



**MINISTÈRES  
ÉDUCATION  
JEUNESSE  
SPORTS  
ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
RECHERCHE**

*Liberté*

*Égalité*

*Fraternité*



**MINISTÈRES  
ÉDUCATION  
JEUNESSE  
SPORTS  
ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
RECHERCHE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS

## Présentation de chaque participant

- Indiquez votre niveau de connaissance en matière de contrôle interne
- Quelles sont vos attentes par rapport à la formation ?



# Objectifs pédagogiques

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

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

# Objectifs de la formation

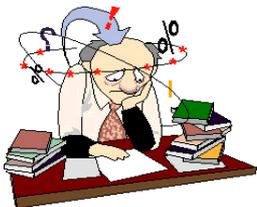


Vous avez un doute, une question ?

▶ Posez vos questions !

Vous avez une expérience qui éclaire le sujet ?

▶ Faites en profiter tout le groupe !



Vous avez l'impression de ne plus rien comprendre ?

▶ Alerte !

# Sommaire

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

- a. le concept de contrôle interne
- b. Les objectifs du contrôle interne financier
- c. les enjeux du contrôle interne financier

## **2. Le périmètre du CIF**

### **3. La démarche du contrôle interne financier**

- a. Le référentiel de contrôle interne
- b. La mise en place d'un environnement favorable à la maîtrise des risques
- c. Identification et couverture des risques financiers
- d. La Mise en œuvre des actions de maîtrise de risque : outils et leviers
- e. L'évaluation du dispositif de CIF

## **4. L'impulsion de la démarche aux MENJ MSJOP MESR**

- a. Organisation et gouvernance du CIF au sein des MENJ MSJOP MESR
- b. Le plan d'action ministériel (PAM) : Outil de structuration et de déploiement du CIF

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

# Définition et objectifs du CIF :

## *le concept de contrôle interne*

- Le **Décret 2022-634 du 22 avril 2022 relatif au contrôle et à l'audit internes de l'État**
  - Renforce les fondements juridiques et la gouvernance du contrôle et de l'audit internes par l'introduction formelle de la notion d'analyse des risques pour ce qui est du CI
  - définit les obligations en matière de maîtrise des risques

*Le contrôle interne de l'État est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre pour gérer ses risques et définir ses mesures de contrôle. Il vise, d'une part, à **identifier et à évaluer les risques liés à la réalisation des objectifs des politiques publiques** relevant du ministre ou des ministres et de leur administration et, d'autre part, à mettre sous contrôle ces risques, à travers la mise en œuvre d'actions relevant d'agents publics de tous niveaux. »*

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

# Définition et objectifs du CIF :

## *le concept de contrôle interne*

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

**Contrôle interne**  
Assurance raisonnable

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

**Audit interne**  
Mission d'assurance ou  
de conseil

# Définition et objectifs du CIF :

## *le concept de contrôle interne*

### ■ Le CIF est « l'affaire de tous » :

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

### ■ Le CIF est consubstantiel à toute activité administrative :

- il ne se « rajoute pas » : pour l'essentiel, le CIF est intégré à l'activité puisque c'est une démarche globale qui ne se limite pas aux seuls contrôles ;
- il ne remet pas en cause les dispositifs existants mais s'attache à les améliorer en structurant mieux l'organisation, en déterminant ses composantes à partir des risques et des enjeux et en le formalisant davantage pour améliorer son auditabilité.

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

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

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

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

# Définition et objectifs du CIF :

Un impératif démocratique : la justification de l'emploi des fonds publics

## ■ Une exigence de qualité comptable en vertu de :

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

## ■ Une exigence de rendre compte

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

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



# Définition et objectifs du CIF :

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

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

# Définition et objectifs du CIF :

- **Le contrôle interne financier** prend une dimension supplémentaire depuis 2018. L'exigence de sécurisation des procédures financières est renforcée dans un contexte de responsabilisation des gestionnaires publics et d'allègement des contrôles *a priori* porté par le chantier Gestion budgétaire et comptable d'Action Publique 2022 et d'évolution des organisations.

## **Décret GBCP du 12 novembre 2012 révisé le 24 septembre 2018**

→ Suppression des contrôles *a priori* → Renforcement du contrôle interne en contrepartie  
Ces orientations ont été traduites aussi bien à l'échelle centrale que déconcentrée, dans les arrêtés du 28 décembre 2018 et du 20 novembre 2019 portant suspension partielle du contrôle budgétaire pris en application de l'article 106 du décret GBCP.

**Ordonnance n° 2022-408 du 23 mars 2022** relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics (décret d'application n° 2022-1605 du 22 décembre 2022)

→ Régime unifié de responsabilité des gestionnaires publics, comptables et ordonnateurs = **responsabilisation accrue des managers sur la qualité de la gestion.**

# Définition et objectifs du CIF :

## *les objectifs du contrôle interne financier*

### La soutenabilité budgétaire déclinée en 3 critères opérationnels

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

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

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

# Les objectifs du contrôle interne financier

## La soutenabilité budgétaire (1/3)

### La soutenabilité budgétaire

- **Art 66 décret GBCP** : « La programmation et son exécution doivent être soutenables au regard de l'autorisation budgétaire annuelle et des prescriptions des lois de programmation des finances publiques en permettant ainsi d'honorer les engagements souscrits ou prévus et de maîtriser leurs conséquences budgétaires en cours d'année et les années ultérieures. »
- ➔ Le CIF participe au respect du principe d'auto assurance : Faire face aux aléas de gestion par des mesures de gestion internes au ministère, grâce à l'anticipation des risques financiers qu'elle suppose.

# Les objectifs du contrôle interne financier

## La soutenabilité budgétaire (2/3)

La soutenabilité budgétaire se décline en 3 critères opérationnels :

- 1 **La qualité de la programmation** pour le début de la gestion en engagements, décaissements, emplois, recettes. Elle s'appuie sur
  - une **méthode d'évaluation** des dépenses,
  - des **données physiques et financières** justes et complètes,
  - un **scénario de gestion des ressources humaines** réaliste et conforme à la politique RH,
  - une **nomenclature d'activités** actualisée et validée,
  - une **réserve de précaution** et un dispositif d'**auto-assurance**.

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

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

# Les objectifs du contrôle interne financier

## *La soutenabilité budgétaire (3/3)*

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

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

### ③ La soutenabilité de la gestion

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

# Les objectifs du contrôle interne financier

## *La qualité comptable (1/3)*

### L'objectif de qualité comptable :

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

# Les objectifs du contrôle interne financier

## La qualité comptable (2/3)

- La qualité comptable est fondée sur 10 critères opérationnels

RÉALITÉ

Inscription des opérations réelles

JUSTIFICATION

Existence de pièces probantes

PRÉSENTATION DE LA  
BONNE INFORMATION

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

SINCÉRITÉ

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

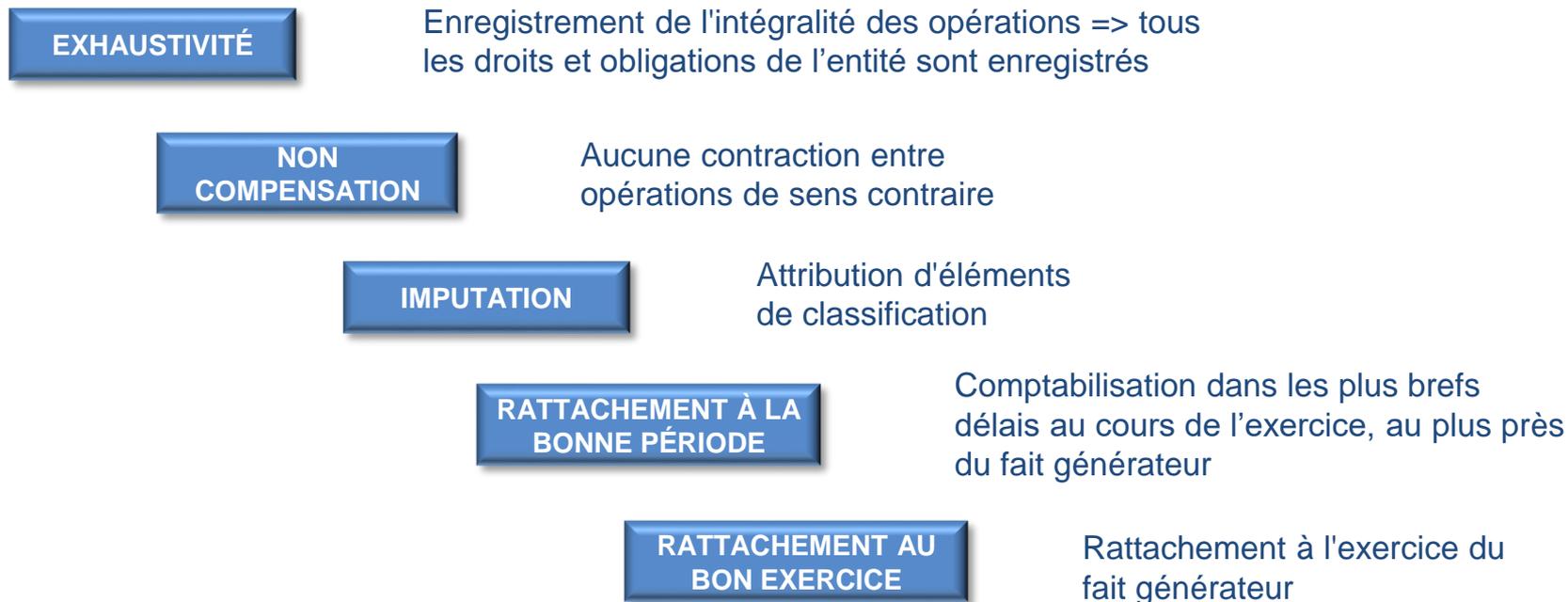
EXACTITUDE

Correcte évaluation chiffrées des éléments comptabilisés

# Les objectifs du contrôle interne financier

## *La qualité comptable (3/3)*

### ■ Les critères opérationnels de qualité comptable



# Exercice : identifier des risques au regard des critères de qualité comptable (1/2)

## Réponses

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

# Exercice : identifier des risques au regard des critères de qualité comptable (2/2)

## Réponses

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

# Les enjeux du contrôle interne financier

## *La qualité comptable*



À votre sens, pourquoi la qualité comptable est-t-elle un objectif de premier rang ?

# Les enjeux du contrôle interne financier

## *La qualité des comptabilités budgétaire et générale*

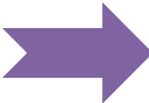
La qualité comptable permet de s'assurer de l'efficacité de la fonction support qu'est la comptabilité pour permettre aux décideurs publics de mieux connaître, pour mieux gérer et mieux préserver le patrimoine de l'État et tenir les objectifs de la LOLF.

Au-delà de l'impératif démocratique de transparence financière, la fiabilisation des comptabilités budgétaire et générale **permet de développer l'utilisation des données comptables dans le pilotage** des services de l'État pour plus d'efficacité.

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

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

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



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

# Les enjeux du contrôle interne financier

## *La qualité des comptabilités budgétaire et générale*

- La démarche de fiabilisation de la comptabilité générale s'inscrit dans le cadre d'une **fonction comptable partagée entre l'ordonnateur et le comptable**.
- Dans une **comptabilité en droits constatés, le rôle "comptable" des gestionnaires / ordonnateurs est accru** : les écritures comptables sont désormais générées dès l'engagement juridique et le fait générateur dans les services gestionnaires / ordonnateurs ;

le rôle de l'ordonnateur an matière de comptabilité générale est défini par l'**article 162** du décret GBCP :

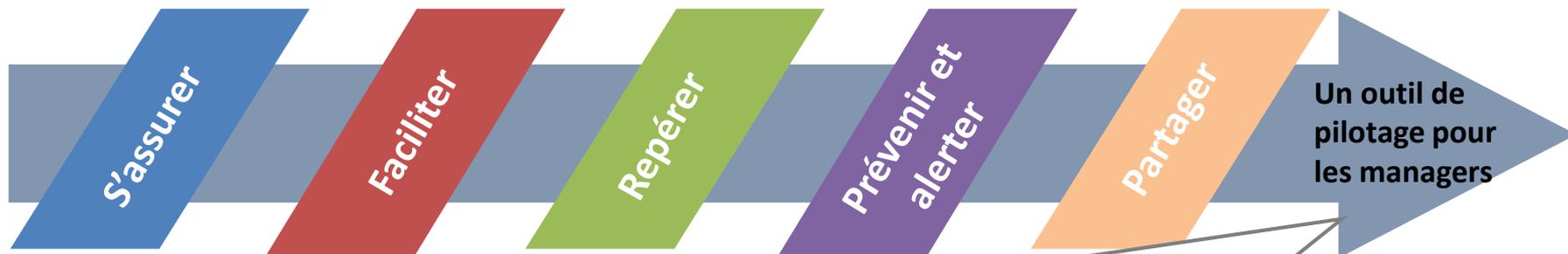
*« Les ordonnateurs constatent les droits et obligations de l'État et procèdent à l'inventaire des biens. Ils s'assurent, conformément au cadre de référence du contrôle interne comptable mentionné à l'article 170, de la qualité des opérations qui leur incombent au regard des dispositions de l'article 57 et de l'établissement des documents transmis aux comptables publics pour la tenue de la comptabilité générale. »*

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

# Les enjeux du contrôle interne financier

## Le Management

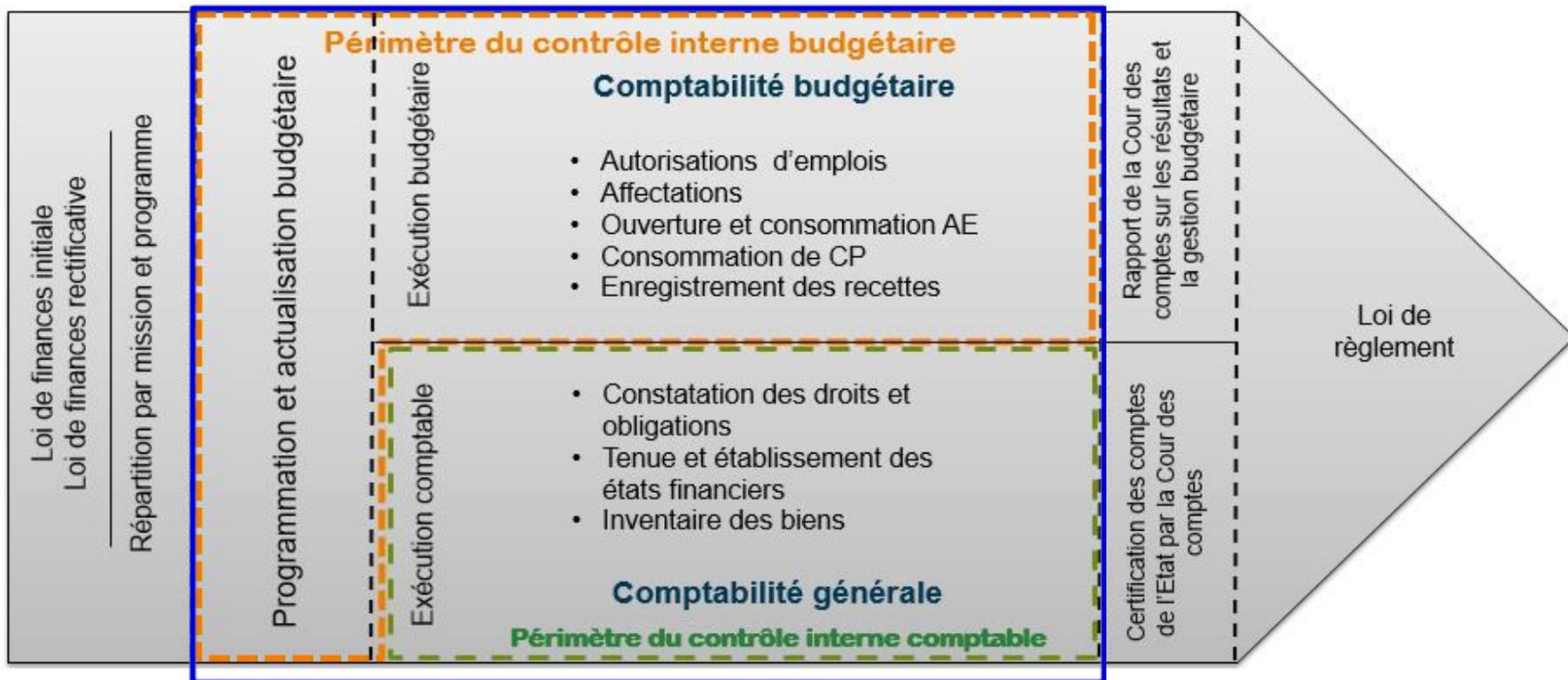
- Un outil au service du management des risques
  - s'assurer que les règles sont respectées, les procédures connues et appliquées et les objectifs tenus ;
  - faciliter le suivi opérationnel et la prise de recul sur leur activité ;
  - repérer les dysfonctionnements et agir suffisamment tôt pour en prévenir les conséquences ;
  - prévenir et alerter leur hiérarchie sur les difficultés rencontrées ;
  - partager les bonnes pratiques ;



