

## **BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES**



### **Édition Chronologique n° 6 du 24 janvier 2020**

TEXTE RÉGLEMENTAIRE PERMANENT

Texte 18

#### **DIRECTIVE N° 13173/ARM/SGA/DRH-MD**

relative au contrôle interne de la fonction ressources humaines au sein du ministère des armées.

Du 22 octobre 2019

## DIRECTIVE N° 13173/ARM/SGA/DRH-MD relative au contrôle interne de la fonction ressources humaines au sein du ministère des armées.

Du 22 octobre 2019

NOR A R M S 1 9 5 6 5 5 8 X

### Référence(s) :

- [Décret N° 2009-1179 du 05 octobre 2009 fixant les attributions et l'organisation du secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense.](#)
- [Décret N° 2012-1246 du 07 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.](#)

Décret n° 2014-1537 du 19 décembre 2014 relatif à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique des ressources humaines du ministère de la défense (JO n° 294 du 20 décembre 2014, texte n° 22) ;

Décret n° 2015-80 du 28 janvier 2015 relatif au secrétaire général pour l'administration du ministère de la défense (JO n° 25 du 30 janvier 2015, p. 1413, texte n° 28) ;

- [Arrêté du 20 avril 2012 portant organisation de la direction des ressources humaines du ministère de la défense.](#)
- [Arrêté du 13 mars 2017 relatif au contrôle interne financier du ministère de la défense.](#)
- [Arrêté du 05 septembre 2018 relatif au comité ministériel d'audit interne.](#)

Arrêté du 18 décembre 2018 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne financier applicable aux contrôles internes budgétaire et comptable de l'Etat (n.i. BO ; JO n° 302 du 30 décembre 2018, texte n° 90).

- [Arrêté du 28 décembre 2018 portant suspension partielle du contrôle budgétaire a priori, au ministère des armées, en application de l'article 106 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.](#)
- [Instruction N° 240462/DEF/SGA/DRH-MD du 11 juin 2015 relative à la gouvernance des données de références utilisées en ressources humaines.](#)
- [Instruction N° 9086/DEF/SGA/DAF/FFC1 du 13 mars 2017 relative au contrôle interne financier au ministère de la défense.](#)
- [Instruction N° 10089/ARM/SGA/DRH-MD du 17 octobre 2017 relative au contrôle interne métier de la fonction ressources humaines - pension de retraite du ministère des armées.](#)
- [Instruction N° 19001111/ARM/SGA/DAF - N° 19000590/ARM/SGA/DRH-MD du 15 janvier 2019 relative au contrôle interne de la chaîne « ressources humaines - gestion administrative - solde » du ministère des armées.](#)
- [Instruction N° 210214/ARM/SGA/DRH-MD du 18 juillet 2019 relative à l'organisation, à la gouvernance et aux processus de la fonction ressources humaines au sein du ministère des armées.](#)

Charte du contrôle interne et de la maîtrise des risques au secrétariat général pour l'administration de 2016 (n.i. BO).

Décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration (n.i. BO ; JO n° 150 du 30 juin 2011, texte n° 50).

### Pièce(s) jointe(s) :

Quatre annexes.

### Classement dans l'édition méthodique :

BOEM [240.16](#).

### Référence de publication :

### PREAMBULE.

L'objet de la présente directive est de décrire l'organisation du contrôle interne (CI) exercé par la direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD) pour maîtriser les risques pesant sur les processus métiers et financiers de la fonction « ressources humaines » (RH).

La professionnalisation d'un pilotage RH structuré s'appuie sur l'intégration d'un contrôle interne couvrant l'ensemble des processus qui en traduisent l'exercice. Le contrôle interne permet ainsi de responsabiliser les différents acteurs, fiabiliser les procédures décisionnelles et sécuriser la gestion en cours tout en anticipant ses impacts dans la durée. Il se positionne à la fois comme un instrument de pilotage et un outil de maîtrise des risques, au service de la performance globale de la fonction RH.

Comme l'ensemble de l'administration d'Etat, la DRH-MD s'est, depuis 2009, engagée dans la formalisation de son contrôle interne: tout d'abord en matière comptable dans le cadre de la démarche de certification des comptes de l'Etat incluse dans la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Ensuite, ce système de maîtrise des risques comptables s'est étendu à l'ensemble des processus mis en œuvre à la DRH-MD, notamment dans les domaines budgétaires et métiers.

Grâce à l'élaboration et au suivi de plans d'actions spécifiques, le contrôle interne participe ainsi à la maîtrise des risques métiers et financiers susceptibles de contrarier la réalisation des objectifs fixés par la direction dans le cadre du chantier de transformation et de modernisation concernant le personnel du ministère, que la ministre des armées lui a confié le 23 juillet 2018.

Dans la sphère métier, le système de contrôle interne assure la maîtrise des risques pesant sur la fonction RH du ministère des armées en exécution de l'autorité fonctionnelle ([décret n° 2014-1537 du 19 décembre 2014 relatif à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique des ressources humaines du ministère de la défense modifié](#) ; [instruction n° 210214/ARM/SGA/DRH-MD du 18 juillet 2019](#) relative à l'organisation, à la gouvernance et aux processus de la fonction ressources humaines au sein du ministère des armées) dont bénéficie, sous l'autorité du secrétaire général pour l'administration (SGA), le directeur des ressources humaines du ministère. Ces risques pèsent notamment sur les fonctions indispensables à la manœuvre RH, traduites par la mise en œuvre des processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH), cohérence réglementaire, solde, paie et pension de retraite.

Dans la sphère financière, le système de contrôle interne assure la sincérité et la soutenabilité des processus comptables et budgétaires dont le DRHMD est responsable, sous l'autorité du SGA, comme du directeur des affaires financières (DAF), responsable de la fonction financière ministérielle [RFFIM].

