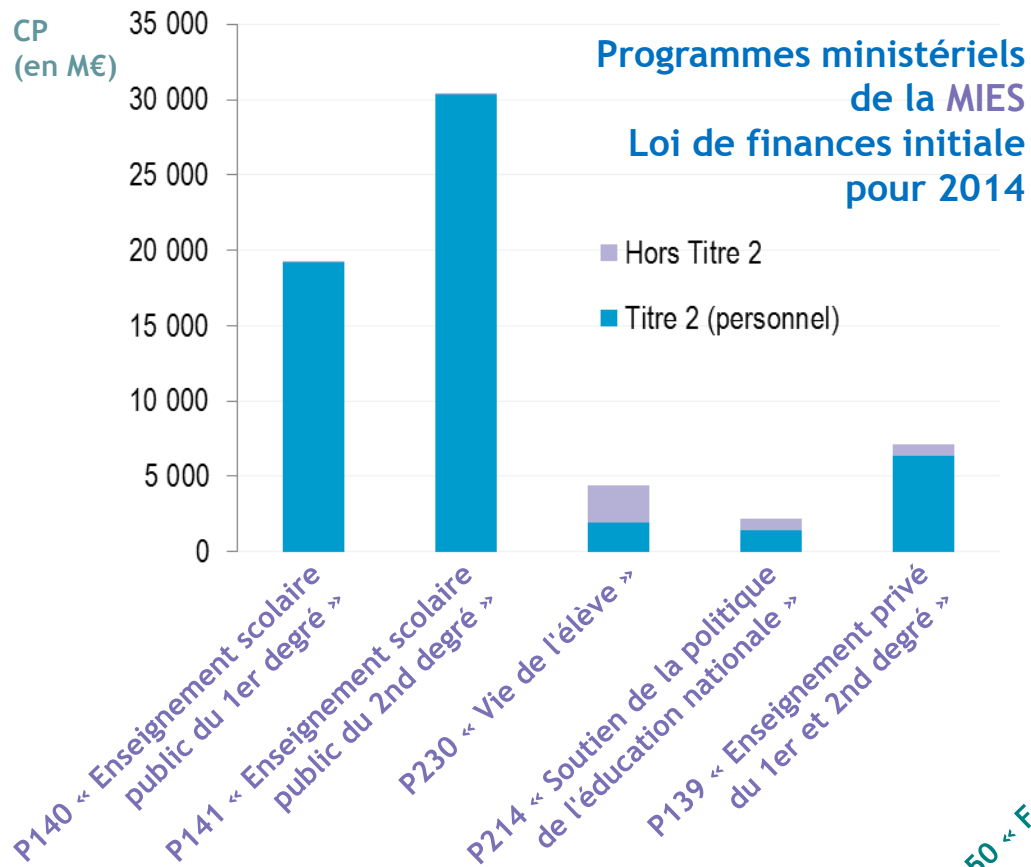


Maîtrise des risques Enjeux pour le ministère séminaire RELIER du 5 décembre 2014

