

**COUR DES COMPTES**  
**TROISIEME CHAMBRE**  
**DEUXIEME SECTION**

**S2020-0086**

M. Philippe Buzzi  
conseiller référendaire titre  
Rapporteur

Mme Mireille Riou-Canals  
Conseillère maître,  
Contre rapporteure

## **NOTE DE SUIVI DU CONTRÔLE INTERNE**

MINISTERES DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE, DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

---

Le 23 janvier 2020

## SOMMAIRE

<b>PARTIE N° 1 : LE CONTEXTE ET L'ENVIRONNEMENT DU CONTROLE INTERNE.....</b>	<b>8</b>
I. LES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE .....	8
II. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DU CONTROLE INTERNE .....	11
<b>PARTIE N° 2 : LES OUTILS DU CONTROLE INTERNE .....</b>	<b>12</b>
I. LA CARTE DES PROCESSUS MINISTERIELS.....	12
II. LA CARTE DES RISQUES MINISTERIELS .....	12
III. LE PLAN D'ACTION MINISTERIEL .....	13
<b>PARTIE N° 3 : LA DOCUMENTATION DES PROCESSUS .....</b>	<b>14</b>
<b>PARTIE N° 4 : LE DEGRE DE MATURITE DU CONTROLE INTERNE.....</b>	<b>15</b>
I. LE DEGRE DE MATURITE DU CONTROLE INTERNE DANS LES SERVICES DECONCENTRES DE L'ETAT.....	15
II. LE DEGRE DE MATURITE DU CONTROLE INTERNE DANS LES ORGANISMES PUBLICS DE L'ETAT.....	16
<b>PARTIE N° 5 : LA MESURE DE LA MAITRISE DES RISQUES .....</b>	<b>16</b>
I. LA MESURE DE LA MAITRISE DES RISQUES VIA LES CONTROLES A POSTERIORI.....	16
II. LA MESURE DE LA MAITRISE DES RISQUES VIA L'AUDIT INTERNE .....	16
III. UNE QUALITE INEGALE DE LA DEMARCHE DE MAITRISE DES RISQUES AU NIVEAU ACADEMIQUE .....	18

## Rappel des recommandations de la NEC 2018

Neuf recommandations étaient formulées dans la note d'évaluation du contrôle interne (NEC) des ministères de l'éducation nationale et de la jeunesse, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation pour l'exercice 2018.

Au vu des éléments fournis en 2019 dans le cadre du suivi de cette NEC, une seule recommandations serait susceptible d'être considérée comme mise en œuvre<sup>1</sup> et levée en 2020.

À l'issue de l'exercice 2019, la situation du ministère est potentiellement la suivante :

Suivi des recommandations - Ministères de l'Education nationale et de la jeunesse, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation		
Total recommandations NEC 2019 (rappel)	$h=i+j+k$	9
Priorité 1	i	6
Priorité 2	j	3
Priorité 3	k	0
<b>Recommandations susceptibles d'être levées en 2020 au vu du suivi de 2019</b>		<b>1</b>
<b>Recommandations susceptibles d'être maintenues en 2020 au vu du suivi de 2019</b>		<b>8</b>

Les recommandations susceptibles d'être considérées comme reconduites ou levée sont détaillées dans le tableau ci- après<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Sous réserve que l'instruction de la NEC 2020 confirme les réalisations annoncées.

<sup>2</sup> Nature de la recommandation : nouvelle (A), reconduite car partiellement mise en œuvre (B), reconduite car non mise en œuvre (C). Degré de priorité de mise en œuvre : forte (1), moyenne (2), faible (3).

N°	Degré de priorité	Rappel du constat à l'issue de l'exercice 2018	Recommandation	Nature	Avis intermédiaire sur la mise en œuvre de la recommandation
1	1	Le dispositif de pilotage est opérationnel et les comités de pilotage se sont régulièrement réunis depuis 2015, contrairement au comité de suivi du plan d'action. L'absence de réunion dudit comité ne permet pas une mise en œuvre optimale et un suivi régulier des actions. Les réunions de l'instance dédiée au déploiement du CIC au sein des directions d'administration centrale (2016) et du comité de suivi mis en place annuellement depuis 2017 ont servi davantage à préparer la réunion du comité de pilotage qu'à assurer un suivi régulier du dispositif.	Réunir le comité de suivi pour assurer un suivi fin de la mise en œuvre du PAM.	B	Le comité de suivi (COSUI) s'est bien réuni le 28 juin 2019. Son ordre du jour divisé en quatre séquences (plan d'action ministériel 2018-2020 ; autres actualités ; perspectives 2019-2020 ; échéances) reflète une volonté de suivre le déploiement des actions du plan de manière plus opérationnelle en faisant davantage la distinction avec ce qui relève du comité de pilotage.  <u>La recommandation serait susceptible d'être levée en 2020.</u>
2	1	Afin de renforcer la cohérence de la démarche qui doit conduire à lier l'analyse des risques par processus et l'identification puis l'élaboration des référentiels de contrôle interne proposant des actions de maîtrise des risques, il aurait été utile de mettre à profit l'exercice de formalisation du PAM ministériel pour la période 2018-2020 en explicitant le lien entre cartes des processus et des risques et référentiels de contrôle interne élaborés ou à élaborer.	Formaliser de manière explicite, dans la carte des risques, le lien entre processus, risques associés et actions de maîtrise des risques.	B	La rénovation de la cartographie ministérielle des risques comptables pour la rendre plus lisible et la mettre en cohérence avec les référentiels de contrôle interne comptable est inscrite au plan d'action ministériel 2018-2020. Parallèlement une réflexion est en cours avec la mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques (MCIMR) sur l'articulation entre carte des risques métiers (processus et sous-processus de gestion) et financiers. L'exercice n'a pas pu se concrétiser l'année écoulée, les postes ouverts n'ayant pu être pourvus faute de candidats.

