



**MINISTÈRES  
ÉDUCATION  
JEUNESSE  
SPORTS  
ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
RECHERCHE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# **Plan d'Action Ministériel « contrôle interne financier » 2021-2023**

## **Volet « contrôle interne comptable et contrôle interne budgétaire des opérateurs »**



## - AVANT-PROPOS -

### Quelques rappels relatifs au contrôle interne budgétaire et contrôle interne comptable au sein des opérateurs sous tutelle des MENJ-MESRI

Les opérateurs de l'État ont déployé des efforts significatifs pour mettre en œuvre la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et appréhender les évolutions fonctionnelles, organisationnelles et technologiques que ce texte réglementaire implique.

Le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) apporte un cadre réglementaire au renforcement du contrôle interne financier des établissements publics (articles 215 et suivants), notamment les EPSCP et les EPST. **L'arrêté du 17 décembre 2015 relatif au cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable**, pris en application de l'article 215 du décret GBCP, précise les objectifs et les modalités de déploiement de ces démarches au sein des opérateurs.

#### **Article 210 du GBCP :**

La qualité des comptes des organismes est assurée par le respect des principes comptables (et) repose sur le contrôle interne comptable et le contrôle interne budgétaire définis à l'article 215

#### **Article 215 du GBCP (modifié par l'article 8 du décret n°2017-863 du 9 mai 2017 et l'article 30 du décret n°2018-803 du 25 septembre 2018) :**

I. Dans chaque organisme 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 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.

Le ministre chargé du budget définit le cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable. Il s'assure, en lien avec les autres ministres de tutelle, de sa mise en œuvre.

Ce référentiel précise les conditions dans lesquelles est assuré, pour satisfaire à l'objectif de qualité des comptabilités, le respect des critères de réalité, de justification, de présentation et bonne information, de sincérité, d'exactitude, d'exhaustivité, de non-compensation, d'imputation et de rattachement à la bonne période comptable et au bon exercice.

II. Le dispositif de contrôle interne budgétaire fait l'objet d'une évaluation par l'autorité chargée du contrôle de l'organisme au regard notamment des résultats de l'audit interne.

En fonction des résultats des contrôles prévus au présent chapitre et de cette évaluation, l'obligation de soumettre au visa ou à l'avis prévue à l'article 220 peut être partiellement ou totalement suspendue pour une durée déterminée, par arrêté du ministre chargé du budget. La décision de suspension peut être reconduite dans les mêmes conditions.

Ce cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable est applicable aux organismes visés à l'article 1er, alinéas 4 à 6, du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012. Ce document réglementaire ambitionne :

- de centraliser dans un document unique les attendus en matière de Contrôle interne financier (CIF) dans les organismes ;
- d'inscrire ces dispositions en cohérence et en continuité avec les dispositifs de CIF déjà développés dans les services de l'Etat ;
- d'affirmer le rôle des ministères de tutelle, notamment des référents ministériels CIF, auprès des organismes ;
- de construire un cadre pérenne qui puisse s'appliquer aux organismes publics relevant des titres I et III du décret GBCP tout en laissant aux organismes des marges de manœuvre ;
- de préserver et de conforter les démarches déjà engagées dans les organismes.

**La circulaire du ministère de l'Action et des Comptes Publics relative à la gestion budgétaire et comptable publique des organismes et des opérateurs de l'État pour 2020** porte une attention au déploiement du CIB-CIC au sein des organismes, via notamment l'introduction d'une annexe 18 dédiée en présentant les fondamentaux ainsi que des illustrations.

- Rappel des axes d'amélioration présentés dans la circulaire « opérateurs » pour l'exercice 2020 :
  - Appropriation du cadre de référence du CIF, notamment par les équipes dirigeantes, définition du rôle de chaque acteur et professionnalisation de la fonction contrôle interne ;
  - Analyse partagée, entre l'ordonnateur et le comptable, de la maîtrise des risques budgétaires et comptables et construction d'un contrôle interne financier intégrant la globalité des flux ;
  - Déploiement d'organigrammes fonctionnels nominatifs (OFN), particulièrement structurants des dispositifs de contrôle interne ;
  - Traçabilité systématique des contrôles réalisés, particulièrement les contrôles de supervision a posteriori.

La circulaire insiste sur les objectifs du contrôle interne budgétaire et en particulier sur la qualité de la comptabilité et de l'information budgétaire.

- Objectifs 2019-2020 :

Dans la continuité des actions initiées depuis 2017, il est demandé aux organismes de disposer d'outils de pilotage actualisés et validés (cartographie des risques budgétaires et comptables, et plan(s) d'actions associé(s), et leur transmission aux ministères de tutelle) et d'évaluer les dispositifs déployés. L'évaluation des dispositifs de contrôles internes budgétaire et comptable vise à s'assurer de leur pertinence et de leur efficacité. Pour ce faire, la circulaire préconise de :

- Systématiser la traçabilité et l'archivage des contrôles de supervision a posteriori, garantissant ainsi la piste d'audit,
- Utiliser l'échelle de maturité de la gestion des risques (EMR) ou tout autre outil d'autoévaluation du contrôle interne,
- Développer l'évaluation par l'audit interne, sous réserve que l'organisme en ait la taille critique.

