



MINISTÈRES  
ÉDUCATION  
JEUNESSE  
SPORTS  
ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
RECHERCHE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



# Plan d'Action Ministériel pour le contrôle interne financier 2021-2023

## Volet « contrôle interne financier – État »

CIF

Juin 2021

## Avant-propos

### Le cadre juridique

L'article 27 de la loi organique relative aux lois de finances dispose que 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 n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 dispose que « dans chaque ministère est mis en place un dispositif de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable ». Il précise l'objectif d'atteindre une qualité raisonnable des opérations budgétaires et comptables.

L'arrêté du 18 décembre 2018 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne financier définit l'articulation entre les contrôles internes budgétaires et comptable tout en s'inspirant de la norme internationale « COSO 2 ».

L'arrêté du 28 décembre 2018 fixe les conditions de la suspension partielle du contrôle budgétaire a priori par le CBCM. En contrepartie, l'arrêté prévoit le développement du contrôle interne budgétaire.

### La démarche

Le contrôle interne est une démarche intégrée à l'activité opérationnelle de chacun, qui implique une prise de recul collective par rapport aux actions quotidiennes pour identifier les risques et les actions à mettre en œuvre pour les couvrir ; elle oblige ainsi à avoir une réflexion critique sur l'organisation existante, à se concentrer sur ce qui est significatif et à améliorer en permanence les processus.

Le contrôle interne financier (CIF) est un **dispositif dynamique** qui repose sur une expertise régulière des risques et s'inscrit dans une amélioration continue, à la fois dans les domaines de l'organisation des services, de la documentation des procédures et de la traçabilité des opérations financières. Accompagné de l'audit interne, il apporte ainsi à une organisation des éléments favorisant la qualité du service et des éléments générateurs d'efficacité pour la maîtrise de ses propres processus de gestion.

Le CIF a pour composante les contrôles internes budgétaire et comptable. Il est un sous ensemble du contrôle interne, qui ne désigne pas une fonction de contrôle mais un **ensemble de dispositifs** :

- Mis en place par une organisation pour maîtriser ses activités,
- Mis en œuvre par l'ensemble des agents de cette organisation,
- En vue de fournir une assurance raisonnable, et non une garantie absolue, que les objectifs de l'organisme seront atteints.

Le CIF **concourt à l'amélioration de la performance**, il est un outil de pilotage de la fonction financière. Le dispositif mis en œuvre permet de donner **une assurance raisonnable sur la qualité de l'information financière et la soutenabilité budgétaire**.

La fiabilisation des procédures financières contribue ainsi à réduire les coûts induits par un défaut de qualité des opérations et à rationaliser et fluidifier les circuits financiers.

L'effectivité et l'efficacité d'un dispositif de CIF sont évaluées par la mise en œuvre de contrôles de supervision a posteriori, par l'audit interne réalisé par un service distinct des acteurs opérationnels et par l'audit externe principalement mené par la Cour des comptes dans le cadre des notes d'évaluation du contrôle interne ministériel (NEC).

### Les enjeux

La démarche de contrôle interne financier est un levier fondamental pour accompagner le changement, réglementaire comme la rénovation de la chaîne de la dépense, ou structurel telle la réforme territoriale, mise en œuvre aux MENJS/MESRI.

## Le PAM 2021-2023, a été construit autour des enjeux actuels et à venir du CIF :

- **La mise en œuvre de la réforme territoriale** nécessite une réflexion sur son impact en matière de risques financiers. Cette réflexion, élargie à l'intégration de la jeunesse et des sports, pourra se traduire sur une redéfinition du pilotage du CIF.
- **La mise en œuvre du plan de relance** faisant suite à la crise sanitaire Covid-19 constitue un enjeu majeur pour le MENJS-MESRI. En complément des dispositifs existants, il sera mis en place un plan d'action dédié : couvrir les risques organisationnels, traçabilité de l'exécution, suivi régulier.
- **Le centre de gestion financière (CGF)** a pour objet de mutualiser les fonctions d'ordonnateur (par délégation) et de comptable public sur toute la chaîne d'exécution de la dépense depuis la création de l'engagement juridique jusqu'à la validation de la demande de paiement dans Chorus. Le CGF est une structure unique intégrant le centre de service partagé (CSP) et le service facturier (SFACT). Cette simplification de la chaîne de la dépense implique une évolution des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre. Le MENJS a lancé une expérimentation, pour l'académie de Rennes en 2022.
- **Le contrôle interne financier** doit avoir une organisation clairement établie. Il s'agit notamment de définir le **positionnement des acteurs** chargés de réaliser les actions de contrôle interne. **Le référentiel organisationnel de contrôle interne financier** sera a été mis à jour pour prendre en compte la réforme OTE.
- **Le renforcement du dispositif de contrôle interne budgétaire** est primordial pour garantir son articulation avec le contrôle interne comptable. L'allègement des contrôles a priori menés par le contrôleur budgétaire (CBCM/CBR) induit le développement des contrôles de supervision a posteriori. Le CIF avec ses composantes budgétaires et comptables couvre l'ensemble des risques financiers. La refonte des référentiels de contrôle interne intégrera la dimension budgétaire.
- **L'effectivité et l'efficacité** des contrôles doivent pouvoir être mesurés. L'outil G2P permet de donner une certaine assurance quant à l'effectivité de la réalisation des contrôles. Cependant, la mesure de l'efficacité est liée à l'existence d'un outil qui puisse intégrer la réalisation des contrôles de supervision, de suivre les actions éventuellement mises en œuvre, d'effectuer un reporting efficace et de piloter le dispositif de CIF.  
**Le déploiement, en 2022, de l'Application de Gestion Interne des Risques (AGIR)** permettra de répondre à l'enjeu de la mesure de l'effectivité et de l'efficacité des dispositifs de contrôle. Cette application utilisée par la Direction Générale des Finances Publiques depuis 2010 embarque les plans de contrôles nationaux et locaux, la description des organisations, les grilles de contrôle de supervision a posteriori, de corroboration et d'expertise, les plans d'actions à mettre en œuvre suite aux résultats des actions de contrôle. Un reporting intégré, sous la forme de requêtes, permet de donner **les indicateurs** nécessaires au pilotage du CIF ;
- **La documentation et l'outillage des contrôles** sont des éléments importants pour garantir la qualité de réalisation des actions de maîtrise des risques. Ainsi, le présent plan d'action ministériel prévoit des actions portant sur la refonte et la création de nouveaux référentiels de contrôle interne. Des outils spécifiques et des requêtes Chorus prédéfinies seront construits et mis à la disposition des différents acteurs chargés de la réalisation des contrôles.