Le contrôle interne est un outil qui nous aide à interroger nos processus, à les analyser, à les faire évoluer

## 2. Le périmètre du CIF

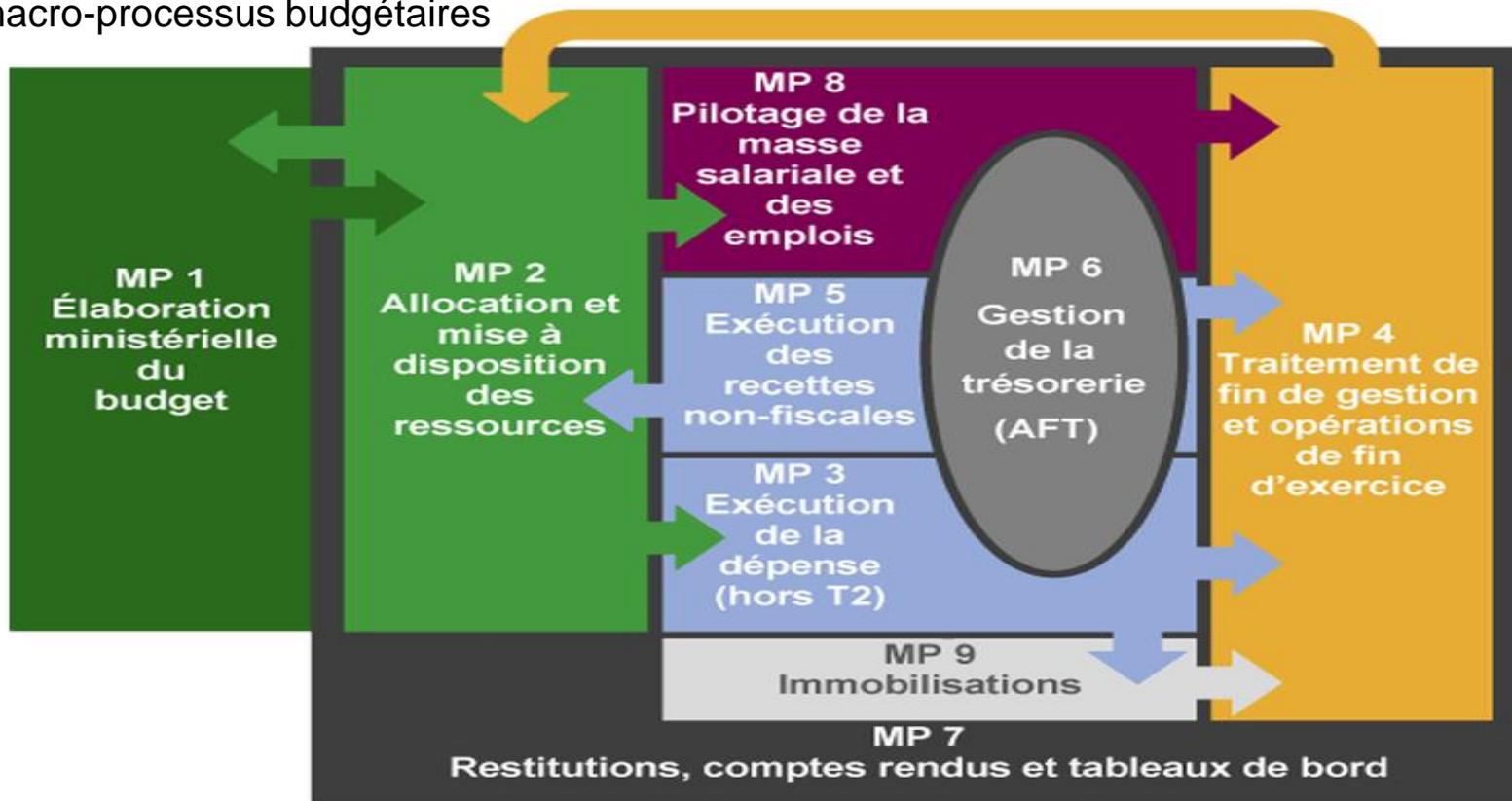
# Le périmètre du CIF



## Périmètre du contrôle interne financier

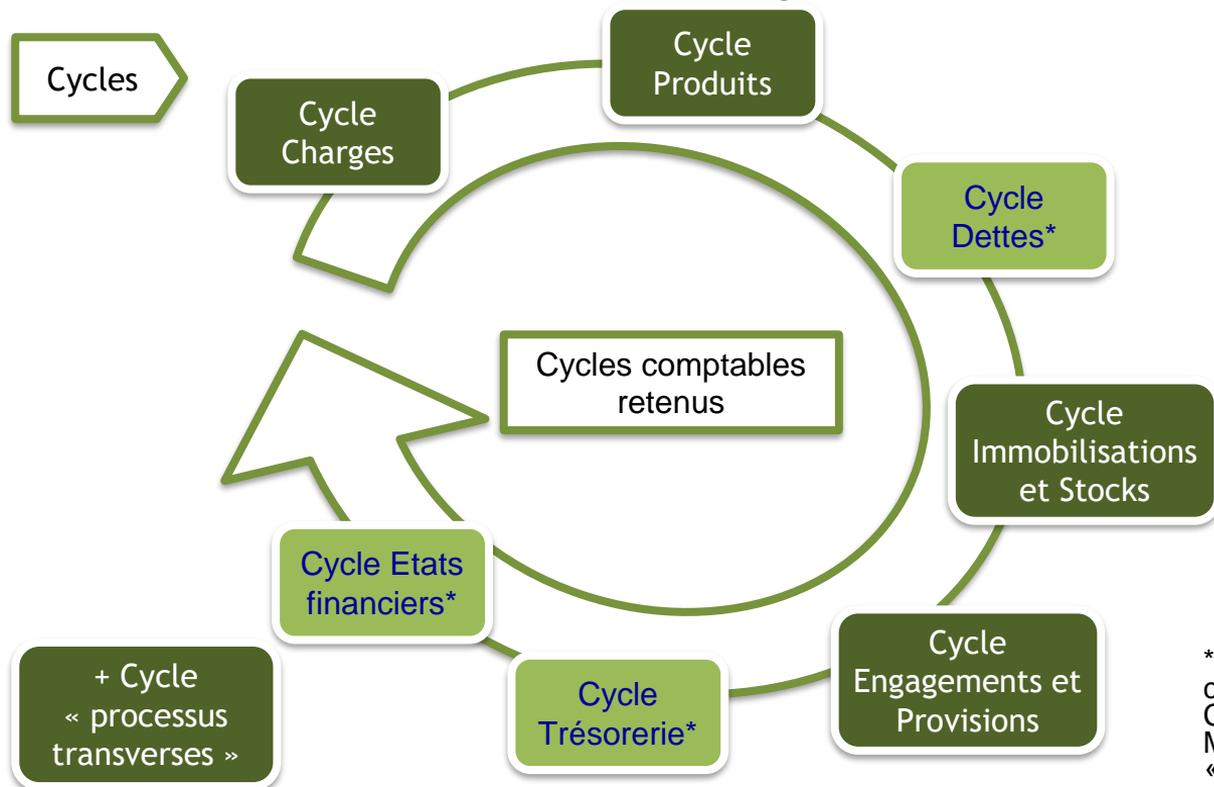
# Le périmètre du CIF

## ■ Les macro-processus budgétaires



# Le périmètre du CIF

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

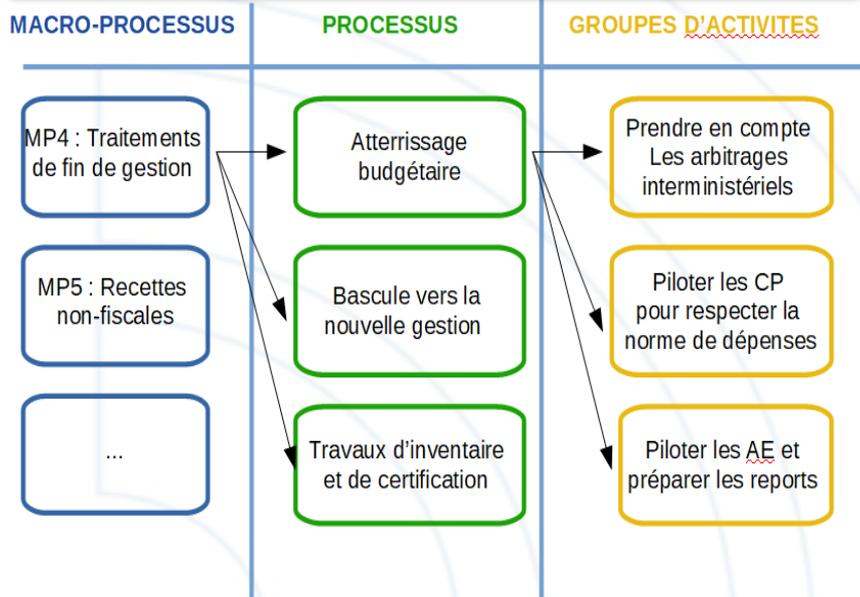


\* Cycles non pris en compte dans le périmètre CIC du MENJ MSJOP-MESR pour le CIC « Etat »

# Le périmètre du CIF

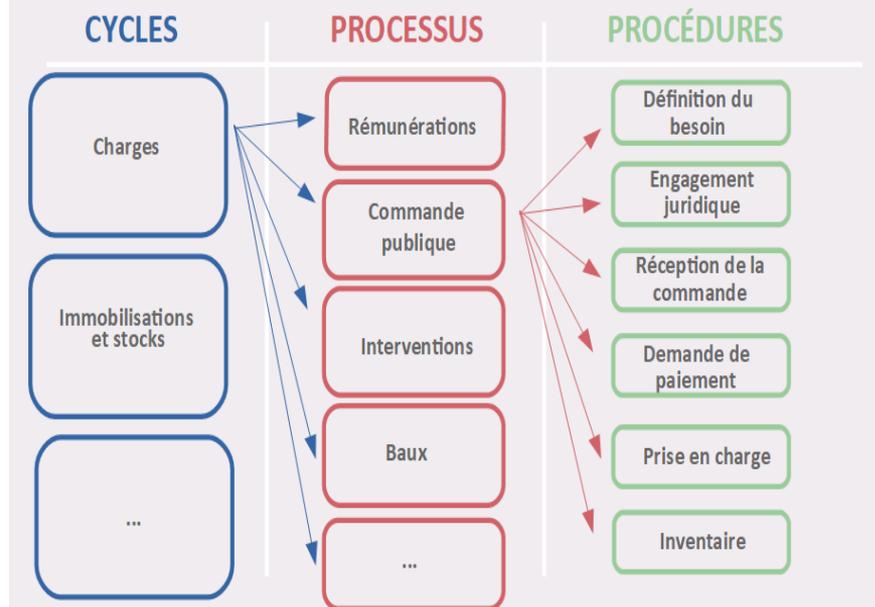
## Une démarche identique...

### Découpage budgétaire



## ... des vocables différents

### Découpage comptable



# Le périmètre du CIF

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

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

→ **La cartographie des processus permet :**

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

# Le périmètre du CIF

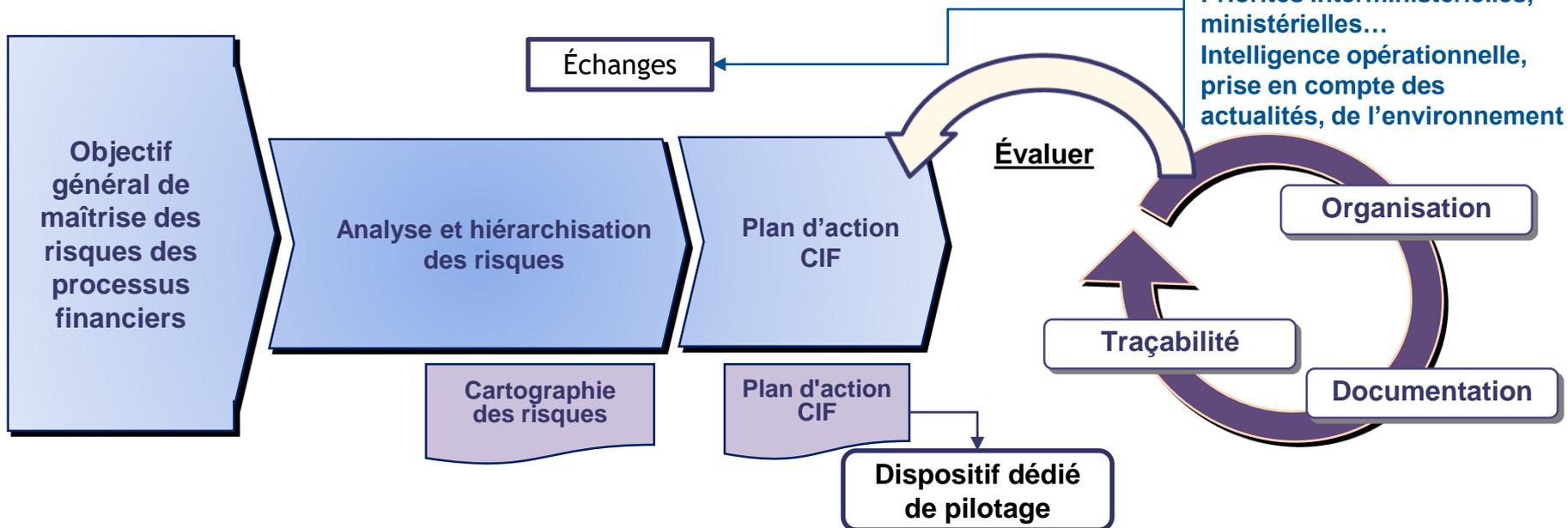
- Extrait de la cartographie des processus comptables de l'État

# 3. La démarche du contrôle interne financier

# La démarche de contrôle interne financier

## Méthodologie et étapes de mise en œuvre

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



# Le référentiel de CIF par processus, l'outil phare



Lignes directrices pour la constitution de référentiels CIF :

## Constitution du groupe de travail :

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

Planification des ateliers

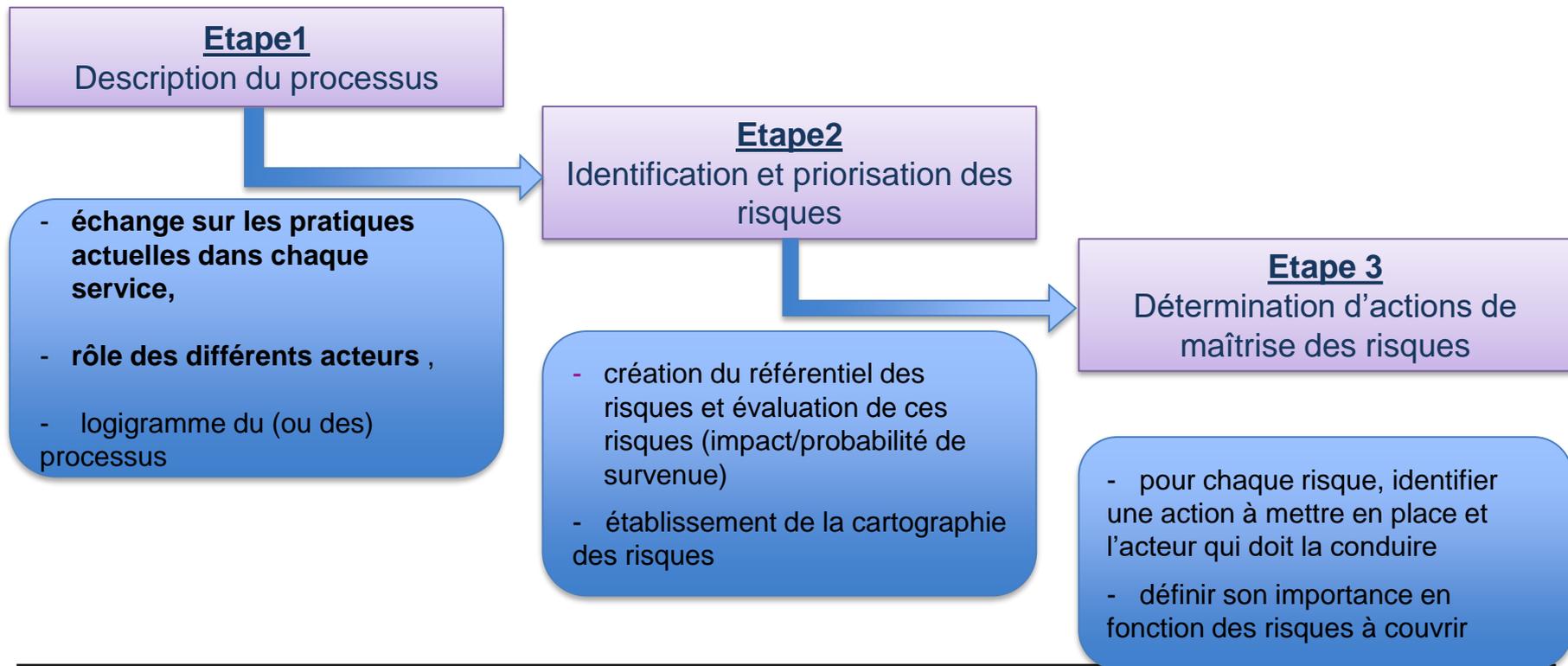
## Préparation, animation et restitution des ateliers

## Comité de validation :

- consolidation des remarques des participants par le pilote de processus ;
- validation finale du RCIF par le pilote de processus, le CBCM et le DCISIF.