[Circulaire opérateurs pour 2020](#)

## Sommaire

SOMMAIRE .....	2
1. CONTEXTE ET BILAN DES ACTIONS MENEES DANS LE CADRE DES DEMARCHES DE CONTROLE INTERNE FINANCIER .....	3
2. AXES DE TRAVAIL DU PLAN D'ACTION MINISTERIEL 2016-2018.....	10
ANNEXES .....	15
3. PLAN D'ACTION CONSOLIDE .....	16

# 1. Contexte et bilan des actions menées dans le cadre des démarches de contrôle interne financier

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

Les démarches de contrôle interne comptable et financier (CICF), d'audit interne initiées depuis 2010-2011 et pour certains la certification de leurs comptes par un commissaire aux comptes, ont permis à des organismes de documenter et de sécuriser leurs processus financiers. Le cadre de référence de CIB et de CIC paru en décembre 2015 (cf supra) des organismes a rationalisé les différentes démarches en les rassemblant dans un document unique. Ce texte réglementaire ne néglige pas l'existant ; au contraire les objectifs, outils et méthodes ont été confortés.

## 1.1. Bilan des actions du volet « opérateurs » du PAM CIF 2018-2020

### > Quelques éléments de contexte

Le passage à la GBCP des opérateurs, en deux vagues (2016 et 2017) a impliqué, en dehors du séminaire annuel, de poursuivre l'accompagnement individualisé des opérateurs en fonction de leur besoin.

Les travaux liés à mise en place du décret GBCP d'une part et le développement du contrôle interne budgétaire d'autre part ont permis une approche des risques plus cohérente et mieux organisée et une plus grande articulation des démarches de contrôle interne. La coordination des contrôles entre l'ordonnateur et le comptable impliqués conjointement dans l'ensemble des flux financiers est un des éléments prédominant de l'évolution du contrôle interne depuis 2016.

Si les flux traditionnels, rémunération et dépense, ont fait, généralement, l'objet de cartographies et de plans d'action intégrant les aspects comptables et budgétaires, le flux de la recette ou la construction budgétaire nécessitent des travaux supplémentaires pour maîtriser les risques et affecter aux différents acteurs leurs nouvelles responsabilités dans des processus qui ont fortement évolués.

L'appropriation encore perfectible du décret GBCP et d'un contrôle interne comptable et budgétaire devenu progressivement financier et unique doivent mutuellement se renforcer tant du point de vue de la méthode que de l'organisation. L'accompagnement des opérateurs s'articule autour de cette problématique de renforcement du lien entre modernisation de la gestion comptable et budgétaire et maîtrise des risques inhérents à cette même gestion.

Outre la cartographie des processus, une attention particulière a été portée sur deux points spécifiques pour la mise en place et l'appropriation du contrôle interne et sur un troisième aspect plus général mais indispensable à l'accompagnement des établissements :

- 1-Le contrôle interne et plus globalement la maîtrise des risques nécessitent un portage fort par les instances décisionnelles et dirigeantes des organismes. Des supports et une journée lors du séminaire annuel consacrés à ce thème ont permis d'y sensibiliser le plus largement possible l'ensemble des personnels des établissements. La sensibilisation à la maîtrise des risques, au-delà des aspects financiers, démontre tout son bénéfice face à des situations exceptionnelles telles que celle rencontrée avec la récente crise sanitaire pour atteindre les objectifs fixés à l'établissement et assurer la continuité de son activité.

- 2-L'organigramme fonctionnel nominatif, outil indispensable à la maîtrise des risques, doit encore se développer et compléter les travaux réalisés sur la cartographie des risques et le plan d'action. Il a fait l'objet d'une promotion en particulier dans son aspect management des équipes auprès des directeurs des affaires financières et d'un numéro de la note bimestrielle.
- 3-La maîtrise des risques financiers est difficilement optimale si l'actualisation des connaissances relative aux règles comptables et budgétaires n'est pas réalisée régulièrement. Le site collaboratif a été complété de sections relatives à la qualité comptable et budgétaire pour offrir aux établissements l'ensemble des textes relatifs à la maîtrise des risques financiers mais aussi à la réglementation applicable. Des notes explicatives (Fonds de roulement, nouvelle version du RRBO ou du Plan de compte commun) ont été adressées aux établissements pour accompagner leurs équipes comptes tenu d'évolutions intervenues depuis 2018.

