

Maîtrise des risques financiers

22 et 23 Janvier 2020



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE ET
DE LA JEUNESSE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

SG - DAF-DCISIF
MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Appréhender les enjeux du contrôle interne financier de l'État
- Comprendre le concept de contrôle interne financier
- Comprendre et mettre en place la démarche et les outils du contrôle interne comptable
- Connaître l'organisation et l'animation du contrôle interne aux MENJ et MESRI

TOUR DE TABLE



SOMMAIRE

1. Définition du contrôle interne et objectifs de la maîtrise des risques financiers

2. Le périmètre du CIF

3. La démarche du contrôle interne financier

4. L'impulsion de la démarche au MENJ MESRI

DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CIF :

LE CONCEPT DE CONTRÔLE INTERNE

- Le décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration définit les obligations en matière de maîtrise des risques

Le contrôle interne de l'État est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre, mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux (...) qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque ministère. »

Le contrôle interne est un moyen d'atteindre des objectifs
et non une fin en soi.
Il joue un rôle clé dans le pilotage des différentes activités.

DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CIF :

LE CONCEPT DE CONTRÔLE INTERNE

Maîtriser les risques pour atteindre les objectifs fixés,
Dispositif **permanent**
Décidé par la **hiérarchie**, mis en œuvre par **l'ensemble des acteurs** de la chaîne

Contrôle interne
Assurance raisonnable

Donner à une organisation une **assurance sur le degré de maîtrise** de ses opérations,
Dispositif **périodique**, extérieur aux acteurs de la chaîne
et exercé de manière **indépendante**.

Audit interne
Mission d'assurance ou
de conseil

DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CIF :

LES ENJEUX DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

■ Une exigence de qualité comptable en vertu de :

- **l'article 47-2 de la Constitution** « les comptes des administrations publiques sont réguliers et sincères. Ils donnent une image fidèle du résultat de leur gestion, de leur patrimoine et de leur situation financière ».
- **l'article 27** de la loi organique sur les lois de finances (**LOLF**) : « les comptes de l'État doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière ».
- **l'article 170 du décret GBCP** rend obligatoire la mise en place dans chaque ministère de dispositifs de contrôle interne comptable afin de maîtriser les risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité comptable.

■ L'article 58-5 de la LOLF confie à la Cour des comptes la mission de certification des comptes de l'État, en assistance au Parlement

- La Cour des comptes certifie les comptes à la condition que ces derniers répondent à l'objectif de qualité comptable.
- La qualité comptable est appréhendée par la Cour dans une logique globale : du gestionnaire au comptable en s'appuyant sur le contrôle interne.

la lolf
loi organique relative aux lois de finances



DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CIF :

LES ENJEUX DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

Le **contrôle interne financier** est une composante du contrôle interne de l'État dédiée à la maîtrise des risques afférents à la poursuite des **objectifs budgétaires et comptables** :

- **L'article 170 du décret GBCP** : « dans chaque ministère, est mis en place un dispositif de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable. Le contrôle interne budgétaire a pour objet de maîtriser les risques afférents à la poursuite des objectifs de **qualité de la comptabilité budgétaire tenue et de la soutenabilité de la programmation et de son exécution**. Le contrôle interne comptable a pour objet la maîtrise des risques afférents à la poursuite des objectifs de **qualité des comptes, depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable**. (...)»
- **Arrêté du 18 décembre 2018 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne financier de l'État** : « Le contrôle interne financier est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents ayant pour objet de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés à la soutenabilité de la programmation budgétaire et de son exécution, et à la qualité des comptabilités budgétaire et générale de l'État. »

LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

La soutenabilité budgétaire déclinée en 3 critères opérationnels

- La qualité de la programmation initiale
- La qualité du suivi et de l'actualisation de la programmation budgétaire
- La soutenabilité de l'exécution budgétaire

- Réalité
- Justification
- Présentation et bonne information
- Sincérité
- Exactitude
- Exhaustivité
- Non-compensation
- Imputation
- Rattachement à la bonne période
- Rattachement au bon exercice

La qualité des comptabilités budgétaire et générale déclinée en 10 critères opérationnels

LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LA SOUTENABILITÉ BUDGÉTAIRE (1/2)

■ La Soutenabilité budgétaire

- **Art 66 décret GBCP** : « La programmation et son exécution doivent être soutenables au regard de l'autorisation budgétaire annuelle et des prescriptions des lois de programmation des finances publiques en permettant ainsi d'honorer les engagements souscrits ou prévus et de maîtriser leurs conséquences budgétaires en cours d'année et les années ultérieures. »

➔ Le CIF participe au respect du principe d'auto assurance : Faire face aux aléas de gestion par des mesures de gestion internes au ministère, grâce à l'anticipation des risques financiers qu'elle suppose.

LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LA SOUTENABILITÉ BUDGÉTAIRE

■ La soutenabilité budgétaire se décline en 3 critères opérationnels :

① **La qualité de la programmation** pour le début de la gestion en engagements, décaissements, emplois, recettes. Elle s'appuie sur

- une **méthode d'évaluation** des dépenses,
- des **données physiques et financières** justes et complètes,
- un **scénario de gestion des ressources humaines** réaliste et conforme à la politique RH,
- une **nomenclature d'activités** actualisée et validée,
- une **réserve de précaution** et un dispositif d'**auto-assurance**.

Trois nomenclatures coexistent et contribuent, de manière complémentaire, au processus de budgétisation, de présentation des PLF (justification au premier euro), de programmation (en gestion), d'exécution et de rendu-compte :

- **Nomenclature par destination : actions / sous-actions ;**
- **Nomenclature des briques budgétaires ;**
- **Nomenclature par activités** (référentiel ministériel de programmation) qui constitue le niveau le plus fin

LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LA SOUTENABILITÉ BUDGÉTAIRE (2/2)

② La qualité du suivi et de l'actualisation de la programmation budgétaire

- Le suivi de l'exécution est effectué **périodiquement** selon une méthode documentée et un calendrier adéquat pour la prise de mesures correctives.
- Les **échéanciers de paiement** sont systématiquement suivis à l'appui des engagements juridiques (EJ), justifiés et mis à jour en tant que de besoin.
- Les engagements ou paiements sur dépenses affectées sont **rattachés aux tranches fonctionnelles** correspondantes.
- Les EJ sont mis à jour et soldés à l'issue des opérations.
- Les variations de ressources viennent actualiser la programmation.

③ La soutenabilité de la gestion

- Les **opérations** d'achat, de travaux et de subventions préparées par les services métiers sont **cohérentes avec les différents aspects de la programmation** (dont respect des priorités de la programmation et prévisions de mise à disposition de CP).
- Les **plans de recrutement** et la politique de rémunération sont **adaptés en fonction des éventuelles erreurs de prévisions** des flux entrants et sortants ou du glissement vieillissement technicité (GVT).
- La **gestion des personnels contractuels de l'État** est conforme à la politique définie par le ministère, notamment quant aux conditions statutaires et salariales.

LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LA QUALITÉ DES COMPTABILITÉS BUDGÉTAIRE ET GÉNÉRALE (1/3)

■ L'objectif de qualité comptable :

- **L'article 57 du décret du 7 novembre 2012** sur la GBCP fonde juridiquement les 10 critères de qualité comptable qui permettent de concrétiser l'objectif général de qualité comptable
- **L'article 170** du même décret établit le principe du respect des critères de réalité, de justification, de présentation et bonne information, de sincérité, d'exactitude, de totalité, de non-compensation, d'imputation et de rattachement à la bonne période comptable et au bon exercice.

LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LA QUALITÉ DES COMPTABILITÉS BUDGÉTAIRE ET GÉNÉRALE (2/3)

■ La qualité comptable est fondée sur 10 critères opérationnels

RÉALITÉ

Inscription des opérations réelles

JUSTIFICATION

Existence de pièces probantes

PRÉSENTATION DE LA BONNE INFORMATION

Respect des référentiels
Caractère intelligible, pertinent et fiable de l'information comptable

SINCÉRITÉ

Traduction sincère de la connaissance des acteurs de la réalité et de l'importance des éléments comptabilisés

EXACTITUDE

Correcte évaluation

LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LA QUALITÉ DES COMPTABILITÉS BUDGÉTAIRE ET GÉNÉRALE (3/3)

■ Les critères opérationnels de qualité comptable

EXHAUSTIVITÉ

Enregistrement de
l'intégralité des opérations

**NON
COMPENSATION**

Aucune contraction entre
opérations de sens contraire

IMPUTATION

Attribution d'éléments de
classification

**RATTACHEMENT À
LA BONNE PÉRIODE**





Comptabilisation au plus près du
fait générateur

**RATTACHEMENT AU
BON EXERCICE**

Principe d'indépendance
des exercices





EXERCICE : IDENTIFIER DES RISQUES AU REGARD DES CRITÈRES DE QUALITÉ COMPTABLE (1/2)

Réponses

Nature du risque financier	Régularité	Sincérité	Exactitude	Rattachement	Exhaustivité	Imputation	Soutenabilité
Validation des ordres de mission sans vérification du disponible préalable du budget alloué							
Ecart entre les voyages réellement effectués et la facturation du voyageur							
Absence d'enregistrement de l'engagement juridique (EJ) d'une dépense au moment du fait générateur							
Non respect des seuils de marchés publics							

EXERCICE : IDENTIFIER DES RISQUES AU REGARD DES CRITÈRES DE QUALITÉ COMPTABLE (2/2)

Réponses

Nature du risque financier	Régularité	Sincérité	Exactitude	Rattachement	Exhaustivité	Imputation	Soutenabilité
Validation des EJ dans les outils par un agent non habilité (absence de délégation ou de signature)							
Service fait enregistré par erreur ou non enregistré entraînant une erreur dans l'évaluation des charges à payer (inventaire et opérations de fin de gestion)							
Défaut des pièces justificatives individuelles dans le dossier d'un agent en établissement (T2 –HSE)							
Sous-évaluation des provisions pour risques (contentieux)							

LES ENJEUX DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LA QUALITÉ DES COMPTABILITÉS BUDGÉTAIRE ET GÉNÉRALE

La qualité comptable permet de s'assurer de l'efficacité de la fonction support qu'est la comptabilité pour permettre aux décideurs publics de mieux connaître, pour mieux gérer et mieux préserver le patrimoine de l'État et tenir les objectifs de la LOLF.

La démarche de contrôle interne comptable permet de développer l'utilisation des comptes dans le pilotage des services de l'Etat :

- la comptabilité vecteur d'information (description complète et transparente de l'existant)
- la comptabilité outil de gestion

Elle permet également de répondre aux besoins opérationnels des gestionnaires en matière :

- de performance des processus de gestion
- de réduction des coûts de "non qualité"
- d'amélioration de la sécurité juridique et financière
- de sécurisation des organisations.



Une opportunité pour améliorer le pilotage et les processus de gestion des services de l'État.

LES ENJEUX DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE

LA QUALITÉ DES COMPTABILITÉS BUDGÉTAIRE ET GÉNÉRALE

- La démarche de fiabilisation **de la comptabilité générale** s'inscrit dans le cadre d'une fonction comptable partagée.
- Dans une comptabilité en droits constatés, le rôle "comptable" des gestionnaires / ordonnateurs est accru : les écritures comptables sont désormais générées dès l'engagement juridique et le fait générateur dans les services gestionnaires / ordonnateurs ;
 - le rôle de l'ordonnateur en matière de comptabilité générale est défini par l'**article 162** du décret GBCP :
« Les ordonnateurs constatent les droits et obligations de l'État et procèdent à l'inventaire des biens. Ils s'assurent, conformément au cadre de référence du contrôle interne comptable, de la qualité des opérations qui leur incombent au regard de l'objectif de qualité comptable. »

L'ordonnateur est un acteur à part entière de la démarche de fiabilisation de la comptabilité générale

LES ENJEUX DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LE MANAGEMENT

■ Un outil au service du management des risques

- s'assurer que les règles sont respectées, les procédures connues et appliquées et les objectifs tenus ;
- faciliter le suivi opérationnel et la prise de recul sur leur activité ;
- repérer les dysfonctionnements et agir suffisamment tôt pour en prévenir les conséquences ;
- prévenir et alerter leur hiérarchie sur les difficultés rencontrées ;
- partager les bonnes pratiques ;
- interroger nos processus, les analyser, les faire évoluer.

■ la démarche permet également de répondre aux besoins opérationnels des gestionnaires

Il ne s'agit donc pas de mettre en œuvre une démarche nouvelle, mais de faire évoluer, le cas échéant, la démarche existante

LE CONCEPT DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

■ Le CI est « l'affaire de tous » :

- le CI ne s'incarne pas dans une personne ;
- une responsabilité du management par un arbitrage entre les résultats attendus et les "coûts" d'une mesure en fonction des risques, des enjeux et des moyens ;
- une démarche conjointe de l'ordonnateur et du comptable

■ Le CIF est consubstantiel à toute activité administrative :

- il ne se « rajoute pas »: pour l'essentiel, le CIC est intégré à l'activité ;
- il ne remet pas en cause les dispositifs existants mais s'attache à les améliorer en structurant mieux l'organisation, en déterminant ses composantes à partir des risques et des enjeux et en le formalisant davantage pour améliorer son auditabilité.

■ La démarche de CIF doit être adaptée à l'environnement :

- il n'y a donc pas de démarche stéréotypée, mais un examen au cas par cas.

■ Le CIF doit s'intégrer dans une logique d'amélioration continue :

- la mise en place de la démarche de CIF se fait progressivement, en confortant et renforçant l'existant.