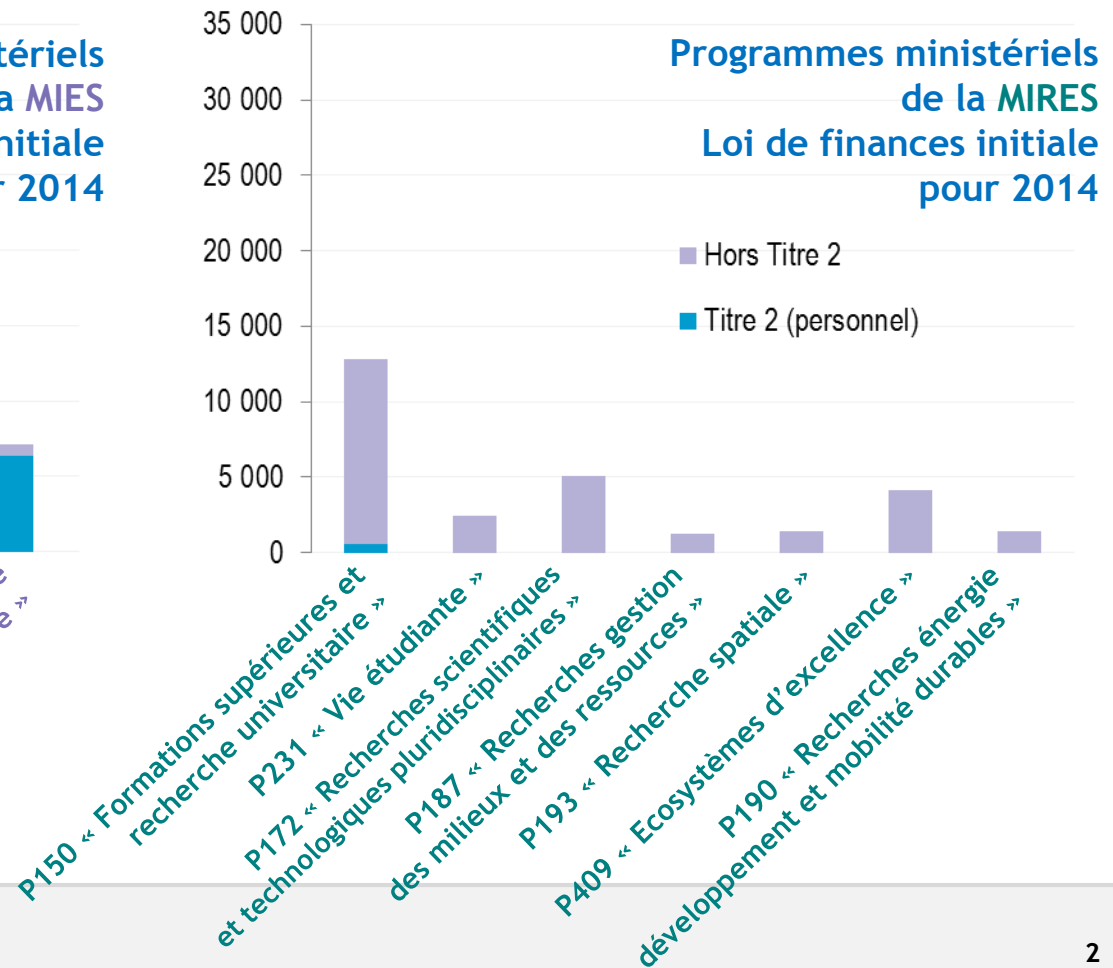
Les grandes caractéristiques de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (rappel !)

■ Le premier budget de l'Etat : un périmètre hors norme

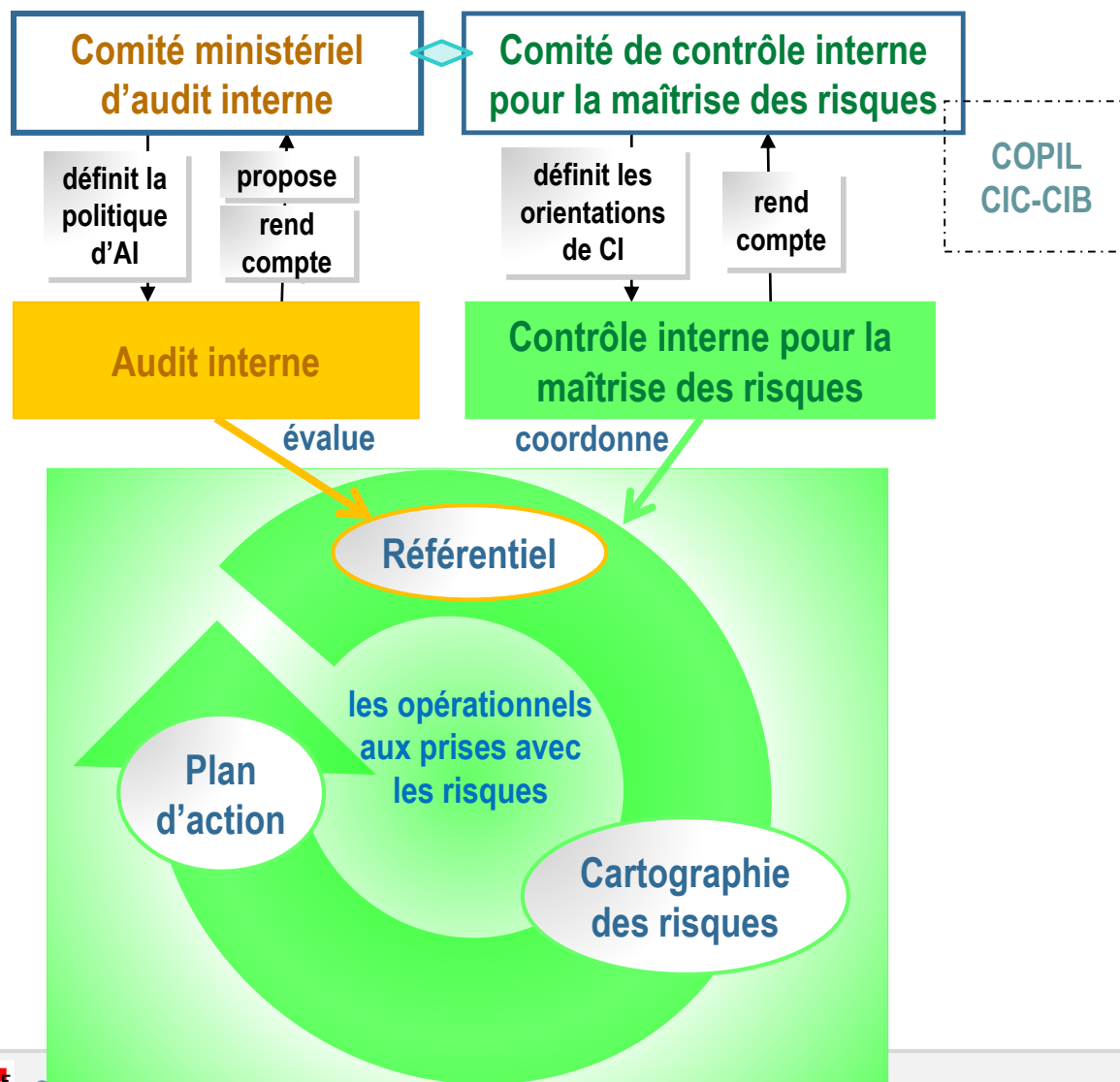
■ Programmes de la mission interministérielle **enseignement scolaire** : 63,5 Mds€ (CP en LFI 2014)