> Bilan du volet CIBC du PAM CIF 2018 – 2020 :

	Actions	Responsable(s)	état	observations
Consolider la dynamique de réseau	Analyser l'enquête annuelle CIB-CIC des opérateurs	DAF A - DAF B - DCISIF	✓	Réalisée depuis 2017 le bilan de l'enquête est restitué à l'occasion du séminaire annuel ou de réunions organisées à l'initiative des établissements. Ce bilan formalisé est préalablement transmis aux établissements. Compte tenu des circonstances particulières de l'année 2020, la restitution s'est faite sous un format adapté à la situation (diffusion d'une présentation commentée).
	Organiser annuellement un séminaire réunissant les acteurs en établissements du contrôle interne financier de la MIREs.	DAF B	✓	Le séminaire annuel réuni le 28 mai 2019 a rassemblé 170 personnes. Le séminaire 2020 a quant à lui été reprogrammé à l'automne.
	Y associer les opérateurs de la MIES et DAF A.		✓	Les opérateurs de l'enseignement scolaire sont systématiquement invités et destinataires des restitutions.
	Assurer le suivi des réserves émises par les commissaires aux comptes lors de la certification des comptes des établissements de la MIREs	DAF B - DGSIP	✓	Le suivi des réserves des commissaires aux comptes est assuré par le bureau opérateurs de la DGSIP B 2-3
	Renforcer la maîtrise et l'appropriation par les établissements des nouveautés issues du GBCP	DAF A – DAF B	✓	Mise en commun des réponses du contrôle interne et de la qualité financière au sein d'un site unique. Production de fiches qualité financière sur des points spécifiques de comptabilité générale et budgétaire.
Étendre et sécuriser	Continuer à approfondir la thématique des contrats de recherche en axant les travaux sur les calculs de coûts (logique coût complet)	DAF B - DGSIP	✓	Travaux aboutis ayant donné lieu à 1 livrable publié en mars 2020 (guide des coûts des contrats de recherche). Le guide a été présenté en 2019 aux colloques des directeurs des services recherche (R3Sup) et des VP recherche, au colloque des VP CA et enfin aux établissements de la dernière vague de contractualisation.
	Traiter les problématiques de comptabilisation des contrats de recherche		✗	Ce thème n'a pas pu être intégré dans le calendrier des travaux du MACP, participant indispensable, et n'a donc pas été traité.
	Recenser les outils et méthodes employés au sein des établissements pour en faciliter la diffusion et renforcer la mutualisation	DAF A - DAF B	➔	Mise à disposition des documents et outils sur le site collaboratif quand les établissements l'autorisent. Le partage reste timide du fait de la difficulté pour obtenir un accord.
	Produire des documents génériques, selon les besoins recensés, et les mettre à disposition des établissements	DAF A - DAF B	✓	La note bimestrielle du contrôle interne est le support de communication pour traiter les problématiques remontées par les établissements. Elle est complétée par la documentation produite par d'autres acteurs. Des fiches génériques par thématiques ont ainsi été élaborées pour une meilleure appropriation.
	Accentuer les travaux sur le contrôle interne budgétaire	DAF A – DAF B - DCISIF	✓	Volonté de promouvoir une maîtrise des risques globale en promouvant les travaux englobant le CIC et le CIB. Participation aux travaux interministériels et à un groupe de travail ayant vocation à produire une formation sur le CIF (CIC/CIB)
Accompagner et animer	Rénover le site Pléiade "en profondeur" pour en faire une véritable interface entre les acteurs du CIF opérateurs	DAF B - BEAG	✓	Actualisation et mise à jour régulièrement du site qui compte 500 inscrits. Il est devenu, avec la liste de diffusion associée, un support de communication adaptable aux besoins (exemple : pages spécifiques dédiée à la période d'urgence sanitaire avec des messages quotidiens), reconnu et incontournable.

	Diffuser régulièrement des informations, des documents et des afin de favoriser les échanges et tendre à renforcer la mutualisation	DAF B		Promotion du site régulièrement et dépôt des documents utiles. Publication d'une note d'information CI tous les 2 mois.
	Dispenser des formations et participer à des actions de sensibilisation auprès des établissements	DAF A - DAF B - DCISIF		Participation à des colloques (Auditeurs internes) et déplacement dans des établissements pour des journées de travail et de sensibilisation (COMUE Normandie, IFREMER, Paris 8, Observatoire de Paris). Intervention en 2019 dans le cadre du module DAF sur l'organigramme fonctionnel nominatif et le management proposé par l'IH2EF. Les sessions de formation apparaissent complexes compte tenu de la dispersion des acteurs, un mode de formation vidéo permettant d'atteindre davantage d'acteurs concernés est envisagé pour l'avenir. Des supports réutilisables en interne, selon les problématiques, sont néanmoins partagés.

LÉGENDE :



action réalisée



action en cours de réalisation



action non réalisée

## > Résultats de l'enquête 2019 :

Les résultats de l'enquête 2019 ont fait l'objet d'une restitution partielle auprès des organismes au cours du dernier trimestre 2019. Les résultats de l'enquête font habituellement l'objet d'une restitution auprès des organismes au séminaire annuel de printemps ; compte tenu de la situation particulière de l'année 2020, le bilan est exclusivement restitué à sur support (document et une présentation commentée).