SOMMAIRE

1. Définition du contrôle interne et objectifs de la maîtrise des risques financiers

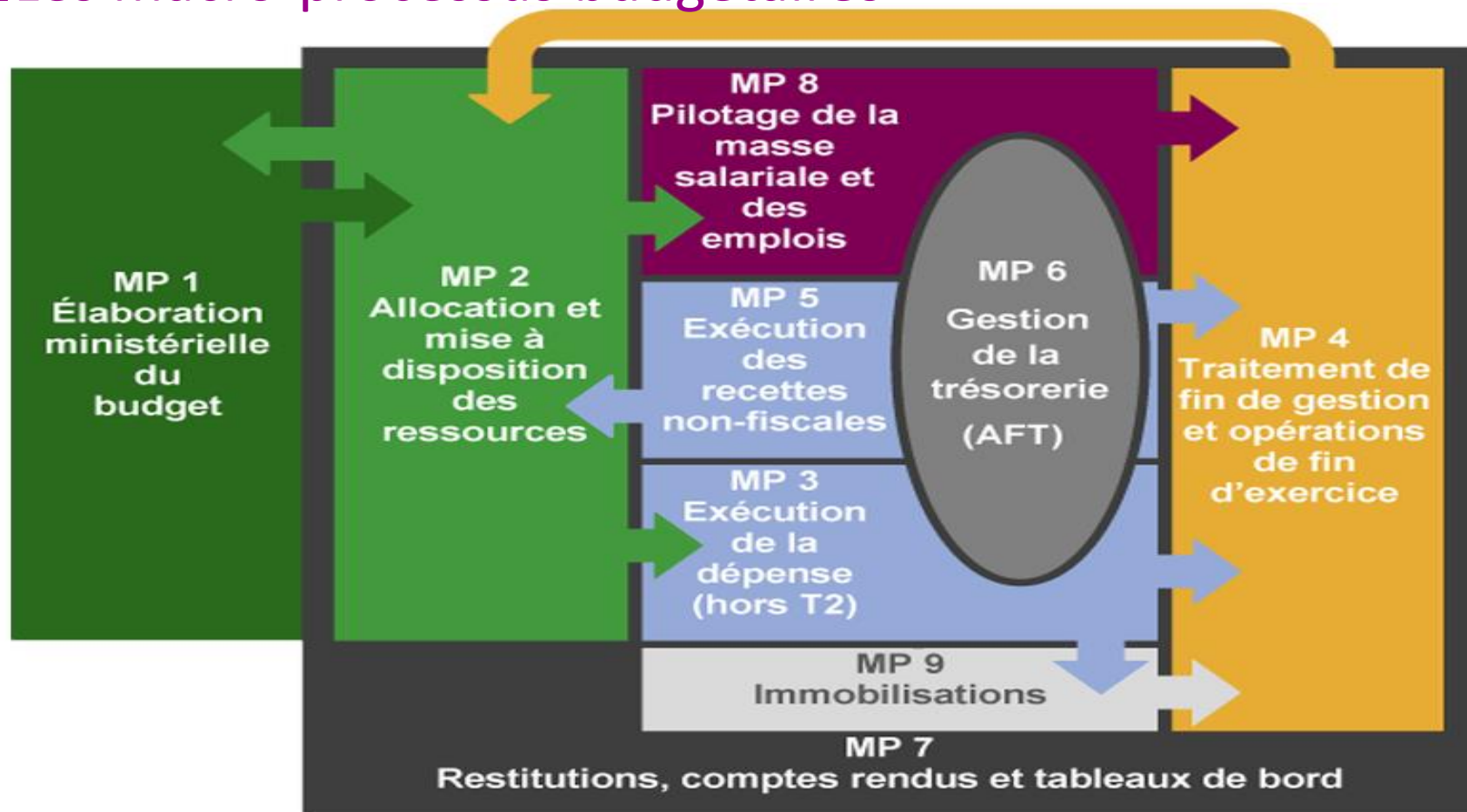
2. Le périmètre du CIF

3. La démarche du contrôle interne financier

4. L'impulsion de la démarche au MENJ MESRI

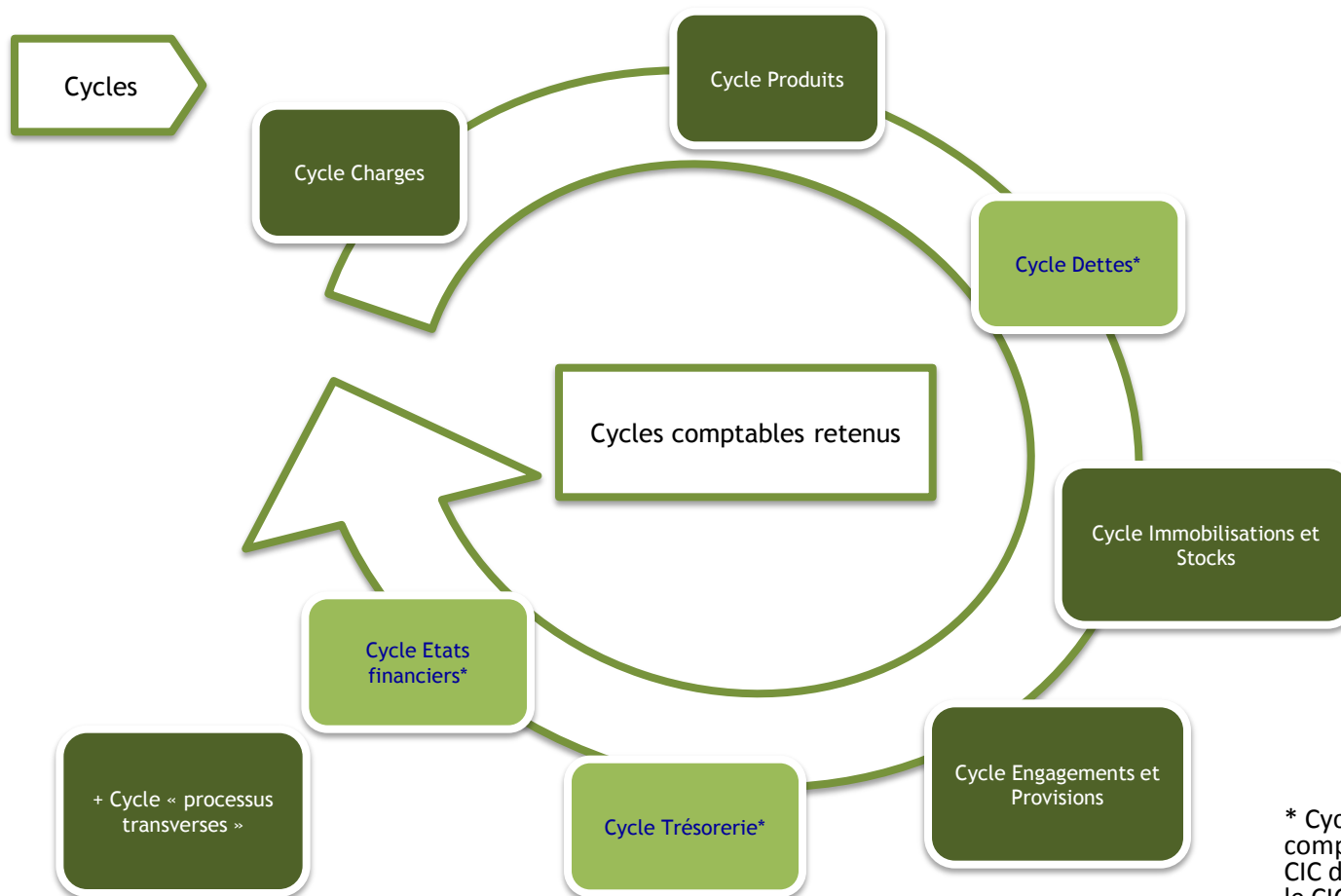
LE PÉRIMÈTRE DU CIF

■ Les macro-processus budgétaires



LE PÉRIMÈTRE DU CIF

- Les cycles comptables recensés au sein d'une cartographie définie par la DGFiP



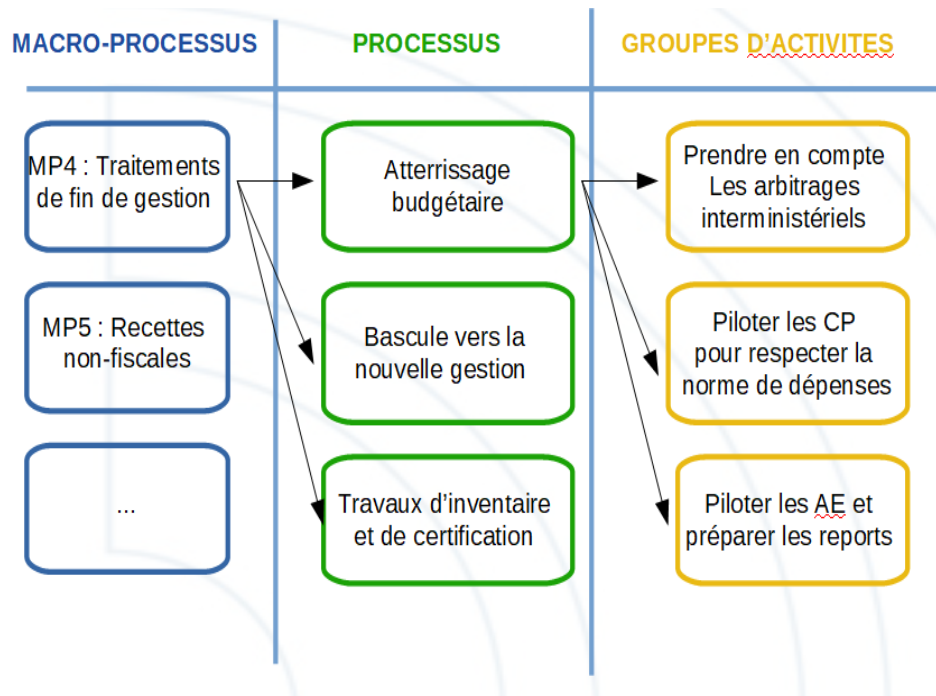
* Cycles non pris en compte dans le périmètre CIC du MENJ-MESRI pour le CIC « Etat »

LE PÉRIMÈTRE DU CIF

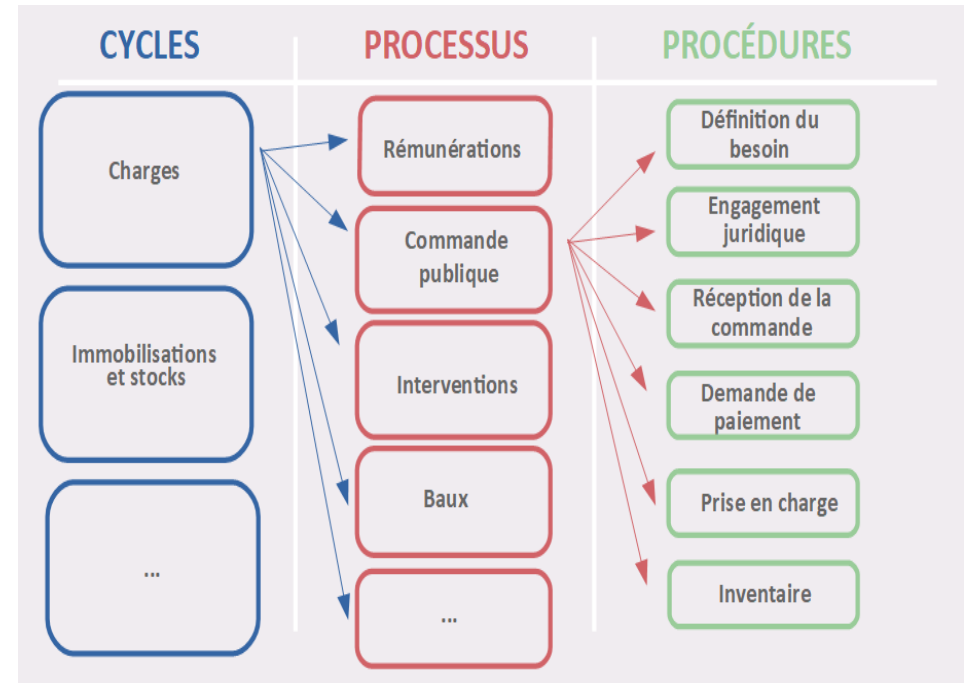
Une démarche identique...

... des vocables différents

Découpage budgétaire



Découpage comptable



LE PÉRIMÈTRE DE LA DÉMARCHE

→ Le processus est le niveau de découpage le plus adapté au déploiement du dispositif de CIC, il permet :

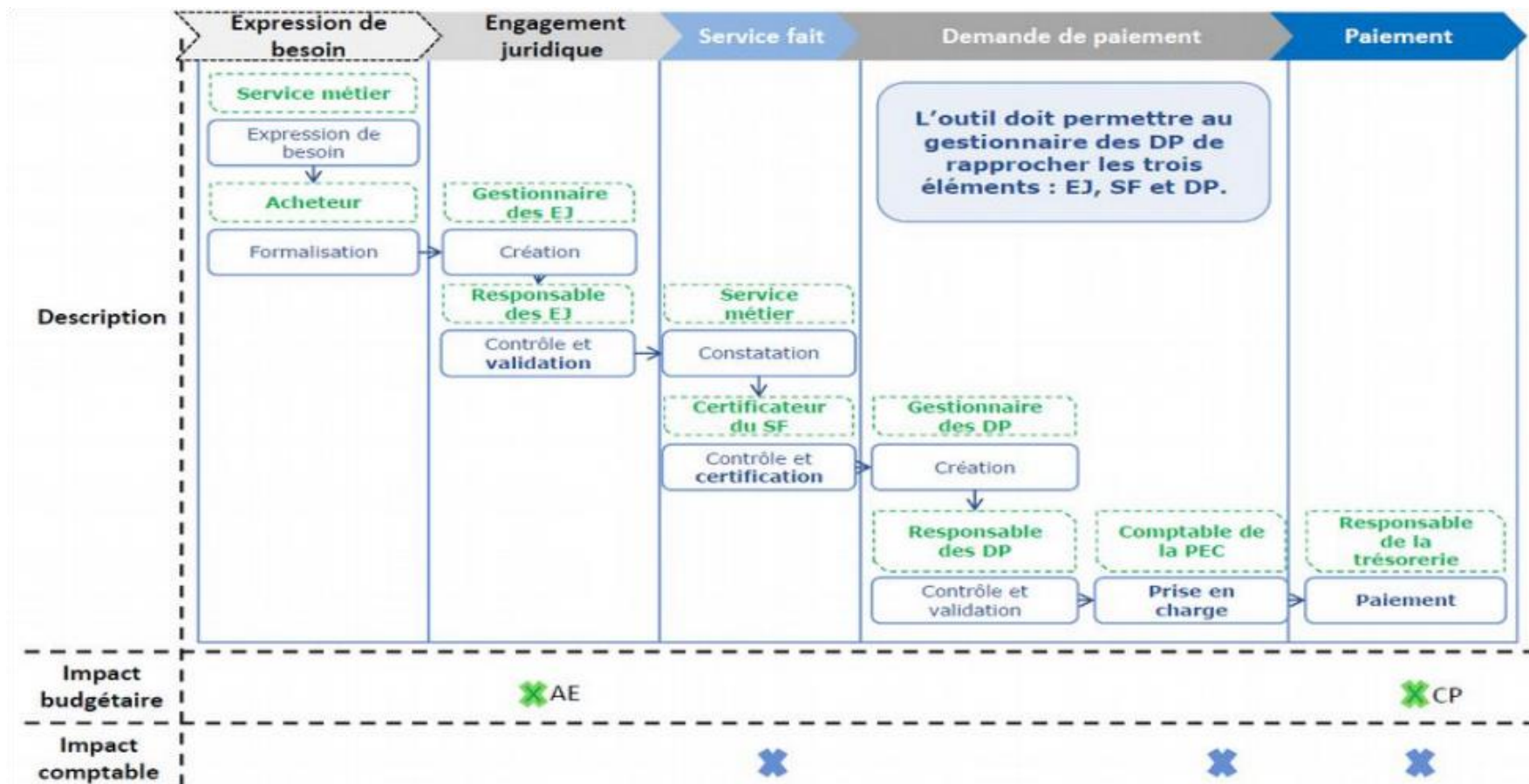
- une approche globale sans cloisonnement par fonction ou acteur : pour prendre en compte l'interdépendance des différents intervenants dans le processus ;
- une analyse de chaque composante intervenant dans le processus : décomposer chaque étape pour identifier les risques.

→ La cartographie des processus permet :

- d'identifier les processus à enjeux (valorisation financière) ;
- de s'assurer que l'ensemble du périmètre de la fonction comptable est couvert par le dispositif de CIC.

LE PÉRIMÈTRE DU CIF

- Des impacts budgétaires et comptables au sein d'une même chaîne de la dépense :

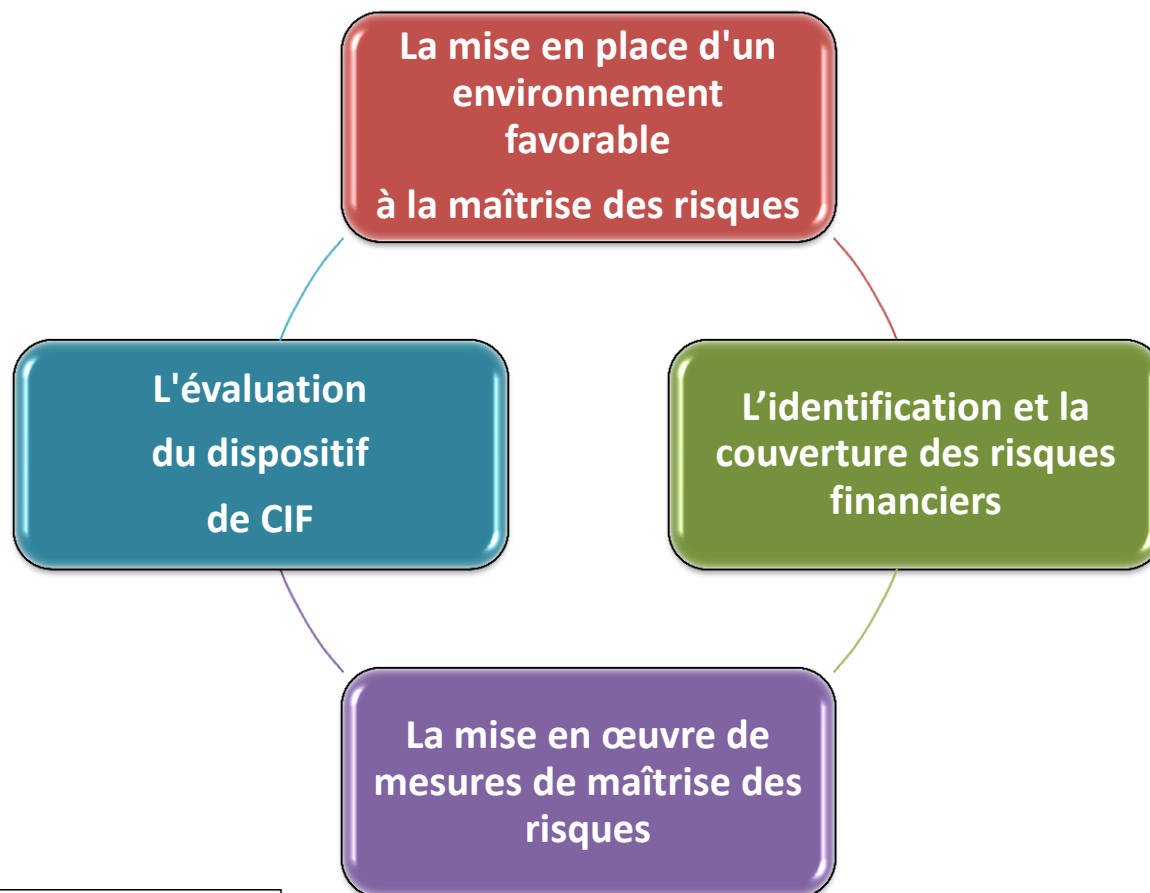


SOMMAIRE

1. Définition du contrôle interne et objectifs de la maîtrise des risques financiers
2. Le périmètre du CIF
- 3. La démarche du contrôle interne financier**
4. L'impulsion de la démarche au MENJ MESRI

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

La démarche de contrôle interne, structurée autour de plusieurs composantes, est construite sur une boucle d'amélioration continue



LA MISE EN PLACE D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA MAÎTRISE DES RISQUES

■ La notion d' « environnement favorable » à la maîtrise des risques :

- **Socle** à partir duquel pourra être mis en œuvre une démarche d'identification et de couverture des risques.
- **Principes fondamentaux de bonne administration** des services qui ne sont pas propres à la matière financière mais qui concernent l'ensemble des activités.
- **Partie intégrante** du dispositif de maîtrise des risques.

L'implication des responsables

- Fixation des **objectifs** financiers,
- Exigence de **reporting**,
- Mise en place d'une **chaîne de responsabilité** de la maîtrise des risques et de mécanismes associés,
- Développement d'une **culture de la maîtrise des risques** au sein de l'entité.

L'organisation de la chaîne financière et des acteurs

- Existence d'une **chaîne hiérarchique de décision**,
- **Permanence des fonctions**,
- **Attribution des tâches**.

LA MISE EN PLACE D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA MAÎTRISE DES RISQUES

La formation des agents

Formation **métier**,
Formation au **contrôle interne**.

La sécurité des systèmes d'information

Confidentialité, intégrité, disponibilité des données,
Sécurité active et passive des système d'information.

