



**MINISTÈRES
ÉDUCATION
JEUNESSE
SPORTS
ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Référentiel organisationnel de **Contrôle Interne Financier - État**

1. ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE FINANCIER AU SEIN DES MENJS ET MESRI	4
1.1 Principaux acteurs du pilotage du CIF au niveau ministériel	4
1.2 Les acteurs du CIF en service déconcentré	4
1.2.1 Le rôle du référent promoteur	4
1.2.2 Le rôle des référents techniques	5
1.3 Gouvernance et pilotage du CIF au niveau ministériel	5
1.4 Le pilotage du contrôle interne à l'échelon déconcentré	6
1.4.1 Pour les académies	6
1.4.2 Pour les régions académiques pluri académiques	6
2. LA DOCUMENTATION DU CONTROLE INTERNE FINANCIER	8
2.1 Les cartographies ministérielles	8
2.1 Le plan d'action ministériel	8
2.3 La documentation opérationnelle	8
2.4 Le dossier permanent	9
2.5 La formation	9
3. LE DEPLOIEMENT DU CONTROLE INTERNE FINANCIER	10
3.1 L'animation du réseau	10
3.2 La traçabilité de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne financier	10
3.2.1 Les actions de maîtrise de risque (AMR)	10
3.2.2 Le renforcement des contrôles de supervision a posteriori	11
3.3 L'évaluation du dispositif du contrôle interne financier	11
3.3.1 L'enquête annuelle	11
3.3.2 La mesure de l'effectivité et de l'efficacité des contrôles	11
3.3.3 L'audit interne ou externe	12
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME	13
ANNEXE 2 : DEFINITION DU CONTROLE INTERNE	14
ANNEXE 3 : CONTENU DU DOSSIER PERMANENT	16
ANNEXE 4 : DETAIL DES PROCESSUS CIF	17
ANNEXE 5 : LISTE DES PILOTES DE PROCESSUS ET REFERENTS	23

Introduction

Le contrôle interne financier (CIF) représente l'ensemble des dispositifs, formalisés et permanents décidés par chaque ministère dans le respect du cadre de référence interministériel, dédiés à la maîtrise des risques budgétaires et comptables. Il a pour objet la maîtrise des risques afférents à la poursuite 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.

Le CIF s'appuie sur une base réglementaire interministérielle :

- **L'article 1^{er} du décret n°2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration**
« Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre, mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux, sous la coordination du secrétaire général du département ministériel, qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque ministère. »
- **L'article 170 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique**
« 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 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 applicable aux contrôles internes budgétaire et comptable de l'État**

Le présent document constitue le cadre de référence de l'organisation du contrôle interne financier au sein des ministères de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports (MENJS), de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI).

Il vise à conforter l'organisation ministérielle en termes de contrôle interne financier (CIF) dans les domaines comptable (CIC) et budgétaire (CIB), à permettre ainsi :

- La consolidation des pratiques ministérielles et un renforcement de l'environnement de gouvernance du CIF ;
- L'optimisation de la charge de travail associée au CIF, à chaque niveau ;
- La constitution d'une base solide pour des chantiers d'informatisation de tout ou partie du CIF ministériel.

Ce référentiel s'appuie, dans sa construction, sur les 3 leviers du contrôle interne :

- Organisation ;
- Documentation;
- Traçabilité.

1. Organisation du contrôle interne financier au sein des MENJS et MESRI

1.1 Principaux acteurs du pilotage du CIF au niveau ministériel

Conformément aux normes interministérielles relatives au contrôle interne financier, les MENJS et MESRI ont désigné :

- Le « **réfèrent promoteur ministériel** » : le directeur des affaires financières en tant que responsable de la fonction financière ministérielle (RFFIM). Il donne l'impulsion nécessaire au plus haut niveau en sensibilisant les hiérarchies et en arrêtant les axes de diffusion du contrôle interne financier (périmètre, calendrier, etc.). Il s'assure de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne budgétaire et comptable (article 69 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012) ;
- Le « **réfèrent technique ministériel** » : le chef du département du contrôle interne et des systèmes d'information financière (DCISIF). Il est l'animateur et le coordinateur du déploiement du contrôle interne comptable et budgétaire ;
- Les « **pilotes de processus** » : les bureaux métiers des directions de l'administration centrale. Ils sont les principaux responsables de la conception des démarches de renforcement de maîtrise des risques pour des processus / sous-processus donnés, en particulier les référentiels de contrôle interne. Ils définissent, pour leurs processus, la stratégie de renforcement du contrôle interne financier. A ce titre, ils évaluent leurs dispositifs mis en œuvre à la vue des résultats des contrôles.
- Les « **réfèrents CIF** », en services centraux et déconcentrés, sont en charge de la mise en œuvre concrète des activités de maîtrise des risques comptables et budgétaires et de leur suivi. Le réseau des référents CIF est constitué dans chaque entité par un **réfèrent « promoteur »** et un ou plusieurs **réfèrents « techniques »** (cf. 1.2).

Les acteurs prenant en charge ces fonctions constituent le cœur du « réseau CIF » du ministère. Leurs fiches de postes doivent inclure le descriptif des activités liées à leurs fonctions « contrôle interne ».

Le contrôle interne financier est l'affaire de tous, des organes de direction à l'ensemble des agents du ministère et de ses établissements publics.

1.2 Les acteurs du CIF en service déconcentré

Ainsi, chaque académie nomme un référent promoteur (souvent un secrétaire général d'académie adjoint) et des référents techniques (chargé de mission contrôle interne, référent T2 et HT2).

La région académique peut nommer des référents (technique ou promoteur) pour assurer l'animation du contrôle interne financier dans son périmètre.

1.2.1 Le rôle du référent promoteur

Cette fonction est assurée par un cadre dirigeant disposant d'une vision transversale des activités ayant une incidence financière ou patrimoniale au sein de l'académie. Elle est occupée par le secrétaire général ou l'un de ses adjoints. Le référent promoteur est garant du déploiement et du fonctionnement pérenne du dispositif de contrôle interne financier. Il est chargé d'impulser et de soutenir la démarche ainsi que de procéder aux arbitrages nécessaires.