■ Des programmes de la mission interministérielle **recherche et enseignement supérieur** : 28,5 Mds€ (CP en LFI 2014)

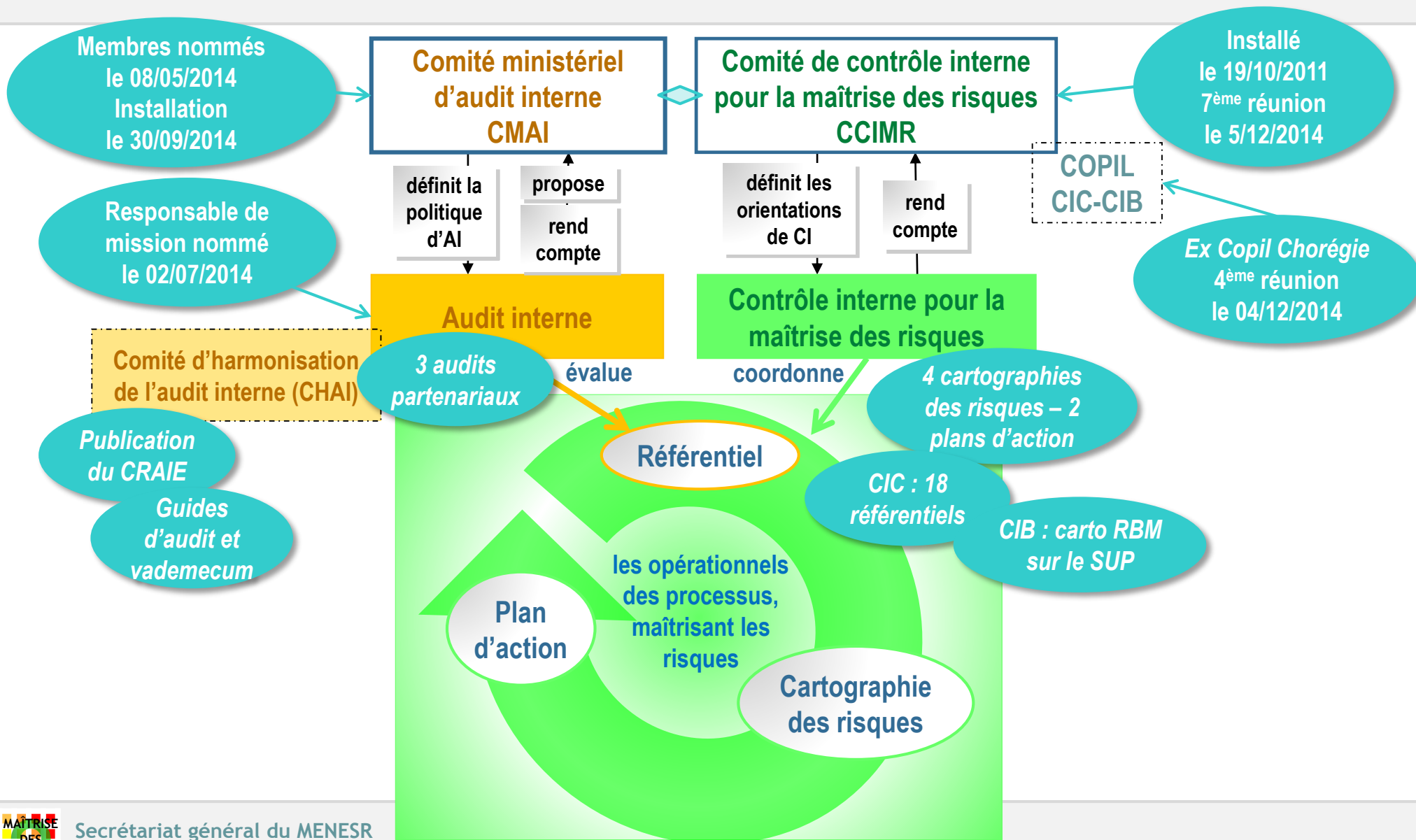


Cadre général et points clés du dispositifs



- Une comitologie qui marque la volonté d'un appui fort auprès des directions
- COPIL CIC-CIB installé début 2012
- CCIMR et MCIMR installés mi-2012
- COPIL de préfiguration de l'Audit interne réuni depuis fin 2012
- Comité ministériel d'audit interne installé en septembre 2014

Point de situation du dispositif MENESR de maîtrise des risques



Contrôle interne comptable et budgétaire

- La maîtrise des risques financiers est une démarche interministérielle visant à sécuriser les procédures financières, depuis l'élaboration budgétaire jusqu'à la mise en œuvre des dépenses, permettant :
 - De fiabiliser nos données financières (enjeu de gestion mais également de « certification des comptes »)
 - D'analyser nos méthodes de travail afin de s'assurer de leur régularité et de leur efficacité
- Un premier levier, le « contrôle interne comptable » (CIC), est principalement orienté sur les procédures d'exécution financière
 - Les principaux enjeux ministériels sont :
 - La sécurisation des dépenses, principalement de paie (58Mds en 2013). La démarche ministérielle se fonde sur la documentation d'« activités de maîtrise des risques » devant être pilotées et déployées au niveau académique ;
 - L'appui aux démarches de renforcement du CIC au sein des opérateurs du périmètre du MENESR.
 - L'appréciation de la Cour des Comptes sur notre dispositif de CIC est globalement positive. Comme tous les autres ministères, le MENESR doit désormais s'assurer que le dispositif de CIC qu'il a construit est mis en œuvre de manière homogène et « effective ».
 - **Rapport d'analyse du déploiement du CIC au sein des opérateurs du MENESR disponible sur demande à pilotage.cic@education.gouv.fr.**

Contrôle interne comptable et budgétaire

SYNTHÈSE DES COTATIONS PAR DOMAINE ET PAR MINISTÈRE												