# Sommaire

<b>1</b>	<b>NIVEAU DE DEPLOIEMENT DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE, DU CONTROLE INTERNE BUDGETAIRE ET RECOMMANDATIONS GENERALES ISSUES DE L'AUDIT</b>	<b>5</b>
1.1	BILAN DES ACTIONS DE RENFORCEMENT DU CIC PROGRAMMEES SUR LA PERIODE 2018-2020	5
		7
1.2	APPRECIATION PAR L'AUDIT ET RECOMMANDATIONS ASSOCIEES	7
<b>2</b>	<b>ANALYSE DES RISQUES COMPTABLES DES MENJ-MESRI</b>	<b>8</b>
2.1	PRINCIPES METHODOLOGIQUES FONDANT LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES FINANCIERS	8
<b>3</b>	<b>AXES DE TRAVAIL DU PLAN D'ACTION MINISTERIEL 2021-2023</b>	<b>8</b>
3.1	AMELIORER : LE CONTROLE INTERNE EST UN DISPOSITIF VIVANT	8
3.1.1	METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS RECURRENTES	8
3.1.2	RENOVER LES OUTILS DE CONTROLE INTERNE FINANCIER	9
3.2	ÉTENDRE LA DEMARCHE ET RENFORCER L'ÉVALUATION	11
3.2.1	CONSTRUIRE ET DIFFUSER DE NOUVEAUX REFERENTIELS DE CIF	11
3.2.2	DETERMINATION DU NIVEAU DE DEPLOIEMENT DES AMR	14
3.3	ACCOMPAGNER : FAVORISER LA MONTEE EN COMPETENCE DES ACTEURS OPERATIONNELS ET ACCENTUER LES ECHANGES	15
3.3.1	FAVORISER LA MUTUALISATION ENTRE LES DIFFERENTS ACTEURS DU CIF :	15
3.3.2	ADAPTER LE CIF AUX NOUVEAUX ENJEUX	15
3.3.3	CONTINUER LE DEVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION	15
	<b>ANNEXES</b>	<b>17</b>

## Suivi des versions :

- ✓ Version 1 – juin 2020
- ✓ Version 2 – août 2020
- ✓ Version 6 – juin 2021

# 1 Niveau de déploiement du Contrôle Interne Comptable, du contrôle interne budgétaire et recommandations générales issues de l'audit

## 1.1 Bilan des actions de renforcement du CIC programmées sur la période 2018-2020

### > Rappel des objectifs du Plan d'Action Ministériel volet CIC 2018-2020




Le plan d'action ministériel 2018-2020 ouvrait une 4<sup>ème</sup> séquence après trois plans d'actions successifs (2012-2018) destinés à réorganiser, consolider et maintenir le dispositif de nos ministères. Ce plan d'action avait été validé lors du comité de pilotage CIC-CIB du 5 juillet 2018.














Les deux premiers PAM (2012-2014 et 2014-2016) avaient permis d'améliorer significativement la sécurisation des processus financiers et comptables grâce à la mobilisation continue de tous les acteurs et à des outils adaptés à l'organisation ministérielle.


Le plan d'action 2018-2020 a porté l'ambition de passer un palier supérieur et rendre plus efficace le dispositif par le renforcement de l'articulation des instances et la mise à disposition ou la conception d'outillage :




- Améliorer le niveau de couverture des risques là où il apparaît insuffisant ;
- Répondre à la nécessité de mesurer l'efficacité du dispositif ;
- Accentuer l'accompagnement apporté aux acteurs.