## 1. LISTE DES DESTINATAIRES.

- SGA
- SGA/MAI
- DAF
- DRH-MD
- DRH-MD / SPPRH
- DRH-MD / SRRH
- DRH-MD / SRHC
- DRH-MD / SDIP-RH
- DRH-MD / SA2P
- DRH-MD / MES
- DRH-MD / MTRH
- DRH-MD / NPRM
- DRH-MD / ARD

## 2. DÉFINITION DU CONTROLE INTERNE.

### 2.1. DÉFINITION.

La démarche de contrôle interne se définit comme un ensemble de procédures et d'actions destinées à maîtriser les processus d'un organisme pour sécuriser l'atteinte des objectifs et la prise de décision (par l'identification au préalable des risques et la mise en place de réponses adaptées).

Le terme de contrôle est appréhendé dans une acception large. Au-delà des opérations de contrôle *stricto sensu*, le dispositif vise à maîtriser les risques<sup>(1)</sup> pesant sur le résultat d'un processus métier, logistique ou financier.

Ainsi, la démarche de contrôle interne a pour but d'optimiser le fonctionnement et les résultats d'une entité en lui permettant d'identifier les risques significatifs (humains, immobiliers, financiers, réglementaires) accompagnés de plans d'actions visant à réduire ou supprimer ceux décrits comme majeurs et pesant sur son activité, sa performance ou sur la qualité des services rendus.

Le dispositif conduit notamment à s'assurer de la cohérence des processus<sup>(2)</sup> internes et à fiabiliser la conformité des informations saisies dans les systèmes d'information, l'ensemble de ces actions concourant à satisfaire les bénéficiaires (employeurs, gestionnaires, agents) tout en garantissant l'amélioration de la piste d'audit.

### 2.2. RESPONSABILITÉ.

La responsabilité du dispositif de contrôle interne de la DRH-MD et de la fonction RH incombe à son directeur qui rend compte, dans ce domaine, au secrétaire général pour l'administration, conformément au [décret n° 2015-80 du 28 janvier 2015 relatif au secrétaire général pour l'administration du ministère de la défense](#).

Par ailleurs, exerçant son autorité fonctionnelle, le directeur des ressources humaines du ministère de la défense s'assure de la mise en œuvre et de la pertinence des directives adressées aux états-majors, directions et services (EMDS) dans le cadre de la conduite des politiques RH.

### 2.3. ORGANISATION DU DISPOSITIF.

Le contrôle interne déployé par la DRH-MD s'inscrit dans le dispositif global de maîtrise interne des risques du SGA et repose sur les composantes suivantes, qui s'articulent entre elles :

- contrôle interne métiers (CIM), fondé sur une cartographie décrivant les macro-processus instrumentés par la DRH-MD : il vise à empêcher la réalisation des risques susceptibles de contrarier les objectifs stratégiques du ministère en matière de ressources humaines ;
- contrôle interne financier (CIF) optimisant la convergence des contrôles internes comptables (CIC) et budgétaires (CIB) : il décline les procédures de contrôle interne visant à circonscrire la réalisation des principaux risques comptables et budgétaires découlant de certaines activités métiers décrites dans la cartographie des macro-processus CIM.

L'organisation générale du contrôle interne au sein et par la DRH-MD s'articule autour d'une mission de synthèse exercée au profit de l'échelon de direction centrale et de trois niveaux de responsabilité tels que définis dans la charte de contrôle interne du SGA (représenté en annexe I) :

Mission de synthèse, d'animation globale et de restitution au profit de l'échelon de direction. Le pôle performance du bureau pilotage des budgets opérationnels de programme et de la performance de la fonction RH (PRH3), rattaché à la sous-direction du pilotage des ressources humaines militaires et civiles (SDPRH) :

- garantit le déploiement et la cohérence des dispositifs de contrôle interne au sein de la DRH-MD ;
- instrumente, coordonne et restitue les indicateurs RH et sociaux du tableau de bord de la ministre des armées. Il est à cet égard le point de contact unique de la Mission d'aide au pilotage (MAP), qui rend compte des rubriques du tableau de bord à la ministre des armées ;
- est l'interlocuteur unique du SGA en tant qu'autorité responsable du contrôle interne (ARCI) sur le contrôle interne et le dialogue de gestion (membre du comité de pilotage (COPI) du contrôle interne et de la performance du SGA) ;
- pilote la cartographie des risques de la DRH-MD, permettant d'identifier et neutraliser les obstacles susceptibles de contrarier la réalisation des objectifs attachés à la politique des ressources humaines ;
- organise les comités de pilotage « contrôle interne ressources humaines » présidés par l'échelon de direction centrale et assure dans ce cadre la synthèse des dispositifs de contrôle interne déployés sur le périmètre de la DRH-MD et de la fonction RH ;
- réalise le rapport annuel de contrôle interne.

Niveau stratégique (niveau 3). Le DRH-MD, sur son périmètre de responsabilité, pour le SGA, est responsable des orientations stratégiques. Ce pilotage de niveau 3 peut être exercé par la sous-direction de l'ingénierie des processus de ressources humaines (SDIP-RH) dans le cadre d'instructions ministérielles dédiées, relatives à

certaines contrôles internes métiers spécifiques.

Niveau opérationnel (niveau 2). Il s'exerce sur le processus et :

- organise les procédures à appliquer par le niveau 1 ;
- consolide les travaux du niveau 1 ;
- exerce les vérifications et des contrôles de corroboration ;
- prend en compte les décisions stratégiques et restitue au niveau pilotage.

Niveau technique (niveau 1). Ce contrôle de terrain cible les actions et les tâches et :

- exécute en continue les procédures et réalise les autocontrôles garantissant leur bonne exécution ;
- organise les contrôles de supervision et des contrôles mutuels.

