



**MINISTÈRES
ÉDUCATION
JEUNESSE
SPORTS
ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
RECHERCHE**

Liberté

Égalité

Fraternité

**Direction des affaires financières –
Département du contrôle interne et des
systèmes d'information financière - DCISIF**



MINISTÈRES
ÉDUCATION
JEUNESSE
SPORTS
ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
RECHERCHE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CI PAR LA RÉALISATION DE CONTRÔLES DE SUPERVISION *A POSTERIORI*

Objectif de cette classe virtuelle :

La présente CV vise à

- Vous aider à mieux appréhender les différentes natures de contrôles,
- Vous donner les clés pour organiser et mettre en place des contrôles de supervision *a posteriori*,
- Vous aider à les inscrire dans votre environnement

Il s'agit ici d'explicitier les différentes notions de contrôle.

Contexte et constats :

L'allègement des contrôles *a priori* menés par les contrôleurs budgétaires suppose le renforcement des contrôles *a posteriori*.

Les actions permettant la mesure de l'effectivité et de l'efficacité des actions de maîtrise des risques financiers doivent être renforcées.

Dans le cadre de la note d'évaluation du CIC (NEC) et du rapport de la mission intermédiaire de la certification des comptes de l'État il est attendu de notre ministère une amélioration de la consolidation des actions de contrôle de supervision au niveau ministériel.

L'approche des notions des niveaux de contrôles par les acteurs est parfois différente.

Sommaire

1. Rappel des principes

- a. Cadre réglementaire
- b. Typologies de contrôle

2. Les contrôle de supervision a posteriori : Outil d'évaluation et de pilotage

- a. Évaluation du dispositif de CI
- b. Pilotage du management

3. Évolutions en perspective

1. Rappel des principes

Cadre de référence interministériel relatif au contrôle interne financier

Arrêté du 18 décembre 2018, élaboré conjointement par la direction générale des Finances publiques (DGFIP) et la direction du Budget (DB)

Il remplace les deux cadres de référence interministériels du contrôle interne comptable et du contrôle interne budgétaire de décembre 2013.



Objectif :

- Accroître la cohérence de la maîtrise des risques comptables et budgétaires par la définition d'un socle commun favorisant les synergies.

Deux principes :

- Conforter les démarches existantes.
- Définir un cadre général dans lequel peuvent s'inscrire les spécificités et particularités de chaque ministère.

Rappels théoriques

Le contrôle interne se définit comme un ensemble de dispositifs ou processus organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement et mis en œuvre par les responsables et opérationnels de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités et fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de leurs objectifs.

Le contrôle interne ne se résume pas à la réalisation de contrôles mais constitue un acte de management se traduisant par des choix organisationnels: répartition des tâches, formation des agents, documentation des tâches, traçabilité des acteurs et des opérations.

Les leviers du contrôle interne et les outils associés

Le contrôle interne repose sur 3 leviers qui trouvent leur traduction pratique dans des outils à disposition des services :

Leviers	Traduction opérationnelle	Outils
Organisation	Choix des acteurs/positionnement des contrôles	L'organigramme fonctionnel
Documentation	Définition des modes opératoires et des risques	Guide et/ou fiche de procédure, référentiel de contrôle interne
Traçabilité	Définition des modalités de formalisation des contrôles	Grille de contrôle, AGIR (contrôles de supervision a postériori)

Les différentes typologies de contrôle

Dans le cadre du dispositif de contrôle interne, les typologies de contrôle suivantes ont été retenues :