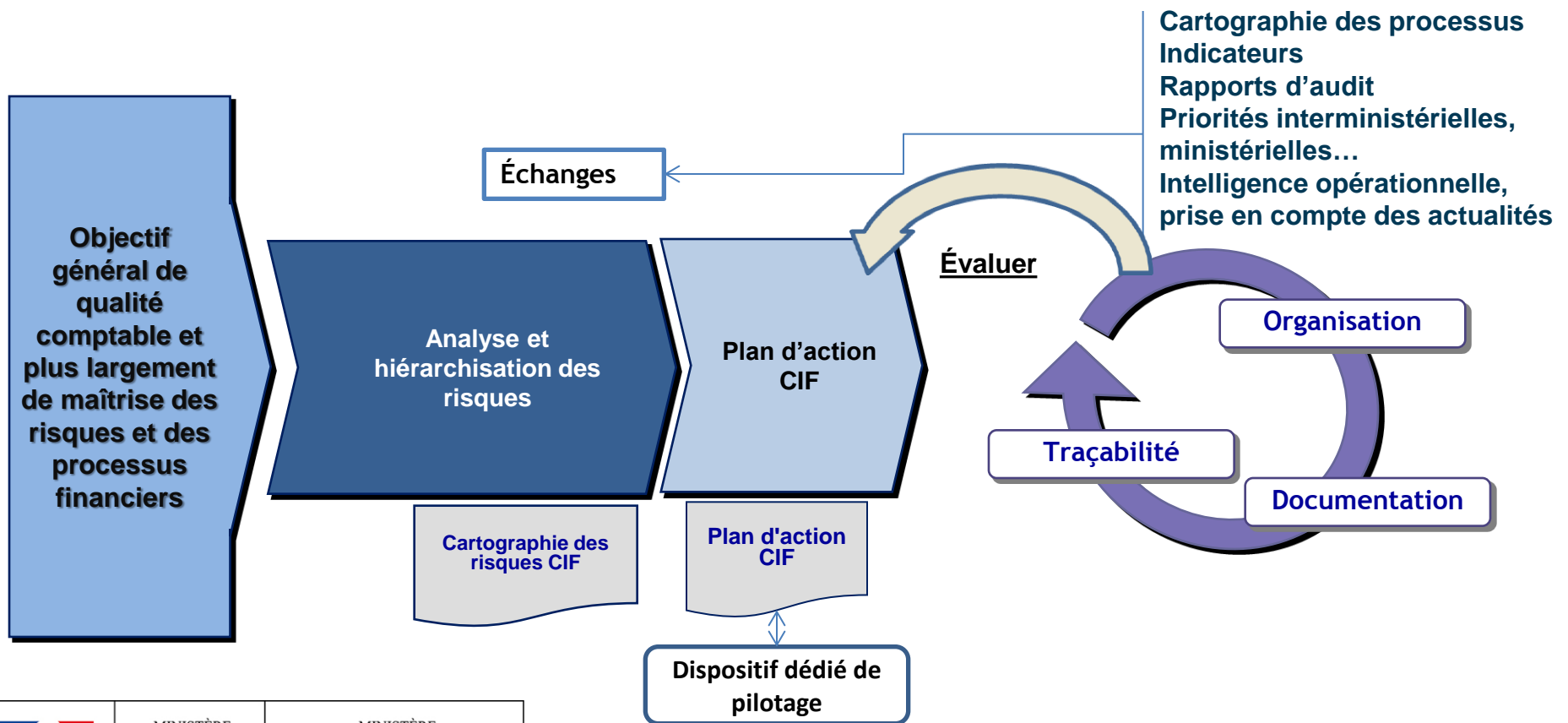
La sécurité du patrimoine

Recensement et protection des biens.
Lutte contre la fraude.
Lutte contre les atteintes à la probité

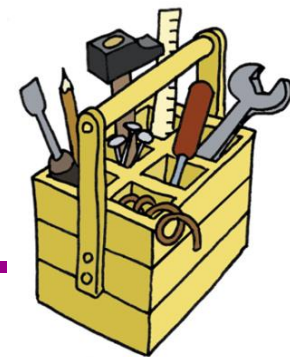
LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

MÉTHODOLOGIE ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

- ▶ Échanger sur les « risques » et en formaliser une vue partagée
- ▶ ... aboutissant à une « cartographie des risques » et un plan d'action CIF associé...
- ▶ Installer des démarches de maîtrise du risque dans la durée, être auditable



LE RÉFÉRENTIEL DE CIC PAR PROCESSUS, L'OUTIL PHARE



■ Lignes directrices pour la constitution de référentiels CIC :

■ Constitution du groupe de travail :

- lister les directions/services du groupe de travail (toutes les parties impliquées dans le processus, y compris la DNE) et impliquer le CBCM. Prévoir systématiquement la présence du DCISIF ;
- échanger sur la composition du groupe avec le DCISIF ;
- identifier nominativement les membres du groupe de travail (via les SG ou les chefs de bureau) ;
- mettre en copie des échanges les référents CIC (académies et directions d'administration centrale).

■ Planification des ateliers

■ Préparation, animation et restitution des ateliers

■ Comité de validation :

- consolidation des remarques des participants par le pilote de processus au sein de la « fiche d'observations » ;
- revue en séance de la fiche d'observation en vue de la validation finale du RCIC par le pilote de processus, le CBCM et le DCISIF.

FOCUS SUR UN RCIC

Cycle : CHARGES

Processus : INTERVENTIONS / BOURSES DE L'ENSEIGNEMENT SCOLAIRE

Pilote de processus : DGESCO (RPROG)

Version 1.0 : Décembre 2011

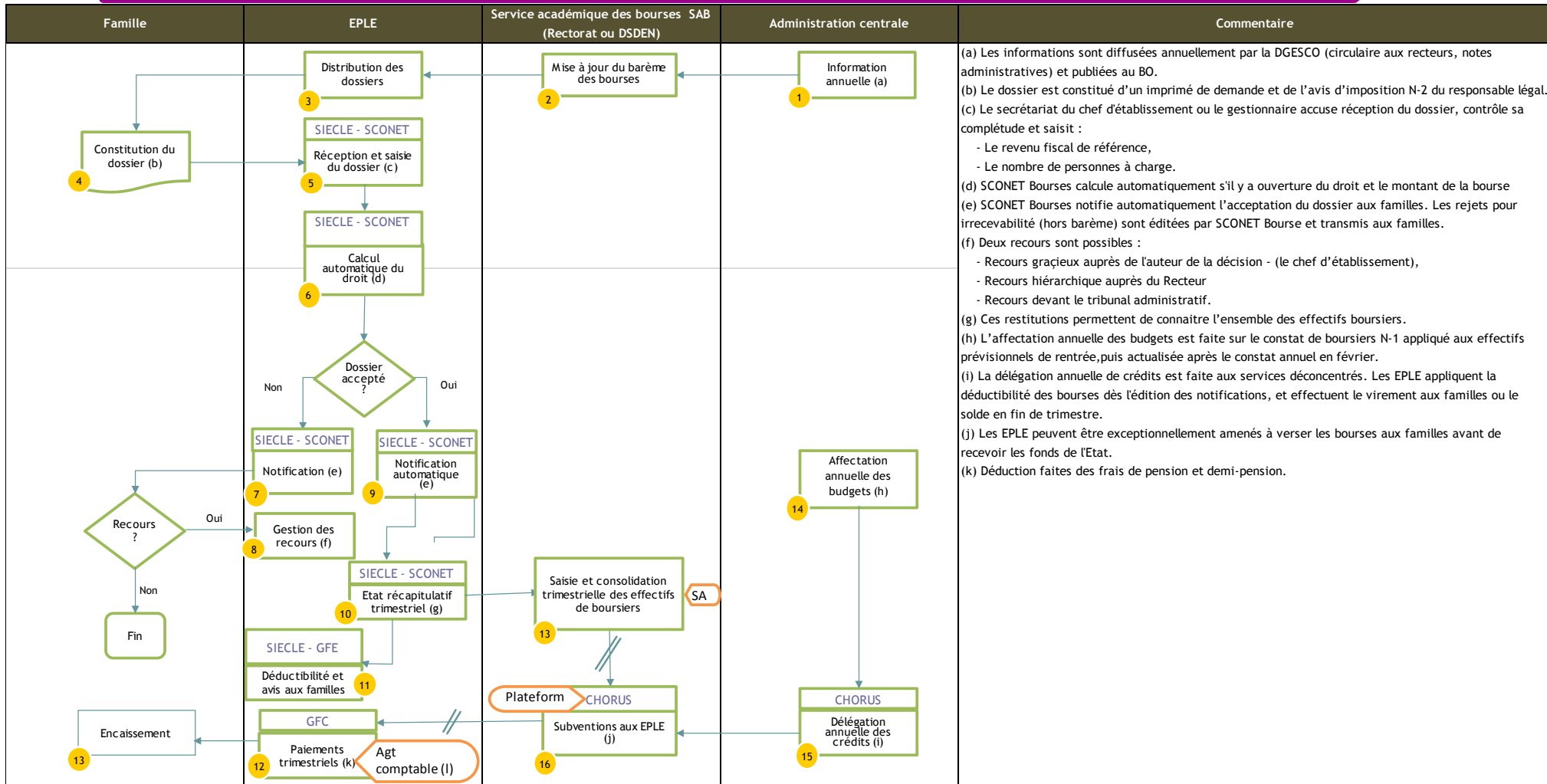
Version 2.0 : Février 2015 / Ajustement du référentiel à la suite de l'audit interne de 2014

Version 2.2 : Oct 2016, Novembre 2017 / Évolution de l'annexe « grille qualité »

Contributeurs : Académies / DGESCO / DAF / STSI

- **Le référentiel des activités de maîtrise des risques (AMR) liste les actions à mettre en œuvre, et permet également de réaliser l'évaluation annuelle de ces activités. La liste des activités a été définie au niveau national en fonction des risques à couvrir. Si de nouveaux risques sont identifiés par le service concerné, des activités de maîtrise de risques doivent être définies pour les couvrir.**
- **Les AMR définies comme clés, et donc à mettre en œuvre en priorité, sont signalées dans la colonne "AMR clés ». Ces AMR sont à mettre en œuvre de manière obligatoire, quelle que soit la cotation éventuellement retenue par l'académie, afin de disposer au niveau national d'une assurance raisonnable quant à la couverture des risques jugés prioritaires.**
- Les référentiels comprennent les éléments suivants :
 - **Des logigrammes qui synthétisent le processus en fonction des acteurs/parties prenantes du processus. Le processus peut parfois comprendre plusieurs sous-processus.**
 - **Une cartographie des risques pour le processus**
 - **Des actions de maîtrise des risques**
 - **Des annexes (peuvent comprendre des revues de qualité et des grilles d'analyse)**

CONCEPTION D'UN RCIC



CONCEPTION D'UN RCIC

REFERENCE	LIBELLE DU RISQUE	DESCRIPTION DU RISQUE	RISQUE CLE ? [OUI/NON]	EVALUATION NATIONALE DE L'IMPACT	EVALUATION NATIONALE DE LA PROBABILITE
BOU.SCO_R_001	Non réalité des informations déclarées au dossier	Les informations transmises par la famille pour la constitution du dossier ne correspondent pas à la réalité (exemple : les familles ne transmettent pas tous les avis d'imposition du foyer).	Non	Modéré	Probable
BOU.SCO_R_002	Prise en compte de dossiers non conformes à la réglementation	Ces dossiers acceptés par « erreur » peuvent être dus à la complexité de la législation, aux cas particuliers ou à la méconnaissances des textes.	Oui	Majeur	Probable
BOU.SCO_R_003	Dossiers en doublons	Un même élève peut faire l'objet de deux enregistrements dans les bases informatiques (exemple : un même élève est enregistré sous deux noms différents, ou inscrit dans deux établissements situés dans deux départements distincts).	Non	Infime	Rare
BOU.SCO_R_004	Saisie erronée du dossier	Exemple : erreur sur la saisie du code formation qui n'ouvre pas les mêmes droits à la bourse.	Non	Modéré	Possible
BOU.SCO_R_005	Calcul automatique erroné du droit et du montant de la bourse	Les règles de gestion et d'attribution des bourses ne sont pas correctement déclinées dans le programme de calcul.	Non	Critique	Rare
BOU.SCO_R_006	Action non autorisée du décideur ou assimilé (collège)	Notamment, le contexte social de certaines zones géographiques pourrait inciter le chef d'établissement à adopter une position d'opportunité (exemple : révision du revenu fiscal de référence inférieur à celui résultant des pièces justificatives préentrées)	Oui	Majeur	Probable
BOU.SCO_R_007	Mise à jour erronée ou non réalisée des données de scolarité de l'élève (lycée)	Les données de scolarité sont utilisées dans le calcul automatique des bourses. Notamment, dans le cas des lycées, les bourses étant gérées sur trois ans, ces données doivent être réactualisées annuellement au regard des changements de scolarité (orientat	Non	Critique	Possible

CONCEPTION D'UN RCIC

Cartographie des risques identifiés (probabilité et impact du risque)

Impact

Critique	Calcul automatique erroné du droit et du montant de la bourse (BOU.SCO_R_005)	Mise à jour erronée ou non réalisée des données de scolarité de l'élève (lycée) (BOU.SCO_R_007)	Manque de trésorerie des établissements (BOU.SCO_R_010) Absence de comptabilisation des bourses en charges à payer (BOU.SCO_R_013)	Retard dans le paiement de la bourse (établissements et académies) (BOU.SCO_R_009)
Majeur			Prise en compte de dossiers non conformes à la réglementation (BOU.SCO_R_002) Action non autorisée du décideur ou assimilé (collège) (BOU.SCO_R_006)	Archivage non conforme des pièces justificatives (BOU.SCO_R_012)
Modéré	Imputation comptable erronée en académies (BOU.SCO_R_008)	Saisie erronée du dossier (BOU.SCO_R_004)	Non réalité des informations déclarées au dossier (BOU.SCO_R_001)	Absence de paiement trimestriel aux familles par les établissements privés (BOU.SCO_R_011)
Infime	Dossiers en doublons (BOU.SCO_R_003)			

Probabilité

CONCEPTION D'UN RCIC

RISQUES COUVERTS	OBJECTIF DES AMR	DESCRIPTION DES AMR	AMR CLE ?	NIVEAU	DESCRIPTION PROTOCOLE EVALUATION
Non réalité des informations déclarées au dossier (SCO_R_001)	Vérifier la véracité des déclarations des familles sur leur situation fiscale	En cas de besoin, recours aux dispositions de l'article l 158 a du livre des procédures fiscales et de l'arrêté du 10/11/2010, pour exercer un droit de communication auprès de l'administration fiscale concernant les informations fournies par les familles. La demande est faite par l'académie à partir d'un formulaire prédéfini.	Non	Académies	Indiquer le nombre de dossiers ayant fait l'objet d'un droit de communication du RFR auprès de l'administration fiscale (SCO_IND_001)
Non réalité des informations déclarées au dossier (SCO_R_001)	Vérifier la véracité des déclarations des familles	Demande de présentation des originaux des pièces justificatives en cas de non concordance ou d'incohérence des éléments fournis avec l'information dont dispose l'établissement.	Non	Etablissements	Nombre de dossiers ayant nécessité la présentation d'originaux.
Prise en compte de dossiers non conformes à la réglementation (SCO_R_002)	Communiquer sur la réglementation de la gestion des bourses	Rappel des points de vigilance sur les bourses et de les nouveautés éventuelles lors des réunions de rentrée.	Oui	Académies	Recenser le nombre d'établissements assistant aux réunions de rentrée ayant abordé le sujet des bourses (évolutions réglementaires...) (SCO_IND_004).
Dossiers en doublons (SCO_R_003)	Identifier et traiter les doublons potentiels au niveau académique	Existence d'un contrôle bloquant dans AGEbNET des dossiers élèves ayant un même identifiant au sein de la base académique.	Non	Académies	Vérifier si le paramétrage de ce contrôle bloquant est toujours mis en œuvre et confirmer (SCO_IND_005).
Dossiers en doublons (SCO_R_003)	Cibler et traiter les mouvements en cours d'année	Rappel lors des réunions de rentrée des règles d'émission, contrôle et prise en compte des fichiers listant les élèves entrants et sortants en cours d'année (fichiers EXEAT) à mettre en œuvre obligatoirement par les établissements.	Non	Académies	Nombre de réunions de rentrée ayant abordé le sujet (rappel de l'importance des fichiers EXEAT) (SCO_IND_007).
Saisie erronée du dossier (SCO_R_004) Action non autorisée du décideur ou assimilé (collège) (SCO_R_006)	Vérifier l'exactitude et l'exhaustivité de la saisie des dossiers dans les outils de gestion des bourses (collèges publics) Vérifier l'instruction conforme à la réglementation	En établissements, pour les bourses des collèges publics, réalisation d'une revue de la qualité des dossiers saisis sur un échantillon représentatif de dossiers acceptés, et documentation de la revue (PV) : - si moins de 50 dossiers => échantillon de 5 dossiers - si nombre de dossiers compris entre 51 et 250 => échantillon de 15 dossiers - si plus de 250 dossiers => échantillon de 25 dossiers	Oui	Etablissements	Sélectionner un échantillon d'établissements, définir les modalités de mise en œuvre de la revue et d'en évaluer les résultats. Ce travail est à réaliser par l'académie (SCO_IND_008). Cf. Annexe 1b "PV de revue qualité"

RAPPEL

Trois questions essentielles quand on construit un référentiel de CIC :

- ✓ Quels sont mes **processus** ?
- ✓ Quels sont mes objectifs à l'intérieur de mes processus ?
- ✓ Quels sont mes **risques** à chaque étape du processus ?

Qu'est-ce qu'un risque ?

Qu'est-ce qu'un processus ?

Séquence exercice

COMMENT RÉALISER UN RÉFÉRENTIEL DE CIC ?

CAS PRATIQUE

Le processus d'attribution des « bourses de l'enseignement supérieur » est décrit de la façon suivante par les agents que vous avez rencontrés dans les services :

Envoi par la DGESIP d'une circulaire annuelle présentant les modalités d'attribution des bourses (conditions d'attribution, conditions d'études, critères d'attribution, conditions de ressources et points de charge, organisation des droits à bourse et conditions de maintien, modalités de traitement des dossiers, taux...). Organisation par le CNOUS de campagnes de communication à destination des étudiants (brochures papier, affiches...).