N°	DOMAINE / MINISTÈRE	MEF	MINDEF	MEN-MESR	MCC	MIN	MJ	MAE	TRAVAIL-EMPLOI	SANTÉ	MEDDE	MAAF
1	L'organisation et le fonctionnement des structures de gouvernance du contrôle interne											
2	L'organisation et le fonctionnement des structures de pilotage et d'animation du contrôle interne											
3	Les outils de reporting du contrôle interne											
4	La carte des processus ministériels											
5	La carte des risques											
6	Le plan d'action ministériel											
7	L'organisation des services											
8	L'adaptation des dispositifs de contrôle interne à l'évolution de l'environnement							NA				
9	L'échelle de maturité et de gestion des risques (et autres dispositifs d'évaluation)											
10	Le dispositif d'audit interne ministériel											

	Au-dessus de la moyenne
	Dans la moyenne
	En dessous de la moyenne

- Appréciation de la Cour des Comptes sur le CIC du MENESR (NEC note d'évaluation du contrôle interne ministériel 2013)

Contrôle interne comptable et budgétaire

- Le second levier de maîtrise des risques financiers du ministère, plus récent, est le Contrôle Interne Budgétaire (CIB), qui vise à sécuriser l'objectif de « soutenabilité budgétaire » de nos programmes. Trois axes de travail peuvent être mis en exergue:
 - La **documentation** de nos principales procédures budgétaires, en académie (processus « prévisions budgétaires masse salariale et emplois ») et en administration centrale ;
 - La construction d'une **vision stratégique commune des « risques budgétaires majeurs »** , préalable à des plans d'action conjoints DAF - responsables budgétaires :
 - « cartographie des risques budgétaires majeurs » commune DAF-DGESIP réalisée en mars 2014
 - travaux engagés pour réaliser des exercices similaires sur les périmètres « programmes Recherche » et « masse salariale et emplois des personnels enseignants (enseignement scolaire)»
 - **L'accompagnement méthodologique** des opérateurs du MENESR pour le déploiement du CIB (cible des travaux : été 2015)

Contexte de la création du dispositif sur le CI « tous métiers »