# Le référentiel de CI

## Méthode incarnée dans l'élaboration des référentiels



# Focus sur un RCI

Cycle : CHARGES  
Processus : REMUNERATIONS / GESTION DES  
ACCOMPAGNANTS DES ELEVES EN SITUATION DE HANDICAP  
(AESH) RÉMUNÉRÉS SUR LE TITRE 2  
Pilote de processus : DAF C3 - DGESCO (RPROG)

Version 1.0 : Novembre 2021

Contributeurs : Académies / DGESCO / DAF / STSI

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

# Conception d'un RCI



## Référentiel de Contrôle Interne Financier

Cycle **CHARGES**  
Processus **REMUNERATIONS / GESTION DES ACCOMPAGNANTS DES ELEVES EN SITUATION DE HANDICAP (AESH)  
RÉMUNÉRÉS SUR LE TITRE 2**

Pilote **DAF C3**

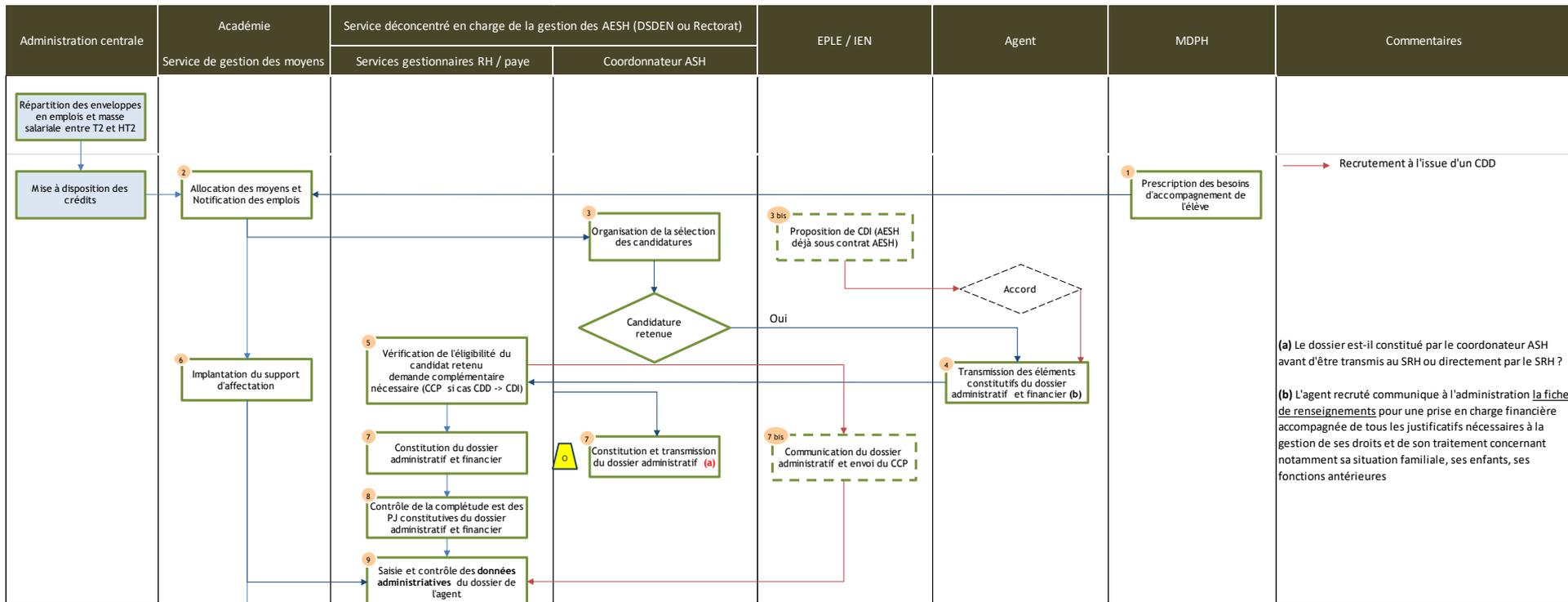
Pour toute question relative à ce document, contactez-nous à l'adresse suivante : [pilotage.cif@education.gouv.fr](mailto:pilotage.cif@education.gouv.fr)

Version **1.0**

*Les cellules en jaune clair sont à la disposition des services pour personnaliser les documents*  
Référentiel établi avec le concours des services de l'administration centrale des MENJS / MESRI (DAF)  
les académies de Dijon, Limoges et Reims

Référentiel validé le : 05/11/2021

# Conception d'un RCI



# Conception d'un RCI

REFERENCE	LIBELLE DU RISQUE	DESCRIPTION DU RISQUE	RISQUE CLE ? [OUI/NON]	EVALUATION NATIONALE DE L'IMPACT	EVALUATION NATIONALE DE LA PROBABILITE
ASH-R004	Non anticipation des passages en CDI	L'absence de visibilité sur les situations des agents dont le CDD atteint l'échéance de 6 années altère les prévisions budgétaires.	Non	Majeur	Possible
ASH-R005	Données des enquêtes sur l'exécution du contingent alloué erronées	Les éléments fournis par les académies dans le cadre des enquêtes ministérielles sont inexacts ou incomplets.	Oui	Critique	Probable
ASH-R006	Décalage entre le financement et la notification (base : prescription MDPH)	Les prescriptions de la MDPH ne sont pas couvertes par le budget délégué en emplois et en crédits qui n'est pas en adéquation avec les besoins notifiés par la MDPH	Oui	Majeur	Probable
ASH-R007	Inexactitude de l'ancienneté de service retenue pour les droits à rémunération ou le type de contrat	La totalité de l'ancienneté acquise sous de précédents contrats, dans la même fonction, n'est pas reprise faute de communication de l'employeur précédent (EPLÉ, autre académie...) ou de manque d'information dans la fiche de renseignement transmise par l'agent ce qui impacte notamment : - le niveau de rémunération, - les droits à CDI - les droits à avancement.	Non	Modéré	Possible
ASH-R008	Reconstitution de carrière incomplète pour la retraite	La reconstitution de carrière de l'agent pour la ou les caisse(s) de retraites (cas de changement de type de contrat fréquents) n'est pas juste faute de traçabilité liée entre autres au manque de connaissance de l'agent sur la structure / entité chargée d'émettre et lui fournir les pièces justificatives (exemple : état des services).	Oui	Majeur	Quasi-certain
ASH-R009	Dossier de prise en charge incomplet suite à un changement de type de contrat (Hors titre 2 → Titre 2)	Les données administratives et financières concernant l'agent précédemment en CDD passant en CDI sont incomplètes ou absentes, la prise en charge est donc incomplète (absence de transfert automatisé des données existantes)*	Non	Modéré	Quasi-certain

# Conception d'un RCI

## Cartographie des risques identifiés (probabilité et impact du risque)

	Impact					
Critique	Dépassement du plafond d'emplois/schémas d'emplois (AESH) (ASH-R001)	Erreurs dans les calculs de prévision, en particulier en fin de gestion (AESH-R003)	Données des enquêtes sur l'exécution du contingent alloué erronées (AESH-R005)	Droits à congés acquis erronés du fait de l'absence des éléments au dossier de l'agent (ASH-R018)		
		Prise en charge erronée liée au cumul de contrats (AED ou AESH HT2 + AESH T2) (ASH-R012)			Retard de la prise en charge dans le cas d'un transfert d'un AESH T2 en CDD vers CDI (ASH-R013)	
		En cas de changement d'employeur au cours des 3 derniers mois, l'attestation des salaires est erronée ou non établie (ASH-R021)			Défaut de transmission / communication d'un congé ou d'une absence (ASH-R019)	Retard ou absence de transmission du décompte des IJSS perçues par l'agent (ASH-R020)
		Attestation employeur destinée à Pôle emploi erronée (ASH-R024)				
Majeur	Absence de mise à jour de l'indice planché (ASH-R016)	Mauvais calibrage entre les enveloppes T2 et HT2 (AESH-R002)	Décalage entre le financement et la notification (base : prescription MDPH) (ASH-R006)	Reconstitution de carrière incomplète pour la retraite (ASH-R008)		
		Non anticipation des passages en CDI (AESH-R004)			Non recouvrement d'indus de paye (ASH-R022)	
Modéré		Ancienneté retenue erronée pour les droits à rémunération ou le type de contrat (ASH-R007)	Traitement erroné de l'avancement de l'AESH lié à l'absence de mention des CDI dans la partie administrative (ASH-R015)	Dossier de prise en charge incomplet suite à un changement de type de contrat (Hors titre 2 -> Titre 2) (ASH-R009)		
		Contrat ou avenant non conforme à la situation de l'agent (ASH-R011)			Prise en charge financière tardive (ASH-R014)	
Infime	Liquidation non conforme au droit à rémunération (ASH-R023)			Non-conformité juridique du contrat ou de l'avenant signé entre le niveau académique et l'AESH (ASH-R0010)		
	Rare	Possible	Probable	Quasi-certain		
				Probabilité		

# Conception d'un RCI

REFERENCE	RISQUES COUVERTS	OBJECTIF DES AMR	DESCRIPTION DES AMR	AMR CLE ?	NIVEAU	DESCRIPTION PROTOCOLE EVALUATION
ASH-002	Non anticipation des passages en CDI (AESH-R004)	Anticiper les besoins pour fiabiliser la programmation budgétaire	Instituer des enquêtes auprès des académies visant à anticiper les CDIisations	Non	Administration centrale (pilote)	
ASH-003	Ancienneté retenue erronée pour les droits à rémunération ou le type de contrat (AESH-R007)	Fiabiliser les informations relatives à l'agent recruté (totalité des services de l'agent)	Interroger systématiquement les nouveaux agents sur leurs précédentes expériences dans d'autres académies ou autres fonctions (notices de renseignements), pour privilégier les transferts dès que cela est possible. (Cf AMR CMO004)	Non	Académies	Indiquer le nombre d'opérations de transferts réalisées et le nombre de dossiers d'agents ayant exercé dans une autre académie ou fonction gérée dans un SIERH de l'EN
	Droits à congés acquis erronés du fait de l'absence des éléments au dossier de l'agent (AESH-R018)		Créer un espace documentaire commun avec les établissements dédié au contrôle interne comptable de la rémunération du T2 et du HT2, mettant à disposition des gestionnaires, d'une part une documentation, et d'autre part, des supports unifiés afin de faciliter la mise en œuvre d'actions de contrôle homogènes.	Non	Académies	Indiquer si un espace partagé entre les acteurs académiques et en EPLE a été créé.
ASH-004	Ancienneté retenue erronée pour les droits à rémunération ou le type de contrat (AESH-R007)	Assurer la continuité des dossiers suite au changement d'employeur				
	Droits à congés acquis erronés du fait de l'absence des éléments au dossier de l'agent (AESH-R018)					
ASH-005	Reconstitution de carrière incomplète pour la retraite (AESH-R008)	S'assurer que les PJ sont fournies et les données relatives à l'agent sont complètes et exhaustives	Dans le cadre de la note de rentrée scolaire → dédier une partie consacrée aux AESH en vue d'y indiquer les consignes en matière de suivi des dossiers d'AESH et rappeler quelques principes (ou consignes à suivre) aux établissements mutualisateurs en cas de transfert notamment afin d'obtenir dans les délais - un état des services du dernier établissement employeur - le CCP	Oui	Académies	Indiquer si la circulaire de rentrée prévoit un encart spécifique à la situation des transfert d'AESH
ASH-007	Dossier de prise en charge incomplet suite à un changement de type de contrat [Hors titre 2 à Titre 2] (AESH_R009)	Fiabiliser les informations relatives à l'agent recruté (totalité des services de l'agent)  Assurer la continuité des dossiers	Mettre à la disposition des gestionnaires et veiller à l'utilisation d'un mémo des données administratives clés (soit a minima la date d'entrée dans l'académie, la civilité, la position, le grade, la date d'entrée dans le grade, l'affectation, la date d'affectation, le NIR et le NUMEN (préciser pour ce dernier item qu'il ne concerne que les agents ayant déjà travaillé à l'éducation nationale)	Non	Académies	Indiquer si les gestionnaires disposent d'une check liste de contrôle des données administratives ;
			Proposer aux établissements mutualisateurs d'exploiter la fiche de renseignements type de l'académie qui recense les données indispensables ou une fiche technique pour anticiper les situations de transfert.  Favoriser le partage d'information avec les EPLE via un espace partagé			Indiquer s'il est préconisé auprès des établissements mutualisateurs d'utiliser la même fiche de renseignements que les services académiques.

# Rappel

Trois questions essentielles quand on construit un référentiel de CI :

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

Qu'est-ce qu'un risque ?

Qu'est-ce qu'un processus ?

# Séquence exercice

Réaliser un référentiel de CI

# Cas pratique 1 : construire un logigramme

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

Envoi par la DGESIP d'une circulaire annuelle présentant les modalités d'attribution des bourses (conditions d'attribution, conditions d'études, critères d'attribution, conditions de ressources et points de charge, organisation des droits à bourse et conditions de maintien, modalités de traitement des dossiers, taux...). Organisation par le CNOUS de campagnes de communication à destination des étudiants (brochures papier, affiches, site web [etudiant.gouv.fr](http://etudiant.gouv.fr), site web des CROUS, réseaux sociaux ...), relayée via les CROUS.

Demande de bourse saisie par l'étudiant entre le 20/01/N et le 15/05/N de la rentrée universitaire N, en ligne via le Dossier Social Étudiant (DSE) géré dans AGLAE. Les demandes présentées au-delà et jusqu'au 01/09 peuvent être acceptées sous certaines conditions en fonction des justificatifs apportés.

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

Le dossier (DES) est instruit par le CROUS : vérification de la cohérence des informations saisies par rapport aux justificatifs fournis (revenus, points de charge...) ; instruction pédagogique du dossier, pouvant donner lieu à des échanges pour complément d'information entre le CROUS et l'étudiant. Si les critères d'attribution sont respectés → validation du dossier dans AGLAE et une notification conditionnelle (dans l'attente de l'inscription définitive) est transmise à l'étudiant par le CROUS .

Le dossier peut également faire l'objet d'un refus motivé à l'étudiant (critères non remplis pour l'obtention d'une bourse). En cas de refus, l'étudiant peut effectuer un recours gracieux auprès du recteur compétent. Dans ce cas, l'expertise est confiée au CROUS qui étudie tous les éléments et fourni les pièces d'instruction. le recteur rend sa décision.

Un refus d'attribution ou de retrait ou réduction du montant de la bourse doit être motivé par le recteur (appui sur les éléments du dossier). L'étudiant a également la possibilité d'effectuer d'autres recours : un recours hiérarchique adressé au ministre de l'enseignement supérieur (DGESIP) ; un recours juridictionnel auprès du tribunal administratif.

Le dossier est finalisé après confirmation de l'inscription de l'étudiant dans un établissement : soit l'étudiant fait parvenir au CROUS les justificatifs de son inscription ; soit l'établissement confirme l'inscription via l'interface AGLAE/APOGEE ; soit l'établissement utilise un module internet (SCOLA) permettant de confirmer l'inscription de l'étudiant auprès du CROUS.