Demande de bourse effectuée par l'étudiant entre le 15/01/N et le 30/04/N de la rentrée universitaire N, en ligne via le Dossier Social Étudiant (DSE) géré dans AGLAE. Les demandes présentées au-delà et jusqu'au 01/09 peuvent être acceptées sous certaines conditions en fonction des justificatifs apportés.

Aucune démarche supplémentaire en cas de droit à l'aide au mérite.

Dans les 15 jours suivant le dépôt du DSE, envoi par le CROUS du DSE imprimé, de la liste des PJ (avis d'imposition n-2, certificats de scolarité, tous justificatifs nécessaires à prouver et justifier une situation particulière, etc.) et les instructions de retour à l'étudiant demandeur (activité généralement confiée à un prestataire de service)

Le dossier est instruit par le CROUS : vérification de la cohérence des informations saisies par rapport aux justificatifs fournis (revenus, points de charge...) ; instruction pédagogique du dossier, pouvant donner lieu à des échanges entre le CROUS et l'étudiant ; et validation du dossier dans AGLAE, et notification conditionnelle à l'étudiant par le CROUS.

Trois niveaux de recours : recours gracieux auprès du recteur ; recours hiérarchique adressé au ministère ; et recours juridictionnel auprès du tribunal administratif. Les CROUS interviennent dans la gestion des recours en tant qu'experts.

Les décisions suivantes doivent être obligatoirement motivées par le recteur : refus d'attribution et retrait ou réduction du montant de la bourse.

Le dossier est finalisé après confirmation de l'inscription de l'étudiant dans un établissement : soit l'étudiant fait parvenir au CROUS les justificatifs de son inscription ; soit l'établissement confirme l'inscription via l'interface AGLAE/APOGEE ; ou soit l'établissement utilise un module internet (SCOLA) permettant de confirmer l'inscription de l'étudiant auprès du CROUS. Le deuxième examen permet de vérifier l'inscription effective du candidat et les conditions de sa scolarité.

Dans le cas d'un droit à l'aide au mérite, deux dispositifs existent : 1) bac mention TB (les rectorats fournissent la liste des bacheliers aux Crous, qui vérifient l'existence d'un dossier de boursier, instruisent la demande et envoient la notification définitive) / 2) lauréats licence : les établissements fournissent une liste de lauréats de licence aux Crous à hauteur de 10% du nombre de lauréats. Les Crous vérifient l'existence d'un dossier de boursier, instruisent la demande et envoient la notification définitive.

La programmation est sous la responsabilité de la DGESIP (RProg).

COMMENT RÉALISER UN RÉFÉRENTIEL DE CIC ?

CAS PRATIQUE 1 : CONSTRUIRE UN LOGIGRAMME

Charte graphique

Acteur

Acteur en charge de la réalisation de l'action

APPLICATION

Action réalisée dans une application informatique

Action manuelle

Création d'un document

Décision

Rupture dans la chaîne informatique

Fin

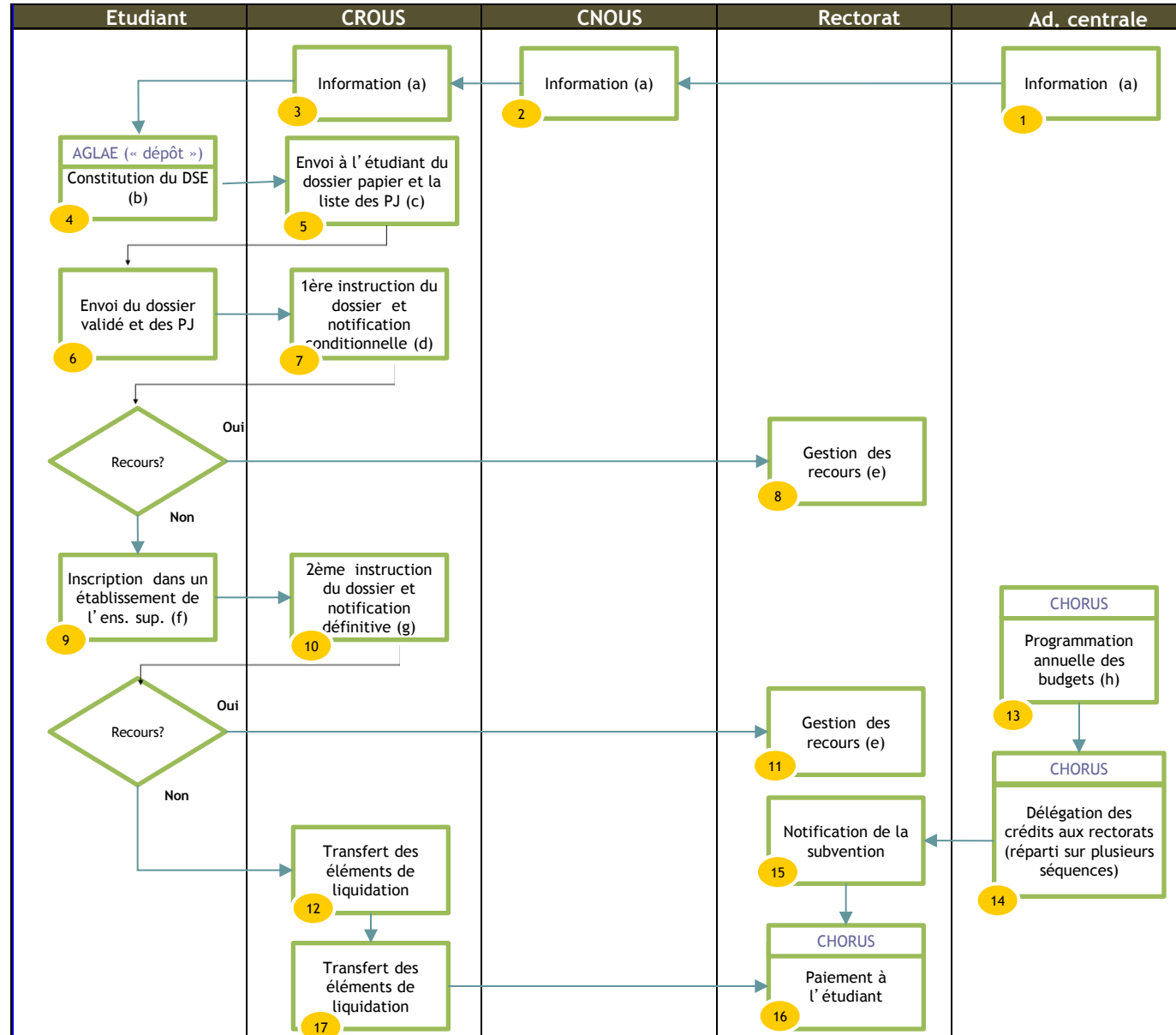
Fin du processus

A l'aide du modèle de référentiel de CIC présenté en exemple, élaborer le logigramme de cette procédure d'attribution des bourses de l'enseignement supérieur

Comment réaliser un référentiel de CIC ?

Cas pratique 1 : construire un logigramme

REPONSE POSSIBLE



LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES RISQUES

1. Identifier les risques

- Le risque : tout événement potentiel entraînant la non atteinte d'un objectif, en l'occurrence, l'objectif de qualité comptable et financière.
 - En matière de CIF, les risques s'attachent à **deux types d'objectifs** :
 - les objectifs liés à la **soutenabilité budgétaire**,
 - les objectifs liés à la **qualité comptable** (comptabilités budgétaire et générale).

... ce qui permet d'arrêter le périmètre du renforcement du CIF : les comptes dépendent de la qualité des processus amont (dépenses, recettes, immobilisations..)
- Les objectifs peuvent être de **différentes natures** :
 - les objectifs de **performance** financière,
 - les objectifs de **compte-rendu** budgétaire et comptable (échéances, format, qualité des données, ...),
 - les objectifs de **conformité aux règles** budgétaires et comptables.

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES RISQUES

■ Les objectifs doivent être **décrits, attribués et mesurables**.

■ Exemple d'objectifs lié à la soutenabilité budgétaire :

Réduire de 30 % le volume des charges à payer du BOP XXX à échéance N+1.

■ Exemples d'objectifs lié à la qualité comptable :

Assurer la correcte imputation budgétaro-comptable.

Assurer le caractère complet et fiable du recensement des charges à payer et des provisions.

Assurer le caractère complet et fiable de l'inventaire comptable des immobilisations de l'État, notamment sa concordance avec l'inventaire physique.

Assurer la correcte traduction dans la rémunération de l'agent des événements à impact en paie affectant son dossier.

Payer les factures dans un délai global de paiement inférieur à XX jours.



LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES RISQUES

■ Les différents types de risque :

- Les risques peuvent être d'origine interne (**risques endogènes**) ou externe (**risques exogènes**) à l'entité.
 - Exemples de risques endogènes : erreur humaine, fraude interne, dysfonctionnement informatique interne, ...
 - Exemples de risques exogènes : variation du taux de change, événement climatique, crise sanitaire ou sécuritaire, ...
- **Le risque inhérent** : Risque lié à l'environnement, à la nature des activités ou des processus financiers mis en œuvre par le ministère, auquel il est exposé en l'absence de mesures de maîtrise.
- **Le risque de contrôle** : Risque lié à un dysfonctionnement du dispositif de contrôle interne (non pertinence et/ou défaut de mise en œuvre). L'appréciation d'un risque de contrôle revient à évaluer l'effectivité et l'efficacité des mesures de contrôle interne déployées pour maîtriser un risque inhérent.
- **Le risque résiduel** : Partie non maîtrisée du risque, qui résulte de la combinaison du risque inhérent et du risque de contrôle.

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES RISQUES

Exemples de risques inhérents :

■ Liés à l'objectif de soutenabilité budgétaire

- Évaluation imprécise des AE/CP pour les contrats long terme ou complexes,
- Sous-réalisation des recettes externes,
- Non identification des éléments constitutifs de la dépense.

■ liés à l'objectif de qualité comptable

- Imputations budgétaro-comptables erronées,
- Non-respect de la chaîne de la dépense (commande sans EJ préalable, carence dans le SF, ...),
- Absence d'apurement des immobilisation en cours,
- Carence dans le rattachement des charges et immobilisations au bon exercice,
- Application erronée de la réglementation relatives aux primes et indemnités,
- Incompétence juridique du donneur d'ordre (absence de qualité d'ordonnateur),
- Pièces justificatives absentes, insuffisantes ou incomplètes.

■ Exemple de risques de contrôle :

- Absence / non pertinence des points de contrôle,
- Carence dans la formation des agents,
- Archivage impropre des documents et pièces justificatives.

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES RISQUES

■ Les étapes d'identification des risques :

1. Prendre en compte les **objectifs financiers** de la structure.
2. Délimiter le **périmètre** d'analyse des risques et identifier les **enjeux** (recours possible à une cartographie des processus)
3. Identifier les **risques majeurs** sur ce périmètre, qui menacent l'atteinte des objectifs, en tenant compte de l'ensemble des informations internes et externes documentant ces risques.

Ces informations peuvent provenir :

- de la connaissance des acteurs,
- des résultats des contrôles menés par les services,
- de rapports d'audit interne ou externe,
- de rapports d'inspection,
- des constats issus des contrôles du comptable (dont CHD),
- des rapports du contrôle budgétaire...

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES RISQUES

L'analyse des risques repose sur une approche par processus, l'analyse des risques comptables et financiers va consister à s'interroger



- Nature du risque : mauvaise imputation, paiement à tort, inexactitude, irrégularités...
- Causes du risque : pratique des gestionnaires, complexité du processus, fiabilité des contrôles, qualité du système d'information, interventions manuelles...
- Conséquences du risque : budgétaire, comptable, juridique, qualité de service, image...

Résultats d'ateliers de travail

Observations de la cour des comptes, rapports d'audit interne



Signalements contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD)

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES RISQUES – LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

2. Hiérarchiser les risques :

- La hiérarchisation des risques inhérents s'établit en fonction de leur niveau de criticité qui se fait en fonction de la combinaison entre deux facteurs :

- de sa probabilité d'occurrence (probabilité que le risque se réalise) :

Elle est définie à l'aide des éléments déjà connus de la structure (réalisation antérieure du risque) ou estimés.

- de son impact (gravité du risque s'il se réalise) :

En matière de CIF, cet impact peut être évalué :

- selon l'enjeu financier : quels sont les montants concernés par le risque,
- selon l'exigence de conformité : gravité de la violation de la règle budgétaire ou comptable,
- selon l'exigence de reporting : gravité du non-respect de l'obligation de rendre compte de l'activité budgétaire et comptable (ex : produire la programmation initiale, établir le compte général de l'Etat, ...)

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES RISQUES – LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Impact				
Critique				R 1
Majeur		R 2		
Modéré				
Infime	R 3			
	Rare	Possible	Probable	Quasi-certain
				Probabilité

L'appréciation de la criticité d'un risque inhérent est subjective, elle dépend du **niveau d'acceptation du risque** défini par l'entité en fonction de son environnement juridique et institutionnel, de son secteur d'activité, de sa culture interne, ...

Séquence exercice

COMMENT RÉALISER UN RÉFÉRENTIEL DE CIC ?

CAS PRATIQUE 2 : IDENTIFIER LES RISQUES

LIBELLE DU RISQUE	DESCRIPTION DU RISQUE	RISQUE CLE ? [OUI/NON]	EVALUATION NATIONALE DE L'IMPACT	EVALUATION NATIONALE DE LA PROBABILITE

A l'aide de l'exemple du RCIC présenté en exemple, identifiez et définissez 4 risques associés à la procédure d'attribution des bourses de l'enseignement supérieur

COMMENT RÉALISER UN RÉFÉRENTIEL DE CIC ?

CAS PRATIQUE 2 : IDENTIFIER LES RISQUES

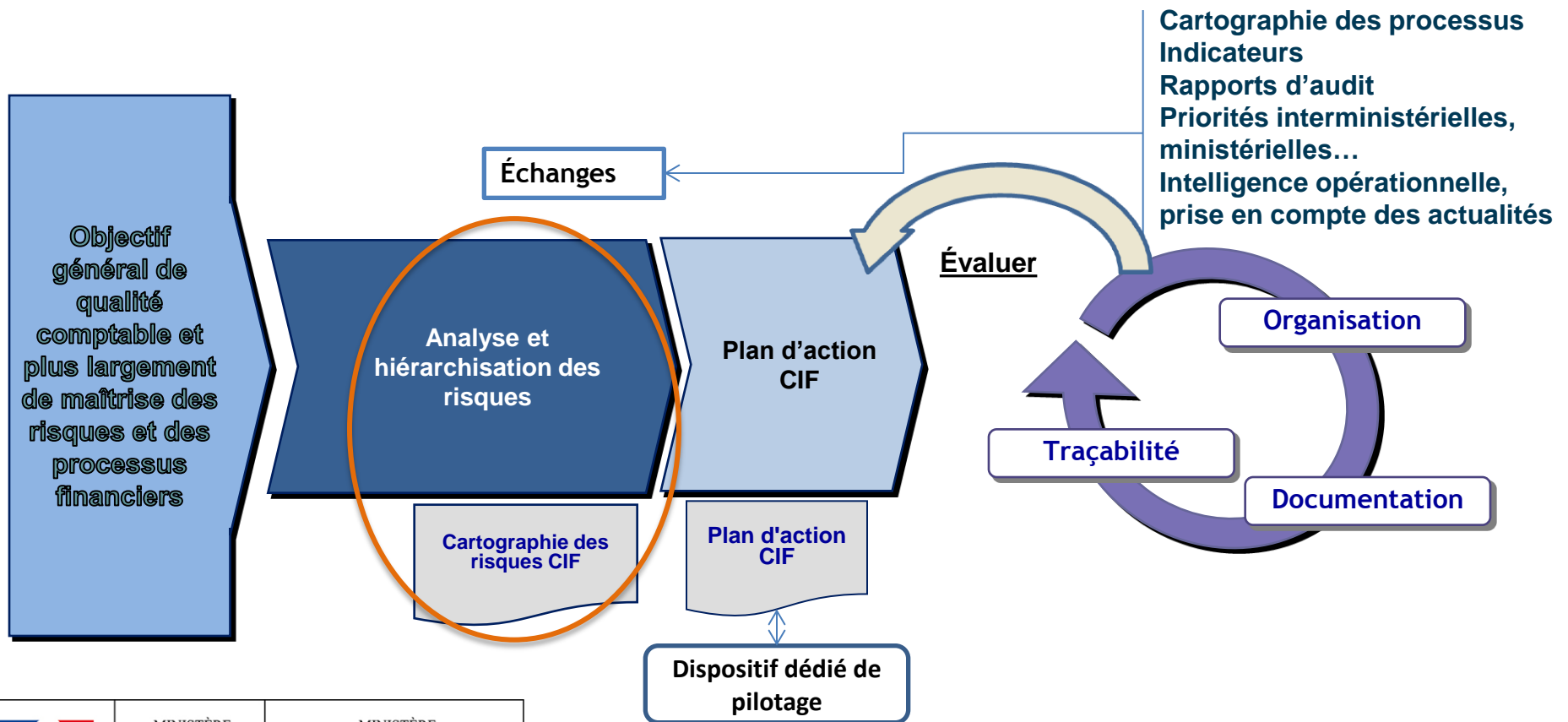
EXEMPLE DE REponses POSSIBLES

LIBELLE DU RISQUE	DESCRIPTION DU RISQUE	RISQUE CLE ? [OUI/NON]	EVALUATION NATIONALE DE L'IMPACT	EVALUATION NATIONALE DE LA PROBABILITE
Non réalité des informations déclarées au dossier	Les informations transmises par l'étudiant pour la constitution du dossier ne correspondent pas à la réalité (exemple : il ne transmet pas tous les avis d'imposition du foyer).	Non	Modéré	Probable
Prise en compte de dossiers non conformes à la réglementation	Les dossiers acceptés par « erreur » peuvent être dus à la complexité de la législation, aux cas particuliers ou à la méconnaissances des textes. Les PJ peuvent ainsi être insuffisantes.	Oui	Majeur	Probable
Dossiers en doublons	Un même étudiant peut faire l'objet de deux enregistrements dans la base informatique et ainsi percevoir deux versements.	Non	Infime	Possible
Saisie erronée du dossier	Exemple : erreur sur la saisie du nom, du RIB ou du montant des revenus du foyer.	Non	Modéré	Probable
Retard dans le paiement de la bourse lié à chaîne de traitement	Les retards dans la chaîne de traitement sont notamment dus à la non transmission du certificat de scolarité de l'étudiant par l'établissement ou pas lui-même.	Oui	Critique	Probable
Non recouvrement des indus	Les sommes dues par l'étudiant (notamment en cas de non assiduité) ne sont pas mises en recouvrement (causes possibles : adresse obsolète, absence de numéro INSEE...).	Oui	Critique	Quasi-certain
Hétérogénéité des règles de traitement des étudiants par les établissements	Traitement hétérogène par les différents établissements. Exemple : certaines formations sont très vigilantes sur l'absentéisme, d'autres signalent uniquement les absences aux examens	Non	Infime	Possible

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

MÉTHODOLOGIE ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

- ▶ Échanger sur les « risques » et en formaliser une vue partagée
- ▶ ... aboutissant à une « cartographie des risques » et un plan d'action CIF associé...
- ▶ Installer des démarches de maîtrise du risque dans la durée, être auditable



LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES RISQUES – LE PLAN D'ACTION

Sur la base des constats issus de la cartographie des risques, des **actions de maîtrise des risques** sont définies afin de couvrir les points de fragilité identifiés et d'anticiper les risques futurs. Les actions de maîtrise des risques sont **programmées et suivies au moyen d'un plan d'action** régulièrement actualisé.