- La construction d'une culture de contrôle sur un socle comptable, nécessairement étendu à l'ensemble des métiers
 - Les processus comptables remontant à l'ordonnateur appellent rapidement des enjeux dépassant le cadre des risques financiers
 - Le décret de 2011 et la circulaire Premier ministre associée : une prise de conscience mais qui donne peu de clés pour l'installation des dispositifs de contrôle et d'audit internes.
- Suivant de près l'évolution du contexte :
 - Dès octobre 2011, préfiguration du comité de contrôle interne pour la maîtrise des risques (CCIMR)
 - En 2012, décrets constitutifs des deux comités dont CCIMR et de la mission de maîtrise des risques (MCIMR)
- Deux années d'expérimentation à travers les missions clés suivantes :
 - Conformité à la législation des processus d'exploitation de données administratives et statistiques
 - Fiabilisation du taux de prévision de départ à la retraite
 - Sécurisation du processus de gestion des examens (Baccalauréats / BTS)
 - Fiabilisation du processus de collecte et de traitement des données financières des établissements d'enseignement supérieur

Une ambition prudente - une volonté de convaincre plus que d'imposer

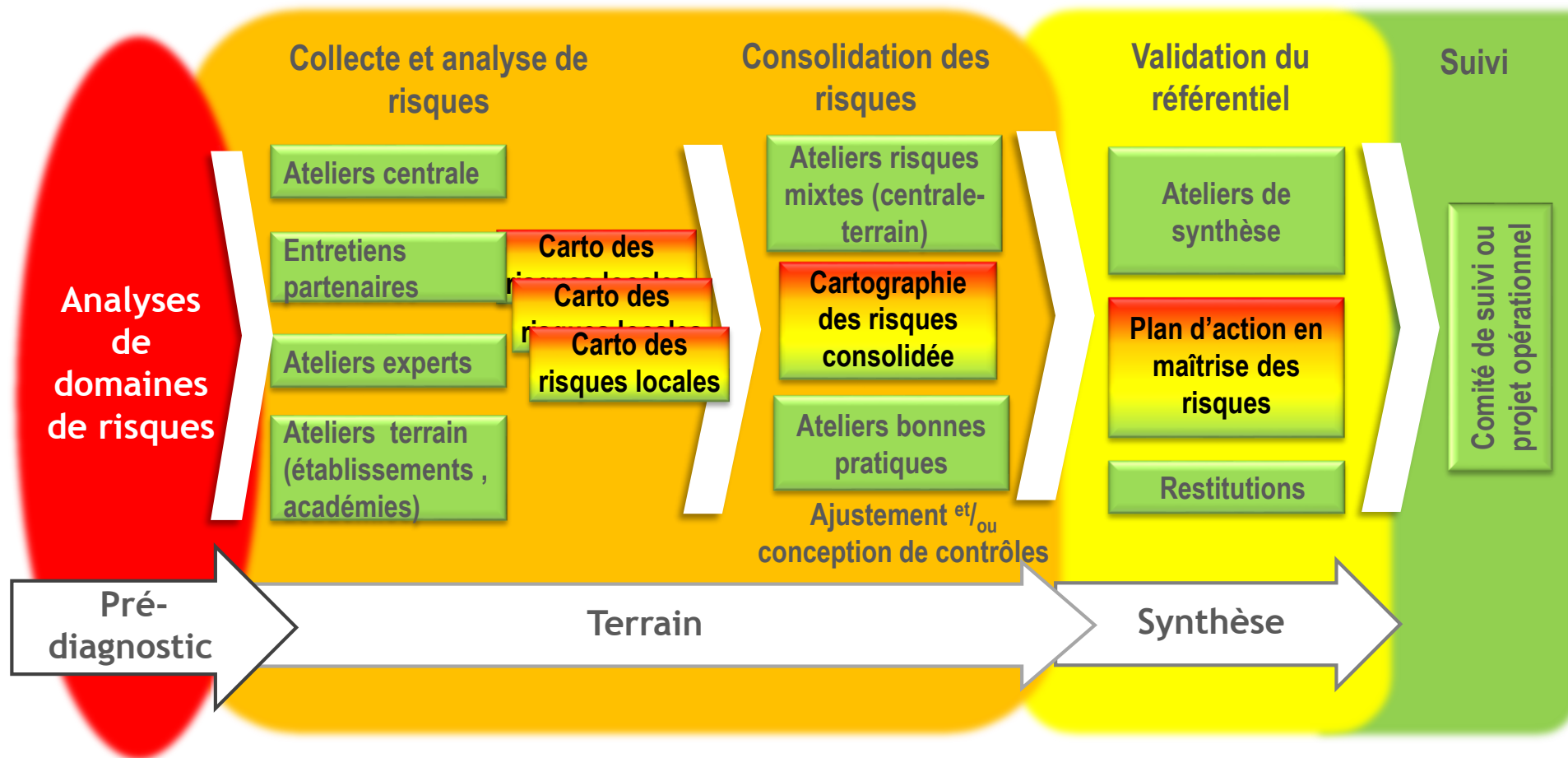
- Le constat de marges de progrès significatives sur l'approche processus avant de pouvoir l'exploiter dans le cadre d'une analyse des risques
 - Culture processus faible
 - Très lourd compte tenu de l'ampleur du périmètre du département ministériel
 - Insuffisance des moyens mobilisables pour déployer la démarche dans un calendrier raisonnable
- L'expérimentation sur le terrain
 - Langage simple
 - Dépasser les a priori négatifs
 - Approche par les risques
 - Travail sur la transversalité
 - Travail en atelier multi-acteurs avec recherche de consensus