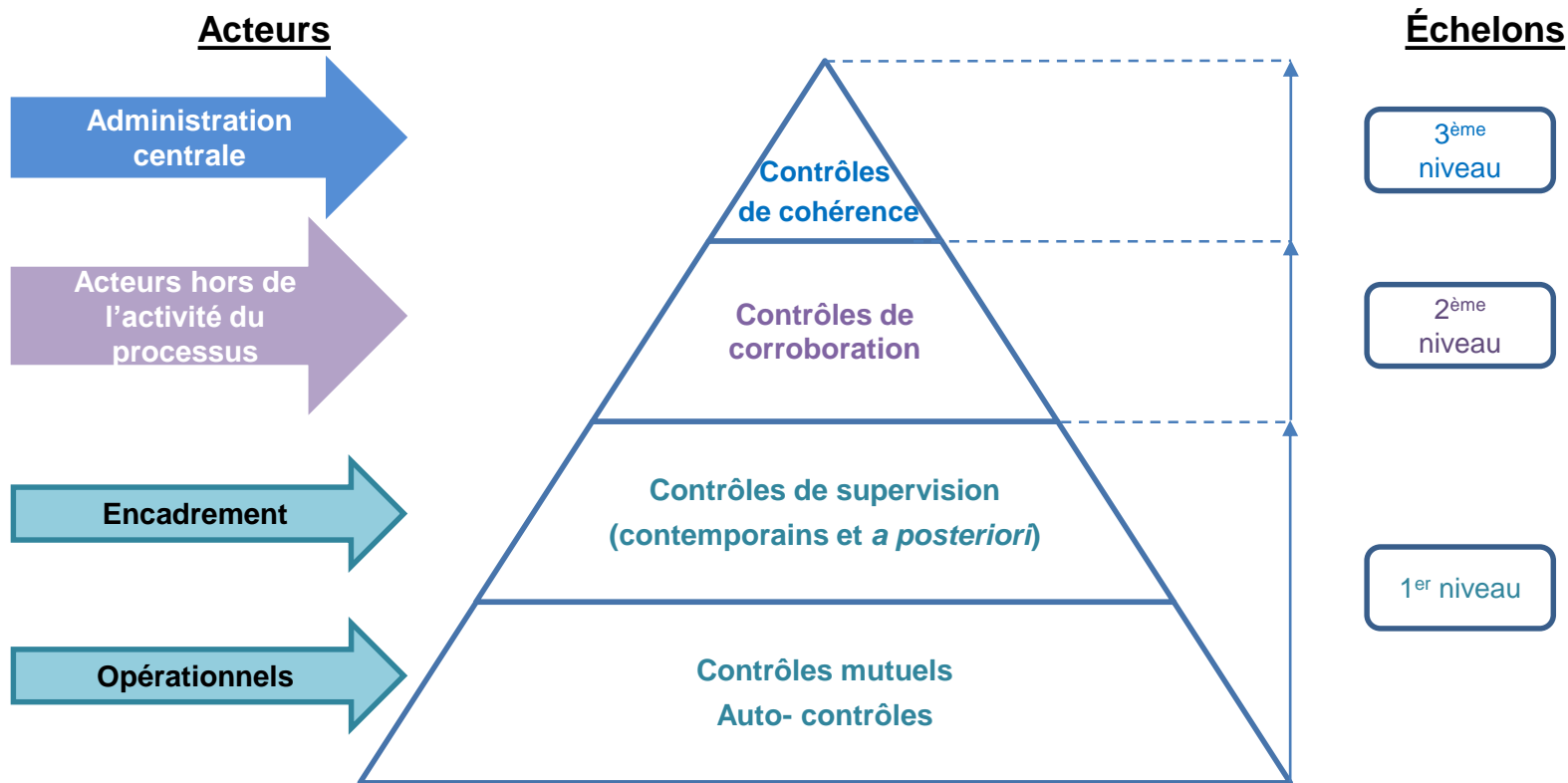
Les auto contrôles : *il s'agit des contrôles réalisés par un acteur sur ses propres opérations. Ils sont contemporains à la passation des opérations et exhaustifs.*

Les contrôles mutuels : *ils impliquent plusieurs acteurs sur une même tâche/procédure. Les acteurs « en aval » du process contrôlent les opérations initiées par leur collègue en amont. Les rotations de personnel sur une même tâche/opération, entrent également dans ce cadre. Ils sont contemporains à la passation des opérations.*