### 3. APPLICATION DU CONTROLE INTERNE PAR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE.

Le contrôle interne coordonné par la DRH-MD au profit de la fonction RH vise à circonscrire et juguler les risques, à la fois métiers et financiers, pesant sur ses fonctions de gestion quotidiennes ou stratégiques.

Au sein de l'écosystème environnant le contrôle interne métier, le dispositif général de maîtrise de risques impulsé par la DRH-MD s'exerce actuellement de façon itérative sur 24 macro-processus, tels qu'ils ont été décrits à l'occasion de la mise en place de la démarche (3.1).

Parmi eux, cinq contrôles internes métiers spécifiques (CIMS) visent à sécuriser les aléas dont la réalisation serait susceptible d'engendrer des dysfonctionnements graves sur les processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH), de cohérence réglementaire, de la solde des militaires, de la paie des civils et des droits à pensions de retraite (3.2).

Un contrôle interne financier est également organisé en matière budgétaire et comptable (3.3).

#### 3.1. ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE MÉTIER.

##### 3.1.1. *Définition.*

Le contrôle interne métier (CIM) se définit comme l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement et mis en œuvre par les responsables de tous niveaux, pour maîtriser leurs activités professionnelles. Ces dispositifs, évolutifs, sont destinés à fournir l'assurance raisonnable que les objectifs définis par l'encadrement soient atteints.

##### 3.1.2. *Processus métiers couverts.*

Le périmètre du contrôle interne métier couvre les macro-processus métiers de la DRH-MD (fonction RH militaire et civile), répartis en quatre axes et décrits (cf. cartographie présentée en annexes II et III) :

- concevoir, décider et évaluer les politiques RH ;
- mettre en œuvre les politiques RH ;
- appuyer l'activité de la fonction RH ;
- soutenir l'activité de la fonction RH.

##### 3.1.3. *Démarche.*

La cartographie des macro-processus « ressources humaines » de la DRH-MD a été définie en 2015.

En tant que garant de l'architecture globale, de l'animation et de la restitution du CIM de la DRH-MD au profit de l'échelon de direction centrale, le pôle performance du bureau PRH3 accompagne les responsables de macro-processus (services et bureaux) dans l'analyse des risques, leur cotation et l'élaboration des plans d'actions permettant de les circonscrire. Ce travail s'appuie sur une cartographie des risques, conjointement mise à jour avec les services concernés.

Niveau de synthèse, d'animation et de restitution au profit de l'échelon de direction centrale, le pôle performance du bureau PRH3 après en avoir élaboré la matrice, est chargé de collecter l'ensemble des cartographies des risques propres à chaque macro-processus, de vérifier leur cohérence et d'en faire la synthèse pour la direction.

Une fois validés, ces éléments sont transmis au SGA deux fois par an.

##### 3.1.4. *Veille.*

Garant de l'architecture globale et de la synthèse opérationnelle du contrôle interne, le pôle performance du bureau PRH3 assure une veille relative aux décisions nouvelles pouvant générer un nouveau risque au sein d'un processus métier.

##### 3.1.5. *Référentiels de maîtrise des risques et de pilotage.*

Le référentiel CIM de la DRH-MD est composé :

- de la cartographie globale des macro-processus ;
- des cartographies des risques et des plans d'actions associés ;
- d'indicateurs de suivi des risques et plans d'actions provenant de divers tableaux de bord.

Le CIM est dit spécifique lorsqu'il s'exerce sur des processus requérant le plein exercice de la fonction de cohérence et de synthèse ministérielle dont le DRH-MD est dépositaire au titre de son autorité fonctionnelle.

### 3.2. ORGANISATION DES CONTRÔLES INTERNES MÉTIERS SPÉCIFIQUES.

Au titre de l'autorité fonctionnelle exercée sur les états-majors, directions et services gestionnaires de personnel, la DRH-MD coordonne en synthèse ministérielle la manœuvre RH et participe à la transformation du ministère des armées. Cette mission s'exprime notamment par la maîtrise des fonctions de gestion prévisionnelle des ressources humaines, de cohérence réglementaire et de la gouvernance des chaînes touchant aux rémunérations (RH-GA-Solde et RH-GA-Paie) et aux pensions de retraite (RH-Pension).

Dans ce cadre, cinq contrôles internes métiers spécifiques (CIMS) visent, au sein du ministère des armées, à sécuriser les aléas dont la réalisation serait susceptible d'engendrer des dysfonctionnements notables :

- le contrôle interne du processus gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- le contrôle interne du processus de cohérence réglementaire et des référentiels ;
- le contrôle interne du processus ressources humaines – gestion administrative – solde (RH-GA-Solde) ;
- le contrôle interne du processus ressources humaines – gestion administrative – paie (RH-GA-Paie) ;
- le contrôle interne du processus ressources humaines – pension de retraite (RH-Pension).

Au titre de sa mission de synthèse, d'animation et de restitution au profit de l'échelon de direction centrale, l'ensemble des éléments et cartographies concernant ces cinq CIMS spécifiques sont adressés au pôle performance du bureau PRH3 en tant que de besoin, notamment dans le cadre de la mise à jour de la cartographie des risques de la DRH-MD, de l'élaboration du rapport annuel de contrôle interne et de la préparation des comités de pilotage contrôle interne (COPIL CI) ressources humaines présidés par le directeur, adjoint au DRH-MD.

#### 3.2.1. **Contrôle interne métier du processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines ministérielles.**

Dans une logique de subsidiarité, la coordination du CIM GPRH, son expertise directe, ainsi que l'animation de terrain concernant sa comitologie - définies dans les instructions citées en référence - sont réalisées par le bureau des emplois, de l'organisation et des compétences (PRH1). Il exerce un contrôle interne de niveau 3, au travers notamment des processus RH et de la comitologie décrits dans [l'instruction n° 210214 relative à l'organisation, à la gouvernance et aux processus de la fonction ressources humaines au sein du ministère des armées](#).