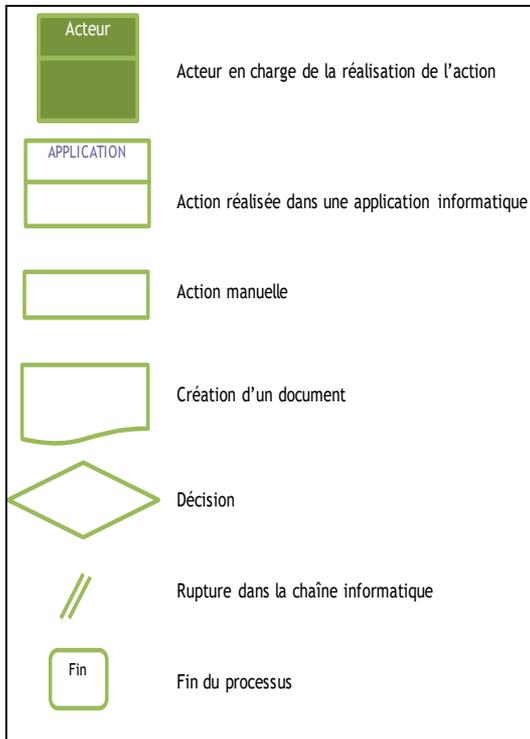
Le deuxième examen permet de vérifier l'inscription effective du candidat et les conditions de sa scolarité.

Dans le cas d'un droit à l'aide au mérite, deux dispositifs existent : le futur étudiant doit avoir obtenu une mention TB au baccalauréat. Les rectorats fournissent la liste des bacheliers aux Crous, qui vérifient l'existence d'un dossier de boursier, instruisent la demande et envoient la notification définitive. En cas refus, possibilité de recours.

La programmation est sous la responsabilité de la DGESIP (RProg) qui délègue les crédits aux rectorats. Le rectorat peut procéder au paiement de l'étudiant lorsque tous les critères sont remplis. La DP est validée par le comptable (DRFiP).

# Cas pratique 1 : construire un logigramme

## Charte graphique

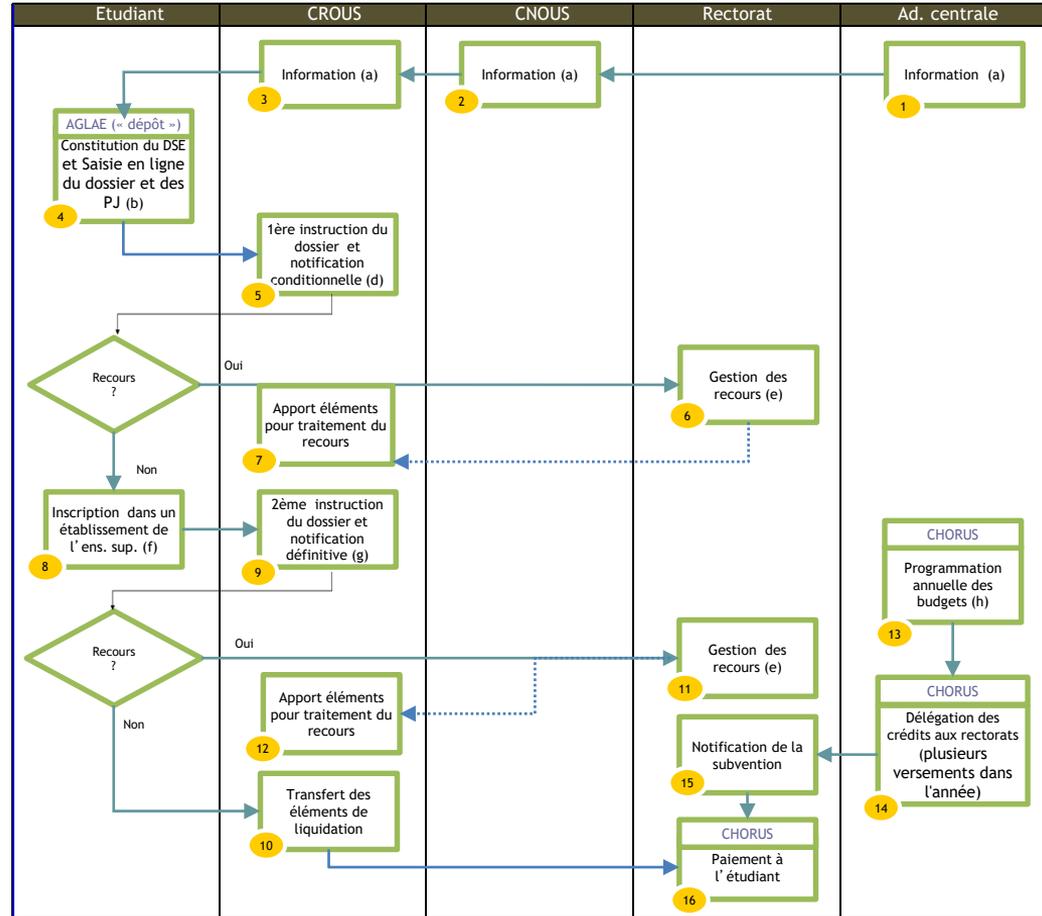


A l'aide du modèle de référentiel de CIF présenté en exemple, élaborer le logigramme de cette procédure d'attribution des bourses de l'enseignement supérieur

# Comment réaliser un référentiel de CI ?

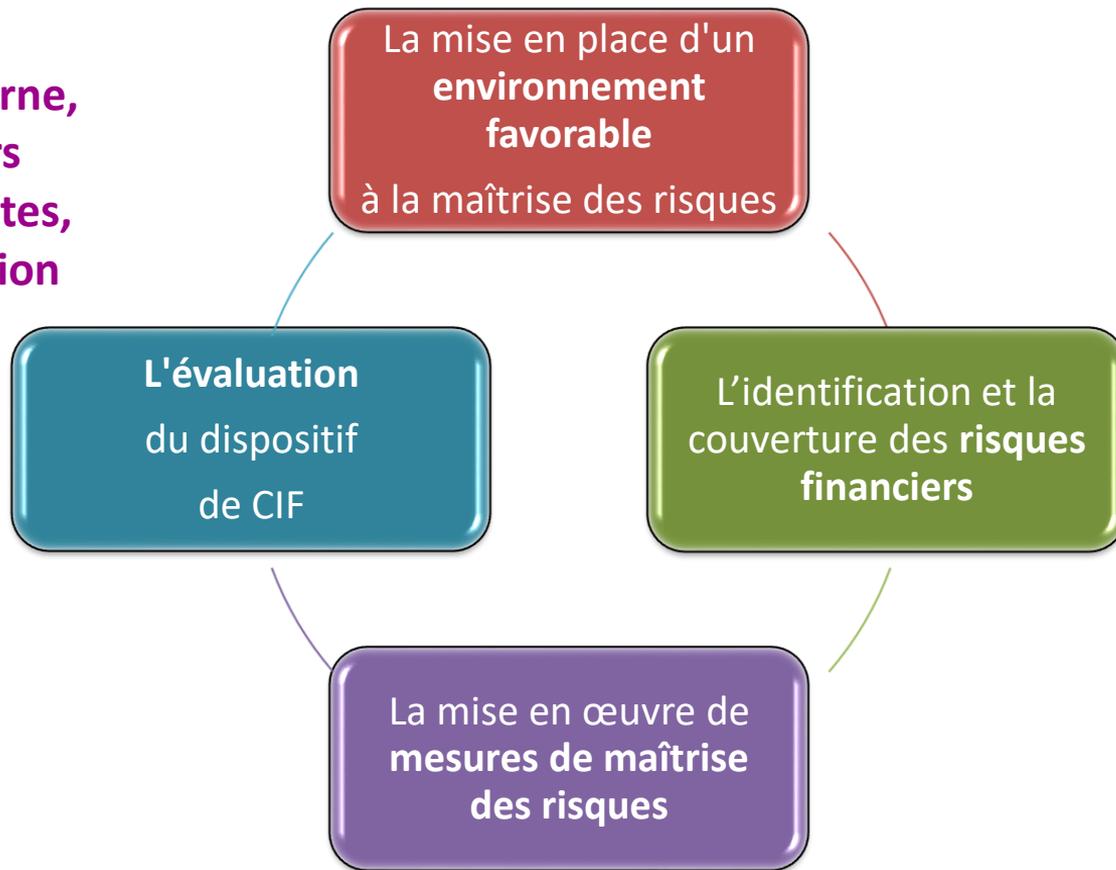
## Cas pratique 1 : construire un logigramme

**REPONSE POSSIBLE**



# La démarche de contrôle interne financier

La démarche de contrôle interne, structurée autour de plusieurs composantes, interdépendantes, dans une logique d'amélioration continue



# La mise en place d'un environnement favorable à la maîtrise des risques

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

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

# La mise en place d'un environnement favorable à la maîtrise des risques

## Focus sur les composantes d'un environnement favorable à la maîtrise des risques :

L'implication des responsables

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

L'organisation de la chaîne financière et des acteurs

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

La formation des agents

- Formation métier,
- Formation au contrôle interne.

La sécurité des systèmes d'information

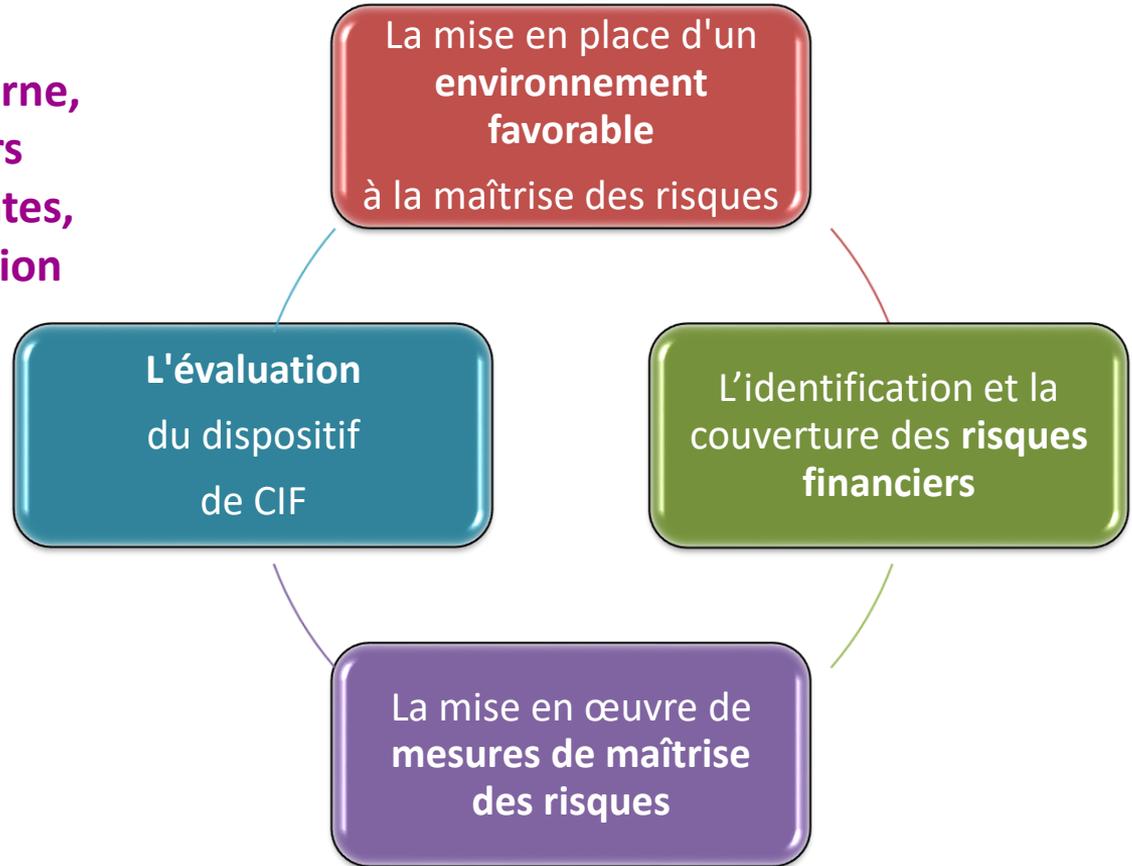
- Confidentialité, intégrité, disponibilité des données,
- Sécurité active et passive des système d'information.

La sécurité du patrimoine

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

# La démarche de contrôle interne financier

La démarche de contrôle interne, structurée autour de plusieurs composantes, interdépendantes, dans une logique d'amélioration continue



# Identification et couverture des risques financiers

## *Identifier et hiérarchiser les risques*

### 1. Identifier les risques

Le risque : la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs.

En matière de CIF, les risques s'attachent à **deux types d'objectifs** :

- les objectifs liés à la **soutenabilité budgétaire**,
- les objectifs liés à la **qualité comptable** (comptabilités budgétaire et générale).

... ce qui permet d'arrêter le périmètre du renforcement du CIF : les comptes dépendent de la qualité des processus amont (dépenses, recettes, immobilisations..)

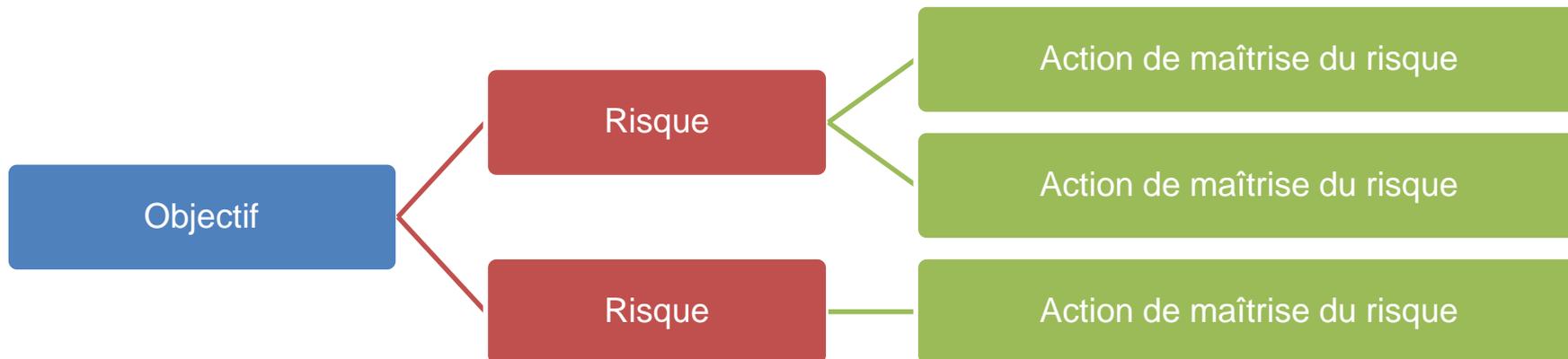
Les objectifs peuvent être de **différentes natures** :

- les objectifs de **performance** financière,
- les objectifs de **compte-rendu** budgétaire et comptable (échéances, format, qualité des données, ...),
- les objectifs de **conformité aux règles** budgétaires et comptables.

# Identification et couverture des risques financiers

## Identifier et hiérarchiser les risques

### La définition des objectifs



En CIF, l'objectif à atteindre est toujours budgétaire et/ou comptable mais les risques en présence sont innombrables et de toute nature (humains, techniques, organisationnels, juridiques, d'image, etc.)

Les objectifs sont définis par la gouvernance de l'entité, avec l'appui des responsables de la gestion budgétaire et comptable

# Identification et couverture des risques financiers

## Identifier et hiérarchiser les risques



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

*Exemple d'objectifs lié à la soutenabilité budgétaire :*

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

*Exemples d'objectifs lié à la qualité comptable :*

- Assurer la correcte imputation budgétaro-comptable.
- Assurer le caractère complet et fiable du recensement des charges à payer et des provisions.
- Assurer le caractère complet et fiable de l'inventaire comptable des immobilisations de l'État, notamment sa concordance avec l'inventaire physique.
- Assurer la correcte traduction dans la rémunération de l'agent des événements à impact en paie affectant son dossier.
- Payer les factures dans un délai global de paiement inférieur à XX jours.

# Identification et couverture des risques financiers

## Identifier et hiérarchiser les risques

### Les différents types de risque :

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

# Identification et couverture des risques financiers

## Identifier et hiérarchiser les risques

### Exemples de risques inhérents :

#### Liés à l'objectif de **soutenabilité budgétaire**

- Non maîtrise des plans d'investissements et de leur financement,
- Évaluation imprécise des AE/CP pour les contrats long terme ou complexes,
- Sur-affectation ou sous-affectation d'AE sur tranche fonctionnelle,
- Non identification des éléments constitutifs de la dépense.