1.1 - Le contrôle interne pour la maîtrise des risques : préambule

- Le contrôle interne :
 - Contrôle pour maîtrise
 - Interne pour intégré
 - Le contrôle interne est un moyen d'améliorer le fonctionnement d'un processus, d'un service, d'une organisation
- Risques : tout évènement qui empêche l'atteinte d'un objectif fixé
 - TOUS les risques : certes, mais c'est impossible
 - Donc risque = responsabilité
 - Nous sommes tous des monsieurs Jourdain de l'analyse de risque : la société où nous évoluons complique considérablement cette analyse tous les jours
 - Auditeur interne, contrôleurs internes et gestionnaires de risque : des métiers récents, spécialisés dans les techniques pour aider les opérationnels face aux risques
- Le contrôle interne pour la maîtrise des risques
 - Est en construction
 - A pour ambition d'être aidant
 - Ne pourra être que progressif.

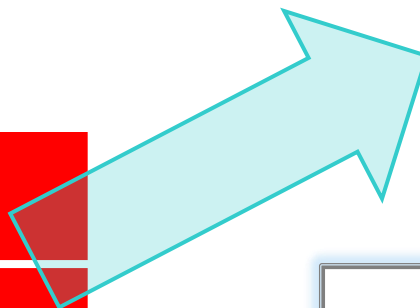
La démarche type

■ Démarche « bottom-up » : du terrain vers la centrale



Une cartographie = des cartographies pour une trajectoire

RISQUE	Niveau de maîtrise
Risque 1	Très Bon
Risque 2	stable
Risque 3	En progrès
Risque 4	En progrès
Risque 5	Risque supprimé
Risque 6	Nouveau risque



VALEUR

- Meilleure capacité d'anticipation
- Efficacité renforcée des contrôles, ceux-ci étant mieux proportionnés
- Objectifs ministériels mieux compris, et mieux opérés

Les étapes clés (1/2)

- Pré-diagnostic : la phase la plus importante
 - Elle permet de formuler de manière collégiale les objectifs qu'il faut sécuriser
 - De ces ou cet objectifs découlent assez naturellement :
 - Les acteurs à impliquer
 - Les domaines de risques à analyser
 - L'équipe condense lors de cette phase une masse importante d'information qui lui permet d'avoir ensuite une légitimité à monter les questionnaires et les ateliers d'identification des risques
 - Sans jamais se substituer cependant aux opérationnels
 - En prenant le soin de toujours faire valider ses travaux par des experts
- Identification et hiérarchisation en « local »
 - Importance de la confidentialité de ce qui est échangé dans les ateliers
 - Travail de neutralisation de certaines formules (éliminer tout jugement, toute expression globalisante, rester factuel)
 - Clarté et simplicité des échelles utilisées

Les étapes clés (2/2)

■ Centralisation des cartographies

- Consolidation anonymisée des risques identifiés dans les ateliers « locaux »
- Hiérarchisation collégiale par l'ensemble des représentants des acteurs sollicités en local + acteurs centraux.
- Partage et implication quand nécessaire avec les partenaires concernés par certains des risques évoqués.

■ Plan d'action

- Organisé dans la suite de l'atelier de consolidation des risques, l'atelier plan d'action permet de faire concevoir par les acteurs terrains les actions en réponse aux risques prioritaires qui se dégagent de la cartographie
 - Difficultés parfois à isoler les différents facteurs de risques en jeu
 - En l'absence de processus, il arrive que certains risques partagent des facteurs de risques communs
 - Beaucoup de risques sont liés à des éléments « d'environnement de contrôle » : manque de clarté dans le objectifs, fiche de poste insuffisamment formalisée, périmètre des différentes entités de l'organisation insuffisamment clarifiés ou trop étanches etc.
- Le plan d'action doit être ensuite affiné et finalisé (délais, charge, moyens, responsables)

Fiches pratiques (exemples)