La maîtrise des fonctions de GPRH se concrétise par la manœuvre touchant aux droits à recrutement et à l'avancement, au contingentement, à la fidélisation (prime de lien au service - PLS) ainsi qu'à l'incitation au départ [pécules modulables d'incitation au départ (PMID), pensions afférentes au grade supérieur (PAGS), promotions fonctionnelles (PF), indemnités de départ volontaire (IDV)], pour l'ajustement desquels l'échelon de direction définit des politiques spécifiques, via le bureau de la conduite des politiques RH (PRH4). A cette fin, le bureau PRH4, sous couvert de la sous-direction du pilotage des ressources humaines militaires et civiles (SDPRH), élabore et diffuse les notes de cadrage annuel pour fixer les directives d'application de ces politiques dont il assure par ailleurs la correcte mise en œuvre par les gestionnaires RH des états-majors, directions et services.

Dans le cadre de la suspension partielle du contrôle budgétaire a priori exercé par le service du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM), cette maîtrise des fonctions de GPRH passe par un contrôle interne renforcé sur la régularité des actes individuels de gestion des ressources humaines.

Le processus de GPRH ministérielle est décrit. Deux fois par an, il fait l'objet d'une cotation dans la cartographie des risques de la DRH-MD, dont l'animation relève du pôle performance du bureau PRH3.

#### 3.2.2. **Contrôle interne métier du processus de cohérence réglementaire et des référentiels.**

La DRH-MD assure la cohérence réglementaire de la fonction RH dans une approche systémique. A ce titre, elle est responsable des réformes et des évolutions réglementaires ayant un impact sur les ressources humaines du ministère, en lien direct avec les orientations interministérielles.

Le contrôle interne a pour objet d'assurer la qualité d'étude concernant les projets de textes et référentiels réglementaires, en lien avec les prescripteurs et les états-majors, directions et services au regard de la faisabilité et des délais de leur mise en œuvre.

Le service des statuts et de la réglementation des ressources humaines militaires et civiles (SRRH) intervient comme responsable de la cohérence réglementaire et assume le contrôle de niveau 3 en la matière.

Le processus de cohérence réglementaire ministérielle est décrit. Deux fois par an, il fait l'objet d'une cotation dans la cartographie des risques de la DRH-MD, dont l'animation relève du pôle performance du bureau PRH3.

#### 3.2.3. **Contrôles internes métiers des processus solde, paie et pension de retraite.**

Dans une logique de subsidiarité, la coordination des trois CIMS spécifiques exercés sur les processus de solde, paie et pension de retraite sont exposés *infra*. Leur expertise directe, ainsi que l'animation de terrain concernant leur comitologie sont réalisées par la SDIP-RH, qui exerce un contrôle interne de niveau 3. Ils sont à la fois décrits dans la cartographie des macro-processus de la DRH-MD et font l'objet d'instructions spécifiques citées en références.

##### 3.2.3.1. **Contrôle interne métier du processus ressources humaines - gestion administrative - solde.**

Le contrôle interne métier du processus ressources humaines - gestion administrative - solde (CIM RH-GA-Solde) concerne la population des militaires du ministère des armées qui n'est pas soldée par la procédure de paiement sans ordonnancement préalable ou de dépense avant ordonnancement.

La fonction ressources humaines - gestion administrative - solde a pour objectif principal de déterminer les droits à solde de chaque militaire, ayant droit ou ayant cause, à partir d'événement RH collectifs ou individuels et de gestion administrative (activités réglementaires et alimentation du dossier individuel), saisis dans les systèmes d'information RH, les systèmes d'organisation RH ou les systèmes d'information solde du ministère, et de les valoriser afin d'en assurer le paiement.

Le dispositif de CIM de la chaîne RH-GA-solde doit assurer la qualité de l'ensemble des données concourant à la détermination des droits à solde, et au versement, dans les délais et les conditions fixés par la réglementation, d'une solde exacte à chaque administré concerné ainsi que des charges sociales afférentes.

### 3.2.3.2. Contrôle interne métier du processus ressources humaines - gestion administrative - paie.

Le contrôle interne métier du processus ressources humaines - gestion administrative - paie (CIM RH-GA-Paie) concerne la population des civils du ministère des armées. Il se définit comme l'ensemble des dispositifs et procédures organisés, formalisés et permanents, arrêtés par l'encadrement et mis en œuvre par les acteurs de tous niveaux, pour maîtriser les risques afférents à la poursuite des objectifs de la chaîne RH-GA-Paie, depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement en matière de paie.

Le CIM RH-GA-Paie recouvre les activités techniques et fonctionnelles de la chaîne RH-GA-Paie permettant de fournir une assurance raisonnable de la qualité des informations relatives à la paie, résultant notamment des actes de saisie dans les systèmes d'information de ressources humaines.

Le CIM RH-GA-Paie est intégré dans une chaîne de supervision organisée sous la responsabilité :

- du service des ressources humaines et civiles (SRHC) pour les centres ministériels de gestion et le centre expert des RH du personnel civil (CERHC), d'une part ;
- du service parisien de soutien de l'administration centrale (SPAC) pour la sous-direction de la gestion des personnels relevant de l'administration centrale (SD-GPAC), d'autre part.

Le CIM RH-GA-Paie doit ainsi garantir le versement dans les délais d'une rémunération salariale exacte, tout en étant conforme au regard des imputations budgétaires et de la sincérité comptable.