					<p>Les travaux liés à la carte des processus et des risques financiers débuteront en janvier 2020.</p> <p><u>La recommandation serait susceptible d'être maintenue en 2020.</u></p>
3	1	<p>En dépit des améliorations apportées au dispositif ces dernières années, la poursuite de l'effort visant à outiller les académies reste une exigence. C'est le principal levier à mobiliser pour renforcer l'efficacité des actions de maîtrise des risques mises en œuvre.</p>	<p>Développer la mutualisation des bonnes pratiques académiques (formalisation et conception des actions de contrôle, guides et fiches de procédures, etc), et développer les outils de contrôle homogènes mis à la disposition des académies (exemple : modèles de requêtes BO).</p>	B	<p>Un outil de reporting développé par l'académie de Caen a été mis à disposition de l'ensemble des académies, accompagné d'une note d'information et de manuels d'utilisation. Un sondage est en cours d'élaboration pour en connaître le niveau d'utilisation et d'appropriation. Une grille constituant un outil d'aide à l'évaluation de la mise en œuvre des actions de maîtrise de risque a été élaborée en collaboration avec des académies et communiquée parallèlement au lancement de l'enquête annuelle.</p> <p><u>La recommandation serait susceptible d'être maintenue en 2020.</u></p>
4	2	<p>Son niveau de priorité (2, moyen) ne signifie pas que l'importance de sa mise en œuvre est moindre par rapport aux recommandations de niveau 1, mais résulte simplement de la nécessité de phaser le déploiement dispositif.</p>	<p>Consolider une fois par an les actions de contrôle de supervision au niveau ministériel.</p>	B	<p>En vue de favoriser la formalisation des contrôles de supervision afin de permettre la consolidation des résultats au plan national, une action spécifique a été inscrite au plan d'action ministériel mais n'est non réalisée à ce jour, cette thématique est envisagée dans le cadre d'un atelier de travail dédié.</p> <p><u>La recommandation serait susceptible d'être maintenue en 2020.</u></p>
5	2	<p>Son niveau de priorité (2, moyen) ne signifie pas que l'importance de sa mise en œuvre est moindre par rapport aux recommandations de niveau 1, mais</p>	<p>Réaliser une synthèse annuelle des actions de contrôle.</p>	B	<p>Il est demandé chaque année un reporting des résultats des actions de contrôles prévues dans certains référentiels de CIC dans le cadre de l'enquête annuelle sur le déploiement des actions de maîtrise des risques.</p>

		résulte simplement de la nécessité de phaser le déploiement dispositif.			<p>Ce reporting concerne 3 référentiels de contrôle interne comptable (« Bourses de l'enseignement scolaire », « Nouvelle bonification indiciaire » (NBI) et « Frais de déplacements ») et porte sur les revues qualités sur les dossiers de bourses de l'enseignement scolaire ; deux actions concernant la correcte attribution de la NBI ; l'effectivité (service fait) des missions déclarées lors des demandes d'indemnisation des déplacements.</p> <p><u>La recommandation serait susceptible d'être maintenue en 2020.</u></p>
6	2	<p>La recommandation portant sur la nécessité de corroborer les enquêtes par des missions d'audit n'a pas été mise en œuvre. Son niveau de priorité (2, moyen) ne signifie pas que l'importance de sa mise en œuvre est moindre par rapport aux recommandations de niveau 1, mais résulte simplement de la nécessité de phaser le déploiement du dispositif.</p>	Corroborer les résultats des enquêtes par des missions d'audit ciblés sur le CIC en établissements.	C	<p>L'enquête annuelle fait l'objet d'un rapport diffusé auprès des établissements et d'une présentation dans le cadre du séminaire annuel regroupant l'ensemble des référents contrôle interne des organismes publics.</p> <p>Les résultats de l'enquête annuelle et la mise en place d'une maturité calculée sont rapprochés des documents probants envoyés par les établissements.</p> <p>Les audits ciblés sur place n'ont pas pu être mis en place.</p> <p><u>La recommandation serait susceptible d'être maintenue en 2020.</u></p>
7	1	La recommandation sur le programme pluriannuel est partiellement mise en œuvre : un programme d'audit a été établi, bien qu'il ne définisse pas encore sur une période au moins triennale la liste des thématiques d'audit à conduire chaque année.	Finaliser rapidement le premier programme pluriannuel d'audit interne.	B	<p>Le comité ministériel d'audit interne qui s'est réuni le 20 mars 2019 a finalisé un programme pluriannuel d'audit interne (2019-2021). Il comporte 10 missions, dont 5 à dominante financière.</p> <p><u>La recommandation serait susceptible d'être maintenue en 2020.</u></p>

8	1	<p>Le nombre audits à dimension comptable et financière, qui avait été porté à deux dans l'année 2017, est redescendu à un en 2018. Par ailleurs, la MMAI n'a été saisie que marginalement d'audits sur les processus de gestion RH-Paye qui sont pourtant ceux comportant les enjeux les plus lourds.</p>	<p>Développer le nombre d'audits internes ayant une dimension comptable et financière et portant sur le CIC, afin de couvrir rapidement les processus significatifs</p>	B	<p>Les 5 missions à thématiques financières présentent toutes des enjeux financiers conséquents. Non couverts actuellement par des référentiels de contrôle interne spécifiques, ces thèmes ont été considérés comme porteurs de risques par le comité ministériel d'audit interne (CMAI).</p> <p>L'inspection générale compte à son programme de travail des missions de contrôle et de soutien au pilotage comportant une dimension financière importante et qui, pour n'être pas conduites par la mission ministérielle d'audit interne, n'en sont pas moins à objectif de sécurisation des processus financiers des ministères.</p> <p><u>La recommandation serait susceptible d'être maintenue en 2020.</u></p>
9	1	<p>Une recommandation nouvelle a été proposée en 2018, portant sur la nécessité de constituer une force d'audit à la hauteur des besoins des ministères concernés, constituée de personnels formés et dédiés à ces missions, ou ayant recours le cas échéant à des forces d'appoint par la voie de l'externalisation, si cela s'avérait nécessaire.</p>	<p>Constituer une équipe d'audit adaptée aux besoins des MENESRI et développer si nécessaire le recours à l'externalisation.</p>	A	<p>Les efforts de formation à l'audit interne se poursuivent au sein des inspections générales. Un séminaire de formation de 11 inspecteurs généraux s'est tenu en interne. À ce jour la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) est composée d'une quarantaine de membres, dont une douzaine d'auditeurs confirmés en capacité de piloter des missions.</p> <p>Cette montée en puissance se fait dans un contexte de sollicitation croissante et alors que la fusion IGEN-IGAENR-IGJS-IGB nécessite de lourds travaux d'organisation interne.</p> <p><u>La recommandation serait susceptible d'être maintenue en 2020.</u></p>

# **PARTIE N° 1 : LE CONTEXTE ET L'ENVIRONNEMENT DU CONTROLE INTERNE**

## **I. LES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE**

### **A. LA REORGANISATION DES ACADEMIES**

Aux termes du décret n° 2015-1616 du 10 décembre 2015 relatif aux régions académiques, le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche a créée 17 régions académiques (13 métropolitaines et 4 outre-mer) mises en place au 1<sup>er</sup> janvier 2016 et dont les périmètres correspondent à ceux du nouveau cadre régional créé par la loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

Cette évolution n'avait pas eu d'impacts sur les chaînes de la dépense en académies mais portait en germe la possibilité d'évolutions ultérieures plus significatives. En 2018, le ministère a annoncé une nouvelle réorganisation des académies, avec l'objectif d'asseoir la capacité d'action des recteurs, de développer une gestion des ressources humaines de proximité et de rendre l'organisation des services déconcentrés cohérente avec la carte régionale.