Les contrôles de supervision : *ils relèvent de l'encadrement des unités de travail. Ils peuvent être contemporains ou réalisés a posteriori. Ces contrôles peuvent être exhaustifs ou porter sur un échantillon d'opérations.*

Les contrôles de corroboration : *Ils visent à fiabiliser les constats des contrôles de supervision a posteriori.*

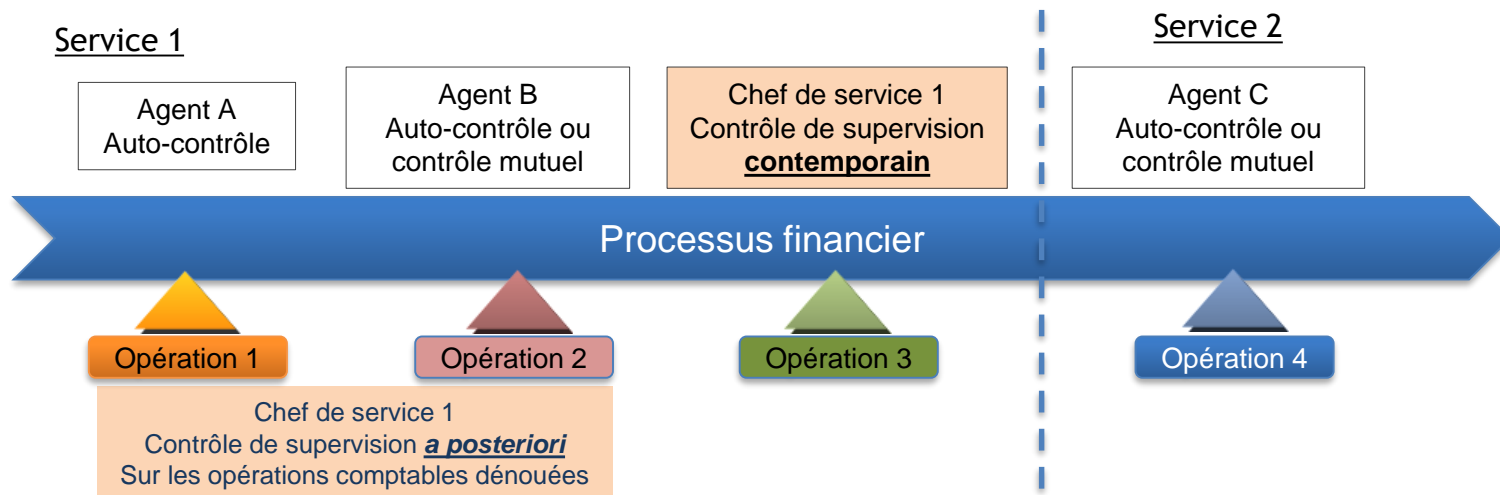
Architecture des contrôles



Articulation des contrôles de 1er niveau sur un processus comptable

Les contrôles doivent être placés tout au long des procédures...

- **des contrôles à géométrie variable** : définis en fonction du champ (exhaustif ou par sondage) et du moment (*a priori* ou *a posteriori*) ;
- **déterminés en fonction des risques, des enjeux financiers** et de la complexité de la procédure : les contrôles peuvent être limités ou renforcés



Les contrôles de supervision

Les contrôles de supervision **contemporains** :

- Constituent un contrôle clef intégré au déroulement de la procédure.
- Ils sont généralement exhaustifs et ne répondent pas à une périodicité donnée car ils sont directement liés à la mise en œuvre d'une procédure nécessitant une validation → matérialisés par la signature sur le document ou par la validation informatique des opérations au vu des pièces justificatives.

Les contrôles de supervision **a posteriori**

- **Ils sont extérieurs à une procédure donnée**
- 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, réguliers et proportionnés** ;

1. Les contrôle de supervision a posteriori : Outil d'évaluation et de pilotage

Les objectifs des contrôles de supervision a posteriori

- 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.