#### liés à l'objectif de **qualité comptable**

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

### Exemple de risques de contrôle :

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

# Identification et couverture des risques financiers

## *Méthode d'identification et de hiérarchisation des risques :*

### Les étapes d'identification des risques :

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

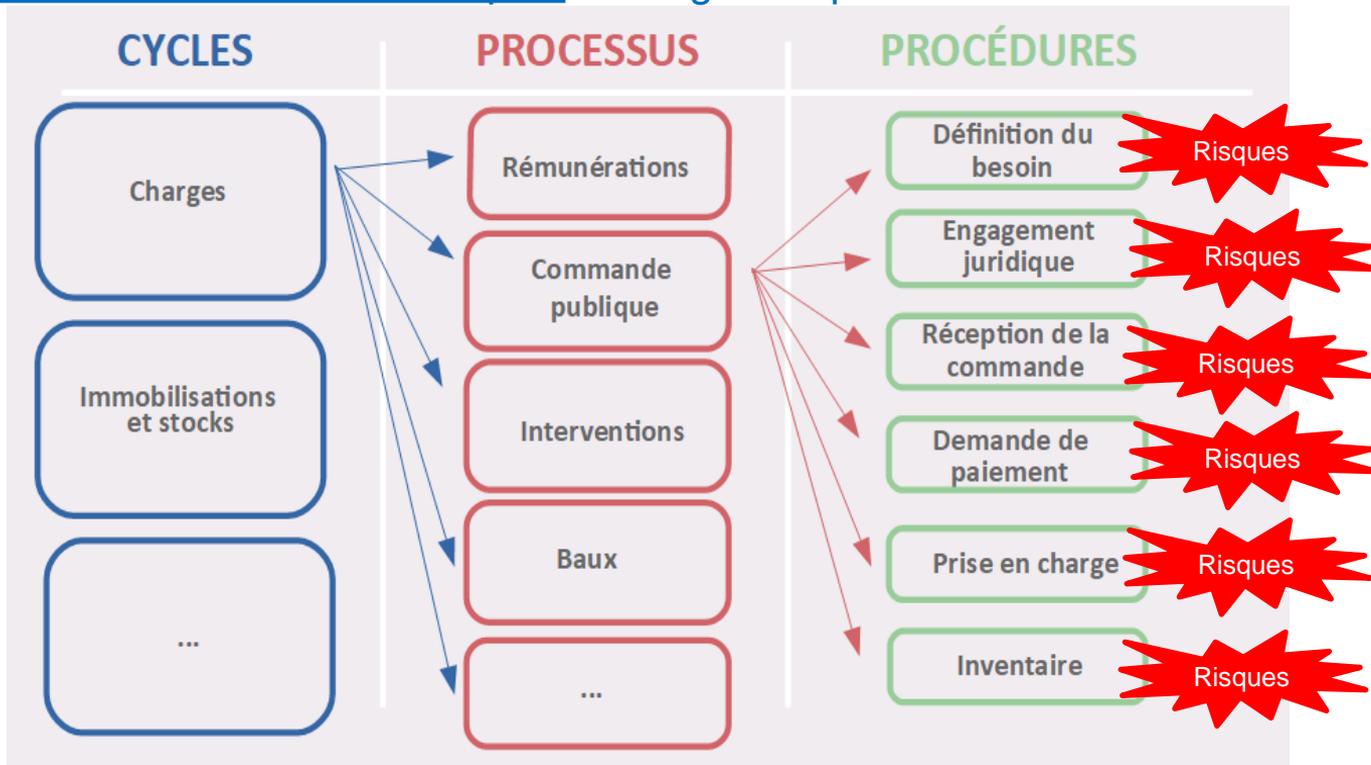
Ces informations peuvent provenir :

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

# Identification et couverture des risques financiers

## Méthode d'identification et de hiérarchisation des risques :

### Les étapes d'identification des risques : l'usage des processus



# Identification et couverture des risques financiers

## Méthode d'identification et de hiérarchisation des risques :

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



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

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

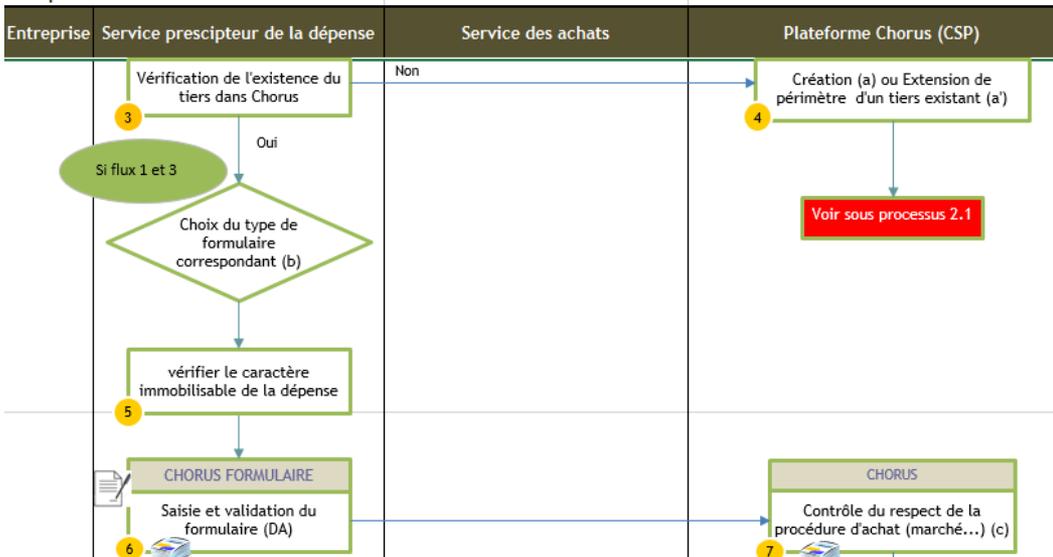
Résultats d'ateliers de travail



# Identification et couverture des risques financiers

## Méthode d'identification et de hiérarchisation des risques :

Sous processus 2 : La commande



Exemple de définition d'un risque d'un RCI EN



Importance de la description du risque qui doit permettre d'en déterminer la cause pour cibler le traitement du risque approprié.

ACTIVITÉ	RÉFÉRENCE	LIBELLÉ DU RISQUE	DESCRIPTION DU RISQUE
Saisie et validation du formulaire (DA)	CDE_R_010	Imputation de l'engagement juridique (EJ) erronée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour les dépenses ayant une consommation d'AE préalable à la validation de la demande de paiement dans Chorus (flux 1 à 3), l'imputation d'un EJ par nature ou par destination est erronée.</li> <li>- L'imputation d'un EJ par activité est erronée → Le suivi de la programmation est altéré → Le pilotage de l'exécution est faussé.</li> <li>- Le mauvais choix du groupe de marchandises, de la catégorie juridique de tiers fournisseur (dont découle le compte de tiers), le non rattachement de l'EJ à une FIEC si le bien a lieu d'être immobilisé, rendent l'EJ inexact.</li> </ul>

# Identification et couverture des risques financiers

## *Méthode d'identification et de hiérarchisation des risques :*

### La cotation des risques :

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

❑ **sa probabilité d'occurrence** (probabilité que le risque se réalise) :

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

❑ **son impact** (degré d'incidence du risque, gravité du risque) :

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

# Identification et couverture des risques financiers

## Méthode d'identification et de hiérarchisation des risques :

### La cartographie des risques

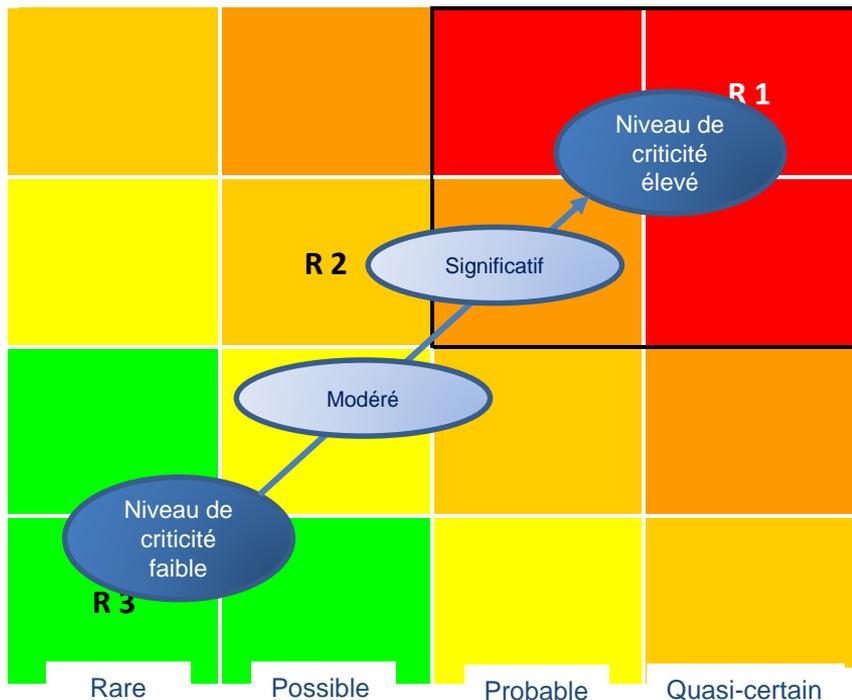
Impact

Critique

Majeur

Modéré

Infime



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

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

# Séquence exercice

## Cas pratique 2 : identifier les risques

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

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

# Comment réaliser un référentiel de CIC ?

## Cas pratique 2 : identifier les risques

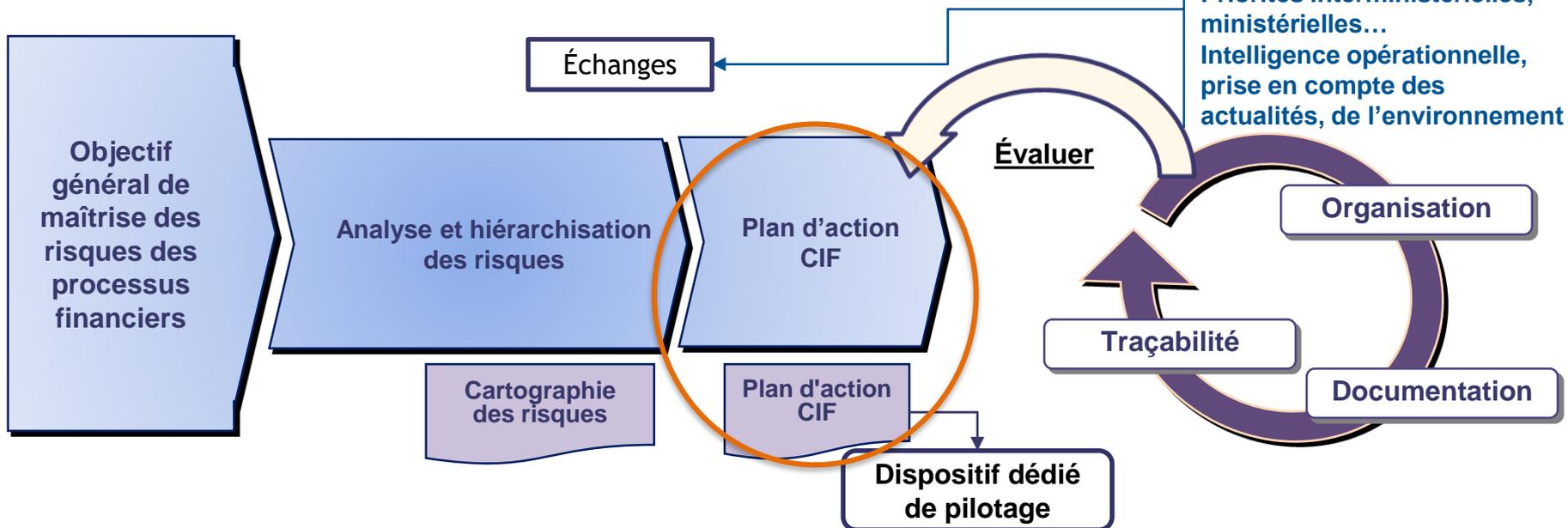
### EXEMPLE DE REPONSES POSSIBLES

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

# La démarche de contrôle interne financier

## Méthodologie et étapes de mise en œuvre

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



# Identification et couverture des risques financiers

## L'élaboration du plan d'action

Sur la base des constats issus de la cartographie des risques, des **actions de maîtrise des risques** sont définies afin de couvrir les points de fragilité identifiés et d'anticiper les risques futurs.

Les actions de maîtrise des risques sont **programmées et suivies au moyen d'un plan d'action** régulièrement actualisé.

- Il formalise ainsi les choix stratégiques retenus concernant le renforcement du contrôle interne financier au sein du ministère.
- En plus d'être un outil de dialogue, de gouvernance et de pilotage interne au ministère, le plan d'action constitue le support de référence assurant une transparence vis-à-vis de l'auditeur dans la programmation et l'effectivité des actions engagées pour renforcer les dispositifs de contrôle interne financier.

### La définition du périmètre du plan d'action

- Conformément à la cartographie des risques et des enjeux préalablement définie, des **processus prioritaires** doivent être identifiés.
- Les niveaux de risque déterminés dans la cartographie permettent d'orienter le choix des actions à envisager



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

# Identification et couverture des risques financiers

## L'élaboration du plan d'action

### ■ Les acteurs du plan d'action :

#### L'instance de gouvernance

- .**Valide** annuellement le plan d'action.
- .**Arbitre** les actions prioritaires.
- .**Suit** la mise en œuvre.

#### Le référent CIF

- .**Élabore et propose** l'enrichissement périodique.
- .**Rend compte** à l'instance de gouvernance, à partir des remontées des services gestionnaires.
- .**Valorise** auprès des services gestionnaires.

#### Les services gestionnaires

- .**Mettent en œuvre** les actions.
- .**Informent périodiquement** le référent de l'état d'avancement.
- .**Participent** à l'enrichissement du plan d'action.

#### Les corps d'audit et de contrôle

- .**Évaluent** le plan d'action et participent, par leurs recommandations, à son actualisation.

# Identification et couverture des risques financiers

## L'élaboration du plan d'action

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

### PLAN D'ACTION

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

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

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

# Identification et couverture des risques financiers

## L'élaboration du plan d'action

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

### ■ La définition du périmètre du plan d'action

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

### ■ L'identification des responsables des actions

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

### ■ La définition des échéances

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

### ■ La précision du libellé des actions

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

# Identification et couverture des risques financiers

## L'élaboration du plan d'action

### ■ La validation

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

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

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

### Organisation du reporting

Le suivi de la réalisation des actions programmées au plan d'action par le référent CIF, sous la forme de remontées d'information périodiques en provenance des services en charge de leur mise en œuvre.

Objectif : rendre compte, valoriser les avancées, communiquer sur l'atteinte des objectifs, ajuster le pilotage en fonction des difficultés rencontrées, etc.