Nom de la mission issue de la commande du CCIMR et ayant une phase terrain

Mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques

La maîtrise des risques, un chantier qui avance

- 19 octobre 2011 : le 1^{er} CCIMR pose les bases de la démarche contrôle et audit internes
- 13 avril 2012 : le 2^e CCIMR sélectionne une vague de 5 sujets (dont gestion des examens (Bacs / BTS), issus d'une consultation centrale / académies
- 14 novembre 2012 : le 3^e CCIMR acte la rédaction d'une charte de CI, des travaux sur l'environnement de contrôle, la méthodologie et une lettre de mission type
- 4 juin 2013 : le 4^e CCIMR propose une cartographie des risques relative à la sécurisation du processus de gestion des examens
- 21 novembre 2013 : le 5^e CCIMR valide le plan d'action sur la gestion des examens et fait un point d'étape sur la mission de fiabilisation des remontées des données financières du sup
- 16 juillet 2014 : le 6^e CCIMR propose une cartographie des risques relative à la mission de fiabilisation des remontées de données financières du sup et arbitre les modalités de consolidation du dispositif de maîtrise des risques ministériel

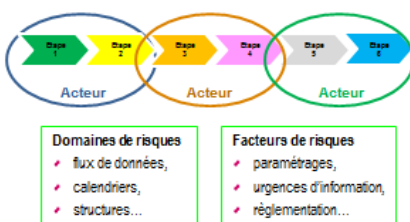
L'objectif

La formulation précise déterminée par le CCIMR et qui guide toute la démarche...

Le périmètre

- Ce qui est inclus
- Ce qui n'est pas inclus
- En revanche les risques et les contrôles associés sont assez facilement transposables ... (le cas échéant)

Le processus actuel



Les étapes du projet

- Collecte et analyse des risques**
 - ateliers opérationnels clés en centrale
 - entretiens partenaires / acteurs tierce administration (le cas échéant)
 - ateliers opérationnels clés en académie (le cas échéant)
 - ateliers opérationnels clés en établissement (le cas échéant)
 - ateliers sécurité plateformes SI (le cas échéant)
 - atelier opérationnels clés – synthèse
- Ajustements et / ou conception des contrôles et des actions de maîtrise des risques**
- Validation du référentiel**
- Les points de vigilance**
 - Coordination avec les projets connexes
 - Synchronisation et lisibilité des périmètres avec le CIF



Contacts
Laure Vagner-Shaw - Ghislaine Laussucq - Delphine Küss
contrôle.interne@education.gouv.fr
Secrétariat général du MENESR
Mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques



Nom de la mission issue de la commande du CCIMR et ayant une phase terrain

Mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques

La gestion des risques

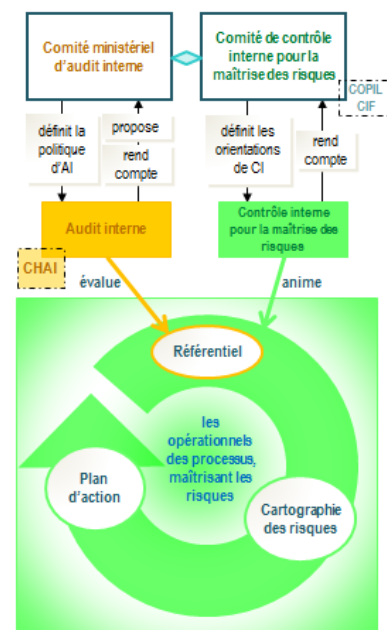
- A la suite des dispositifs sur les risques financiers (contrôle interne comptable et budgétaire) et face à la complexité croissante des organisations, la gestion des risques généraux s'impose.
- C'est un outil managérial, qui permet notamment d'initier des dynamiques transversales.

Le contrôle interne pour la maîtrise des risques

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque organisation, construits et mis en œuvre par les opérationnels de tous les niveaux, qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation de ses objectifs.

- Les contrôles sont toujours associés à un objectif.
- Le contrôle a pour ambition d'être aidant : c'est un moyen d'améliorer le fonctionnement en le sécurisant, opérant ainsi une (ré-) appropriation progressive du moyen et du long terme. Il s'appuie toujours sur un existant.
- Aucun dispositif ne peut maîtriser 100% des risques... il est donc essentiel d'avoir un consensus sur leur priorisation, avec 3 outils essentiels : le regard indépendant, l'expertise de responsables opérationnels, les grilles d'analyse. La maîtrise des risques permet d'avoir une assurance raisonnable d'atteindre ses objectifs.
- Le contrôle interne pour la maîtrise des risques est en construction permanente : sa mise en place ne peut être que progressive.
- L'audit interne permet l'évaluation indépendante du dispositif de contrôle interne et de ses productions (référentiels).
- Les démarches d'audit sont harmonisées en interministériel par le comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI)