Le plan de contrôle constitue un outil de pilotage qui intègre les choix et objectifs des contrôles de supervision *a posteriori* définis pour évaluer la qualité du dispositif.

- ➔ **Des contrôles adaptés aux risques et aux enjeux** : Le contrôle de supervision *a posteriori* doit être modulable et non systématique.
- ➔ Il s'agit d'apprécier le niveau de maîtrise du processus et non la qualité de travail de l'agent.

La réalisation et la formalisation de contrôles *a posteriori* sur échantillon:

Ils sont réalisés :

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

Les contrôles *a posteriori* constituent un outil d'évaluation du CIF et permettent de s'assurer de l'**effectivité** et de l'**efficacité** des mesures de maîtrise des risques. Pour ce faire, ils doivent être tracés (calendrier, plan, archivage) et documentés (fiches, compte rendu, résultats).

- **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, ...) est importante.

→ [Un contrôle de supervision non formalisé est réputé ne pas exister.](#)

La formalisation des contrôles peut se rencontrer sous différentes formes selon que l'échantillon puisse être restitué des SI, auquel cas ce support peut constituer la traçabilité (à condition qu'il porte la preuve du contrôle), ou qu'il doive être constitué hors outil.

La traçabilité des contrôles

Revue 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 :	67%

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 (un échantillon est réputé pertinent à partir de 30 éléments de même nature, à adapter selon les enjeux et risques de la procédure contrôlée)
- 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 (C= Conforme, NC= Non conforme, SO= Sans objet).
- Sauvegarder le fichier
- Assurer le suivi des erreurs dans un tableau 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	C	ok
2	Dossier 2 YYY	C / NC / SO	1	C	C	NC	C	C	C	anomalie
3	Dossier 3 ZZZ	C / NC / SO	1	C	C	C	C	C	NC	anomalie
4	Dossier 4	C / NC / SO	0							ok
28	Dossier 28	C / NC / SO	0							ok
29	Dossier 29	C / NC / SO	0							ok
30	Dossier 30	C / NC / SO	0							ok
			2	0	0	1	0	0	1	
			% erreurs	0%	0%	33%	0%	0%	33%	

La traçabilité du suivi des contrôles

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
Commande publique	Par sondage <input type="checkbox"/>		Commande publique		0214	

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	
	#DIV/0!	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	

cic : calcul automatique

Les plans de contrôle interne

Les plans de contrôle interne découlent directement de la cartographie des risques et des options prises par le Comité de Pilotage du contrôle interne financier (COPIL CIF).

Les académies :

- déclinent le plan de contrôle élaboré au niveau national
- peuvent l'enrichir avec des contrôles décidés localement

Le plan de contrôle fixe aux chefs de service/d'unité de travail leurs objectifs en matière de contrôle *a posteriori* (nature, calendrier, modalités etc...).

Il reprend les contrôles obligatoires fixés nationalement et ceux définis librement par les directions locales.

Il peut être programmé dans AGIR.

Le plan de contrôle de supervision

Le plan de contrôle de supervision *a posteriori* est un élément majeur du dispositif de contrôle interne car il constitue, pour un exercice donné, l'expression de la politique de l'entité et de son appréciation des risques et enjeux propres. Il a en effet pour objectifs :

- de fixer les choix et les objectifs de **contrôle de supervision *a posteriori*** (non intégrés aux procédures) et d'en faciliter le suivi. Il ne s'applique donc pas aux contrôles attendus des opérationnels (autocontrôles - contrôles mutuels) ni aux contrôles de supervision contemporains intégrés aux procédures.
- de préciser à certains acteurs du contrôle interne (l'encadrement des services) la nature, la fréquence, les modalités, la formalisation et l'archivage des opérations de contrôle attendues d'eux.
- de permettre aux auditeurs, internes et externes, d'appréhender, au travers d'un document synthétique, l'architecture et les modalités d'exercice des opérations de contrôle au sein de l'entité.