A ce titre, le référent promoteur propose la stratégie de l'académie en matière de contrôle interne financier conformément aux orientations nationales. Il veille au déploiement du contrôle interne financier sur l'ensemble du périmètre de l'académie et à la réalisation des objectifs définis. Il anime le comité de pilotage du contrôle interne financier, et représente l'académie

dans les réunions ministérielles traitant du contrôle interne financier. Enfin, il est l'interlocuteur principal des corps d'audit interne et externes.

1.2.2 Le rôle des référents techniques

La fonction de référent technique doit être confiée à un ou plusieurs cadres ayant la maîtrise des concepts du contrôle interne (éventuellement après une formation). Il peut ainsi accompagner au mieux, dans la démarche, les services qui le souhaitent. Compte-tenu de la technicité du sujet et de l'investissement initial demandé, la fonction doit s'inscrire dans une certaine durée.

Il est chargé de relayer les consignes reçues, d'aider les services opérationnels dans l'appropriation des concepts et la mise en œuvre du dispositif ainsi que de suivre les plans d'action, de centraliser les résultats obtenus et de proposer des pistes d'amélioration.

La solution idéale consiste en l'identification d'un référent technique unique dont l'activité serait fortement dédiée au CIF (soit à titre principal, soit en complément de fonctions connexes, telles que le contrôle de gestion ou la qualité, par exemple) assisté de 2 référents techniques experts (l'un pour le T2 et l'autre pour le HT2). Une organisation reposant sur deux référents techniques est également opérante : un pour les dépenses du titre 2, généralement le coordonnateur paye et l'autre pour les dépenses hors titre 2.

La désignation des référents est portée à la connaissance de l'ensemble des personnels de l'académie sur son intranet (rectorat, DSDEN, EPLE).

Le référent technique propose au référent promoteur une organisation du contrôle interne financier pour l'académie. Il coordonne les actions de déploiement du contrôle interne financier pour l'ensemble du périmètre de l'académie et tient à jour les tableaux de suivi. Il assiste, en tant que de besoin, les services dans la mise en œuvre du contrôle interne financier. Il porte à l'arbitrage les difficultés rencontrées, lorsque nécessaire. Il centralise les indicateurs et les résultats obtenus en matière de contrôle interne financier et établit les documents de synthèse pour l'académie. Le référent technique est chargé de la mise en œuvre pratique de l'auto-évaluation pour permettre d'ajuster au mieux le dispositif local. Sur le plan documentaire, il tient à jour le dossier permanent de l'académie et s'assure de la mise à jour de la partie « contrôle interne financier » de l'intranet académique.

Il pilote, le cas échéant, le contrôle interne de 2^{ème} niveau chargée notamment des contrôles de corroboration. Enfin, il représente l'académie dans les réunions techniques ministérielles du contrôle interne financier.

1.3 Gouvernance et pilotage du CIF au niveau ministériel

Le comité de pilotage du contrôle interne financier (COPIL CIF¹), présidé par le directeur des affaires financières et dont le secrétariat est assuré par le DCISIF, se réunit a minima une fois par an. Il définit les axes stratégiques de renforcement du contrôle interne financier, au vu de l'analyse des risques comptables et budgétaires. Il est composé de représentants des régions académiques, des académies et de représentants des directions de l'administration centrale. Le comité de pilotage peut s'appuyer sur les travaux du **comité de suivi CIF²** organisé et animé par le DCISIF.

Le comité de suivi réalise un point d'étape sur la mise en œuvre des actions de renforcement du contrôle interne financier d'un point de vue opérationnel. Il est composé de représentants académiques et des pilotes de processus de l'administration centrale, en charge de la mise en œuvre opérationnelle des actions du plan d'action ministériel du contrôle interne financier (PAM CIF).

Le dispositif de contrôle interne financier est intégré à la démarche plus générale de renforcement du contrôle interne, pilotée par la mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques (MCIMR) placée auprès de la secrétaire générale. **Le comité des risques** définit les orientations nécessaires au déploiement du contrôle interne dans les services centraux et

¹ Comité de Pilotage Contrôle interne financier : arrêté xxx

² Comité de suivi opérationnel contrôle interne financier

déconcentrés. Il suit également la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne par les opérateurs de l'État, dans le cadre de leur organisation et de leur gestion propres (décret n° 2012-567 du 24 avril 2012).

Les deux instances s'articulent selon les principes suivants :

- Le comité des risques examine la cohérence des arbitrages pris par le COPIL CIF avec les orientations données pour l'ensemble du dispositif. A ce titre les principaux arbitrages du COPIL CIF sont systématiquement présentés au comité des risques ;
- Le comité des risques peut également saisir le COPIL CIF quand les analyses qui lui sont présentées pointent des risques relevant des périmètres comptable et budgétaire ;
- Inversement quand les travaux sur les aspects comptables et budgétaires tirent des constats relevant de périmètres autres, leur synthèse documentée est communiquée au comité des risques.

Cette coordination est facilitée par respectivement la participation de la MCIMR au COPIL CIF et celle de la DAF au comité des risques.

Le **comité ministériel d'audit interne**, présidé par le ministre et composé pour moitié de membres indépendants s'assure de la qualité du dispositif de contrôle interne pour la maîtrise des risques. Il s'appuie pour cela sur la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) dont il valide notamment le plan d'audit. Les plans d'actions résultant de ces missions sont suivis, au niveau *ad hoc*, par le COPIL CIF pour les actions concernant les aspects comptables et budgétaires et par le comité des risques pour les autres aspects.

1.4 Le pilotage du contrôle interne à l'échelon déconcentré

1.4.1 Pour les académies

A l'instar de l'organisation ministérielle, à l'échelon académique, le dispositif du contrôle interne est organisé avec la mise en place d'un comité de pilotage académique qui traduit la feuille de route nationale dans une feuille de route et un plan d'action local. Ce comité se réunit au moins une fois par an.