Le calendrier de la réforme prévoyait une phase de réflexion et de proposition par les rectorats de leur cible organisationnelle, qui devait s'achever au début de l'année 2019, puis une phase de concertation au premier semestre 2019, avant une validation des schémas cibles à l'été 2019 et une mise en œuvre progressive, échelonnée sur la période 2020-2022. Cette réforme a été abandonnée et un nouveau modèle d'organisation territoriale présenté au mois de janvier 2019, reposant sur le maintien des rectorats actuels, l'élargissement des compétences et le renforcement de l'autorité du recteur de région académique.

L'absence de fusion ne fait cependant pas obstacle à l'introduction d'évolutions dont l'ampleur sera sans doute moins significative que ne l'aurait été celle de la réforme projetée initialement.

- L'organisation des services déconcentrés

Le décret n° 2019-1200 du 20 novembre 2019 relatif à l'organisation des services déconcentrés des ministres chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation introduit une évolution de l'organisation territoriale des deux ministères.

Le texte renforce, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, le rôle et les compétences des recteurs de région académique. Dans les huit régions académiques comportant plusieurs académies, le recteur de région académique devient le garant de la cohérence des politiques publiques des ministres chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Il exerce les compétences suivantes : définition du schéma prévisionnel des formations des établissements publics d'enseignement du second degré ; formation professionnelle et apprentissage, à l'exception des dispositions prévues au chapitre VII du titre III du livre III ; enseignement supérieur, recherche et innovation, à l'exception de la gestion des personnels ; information, orientation et lutte contre le décrochage scolaire, à l'exception des procédures d'orientation et d'affectation des élèves dans l'enseignement du second degré et sous réserve des dispositions de l'article D. 313-9 ; service public du numérique éducatif ; utilisation des fonds européens ; contrats prévus par le chapitre III de la loi n° 82-653 du 29 juillet 1982 portant réforme de la planification ; politique des achats de

l'État ; politique immobilière de l'État ; relations européennes, internationales et coopération.

Recteur de région académique, il exerce une autorité sur les recteurs d'académie, et définit les orientations stratégiques pour sa région.

Pour cela, il dispose de services régionaux et de services inter académiques, dont l'organisation sera arrêtée par chaque recteur de région. Ceux-ci concernent : enseignement supérieur, recherche et innovation ; information, orientation et lutte contre le décrochage scolaire ; formation professionnelle initiale et continue et apprentissage ; numérique éducatif ; achats de l'État ; politique immobilière de l'État ; relations européennes et internationales et coopération et de deux services inter-académiques (affaires juridiques ; systèmes d'information).

Sans que cela figure dans le décret précité, il a été demandé aux académies de créer un centre de services partagés pour organiser la dépense d'ici 2021 voire 2022.

Ce nouveau schéma va être mis en œuvre progressivement à compter de 2020. Selon le texte, les recteurs de région académique ont deux années, jusqu'en 2022, pour arrêter cette réorganisation qui modifie notablement l'organisation des académies.

L'environnement du contrôle interne est ainsi marqué par de profonds changements. Même si, d'un point de vue réglementaire, la compétence du contrôle interne reste du niveau académique, il faudra, en 2020 et au-delà, entamer une réflexion sur la structuration du contrôle interne et de son pilotage au sein des régions académiques. Le décret autorise en effet les académies à se saisir de l'opportunité que constitue cette réorganisation pour créer un service inter académique ou un service régional consacré au contrôle interne. La réforme territoriale peut être un levier pour positionner le contrôle interne au niveau de la région académique.

- La coexistence de trois types de recteurs

Un second décret prévoit la création d'un nouveau type de recteur : les recteurs délégués pour l'enseignement supérieur. Pour les sept régions académiques dans lesquelles le poids de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation le justifie, et pour renforcer l'équipe formée autour du recteur de région académique, le décret prévoit la création d'un emploi de recteur délégué à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation. Il sera l'interlocuteur privilégié des universités, des écoles et des organismes de recherche sur le territoire.

Trois types de recteurs vont ainsi coexister : les recteurs de région académique, les recteurs d'académie maintenus mais dont l'autonomie est limitée puisque les BOP qui leur restent peuvent passer sous contrôle d'une gestion inter académique et des recteurs délégués à l'enseignement supérieur sous autorité directe du recteur de région académique. Les BOP 140, 141, et 230, soit, respectivement, les BOP Enseignement scolaire du premier degré, Enseignement scolaire du second degré, et Vie de l'élève continueront à relever des recteurs d'académie, tandis que le BOP 214, Soutien de la politique de l'éducation nationale relèvera des recteurs de région, désormais en charge d'allouer les moyens au niveau des UO. Dans ce cadre, des réaffectations de moyens entre académies peuvent être envisagés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

À partir de cette même date, le recteur de région académique sera responsable de plusieurs champs de l'action publique déconcentrée des deux ministères, l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, la formation professionnelle, l'orientation et l'apprentissage (politiques partagées avec les collectivités régionales).

La mise en œuvre de ces différentes évolutions constituera un point de vigilance pour la NEC 2020.

## **B. LES AUTRES EVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ET PROCEDURALES**

Quatre autres évolutions organisationnelles ou de procédures ont continué de produire leurs effets en 2018.

- la réforme transformation jeunesse, engagement et sport

La réforme territoriale a également pour objectif de créer un lien institutionnel plus fort entre le temps scolaire et le temps non scolaire et de développer une vision complète de l'enfant, de l'adolescent et du jeune au cours de leurs différents temps de vie ainsi que de promouvoir une société de l'engagement dont le service national universel (SNU) sera un vecteur aux côtés notamment du service civique. À cet effet, un rapprochement des services entre la Jeunesse et les Sports et l'Éducation nationale est en cours. Une délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et au sport (DRAJES) devrait être créée au sein de chaque rectorat de région académique le 1<sup>er</sup> juin 2020. Les préfigurateurs des futures directions régionales Jeunesse et sports ont été recrutés et placés sous l'autorité des recteurs de région académique.

Au niveau départemental, un service jeunesse, engagement et sport sera constitué au sein de chaque Direction des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN).

Une rencontre est prévue en janvier 2020 entre la cheffe du DCSIF du ministère de l'éducation et son homologue du ministère des affaires sociales afin d'examiner l'impact de ce rapprochement aux niveaux ministériel et déconcentré sur l'organisation des deux départements qui sont organisés de manière assez identique (contrôle interne et CHORUS). Sur le volet « contrôle interne », le ministère des affaires sociales dispose également de plans d'action ministériels et de feuilles de route mais les outils à sa disposition apparaissent moins nombreux qu'au ministère de l'éducation nationale.