### **Taux de réponse des établissements du périmètre MENJ-MESRI élevé : 97,6%**

(En rapport au taux de réponse globale de tous les établissements de l'Etat (base : 916 Etablissements) : 83%)

	2015	2016	2017	2018	2019	var 2015/2019
Base	215	282	299	<b>292</b>	<b>291</b>	35,3%
Réponses	174	202	253	<b>282</b>	<b>284</b>	63,2%
Taux	81%	72%	85%	<b>97%</b>	<b>97,6%</b>	20,5%

### **Par type d'établissement.**

Tous les organismes ont progressé. Le taux de réponse des GIP a fortement évolué passant de 18% à 88% et les établissements dont les montants financiers sont les plus importants répondent à 100%.

	Chancelleries				ENSUP				Œuvres				Recherche				Autres (GIP et Enscol)			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Nb d'organismes	30	30	30	30	182	169	167	166	29	29	29	27	13	13	13	13	28	58	53	55
Nb de réponses	23	27	27	29	142	153	164	166	21	29	29	27	11	12	13	13	5	32	49	49
Taux de réponse	77%	90%	90%	<b>97%</b>	78%	91%	98%	<b>100%</b>	72%	100%	100%	<b>100%</b>	85%	92%	100%	<b>100%</b>	18%	55%	92%	<b>89%</b>

### **Les réponses à l'enquête ont donné lieu à une cotation :**

- Depuis l'enquête 2019, cette cotation est sur 30 pour tenir compte des évolutions sur le nombre de questions qu'impose le MACP ;

	2016	2017	2018	2019
Note Moyenne	12,5	10,6	12,0	11,7
> à 15	75	60	107	84
dont > à 20	30	24	37	11
nb réponses	202	253	282	284
% / réponses	37%	24%	38%	30%

L'année 2019 apparaît en retrait par rapport à l'évolution constatée depuis 2017 et surtout par rapport à 2018. Cette baisse peut s'expliquer par le remplacement de questions favorables à l'ensemble des établissements lors des exercices précédents, un travail de réponse aux questions plus précis (si la réponse à la question n'est pas totalement positive, elle est négative) et le maintien d'un contrôle interne optimal reste compliqué malgré les travaux réalisés.

La cotation reste aussi un exercice qu'il faut rapprocher de la maturité du dispositif estimé par les établissements.

Les établissements ont été destinataires à la fin de l'été 2019, d'une note explicative et d'un support pour préparer leurs réponses à l'enquête. L'accent a été mis sur la concertation entre l'ordonnateur et le comptable, sur l'organisation d'une ou de plusieurs réunions préparatoire et au-delà des seules réponses aux questions sur l'intérêt à partir du questionnaire d'une réflexion sur le niveau effectif d'avancement et sur les progrès à réaliser. Le message qui a été transmis est que l'enquête n'a aucun intérêt si le but de l'organisme est simplement d'apparaître comme ayant mis en place un contrôle

interne. Cet objectif n'est pas dans l'intérêt de l'établissement qui doit mettre en œuvre des outils et une organisation pour maîtriser ses risques financiers et ne permet pas aux tutelles d'évaluer leurs besoins. Aujourd'hui les résultats de l'enquête même si ils ne sont pas parfaits permettent d'avoir une vision plus juste du niveau de maîtrise du contrôle interne.

**Question 32 : De votre point de vue quel est votre niveau dans la démarche de contrôle interne ?**

	2017	2018	2019	
Maturité estimée				
niveau 1 : initialisation de la démarche	39,6%	36,9%	36,2%	
niveau 2 : installation effective des «fondamentaux »	24,0%	27,0%	23,2%	
niveau 3 : démarche en cours de renforcement	30,8%	28,4%	32,8%	
niveau 4 : démarche avancée	3,6%	5,7%	5,7%	
niveau 5 : dispositif présentant des garanties de pérennité et d'efficacité	2,0%	2,1%	2,1%	

Depuis trois ans nous constatons une difficulté pour les établissements à dépasser le niveau 3 « démarche en cours de renforcement » pour atteindre les niveaux 4 et 5 alors que certains, compte-tenu de leurs réponses sont au minimum dans une démarche avancée. Il y a donc, dans certains cas, sous-estimation du niveau réellement atteint. Les établissements depuis 2017 ont néanmoins l'impression de progresser même si cette estimation reste très largement perfectible.

La réponse par les établissements à cette question, maturité estimée, est à rapprocher de la maturité calculée.

**Le niveau attendu par la Cour des Comptes.**

Pour évaluer le niveau de maturité et s'assurer d'un niveau de déploiement satisfaisant du contrôle interne, la Cour des Comptes avait fixé huit critères obligatoires pour caractériser les établissements publics. Le nombre d'organismes qui valident les huit critères du contrôle interne est néanmoins très limité. La Cour des Comptes propose une démarche progressive, par paliers. Elle permet de distinguer les établissements qui mettent en place des éléments cohérents de la maîtrise des risques.

Deux paliers regroupant chacun quatre critères permettent d'intégrer des établissements qui ont mis en place un contrôle interne et qui progressent pour s'assurer une maîtrise des risques financiers et comptables.