### 3.2.3.3. Contrôle interne métier du processus ressources humaines - pension de retraite.

Le contrôle interne métier du processus ressources humaines - pension de retraite (CIM-RH-Pension) est construit selon une approche qui s'inscrit dans une cohérence d'ensemble de dispositifs de contrôle interne déployés par ailleurs sur d'autres chaînes RH du ministère (gestion administrative, RH-Solde et RH-Paie) et s'articule avec toutes celles présentant des activités communes sur leur périmètre respectif. Les acteurs responsables du CIM-RH Pension sont alors tenus informés des éléments pris en charge par les autres dispositifs de contrôle interne. Mais le CIM-RH-Pension se concentre en particulier sur des éléments non pris en charge par les autres dispositifs (ex : bonifications, données avec une profondeur d'ancienneté portant sur la durée de la carrière, etc.).

Ainsi, le CIM-RH-Pension complète les différents dispositifs de contrôle interne mis en place sur les autres chaînes RH pour éviter l'effet de suradministration résultant de la superposition des activités de contrôle (doublons et surcontrôles) et de *reporting* des différentes chaînes. Il s'agit de simplifier le travail des mêmes opérateurs de niveau 1 qui doivent appliquer les prescriptions sur leurs chaînes distinctes.

## 3.3. ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE FINANCIER DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES.

Le ministère des armées a engagé une démarche de maîtrise des risques afférente à la qualité comptable et à la soutenabilité de la gestion par les dispositifs de contrôle interne comptable (CIC) et budgétaire (CIB), respectivement depuis 2007 et 2010.

Par ailleurs, la publication du [décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique \(GBCP\)](#) instaure l'obligation de mettre en œuvre ces dispositifs dans chaque département ministériel.

Afin de simplifier l'organisation de la fonction financière du ministère des armées tout en tenant compte du renforcement de l'autorité fonctionnelle de la direction des affaires financières (DAF), le SGA a souhaité promouvoir la mise en place d'une nouvelle démarche de contrôle interne financier (CIF) - selon l'arrêté et l'instruction du 13 mars 2017 cités en références - qui optimise les zones de convergence entre le CIC et le CIB.

Cette démarche a pour but de :

- instaurer une organisation lisible, simplifiée et matérialisant l'intégration du CIC et du CIB aux niveaux pertinents ;
- renforcer l'appropriation et l'exploitation par les responsables budgétaires de l'information comptable fiabilisée par le CIC et, inversement, impliquer les acteurs comptables dans la prise en compte des besoins d'information de ces responsables pour leur pilotage budgétaire ;
- favoriser les actions de contrôle tout en employant au mieux les moyens/effectifs consacrés au CIC et au CIB.

Le CIF cherche ainsi à couvrir toutes les opérations comptables et budgétaires et concerne l'ensemble des acteurs, opérationnels comme décideurs, qui contribuent directement ou indirectement aux activités financières (cf. annexe IV).

Le contrôle interne financier désigne donc l'ensemble des dispositifs organisés, permanents et formalisés permettant de garantir la maîtrise des activités comptables et budgétaires au sein de l'organisation. Ce dispositif, qui s'articule autour d'activités de contrôles et/ou de fiabilisation répondant à une analyse préalable des risques, doit garantir aussi bien la qualité de l'information financière - tirée des comptabilités budgétaire et générale - que la soutenabilité de la programmation budgétaire et de son exécution.

### 3.3.1. Contrôle interne comptable.

#### 3.3.1.1. Définition.

[L'instruction n° 9086/DEF/SGA/DAF/FFCI du 13 mars 2017 relative au contrôle interne financier au ministère de la défense](#) définit le CIC de la façon suivante :

Le contrôle interne comptable recouvre l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents ayant pour objet de maîtriser les risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité des comptes, depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable.

#### 3.3.1.2. Périmètre du contrôle interne comptable au sein de la direction des ressources humaines.

A ce jour, deux processus comptables de la fonction RH, estimés à fort enjeux sont couverts par le CIC :

- le processus « provisions pour charges RH » : le CIC est déployé sur 12 provisions, dont 11 provisions pour charges, relevant du budget opérationnel de programme (BOP) accompagnement des politiques RH (APRH) et une provision pour charges de transfert relevant du BOP réparation. Les provisions pour charges font partie intégrante du bilan de clôture de l'Etat annuel, et dans ce cadre, sont soumises à la certification de la cour des comptes. Ne donnant pas lieu

à observation, on peut estimer valablement que le processus est sous contrôle.

- le processus « rémunération du personnel civil hors administration centrale », qui affermit le contrôle financier sur ce domaine, faisant également l'objet d'un contrôle interne métier présenté *supra*.

PROCESSUS COMPTABLE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES.	ENJEUX FINANCIERS A LA FIN DE GESTION 2018 EN CRÉDITS DE PAIEMENT (M€)  Clôture au 31/12/2018.	OBSERVATIONS.
Provisions pour charges du domaine RH.	6 452 M€ (dont CET).	Le processus porte sur les provisions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>allocation spécifique de cessation anticipée d'activité liée à l'amiante ;</li> <li>capitaux/accidents du travail et maladies professionnelles ;</li> <li>compte épargne temps (CET);</li> <li>plan d'accompagnement des restructurations (personnel civil) / Indemnités de départ volontaire ouvriers de l'Etat et fonctionnaires ;</li> <li>chômage lié au départ volontaire des ouvriers de l'Etat ;</li> <li>plan d'accompagnement des restructurations (personnel militaire) / pécules de départ ;</li> <li>chômage du personnel militaire et du personnel civil (hors restructurations [5 provisions]) ;</li> <li>rentes mutualistes.</li> </ul>
Rémunération du personnel civil.	2 800 M€ périmètre ministère des armées.	La DRH-MD est responsable du CIC2 « rémunération du personnel civil hors administration centrale ».