Comme les réseaux jeunesse et sports ont vocation à intégrer les réseaux éducation nationale, cela signifie qu'au niveau académique, les référents « contrôle interne » vont intégrer la partie jeunesse et sports avec les outils déjà en place, même si des points d'évolution ne sont pas exclus.

- Le décret n° 2019-1001 du 27 septembre 2019 relatif au statut particulier du corps de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) crée une inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche qui regroupe les compétences jusqu'alors dévolues aux inspections générales des ministères chargés de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche, des sports et de la jeunesse et de la culture. Il définit les missions et l'organisation de la nouvelle inspection générale et fixe les règles applicables à la carrière de ses membres. L'IGESR prend le relais de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS), de l'inspection générale de l'éducation nationale (IGEN), de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et de l'inspection générale des bibliothèques (IGB).

Les missions d'audit interne (MMAI pour les ministères éducatifs et MPAI pour le sport) n'ont pas encore été modifiées ; l'une couvre le périmètre du secrétariat général des MENJ/MESRI et l'autre celui du secrétariat général des affaires sociales. Elles ont vocation à fusionner, dès que le transfert jeunesse et sports, prévu en juin 2020, sera effectif. Pour autant, les auditeurs des 2 missions ont déjà commencé à se réunir régulièrement ensemble. L'intégration de la MPAI n'a pas modifié fondamentalement les moyens de l'audit interne, le périmètre s'étant élargi. Dans le cadre de la NEC 2020, la Cour sera particulièrement attentive à ce point, la fusion des inspections devant être l'occasion de constituer une task force disposant d'une compétence générale en matière d'audit des services centraux et déconcentrés des deux ministères.

- L'arrêté relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne financier applicable aux contrôles internes budgétaire et comptable de l'État a été publié au journal officiel du 30 décembre 2018.

Elaboré conjointement par la direction du Budget et la direction générale des Finances publiques, ce nouveau cadre de référence se substitue aux deux cadres de référence interministériels des contrôles internes budgétaire et comptable entrés en vigueur en 2013.

S'inscrivant dans un contexte d'optimisation des processus de dépenses et d'allègement des contrôles a priori, il renforce la portée et la cohérence de la maîtrise des risques budgétaires et comptables.

Ce nouveau cadre permet ainsi le rapprochement des méthodes, des outils et des acteurs dédiés à la maîtrise des risques financiers.

- Le choix de la cible SIRHEN et sa trajectoire

En juillet 2018, le ministre de l'éducation nationale a annoncé la fin du programme SIRHEN. Année de transition, 2019 a été consacrée à la sécurisation des SIRH historiques et à l'élaboration d'une stratégie alternative à ce jour inaboutie faute de choix de la cible SIRH. Le calendrier de sa nouvelle trajectoire est à ce jour non arbitré, comme le budget nécessaire à sa réalisation. L'objectif consisterait à décommissionner SIRHEN en 2024/2025 et de monter sur de nouveaux applicatifs, ce qui implique de maintenir, jusqu'à cette date, les anciens outils en condition opérationnelle.

## C. CONCLUSION

À la fin de l'année 2019, de réelles perspectives de relance du déploiement du CIC au sein des MENJ-MESRI comme de l'audit interne s'ouvrent avec la réorganisation des académies, la réflexion engagée suite à l'abandon de SIRHEN ou encore la fusion engagée des inspections générales. Ces évolutions constituent autant de leviers pour relancer la démarche de déploiement progressif de la culture et des outils du contrôle interne. Des marges de progrès ne pourront cependant être mobilisées que si l'équipe en charge du pilotage au niveau national est durablement confortée.

## II. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DU CONTROLE INTERNE

Les instances de gouvernance et de pilotage du contrôle interne comptable ministériel n'ont pas été modifiées en 2019 :

Au niveau national, les instances du contrôle interne sont d'une part le comité de suivi du contrôle interne qui a généralement lieu en juin et le comité de pilotage qui a lieu à l'automne.

Le comité de suivi opérationnel du contrôle interne s'est réuni le 28 juin 2019 et le comité de pilotage le 1<sup>er</sup> octobre 2019.

Le COPIL CIC-CIB prend désormais la dénomination de COPIL CIF suite à la publication du nouveau cadre de référence interministériel du contrôle interne financier de l'État (arrêté du 18 décembre 2019 précité).

Le référentiel organisationnel du contrôle interne comptable - État sera modifié en conséquence pour intégrer les dispositifs de CIC et de CIB dans une démarche globale reposant sur un socle et des outils communs. Il en va de même pour le prochain plan d'action ministériel.

Le comité de suivi (COSUI) s'est réuni le 28 juin 2019. Un bilan à mi-parcours des actions du plan d'action ministériel 2018-2020 a été présenté avec un état des lieux

des actions conduites en termes de création et de révision de référentiels de contrôle interne comptable (RCIC), l'enquête sur la mise en œuvre des actions de maîtrise de risques (AMR) a fait l'objet d'un point d'étape et les perspectives 2019-2020 ont été abordées.

Le comité de pilotage (COPIL) CIC-CIB s'est réuni le 1<sup>er</sup> octobre 2019 pour analyser notamment le bilan à mi-parcours, proposer les actions à mettre en œuvre à court et moyen terme et préparer le plan d'action des années suivantes.

La recommandation formulée sur ce point par la Cour pourrait donc être regardée comme satisfaite et levée, sous réserve des vérifications menées dans le cadre de la NEC 2020.

## **PARTIE N° 2 : LES OUTILS DU CONTROLE INTERNE**

### **I. LA CARTE DES PROCESSUS MINISTERIELS**

La Cour souhaitait une rénovation de la carte et notamment des processus attachés aux rémunérations, insuffisamment contextualisés.

La carte actuelle couvre l'essentiel des processus de gestion, dont certains ont un caractère interministériel.

L'articulation des démarches se retrouve notamment dans l'instauration :

- D'un rendez-vous mensuel entre la cheffe de la Mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques (MCIMR) et la chef du DCISIF pour coordonner au mieux les actions respectives de ces entités,
- D'une réunion trimestrielle entre le DCISIF, la MCIMR et la MMAI (Mission ministérielle d'audit interne).

Par ailleurs, le rôle de correspondant « lutte contre la corruption » pour le compte de la DAF est confié à la chef du DCISIF.

Enfin, à titre d'exemple, la MCIMR est intervenue en appui au pilotage par les objectifs et les risques (démarche de maîtrise des risques) du programme MF2, programme de modernisation de la fonction financière en EPLE, qui regroupe la conception de deux applicatifs : OP@LE (Outil de Pilotage et d'administration financier en EPLE) et OPÉR@ (Outil de Pilotage et de rémunération en EPLE).