L'organisation retenue par l'académie est formalisée dans un organigramme (lequel constitue un document de gouvernance incontournable), accessible à l'ensemble des personnels de l'académie et des EPLE.

De la même manière que la gouvernance du contrôle interne financier est matérialisée au niveau ministériel par des textes réglementaires, il peut être tout à fait profitable pour la visibilité du dispositif en académie qu'une circulaire du secrétaire général officialise le dispositif retenu ainsi que les objectifs à atteindre.

1.4.2 Pour les régions académiques pluri académiques

Le décret 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 a renforcé le rôle et les attributions du recteur de région académique depuis le 1^{er} janvier 2020. Le recteur de région académique fixe les orientations stratégiques des politiques ministérielles d'éducation et d'enseignement supérieur et de recherche, dans lesquelles s'inscrivent les décisions des recteurs d'académie. Des services régionaux et des services inter académiques sont créés, les premiers sont sous la responsabilité du secrétaire général de la région académique, les deuxièmes sous la responsabilité du secrétaire général d'académie de l'académie siège du service.

Le contrôle interne est une **compétence académique**. Toutefois, les nouveaux services précités vont nécessairement interagir avec la région académique et toutes les académies la composant. Ils peuvent être mono-sites ou multi-sites. Les orientations du contrôle interne doivent être définies et partagées au sein de la région académique. Par ailleurs, le contrôle interne doit également s'appliquer aux services régionaux.

En région académique, **le comité régional académique** définit les orientations du contrôle interne au sein de la région, propose une feuille de route visant à la convergence des dispositifs au sein de la région et valide le plan d'action relatif aux services régionaux.

Il peut créer, s'il le souhaite, une instance/un groupe de travail réunissant le secrétaire général de la région académique, les secrétaires généraux d'académie et les référents promoteurs le cas échéant.

Chaque région académique adapte les instances de pilotage à son organisation. Elle peut :

- soit créer un comité de pilotage spécifique à la région académique, présidé par le recteur de région académique ou son représentant le secrétaire général de région académique ;
- soit faire porter les dispositifs de contrôle interne déployés au sein des services régionaux par le comité de pilotage de l'académie chef-lieu de région. Il est présidé par le recteur ou par son représentant (le secrétaire général de l'académie pour les points relevant du périmètre académique et le secrétaire général de la région académique pour les points relevant du périmètre de la région académique).

Le secrétaire général de la région académique est convié aux COPIL CIF des autres académies pour les points concernant la région académique.

2. La documentation du contrôle interne financier

2.1 Les cartographies ministérielles

La cartographie ministérielle des processus financiers est une photographie de l'existant et de l'organisation en place. Elle s'adapte en fonction des évolutions des organisations et des normes en s'appuyant sur les dispositifs interministériels décrivant les processus comptables et les macro-processus budgétaires.

La cartographie ministérielle des risques financiers est la formalisation du travail d'analyse des risques effectué par les directions de l'administration centrale. Dans ce cadre, le recensement des risques est effectué de manière aussi systématique que possible.

Une fois construite, la cartographie des risques permet de lister et hiérarchiser les risques ainsi que de prioriser les actions de maîtrise. La hiérarchisation des risques est issue de la combinaison de la probabilité de leur survenance et de leur impact budgétaire et/ou comptable. Elle est un outil évolutif en fonction des constats opérés par les acteurs opérationnels, en fonction des résultats du contrôle interne et des constats opérés par les auditeurs internes et externes.

2.2 Le plan d'action ministériel

Des actions doivent permettre de réduire les risques inhérents. Ainsi, la DAF pilote la définition et le suivi d'un plan d'actions ministériel pluriannuel de contrôle interne financier (PAM CIF) qui regroupe les actions de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable.

Ce plan d'actions est élaboré en coordination étroite avec les différents pilotes de processus. Il comporte quatre volets :

- Un volet CIF Etat ;
- Un volet CIF opérateurs ;
- Un volet CIF EPLE ;
- Un volet système d'information financier.

Le plan d'action ministériel est actualisé chaque année. La « feuille de route » nationale qui en résulte, permet de préciser la trajectoire retenue pour le ministère et ses services déconcentrés.

2.3 La documentation opérationnelle

Au niveau opérationnel, les principaux outils documentaires au sein des MENJS et MESRI sont les référentiels de contrôle interne (RCI) construits par les pilotes de processus avec l'appui méthodologique du DCISIF et l'aide des experts métiers des académies.

Les RCI décrivent les processus afférents sous la forme d'un logigramme. Cette description s'accompagne de l'identification des acteurs en charge de chaque étape du processus. Une révision annuelle est opérée par les pilotes de processus pour éventuellement lister les modifications éventuelles.

Une description précise des risques attachés aux étapes du processus est présentée. Les risques sont hiérarchisés en fonction de leur criticité et de la probabilité de leur survenance.

Enfin les actions de maîtrise de risques (AMR) à mettre œuvre sont décrites, en indiquant les outils nécessaires à leur réalisation ainsi que leur temporalité.

Un support pour la description des rôles et des responsabilités des acteurs sous la forme d'un organigramme fonctionnel nominatif (OFN) permettant l'identification des titulaires et des suppléants dont le modèle complet est mis à jour au fil de l'actualisation des référentiels.

D'autres documents opérationnels de contrôle interne peuvent être produits et diffusés sous la forme de guides, de notes, d'applicatifs etc. Cette documentation a vocation à apporter un appui méthodologique à l'ensemble des opérationnels.

2.4 Le dossier permanent

Il est recommandé aux académies de se doter d'un « dossier permanent du CIF³ », rassemblant de manière organisée les documents de référence, les notes ou circulaires reçues ou diffusées, les référentiels de contrôle interne ainsi que les résultats obtenus.

Ce dossier permanent est tenu à jour de manière continue et localisé en un point unique de l'académie.