### 3.3.1.3. Organisation et rôle des acteurs du contrôle interne comptable.

Le pôle performance du bureau PRH3 assure la synthèse de la cartographie des risques CIC, du *reporting* CIC rénové et de la cartographie des processus comptables dont il garantit la restitution auprès du SGA en tant qu'autorité responsable du contrôle interne financier (ARCIF) pour le DRH-MD.

Les trois niveaux du contrôle interne comptable.

Le contrôle de niveau 3.

La direction des affaires financières, représentée par le bureau de la production comptable (RFC3), est garante de la qualité de la comptabilité générale, elle exerce le niveau stratégique du CIC (CIC3) et assure, à ce titre, la définition du cadre doctrinal et des orientations stratégiques du CIC ainsi que le pilotage du dispositif ministériel, la coordination et l'appui méthodologique de ses acteurs.

Pour la DRH-MD, le responsable de programme (RPROG) SGA, en sa qualité d'ARCIF, assure un rôle de cohérence et de synthèse et il est à ce titre l'interlocuteur privilégié de la DAF pour l'organisation et le pilotage du dispositif ministériel sur son périmètre.

Le contrôle de niveau 2.

Le CIC de deuxième niveau (CIC2) couvre le pilotage. A cet égard, il permet de coordonner le déploiement du CIC. Il est l'interlocuteur privilégié de l'autorité responsable du CIC stratégique (SGA-ARCIF). Au sein de la DRH-MD, le CIC2 est exercé par les experts métier pilotant la démarche de contrôle interne comptable sur leur domaine de compétence.

Le rôle de CIC2 est assuré par :

- le SRHC/CERH-PC pour le processus rémunération du personnel civil, hors administration centrale ;
- le bureau PRH3 pôle finances pour les processus provision pour charge RH et transfert.

Les six fonctions assurées par le CIC2 recouvrent :

- le pilotage et l'animation du contrôle interne comptable des entités chargées du CIC1 ;
- le calcul des provisions pour charges RH et la restitution à la chaîne de certification (cour des comptes) dans le cadre du bilan de clôture annuel de l'Etat ainsi que le contrôle de la pré-liquidation de la paye des personnels civils hors administration centrale ;
- l'analyse des opérations de contrôle et des actions opérées au premier niveau ;
- les contrôles de corroboration : documentation, traçabilité, archivage ;
- le suivi des plans d'actions locaux et de leur efficacité ;
- les remontées d'informations (*reporting*).

Le circuit spécifique du CIC2 PRH3 pôle finances :

Le pôle finances du bureau PRH3 restitue directement au CIC stratégique de niveau 3 exercé par la DAF. Il calcule les 12 provisions pour charges et transmet l'information au bureau de la production comptable (RFC3) de la DAF, chargé de contrôler la qualité de la comptabilité. Ces informations comptables sont ensuite vérifiées par les comptables assignataires : l'agence comptable des services industriels de l'armement (ACSlA) et la direction régionale des finances publiques (DRFiP Moselle) qui les transmettent à la direction générale des finances publiques (DGFiP) avant d'être ensuite soumises à la cour des comptes en vue d'une certification, réalisée dans le cadre des travaux de clôture comptable de l'Etat.

Le contrôle de niveau 1.

Niveau du contrôle opérationnel, le CIC de premier niveau (CIC1), recouvre les producteurs de données comptables (bureau PRH3, sections titre 2, titre 6 du pôle finances et les centres ministériels de gestion), autour de deux fonctions : l'autocontrôle et le contrôle de supervision. Le rôle du CIC1 sur le processus « provision pour charge RH » est assuré par les sections titre 2 et titre 6 du bureau PRH3 pôle finances. Concernant le processus « rémunération du personnel civil » (hors administration centrale), les cinq centres ministériels de gestion (Bordeaux, Toulon, Rennes, Metz et Saint Germain en Laye) restituent les contrôles de niveau 1 au CERHPC (CIC2).

### 3.3.2. **Contrôle interne budgétaire.**

#### 3.3.2.1. *Définition.*

[L'instruction n° 9086/DEF/SGA/DAF/FFCI du 13 mars 2017 relative au contrôle interne financier au ministère de la défense](#) définit le CIB de la façon suivante :

Le contrôle interne budgétaire désigne l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministère et mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités en vue de fournir une assurance raisonnable sur la qualité de la comptabilité budgétaire et sur la soutenabilité budgétaire de la programmation et de son exécution.

#### 3.3.2.2. *Périmètre du contrôle interne budgétaire au sein de la direction des ressources humaines.*

Le CIB s'exerce à la fois sur le titre 2 (T2) et le hors titre 2 (HT2). Dans ce cadre, le DRH-MD est à la fois :

- responsable de programme délégué (RPROG/T2 délégué), et s'assure que le CIB est effectif au niveau des BOP <sup>(3)</sup> ;
- responsable de budgets opérationnels de programme (BOP T2 et HT2) <sup>(4)</sup>.

#### 3.3.2.3. *Organisation et rôle des acteurs du contrôle interne budgétaire.*

Les trois niveaux de contrôle interne budgétaire.

Le contrôle de niveau 3.

La direction des affaires financières, représentée par le bureau des synthèses et de la doctrine budgétaire (SPB1), est garante de la soutenabilité budgétaire. Elle exerce le niveau stratégique du CIB et assure, à ce titre, la définition du cadre doctrinal et des orientations stratégiques du CIB ainsi que le pilotage du dispositif ministériel, la coordination et l'appui méthodologique de ses acteurs. Dans ce cadre, elle consolide, dans la cartographie ministérielle des risques, les cartographies de risques des programmes.

Pour ce qui concerne le T2, le rôle de responsable de programme délégué (RPROG/T2 délégué) est confié au DRHMD à compter de 2019, sous couvert et pour le compte du responsable du programme 212 soutien de la politique de Défense.