Dans les prochaines années, au niveau académique, les structures de gouvernance seront amenées à évoluer d'une part par le nouveau cadre de référence et d'autre part pour prendre en compte l'impact de la réforme territoriale.

### **II. LA CARTE DES RISQUES MINISTERIELS**

En 2018, la Cour soulignait la faiblesse de l'articulation entre la carte des risques ministérielle et les processus, risques et actions des référentiels de contrôle interne (RCIC).

Les outils 2019 du contrôle interne financier des MENJ-MESRI se sont inscrits dans la continuité de ceux des années précédentes.

La carte des risques comptables majeurs des MENJ-MESRI et les risques identifiés au sein de chaque référentiel CIC par processus doivent donc davantage converger afin de disposer d'un outil mieux adapté à la gouvernance et au pilotage de

la politique ministérielle en matière de CIC et qui établit de manière plus explicite un lien entre la description des processus, le référencement des risques et leur degré de couverture par le contrôle interne.

Un travail partenarial avec la MCIMR a été entrepris afin d'établir une carte des risques et processus de gestion, qui intègre davantage le volet métier jusqu'au dénouement comptable. En tout état de cause, la carte des risques reste perfectible. L'articulation entre les actions inscrites au PAM et les risques figurant dans les cartes doit être renforcée et le travail engagé poursuivi en 2020.

La recommandation formulée sur ce point par la Cour est susceptible d'être reconduite, sous réserve des progrès réalisés en 2020.

### **III. LE PLAN D'ACTION MINISTERIEL**

La note d'évaluation sur le Contrôle interne (NEC) dans le cadre de la certification des comptes de l'État 2018 soulignait une bonne assise du contrôle interne comptable. Toutefois, elle pointait la nécessité de renforcer l'outillage des académies (guides de procédures, outils opérationnels de contrôle) en développant la mutualisation des bonnes pratiques, la mesure de l'effectivité des contrôles en académie, l'analyse de l'efficacité des contrôles et enfin la montée en charge du dispositif d'audit interne.

#### **A. LES PRINCIPALES EVOLUTIONS DE 2019**

Différents axes du plan d'action ministériel sont concernés par ces évolutions.

- plan d'action ministériel « contrôle interne comptable » / État

Deux référentiels de contrôle interne comptable ont été révisés en totalité et seront diffusés pour la campagne 2019-2020 (« Indemnités et heures supplémentaires saisies en établissement », « Chorus : fonction support ») ainsi que les opérations de clôture des référentiels subventions aux établissements après validation du CBCM.

L'outillage des académies et le partage des pratiques ont été renforcés

- Pour fiabiliser l'enquête ministérielle sur le déploiement du CIC par la mise à disposition d'un outil d'aide à l'évaluation des actions de maîtrise des risques permettant d'harmoniser les pratiques et de fiabiliser les résultats de l'enquête annuelle ;
- Pour consolider les actions de contrôle au niveau académique par la mise à disposition d'un outil de reporting des résultats de contrôle conçu par l'académie de Caen visant à en mesurer l'effectivité et l'efficacité.

- plan d'action ministériel « système d'information financier » / État

La révision du référentiel « Chorus : fonction support » a permis d'identifier la documentation à compléter et ainsi définir les guides et modes opératoires, sur lesquels repose la mise en œuvre du référentiel ; la finalisation de cette documentation interviendra à la fin du premier semestre 2020.

- plan d'action ministériel « contrôle interne comptable » / Opérateurs

L'animation du contrôle interne repose avant tout sur l'analyse de l'enquête relative au déploiement du CIB et du CIC initiée par la Direction du Budget et la Direction générale des finances publiques, réalisée auprès des Opérateurs, et le séminaire.

Les résultats de l'enquête sur le niveau de CI des opérateurs de l'Enseignement supérieur et de la recherche (ESR), présentés aux membres du COPIL, font état d'une amélioration du niveau de maturité et d'une démarche davantage partagée. Il existe

toutefois des marges de progrès sur la matérialisation et la formalisation des éléments du dispositif (cartes des processus et des risques, organigramme fonctionnel nominatif).

L'animation et l'accompagnement se sont accentués par l'utilisation accrue de l'espace collaboratif unique sur les sujets du contrôle interne et de la qualité financière.

- plan d'action ministériel « maîtrise des risques comptables et financiers » / EPLE

Un investissement conjoint du bureau DAF A3 et du DCISIF en direction des EPLE a été engagé, ce qui a permis un rapprochement et favorisé un travail collaboratif entre les acteurs du CIC État en service académique et ceux du réseau R-Conseil (Appui et conseil aux établissements) en faveur de l'accompagnement de ces établissements.

## **B. CONCLUSIONS**

Différents axes du plan d'action ministériel ont été enrichis. Ces efforts doivent être poursuivis.

Néanmoins, les difficultés à pourvoir les postes pourtant vacants depuis de nombreux mois n'ont pas permis d'améliorer l'articulation entre la carte des risques, les processus avec les risques associés et les actions de maîtrise des risques. Ce travail devra être réalisé en 2020.

# **PARTIE N° 3 : LA DOCUMENTATION DES PROCESSUS**

## **A. LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE 2019**

Aux ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, de nouveaux référentiels de contrôle interne (RCI) comptables sont en voie de déploiement sur des processus jusqu'à présent non couverts : « Frais de jurys d'examens et de concours », opérations de clôture pour les sous-processus « Charges à payer », « Provisions pour charges au titre des comptes épargne-temps » et « Provisions pour litiges », « Versement de subventions pour charges de service public » (pour le périmètre de l'administration centrale). Le RCI comptable « Gestion des frais de déplacements » a, par ailleurs, fait l'objet d'une révision pour prendre en considération les évolutions « métier » et réglementaires.

La documentation apparaît adaptée aux missions du ministère couvrant des périmètres majeurs.

Les opérations de clôture ont été ajoutées aux référentiels « Forfait d'externat » et « subventions aux EPLE ». Ces référentiels ainsi que ceux concernant « Chorus Fonctions supports » et les heures supplémentaires saisies en établissement ont été déployés à l'automne. Ces référentiels, comme ceux à venir en 2020, prévoient davantage d'actions de maîtrise des risques consistant à produire et fournir aux services métiers des procédures (guides, modes opératoires...), par l'administration centrale, pour sécuriser la mise en œuvre du processus.

Une attention particulière est portée sur la documentation des procédures à disposition des services en charge de la mise en œuvre des référentiels.

Le référentiel sur la rémunération des personnels de l'assistance éducative (T2) est en cours et devrait être finalisé au premier semestre 2020.

Il est prévu la rénovation du référentiel Commande publique ainsi que la création d'un référentiel sur les très grandes infrastructures de recherche.