Pour sa part, le dossier permanent du contrôle interne financier du ministère est consultable sur l'intranet de la DAF à la rubrique « CIF ».⁴

Compte-tenu de la complexité de la démarche, de son coût, ainsi que dans un souci d'homogénéité des procédures, les académies utilisent les cartographies et les référentiels de contrôle interne produits par l'administration centrale. En fonction de leurs besoins, les académies peuvent adapter ou abonder ces outils, ou en créer localement sur des champs non couverts.

2.5 La formation

La DAF mène régulièrement des actions de formation sur l'environnement du contrôle interne financier. Deux modules sont proposés aux acteurs centraux et des services déconcentrés, il s'agit de :

- « Sensibilisation à la maîtrise des risques financiers, métiers et projets » module établi conjointement avec la MCIMR d'une durée de 6 heures ;
- « Maîtrise des risques financiers » d'une durée de 12 heures.

Le DCISIF propose également des actions de formation et d'information sous la forme de classe virtuelle. Un calendrier est diffusé auprès des services centraux et déconcentrés.

³ Un exemple de dossier permanent est proposé en annexe 3

⁴ <https://www.pleiade.education.fr/StructuresMetiers/GBFC/000020/000005/Pages/2.aspx>

3. Le déploiement du contrôle interne financier

Le contrôle interne est un dispositif vivant qui doit s'adapter aux évolutions réglementaires ainsi qu'aux évolutions techniques. Il est l'affaire de tous, de l'encadrement supérieur dans son rôle de pilote aux gestionnaires responsables des contrôles réalisés au fil de l'eau.

Les dispositifs nationaux peuvent être accompagnés par des dispositifs locaux. Ainsi, les académies ont, si elles le souhaitent, la possibilité de mettre en œuvre, en complément des actions nationales, les actions complémentaires qu'elles peuvent juger utiles.

Ces actions complémentaires, comme toute action de contrôle interne, doivent être tracées, documentées et leurs résultats évalués afin de pouvoir être utilement valorisées lors de la présentation au certificateur des comptes du dispositif ministériel de contrôle interne.

Les académies peuvent se tourner vers le DCISIF, pilote et animateur du réseau CIF, pour un appui méthodologique. Localement, elles peuvent solliciter ponctuellement l'appui de la cellule qualité comptable (CQC) de leur comptable (DRFiP).

3.1 L'animation du réseau

Le DCISIF, dans le cadre de son rôle de définition et de pilotage de la stratégie CIF du ministère⁵, anime le réseau des référents CIF (promoteurs et techniques). Ainsi, le DCISIF accompagne les acteurs de terrain en apportant un appui méthodologique notamment pour la réalisation des feuilles de route.

Le comité de suivi du CIF permet de présenter aux acteurs « terrain » les nouveaux dispositifs, les évolutions techniques et réglementaires.

L'animation du réseau participe à la mutualisation des bonnes pratiques. L'intelligence « terrain », c'est-à-dire la connaissance des opérations, des tâches et de l'environnement budgétaire et comptable, détenue par les différents acteurs du CIF, doit pouvoir être partagée. Cette mutualisation permet de maintenir un environnement propice au déploiement et à l'affermissement du CIF à tous les niveaux.

Le séminaire annuel permet des échanges nourris entre les différents acteurs autour de l'actualité du CIF. Il en va de même pour les classes virtuelles menées régulièrement par le DCISIF pour accompagner les services sur de nouvelles procédures comme par exemple en 2020 sur le service fait présumé.

Le DCISIF met à la disposition des acteurs du CIF de la documentation sur l'espace collaboratif dédié sur pléiade. La messagerie générique « Pilotage CIF » permet d'échanger régulièrement avec le réseau.

Pour les services déconcentrés, le référent promoteur impulse la démarche et en assure l'animation avec l'appui des référents techniques. Des relais au sein de chaque division peuvent être désignés.

3.2 La traçabilité de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne financier

La traçabilité des contrôles permet de garantir et de sécuriser la piste d'audit. Elle permet donc de garantir l'effectivité des contrôles.

3.2.1 Les actions de maîtrise de risque (AMR)

La définition des actions de maîtrise de risque au sein des MENJS et MESRI est le fruit d'une co-construction entre le pilote de processus et des experts académiques qui auront la charge de mise en œuvre ultérieure des actions de maîtrise de risque. En tant qu'expert du contrôle interne financier, le DCISIF apporte un appui méthodologique.

⁵ À tous les niveaux : services centraux, déconcentrés et établissements publics

Pour maîtriser efficacement les risques financiers, il convient de positionner les activités de maîtrise au plus près du fait générateur du risque. Aussi, les démarches de contrôle ne se cloisonnent pas à la sphère financière, entendue au sens le plus restrictif. Par exemple, pour les processus « rémunération-Titre II », elles traitent naturellement les risques financiers générés dans la sphère de la gestion administrative.

Les modalités de réalisation des actions de maîtrise de risque sont décrites dans les référentiels de contrôle interne (cf. 2.2). Les résultats doivent être tracés et archivés pour garantir la piste d'audit.

Les actions de maîtrise des risques font l'objet d'une révision chaque année par les pilotes de processus avec l'appui du DCISIF, pour s'assurer de leur pertinence à la vue des retours de l'enquête annuelle (cf.3.3.1).

3.2.2 Le renforcement des contrôles de supervision a posteriori

Le dispositif de contrôle interne financier évolue pour prendre en compte l'allègement des contrôles a priori et de son corollaire, le renforcement des contrôles a posteriori, poursuivant ainsi les orientations interministérielles du contrôle interne financier et les recommandations de la Cour des comptes dans son rôle d'évaluateur.

Le contrôle de supervision a posteriori permet, pour un processus donné, d'évaluer le dispositif de contrôle interne défini par le RCI afférent. Cette évaluation peut se faire sous la forme d'un contrôle sur un échantillon d'opérations ou par une analyse de l'organisation mise en œuvre. Il est défini dans un plan national de contrôle interne (PNCI) et/ou dans un plan directionnel de contrôle interne (PDCI).