Un contrôle de supervision *a posteriori* porte sur une thématique spécifique (ex : qualité des imputations), tandis qu'un diagnostic de processus porte sur l'ensemble des aspects organisationnels d'un processus.

Le plan de contrôle de supervision

La réalisation de contrôles de supervision *a posteriori* implique la détermination d'un échantillon d'opérations à contrôler, fondée sur :

- la définition de la période et du périmètre de contrôle :
 - la **période contrôlée** définit la période au sein de laquelle sont retenues les opérations faisant l'objet de l'échantillon (mois, trimestre, semestre, année) ;
 - le **périmètre de l'échantillon** est défini par la nature des opérations contrôlées. L'échantillon doit être composé d'opérations de nature homogène (ex : frais de déplacement, dossiers de subvention, etc.).
- la définition de la taille de l'échantillon :
 - D'un point de vue statistique, un échantillon est pertinent à partir de **30 éléments de même nature**.

Les objectifs assignés aux acteurs, dans le cadre du plan de contrôle de supervision, doivent être réalistes et tenir compte des risques / enjeux / moyens de chaque entité.

➔ **La finalité première est de s'assurer, par des contrôles ciblés, de la qualité du contrôle interne et non de contrôler des opérations (qui ne constitue qu'un objectif second).**

Le plan de contrôle de supervision _ Processus hors rémunération (HT2)

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 à Chorus	Extraction AIFE	annuelle	01/10/N	Exhaustif	<p>La revue des habilitations et des rôles vise à s'assurer de la concordance entre les habilitations, les profils informatiques et les attributions de chacun.</p> <p>Elle consiste à vérifier 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>
Bourses de l'enseignement scolaire	Qualité d'instruction des dossiers	Revue qualité	annuelle		Échantillon : xx dossiers	Ce contrôle vise à s'assurer de la bonne instruction des dossiers par les gestionnaires de bourses, de l'exactitude et de l'exhaustivité des données saisies dans les outils de gestion des bourses.
Frais de déplacements	Effectivité de la mission	Revue qualité	semestriel		Échantillon : xx dossiers	Ce contrôle vise à s'assurer que les frais de déplacements indemnisés correspondent à la réalité de la mission et que les éléments constitutifs de la demande sont exacts et exhaustifs.
...						

Le plan de contrôle de supervision _ Processus rémunération (T2)

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 aux SIERH		annuelle	01/10/N	Exhaustif	<p>La revue des habilitations et des rôles vise à s'assurer de la concordance entre les habilitations, les profils informatiques et les attributions de chacun.</p> <p>Elle consiste à vérifier 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	Attribution de la NBI	Requêtes PIAD (Polca)	annuelle	01/11/n	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-n mars-n+1 juin-n+1	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 MENJS
Indemnités	Cumul d'indemnités sous conditions	Requêtes PIAD (Polca)	trimestrielle	déc-n mars-n+1 juin-n+1	Exhaustif	Ce contrôle vise à s'assurer que les indemnités cumulées sont conformes aux conditions requises. Contrôles instaurés par MENJS
...						

Un plan de contrôle de supervision national

Objectifs :

- Disposer au plan national pour chaque processus (sous-processus), ou sur le champ organisationnel, d'indicateurs de mesure de la maîtrise des risques harmonisés ;
- Fournir aux académies non pourvues de moyen de pilotage des contrôles de supervision un support....

Constats :

- Une situation très inégale entre les académies tant au niveau de l'organisation, du volume ou de la formalisation ;
- Des approches différentes des notions de contrôle.