17 actions avaient été définies autour de 3 axes :

	Actions	Responsable(s)	Statut	observation
Améliorer	Répondre à l'enquête annuelle sur le niveau de déploiement du CIC	Académies		L'enquête, précédemment axée sur les aspects comptables, permet de mesurer le déploiement du contrôle interne financier ainsi que son appréhension par les différents acteurs de la chaîne financière. Plus de 90% des académies et vice-rectorats ayant un projet ouvert dans G2P ont répondu à l'enquête annuelle sur le déploiement des RCIC dans leurs services. Cette action est pérenne, l'enquête étant réalisée chaque année.
	Mettre en œuvre les autres actions de la feuille de route annuelle	Académies		La feuille de route est mise à jour chaque année et revêt un caractère pérenne. L'ensemble des actions déroulées par la feuille de route annuelle sont réalisées (taux de réalisation de 81%). Cette action pourra être élargie à la mise en œuvre de contrôles de supervision a posteriori.
	Rénover la cartographie ministérielle des risques comptables pour la rendre plus intelligible	DCISIF		La cartographie ministérielle des risques doit être articulée avec la cartographie des processus ministériels. Cette rénovation a été engagée en vue de proposer un outil et une procédure d'actualisation axée sur la mesure de l'effectivité et de l'efficacité des AMR.

	Réaliser avec les pilotes de processus une revue annuelle de l'adéquation des RCI	DCISIF et pilotes de processus		La revue annuelle menée avec les pilotes de processus permet d'engager la rénovation des RCI pour les mettre en conformité avec les évolutions réglementaires. Par exemple, le RCI « Commande publique » fait l'objet d'une mise à jour. La mise à jour des RCI est toujours en cours de réalisation. Les RCI s'articulent avec la cartographie des risques ministérielle, de ce fait ils doivent intégrer dans leur mise à jour la mesure de l'effectivité et de l'efficacité des AMR.
	Amorcer le toilettage des AMR devenues caduques et intégrer des indicateurs "qualité"	DCISIF + pilotes de processus + académies		Les observations des académies et évolutions réglementaires impactant les AMR à déployer ont été recensés, les RCIC concernés sont modifiés en conséquence ou en cours de modification. Les premiers référentiels traités ont été validés par le pilote de processus.
	Réviser le RCI "Chorus : Fonction support"	DCISIF + Académies		Ce RCI a été toiletté et déployé.
	Compléter le RCI sur les opérations de clôture	DCISIF et pilote de processus		Cette action a été réalisée pour les subventions. Cette action sera maintenue sous une nouvelle dénomination : " Enrichir le contenu du guide le guide des opérations de clôture par des fiches thématiques".
Renforcer	Finaliser et diffuser le RCI « Heures supplémentaires saisies en établissement »	DAF C3 (pilote de processus) et DCISIF		Cette action a été menée à son terme avec la diffusion du RCI.
	Construire et diffuser le RCI « Rémunération des personnels de l'assistance éducative (T2 et HT2) »	pilote(s) de processus et DCISIF		Travaux engagés sur le processus de gestion des personnels AESH rémunérés sur le titre 2. Le parti pris est de finaliser ce champ avant d'aborder le RCI dédié aux AED / AESH employé et rémunérés par les établissements. Cette action est donc reconduite dans le PAM 2021-2023.
	Construire et diffuser le RCI « transferts aux organisations internationales »	DAF B3 (pilote de processus) et DCISIF		La réunion de lancement s'est tenue le 12 décembre 2019 mais un cumul de circonstances particulières n'a pas permis de poursuivre les travaux sur ce PAM. Cette action est à reconduire dans le PAM 2021-2023.
	Consolider les actions de contrôle de supervision au niveau ministériel	DCISIF + académies		Quelques actions ont fait l'objet d'une consolidation. Cependant la mise en œuvre des contrôles de supervision doit être élargie. Cette action sera reconduite.
	Étudier la mise en place d'un contrôle de supervision de niveau 2 sur certaines actions	DCISIF		Cette action n'a pas été menée à son terme. Elle devra être reconduite sur l'organisation du contrôle interne.
	Améliorer l'auto-évaluation de son dispositif	DCISIF + académies		Un outil de nature à fiabiliser les résultats de l'évaluation de l'effectivité de la mise en œuvre des AMR permettant d'obtenir un niveau d'observation nationale désormais homogène a été déployé en avril 2019. La qualité de l'outil a été relevée par la MMAI dans le rapport de suivi de l'audit interne sur les heures supplémentaires.
	Définir un cadre d'évaluation du taux d'avancement des AMR plus harmonisé	DCISIF + académies		Cette action est concomitante à la précédente.
Accompagner	Favoriser la mutualisation et le partage par la création d'un espace collaboratif	DCISIF		Un espace collaboratif dédié aux référents promoteurs et techniques pour le CI est créé et en cours de développement, il vise à faciliter l'échange des bonnes pratiques et, plus largement, les échanges entre pairs via un forum.
	Construire et proposer une formation mieux adaptée aux acteurs opérationnels	DCISIF		Une nouvelle formation adaptée aux acteurs des différents niveaux de pilotage ou opérationnels a été inscrite au PAFAC en 2019-2020.

			Elle comporte trois modules articulés sur la maîtrise des risques financiers, métiers et projets (MCIMR / DCISIF). A terme, il est envisagé de décliner le module du volet financier à destination des académies, en développant la formation à distance.
	Construire et proposer un parcours de formations spécifiques pour les acteurs en responsabilité sur le processus des rémunérations (T2)	DAF C3	 Cette action n'a pas été réalisée.

LÉGENDE :  action réalisée  action en cours de réalisation  action non réalisée

## 1.2 Appréciation par l'audit et recommandations associées

### > L'évaluation du certificateur

Dans le cadre de sa note d'évaluation du contrôle interne pour l'exercice 2019, la Cour des comptes souligne que des perspectives de relance du déploiement du CIC au sein des MENJ-MESRI comme de l'audit interne s'ouvrent avec la réorganisation des académies, la réflexion engagée suite à l'abandon de SIRHEN ou encore la fusion engagée des inspections générales. Ces évolutions constituent des leviers pour la diffusion d'une culture du contrôle interne et des outils associés.