Pour garantir la traçabilité des contrôles de supervision a posteriori et une réalisation homogène nécessaire pour leur agrégation nationale, le MENJS-MESRI a décidé de se doter de l'Application de Gestion Interne des Risques (AGIR) développée pour les ministères par la DGFIP. Le déploiement de cet outil débutera à partir du 1^{er} trimestre 2022.

3.3 L'évaluation du dispositif du contrôle interne financier

3.3.1 L'enquête annuelle

Conformément au décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration, il incombe au secrétaire général de disposer d'une vision d'ensemble du dispositif de contrôle interne déployé dans chaque département ministériel, notamment afin de répondre aux sollicitations de la Cour des comptes.

Pour ce faire, il a été choisi de procéder⁶ à une enquête annuelle auprès des académies sur l'état du contrôle interne financier (T2 et hors titre 2) dans les services déconcentrés.

Cette enquête permet, sur les actions réalisées au cours de l'année précédente⁷, une collecte des indicateurs de déploiement ou d'efficience liés aux actions de maîtrise des risques prévues par les différents référentiels de contrôle interne ainsi que certains contrôles de supervision a posteriori.

La réponse de l'ensemble des services à cette enquête est essentielle afin de pouvoir actualiser la vision ministérielle du contrôle interne financier et, notamment le document stratégique que constitue la cartographie des risques ministérielle.

3.3.2 La mesure de l'effectivité et de l'efficacité des contrôles

La mise à jour régulière de la cartographie des risques ministérielle (cf. 2.1.1) rend nécessaire le renforcement de la mesure de l'effectivité et l'efficacité des contrôles mis en œuvre en administration centrale et en services déconcentrés et de bénéficier d'une consolidation au niveau de l'administration centrale.

⁶ Dans l'attente de l'adoption d'un dispositif automatisé de remontée et de centralisation des données.

⁷ Ce qui souligne l'intérêt pour les services de constituer tout au long de l'année un dossier permanent du CIF actualisé.

Le déploiement de l'outil AGIR (cf. 3.1.2) permettra de répondre à cette attente et viendra à terme se substituer à l'enquête précitée ainsi qu'à l'outil G2P.

3.3.3 L'audit interne ou externe

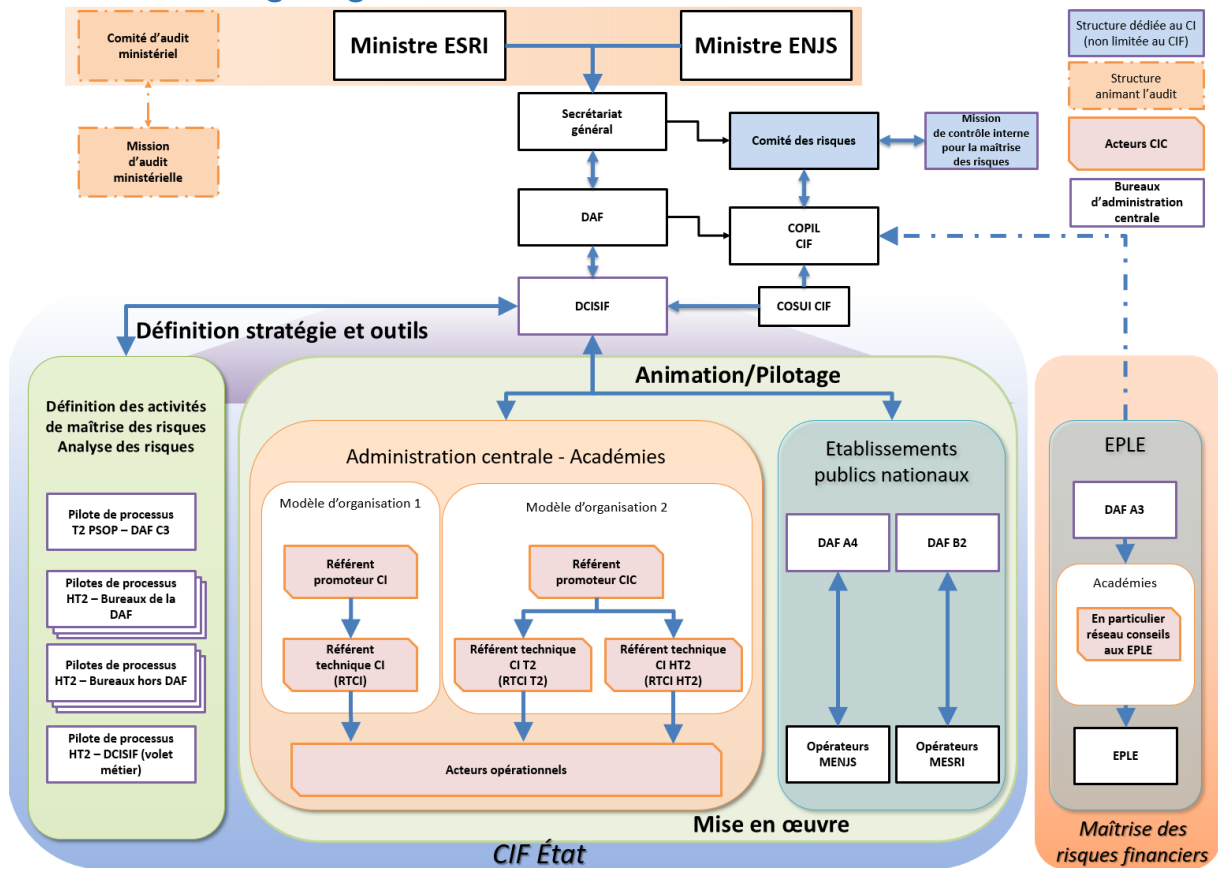
L'audit permet à un instant « t » de s'assurer de l'effectivité d'un dispositif de contrôle interne pour un processus et d'en mesurer l'efficacité (cf. 3.1). Les auditeurs peuvent apporter un certain nombre de recommandations visant à faire évoluer le dispositif de contrôle de manière optimale.

Le comité ministériel d'audit interne valide le plan d'audit interne (cf. 1.3).