Par ailleurs, les modules de formation du contrôle interne ont été revus intégrant une meilleure articulation avec la maîtrise des risques métiers.

- Un module introductif sur la maîtrise des risques financiers, métiers et projets co-animé par la MCIMR et le DCISIF,
- Un module plus général dispensé par la MCIMR : « Coursus Maîtrise des risques métiers et projets »
- Un module sur le volet financier (DCISIF) intitulé « maîtrise des risques financiers » afin de mieux prendre en compte la dimension du risque au sein du contrôle interne. A terme, il est envisagé de décliner ce module à destination des académies.

## **B. CONCLUSIONS**

En 2019, les ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur se sont engagés dans une démarche d'amélioration qui demande à être confortée. Même si des améliorations sont annoncées pour 2020, ces aspects constitueront des points d'attention à l'occasion de la NEC menée au titre de l'année 2020.

# **PARTIE N° 4 : LE DEGRE DE MATURETE DU CONTROLE INTERNE**

## **I. LE DEGRE DE MATURETE DU CONTROLE INTERNE DANS LES SERVICES DECONCENTRES DE L'ETAT**

Le dispositif ministériel CIC touche essentiellement les académies. Le niveau des retours témoigne de sa solidité et de sa permanence.

Le taux de réponse des académies est de l'ordre de 90% selon le champ (T2, HT2 et feuille de route).

La feuille de route est globalement en progression, la progression la plus significative étant l'accompagnement des EPLE dans le déploiement d'ODICé. Un léger recul des actions relatives à l'environnement de contrôle du processus de la paye et du reporting peut être observé, probablement lié à un niveau d'information demandé plus élevé cette année : 2019 = 81,16 % (2018 = 80,26 %)

Les référentiels du processus rémunération est stable (baisse < 1% pour les AMR clés) : 2019 = 70,17%, 72,32 % s'agissant des AMR clés (2018 = 69,9% et 73 % pour les AMR clés).

Le taux global des processus hors-titre 2 est en recul en raison du nombre d'AMR supplémentaires des référentiels nouvellement déployés en 2018 dont le taux de déploiement reste faible (phénomène courant la première année de mise en œuvre).

Les référentiels de CIC HT2 comptabilisaient en totalité 73 AMR dont 34 AMR clés en 2018, le déploiement des nouveaux référentiels<sup>3</sup> ou du référentiel révisé<sup>4</sup> a abouti à totaliser 102 AMR dont 43 AMR clés à mettre en œuvre par les services déconcentrés :

---

<sup>3</sup> Frais de jurys des examens et concours, Opérations de clôture / Compte épargne temps, Opérations de clôture / Provisions pour litiges,

<sup>4</sup> Frais de déplacements

2019 = 63,7% ; 67,78 % s'agissant des AMR clés (2018 = 70,9% et 72,37 % s'agissant des AMR clés).

L'enquête annuelle 2019 s'est inscrite dans un nouveau calendrier et a intégré trois nouveaux référentiels (Frais de jurys, opérations de clôture relatives aux CET d'une part et aux provisions pour litiges d'autres part) puis un RCIC révisé (frais de déplacements). Les résultats sont globalement stables en rapport à l'année antérieure. La mise à disposition d'un outil d'aide à l'évaluation semble avoir permis des ajustements plutôt légers qui n'impactent pas significativement le résultat global sur des éléments comparables.

Enfin, le pilotage ministériel de la démarche du déploiement du CIC connaît toujours, en 2019, une situation fragile en termes de ressources humaines comme cela a déjà été souligné.

L'analyse de l'enquête faite auprès des académies démontre la stabilité de la maîtrise des risques dans les services déconcentrés.

## **II. LE DEGRE DE MATURITE DU CONTROLE INTERNE DANS LES ORGANISMES PUBLICS DE L'ETAT**

Les opérateurs ont connu ces dernières années des réformes, budgétaires, comptables et financières, dans un environnement particulièrement évolutif. Les démarches de CIB et de CIC s'inscrivent dans ce contexte et visent à apporter une assurance raisonnable des processus clés de ces organismes.

La volumétrie importante des opérateurs sous tutelle du MENJ MESRI ne permet pas un suivi personnalisé pour chacun des opérateurs particulièrement pour le périmètre de l'enseignement supérieur et de la recherche. Néanmoins, pour assurer sa fonction de pilotage et d'animateur du dispositif ministériel, il convient de mettre en place ou de renforcer les capacités ministérielles en matière d'accompagnement et d'animation.

## **PARTIE N° 5 : LA MESURE DE LA MAITRISE DES RISQUES**

### **I. LA MESURE DE LA MAITRISE DES RISQUES VIA LES CONTROLES A POSTERIORI**

En 2020, les contrôles demandés aux services déconcentrés restent identiques à ceux de 2019.

Afin de renforcer le contrôle de supervision, il est nécessaire de renforcer l'outillage des actions de maîtrise de risques avec par exemple, des requêtes permettant de mieux cibler le contrôle. Le prochain plan d'actions intégrera ces besoins et développera les contrôles a posteriori.

### **II. LA MESURE DE LA MAITRISE DES RISQUES VIA L'AUDIT INTERNE**

Lors de sa réunion du 20 mars 2019, le comité ministériel d'audit interne a finalisé un programme pluriannuel d'audit interne (2019-2021) décliné en dix missions, dont cinq à dominante financière.

Thèmes « métiers » :

- les processus réglementaires relatifs à l'utilisation d'échantillons biologiques humains à des fins de recherche ;
- la mise en œuvre du processus d'entrée en Master ;
- la dévalorisation des métiers de l'enseignement ;
- le suivi de l'assiduité des étudiants ;
- le processus de définition et d'arbitrage de l'offre de formation professionnelle post-bac.

Pour la Cour, la plupart de ces thèmes métiers relèvent néanmoins davantage de missions d'inspection générale que de missions d'audit.

Thèmes financiers :

- le processus des achats informatiques et numériques dans les services déconcentrés
- le processus de collecte de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC)
- la qualité du service d'allocation des moyens de l'aide éducative aux familles d'élèves en situation de handicap
- la maîtrise du schéma d'emploi dans les académies
- le financement des très grandes infrastructures de recherche.

Non couverts actuellement par des référentiels de contrôle interne spécifiques, ces cinq missions à thématiques financières présentent toutes des enjeux financiers conséquents qui ont été considérés comme porteurs de risques par le comité ministériel d'audit interne (CMAI). Ils n'en laissent pas moins de côté les enjeux budgétaires les plus significatifs, à savoir la masse salariale des personnels.

Dans ces conditions, la recommandation formulée par la Cour, relative à la finalisation rapide du premier programme pluriannuel d'audit interne, n'est susceptible d'être levée que si, parmi les thèmes d'audit, figurent certains des « principaux processus à enjeux », objets prioritaires du contrôle interne. Tel n'est pas le cas à ce jour.