Le niveau stratégique s'articule donc entre la DAF et le RPROG/T2 délégué, son objet étant de concevoir, de coordonner et d'évaluer le dispositif ministériel du CIB.

L'autorité responsable du contrôle interne (ARCIF) assume quant à elle un rôle de cohérence et de synthèse. Elle est à ce titre l'interlocuteur privilégié de la DAF pour l'organisation et le pilotage du dispositif ministériel sur son périmètre.

Le contrôle de niveau 2 (T2 et Hors T2).

Les acteurs situés au niveau pilotage (deuxième niveau de CIB) coordonnent la mise en oeuvre opérationnelle du CIB et évaluent la qualité du dispositif de CIB1. Les missions de pilotage, d'accompagnement méthodologique et d'analyse des opérations de CIB1 leur sont dévolues, dans le cadre défini et les orientations prises par l'ARCIF.

Le rôle du CIB2 est assuré par les BOP du ministère des armées selon cinq modalités :

- pilotage et animation du contrôle interne budgétaire des unités opérationnelles (UO) placées sous leur autorité ;
- analyse des opérations de contrôle et des actions opérées au premier niveau ;
- opérations de contrôle de corroboration : documentation, traçabilité, archivage ;
- suivi des plans d'actions locaux et de leur efficacité ;
- remontées des informations (*reporting*).

Le circuit spécifique du CIB2 pour le titre 2 :

Tous les BOP T2 de la mission défense assurent le rôle de CIB conjointement avec la DRH-MD en tant que RPROG/T2 délégué. Le niveau de maîtrise opérationnelle du CIB T2 est à la charge, d'une part, du RPROG, qui fixe les orientations de la programmation, s'assure de la soutenabilité des décisions et définit les actions de maîtrise des risques identifiés, et d'autre part, des RBOP, qui mettent en application les orientations du RPROG sur leur périmètre. Le RPROG est donc responsable de la définition, de la mise en oeuvre et du suivi des actions de CIB et il appartient à chaque RBOP de décliner ces actions sur son périmètre.

Ainsi, les BOP assurent avec le bureau de la synthèse et du pilotage de la masse salariale (PRH5) de la DRH-MD le CIB opérationnel, tant sur le volet de la soutenabilité budgétaire que sur celui de la qualité de la comptabilité budgétaire, dans le cadre d'un pilotage renforcé mensuel.

Par ailleurs, les BOP restituent les éléments du CIB2 directement au bureau RFC3 de la DAF (niveau 3) pour le volet comptabilité budgétaire et au bureau SPB1 (niveau 3) qui veille à la soutenabilité budgétaire.

Le circuit spécifique du CIB2 pour la partie hors T2 :

Les BOP APRH, réparation et le BOP de l'Agence de reconversion du ministère des armées (ARD) jouent le rôle de CIB2 dans la mesure où ils rendent compte des

dispositifs CIB HT2 au RPROG délégué, soit la sous-direction en charge du pilotage des ressources humaines et financières (SDPRHF), responsable de niveau 2 de la soutenabilité de la programmation, de son exécution et de la qualité de la comptabilité budgétaire.

Après vérification et synthèse, le RPROG délégué transmet les éléments du CIB2 au bureau RFC3 de la DAF (niveau 3) pour le volet comptabilité budgétaire et au bureau SPB1 (niveau 3) qui veille à la soutenabilité budgétaire.

Le contrôle de niveau 1.

Le niveau du contrôle opérationnel (CIB1) correspond au contrôle immédiat et permanent des opérations de production de données budgétaires. Les acteurs en charge des contrôles doivent garantir une surveillance permanente de la régularité, de la sécurité et de la validité des opérations effectuées dans le cadre de leurs activités.

Le premier niveau de CIB procède aux autocontrôles, aux contrôles mutuels et aux contrôles de supervision a priori et a posteriori.

Les acteurs de niveau 1 intervenant dans les processus budgétaires T2/T3/T6 :

- T2 : section T2 (6 UO) rattachée au BOP APRH ;
- T2 : section exécution budgétaire T2 (1 UO) rattachée au BOP personnel civil de la défense ;
- T3 : section T3 (3 UO) rattachée au BOP APRH ;
- T3/T5/T6 : section finances (1 UO) rattachée au BOP ARD ;
- T6 : section T6 (2 UO) rattachée au BOP répartition.

4. DISPOSITIONS FINALES.

La présente directive est d'application immédiate. Elle sera actualisée en fonction des évolutions organisationnelles et réglementaires du contrôle interne.

Pour la ministre des armées et par délégation :

*Le vice-amiral d'escadre,  
directeur des ressources humaines du ministère de la défense,*

Philippe HELLO.

### **Notes**

<sup>(1)</sup> On appelle risque tout évènement qui par sa survenance empêche la réalisation de la mission et/ou ne permet pas d'atteindre un objectif.

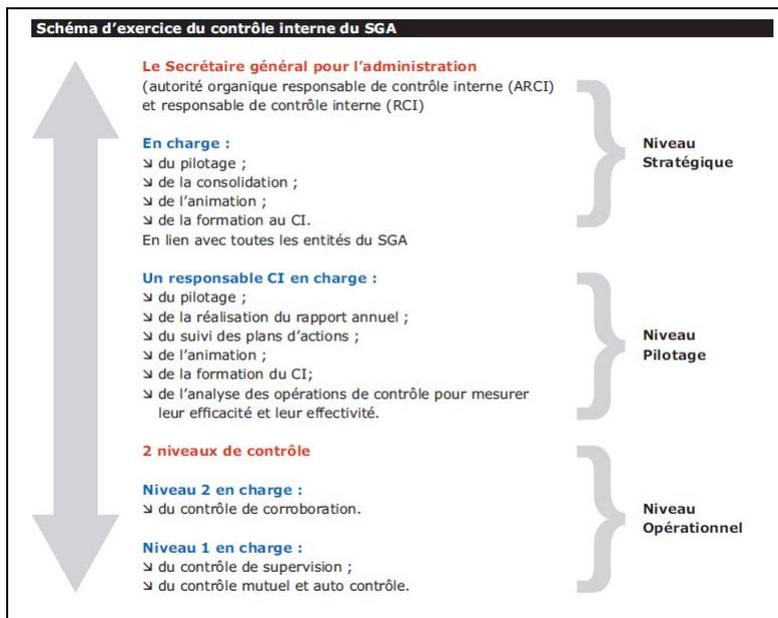
<sup>(2)</sup> On appelle processus un ensemble d'activités corrélées ou interactives dont la séquence transforme des éléments d'entrées en éléments de sorties (valeur ajoutée du processus) produisant un résultat précis et mesurable.