Les résultats obtenus depuis 2017 peuvent paraître faibles mais sont à rapprocher des établissements qui se sont estimés dans les niveaux 4 et 5. Les établissements estimant avoir atteint ces deux niveaux élevés de maturité sont au nombre de 22 mais ils sont 59 à valider l'un ou l'autre des deux paliers et surtout 42 pour le premier. Il faut aussi considérer tous les établissements qui ne valident aucun palier pour une seule réponse négative à l'une des questions référence de l'enquête. L'évolution est, entre 2018 et 2019, importante et indique, une évolution qualitative du contrôle interne, s'appuyant sur des critères très sélectifs.

	8 Critères			Palier 1			Palier 2		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Nombre	13	2	4	49	25	42	36	12	17
Evolution		-85%	100%		-49%	68%		-67%	42%

## 1.2. Un positionnement de « facilitateur » des MENJ-MESRI pour les démarches de CIB et de CIC

### > Les acteurs en administration centrale

L'arrêté du 17 février 2014 modifié par l'arrêté du 24 décembre 2018 fixant l'organisation de l'administration centrale du MENJ MESRI a précisé les attributions des différents acteurs d'administration centrale dans l'appui au déploiement du CIC des opérateurs.

Ainsi, au sein de la direction des affaires financières des MENJ MESRI :

- La sous-direction du budget de la mission « enseignement scolaire » (DAF A) exerce la tutelle financière des établissements publics nationaux et le suivi budgétaire, comptable et financier des opérateurs rattachés aux programmes de la mission et des groupements d'intérêt public ayant pour objet la formation continue et l'insertion professionnelle. Elle assure une **fonction d'animation du contrôle interne, budgétaire et comptable en direction de ces opérateurs** ;
- La sous-direction du budget de la mission « recherche et enseignement supérieur » (DAF B) expertise la situation budgétaire, financière et comptable des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, en liaison avec les directions de programme. Elle coordonne l'élaboration des textes relatifs à l'organisation budgétaire, financière et comptable des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. **Elle assure une fonction d'animation du contrôle interne budgétaire et comptable en direction de ces opérateurs.** La configuration des bureaux de cette sous-direction issue de la réorganisation de 2014 et le renforcement au début de l'année 2016 des ressources dédiées au contrôle interne financier démontrent la redynamisation de ce sujet et l'affirmation d'ambitions élevées ;
- Le département du contrôle interne et des systèmes d'information financière anime et coordonne les politiques de contrôle interne comptable et budgétaire sur l'ensemble des périmètres de nos ministères<sup>1</sup>.

### > Des opérateurs impliqués et de plus en plus proactifs :

Le taux de réponse élevé à l'enquête (97,6% en 2019), la richesse des éléments qui sont remontés et les échanges fréquents avec les organismes sur les problématiques de contrôle interne financier démontrent un fort intérêt pour ces démarches. Les établissements ont une forte attente sur ces sujets et sont enclins à investir sur le contrôle interne financier. Des groupes de travail, des formations, des échanges documentaires et d'expérience peuvent être structurés en se basant sur les établissements.

La volumétrie importante des opérateurs sous tutelle du MESRI<sup>2</sup> ne lui permet pas d'assurer un suivi personnalisé de chaque organisme. Pour le MENJ, les opérateurs de l'enseignement scolaire étant au nombre de 5, une attention particulière est portée à chacun d'entre eux (transmission annuelle de leur plan d'action et de leur cartographie des risques au bureau des opérateurs). Ce contexte incite à adopter pour le MESRI une posture de synthèse en facilitant les échanges et les interactions entre organismes. Ponctuellement, il peut être apporté un appui méthodologique et / ou opérationnel pour soutenir les organismes dans leur travaux.

Le suivi du déploiement du CICB au sein des opérateurs est inscrit à l'ordre du jour du Comité de Pilotage CIF ministériel.

<sup>1</sup> Dans le cadre plus global de la politique de contrôle interne ministérielle, pilotée au niveau du Secrétariat Général

<sup>2</sup> 286 sous tutelle MESRI et 5 sous tutelle MENJ sur 941 organismes publics qui répondent à l'enquête annuelle.

## 2. Axes de travail du Plan d'Action Ministériel 2021-2023

En se basant sur les éléments remontés dans le cadre des enquêtes et sur le bilan du volet « opérateurs » du PAM CIF 2016-2018, de nouvelles ambitions sont affichées et de nouvelles priorités sont définies.

Trois axes de travail sont de nouveau programmés pour la période 2021- 2023 :

### 2.1. Développer les interactions au sein du réseau

Les opérateurs disposent de compétences, de méthodologies et d'outils de haut niveau. Certains organismes ont un niveau de maturité plus élevé que d'autres et ont investi des moyens significatifs dans le contrôle interne financier en produisant de la documentation et des outils utiles pour sécuriser les processus clés.