La Cour des comptes réalise annuellement une note d'évaluation du contrôle interne (NEC). Chaque ministère est ainsi sollicité pour l'évaluation de l'ensemble des dispositifs qu'il met en œuvre. La Cour s'attache, particulièrement, à s'assurer de l'effectivité et de l'efficacité des contrôles.

Enfin, dans son rôle de certificateur des comptes de l'Etat, la Cour des comptes est amenée annuellement à s'assurer de la bonne mise en œuvre du dispositif de contrôle interne comptable.

Annexe 1 : organigramme



Annexe 2 : définition du contrôle interne

Au début des années 2000, suite à des scandales financiers, les Etats ont imposé la mise en place du contrôle interne dans les entreprises⁸ et dans l'administration⁹.

Le contrôle interne est un processus mise en œuvre par le personnel de tout niveau destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs :

- Optimisation des opérations
- Fiabilité des informations financières.

Le référentiel COSO¹⁰ définit le contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité Il se décline en 4 objectifs opérationnels et en 5 composantes pour maîtriser au mieux ses activités.

Les quatre **objectifs opérationnels** :

- Le respect des lois, règlements, contrats ;
- La protection du patrimoine, dans une acception aujourd'hui élargie qui comprend, outre les actifs de l'organisme, ses agents et son image ;
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles (fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes, disponibles) ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations.

Les cinq composantes :

1^{ère} composante : un environnement interne favorable à la maîtrise des risques

- Une implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique,
- Le pilotage des activités,
- Une organisation appropriée (les différentes instances de gouvernance remplissent pleinement leur rôle),
- Une définition claire des responsabilités et des pouvoirs,
- Des procédures formalisées et diffusées,
- La mobilisation des compétences.

2^{ème} composante : une évaluation des risques en deux temps

- L'identification des risques sur la base d'une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités ;
- La hiérarchisation de ces risques en fonction de leur impact en termes d'enjeux pour l'organisme.

3^{ème} composante : des activités de contrôle qui comprennent les dispositifs mis en place pour maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés

Les dispositifs doivent être proportionnés aux enjeux,

- Ils peuvent être transverses à l'organisme, pour faire face à des risques généraux ou propres à une activité,
- Ils sont de natures diverses : mise en place d'une procédure, d'une méthode, action de contrôle mutuel ou de supervision...

4^{ème} composante : la maîtrise de l'information et de la communication

⁸ Loi Sarbanne-Oxley en 2002 aux USA et loi n° 2003-706 du 1er août 2003 relative à la sécurité financière en France

⁹ LOLF, directives européennes, GBCP, arrêté cadre de référence.

¹⁰ COSO est l'acronyme abrégé de Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension ce standard s'appelle aussi COSO.

- La qualité de l'information (contenu, délais de disponibilité, mise à jour, exactitude, accessibilité) nécessaire au contrôle interne,
- La qualité des systèmes d'information, stratégiques et intégrés aux opérations,
- La définition des règles et modalités de communication interne (implication du secrétaire général en matière de contrôle interne, bonne connaissance du dispositif de contrôle interne par les agents),
- La communication externe (information à l'extérieur de l'organisme sur la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne).

5^{ème} composante : le pilotage du contrôle interne

- L'appropriation du contrôle interne par chaque responsable qui doit le conduire à définir, mettre en place, piloter les dispositifs de maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité ;

Annexe 3 : contenu du dossier permanent

- Gouvernance
 - Textes généraux
 - Article 72 de la Constitution
 - Décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration
 - Décret n°2012-567 relatif aux CI et audit internes aux MENJS ET MESRI
 - Décret n°2012-568 fixant l'organisation de l'administration centrale des MENJS ET MESRI
 - Arrêté du 24 avril 2012 fixant l'organisation de l'administration centrale des MENJS ET MESRI
 - Dispositif académique
 -

- Pilotage
 - Organigramme du CIF dans l'académie
 - Relevés de conclusions des comités de pilotage du CIF de l'académie
 - Plans d'actions académiques
 - Tableau de suivi des actions

- Animation du CIF
 - Annuaire des correspondants CIF dans l'académie
 - Supports des actions de sensibilisation ou des formations dispensées

- Documentation
 - PAM
 - Feuilles de route reçues par l'académie
 - Note de campagne annuelle sur l'état du CIF
 - Référentiels CIF et circulaires de mise en œuvre reçus
 - Fiches et documents de contrôle interne émis par l'académie

- Evaluation du CIC de 1^{er} niveau (auto-évaluation)
 - Outil d'évaluation de la maturité de la couverture des risques (EMR)
 - Résultats obtenus par l'académie

- Evaluations internes ou externes
 - Cour des comptes : Rapports de certification des comptes de l'Etat
 - Mission nationale d'audit (DGFIP)
 - Mission d'audit interne ministérielle (MMAI)

Annexe 4 : Détail des processus CIF

Le ministère a fait le choix de modéliser ses pratiques de contrôle interne financier (CIF) au travers de neuf étapes qui couvrent la majorité des activités de pilotage, de mise en œuvre, d'analyse et de conduite du changement liées au CIF. Elles sont modélisées dans le graphique ci-dessous (figure 1).