- Il formalise ainsi les choix stratégiques retenus concernant le renforcement du contrôle interne comptable au sein du ministère.
- En plus d'être un outil de dialogue, de gouvernance et de pilotage interne au ministère, le plan d'action constitue le support de référence assurant une transparence vis-à-vis de l'auditeur dans la programmation et l'effectivité des actions engagées pour renforcer les dispositifs de contrôle interne comptable.
- **La définition du périmètre du plan d'action**
 - Conformément à la cartographie des risques et des enjeux préalablement définie, des **processus prioritaires** doivent être identifiés.
 - Les niveaux de risque déterminés dans la cartographie, notamment par leviers de contrôle interne, permettent d'orienter le choix des actions à envisager



Le périmètre des actions doit être en cohérence avec la cotation des risques figurant dans la cartographie => L'articulation entre la cartographie des risques et le plan d'action est essentielle

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES RISQUES – LE PLAN D'ACTION

- La garantie d'un pilotage efficace, implique nécessairement par la formalisation des orientations de l'entité sur le renforcement du contrôle interne comptable dans un plan d'action

PLAN D'ACTION

PROCESSUS	PROCÉDURE	RISQUE IDENTIFIÉ	Importance du risque		Priorité	Propositions d'actions de maîtrise de risque (AMR)	Acteurs	Échéance	Indicateurs de réalisation AMR	État d'avancement de l'action (%)	Observations
			Probabilité	Impact							
Commande publique	Certification du service fait	Incompétence juridique pour constater le SF (absence de qualité d'ordonnateur)	Élaboration et diffusion de l'organigramme fonctionnel nominatif (OFN) précisant les délégations de signature.	Indiquer si l'OFN mentionnant les délégations de signature et réalisé et mis à jour.		
...									

Importance de risque : "probabilité" = rare, possible, probable, quasi-certain ; "impact" = infime, modéré, majeur, critique

Le nombre d'actions programmées doit être adapté. Le rapport coûts / avantages doit être examiné pour chaque action.

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LE PLAN D'ACTION

Le plan d'action doit être lisible, réalisable et précis pour être suivi d'effet

■ La définition du périmètre du plan d'action

- Conformément à la cartographie des risques et des enjeux préalablement définie, des processus prioritaires doivent être identifiés.

■ L'identification des responsables des actions

- La notion de responsabilité correspond au pilotage de l'action par une personne, voire par un service dédié.
- Elle s'exerce en termes de réalisation, de suivi et de communication.

■ La définition des échéances

- L'échéance indiquée est généralement **annuelle**, Toutefois, le calendrier de montée en charge sera nécessairement progressif et pourra être appréhendé dans une perspective pluriannuelle.
- L'échéance peut être précisée afin d'affiner l'objectif (ex : trimestre 1, 2,3...).
- Plus l'action et les responsabilités seront précises, plus l'échéance sera aisée à déterminer.

■ La précision du libellé des actions

- Plus l'action et les responsabilités seront précisées et plus l'échéance sera aisée à déterminer.

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LE PLAN D'ACTION

■ La validation

- Formalise l'engagement de la structure dans la démarche,
- Constitue une étape primordiale pour donner une légitimité à la démarche de CIF et faciliter ainsi sa diffusion au sein de l'établissement.

■ Compte tenu du caractère itératif de la démarche de CIF, il apparaît nécessaire de mener *a minima* annuellement une actualisation des deux outils supports :

- **Pour la cartographie des risques** : réactualiser les données financières par processus et les niveaux de risque.
- **Pour le plan d'action** :
 - ✓ enrichir la version antérieure à partir des évolutions observées en termes de risques ;
 - ✓ redéfinir l'échéancier du fait de contraintes imprévues ;
 - ✓ archiver les actions programmées ayant été réalisées.

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

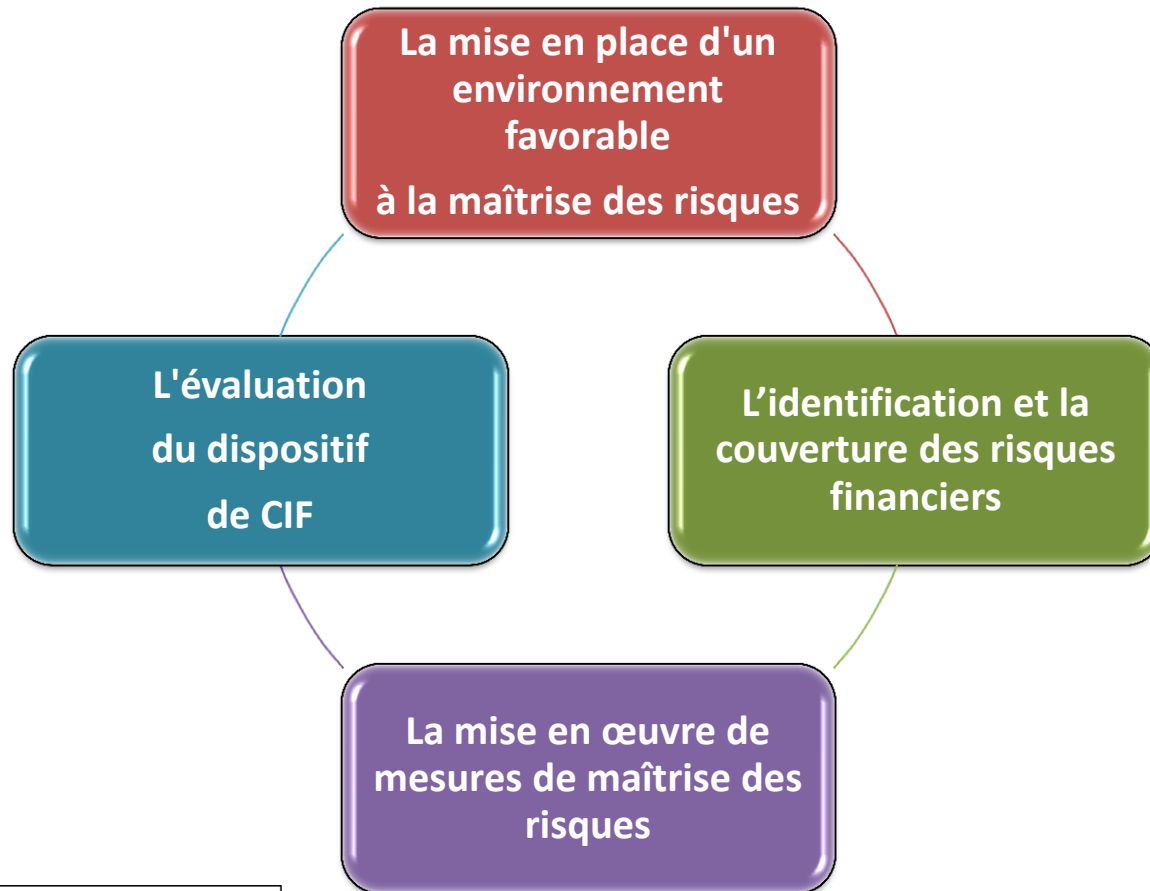
LE PLAN D'ACTION

Les enjeux du plan d'action : faire émerger un pilotage de la démarche de CIF au sein de l'entité

- **Valoriser les acquis et mesurer le chemin à parcourir ;**
- Garantir la logique **pérenne, progressive** et **pragmatique** de la démarche ;
- Ancrer **l'engagement de l'entité** dans sa volonté de fiabiliser et de sécuriser ses pratiques ;
- **Maîtriser les risques des processus clefs**, en adaptant les exigences aux enjeux et aux risques, mais également au contexte de l'entité ;
- Fixer des **objectifs clairs** permettant à chacun de comprendre la logique, la finalité et l'intérêt de la démarche de CIF ;
- Disposer d'un « **plan de travail** » **adapté** à l'entité, personnalisé selon ses missions, ses contraintes et son niveau d'avancement en termes de maîtrise des risques.

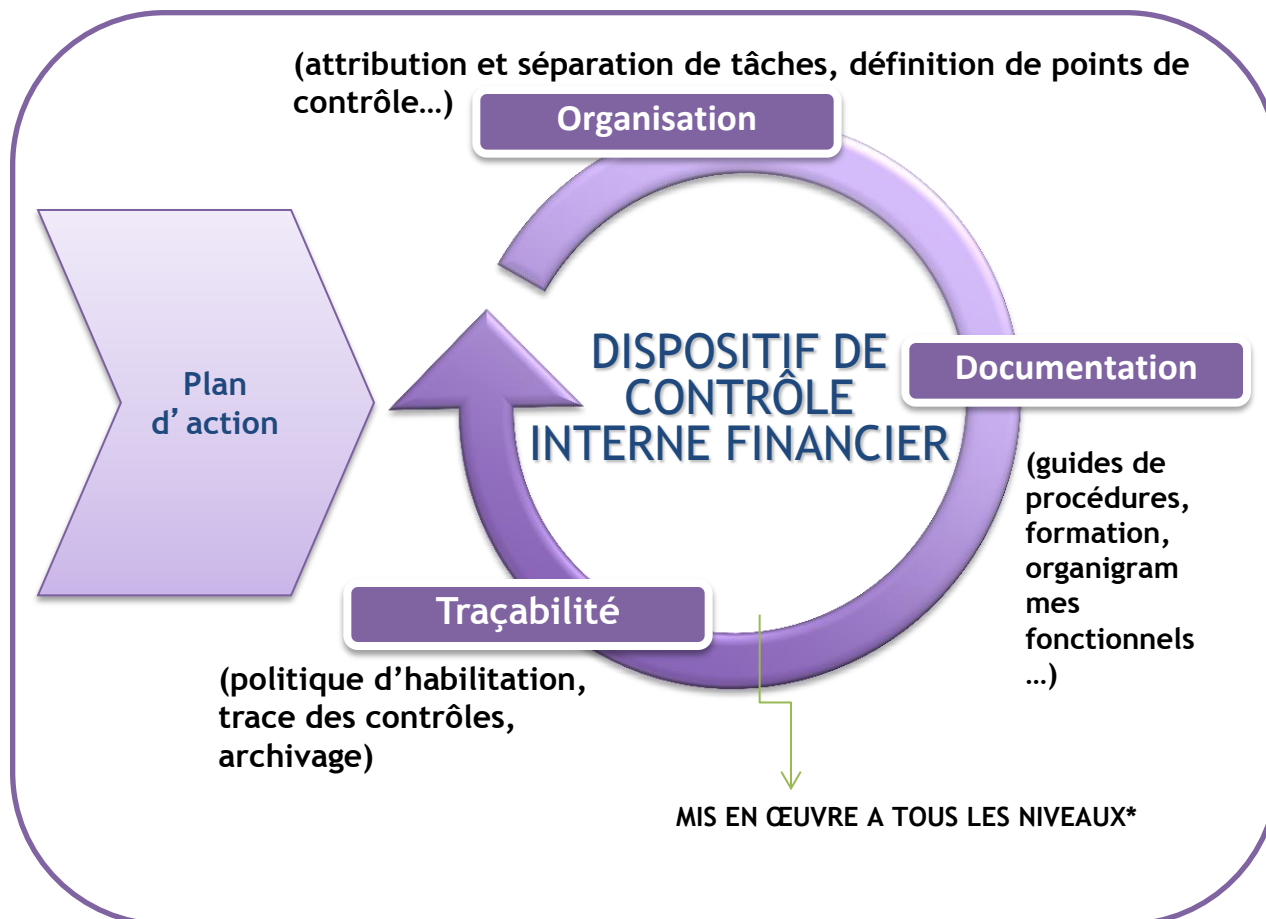
LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

La démarche de contrôle interne, structurée autour de plusieurs composantes, est construite sur une boucle d'amélioration continue



LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DE RISQUE : OUTILS ET LEVIERS



- La logique des plans d'actions consiste à agir sur les causes du risque en mobilisant les **trois leviers génériques** : ODT qui s'incarnent concrètement dans des référentiels de CIC, des guides de procédures, des contrôles programmés, des organigrammes fonctionnels...

***Tous les dispositifs qui contribuent à la sécurisation et à l'optimisation des processus comptables font partie du contrôle interne comptable (dès lors qu'ils sont formalisés, permanents et pilotés)**

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER ORGANISATION

- **Objectif** : Intégrer dans l'organisation du service des éléments de sécurisation des procédures, permettant notamment de garantir la continuité du service, de se prémunir contre les risques d'erreurs et de fraudes, ...
- **L'organisation des acteurs** :
 - **L'attribution des tâches** : l'organisation est structurée, les tâches sont clairement définies, les attributions correspondent au profil informatique, la suppléance est organisée.
→ La continuité du service est assurée.
 - **La séparation des tâches** : l'organisation prévoit la séparation des tâches entre fonctions incompatibles, ainsi que sur les opérations dites sensibles.
→ Séparer les tâches pour limiter les risques d'erreurs et de fraude.
- **L'organisation des contrôles** : Auto-contrôles, contrôles mutuels, contrôles de supervision.
- **L'organisation du système d'information** : Interfaçage automatique entre applications, comptes-rendus d'évènement entre applications (remettante / destinataire), contrôles embarqués ou renforcés en cas de ruptures applicatives.

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

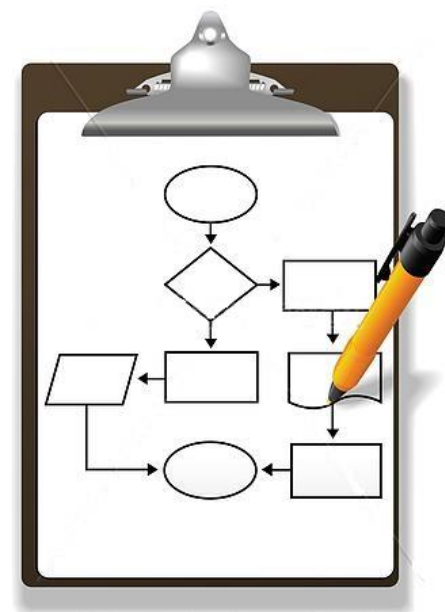
LE LEVIER ORGANISATION

■ L'organisation des acteurs

Pour chaque entité, trois questions clefs apparaissent :

- ✓ *Mon organisation me permet-elle de minimiser les risques d'altération de la qualité comptable ?*
- ✓ *Mon organisation porte-t-elle des opérations de sécurisation ?*
- ✓ *Les fonctions des acteurs intervenant sur le champ comptable sont-elles identifiées ?*

➔ L'organigramme fonctionnel va permettre de répondre à ces questions et va faciliter la gestion de l'organisation puisqu'il constitue un document de référence dans le cadre de l'optimisation des circuits.



LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER ORGANISATION

PROCESSUS :

Procédure	Tâche		Titulaire			Agent suppléant (continuité du service)			Responsable du contrôle de supervision contemporain	Traçabilité / documentation
			Nom Prénom	Délégation de signature / fonction	Applications / Profils et niveaux d'habilitation informatiques	Nom Prénom	Délégation de signature / fonction	Applications / Profils et niveaux d'habilitation informatiques		
	1									
	2									
	3									
	4									
	...									

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL NOMINATIF CENTRE DE SERVICES PARTAGES XX

Réalisé par :				Date :			Signature :			
Sous Cycles	Processus	PROCEDURES	TACHES	Titulaire	Délégation signature / compétence	Application / Habilitation	Suppléant	Délégation signature / compétence	Application / Habilitation	Contrôle de supervision
Charges de fonctionnement et d'intervention (MP3)	Commande publique	Engagement juridique	Saisie de l'EJ	Gestionnaire des engagements juridiques						Responsable des engagements juridiques
Charges de fonctionnement et d'intervention (MP3)	Commande publique	Engagement juridique	Clôture de l'EJ	Gestionnaire des engagements juridiques						

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER ORGANISATION

■ L'organisation des contrôles

- La politique de contrôles déployée au sein du service doit être **modulée en fonction des enjeux et des risques** :

- positionnement limité ou renforcé des points de contrôles ;
- modulation du champ des contrôles (exhaustifs ou par sondage) ;
- modulation de la périodicité des contrôles (contemporains ou *a posteriori*).