La volonté des MENJ MESRI est d'identifier les opérateurs dont les travaux pourraient utilement bénéficier à d'autres. L'administration centrale se pose comme un acteur de facilitation des échanges entre pairs. Pour parvenir à ce résultat, il convient de collecter, trier puis diffuser des informations de qualité aux multiples parties prenantes ainsi que valoriser les travaux réalisés par les acteurs opérationnels.

A cet effet, il convient de consolider la dynamique de réseau autour des actions suivantes.

- Analyser les retours de l'enquête et corroborer la maturité calculée ou estimée avec des documents probants (50% de retour des documents validés par les CA)

L'enquête constitue un outil important pour le pilotage dont chaque campagne se fiabilise un peu plus et enrichit le niveau d'information de l'AC quant au niveau de maturité du dispositif. Ces résultats sont assortis de documents probants en augmentation mais de qualité inégale en fonction des établissements.

- Organiser annuellement un séminaire commun réunissant les acteurs en établissements du contrôle interne financier de la MIREs et les opérateurs de la MIES et intervenir dans les diverses manifestations à l'initiative des associations professionnelles;

Le séminaire est un jalon clé qui permet de restituer aux opérateurs concernés les résultats de l'enquête. Cet événement participe également à l'amélioration des échanges et des rencontres entre pairs.

- Produire et diffuser régulièrement des documents, informations ou formation afin de favoriser les échanges et tendre à renforcer la mutualisation (note bimestrielle, supports réutilisables en établissement) ;

L'élaboration d'un certain nombre de fiches thématiques a facilité l'appropriation de ces sujets, il est établi que cette documentation est un atout pour les acteurs en établissement, il convient donc de poursuivre cette démarche dès lors qu'il apparaît qu'une thématique nécessite d'être précisée ou éclaircie.

- Favoriser le partage des pratiques en s'appuyant sur les établissements avancés et volontaires (méthodologie, outils, conseils) pour en faire bénéficier les établissements / organismes en voie de progrès.

Ces quatre actions contribuent à développer l'interaction des acteurs. Elles permettent de visualiser le niveau de maturité des opérateurs et de recenser des documents utiles qui in fine alimenteront le réseau des référents.

- Renforcer la maîtrise et l'appropriation de la réglementation financière et de ses évolutions :

Le changement induit par le passage en gestion budgétaire et comptable publique a nécessité un accompagnement fort des établissements qui se poursuit aujourd'hui sur tous les aspects des évolutions de la réglementation financière. Il s'agit de poursuivre les efforts entrepris pour favoriser la maîtrise et l'appropriation des établissements de cette gestion en tenant compte des évolutions ou nouveautés induites par les différentes modifications du décret GBCP. L'objectif est d'améliorer la qualité financière et sa compréhension pour en favoriser et en moderniser la maîtrise.

Dans cette perspective, une attention particulière est à porter sur les opérations pluri-annuelles et leurs conséquences en termes de trésorerie. Des travaux pour fiabiliser la compréhension des mécanismes budgétaires et comptables sont menés avec le MACP.

> **Synthèse des actions visant à développer les interactions au sein du réseau :**

Les actions dont les cellules sont bleutées sont reproduites du PAM CIF précédent.

ACTION	RESPONSABLE	2021		2022	2023
		T1 / T2	T3 / T4		
Analyser l'enquête annuelle CIB-CIC des opérateurs et corroboration et améliorer le niveau qualitatif des éléments probants	DAF A - DAF B - DCISIF				
Organiser annuellement un séminaire commun réunissant les acteurs en établissements du contrôle interne financier de la MIREs et les opérateurs de la MIES et intervenir dans les diverses manifestations à l'initiative des associations professionnelles	DAF B				
Produire et diffuser régulièrement des documents, informations ou formation afin de favoriser les échanges et tendre à renforcer la mutualisation (note bimestrielle, supports réutilisables en établissement)	DAF B				
Favoriser le partage des pratiques en s'appuyant sur les établissements avancés et volontaires (méthodologie, outils, conseils) pour en faire bénéficier les établissements / organismes en voie de progrès	DAF B				
Renforcer la maîtrise et l'appropriation par les établissements de la réglementation financière et de ses évolutions	DAF A – DAF B				

## 2.2. Renforcer la mutualisation et sécuriser les processus à enjeux :

Les opérateurs sous tutelle des MENJ-MESRI ont connu une intensification des réformes sur le champ budgétaire, comptable et financier. Ils rencontrent également des problématiques nouvelles et investissent de nouveaux périmètres, ce qui implique de nouvelles zones de risque à sécuriser.

L'extension du dispositif et sa sécurisation passe notamment par deux leviers : proposer aux opérateurs des outils et des méthodes favorisant le déploiement du contrôle interne financier en leur sein, et approfondir les thématiques à forts enjeux, dans une démarche similaire à celle conduite dans le précédent PAM.

De plus, il s'agit de poursuivre et amplifier la convergence des démarches CIC et CIB pour une maîtrise globale de l'activité financière et de celles qui y sont liées (RH, Immobilier, formations).

Cet objectif s'inscrit dans cinq actions principales.