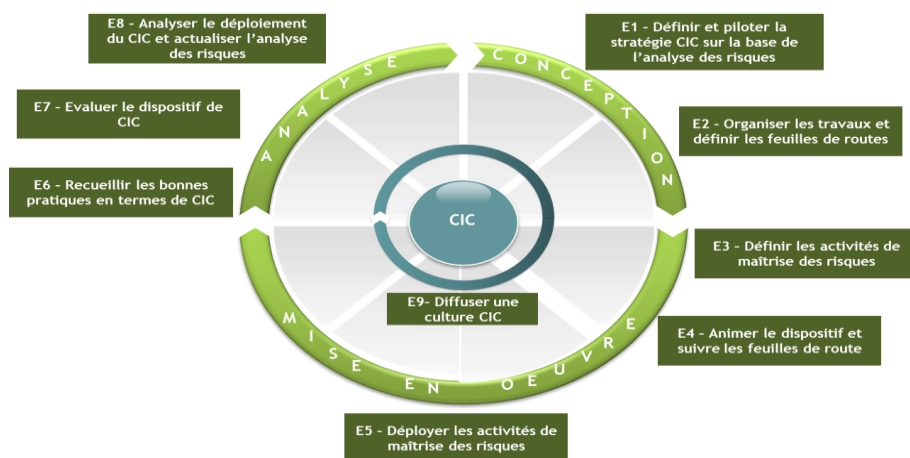


Figure 1 : Modélisation des étapes de CIF au sein des MENJS et MESRI

	DCISIF	Pilote de processus	Référent CIF
E1 - Définir et piloter la stratégie CIF sur la base de l'analyse des risques	Réalise	Contribue	Est informé
E2 - Organiser les travaux et définir les feuilles de routes	Réalise	Est informé	Est informé
E3 - Définir les activités de maîtrise des risques	Contribue	Réalise	Contribue (groupes de travail)
E4 - Animer le dispositif et suivre les feuilles de route - niveau opérationnel	Réalise (référent promoteur + référent technique)		
E4 - Animer le dispositif et suivre les feuilles de route - animation réseau CIF	Réalise	Contribue	Contribue
E5 - Déployer les activités de maîtrise des risques	Est informé	Est informé	Réalise
E6 - Recueillir et valoriser les bonnes pratiques	Chaque responsable à son niveau (valorisation par le DCISIF)		
E7 - Evaluer le dispositif de CIF	Est informé	Est informé	Réalise
E8 - Analyser le déploiement du CIF et actualiser l'analyse des risques	Réalise	Contributeur	Contributeur
E9 - Diffuser une culture	Chaque responsable à son niveau		

E1 : Définir et piloter la stratégie CIF sur la base de l'analyse des risques

Etape	E1 : Définir et piloter la stratégie CIF sur la base de l'analyse des risques
Objectif	Concevoir, diffuser le plan d'action ministériel pour le contrôle interne financier (PAM CIF) qui la trajectoire pour le contrôle interne financier sur une période de trois années, en se fondant en particulier sur l'analyse des risques associés à chaque processus financier et à l'environnement global de maîtrise des risques.
Livrables leviers	Plan d'action ministériel pour le contrôle interne financier
Acteurs	Le DCISIF mobilise les directions d'administration centrale
Calendrier	tous les 3 ans avec une mise à jour annuelle

Le plan d'action ministériel constitue un outil de pilotage structuré autour :

- D'un bilan de la situation du ministère ;
- D'un suivi des recommandations de la Cour des comptes ;
- Des résultats des audits/organismes de contrôle ;
- D'une analyse et d'une actualisation des risques encourus ;
- De la définition de plans et d'axes d'actions pour le ministère.

Pour la période 2021-2023, le PAM pour le contrôle interne financier comprend quatre volets complémentaires :

- Volet « contrôle interne financier – État » ;
- Volet « systèmes d'information ministériels » ;
- Volet « maîtrise des risques comptables et financiers – EPLE » ;
- Volet « contrôle interne comptable et budgétaire des opérateurs ».

E2 : Organiser les travaux et définir les feuilles de route

Etape	E2 : Organiser les travaux et définir les feuilles de route
Objectif	Décliner au niveau opérationnel les orientations du PAM en décrivant la liste d'activités à mettre en œuvre pour chaque pilote de processus et chaque référent technique. Elles constituent le minima attendu
Livrables leviers	Pour les pilotes de processus : planning de diffusion des référentiels de contrôle interne (RCI) Pour les référents CIF : les échéances de mise en œuvre opérationnelle des démarches et des outils de CIF Pour l'ensemble du « réseau CIF » : séminaire annuel CIF
Acteurs	Le DCISIF, les pilotes de processus
Calendrier	Diffusion à l'automne

E3 : Définir les activités de maîtrise des risques (AMR)

Etape	E3 : Définir les activités de maîtrise des risques (AMR)
Objectif	Production ou de mise à jour les principaux outils de contrôle interne financier (les RCI et les campagnes de contrôle, en particulier) qui seront mis en œuvre.
Livrables leviers	Référentiels de contrôle interne Autres outils de contrôle (documentation, guide, outil d'autodiagnostic...) Actions de maîtrise des risques au niveau national (évolutions des systèmes d'information, modification réglementaire...)
Acteurs	Pilotes de processus, experts des académies, DCISIF (en tant que support méthodologique)
Calendrier	Selon planning de diffusion (idéalement septembre).

Principes de définition des activités de maîtrise des risques aux MENJS-MESRI

- Toute définition d'action de maîtrise des risques au sein des MENJS et MESRI doit être le fruit d'une Co-construction entre le pilote de processus et un échantillon des praticiens/experts qui auront la charge de la mise en œuvre.
- Pour maîtriser efficacement les risques financiers, il convient de positionner les activités de maîtrise au plus près du fait générateur. Aussi, les démarches de contrôle ne se cloisonnent pas à la sphère financière. Par exemple, pour les processus « rémunération-Titre II », elles traitent naturellement les risques générés dans la sphère de la gestion administrative.

Conception et mise à jour des RCI et charge de travail afférente

Conception des RCI :

La conception d'un RCIC doit respecter les lignes directrices décrites en annexe 5. Le DCISIF apporte son appui autant que de besoin au pilote de processus en fonction du plan de charge de ce dernier. Il lui transmet en particulier tous les documents supports à sa disposition (notamment les référentiels interministériels produits par la DGFIP ou ceux produits par d'autres ministères).

Mise à jour des référentiels :

La revue des référentiels est annuelle. Leur mise à jour peut être nécessaire :

- Si le *reportant* matérialise que certaines actions de maîtrise de risque ne sont pas déployées du fait d'un défaut de conception du référentiel ou de l'absence d'outils permettant leur réalisation ;
- Si une modification de l'environnement réglementaire ou des systèmes d'information impliquent une adaptation des actions de maîtrise de risque ;
- Si des analyses extérieures (audit interne, rapports de la Cour des comptes, etc.) matérialisent un besoin d'évolution du RCI.