■ La typologie des points de contrôles

Service 1

Agent A
Auto-contrôle

Agent B
Auto-contrôle ou
contrôle mutuel

Chef de service 1
Contrôle de supervision
contemporain

Service 2

Agent B
Auto-contrôle ou
contrôle mutuel

Opération 1

Opération 2

Opération 3

Opération 4

Chef de service 1
Contrôle de supervision *a posteriori*
Sur les opérations comptables dénouées

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER ORGANISATION

■ Focus sur le contrôle de supervision *a posteriori*

La mise en place de **contrôles de supervision** (contrôles de 1^{er} niveau) :

- Le contrôle *a posteriori* et par **échantillonnage** est le plus adapté pour les opérations importantes en volume et réputées de risque plus faible ;
- Les « contrôles de supervision » doivent être **récurrents** et **réguliers** ;
- Pour garantir l'auditabilité du dispositif, ils doivent être **tracés** (calendrier, plan, archivage) et **documentés** (fiches, compte rendu, résultats, tableau de suivi, copie des documents litigieux ou erronés, etc.).

Cette formalisation constitue une condition *sine qua non* pour un auditeur afin de s'assurer de l'existence et de l'efficacité des mesures de contrôles développées par l'organisation.

➔ **Un contrôle de supervision non formalisé est réputé ne pas exister.**

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER DOCUMENTATION

- **Objectif** : Assurer la mise à disposition et la bonne circulation des informations nécessaires à l'accomplissement des tâches, aider les responsables à identifier les risques attachés aux procédures...
- **La documentation de l'organisation** : l'**OFN** (organigramme fonctionnel nominatif)
- **La documentation des activités et des procédures financières** : décrire, tant sous les aspects « **métiers** » qu'« **outils** », les **opérations** composant la procédure en identifiant, pour chacune d'elles, les **acteurs** concernés et les **contrôles** élémentaires devant être réalisés.
- **La formation** constitue le complément à la documentation des organisations, des procédures et des risques : assurer la formation des agents opérationnels aux missions qui leur incombent.
- **La documentation des risques** : les **RCIC** (référentiels de contrôle interne comptable) mettent à la disposition de l'encadrement des services un support identifiant les objectifs en termes de critères de qualité comptable et les risques susceptibles de compromettre ces objectifs.
- **La documentation du SI** : la conception applicative et des mises à jour (cahier des charges, recettes, ...), la cartographie des applications informatiques, les guides utilisateurs et la formation.

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER DOCUMENTATION

■ Focus sur l'organigramme fonctionnel

■ Les enjeux pour l'encadrement :

- **identifier les incohérences et les rigidités en vue de l'optimisation des circuits** (démarche de conduite du changement, déploiement de nouvelles applications informatiques, ...)
- **identifier et couvrir les zones de risques opérationnels susceptibles de mettre en jeu la responsabilité administrative** (ou managériale) des chefs d'unité (tracer les tâches, identifier les points de sécurisation clefs) ;
- **définir de manière précise la position et le champ des responsabilités des intervenants** (prévenir le phénomène de dilution des responsabilités, cerner le champ d'intervention de chacun des acteurs et tracer leur articulation).

■ Les enjeux en terme d'auditabilité des organisations :

- **comprendre le cheminement des responsabilités et les interactions** entre opérationnels pour un processus au sein d'une entité ;
- **participer à la détection des zones de défaillances** et à l'amélioration des pratiques et des points de contrôles.

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER DOCUMENTATION

■ Focus sur la documentation des procédures :

■ Complète :

- la documentation des procédures couvre tant les aspects « métiers » que les aspects « outils » (copies d'écran) et « contrôles », leur enchaînement ;
- elle identifie, pour chaque tâche décrite, les acteurs en charge de sa mise en œuvre.

■ Accessible :

- la documentation existante est recensée et classée ;
- elle est mise à la disposition de l'ensemble des agents (via l'*Intranet* par exemple), qui en connaissent l'existence.

■ Actualisée :

- un dispositif de veille réglementaire permet d'identifier les mises à jour nécessaires de la documentation ;
- des alertes informent les agents des mises à jour intervenues sur la documentation existante.

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER TRAÇABILITÉ

- **Objectif** : Permettre à tout moment/à toute personne de justifier une décision/une opération, identifier les acteurs responsables, assurer la conservation des données, suivre l'activité du service, garantir la piste d'audit, s'assurer de leur habilitation juridique ...
- **La traçabilité des acteurs**
 - Règles d'identification et d'authentification (mots de passe) dans le système d'information, revue périodique des habilitations, ...
- **La traçabilité des opérations**
 - Interfaçage des applications
 - Sauvegarde, plan de continuité du SI
 - Plan de classement, politique d'archivage
- **La traçabilité des contrôles**
 - Paraphes, contrôles embarqués dans le SI
 - Grille de formalisation pour les contrôles *a posteriori*

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER TRAÇABILITÉ

■ Focus sur la traçabilité des acteurs : la revue des habilitations

- En pratique, la traçabilité des acteurs est **portée par le système d'information, sous réserve du respect du dispositif d'habilitation**.

➔ La thématique des habilitations informatiques, particulièrement sensible, fait l'objet d'une attention particulière : une revue des habilitations doit ainsi être réalisée, *a minima* une fois par an, pour toute application concourant à la production de l'information financière.

- La **revue des habilitations** est un contrôle de supervision *a posteriori* qui permet de s'assurer que les habilitations informatiques suffisent à assurer la continuité du service et sont cohérentes avec les tâches effectivement attribuées à chaque personne ainsi qu'avec les habilitations juridiques des acteurs (délégations de signature). La revue des habilitations est mise en place sur la base d'une extraction des utilisateurs de l'application réalisée, si besoin, par le service informatique.

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER TRAÇABILITÉ

■ Focus sur la traçabilité des contrôles : Exemple de grille de formalisation

Revue Qualité d'un échantillon de dossiers

Objet du contrôle de supervision : AMR

...

...

Service

Date de finalisation de la revue qualité

Période couverte

Responsable de la revue qualité (nom + fonction)

Résultat de la revue

Dossiers contrôlés : 3

Taux d'anomalie : 33%

Compléter la grille de contrôle

1. saisir le nom de la structure, la date de la revue-qualité, ainsi que votre nom / votre fonction
2. sélectionner un échantillon de dossiers
 - 5 si vous traitez annuellement moins de 50 dossiers ;
 - 15 si vous traitez entre 51 et 250 dossiers ;
 - 25 au-delà de 251,
 - 5 dossiers par tranche de 1000 dossiers (ramené au prorata) entre un seuil minimum de 25 dossiers et limité à 50 dossiers .
3. saisir les références des dossiers sélectionnés dans la colonne C
4. indiquer les réponses aux points de vérification, pour chaque dossier, à l'aide du menu déroulant.
5. Sauvegarder le fichier
6. Reporter les erreurs dans le tableau de suivi de suivi des résultats et y inscrire au besoin des plans d'action au vu des résultats du contrôle

Champs à compléter

	Référence du dossier	Conforme Non Conforme Sans objet	anomalies	Vérifier la constitution du dossier	Vérifier les droits d'attribution	Présence et conformité des PJ	Vérifier le montant mis en paiement	Vérifier les imputations budgétaires	Vérifier les délais de mise en paiement	Résultat par dossier
1	Dossier 1 XXX	C / NC / SO	0	C	C	C		C	C	ok
2	Dossier 2 YYY	C / NC / SO	1	C	C	NC		C	C	anomalie
3	Dossier 3 ZZZ	C / NC / SO	0	C	C	C		C	C	ok
4	Dossier 4	C / NC / SO	0							ok
22	Dossier 22	C / NC / SO	0							ok
23	Dossier 23	C / NC / SO	0							ok
24	Dossier 24	C / NC / SO	0							ok
25	Dossier 25	C / NC / SO	0							ok
			1	0	0	0	0	0	0	
			% erreurs	0%	0%	33%	0%	0%	0%	

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS :

LE LEVIER TRAÇABILITÉ

■ Focus sur la traçabilité des contrôles : Exemple de grille de formalisation

Suivi des contrôles de supervision						
Service :		Responsable :				
référencer le contrôle						
Périmètre du contrôle						
Processus	Exhaustif <input type="checkbox"/>	Nombre d'éléments	Référentiel CIC	Date du contrôle	Programme	Période ou date contrôlée
Rémunération	Par sondage <input type="checkbox"/>		Référentiel CIC		Programme	
Résultats du contrôle						
Nb d'opérations ne répondant pas au moins à un critère de qualité	Taux d'erreur détecté (en Nb)	Montant des opérations ne répondant pas au moins à un critère de qualité comptable				
	#DIV/0!	0,00 €				
Détail des anomalies constatées						
Identification de l'élément en anomalie	Constats du contrôle			Corrections des anomalies		Action correctrice à long terme (formation, documentation, organisation...)
	Description de l'erreur	Montant de l'erreur	Origine de l'erreur	Date	Modalités	

Séquence exercice

COMMENT RÉALISER UN RÉFÉRENTIEL DE CIC ?

CAS PRATIQUE 3 : DÉFINIR DES ACTIVITÉS DE MAÎTRISE DE RISQUES (AMR)

RISQUES COUVERTS	OBJECTIF DES AMR	DESCRIPTION DES AMR	AMR CLE ?	NIVEAU	FREQUENCE	DESCRIPTION PROTOCOLE EVALUATION

A l'aide de l'exemple du RCIC présenté en exemple, définissez 4 AMR pour couvrir les risques détectés dans la procédure d'attribution des bourses de l'enseignement supérieur

Comment réaliser un référentiel de CIC ?

Cas pratique 3 : définir des activités de maîtrise de risques (AMR)

EXEMPLE DE REPONSES POSSIBLES (1/2)

RISQUES COUVERTS	OBJECTIF DES AMR	DESCRIPTION DES AMR	AMR CLE ?	NIVEAU	FREQUENCE	DESCRIPTION PROTOCOLE EVALUATION
Non réalité des informations déclarées au dossier	Informer l'étudiant des risques encourus en cas de fraude ou de déclarations de fausses informations.	Les risques encourus en cas de déclaration de fausses informations font l'objet d'une mention spécifique sur le dossier. L'étudiant, en signant le dossier, confirme en avoir pris connaissance.	Non	CROUS	Annuelle	Indiquer si les éléments d'information sur les risques encourus en cas de fausse déclaration figurent bien sur le dossier de bourse envoyé à l'étudiant
Prise en compte de dossiers non conformes à la réglementation	S'assurer que les recours gracieux sont traités par l'acteur ayant instruit le dossier et que les recours hiérarchiques sont traités par leur supérieur hiérarchique.	(contrôle de supervision) Réaliser une revue aléatoire sur un échantillon représentatif : - de compte rendu de traitement des recours gracieux et hiérarchiques traités, - de dossiers pris en compte hors délai (après la fermeture du serveur) afin de s'assurer que les recours ont bien été approuvés par le recteur si nécessaire, conformément à la réglementation.	Oui	Académies	Annuelle	Indiquer si la revue a été réalisée conformément aux règles d'échantillonnage définies dans la description des AMR, et notamment si les demandes de recours hiérarchiques ont été transmis à l'interlocuteur compétent (rectorat ou MESR) et fournir la date de la revue. Fournir une synthèse des résultats de la revue
Dossiers en doublons	S'assurer que tous les CROUS réalisent des contrôles homogènes lors du traitement des dossiers.	Rédaction et diffusion aux CROUS d'une procédure de contrôles à réaliser avant traitement des dossiers et liquidation (instructions émises par la DGESIP)	Non	CNOUS	Annuelle	Indiquer si le CNOUS a diffusé à tous les CROUS : - une procédure de contrôle à réaliser avant traitement des dossiers et liquidation . -des directives pour la mise en place des tutorat/formation/contrôle de supervision pour accompagner l'arrivée de nouveaux gestionnaires
Saisie erronée du dossier		Mettre en place dès que possible dans l'année un contrôle de l'effectivité de l'inscription pédagogique des étudiants boursiers pour détecter les erreurs ou les étudiants n'ayant pas pris cette inscription. Cette information sera également recueillie lors des deux enquêtes annuelles menées par les CROUS auprès des établissements d'enseignement supérieur.	Non	CROUS	Annuelle	Indiquer si les CROUS ont effectué : - le rappel et l'enquête prévus ; - les contrôle prévus par la reco. N° 13 - les contrôles de supervision prévus par la reco. n° 22 - les contrôles a posteriori prévus par la reco. n° 24

Comment réaliser un référentiel de CIC ?

Cas pratique 3 : définir des activités de maîtrise de risques (AMR)

EXEMPLE DE REponses POSSIBLES (2/2)

RISQUES COUVERTS	OBJECTIF DES AMR	DESCRIPTION DES AMR	AMR CLE ?	NIVEAU	FREQUENCE	DESCRIPTION PROTOCOLE EVALUATION
Retard dans le paiement de la bourse lié à chaîne de traitement	S'assurer de la disponibilité des crédits	Réaliser avec le rectorat un point mensuel de suivi du calendrier annuel afin de vérifier la disponibilité des crédits en vue des prochaines liquidations. Ce point peut être réalisé sous forme de réunion, mail, téléphone... Une formalisation même a minima est requise.	Oui	CROUS	Mensuelle	Chaque CROUS doit indiquer au CNOUS si les points mensuels de suivi du calendrier ont été systématiquement réalisés avec l'académie.
Non recouvrement des indus	S'assurer que les titres de perception sont émis suite à la suspension d'une bourse	Rapprocher les listes des bourses indues (AGLAE) des titres de perception émis (Chorus).	Oui	Académies	Trimestrielle	Indiquer si le travail de rapprochement a été réalisé chaque trimestre
Hétérogénéité des règles de traitement des étudiants par les établissements	Rappeler aux établissements les enjeux liés à la transmission des informations aux CROUS	Intégrer dans les notes de rentrée diffusées aux établissements d'enseignement supérieur : - un rappel sur la communication des confirmations d'inscription auprès du CROUS afin de permettre le paiement de la bourse (s'appuyer sur la généralisation du module internet SCOLA) - une instruction sur la communication systématique des listes d'assiduité et de dispenses aux CROUS	Non	Académies	Annuelle	Indiquer si les rappels sur l'enjeu de la transmission des informations permettant le traitement des bourses ont été intégrés à la note de rentrée.

LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS

■ Exemples d'actions de maîtrise des risques :

■ Dans le domaine de la soutenabilité budgétaire :

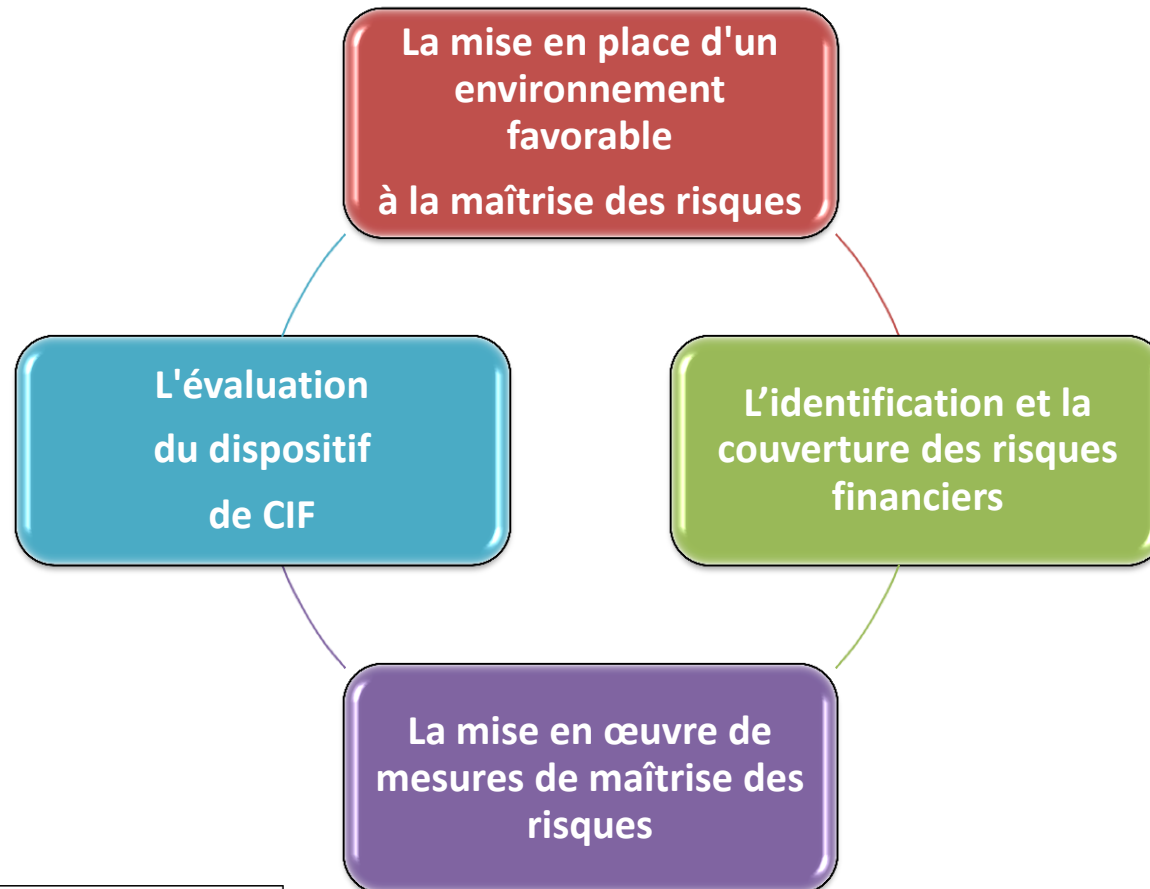
- Mise en place d'un outil de suivi des coûts des opérations immobilières,
- Établissement d'une méthodologie de budgétisation de certaines indemnités à risque,
- Réserve de précaution supplémentaire mise en place et appliquée au niveau du programme

■ Dans le domaine de la qualité comptable :

- Réalisation de campagnes de nettoyage d'EJ (*organisation*)
- Création d'un outil d'aide à la saisie des imputations intégré au SIF (*documentation*)
- Diffusion par le RPROG d'un guide d'imputation des dépenses du programme (*documentation*)
- Définition d'un plan de contrôle de supervision (*organisation*)
- Conclure et diffuser un contrat de service entre le service prescripteur et le CSP, prévoyant les délais et les circuits de traitement et de transmission à respecter (*organisation*)
- Élaborer et diffuser une fiche pratique présentant le circuit et la méthodologie de recensement des provisions pour charges (*documentation*)
- Définir le mode d'archivage des pièces justificatives et des documents comptables accessibles sans délai (*traçabilité*)

LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

La démarche de contrôle interne, structurée autour de plusieurs composantes, est construite sur une boucle d'amélioration continue



L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CIF

■ Objectif :

Le dispositif de contrôle interne mis en oeuvre doit faire l'objet d'une évaluation périodique :

- pour s'assurer de l'**effectivité** et de l'**efficacité** des mesures de maîtrise des risques
=> **Pré-requis : la formalisation.**

Pour être évaluable, le dispositif doit être formalisé et tracé.