Le dispositif MENESR de maîtrise des risques



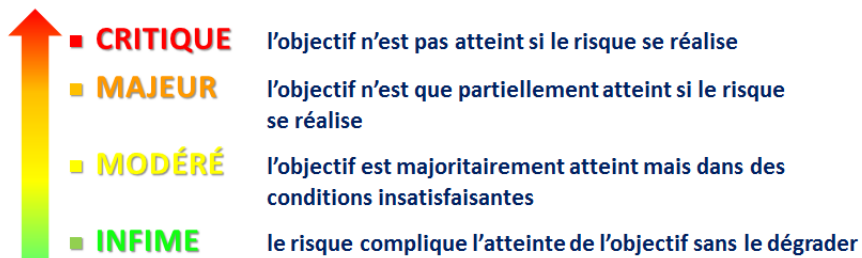
Contacts
Laure Vagner-Shaw - Ghislaine Laussucq - Delphine Küss
contrôle.interne@education.gouv.fr
Secrétariat général du MENESR
Mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques



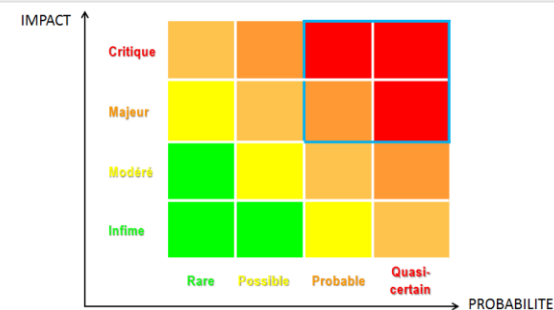
Fiches pratiques

Atelier 1 - Hiérarchisation des risques Qualification de l'impact

- L'impact mesuré concerne l'institution...
... et non le comptable, l'éditeur...
- L'impact estimé est considéré avec les contrôles déjà en place :
il s'agit de l'**impact résiduel**
- L'échelle de mesure de l'impact :



Atelier 1 - Hiérarchisation des risques Cartographie des risques



Les risques **à adresser en priorité** sont situés dans le carré le plus « critique ». Ce seront ceux-là qui feront l'objet des premiers **traitements**.

- La **fréquence** mesurée...
... et non le journaliste,
- L'échelle de mesure de la **probabilité d'occurrence**



- **QUASI-CERTAIN** supérieure à 80%
- **PROBABLE** au-delà de 50%
- **POSSIBLE** de 5 à 50%
- **RARE** inférieure à 5%

par rapport à une unité à définir en fonction du risque (ex : nb d'anomalies, nb de structures...).

Pour aller plus loin, Références et publications

■ Textes 2011

- Décret n° 2011-775, du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration
- Circulaire PM n° 5540/SG du 30 juin 2011 relative à la mise en œuvre de l'audit interne dans l'administration

■ Textes 2012

- Décret n° 2012- 567 du 24 avril 2012 relatif à l'audit et au contrôle internes aux MENESR
- Décret n° 2012 -568 du 24 avril 2012 fixant l'organisation de l'administration de l'administration centrale des MENESR
- Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012, relatif à la gestion budgétaire et comptable publique
- Arrêté du 24 avril 2012 modifiant l'organisation de l'administration centrale des MENESR
- Arrêté du 11 octobre 2012 fixant la composition du CCCIMR des MENESR

■ Textes 2014

- Arrêté et décision du 25 avril 2014 fixant la composition du CMAI
- Arrêté du 23 juin 2014 nommant le responsable de la mission ministérielle d'audit interne

Pour aller plus loin, Références et publications

- Les principales adresses (ministérielles)
 - MCIMR : controle.interne@education.gouv.fr
 - Mission de contrôle interne comptable et budgétaire pour le MENESR : pilotage.cic@education.gouv.fr
 - Performance publique : www.performance-publique.budget.gouv.fr
 - CHAI : <http://www.action-publique.gouv.fr/chai/actualites>

Pour aller plus loin

Références et publications

■ Documents de référence et sites web

■ SITES

- www.ifaci.com
- [//na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx](http://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx) : Institut international de l'audit

■ Documents de référence (hors documents en cours de construction par le CHAI)

- Cadre de référence de l'AMF : http://www.amf-france.org/documents/general/9545_1.pdf
- COSO I et COSO II (bientôt en septembre COSO III) : cf. site Ifaci

■ Lectures

- « Contrôle interne et audit publics », Alain-Gérard Cohen, lextenso éditions
- « Audit interne et référentiels de risques », de Schick, Vera, Bourrouilh-Parège, éditions Dunod