Par ailleurs, deux rapports d'audit interne à enjeux financiers sont attendus dans le mois prochain : la qualité comptable des opérations pluriannuelles des EPCSCP, le calibrage des concours de recrutement

De plus, l'inspection générale compte à son programme de travail des missions de contrôle et de soutien au pilotage visant à mieux sécuriser les processus financiers des ministères.

A la rentrée 2019, ont été lancées les missions suivantes :

- Les gestions budgétaires des crédits informatiques et du pilotage des marchés de la DNE ;
- La préparation et la réalisation des dialogues de gestion entre les établissements d'enseignement supérieur et les recteurs chanceliers, notamment par l'élaboration d'un guide méthodologique ;
- Le contrôle de deux fédérations olympiques (2 missions) ;
- Le contrôle d'une fédération de sport collectif comportant une ligue professionnelle ;
- Le contrôle de deux associations de jeunesse et d'éducation populaire (2 missions).

Les opérateurs sous tutelle des ministères éducatifs sont de plus en plus nombreux à se doter de missions d'audit interne propres. Ils sont regroupés dans

l'association AFAIRES (Association francophone des auditeurs internes de la recherche et de l'enseignement supérieur).

Les rapports d'audits des différentes thématiques précitées devraient permettre d'identifier les référentiels de contrôle interne comptable à développer si nécessaire.

Concomitamment, les efforts de formation à l'audit interne se sont poursuivis jusqu'à la création de la nouvelle inspection générale. Cet effort se traduit par le nombre de rapports d'audit interne rendus (hors suivis d'audit) : 2013 à 2016 : 4 missions ; 2017 : 4 missions ; 2018 : 2 missions ; 2019 : 5 missions (3 en cours de finalisation) ; 2020 : 5 à 7 missions prévues.

Malgré ces éléments, la recommandation formulée par la Cour, relative au développement du nombre d'audits internes ayant une dimension comptable et financière et portant sur le CIC afin de couvrir rapidement les processus significatifs est susceptible d'être maintenue : l'objectif affiché lors de la fusion des inspections, à savoir le renforcement de la mission d'audit interne, n'est à ce jour pas atteint, faute de précision sur le périmètre exact des missions ministérielles d'audit interne depuis la création de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR).

### **III. UNE QUALITE INEGALE DE LA DEMARCHE DE MAITRISE DES RISQUES AU NIVEAU ACADEMIQUE**

La NEC 2019 a été l'occasion de réaliser un état des lieux du dispositif de CIC dans quatre académies (Aix-Marseille, Caen, Paris et Strasbourg). En 2019, un suivi des observations et une analyse de la mise en œuvre des recommandations formulées en 2014-2015 a été réalisé. Ce travail de suivi est présenté en annexes 2 à 8.

Des avancées notables ont été réalisées, notamment en ce qui concerne la gouvernance et la mise en œuvre d'instances de pilotage. Toutefois, en dépit des progrès réalisés, plusieurs lacunes subsistent, en particulier pour tout ce qui a trait aux plans d'action, à la documentation ainsi qu'au déploiement de dispositifs de contrôle.

Au surplus, il semble qu'une forte hétérogénéité des pratiques de contrôle et de développements d'outils persiste entre académies. Celles de Caen et Paris se sont avérées être forces de propositions quand, dans le même temps, il existe des niveaux de maturité différents du CIC entre les services RH de l'académie d'Aix-Marseille.

Fondé sur des plans de contrôle, l'outil « *reporting* » développé par l'académie de Caen en matière de CIC vise à offrir une vision complète des vérifications effectuées et des commentaires faits par les gestionnaires. Dès 2017, il a été apprécié par le département du contrôle interne et des systèmes d'Information financiers (DCISIF) pour sa pertinence fonctionnelle. Dès lors, il a été proposé aux académies pour les accompagner dans la démarche CIC. Un questionnaire a été adressé à l'ensemble des académies afin de permettre de recueillir un retour d'expérience des académies qui se sont saisies de l'outil. L'analyse qui en suivra permettra au DCISIF de se positionner sur un éventuel déploiement généralisé et obligatoire de l'outil, auquel cas le produit fera l'objet d'une reprise par l'administration centrale.

Une telle pratique invite l'administration centrale à renforcer et à structurer davantage son accompagnement des académies dans la mise en œuvre d'un CIC fiable. Cela passe notamment par la détermination et la diffusion de bonnes pratiques, ainsi que par l'instauration d'outils de contrôles performants.

## **Annexe n° 1. Sigles utilisés**

AMR : action de maîtrise des risques  
BO : Business Objects  
BOP : budget opérationnel de programme  
CI : contrôle interne  
CIB : contrôle interne budgétaire  
CIC : contrôle interne comptable  
CCIMR : comité du contrôle interne et de la maîtrise des risques  
CMAI : comité ministériel d'audit interne  
CMO : congés maladie ordinaire  
COSUI : comité de suivi  
DAF : direction des affaires financières  
DB : direction du budget  
DGFIP : direction générale des finances publiques  
DNE : direction du numérique éducatif  
DRAJES : délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et au sport  
EMR : évaluation de la maturité des risques  
EPL ; établissement public local d'enseignement  
EPN : établissements publics nationaux  
IMP : indemnité pour mission particulière  
MCIMR : mission du contrôle interne et de la maîtrise des risques  
MEN : ministère de l'éducation nationale  
MENESR : ministères de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche  
MESR : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
MMAI : mission ministérielle d'audit interne  
MPAI : mission permanente d'audit interne  
MRA : mission risques audit  
NBI : nouvelle bonification indiciaire  
NEC : note d'évaluation du contrôle interne  
PAM : plan d'action ministériel  
PPCR : plan parcours, carrières, rémunérations  
RCIC : référentiel de contrôle interne comptable  
ROCIC : référentiel organisationnel du CIC  
SNU : service national universel  
SRE : service des retraites de l'État  
UO : unité opérationnelle

## Annexe n° 2. Gouvernance, pilotage, animation

Recommandations	Aix-Marseille	Caen	Paris	Strasbourg
Réunir au moins deux fois par an le comité de pilotage stratégique pour animer la démarche de CIC académique, et documenter la tenue de ces réunions.			Partiellement	Fait
Créer un comité de pilotage opérationnel du CIC académique et documenter la tenue de ces réunions.			Fait	Fait
Mettre en place un séminaire académique annuel sur le CIC.			Fait	Non fait
Reprendre la tenue des ateliers CIC suspendus depuis 2015.			Fait	
Mettre à disposition des gestionnaires, sur l'intranet, l'ensemble de la documentation existante.			Fait	Fait
Formaliser le lien entre le plan d'actions académique et les RCIC existants.	Fait			Fait
Formaliser systématiquement les comptes rendus des réunions périodiques des correspondants CIC.				Fait

Les cases grisées signifient que la ou les académies n'étai(en)t pas concernée(s) par la recommandation.