# Identification et couverture des risques financiers

## L'élaboration du plan d'action

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

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

# Identification et couverture des risques financiers

## *L'élaboration du plan d'action*

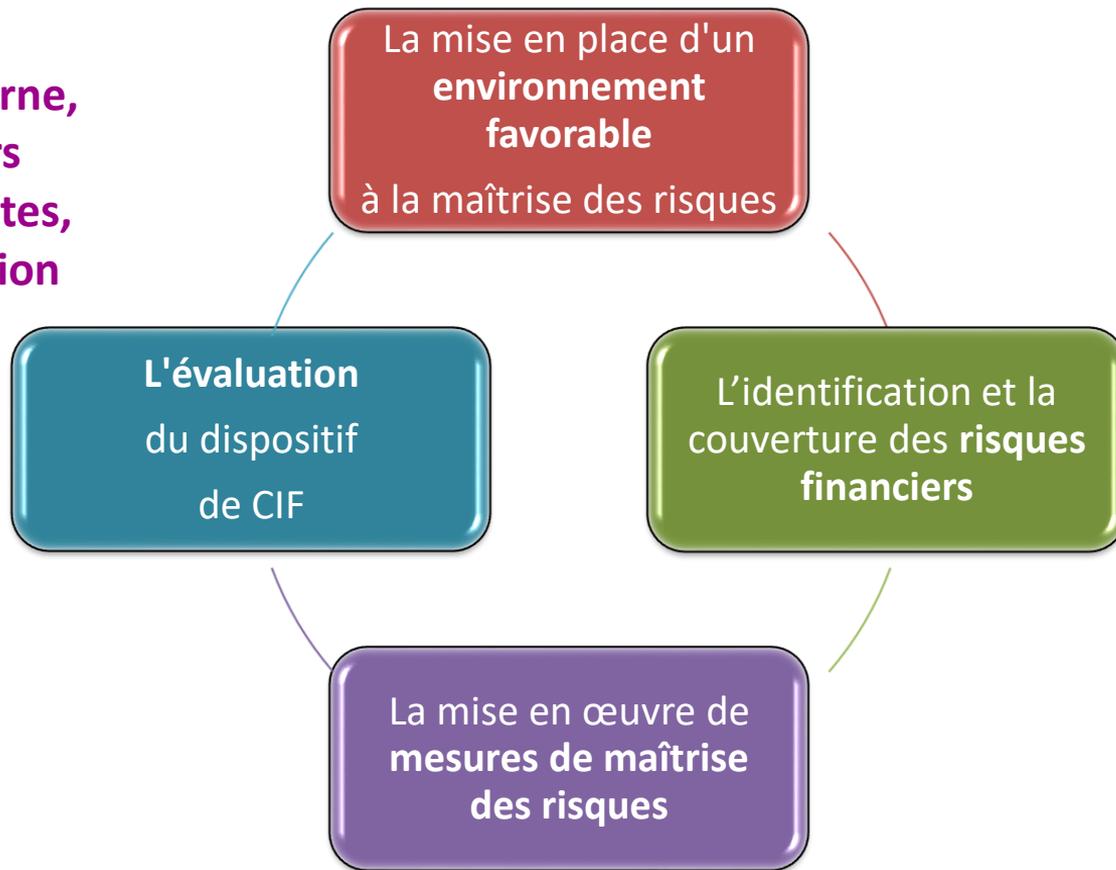


### Pour quelles raisons un plan d'action pourrait-il se révéler inefficace ?

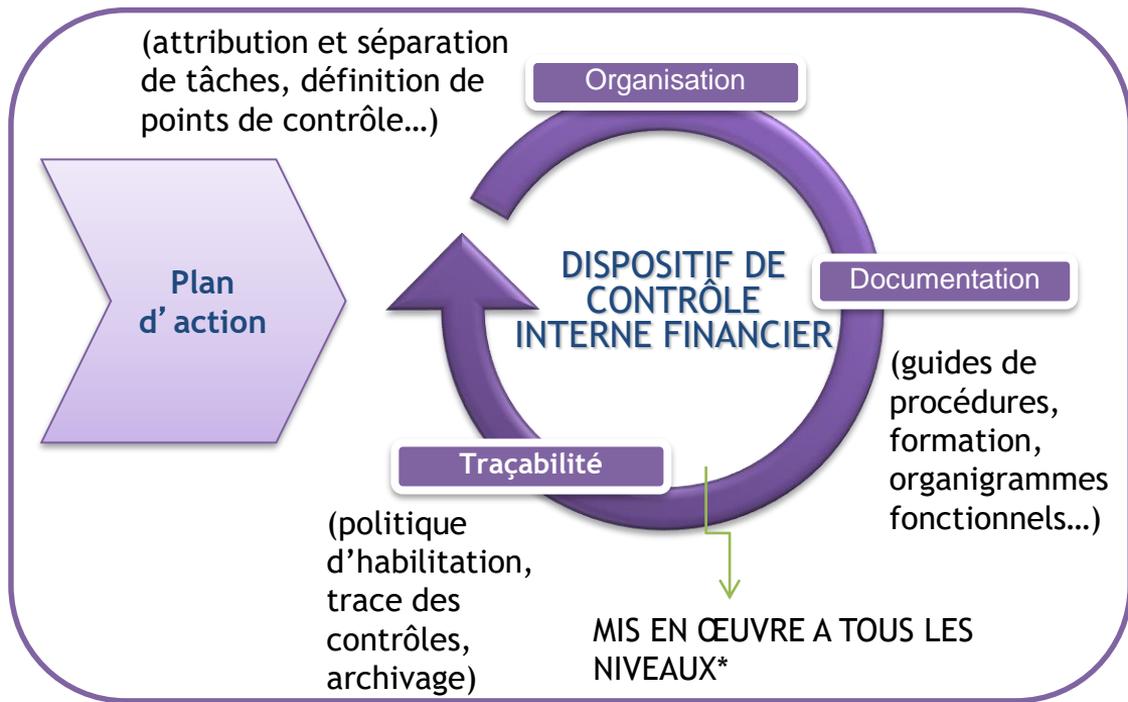
- ✓ Les actions à mener ne sont pas rattachées à un ou plusieurs risques identifiés dans la cartographie
- ✓ Trop d'actions sont interdépendantes de plusieurs processus
- ✓ Les acteurs responsables de la mise en œuvre des actions n'ont pas été clairement identifiés
- ✓ Le délai pour réaliser l'action n'est pas précisé
- ✓ Les actions à mener n'ont pas été priorisées
- ✓ Les taux de réalisation des actions ne sont pas commentés
- ✓ Les taux de réalisation ne peuvent pas être comparés d'une année sur l'autre (mode d'évaluation)
- ✓ Le plan d'action n'a pas été validé par une instance décisionnelle de haut niveau hiérarchique (COPIL)
- ✓ Le plan d'action ne fait pas l'objet d'un suivi infra-annuel
- ✓ Les acteurs métiers n'ont pas été associés à la réalisation du plan d'action
- ✓ Le plan d'action validé n'est pas communiqué aux services responsables de sa mise en œuvre
- ✓ Le plan d'action utilise un langage trop jargonnant
- ✓ Le plan d'action n'est pas réalisable (trop ambitieux)
- ✓ La couverture du plan d'action est supérieure trois années d'exercice

# La démarche de contrôle interne financier

La démarche de contrôle interne, structurée autour de plusieurs composantes, interdépendantes, dans une logique d'amélioration continue



# La Mise en œuvre des actions de maîtrise de risque : outils et leviers



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

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

# La Mise en œuvre des actions de maîtrise de risque : outils et leviers



## Levier 1 : Les mesures d'organisation de la chaîne financière et des ponts de contrôle = fiabiliser

une organisation structurée, la définition et l'**attribution** claire et précise des tâches, une **suppléance** effective et une gestion des **délégations** garantissent le principe de continuité, la **séparation** des tâches, les **points de contrôle**, placés tout au long des procédures en fonction des risques et des enjeux financiers.

## Levier 2 : Les mesures de documentation de l'organisation, les procédures et les risques = sécuriser

L'**organigramme fonctionnel**, les **guides de procédures** (À noter la mise à disposition de procédures sur certains processus sur Pléiade), la **formation aux procédures et à l'utilisation des SI** constitue le complément à la documentation des organisations, des procédures et des risques.

## Levier 3 : Les mesures de traçabilité des acteurs, des opérations et des contrôles = maîtriser

La traçabilité des opérationnels (**habilitations**)

La traçabilité des opérations (**contrôles, archivage**)

# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Organisation*

**Objectif** : Intégrer dans l'organisation du service des éléments de sécurisation des procédures, permettant notamment de garantir la continuité du service, de se prémunir contre les risques d'erreurs et de fraudes, ...

## ■ L'organisation des acteurs :

- **L'attribution des tâches** : l'organisation est structurée, les tâches sont clairement définies, les attributions correspondent au profil informatique, la suppléance est organisée.  
→ La continuité du service est assurée.
- **La séparation des tâches** : l'organisation prévoit la séparation des tâches entre fonctions incompatibles, ainsi que sur les opérations dites sensibles.  
→ Séparer les tâches pour limiter les risques d'erreurs et de fraude.

## ■ L'organisation des contrôles : Auto-contrôles, contrôles mutuels, contrôles de supervision.

## ■ L'organisation du système s'information : Interfaçage automatique entre applications, comptes rendus d'évènements entre applications (remettante / destinataire), contrôles embarqués ou renforcés en cas de ruptures applicatives.

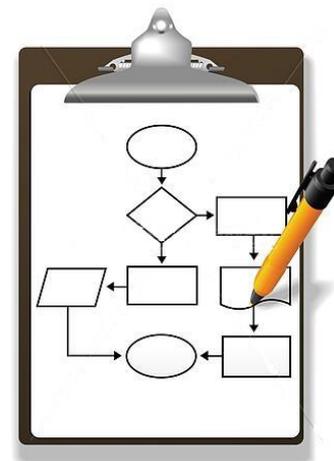
# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Organisation*

## ■ L'organisation des acteurs

Pour chaque entité, trois questions clefs apparaissent :

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

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



# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Organisation*

Procédure	Tâche		Titulaire			Agent suppléant (continuité du service)			Responsable du contrôle de supervision contemporain	Traçabilité / documentation
			Nom Prénom	Délégation de signature / fonction	Applications / Profils et niveaux d'habilitation informatiques	Nom Prénom	Délégation de signature / fonction	Applications / Profils et niveaux d'habilitation informatiques		
Passation de la commande	1	Décision de l'opportunité de l'achat								
	2	Contrôle de la disponibilité budgétaire								
	3	Vérification de l'existence du tiers dans Chorus			CHORUS FORMULAIRE					
	4	Tiers non créé : Création ou Extension de périmètre d'un tiers existant								
	5	vérifier le caractère immobilisable de la dépense								
	6	Saisie du formulaire de demande d'achat			CHORUS FORMULAIRE					
	6	Validation du formulaire de demande d'achat								
7	Contrôle du respect de la procédure d'achat (marché...)			CHORUS						

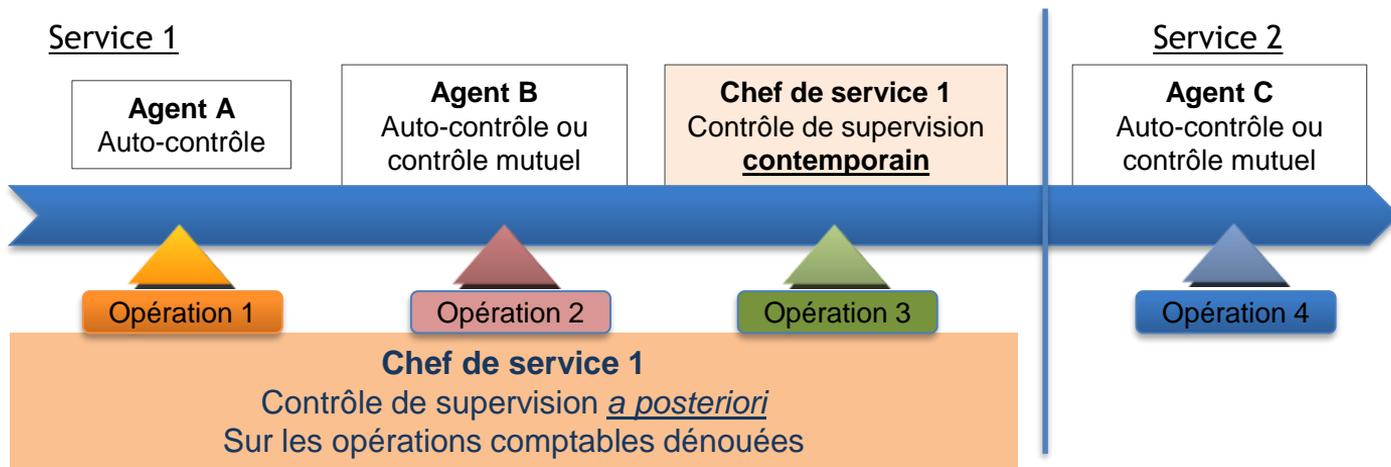
# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Organisation*

## ■ L'organisation des contrôles

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

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

## ■ La typologie des points de contrôles



# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Organisation*

## ■ Focus sur le contrôle de supervision *a posteriori*

- **La mise en place de contrôles de supervision** (contrôles de 1<sup>er</sup> niveau) :
  - Le contrôle *a posteriori* et par échantillonnage est le plus adapté pour les opérations importantes en volume et réputées de risque plus faible ;
  - Les « contrôles de supervision » doivent être récurrents et réguliers ;
  - Pour garantir l'auditabilité du dispositif, ils doivent être tracés (calendrier, plan, archivage) et documentés (fiches, compte rendu, résultats, tableau de suivi, copie des documents litigieux ou erronés, etc.).

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

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

# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Documentation*

**Objectif** : Assurer la mise à disposition et la bonne circulation des informations nécessaires à l'accomplissement des tâches, aider les responsables à identifier les risques attachés aux procédures...

- **La documentation de l'organisation** : l'OFN (organigramme fonctionnel nominatif)
- **La documentation des activités et des procédures financières** : Instructions, notes, directives, guides de procédures, fiches pratiques, pas-à-pas, ...
- **La formation** constitue le complément à la documentation des organisations, des procédures et des risques : assurer la formation des agents opérationnels aux missions qui leur incombent.
- **La documentation des risques** : les **RCI** (référentiels de contrôle interne) mettent à la disposition de l'encadrement des services un support identifiant les objectifs en termes de critères de qualité comptable et les risques susceptibles de compromettre ces objectifs ou autres fiches de risques.
- **La documentation du SI** : la conception applicative et des mises à jour (cahier des charges, recettages, ...), la cartographie des applications informatiques, la doctrine d'emploi, les guides utilisateurs et la formation.

# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Documentation*

## ■ Focus sur l'organigramme fonctionnel

### ■ Les enjeux pour l'encadrement :

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

### ■ Les enjeux en terme d'auditabilité des organisations :

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

# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Documentation*

## ■ Focus sur la documentation des procédures :

### ■ Complète :

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

### ■ Accessible :

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

### ■ Actualisée :

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

# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Traçabilité*

**Objectif** : Permettre à tout moment/à toute personne de justifier une décision/une opération, identifier les acteurs responsables, assurer la conservation des données, suivre l'activité du service, garantir la piste d'audit, s'assurer de leur habilitation juridique ...

## ■ La traçabilité des acteurs

- Règles d'identification et d'authentification (mots de passe) dans le système d'information, revue périodique des habilitations, ...

## ■ La traçabilité des opérations

- Interfaçage des applications
- Sauvegarde, plan de continuité du SI
- Plan de classement, politique d'archivage

## ■ La traçabilité des contrôles

- Paraphes, contrôles embarqués dans le SI
- Grille de formalisation pour les contrôles *a posteriori*

# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Traçabilité*

## ■ Focus sur la traçabilité des acteurs :

### ■ la revue des habilitations

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

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

La **revue des habilitations** est un contrôle de supervision *a posteriori* qui permet de s'assurer que les habilitations informatiques suffisent à assurer la continuité du service et sont cohérentes avec les tâches effectivement attribuées à chaque personne ainsi qu'avec les habilitations juridiques des acteurs (délégations de signature).

La revue des habilitations est mise en place sur la base d'une extraction des utilisateurs de l'application réalisée, si besoin, par le service informatique.

# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Traçabilité*

## ■ Focus sur la traçabilité des opérations : 3 usages

- **la gestion courante du service** (disposer en permanence des informations utiles pour le bon fonctionnement de l'activité du service) ;
- **la justification des droits et des obligations** (conserver les preuves en cas de contestation) : La durée d'utilité administrative des documents comptables détenus par les ordonnateurs est fixée par la note du Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi (direction des affaires juridiques) 2008-83A0073 - [DPACI/RES/2008/008 du 05/05/2008](#).
- **la sauvegarde de la mémoire** (constituer les matériaux de l'histoire).

Chorus ne garantit pas un archivage pérenne mais son contenu fait l'objet d'un **archivage intermédiaire** dans le système d'archivage électronique **Atlas** sous la responsabilité de la DGFIP. De même, **PLACE** (plate-forme des achats de l'État) fait l'objet d'un archivage pérenne dans le système d'archivage électronique **Arcade** (pour les marchés des ministères économiques et financiers) ou Atlas (pour les autres ministères).

# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Traçabilité*

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

Revue Qualité d'un échantillon de dossiers

Objet du contrôle de supervision : AMR

...

...