- pour identifier les **axes de progrès** et ainsi inscrire la démarche dans une **logique pérenne d'amélioration continue, actualiser le dispositif :**
environnement de contrôle, cartographie des risques, plan d'action.
⇒ **Pré-requis : l'organisation d'un *reporting*** (dispositif de remontées d'information), permettant de consolider les résultats de l'évaluation et de les intégrer au pilotage de la démarche de CIF.

Inscrire la démarche dans une logique d'amélioration continue

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CIF

■ Évaluer le dispositif de maîtrise des risques, comment faire ?

Plusieurs critères peuvent être retenus pour évaluer l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques.

- **La pertinence** : Les risques identifiés menacent-ils l'atteinte des objectifs poursuivis ? Les mesures de maîtrise des risques sont-elles adaptées aux risques identifiés (périmètre, temporalité, acteurs, nature de l'action) ?
- **L'effectivité** : Les risques sont-ils toujours d'actualité dans leur réalité et/ou leur cotation ? Le plan d'action et les mesures de maîtrise des risques prévues ont-ils été réalisés ?
- **L'efficience** : Les moyens consacrés au dispositif sont-ils adaptés (proportionnalité entre le coût et l'objectif poursuivi) ?

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CIF

■ Les acteurs de l'évaluation du dispositif de CIF :

- L'évaluation peut être conduite par les **acteurs de la chaîne financière** eux-mêmes :
 - ordonnateurs et comptables (auto-évaluation) ;
 - CBCM (évaluation du CIB – article 171 décret GBCP) ;

- L'évaluation peut être assurée par l'**audit** :
 - interne (missions ministérielles d'audit interne) ;
 - externe (la Cour des comptes dans le cadre de la certification des comptes de l'État).

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CIF

PAR LES ACTEURS DE LA CHAÎNE FINANCIÈRE EUX-MÊMES

L'auto-évaluation :

- peut concerner le dispositif de CIF dans son ensemble ou avoir une approche ciblée ;
- peut mobiliser différents outils :
 - l'utilisation de grilles pré-établies : grilles d'auto-évaluation du CIB, échelle de maturité de la gestion des risques (EMR) ;
 - la réalisation de contrôles de supervision *a posteriori*,
 - la réalisation de diagnostics de processus.

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CIF

PAR LES ACTEURS DE LA CHAÎNE FINANCIÈRE EUX-MÊMES

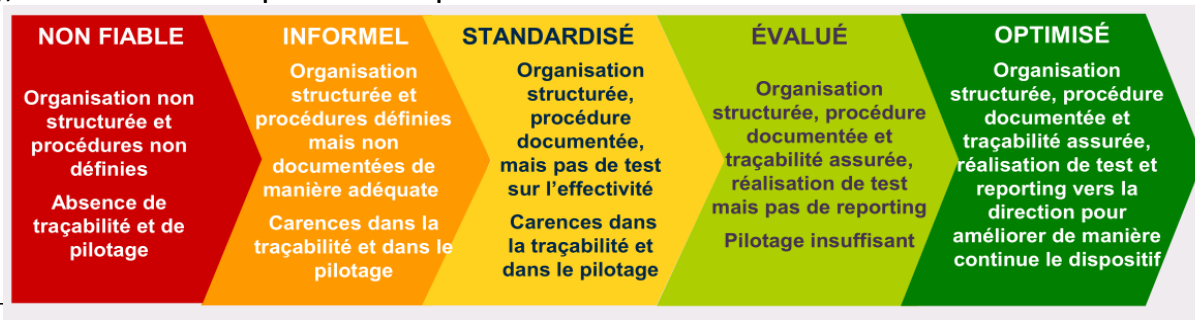
- Évaluation du degré de déploiement du CIF, à travers l'ensemble des composantes qui constituent la démarche

- Exemple : grille analyse le degré de mise en œuvre du CIB à travers les éléments constitutifs du CIB que sont :

l'environnement de contrôle,
l'identification des risques,
la couverture et les activités de maîtrise des risques,
le pilotage et l'évaluation du CIB.

- L'échelle de maturité de la gestion des risques

Composantes examinées : les différentes composantes des trois leviers du contrôle interne (organisation, documentation, traçabilité) et du volet « pilotage » (cartographie des risques, plan d'action, évaluation et reporting, ...), chacune décomposée en 5 paliers.



L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CIF

PAR LES ACTEURS DE LA CHAÎNE FINANCIÈRE EUX-MÊMES

■ La réalisation de contrôles *a posteriori* :

Les contrôles *a posteriori* interviennent **après le dénouement** des opérations.

Ils ont pour objectif premier de donner une **appréciation sur le degré de sécurisation des procédures et l'efficacité des mesures de maîtrise des risques** mises en place.

■ Ils sont réalisés :

par le **responsable** de service ou son délégué,

de manière **exhaustive** ou sur un **échantillon** d'opérations (30 opérations minimum).

■ Le taux d'anomalies obtenu doit être analysé afin de porter une appréciation sur l'effectivité et l'efficacité des mesures de maîtrise des risques prévues et d'actionner les **actions correctrices adéquates** (rappel de directives, renforcement ou repositionnement des mesures de sécurisation, ...). La correction de l'exhaustivité des anomalies n'est qu'un objectif subsidiaire.

■ **Importance de la formalisation** des contrôles réalisés (fiche et/ou grille de contrôle détaillant le mode opératoire retenu, l'échantillon analysé, les constats, les actions correctrices identifiées, ...).

■ Les contrôles *a posteriori* sont **programmés dans un plan de contrôle**, qui doit couvrir en priorité les processus à enjeux et les zones de risques significatifs.

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CIF

PAR LES ACTEURS DE LA CHAÎNE FINANCIÈRE EUX-MÊMES

Les contrôles de supervision *a posteriori* : extérieurs à une procédure donnée

- **Objectifs** : permettre à l'encadrement de s'assurer du respect, par les opérationnels, des directives données dans le cadre du traitement des opérations et de la qualité de ces dernières ; appréhender le degré de maîtrise des risques au sein de son service, mais aussi la pertinence et l'efficacité des choix mis en œuvre pour couvrir les risques détectés.
- **Des contrôles adaptés aux risques et aux enjeux** : Le contrôle de supervision *a posteriori* doit être « dosé », il est modulable et non systématique. Il doit être adapté aux risques et aux enjeux.

Contrôles de supervision

Processus	Thème de contrôle	Outil	périodicité du contrôle	Date de programmation	Nb d'opérations /comptes / états / procédures/ actions maxi à contrôler selon la périodicité	Observations
Transverse	Revue des habilitations		annuelle	à préciser	Exhaustif	La revue des habilitations et des rôles constitue un contrôle clé permettant de donner tout son sens aux contrôles logiques portés par le système d'information. Elle consiste à s'assurer que les acteurs habilités au système d'information n'ont accès qu'à des transactions cohérentes avec les missions qu'ils exercent et les délégations qu'ils ont reçues. Elle revient également à s'assurer que des rôles incompatibles entre eux n'ont pas été donnés à un même acteur et, si tel est le cas, que les dispositifs de contrôle interne portant sur ces opérations ont fait l'objet d'un renforcement, notamment au travers d'une supervision de l'encadrement.
NBI	Correcte attribution de la NBI	Requête BI	annuelle	nov-17	Par échantillon - 30 opérations	Ce contrôle vise à s'assurer que la NBI est versée dans le respect des règles d'attribution liées à la fonction et/ou à l'affectation.
	Cumul NBI/ indemnités	Requêtes PIAD (Polca)	trimestrielle	déc-17 mars-18 juin-18	Exhaustif	Ce contrôle vise à s'assurer que la NBI cumulée à des indemnités est conforme aux règles de compatibilité avec d'autres éléments de rémunération. Contrôles instaurés par MENESR

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CIF

PAR LES ACTEURS DE LA CHAÎNE FINANCIÈRE EUX-MÊMES

■ Les contrôleurs budgétaires évaluent le dispositif de contrôle interne budgétaire du ministère.

- L'article 171 du décret GBCP donne au contrôleur budgétaire un rôle d'évaluation du CIB :

« Le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'une évaluation annuelle par le contrôleur budgétaire et comptable ministériel au regard notamment des résultats de l'audit interne. »

- L'article 106 prévoit que cette évaluation permet au contrôleur de **moduler l'intensité de son contrôle budgétaire**.

En pratique le contrôleur budgétaire rend compte de son évaluation dans son **rapport annuel d'activité**, qui est transmis au parlement chaque année.

- Le CBCM s'appuie sur les **contrôleurs budgétaires en région (CBR)** pour formuler son appréciation.

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CIF

L'ÉVALUATION PAR L'AUDIT

L'audit interne (missions ministérielles d'audit interne) :

- Le décret n°2011-775 du 28 juin 2011 définit la fonction d'audit interne au sein des ministères :
 - « *L'audit interne est une activité exercée de manière indépendante et objective qui donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. **L'audit interne s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces.** »*
- **L'audit interne comptable et financier** est spécifiquement chargé, dans une logique d'évaluation, de vérifier la qualité du dispositif de contrôle interne comptable et de sa correcte mise en œuvre.
- **Les constats et recommandations** qu'il formule ont vocation à être exploités dans le cadre de l'actualisation de la cartographie des risques et du plan d'action.

Décret GBCP, article 172 : « *La programmation des audits budgétaires et comptables est arrêté dans chaque ministère par le comité ministériel d'audit interne* ».

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CIF

L'ÉVALUATION PAR L'AUDIT

■ L'audit externe : la certification des comptes de l'État par la Cour des comptes

- En application de l'article 58-5 de la LOLF, la Cour des comptes est chargée de la **certification annuelle de la régularité, de la sincérité et de la fidélité** des comptes de l'État.
- Depuis le premier exercice de certification (2006), la Cour des comptes a certifié chaque année les comptes de l'État **avec réserves**. L'une des réserves de l'acte de certification des comptes 2018 :

l'organisation et le suivi du contrôle interne ministériel :

« Les modalités de la tenue de la comptabilité générale de l'État dans Chorus et l'efficacité encore insuffisante de son contrôle interne entraînent une limite générale dans l'étendue des vérifications de la Cour, qui conduit celle-ci à formuler une réserve substantielle. »

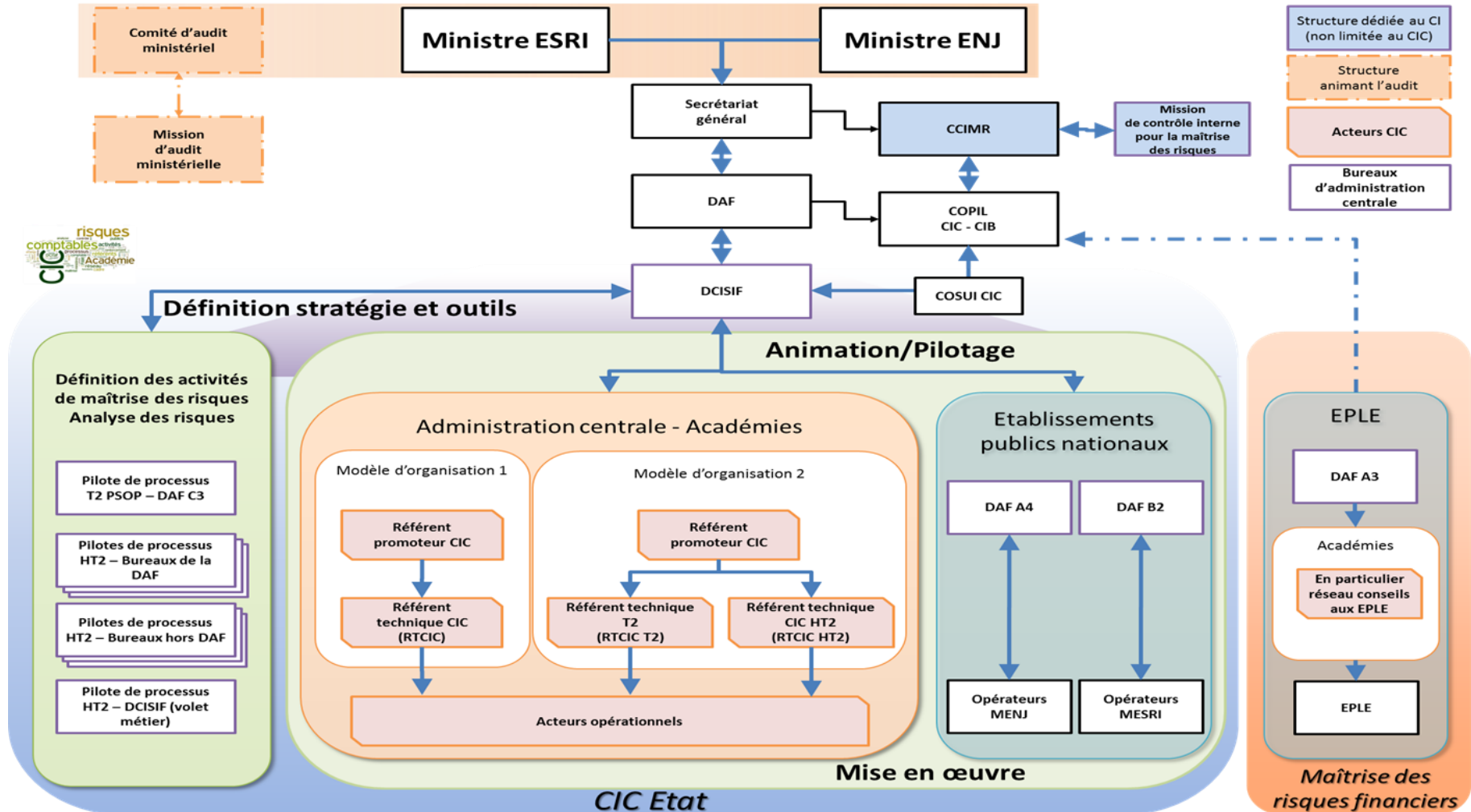
« Malgré de nouveaux progrès en 2018, les démarches ministérielles de maîtrise des risques ne sont pas encore assez abouties pour permettre la mise en œuvre d'un contrôle interne à la fois suffisamment efficace pour garantir la fiabilité des comptes et utile pour les gestionnaires eux-mêmes. »

Séquence exercice

SOMMAIRE

1. Définition du contrôle interne et objectifs de la maîtrise des risques financiers
2. Le périmètre du CIF
3. La démarche du contrôle interne financier
- 4. L'impulsion de la démarche au MENJ MESRI**

ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU CIC AU SEIN DES MENJ MESRI



GOUVERNANCE MINISTERIELLE :