<sup>(3)</sup> 13 BOP : personnels militaires de l'armée de terre ; personnels militaires de l'armée de l'air ; personnels militaires de la marine ; personnels du service de santé des armées ; personnels de la direction générale de la sécurité extérieure ; personnels de la direction générale de l'armement ; personnels militaires du service des essences des armées ; personnels militaires du service du commissariat des armées ; personnels ingénieurs de l'infrastructure ; autres personnels militaires ; opérations extérieures-missions intérieures ; accompagnement des politiques RH ; personnels civils de la défense.

<sup>(4)</sup> T2 : BOP accompagnement des politiques RH (APRH) ; BOP personnels civils de la défense / HT2 : BOP accompagnement des politiques RH ([APRH] [titre 3]) ; BOP agence de reconversion de la défense ([ARD] [titres 3, 5 et 6]) ; BOP réparation (titre 6).

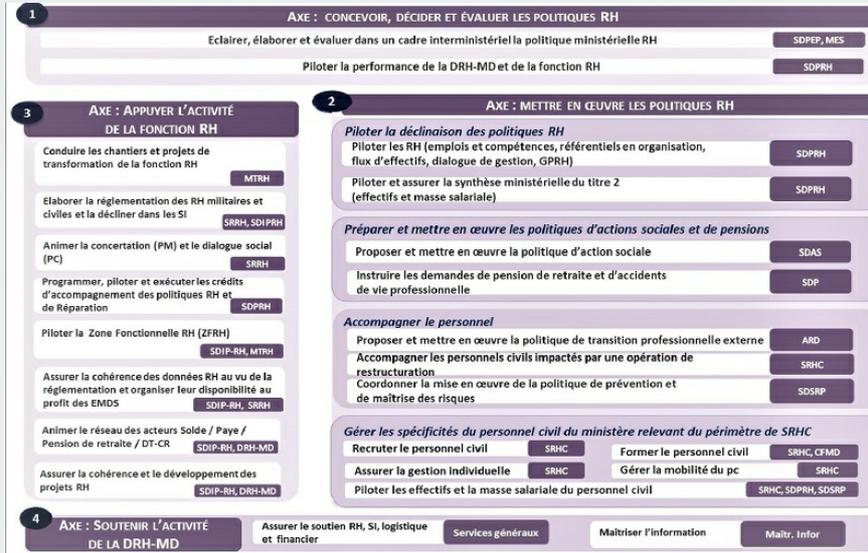
### **ANNEXES**

**ANNEXE I.**  
**ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE AU SECRETARIAT GENERAL POUR L'ADMINISTRATION.**

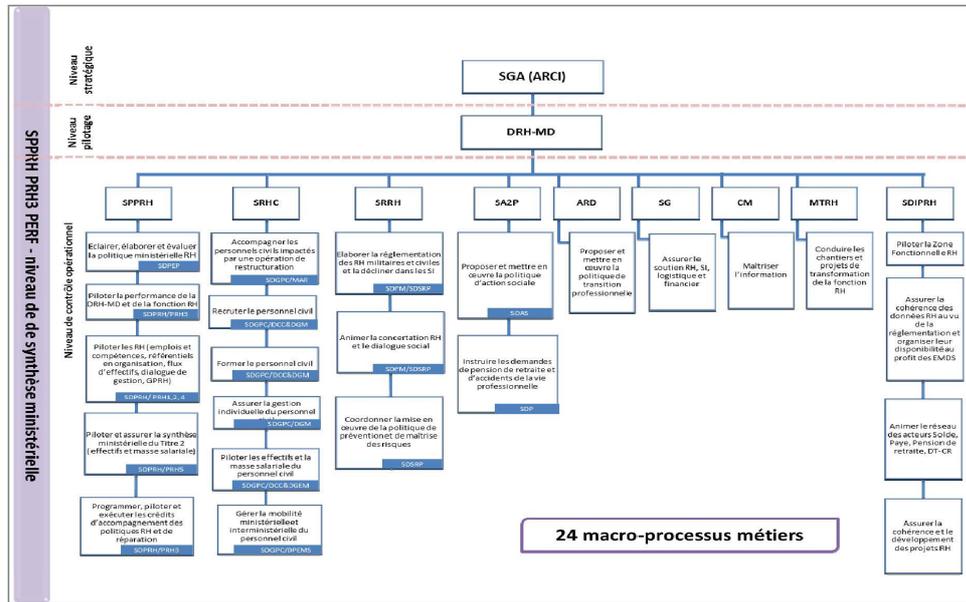


## ANNEXE II.

### PRESENTATION DE LA CARTOGRAPHIE DES MACRO-PROCESSUS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTERE DE LA DEFENSE.



## ANNEXE III. ARCHITECTURE DU CONTROLE INTERNE METIER.



## ANNEXE IV. ARCHITECTURE DU CONTROLE INTERNE FINANCIER DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES.