- Poursuivre le recensement des outils et méthodes employés au sein des établissements pour en faciliter la diffusion et renforcer la mutualisation :

Des documents et outils ont été mis à disposition sur le site collaboratif dès lors que l'établissement initiateur l'a autorisé ; ce partage, encore timide, peut davantage se développer et doit être promu.

Il s'agit de permettre aux organismes d'exprimer pleinement leurs potentiels en mutualisant outils et méthodes des organismes les plus actifs pour en faire bénéficier le plus grand nombre. Il s'agit aussi de mettre en relation des établissements avec des problématiques communes, GIP, CROUS ou Ecoles appartenant à un même réseau.

- Produire des documents génériques, selon les besoins recensés, et les mettre à disposition des établissements

L'administration centrale, dans son rôle de facilitateur, doit pouvoir proposer un accompagnement aux organismes. Complémentaire de la précédente, cette action est destinée à fournir des instruments utiles à la mise en place du contrôle interne.

- Produire un guide sur la sécurisation de l'activité immobilière dans l'optique de la dévolution du patrimoine immobilier. [NECESSITE AVAL DGEISIP]

L'action du précédent PAM, ayant conduit à construire et diffuser un guide pour sécuriser la gestion des contrats de recherche puis en 2019 un second sur les coûts des contrats de recherche, il semble important alors que des établissements ont accédé à la dévolution du patrimoine immobilier et que d'autres sont candidats de sécuriser les aspects budgétaires et comptables d'opérations complexes.

- Accompagner les établissements dans la connaissance des coûts

La DGEISIP depuis 2014 avec les établissements des vagues successives de contractualisation a rédigé un guide méthodologique de la connaissance des coûts des activités. Ces travaux ont été essentiels pour rédiger le guide des coûts de la recherche et seront importants avec les futures vagues de contractualisation pour développer la comptabilité analytique. Cette connaissance des coûts est un des éléments de maîtrise des décisions prises par les établissements pour atteindre les objectifs stratégiques fixés pour chacune des missions qui leur sont dévolues.

- Accentuer les travaux sur le contrôle interne budgétaire et poursuivre la convergence des démarches de maîtrise de risques :

La démarche de CIF est un levier pour permettre aux opérateurs d'exercer pleinement leur autonomie, tant dans un objectif de soutenabilité que de fiabilisation des processus. L'intégration de la qualité budgétaire et comptable dans un périmètre global de compréhension de la réglementation budgétaire et comptable participe d'une maîtrise globale des risques financiers. La séparation des contrôles doit progressivement disparaître pour sécuriser l'ensemble des flux quels qu'en soient les étapes et les acteurs responsables.

Les travaux entrepris avec la Direction du Budget et avec d'autres ministères se poursuivent pour mettre en commun des documents à destination des EPN.

Ainsi, la direction du budget a organisé des ateliers réunissant l'ensemble des services ministériels qui accompagnent les établissements dans la mise en place et le renforcement du contrôle interne. Le macro-processus d'élaboration et de suivi du budget ou la professionnalisation de la fonction contrôleur interne sont les deux premiers thèmes qui ont fait l'objet de travaux communs.

Avec les ministères de l'écologie et de l'agriculture des travaux de construction de supports ont débuté, dans un premier temps à destination des instances dirigeantes (présentation du contrôle interne en CA ou auprès des responsables d'unités) puis dans un second temps des supports de formation aux outils.

➤ **Synthèse des actions visant à renforcer la mutualisation et sécuriser des processus à enjeux :**

Les actions dont les cellules sont bleutées sont reproduites du PAM CIF précédent.

ACTION	RESPONSABLE	2021		2022	2023
		T1 /T2	T3 / T4		
Poursuivre le recensement des outils et méthodes employés au sein des établissements pour en faciliter la diffusion et renforcer la mutualisation	DAF A - DAF B				
Produire des documents génériques, selon les besoins recensés, et les mettre à disposition des établissements	DAF A - DAF B				
Produire un guide sur la sécurisation de l'activité immobilière dans l'optique de la dévolution du patrimoine immobilier.	DGESIP - DAF B				
Accentuer les travaux sur le contrôle interne budgétaire et poursuivre la convergence des démarches de maîtrise de risques	DAF A - DAF B - DCISIF				
Assurer le suivi des réserves émises par les commissaires aux comptes lors de la certification des comptes des établissements de la MIREs	DGESIP - DAF B				
Assurer le suivi de la mise en place du dispositif de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable des établissements (présentation au CA)	DGESIP – DGRI DAF A - DAF B				

### 2.3. Développer l'accompagnement des établissements

La volumétrie importante des opérateurs sous tutelle des MENJ MESRI ne permet pas un suivi personnalisé pour chacun des opérateurs, particulièrement pour le périmètre de l'enseignement supérieur et la recherche.

Néanmoins, pour assurer sa fonction de pilotage et d'animateur du dispositif ministériel, il convient de mettre en place ou renforcer toutes les capacités ministérielles en matière d'accompagnement et d'animation. Il peut s'agir d'un accompagnement méthodologique pour déployer leur contrôle interne financier, d'une animation au travers d'un site collaboratif actif ou de la professionnalisation des acteurs opérationnels par la mise à disposition d'outils de formation et de promotion de la fonction de contrôleur voire d'auditeur interne.