E4 : Animer le dispositif et suivre les feuilles de route

Etape	E4 : Animer le dispositif et suivre les feuilles de route
Objectif	<p>Maintenir un environnement propice au déploiement et à l'affermissement du CIF à tous les niveaux.</p> <p>Il est recommandé que ces référents CIF construisent le plan d'action CIF de leur structure au travers d'une analyse de leurs risques propres reposant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les documents ministériels - l'analyse des enjeux financiers et l'exploitation des rapports de contrôle (en particulier retours du comptable public sur les contrôles de la dépense) et d'audit le cas échéant - l'« intelligence terrain », c'est-à-dire la connaissance des opérations et de l'environnement, y compris des événements conjoncturels susceptibles d'impacter la qualité comptable la soutenabilité de la programmation budgétaire et de son exécution, et la qualité des comptabilités budgétaire et générale (réorganisation des structures administratives, turn-over de personnel, tension sur les effectifs de certains services, réforme réglementaire, etc.).
Livrables leviers	le référentiel organisationnel du contrôle interne financier , les plans d'action, la comitologie adaptée, le dossier permanent
Acteurs	les référents promoteur et techniques
Calendrier	Tout au long de l'année

E5 : Déployer les actions de maîtrise de risques

Etape	E5 : Déployer les actions de maîtrise des risques (AMR)
Objectif	<p>Installer les actions de maîtrise de risques.</p> <p>Il s'agit de déployer les référentiels mais aussi de réinterroger les pratiques existantes avec une approche par les risques, de documenter les procédures qui le nécessitent, de renforcer la traçabilité des activités et des acteurs dans le cadre d'une conduite de changement.</p>
Livrables leviers	Sensibilisation, formation, plan d'action, référentiels
Acteurs	Tous les acteurs du périmètre financier sont concernés. Le référent technique est le garant de leur mobilisation. Il a en charge l'accompagnement des services dans la transmission des outils et de la culture CIF. Il s'appuie autant que de besoin sur le référent promoteur ainsi que les expériences du réseau CIF national.
Calendrier	Tout au long de l'année

E6 : Recueillir les bonnes pratiques en terme de contrôle interne financier

Etape	E6 : Recueillir les bonnes pratiques du contrôle interne financier
Objectif	Identifier et diffuser les bonnes pratiques
Livrables leviers	Espaces collaboratifs, messagerie générique séminaires et autres lieux d'échange du réseau CIF
Acteurs	Tous les acteurs sont concernés, le DCISIF assure l'animation nationale
Calendrier	Tout au long de l'année

E7 : Evaluer le dispositif de CIF

Etape	E7 : Evaluer le dispositif du contrôle interne financier
Objectif	Evaluation à tous les niveaux de l'organisation Le contrôle de supervision, qui fait partie des attributions de tout responsable hiérarchique, doit comporter un volet d'auto-évaluation sur l'effectivité du CIF déployé dans chaque périmètre de responsabilité. Celui-ci n'est possible qu'à condition d'avoir respecté le principe de traçabilité des activités de maîtrise des risques.
Livrables leviers	Grille d'aide à l'évaluation des actions de maîtrise des risques, les contrôles de supervision à posteriori (par exemple, le complément d'enquête et à venir l'application AGIR)
Acteurs	En académie : Les responsables hiérarchiques, les référents. En administration centrale : les pilotes de processus, le DCISIF
Calendrier	Tout au long de l'année

Le référent technique a la responsabilité d'animer les exercices d'auto-évaluation, de les consolider, voire de les expertiser. Il s'assure notamment de la tenue du dossier permanent du contrôle interne financier dans son académie.

Le DCISIF et les pilotes de processus peuvent être amenés à demander la transmission d'éléments probants. Ces Il s'agit notamment d'avoir accès à tout ou partie des éléments du dossier permanent académique CIF.

Ces demandes servent notamment à répondre aux évaluations externes (Cour des comptes, missions d'audit).

E8 : Analyser le déploiement du CIF et actualiser l'analyse des risques

Etape	E8 : Analyser le déploiement du contrôle interne financier et actualiser l'analyse des risques
Objectif	Recenser les réalisations en terme de déploiement du contrôle interne financier à tous les niveaux et d'analyser l'impact sur la maîtrise des risques au niveau ministériel
Livrables leviers	la cartographie des risques, l'enquête annuelle sur le déploiement du CIF
Acteurs	le DCISIF et les référents
Calendrier	A l'automne

Le DCISIF est responsable de l'analyse du déploiement du CIF. Il assure un retour d'information à tous les acteurs du réseau.

E9 : Diffuser une culture

Etape	E9 : Diffuser une culture
Objectif	Diffuser la culture du contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation
Livrables leviers	Séminaires, réunions Intranet, documentation
Acteurs	Les référents académiques, le DCISIF, la mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques
Calendrier	Tout au long de l'année

ANNEXE 5 : Liste des pilotes de processus et référents

Processus actifs	Responsable de processus
Tous processus Rémunération-Titre II (11)	DAF C3
Bourses de l'enseignement scolaire	DGESCO B1-3
Bourses de l'enseignement supérieur	DGESIP A2-1 / DAF B3
Commande Publique	SAAM-MCSPD
Fonctions transverses CHORUS	DAF-DCISIF*
Frais de déplacements	SAAM C
Frais de jury des examens et concours	DGRH D2 - DGESCO MPE
Opérations de clôture (CET, PPL)	DAF-DCISIF
Prestations d'action sociale	DGRH C1-3
Recettes étrangères à l'impôt et au domaine /Fonds de concours	DAF B3
Subventions aux établissements (hors forfait d'externat)	DGESCO B1-3
Subventions aux établissements privés (forfait d'externat)	DAF D2
Subventions pour charges de service public	DAF B3

* Conjointement avec les autres pilotes de processus pour les opérations qui les concernent.