Source : Cour des comptes

### Annexe n° 3. Plan d'action et documentation du dispositif

Recommandations	Aix-Marseille	Caen	Paris	Strasbourg
Elaborer une documentation stratégique du CIC académique composée d'un référentiel organisationnel du CIC académique et d'un plan d'action pluriannuel.	Non fait	Fait		Partiellement
Finaliser le déploiement du dispositif en privilégiant la mise en œuvre des AMR clés.	Non fait	Partiellement	Partiellement	Fait
Intégrer les actions menées par les différents services de l'académie lors de la déclaration du déploiement des AMR via G2P ; Documenter les AMR déclarées déployées au Ministère.	Non fait	Partiellement	Partiellement	Partiellement
Etablir des plans de contrôle formalisés pour les agents gestionnaires.			Partiellement	
Elaborer un plan d'action pluriannuel pour accompagner la mise en oeuvre du dispositif de CIC académique et assurer le suivi de sa mise en œuvre effective.	Partiellement			

Source : Cour des comptes

## Annexe n° 4. Le déploiement du dispositif de contrôle interne comptable

Recommandations	Aix-Marseille	Caen	Paris	Strasbourg
Etablir des plans de contrôle formalisés pour les agents gestionnaires.	Partiellement			
Elaborer un tableau de bord documentant les modalités de mise en œuvre opérationnelle des AMR, permettant également le recensement des activités de contrôle existant.		Partiellement		Fait
Etablir un tableau unique de déploiement des AMR précisant les modalités concrètes de déploiement et les responsables de leur mise en œuvre.	Partiellement		Fait	
Formaliser les contrôles à réaliser (écriture des modes opératoires des contrôles, formalisation des plans de contrôle par profil d'utilisateur).		Fait		Fait

Source : Cour des comptes

## Annexe n° 5. Les dispositifs de compte-rendu des actions de contrôle

Recommandations	Aix-Marseille	Caen	Paris	Strasbourg
Concevoir et mettre en oeuvre un dispositif de compte-rendu sur l'efficacité des actions de contrôle interne, avec l'appui de l'administration centrale du ministère.	Non fait		Partiellement	Partiellement
Mettre en oeuvre un dispositif de restitution de l'effectivité des actions de contrôle, fondé sur les plans de contrôle, et susceptible d'être modulable pour évoluer en fonction des échelles de supervision.	Partiellement	Fait		Fait
Généraliser l'utilisation de la grille EMR et présenter annuellement les résultats de l'autodiagnostic en séminaire et dans les instances de pilotage.	Sans objet	Sans objet		Partiellement

Source : Cour des comptes

## Annexe n° 6. Les procédures et modes opératoires

Recommandations	Aix-Marseille	Caen	Paris	Strasbourg
Homogénéiser et mutualiser les modes opératoires utilisés par les différents services afin de partager les bonnes pratiques de couvrir l'ensemble des étapes des sous processus RCIC.		Fait		
Mettre en place des procédures narratives mettant en exergue les points de contrôles et leur positionnement. Ces procédures doivent également inclure le mode opératoire des contrôles à réaliser.	Partiellement	Autre solution appliquée	Partiellement	Partiellement

Source : Cour des comptes

Recommandations	Aix-Marseille	Caen	Paris	Strasbourg
Procéder à une analyse des contrôles embarqués et à leur intégration dans les RCIC dès lors qu'ils renforcent le dispositif de contrôle interne	Admin. centrale	Admin. centrale	Admin. centrale	Admin. centrale
Prévoir l'intégration de contrôles bloquants complémentaires sur les incompatibilités d'indemnités.	Admin. centrale	Admin. centrale	Admin. centrale	Admin. centrale
Formaliser une carte des indemnités et des incompatibilités entre elles, à mettre à jour régulièrement et à intégrer aux formations annuelles.	Admin. centrale	Admin. centrale	Admin. centrale	Admin. centrale
En l'absence de contrôles bloquants sur les indemnités, compléter le dispositif de contrôle existant en développant des requêtes spécifiques pour contrôle en priorisant les indemnités présentant les masses financières les plus significatives.	Fait	Non fait	Partiellement	Partiellement

Source : Cour des comptes

## Annexe n° 7. Le dispositif de contrôle

Recommandations	Aix-Marseille	Caen	Paris	Strasbourg
Mettre en place une formalisation des contrôles effectués.	Partiellement		Partiellement	Fait
Réaliser des contrôles de supervision visant à s'assurer de la permanence et de la qualité des contrôles déclarés par les gestionnaires.	Partiellement	Partiellement	Partiellement	Partiellement
Instaurer, en lien avec la DRFIP, un suivi des rejets de paie exhaustif (nombre et montants) et identifier les principales typologies de ces rejets.	Fait	Fait	Fait	Partiellement
Formaliser les contrôles effectués par la coordination paie.		Fait		
Engager une réflexion quant à la mise en place de contrôle de second niveau par la cellule de la coordination paye (les contrôles de 1er niveau étant assurés par les chefs de bureau)	Partiellement	Partiellement		Partiellement
Mettre en place un tableau de bord spécifique sur les anomalies détectées par la cellule de la coordination de la paie permettant de définir des plans d'actions.	Fait	Fait		Partiellement
Mettre en place un contrôle de supervision par échantillonnage sur les changements de RIB et des contrôles à partir de requêtes identifiant les paiements effectués sur un même RIB.	Partiellement	Fait	Non fait	Partiellement
- Identifier et intégrer dans les RCIC toutes les actions de maîtrise existantes permettant de limiter les risques de paiement à tort ou erronés aux agents (stocks mis en paiement) ; - Identifier les actions de maîtrise complémentaires à mettre en œuvre sur certaines catégories de personnel.	Partiellement	Non fait	Partiellement	Partiellement

Source : Cour des comptes

## Annexe n° 8. La mise en œuvre du plan national

Recommandations	Aix-Marseille	Caen	Paris	Strasbourg
- Editer et conserver l'ensemble des listages EPP mentionnés dans la liste récapitulative des contrôles (même en l'absence de mouvement saisi) ; - Compléter la liste récapitulative des contrôles des anomalies recensées /corrigées (typologie, incidence financière).		Partiellement		
Mettre à jour les fiches de contrôles avec la dernière version des référentiels CIC.		Fait		
Etendre aux « requêtes BO » et aux « contrôles manuels », la mise en place de modes opératoires précisant les modalités et les points de contrôle à réaliser ainsi que des fiches de traçabilité des contrôles réalisés.				Fait

Source : Cour des comptes