- Renforcer l'attractivité du site Pléiade et renforcer le réseau métier :

Levier puissant d'animation de réseaux, le site collaboratif a fait l'objet lors du précédent PAM d'une réorganisation, qu'il convient de renforcer afin de maintenir cette dynamique essentielle à la mise en œuvre du contrôle interne : mise à jour des réseaux, identification des référents, diffusion régulière d'informations, de documents ou d'outils destinées à favoriser les échanges et la mutualisation. Le site par sa liste de diffusion doit devenir un outil d'accompagnement et d'assistance (période d'urgence sanitaire) reconnu par la communauté financière des établissements mais aussi par les membres des activités satellites.

- Mettre à disposition des outils de formations et participer à des actions de sensibilisation sur le sujet auprès des établissements

La mise en place du contrôle interne nécessite d'actionner plusieurs leviers. La sensibilisation à la maîtrise des risques auprès des établissements se décline sous quatre actions :

- accompagner la formation des contrôleurs interne et de tous les intervenants dans l'activité financière des établissements.(construire des supports avec d'autres ministères, fournir des supports réutilisables en présentiel ou à distance) ;
- favoriser la reconnaissance du métier de contrôleur interne ;
- intervenir sur demande dans les établissements pour présenter les objectifs et les gains d'une maîtrise des risques anticipée, réfléchie et non subie ;
- intervenir auprès des associations professionnelles lors de séminaires ou de formations (module de formation des DAF et des Agents comptables à l'IHE2F ou séminaire annuel des auditeurs internes).

> **Synthèse des actions visant à accompagner les opérateurs dans leur démarche :**

ACTION	RESPONSABLE	2021		2022	2023
		T1 / T2	T3 / T4		
Renforcer l'attractivité du site Pléiade et renforcer le réseau métier	DAF B - BEAG				
Mettre à disposition des outils de formations et participer à des actions de sensibilisation sur le sujet auprès des établissements	DAF A - DAF B - DCISIF				
Mettre en place un accompagnement des établissements et des rectorats pour la mise en œuvre des évolutions des décrets financiers des EPSCP	DGESIP – DAF B				

## Annexes

### Documents complémentaires

Les documents évoqués dans les parties supra sont consultables :

- Sur le site collaboratif « CIC Opérateurs » de Pléiade,
- Sur le site « forum de la Performance »,
- Sur le site de la Cour des Comptes.

### 3. Plan d'action consolidé

> Développer les interactions au sein du réseau :

ACTION	RESPONSABLE	2021		2022	2023
		T1 / T2	T3 / T4		
Analyser l'enquête annuelle CIB-CIC des opérateurs et corroboration et améliorer le niveau qualitatif des éléments probants	DAF A - DAF B - DCISIF				
Organiser annuellement un séminaire commun réunissant les acteurs en établissements du contrôle interne financier de la MIREs et les opérateurs de la MIES et intervenir dans les diverses manifestations à l'initiative des associations professionnelles	DAF B				
Produire et diffuser régulièrement des documents, informations ou formation afin de favoriser les échanges et tendre à renforcer la mutualisation (note bimestrielle, supports réutilisables en établissement)	DAF B				
Favoriser le partage des pratiques en s'appuyant sur les établissements avancés et volontaires (méthodologie, outils, conseils) pour en faire bénéficier les établissements / organismes en voie de progrès	DAF B				
Renforcer la maîtrise et l'appropriation par les établissements de la réglementation financière et de ses évolutions	DAF A - DAF B				

> Renforcer la mutualisation et sécuriser les processus à enjeux :

ACTION	RESPONSABLE	2021		2022	2023
		T1 / T2	T3 / T4		
Poursuivre le recensement des outils et méthodes employés au sein des établissements pour en faciliter la diffusion et renforcer la mutualisation	DAF A - DAF B				
Produire des documents génériques, selon les besoins recensés, et les mettre à disposition des établissements	DAF A - DAF B				
Produire un guide sur la sécurisation de l'activité immobilière dans l'optique de la dévolution du patrimoine immobilier.	DGESIP - DAF B				
Accompagner les établissements dans la connaissance des coûts					
Accentuer les travaux sur le contrôle interne budgétaire et poursuivre la convergence des démarches de maîtrise de risques	DAF A - DAF B - DCISIF				
Assurer le suivi des réserves émises par les commissaires aux comptes lors de la certification des comptes des établissements de la MIREs	DGESIP - DAF B				

> Développer l'accompagnement des établissements :

ACTION	RESPONSABLE	2021		2022	2023
		T1 / T2	T3 / T4		
Renforcer l'attractivité du site Pléiade et renforcer le réseau métier	DAF B - BEAG				
Mettre à disposition des outils de formations et participer à des actions de sensibilisation sur le sujet auprès des établissements	DAF A - DAF B - DCISIF				