La qualité du pilotage des structures de gouvernance et d'animation du contrôle interne a été soulignée, les instances sont stables et se réunissent régulièrement.<sup>1</sup>

La Cour met en avant l'ensemble des travaux menés par le MENJ MESRI qui démontrent le degré de maturité atteint sur la mise en œuvre du dispositif de maîtrise des risques financiers. Cependant, il subsiste des marges de progressions notamment sur :

- L'articulation entre la carte des risques et les processus, risques et actions de maîtrise identifiés dans les RCI,
- L'outillage des académies en matière de guides de procédures et d'outils opérationnels de contrôle pour améliorer le formalisme des contrôles et les compte rendus d'activités (« reporting ») de maîtrise des risques financiers,
- La conception et la mise en œuvre d'un dispositif de reporting sur l'efficacité des contrôles.

Pour répondre à ses attendus, un travail de rénovation de la cartographie des risques a été mené et l'acquisition d'un outil unique permettant de garantir l'effectivité et l'efficacité du contrôle interne a été effectuée (AGIR).

<sup>1</sup> La NEC en 2018 et 2019 relevait l'existence du comité de pilotage du CIC-CIB (devenu depuis COPIL CIF). Cependant, il était observé l'absence de réunion du comité de suivi (COSUI). Le COSUI s'est depuis réuni le 28 juin 2019 et le 11 septembre 2020.

## 2 Analyse des risques comptables des MENJS-MESRI

### 2.1 Principes méthodologiques fondant la cartographie des risques financiers

**L'existence d'une cartographie des risques, au même titre que la cartographie des processus, est un prérequis à toute démarche de contrôle interne financier.** Ainsi, elle permet de définir, en croisant les enjeux financiers et les capacités de maîtrise des risques du ministère, les priorités qui seront fixées dans le présent volet CIF Etat du plan d'action ministériel de contrôle interne financier.

La partie comptable de la cartographie des risques est structurée autour des processus comptables, sa dernière mise à jour a été réalisée en 2018. La partie budgétaire de la cartographie des risques est structurée par programme, sa dernière version a été réalisée en 2017.

Différents facteurs ont prélué à la rénovation de la cartographie des risques :

- La Cour des comptes a recommandé, dans ses NEC 2018 et 2019 de « formaliser de manière explicite, dans la carte des risques, le lien entre processus, risques associés et actions de maîtrise des risques ».
- La mise en œuvre du contrôle interne financier articulant le volet budgétaire et le volet comptable tel que défini dans l'arrêté du 18 décembre 2018.

Pour ces raisons, le DCISIF a entamé des travaux de refonte en s'appuyant sur le modèle de la DGFIP pour la partie comptable lequel s'articule autour des processus et sous-processus existants. Ce modèle permet de faciliter sa mise à jour notamment en rapport avec les enjeux financiers par processus. L'objectif étant d'avoir un outil actualisé chaque année.

Ainsi, le travail a été mené sur la base des 160 risques préalablement identifiés dans les référentiels de contrôle interne du MENJS-MESRI. Ces risques ont été regroupés en une trentaine de macro-risques lesquels apparaîtront sur la cartographie finale.

En matière de risques budgétaires, le DCISIF travaille avec les directions d'administration centrale pour établir une liaison cohérente avec la partie comptable de la cartographie.

L'outil créé permettra d'avoir une vision par processus ministériels des enjeux en matière de maîtrise des risques financiers. Une fois finalisée, la cartographie des risques financiers pourra être actualisée chaque année en fonction des évolutions réglementaires mais également en fonction des résultats de contrôle (mesure de l'effectivité et de l'efficacité des contrôles). Cette actualisation permettra de définir les orientations de la feuille de route annuelle et d'adapter nos actions de maîtrise des risques dans les futurs plans d'action ministériel.

## 3 Axes de travail du plan d'action ministériel 2021-2023

### 3.1 Améliorer : le contrôle interne est un dispositif vivant

#### 3.1.1 Mettre en œuvre les actions récurrentes

Le dispositif de contrôle interne financier repose sur un socle de déploiement composé a minima d'un reporting annuel, destiné à :

- Mesurer et évaluer le taux de déploiement des actions de maîtrise des risques définies dans les référentiels CI actifs,



- Mettre en œuvre les autres actions inscrites à la feuille de route annuelle, dont notamment les contrôles de supervision.

La cartographie des risques financiers participe à une meilleure articulation des risques budgétaires et comptables. Cette cartographie s'articule avec les processus financiers définis pour le MENJS-MESRI. Une mise à jour de la cartographie est réalisée annuellement sur la base des résultats des actions de contrôle, des audits internes et externes, des évolutions réglementaires ou structurelles.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Actualiser annuellement la cartographie ministérielle des risques financiers	DCISIF	Annuelle
Répondre à l'enquête annuelle sur le niveau de déploiement du contrôle interne financier	Académies et bureaux AC	Annuelle
Définir et mettre en œuvre la feuille de route annuelle, notamment les contrôles de supervision	Académies et bureaux AC	Annuelle

### 3.1.2 Rénover les outils de contrôle Interne financier

#### > **Procéder à une revue annuelle et à la révision des RCI ainsi qu'au toilettage des AMR**

Le référentiel organisationnel du contrôle interne financier définit le rôle de pilote de processus comme le principal responsable de la conception des démarches de renforcement de CIC pour un ou plusieurs processus comptables relevant de son périmètre de responsabilité. Le pilote de processus est le référent métier (généralement, un bureau d'une direction d'administration centrale).