L'APPLICATION DU DÉCRET DE 2011 AUX MENJ-MESRI

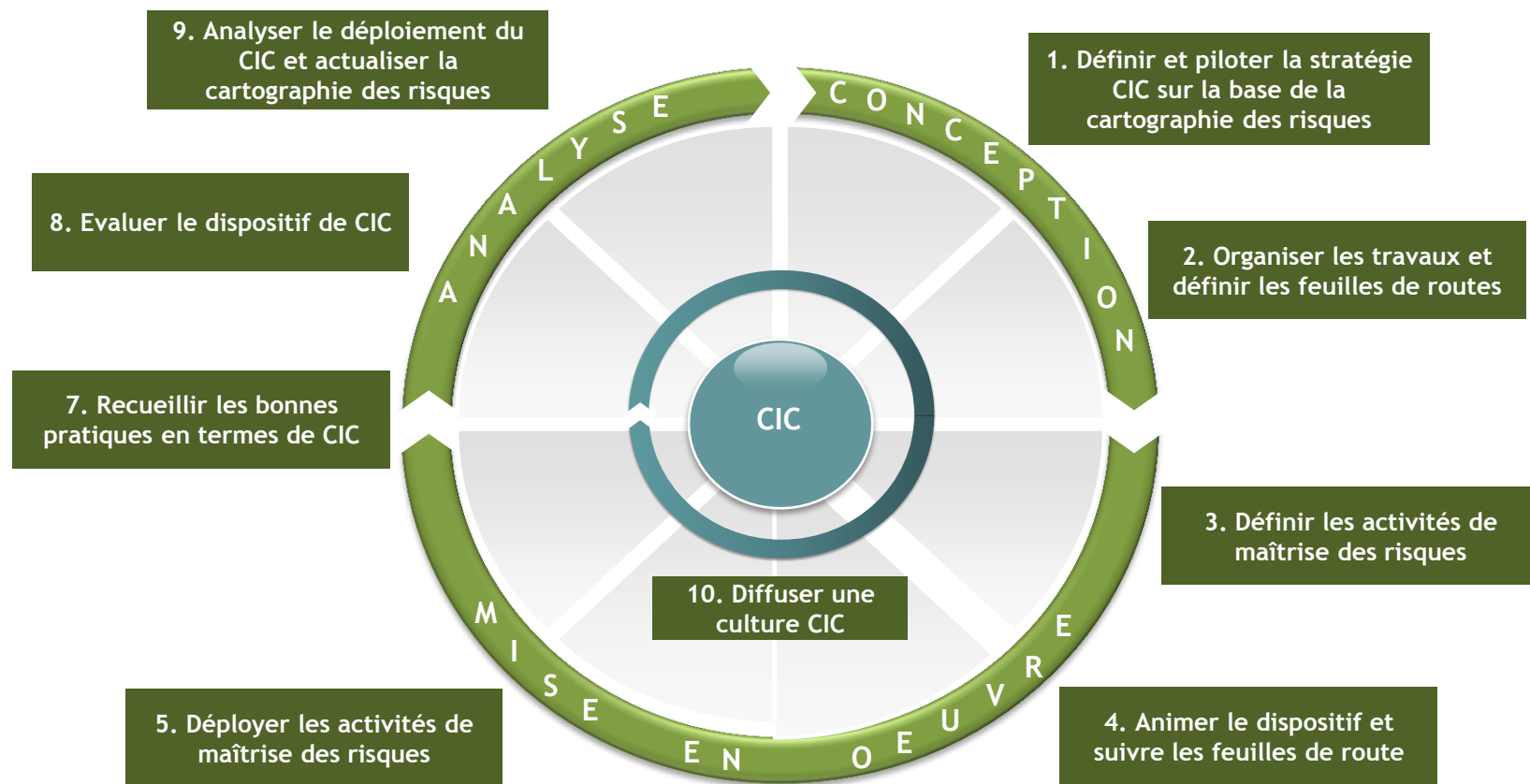
DÉCRETS DU 24 AVRIL 2012

- Comité commun de Contrôle Interne pour la Maîtrise des Risques (CCIMR), réuni quatorze fois, présidé par la Secrétaire générale et composé comme suit :
 - DGRH, DAF, DGESIP, DGESCO, DGRI, DEPP, STSI, Recteur de Nancy-Metz, SG de Versailles
- Comité d'audit interne ministériel installé le 30 septembre 2014 réuni 2 fois depuis (une quatrième fois en mars 2017)
- Mission ministérielle d'audit interne rattachée à l'IGESR :
 - Rédaction d'une charte de l'audit interne
 - Missions conjointes avec la Mission Nationale d'Audit, dont :
 - Audit sur les frais de jurys examens et concours nationaux
 - Audit sur les bourses de l'enseignement scolaire
 - Audit sur le recensement et la comptabilisation des charges à payer
 - Audit des HSE/HSA
 - Audit sur le paiement des rémunérations des personnels de l'assistance éducative
- COPIL CIC-CIB (ex- COPIL Chorégie) : pilotage des chantiers de contrôle interne comptable (CIC) et contrôle interne budgétaire (CIB)

IMPULSION DE LA DÉMARCHE CIC AU SEIN DES MEN-MESRI

ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE DU CIC AU SEIN DES MENJ MESRI

- Le diagramme ci-dessous présente les processus décrits au sein du **Référentiel Organisationnel du CIC État (RoCIC)** : processus de conception du dispositif de CIC, de mise en œuvre du CIC et d'analyse du CIC déployé.



IMPULSION DE LA DÉMARCHE CIC AU SEIN DES MENJ-MESRI

ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE DU CIC AU SEIN DES MENJ-MESRI

- Le RoCIC précise la **typologie des acteurs CIC** en charge de l'animation de son déploiement : le « réseau CIC » du ministère.
- **Trois grandes catégories d'acteurs** sont ainsi définies :

Le DCISIF

- Pilote de la stratégie CIF du ministère
- Garant de la qualité du dispositif de CIF
- Interlocuteur de référence des acteurs CIF externes du ministère
- animateur du « réseau CIC »

Les pilotes de processus

- Responsables de la conception des démarches de renforcement de CIF pour un ou plusieurs processus comptables
- Acteurs de la définition de la stratégie de renforcement du CIF pour les processus de leur périmètre de responsabilité

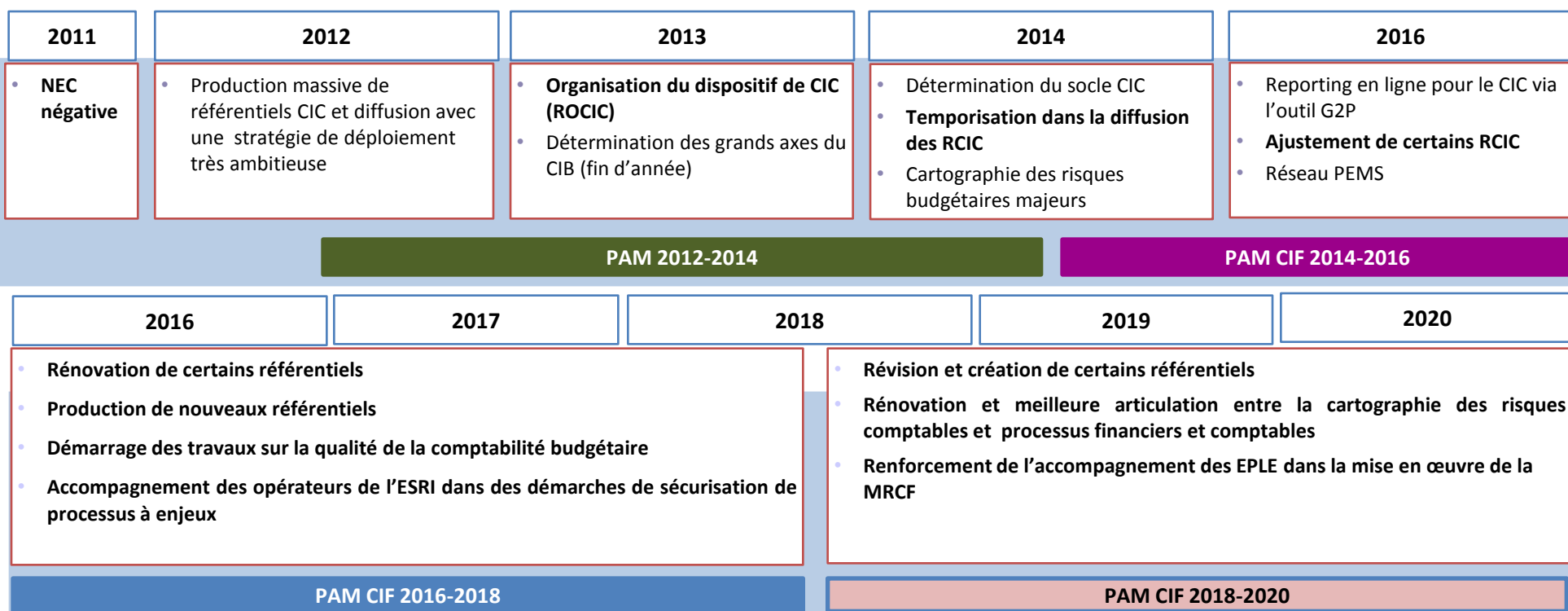
Les référents CIC

- Garants d'une installation durable du CIC au sein de leurs structures
- Sont différenciés le « référent promoteur », sponsor de la démarche, et le « référent technique » en charge de sa mise en œuvre plus opérationnelle

DÉPLOIEMENT DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER AUX MENJ MESRI

Les grands axes des Plans d'action ministériels successifs

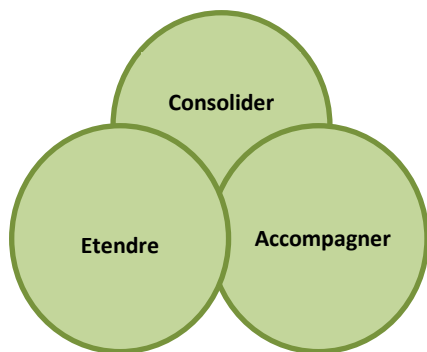
Les grandes phases de la démarche « CIF » au sein de nos ministères



IMPULSION DE LA DÉMARCHE CIC AU SEIN DES MEN-MESRI

LES GRANDS AXES DES PLANS D'ACTION MINISTÉRIELS SUCCESSIFS

Le Plan d'action ministériel 2018-2020 a été construit selon **trois lignes directrices** :



- ✓ Consolider les acquis ministériels principalement au travers d'actions visant à **mettre à jour les outils de CIC** le nécessitant, à **appuyer les trajectoires académiques et ministérielles** et à déployer pleinement les actions de maîtrise de risques ;
- ✓ Etendre la démarche de manière pragmatique, en **élargissant progressivement le périmètre de processus couverts** par la démarche de CIC, ainsi qu'en renforçant l'environnement de contrôle et les démarches d'évaluation ;
- ✓ Renforcer l'accompagnement du changement, en renforçant la **diffusion de la « culture CIC »** et en améliorant le partage des pratiques et des outils de CIC.

IMPULSION DE LA DÉMARCHE CIC AU SEIN DES MENJ-MESRI

SOCLE CIC

Organisation et pilotage du dispositif de CIC	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des référents CIC (« promoteurs » et « techniques ») sont nommés. Leurs fonctions sont retracées dans leurs fiches de poste. 2) Un organigramme du CIC en académie est constitué et/ou un texte organisant le pilotage du CIC existe. 3) Un plan d'action CIC est établi et piloté par les référents académiques, technique(s) et promoteur(s). Son suivi est assuré dans le cadre d'un comité traitant du CIC et des comptes rendus de ces comités sont établis.
Traçabilité du CIC	<p>Un « dossier permanent » unique du CIC est constitué et maintenu.</p> <p>Il comporte <i>a minima</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> § les documents d'organisation et de pilotage du CIC au niveau académique ; § les résultats des enquêtes annuelles. <p>Il peut être utilement enrichi :</p> <ul style="list-style-type: none"> § du descriptif des actions de CIC mises en œuvre ; § des documents d'évaluation du CIC ; § de tout rapport ayant trait à la qualité comptable. <p>Ce « dossier permanent » pourra être présenté le cas échéant à tout auditeur interne ou externe.</p>
Mise en œuvre des AMR clés et des enquêtes thématiques DAF-C3 :	<p>Au sein des référentiels de CIC diffusés, toutes les AMR clés à mettre en œuvre aux niveaux académique et départemental doivent avoir été déployées.</p> <p>Fournir au bureau DAF C3 (rémunérations) un bilan annuel sur l'utilisation des requêtes thématiques sur les indemnités.</p>
Réponse aux enquêtes nationales sur le CIC :	<p>Mise à jour des données dans l'outil MEN/G2P pour permettre une remontée d'enquête en mai et en septembre</p>
« Environnement de contrôle »	<p>Contribuer au renforcement de l'environnement de contrôle sur les processus de rémunération par la réalisation annuelle (<i>Cf. note n°143 du 23 décembre 2014</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> § d'un suivi des habilitations aux SIERH ; § d'une revue des délégations de signature associée aux procédures académiques « gestion administrative-paye ».
Reporting	<p>Effectuer un reporting spécifique sur les AMR</p>
Etablissements publics locaux d'enseignement (EPLÉ)	<p>Accompagner le déploiement et l'appropriation par les EPLÉ de l'outil ODICé rénové (outil de diagnostic interne comptable en établissement) dans le cadre du plan d'actions piloté par le bureau DAF A3 (cf note DAF n°2017-103 du 18 octobre 2017)</p>

IMPULSION DE LA DÉMARCHE CIC AU SEIN DES MENJ-MESRI

BIBLIOTHÈQUE DES RCIC

Les 24 référentiels de CIC « actifs »

Processus « Rémunérations-Paie » (T2)	Autres Processus (HT2)
Gestion de la nouvelle bonification indiciaire (NBI)	Bourses de l'enseignement scolaire
Gestion des congés de maladie ordinaire	Bourses de l'enseignement supérieur
Gestion du Supplément Familial de Traitement	Commande publique
Gestion du temps partiel	Transports, Déplacements, Missions, Réceptions
Prise en charge financière d'un agent	Fonctions support Chorus
Absence de service fait	Prestations d'action sociale
Affectation et prise en charge financière d'un lauréat de concours	Recettes étrangères à l'impôt et au domaine /Fonds de concours / FIPH
Indemnités gérées dans les établissements (ASIE / STSWeb)	Subventions aux établissements (hors forfait d'externat)
Indemnités gérées dans les SIRH dans les services académiques	Subventions aux établissements privés (forfait d'externat)
Congés longue maladie, longue durée et grave maladie	<i>Subventions pour charges de service public</i>
Fin de fonctions entraînant une fin de rémunération	<i>Opérations de clôture : provisions pour litiges</i>
	<i>Opérations de clôture : provisions pour charges de CET</i>
	<i>Frais de jury pour examens et concours</i>

Caractéristiques des RCIC

- Les RCIC sont les outils principaux de la démarche CIC du ministère et visent à assurer la maîtrise des processus comptables les plus risqués du périmètre ministériel.
- Ils documentent en particulier les activités de maîtrise des risques prioritaires (dites « AMR-clés ») à mettre en œuvre au sein des services déconcentrés, dont certaines sont particulièrement structurantes en termes d'impact organisationnel et de pratiques de travail.
- Ils sont ajustés à la suite des recommandations de la Cour et /ou d'audits internes.

CONCLUSION

EN RÉSUMÉ, LE CI

- Un dispositif adapté de contrôle interne repose sur le bon sens, en répondant à trois questions très concrètes :

Quels sont les risques encourus par mon activité ?

Quelles actions mettre en œuvre pour couvrir ces risques ?

Comment mesurer l'efficacité des actions de maîtrise des risques ?

- **Une démarche intégrée** à l'activité opérationnelle pour tous et à tous niveaux
- **Une réflexion critique, un temps de prise de recul** sur l'organisation existante et sur l'amélioration permanente des processus pour identifier les risques et les actions à mettre en œuvre,
- **La formalisation** des procédures, la définition exhaustive du rôle des acteurs, et la pertinence des contrôles,
- Le dispositif de contrôle interne est avant tout opérationnel et pragmatique,
- Il permet de valoriser le travail réalisé par les équipes.

LES GRANDES ÉTAPES POUR SÉCURISER LES PROCESSUS

- **Définir le périmètre** : la **cartographie des processus** permet d'identifier les processus à enjeux (valorisation financière) et de s'assurer que l'ensemble du périmètre de la fonction financière est couvert par le dispositif de CI
- La **formalisation des processus** permet l'identification, la description fine des processus, de leurs interactions ainsi que leur principales étapes
- L'**analyse des risques** détermine le niveau de sensibilité aux risques, identifie et cote les risques (connaissance des acteurs, résultats des contrôles menés par les services, rapports d'audit interne...)
- La **définition des actions de maîtrise** vise à identifier les actions existantes pour chaque processus, à évaluer leur pertinence et leur efficacité du point de vue de sa sécurisation
- Le **plan d'actions** permet d'adapter les actions de maîtrise existantes et d'en lancer de nouvelles en identifiant des indicateurs de suivi d'analyse de performance des processus.
- L'**évaluation du dispositif** afin de s'assurer de son effectivité.

Pour aller plus loin

POUR ALLER PLUS LOIN, LES LIENS ET ADRESSES UTILES

- Fonction financière et comptable ministérielle - contrôle interne comptable :
<https://www.plejade.education.fr/StructuresMetiers/GBFC/000020/000005/Pages/2.aspx>
- Performance publique : http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/controle-interne#.WK_62mcVDmQ
- Rapport sur le contrôle interne comptable de l'État et des organismes publics 2018 :
https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/budget/comptes/2018/RapportCIC2018.pdf
- Rapport sur la certification des comptes de l'État : <https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-05/20190515-certification-comptes-Etat-exercice-2018.pdf>
- Mission contrôle interne et maîtrise des risques (MCIMR) :
<https://www.plejade.education.fr/sites/002937/La%20dmarche%20au%20MENMESRI/Forms/AllItems.aspx>
- Contact : DEMEZ Catherine
pilotage.cic@education.gouv.fr

ANNEXE : LA CHECK-LIST DU CI

La Question...	...revient pour l'encadrement à répondre aux questions suivantes
Existe-t-il un dispositif ?	<p>Ai je désigné des opérationnels pour traiter ces opérations / tâches : il s'agit donc de répondre à la question « qui fait quoi ? »</p>
	<p>Ai je donné des consignes sur le mode opératoire à adapter pour le traitement de ces opérations / tâches (sur la fréquence, sur les documents à utiliser, sur la formalisation des traitements...)?</p> <p>Il s'agit donc de répondre à la question « comment ? ».</p> <p>Dans certains cas de figure, l'encadrement n'aura donné aucune consigne particulière. Cela ne signifie pas pour autant qu'aucun traitement n'est effectué sur les opérations. Ce traitement peut avoir été « auto décidé » par les opérationnels ou être le résultat de consignes données il y a fort longtemps par l'encadrement précédent.</p>
	<p>Puis je le prouver ?</p> <p>Ce qui implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Pour le « qui fait quoi ? » : l'existence d'un organigramme fonctionnel à jour. ↳ Pour le « comment ? » : l'existence de fiches d'auto contrôles ; de fiches de procédures.
Est-il respecté ?	<p>Les opérationnels chargés du traitement de ces opérations procèdent-ils conformément aux modes opératoires formalisés sur les fiches d'auto contrôle et les fiches de procédures.</p> <p>Pour répondre à cette question il est nécessaire de pratiquer un contrôle sur un échantillon d'opérations.</p>