Service

Date de finalisation de la revue qualité

Période couverte

Responsable de la revue qualité (nom + fonction)

Résultat de la revue

Dossiers contrôlés	3
Taux d'anomalie	33%

Compléter la grille de contrôle

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

Champs à compléter

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

# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers : *le levier Traçabilité*

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

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

# Séquence exercice

# Comment réaliser un référentiel de CIC ?

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

RISQUES COUVERTS	OBJECTIF DES AMR	DESCRIPTION DES AMR	AMR CLE ?	NIVEAU	FREQUENCE	DESCRIPTION PROTOCOLE EVALUATION	
		<div style="border: 1px solid black; background-color: #d4edda; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>A l'aide de l'exemple du RCIC présenté en exemple, définissez 4 AMR pour couvrir les risques détectés dans la procédure d'attribution des bourses de l'enseignement supérieur</p> </div>					

# Comment réaliser un référentiel de CIC ?

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

### EXEMPLE DE REPONSES POSSIBLES (1/2)

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

# Comment réaliser un référentiel de CIC ?

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

### EXEMPLE DE REPONSES POSSIBLES (2/2)

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

# La mise en œuvre des actions de maîtrise des risques financiers :

## ■ Exemples d'actions de maîtrise des risques :

### ■ *Dans le domaine de la soutenabilité budgétaire :*

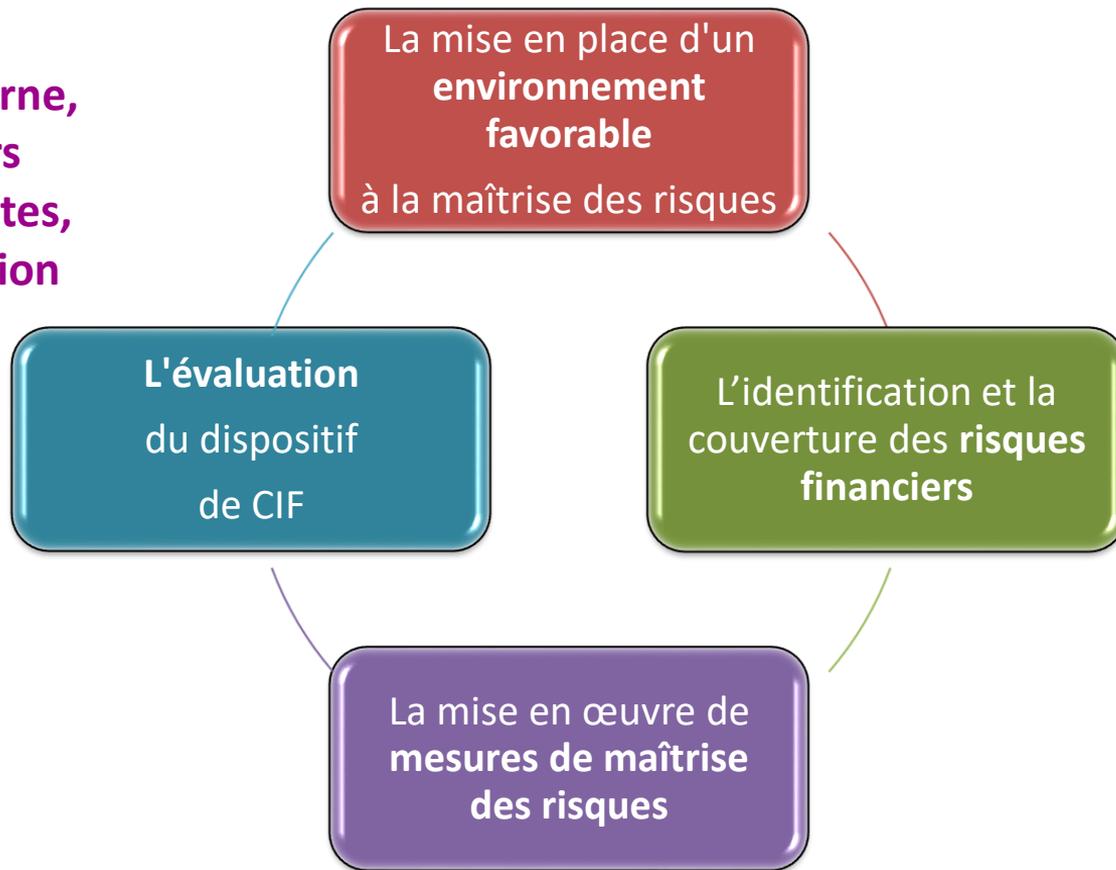
- Mise en place d'un outil de suivi des coûts des opérations immobilières,
- Établissement d'une méthodologie de budgétisation de certaines indemnités à risque,
- Réserve de précaution supplémentaire mise en place et appliquée au niveau du programme,
- démarche qualité appliquée au traitement des dépenses faisant l'objet de remboursements l'UE afin de réduire les rejets ;
- Création d'un outil de centralisation des ressources externes qui recense, pour le programme, l'ensemble de conventions de prestations à titre gratuit ou onéreux

### ■ *Dans le domaine de la qualité comptable :*

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

# La démarche de contrôle interne financier

La démarche de contrôle interne, structurée autour de plusieurs composantes, interdépendantes, dans une logique d'amélioration continue



# L'évaluation du dispositif de CIF

**Objectif** : Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre doit faire l'objet d'une évaluation périodique pour :

- s'assurer de **l'effectivité** et de **l'efficacité** des mesures de maîtrise des risques

→ **Pré-requis : la formalisation.**

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

- identifier les **axes de progrès** et ainsi inscrire la démarche dans une **logique pérenne d'amélioration continue** → **actualiser le dispositif**

→ **Pré-requis : l'organisation d'un reporting** (dispositif de remontées d'information), permettant de consolider les résultats de l'évaluation et de les intégrer au pilotage de la démarche de CIF.

Inscrire la démarche dans une logique d'amélioration continue

# L'évaluation du dispositif de CIF

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

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

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

# L'évaluation du dispositif de CIF

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

- L'évaluation peut être conduite par les **acteurs de la chaîne financière** eux-mêmes :
  - ordonnateurs et comptables (auto-évaluation) ;
  - Référents ministériels et locaux CIF ;
  - CBCM (évaluation du CIB – article 171 décret GBCP) ;
- L'évaluation peut être assurée par l'**audit** :
  - interne (missions ministérielles d'audit interne) ;
  - externe (la Cour des comptes dans le cadre de la certification des comptes de l'État).

# L'évaluation du dispositif de CIF

## par les acteurs de la chaîne financière eux-mêmes

### L'auto-évaluation :

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

# L'évaluation du dispositif de CIF

## par les acteurs de la chaîne financière eux-mêmes

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

### Grille d'auto-évaluation à travers les éléments constitutifs du CIF que sont :

- Exercice d'une gouvernance,
- Sécurisation de l'environnement de contrôle,
- Élaboration d'une cartographie des risques,
- Suivi d'un plan d'action,
- Exercices d'évaluation et d'actualisation du dispositif.

### L'échelle de maturité de la gestion des risques

#### Composantes examinées :

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



# L'évaluation du dispositif de CIF

## par les acteurs de la chaîne financière eux-mêmes

### La réalisation de contrôles *a posteriori* :

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

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

Ils sont réalisés :

- par le **responsable** de service ou son délégué,
- de manière **exhaustive** ou sur un **échantillon** d'opérations (30 opérations minimum).

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

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

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

# L'évaluation du dispositif de CIF

## par les acteurs de la chaîne financière eux-mêmes

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

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

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

# L'évaluation du dispositif de CIF

## par les acteurs de la chaîne financière eux-mêmes

### La réalisation de diagnostics de processus :

Élément du plan de contrôle, un **diagnostic de processus** est l'évaluation que fait un responsable de service sur l'organisation, la documentation et la traçabilité d'un processus dont il a la charge.

Il s'appuie pour cela sur les **référentiels de contrôle interne (RCI)** concernés par ces processus.

Il peut également porter sur les **aspects organisationnels** d'un processus ou du service dans son ensemble, au moyen du référentiel de contrôle interne organisationnel – RCIO).

Les processus ou procédures devant faire l'objet d'un diagnostic sont sélectionnés sur la base des risques recensés.

Cette auto-évaluation est tracée et permet d'identifier des zones de risques (enrichissement de la cartographie des risques) et d'envisager des mesures de couverture, formalisées dans le plan d'action.

# L'évaluation du dispositif de CIF

## par les acteurs de la chaîne financière eux-mêmes

Focus sur l'application AGIR de la DGFIP, outil de pilotage du plan de contrôle de supervision *a posteriori* :

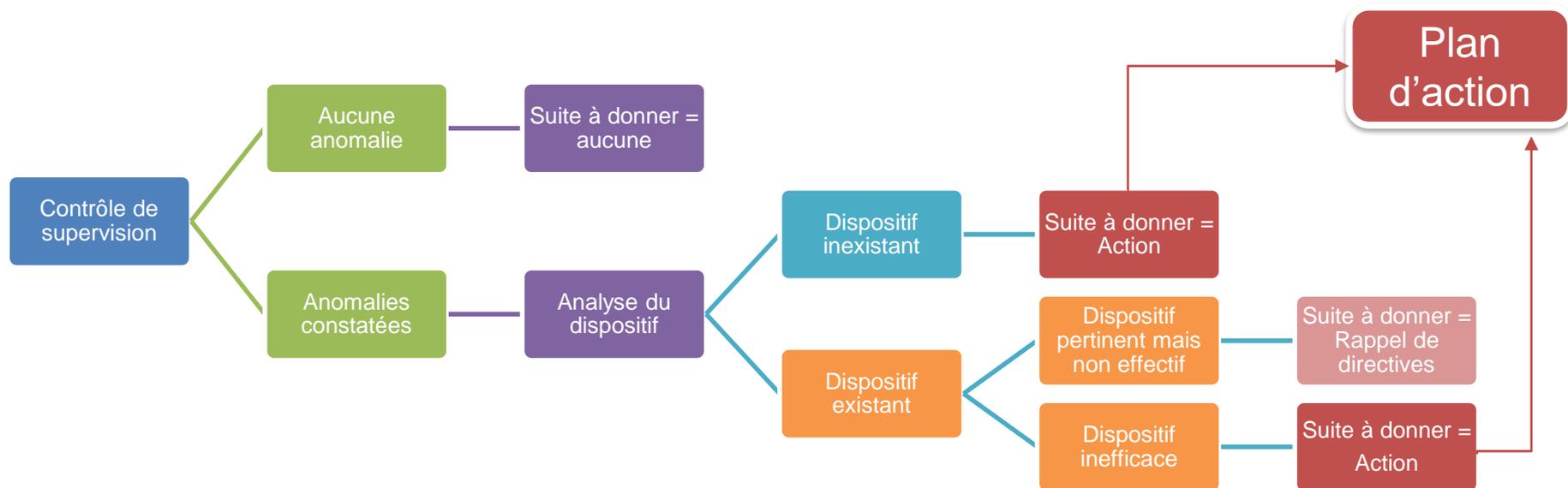
**AGIR** (application de gestion interne des risques) permet :

- la **programmation** des contrôles et leur affectation aux services en charge de leur mise en œuvre ;
- le **suivi** de leur mise en œuvre par les services ;
- la **formalisation** des contrôles réalisés par chaque service selon des modalités harmonisées ;
- la **consolidation** et la **restitution** centralisée des données de façon homogénéisée ;
- la **valorisation des constats** en découlant (sous forme de graphiques de synthèse par exemple) ;
- le **suivi des suites** pouvant être données à un contrôle (sous forme de plan d'action).

# L'évaluation du dispositif de CIF

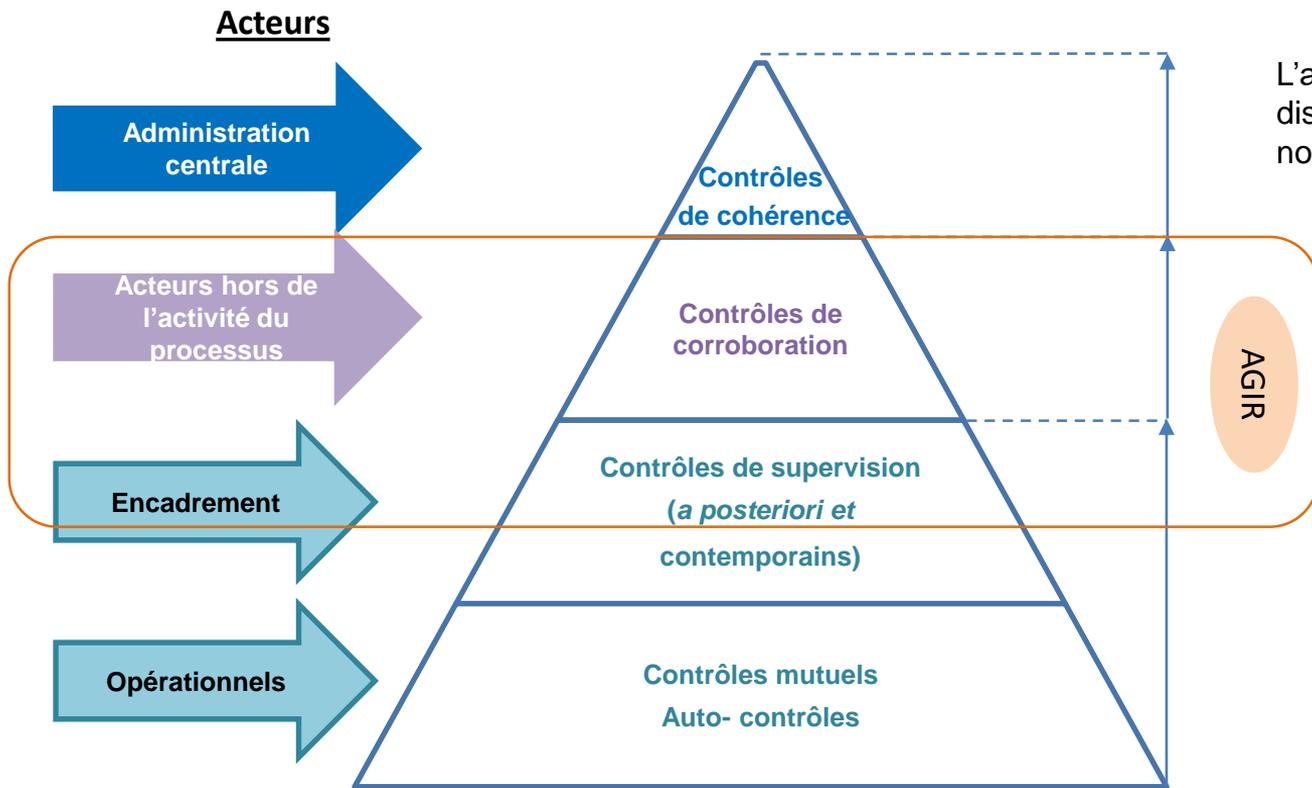
## par les acteurs de la chaîne financière eux-mêmes

L'identification des améliorations à apporter au dispositif



# L'évaluation du dispositif de CIF

## par les acteurs de la chaîne financière eux-mêmes



L'application AGIR renforcera notre dispositif de CIF en contribuant notamment :

- À la formalisation et la traçabilité des contrôles pour garantir la piste d'audit ;
- À la documentation intégrée sur les processus et les risques ;
- À l'évaluation régulière de l'effectivité et l'efficacité de notre dispositif de CIF à travers le reporting intégré dans AGIR.

# L'application AGIR en Administration centrale

- L'application porte la description des organisations, les grilles de contrôle de supervision *a posteriori* et de corroboration, les plans d'actions à mettre en œuvre suite aux résultats des actions de contrôle ;
- Deux entrées pour les bureaux des directions d'administration centrale

## Bureau : pilote de processus

- Un profil adapté à la consultation de l'ensemble des plans de contrôle académiques sur le plan national ;
- Un reporting intégré, sous la forme de requêtes accessibles au fil de l'eau, permet de donner les indicateurs nécessaires au pilotage du CIF ;
- Identification des actions proposées par les responsables des contrôles de supervision.

## Bureau : acteur métier

- Un profil de saisie de contrôles de supervision *a posteriori* sur le périmètre de gestion ;
- Un outil commun, partagé et documenté pour une utilisation homogène ;
- Un levier pour l'appropriation du contrôle interne ;
- La garantie de la traçabilité et la valorisation des contrôles réalisés.

# L'évaluation du dispositif de CIF

## par les acteurs de la chaîne financière eux-mêmes

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

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

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

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

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

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

# L'évaluation du dispositif de CIF

## par l'audit

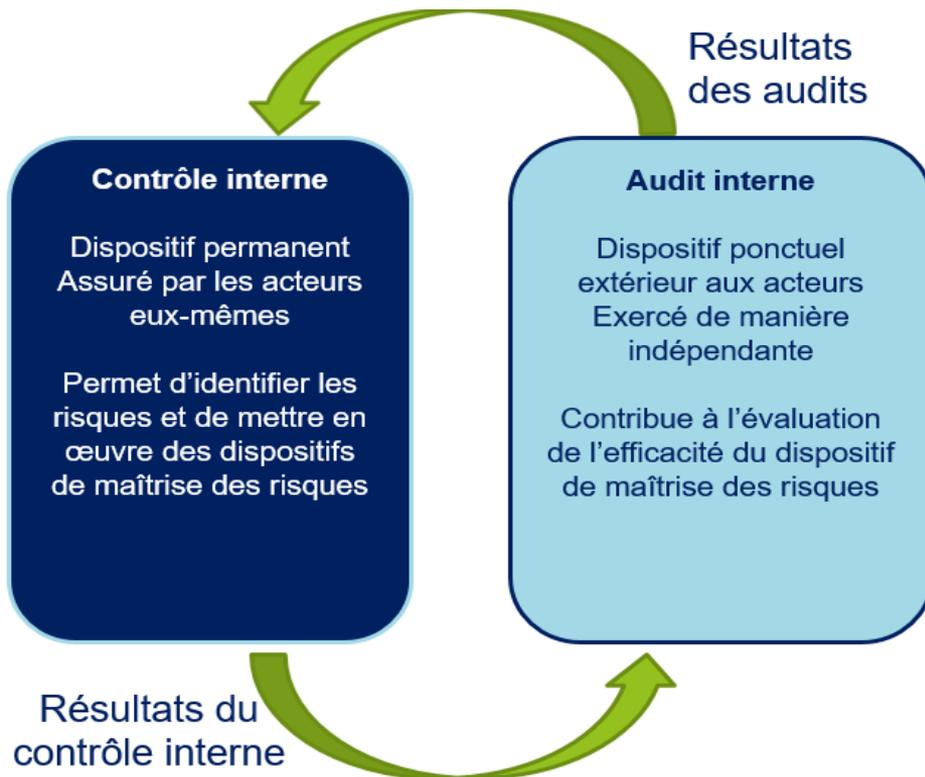
**L'audit interne** (missions ministérielles d'audit interne) :

**Le décret n°2022-634 du 22 avril 2022 définit la fonction d'audit interne au sein des ministères :**

*« L'audit interne est une activité exercée de manière indépendante et objective qui donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. **L'audit interne s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces et proportionnés aux risques.** »*

L'audit interne est chargé, dans une logique d'évaluation, de **vérifier la qualité du dispositif de contrôle interne financier** et de sa correcte mise en œuvre.