La revue annuelle des RCI, effectuée avec les pilotes de processus, permet leurs mises à jour en répondant aux besoins des acteurs. Cette revue ainsi que les évolutions réglementaires ou organisationnelles nécessitent de réaliser la mise à jour des RCI et en tenant compte des évolutions réglementaires ou organisationnelles. Cette mise à jour est validée dans le cadre de groupes de travail incluant les différents acteurs concernés (administration centrale, services déconcentrés).

La refonte du RCI Commande publique s'est avérée nécessaire afin de renforcer la sécurisation du processus financier et intégrer les évolutions récentes liées à la chaîne de la dépense d'une part, des sous processus non couverts d'autre part. Les travaux menés autour du sous-processus portant sur l'utilisation de la carte achat sont intégrés dans cette refonte. Ce travail, entamé en 2020, fait donc l'objet d'une action dans le présent plan d'action ministériel.

La version en cours du RCI Bourses de l'enseignement supérieur est de 2014 et, de ce fait, elle n'intègre pas la dimension du contrôle interne financier. Une mise à jour est donc nécessaire pour intégrer le processus budgétaire, les opérations de clôture ainsi que les évolutions techniques comme la dématérialisation du dossier étudiant.

La gestion des personnels de l'assistance éducative (AED) est en cours de finalisation dans un RCI dédié. Le RCI subventions aux établissements portant actuellement ce dispositif, sera revu en intégrant les aspects du contrôle interne financier.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Réaliser avec les pilotes de processus la revue annuelle des RCI, le toilettage des AMR et l'intégration d'indicateurs "qualité"	DCISIF, pilotes de processus et académies	Annuelle

Finaliser la mise à jour du RCI Commande Publique	DCISIF et pilote de processus et académies	2021
Rénover le RCI Bourses de l'enseignement supérieur	DCISIF et pilote de processus et académies	2021
Mettre à jour le RCI Subventions aux établissements	DCISIF et pilote de processus et académies	2022

> **Accompagner la trajectoire SI RH (RenoIRh) en y intégrant la maîtrise des risques financiers**

RenoIRH est un SIRH développé par le CISIRH et certains ministères, notamment le ministère des affaires sociales et le ministère de la culture. Cet outil sera déployé au MENJ-MESRI dès janvier 2021 pour les corps spécifiques jeunesse et sport et la RH de proximité. Ce système d'information couvre aussi bien la gestion des moyens, ainsi que la sphère RH (de la gestion administrative à la pré-liquidation de la paye) et ce en parfaite adéquation avec les outils de la Direction Générale des Finances Publiques.

RenoIRH sera amené à se substituer progressivement aux SI RH existants, à commencer par les personnels d'encadrements, les personnels administratifs et les personnels sociaux à partir de 2024.

Les RCI du processus rémunération devront être adaptés au fonctionnement de RenoIRH en tenant compte des dispositifs de contrôles automatiques embarqués dans ce SIRH.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Adapter les référentiels CIF dans le cadre de la trajectoire SI RH (RenoIRH)	DCISIF, pilotes de processus et académies	2022-2023

> **Continuer l'enrichissement du guide des opérations de clôture**

Les opérations de clôture font l'objet d'un guide spécifique depuis fin 2018. Ce guide permet de mettre à disposition des différents acteurs les outils nécessaires au traitement des charges à payer (CAP), des provisions pour risque et charge et des engagements hors bilan (EHB).

Il conviendra de développer des fiches thématiques pour les associer au guide. Elles seront développées par processus.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Enrichir le contenu du guide des opérations de clôture notamment par des fiches thématiques	DCISIF	Annuelle

## 3.2 Étendre la démarche et renforcer l'évaluation

### 3.2.1 Construire et diffuser de nouveaux référentiels de CIF

Les référentiels, principaux outils de déploiement du contrôle interne financier au sein du ministère, décrivent les différents risques rattachés à un processus ainsi que les actions de maîtrise des risques (AMR) permettant de réduire l'impact de ces risques.

#### > **Création et diffusion de référentiels portant sur les opérations d'investissement**

Le ministère a engagé la construction d'un mode opératoire portant sur les opérations d'investissement. Il s'agit d'une part d'homogénéiser le fonctionnement du processus en administration centrale et dans les services déconcentrés et d'autre part d'organiser le suivi des opérations quelque soient leurs montants. Dans ce cadre, un référentiel de contrôle interne (RCI) portera notamment sur la gestion des tranches fonctionnelles (TF), lesquelles permettent le suivi des opérations d'investissements dont le montant minimal est de 500 k€.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Créer le RCI portant sur les opérations d'investissement	DCISIF, pilotes de processus et académies	2021-2022

#### > **Sécuriser le suivi des immobilisations**

La construction d'un guide a été engagée. Celui-ci sera constitué de différents modes opératoires. En complément de ce guide, un référentiel de contrôle interne dédié sera créé. En effet, le suivi et la sortie de l'inventaire physique et comptable d'une immobilisation présente un certain nombre de risques. Il est donc nécessaire de les identifier et de définir les actions permettant de les maîtriser.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Finaliser l'élaboration du guide et créer le RCI « Immobilisations »	DCISIF, pilotes de processus et académies	2021

#### > **Assurer la qualité de la gestion des flux de dépense, des imputations budgétaire et comptable**

Le choix d'un flux de dépense dans Chorus peut avoir un impact sur le bon fonctionnement des processus de dépense et sur la qualité des comptabilités. La simplification de la chaîne de la dépense avec notamment la mise en œuvre du service fait présumé nécessite de documenter la gestion des flux. L'élaboration d'un guide s'avère nécessaire pour accompagner les différents acteurs de la chaîne de la dépense.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Créer un guide sur la gestion des flux de dépense, des imputations budgétaire et comptable	DCISIF, pilotes de processus et académies	2021 puis enrichissement annuel

> **Sécuriser la mise en œuvre des dispositifs nouvellement appliqués**

La mise en œuvre du service fait présumé, tel que prévu par l'arrêté du 12 mars 2020 du ministère de l'action et des comptes publics, nécessite un accompagnement particulier tant sur la procédure à mettre en œuvre, ses impacts organisationnels et le dispositif de maîtrise des risques à définir. Le pilotage du dispositif, la construction et le suivi du plan de contrôle feront l'objet d'une attention particulière.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Sécuriser le déploiement du service fait présumé et la mise en œuvre des ordres de paiement a posteriori	DCISIF	2021-2022

> **Continuer la construction du RCI « Gestion des personnels d'assistance éducative »**

L'audit interne partenarial sur la qualité de la chaîne de la dépense relative au paiement des rémunérations des personnels de l'assistance éducative a mis en exergue un certain nombre de risques qui justifient la création d'un (ou plusieurs) RCI spécifique (s) à cette population. En effet, ce processus touche des catégories de personnels différents (AED, AESH), recrutés et gérés au sein de plusieurs structures différentes (services académiques, EPLE) sur deux titres budgétaires (Titre 2 PSOP, T3).

Ce référentiel est en cours de rédaction. Il devra être finalisé et diffusé auprès des différents acteurs du processus. Il intègrera également le suivi budgétaire.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Finaliser le RCI « Gestion des personnels d'assistance éducative (T2 et HT2) »	Pilote(s) de processus et DCISIF	2021-2022

> **Construire un RCI spécifique aux subventions aux associations**

La construction de ce RCI s'avère nécessaire au regard du traitement des subventions par les associations concernées. Ce travail prendra en compte l'intégration de la jeunesse et des sports. Il convient donc de définir des actions de maîtrise des risques portant sur l'ensemble du processus.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Construire le RCI « Subventions aux associations »	DCISIF, pilotes de processus et académies	2022

> **Transfert aux organisations internationales**

Les travaux de construction du référentiel relatif au processus « Transferts aux organisations internationales » initialement prévus dans le plan d'action 2018-2020 ont été reportés et reconduits dans le présent plan d'actions.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Construire le RCI « transferts aux organisations internationales »	DAF B3 (pilote de processus) et DCISIF	2021

> **Définir le dispositif de contrôle interne financier dédié au plan de relance.**

Le plan de relance a été mis en place dans l'urgence pour faire face à la crise sanitaire de la COVID-19 et à ses conséquences économiques et sociales inédites. Le choix du Gouvernement a été de cloisonner les crédits sur un programme budgétaire spécifique afin de les isoler des autres moyens classiques et récurrents dédiés aux autres missions. Un suivi dédié a été mis en place pour les crédits du plan de relance.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Définir le dispositif de contrôle interne dédié au plan de relance	DAF	2021-2022

> **Garantir la qualité de la programmation des dépenses de titre 2**

Les actions menées par le bureau DAF C2 assurant le pilotage de la masse salariale et le suivi du plafond d'emplois constituent un dispositif pérenne de contrôle interne budgétaire.

La maquette de prévision infra annuelle permettant une projection plus fine de la masse salariale (prévisions infra-annuelles de consommation de masse salariale, pour chaque corps) a ainsi été renouvelée en profondeur en 2021. Elle permet notamment d'affiner les prévisions d'exécution et le calcul du GVT via un modèle d'effectifs permettant de projeter plus précisément la dépense à partir des avancements de grades et d'échelons et des mouvements RH (départs en retraite, flux de contractuels...). Une attention toute particulière à la formation des agents rejoignant le bureau C2 est portée dans le cadre de la rénovation des processus de travail. Une maquette allégée est également mobilisée en fin d'année sur les principales lignes de dépense afin de renforcer les contrôles de la prévision et sécuriser l'atterrissage de fin de gestion.