**Les constats et recommandations** qu'il formule ont vocation à être exploités dans le cadre de l'actualisation de la cartographie des risques et du plan d'action.



# L'évaluation du dispositif de CIF par l'audit

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

En application de l'article 58-5 de la LOLF, la Cour des comptes est chargée de la **certification annuelle de la régularité, de la sincérité et de la fidélité** des comptes de l'État.

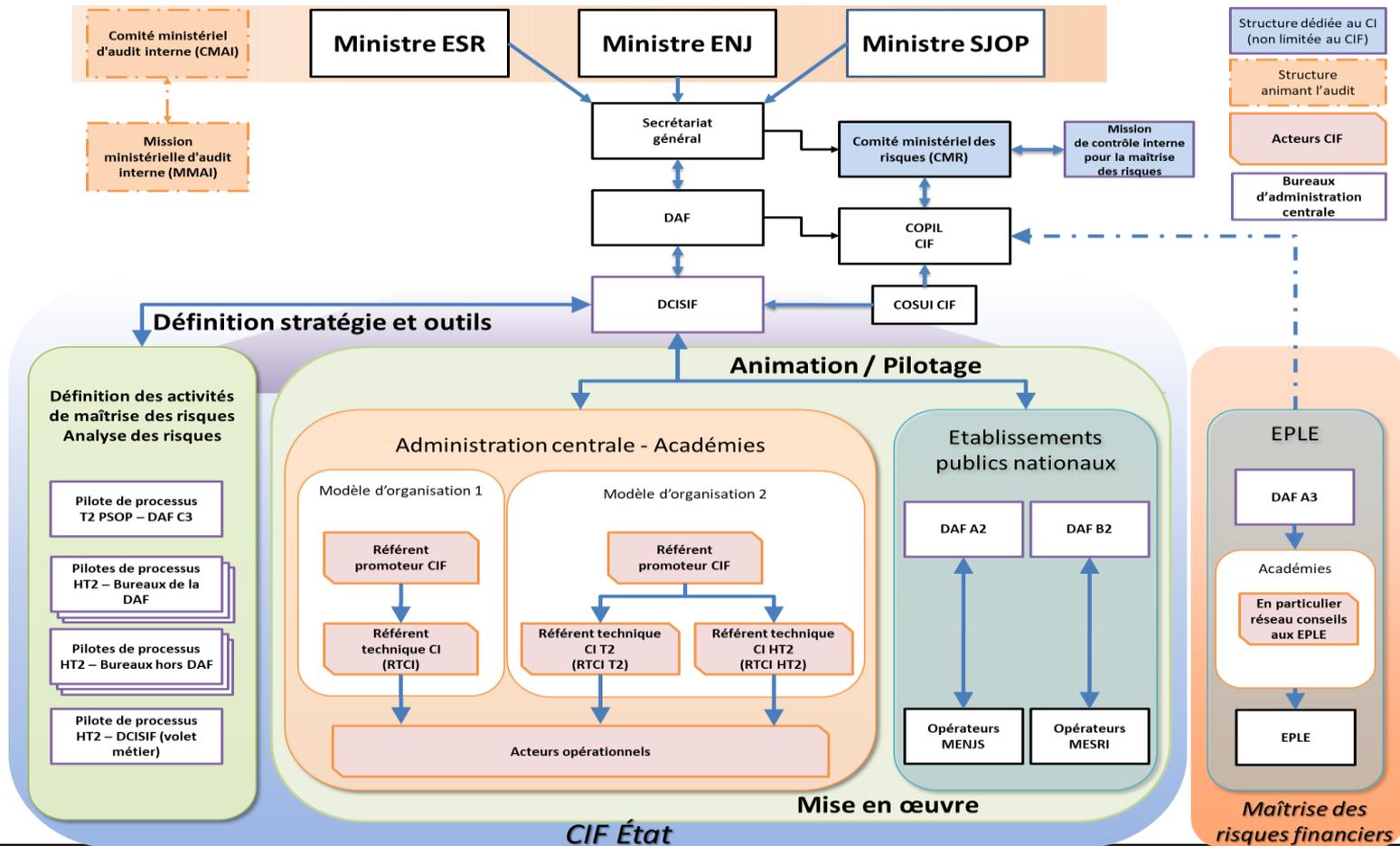
Depuis le premier exercice de certification (2006), la Cour des comptes a certifié chaque année les comptes de l'État **avec réserves**.

**S'agissant de l'organisation et du suivi du contrôle et de l'audit interne ministériels pour 2020 :**

*« La levée d'une réserve concrétise la poursuite de l'amélioration d'ensemble du dispositif de contrôle et d'audit internes mis en place dans les services de l'Etat, même si la situation reste très inégale entre les ministères, et entre ceux-ci et les organismes qui leur sont rattachés. Appréciée de manière globale, la démarche de maîtrise des risques demeure toutefois inachevée et elle n'a pas atteint un niveau de maturité suffisant, notamment dans le contexte d'un allègement progressif des contrôles a priori (une nouvelle recommandation est formulée à ce titre), pour assurer l'efficacité et la régularité des actions conduites par les services et pour garantir la fiabilité des comptes. »*

# 4. L'impulsion de la démarche aux MENJ MSJOP MESR

# Organisation et gouvernance du CIF au sein des MENJ MSJOP MESR



# Organisation et gouvernance du CIF au sein des MENJ MSJOP MESR

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

### Le DCISIF

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

### Les pilotes de processus

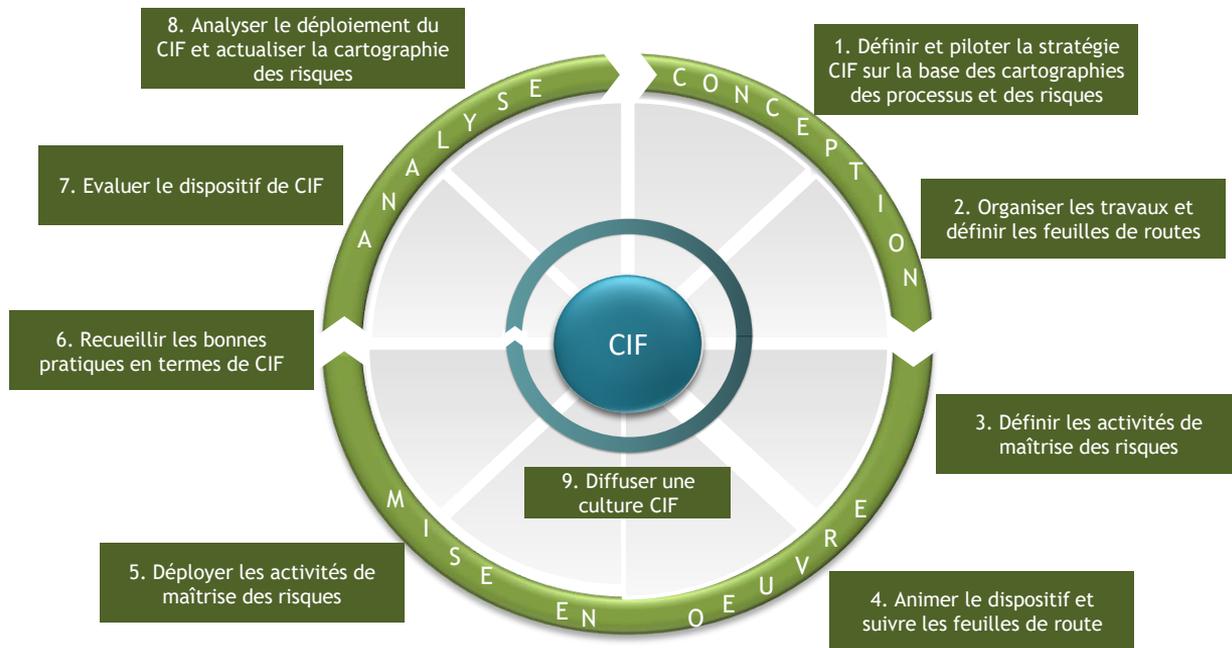
- Responsables de la conception des démarches de renforcement de CIF pour un ou plusieurs processus financiers
- Acteurs de la définition de la stratégie de renforcement du CIF pour les processus de leur périmètre de responsabilité

### Les référents CIF

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

# Organisation et gouvernance du CIF au sein des MENJ MSJOP MESR

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



# Le plan d'action ministériel (PAM) : Outil de structuration et de déploiement du CIF

## Un document intégré

- Le PAM doit répondre aux enjeux suivants :
  - Renforcer la pérennité des démarches de CIF
  - Donner des messages clairs en termes de trajectoire à chaque partie prenante
- Le PAM 2021-2023 pour le « contrôle interne financier » se compose de 4 volets complémentaires :
  - CIF État
  - SI
  - CIBC Opérateurs
  - MRCF EPLE



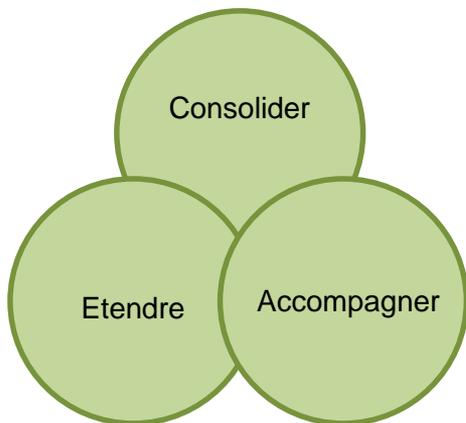
## Plan d'Action Ministériel « Contrôle Interne Financier » 2021-2023



# Le plan d'action ministériel (PAM) : Outil de structuration et de déploiement du CIF

## Les grands axes des Plans d'action ministériels successifs

Le Plan d'action ministériel 2021-2023 a été construit selon **trois lignes directrices** :



- ✓ **Consolider** les acquis ministériels principalement au travers d'actions visant à **actualiser les outils de CIF**, les adapter aux évolutions, à **appuyer les trajectoires académiques et ministérielles** et à déployer pleinement les actions de maîtrise de risques ;
- ✓ **Etendre** les démarches de contrôle interne financier de manière pragmatique, en **priorisant les extensions de périmètre sur les processus les plus significatifs et/ou les plus susceptibles de générer des risques majeurs** sur la période couverte par le plan d'action et **renforcer** l'environnement de contrôle et les démarches d'évaluation ;
- ✓ **Accompagner** par un soutien méthodologique et opérationnel aux différentes parties prenantes et en améliorant le partage des pratiques et des outils de CIF puis par des actions de formation, renforçant la **diffusion de la « culture CIF »**.

# Le plan d'action ministériel (PAM) : Outil de structuration et de déploiement du CIF

## Socle CIF

<b>Organisation et pilotage du dispositif de CIF</b>	<p>1) Des <b>référents CIF</b> (« promoteurs » et « techniques ») sont nommés. Un référent technique académique dont l'activité principale est fortement dédiée au pilotage et à la coordination du CIF académique est recommandée. Leurs fonctions sont retracées dans leurs fiches de poste.</p> <p>2) Un <b>organigramme du CIF</b> en académie est constitué et/ou un texte organisant le pilotage du CIF existe (type référentiel organisationnel).</p> <p>3) Un <b>plan d'action</b> est établi et piloté par les référents académiques, technique(s) et promoteur(s). Son suivi est assuré dans le cadre d'un comité traitant du CIF et des comptes rendus de ces comités sont établis..</p>
<b>Traçabilité du CIF</b>	Un « dossier permanent » unique du CIF est constitué et maintenu.
<b>Mise en œuvre des actions de maîtrise des risques (AMR) clés et remontée via l'enquête nationale</b>	Au sein des référentiels de CI diffusés, toutes les AMR clés à mettre en œuvre aux niveaux académique et départemental doivent avoir été déployées.
<b>Saisie dans AGIR des résultats de contrôles de supervision <i>a posteriori</i></b>	Les contrôles de supervision <i>a posteriori</i> programmés dans le cadre du plan national de contrôle interne (PNCI) sont saisis dans AGIR
<b>Etablissements publics locaux d'enseignement (EPLÉ)</b>	Accompagner le déploiement et l'appropriation par les EPLE de l'outil ODICé rénové (outil de diagnostic interne comptable en établissement) dans le cadre du plan d'actions piloté par le bureau DAF A3

# Le plan d'action ministériel (PAM) : Outil de structuration et de déploiement du CIF

## Bibliothèque des RCI

### Les 24 référentiels de CIF « actifs »

#### Processus « Rémunérations-Paie » (T2)

Absence de service fait

Affectation et prise en charge lauréat concours

Congé maladie ordinaire (CMO)

Fins de fonctions entraînant une fin de rémunération

Gestion du CLM, CLD et CGM

Gestion du temps partiel

Heures supplémentaires saisies en établissement

Indemnités (hors indemnités saisies dans ASIE et STS)

Nouvelle bonification indiciaire (NBI)

Prise en charge d'un agent

Supplément familial de traitement

Gestion des AESH rémunérés sur le T2

#### Autres Processus (HT2)

Bourses de l'enseignement scolaire

Bourses de l'enseignement supérieur

Chorus : Fonctions support

Commande publique

Forfait d'externat

Frais de déplacements

Frais de jurys des examens et concours

Immobilisations corporelles et incorporelles (hors LPI)

Opérations de clôture \_ CET

Opérations de clôture \_ PPL

Prestations d'action sociale

Recettes étrangères à l'impôt et au Domaine/Fonds de concours

Subventions aux établissements (hors forfait d'externat)

Subventions pour charges de service public (SCSP)

### Caractéristiques des RCI

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

# CONCLUSION

# En résumé, le contrôle interne

- Un dispositif adapté de contrôle interne repose sur le bon sens, en répondant à trois questions très concrètes :
  - Quels sont les risques encourus par mon activité ?
  - Quelles actions mettre en œuvre pour couvrir ces risques ?
  - Comment mesurer l'efficacité des actions de maîtrise des risques ?
- **Une démarche intégrée** à l'activité opérationnelle pour tous et à tous niveaux
- **Une réflexion critique, un temps de prise de recul** sur l'organisation existante et sur l'amélioration permanente des processus pour identifier les risques et les actions à mettre en œuvre,
- **La formalisation** des procédures, la définition exhaustive du rôle des acteurs, et la pertinence des contrôles,
- Le dispositif de contrôle interne est avant tout opérationnel et pragmatique,
- Il permet de valoriser le travail réalisé par les équipes.

# Les grandes étapes pour sécuriser les processus

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

# Pour aller plus loin

## Pour aller plus loin, Les liens et adresses utiles

- Fonction financière et comptable ministérielle - contrôle interne financier :  
<https://www.pleiade.education.fr/metiers/GBFC/000020/000005/Pages/2.aspx>
- Plateforme des finances publiques, du budget de l'État et de la performance publique :  
<https://www.budget.gouv.fr/documentation/gestion-publique>
- Rapport sur le contrôle interne comptable de l'État et des organismes publics 2021 :  
<https://www.budget.gouv.fr/documentation/comptes-de-letat>
- Rapport sur la certification des comptes de l'État : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/certification-des-comptes-2021-de-letat>
- Contact : DEMEZ Catherine  
[Catherine.demez@education.gouv.fr](mailto:Catherine.demez@education.gouv.fr)  
[pilotage.cif@education.gouv.fr](mailto:pilotage.cif@education.gouv.fr)

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