Le bureau DAF C2 a par ailleurs renforcé l'accompagnement des académies :

- Depuis 2019 les BOP initiaux sont accompagnés de courriers cosignés par la DAF et les responsables de programme. Ils portent les principales consignes pour la mobilisation des mesures nouvelles et des économies de titre 2 au niveau budgétaire et ventilées en académies. Des travaux ont par ailleurs été engagés en 2020 avec les responsables de programme en vue de faire converger les stocks d'heures supplémentaires en nombre et en crédits notifiés aux académies ;
- Echange mensuel avec chaque académie (ou région sur le programme 214) sur la consommation d'emplois issue de l'application contrôle national des emplois (CNE) et le respect du schéma d'emplois ;
- En sus du dialogue annuel de gestion DAF-DGRH, échanges fréquents dans un format souple (visio conférences d'une heure) avec les académies les plus en difficulté ou ayant exprimé le besoin d'accompagnement pour le pilotage des moyens ;

- Rédaction de fiches méthodologiques (par exemple sur le schéma d'emplois). Ces fiches sont diffusées sur un espace collaboratif sur Pléiade dédié au pilotage des emplois et de la masse salariale ;
- Organisation de classes virtuelles plusieurs fois par an (passage de consignes notamment pour la rentrée scolaire et la fin de gestion, réponses aux questions reçues par mail ou lors du dialogue de gestion, formation des équipes académiques et des nouveaux arrivants).

Enfin, la sous-direction DAF C a intensifié ses échanges avec les responsables de programme et la DGRH afin d'anticiper et accompagner les mesures mises en œuvre au ministère dans le respect des schémas et plafonds d'emplois et des enveloppes budgétaires (ex : échanges approfondis sur les fiches de flux accompagnant les ouvertures de postes aux concours, chiffrages et mise en œuvre de mesures catégorielles ...).

Ces éléments permettent de donner une assurance raisonnable quant à la qualité de la programmation et à la soutenabilité des dépenses.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Garantir la qualité de la programmation des dépenses de titre 2	DAF C2	Actions pérennes

### 3.2.2 Détermination du niveau de déploiement des AMR

#### > **Mesurer l'efficacité et l'effectivité des actions de contrôle**

L'une des actions inscrites dans le plan d'action ministériel 2018-2020 concernait l'étude d'une solution de consolidation des contrôles de supervision au niveau ministériel. En effet, les outils de reporting actuellement utilisés par le ministère ne permettent pas de réaliser cette consolidation.

La Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) a depuis 2010, développé une application AGIR (Application de Gestion Interne des Risques) pour ses besoins propres. Dans un premier temps réservé au contrôle interne comptable, AGIR est devenu en 2015 l'outil unique de la maîtrise des risques de la direction générale des finances publiques (contrôles internes financier et métiers). Suite à l'intérêt porté par la Cour des comptes sur cet outil, la DGFIP a décidé de le proposer aux ministères dans une version appropriée. Le ministère a donc décidé de lancer le processus d'acquisition de cet outil pour un déploiement en 2022.

L'homogénéisation et la sécurisation des contrôles de supervision a posteriori est rendue nécessaire par l'allègement des contrôles a priori du contrôleur budgétaire.

L'acquisition de l'outil AGIR va permettre la mise en œuvre d'un véritable outil de pilotage, de planification et de formalisation des contrôles de supervision a posteriori. Cet outil permet la centralisation des résultats de contrôle de supervision a posteriori sur une base unique et ainsi de consolider les informations. Cette valorisation des informations relatives au contrôle interne permet d'assurer un pilotage stratégique des risques et d'enrichir la cartographie des risques.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Conduire le chantier d'acquisition, d'adaptation et de déploiement d'AGIR	DCISIF	2021-2022

### 3.3 Accompagner : favoriser la montée en compétence des acteurs opérationnels et accentuer les échanges

#### 3.3.1 Favoriser la mutualisation entre les différents acteurs du CIF :

- > **Accentuer la démarche de mutualisation des bonnes pratiques en matière organisationnelle, opérationnelle et d'évaluation**

Depuis 2015, différentes actions ont favorisé la mutualisation des bonnes pratiques ou d'outils académiques. La rénovation de l'intranet dédié au contrôle interne financier intégrant la documentation, les méthodes, le partage d'outils est en cours.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Alimenter l'intranet et l'espace collaboratif permettant de favoriser le partage des bonnes pratiques	DCISIF	Annuelle

#### 3.3.2 Adapter le CIF aux nouveaux enjeux

- > **Accompagner les académies pour ajuster leurs dispositifs de CIF notamment dans le cadre des évolutions territoriales**

Les académies sont accompagnées pour adapter leurs dispositifs de contrôle interne financier dans le contexte des évolutions réglementaires ou structurelles propres au MENJ-MESRI. La mise en œuvre de la réforme territoriale nous invite à réfléchir à l'organisation du dispositif de contrôle interne financier. L'impact de cette réforme sera prégnant en matière de pilotage, de redéfinition des acteurs et de comitologie du contrôle interne financier.

Aujourd'hui, le ministère a atteint un palier sur les aspects documentaires ou sur la réalisation des contrôles de 1er niveau définis par l'arrêté DGFIP/DB du 28 décembre 2018. Le dispositif existant repose sur des actions de maîtrise des risques (AMR) pouvant donner lieu à la réalisation d'autocontrôles, de contrôles mutuels et de contrôles de supervision<sup>2</sup>.

La structuration et l'organisation du dispositif de contrôle interne financier doivent s'adapter au contexte de la réforme territoriale ainsi qu'au déploiement de l'application AGIR. La mise en œuvre de manière homogène des contrôles de supervision a posteriori et de contrôles de corroboration participe aussi à cet ajustement.

Action	Responsable	Echéance de réalisation
Ajuster la structure et l'organisation du dispositif de CIF (acteurs, typologie et outillage des contrôles) en intégrant la nouvelle organisation liée à la réforme territoriale	DCISIF	2021

#### 3.3.3 Continuer le développement de l'offre de formation

<sup>2</sup> **Autocontrôle** : un agent d'un service s'assure de la qualité des opérations qu'il a réalisées et contrôle ses propres opérations de façon exhaustive ou par échantillon ; **Contrôle mutuel** : un agent contrôle les opérations d'un autre agent intervenant en amont sur la même procédure ; **Contrôle de supervision** : le chef de service, le supérieur hiérarchique ou son délégué vérifie les contrôles opérés par les agents. Le contrôle de supervision peut être contemporain (par exemple une signature, une validation informatique) ou mené a posteriori.

> **Renforcer l'accompagnement par la formation**

La formation permet de répondre aux attentes opérationnelles et de pilotage. Elle constitue un vecteur de l'accompagnement au changement qu'il soit réglementaire, organisationnel ou technique. Il convient donc de développer une offre de formation à destination des opérationnels et de l'encadrement. Cette offre doit être disponible de manière permanente et permettre ainsi à chacun de se former à distance.

<b>Action</b>	<b>Responsable</b>	<b>Echéance de réalisation</b>
Construire et proposer une offre de formation, notamment à distance, pour les académies	DCISIF	Annuelle



## Annexes

### Lexique du CI ministériel

#### ■ **AMR : Activités de Maîtrise des Risques**

- > Les activités de maîtrise des risques sont des dispositifs de Contrôle Interne devant être installés de manière pérenne, documentée et tracée au sein des organisations afin de permettre de réduire la probabilité ou l'impact des risques
- > Ces dispositifs peuvent prendre la forme, par exemple, de l'organisation de points de contrôle, de documentation de procédure, d'organisation de formations, d'installation d'indicateurs...

#### ■ **RCI : Référentiels de Contrôle Interne**

- > Les référentiels de Contrôle Interne documentent les risques associés à des processus métiers à impact financier et comptable, et les Activités de Maîtrise des Risques à mettre en regard.

### Documents complémentaires

L'ensemble des documents relatifs à la démarche de CIF des MENJS-MESRI est consultable sur l'intranet Pléiade, rubrique-métier « gestion budgétaire financière et comptable », page « Fonction financière et comptable ministérielle ».

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

Sont en particulier consultables le dispositif de gouvernance ministérielle, les bilans du contrôle interne financier au sein du ministère, le référentiel organisationnel du CIF ministériel et la bibliothèque des référentiels de CIF.

## PLAN D'ACTION MINISTERIEL CIF CONSOLIDE

### Axe améliorer :

Action	Statut	Responsable	Echéance de réalisation
Répondre à l'enquête annuelle sur le niveau de déploiement du CIF		Académies et bureaux AC	Annuelle
Définir et mettre en œuvre la feuille de route annuelle, notamment les contrôles de supervision		Académies et bureaux AC	Annuelle
Actualiser annuellement la cartographie ministérielle des risques financiers		DCISIF	Annuelle
Réaliser avec les pilotes de processus la revue annuelle des RCI, le toilettage des AMR et l'intégration d'indicateurs "qualité"		DCISIF, pilotes de processus et académies	Annuelle
Finaliser la mise à jour du RCI Commande Publique		DCISIF et pilote de processus et académies	2021
Rénover le RCI Bourses de l'enseignement supérieur		DCISIF et pilote de processus et académies	2021
Adapter les référentiels CIF dans le cadre de la trajectoire SI RH (RenoïRH)		DCISIF, pilotes de processus et académies	2022-2023
Enrichir le contenu du guide des opérations de clôture notamment par des fiches thématiques		DCISIF	2021 puis enrichissement annuel

### Axe renforcer :

Action	Statut	Responsable	Echéance de réalisation
Finaliser le RCI « Rémunération des personnels de l'assistance éducative (T2 et HT2) »		Pilote(s) de processus et DCISIF	2022
Construire le RCI « transferts aux organisations internationales »		DAF B3 (pilote de processus) et DCISIF	2022
Créer le RCI portant sur les opérations d'investissement		DCISIF, pilotes de processus et académies	2021-2022
Finaliser la construction du guide et créer le RCI « Immobilisations »		DCISIF, pilotes de processus et académies	2021
Construire le RCI « Subventions aux associations »		DCISIF, pilotes de processus et académies	2022
Mettre à jour le RCI Subventions aux établissements		DCISIF et pilote de processus et académies	2022
Sécuriser le déploiement du service fait présumé et la mise en œuvre des ordres de paiement a posteriori		DCISIF	2021-2022
Définir le dispositif de contrôle interne à mettre en œuvre dans le cadre du plan de relance		DCISIF et DAF	2021-2022
Garantir la qualité de la programmation des dépenses de titre 2		DAF C2	Actions pérennes
Ajuster la structure et l'organisation du dispositif de CIF (acteurs, typologie et outillage des contrôles)		DCISIF	2021
Conduire le chantier d'acquisition, d'adaptation et de déploiement d'AGIR		DCISIF	2021-2022

Axe accompagner :

Action	Statut	Responsable	Echéance de réalisation
Alimenter l'intranet et l'espace collaboratif permettant de favoriser le partage des bonnes pratiques		DCISIF	Annuelle
Ajuster la structure et l'organisation du dispositif de CIF (acteurs, typologie et outillage des contrôles) en intégrant la nouvelle organisation liée à la réforme territoriale		DCISIF	2021
Construire et proposer une offre de formation, notamment à distance, pour les académies		DCISIF	Annuelle