Méthode en cours :

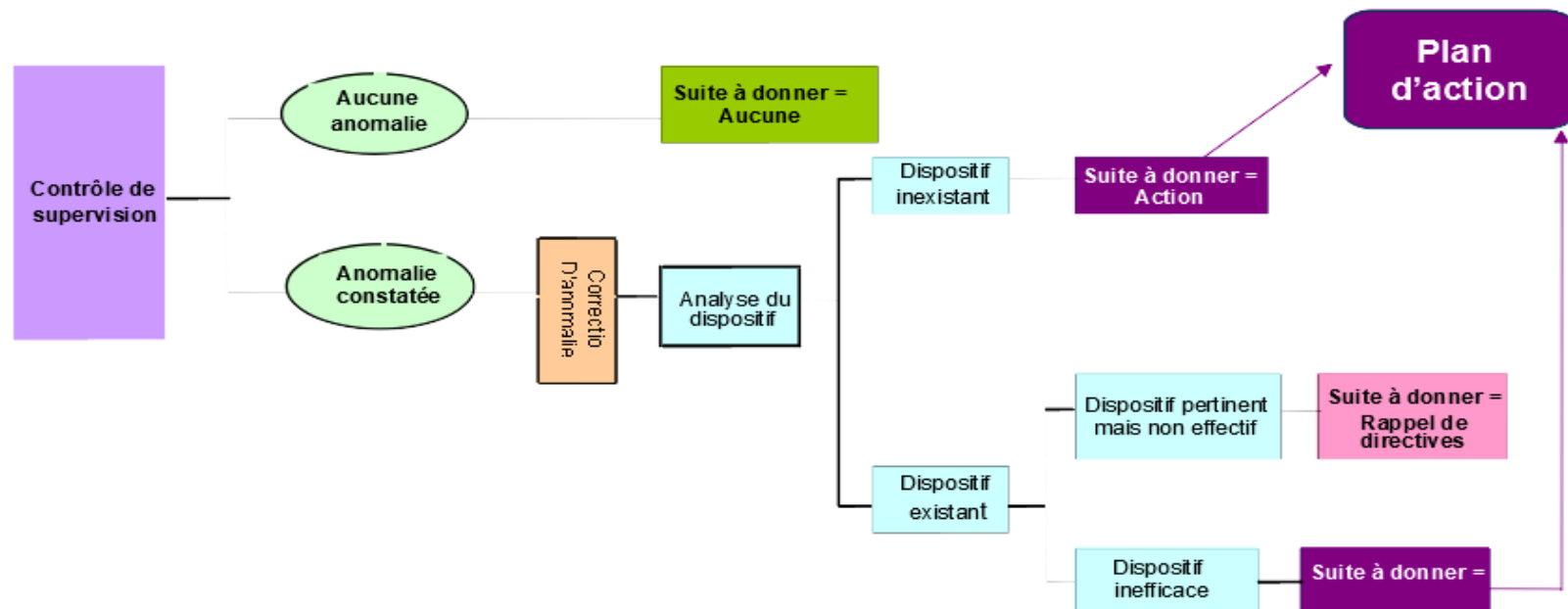
1. passage en revue des référentiels des AMR avec les pilotes de processus pour définir celles qui peuvent donner lieu à des contrôles de supervision *a posteriori* ;
2. Recensement et description des contrôles (en cours)
3. Sollicitation d'académies pour apporter leur expertise sur la base des propositions qui vont émaner de ces échanges.

Les résultats des contrôles

Les anomalies détectées doivent faire l'objet d'un suivi particulier

- L'exhaustivité des anomalies détectées donnent lieu à correction ;
- Analyser les résultats (taux d'anomalies) afin de déterminer l'origine essentielle des anomalies pour agir sur la cause en mobilisant l'un des 3 leviers du contrôle interne ;
- Mettre en place des mesures correctrices adéquates à plus long terme, le cas échéant (rappel de directives, renforcement ou repositionnement des mesures de sécurisation, ...) ;
- consolider les résultats de l'évaluation et de les intégrer au pilotage de la démarche de CIF -> actualiser le plan de contrôle local

L'identification des améliorations à apporter au dispositif



3. Évolutions en perspective

Contexte :

Un outil a été proposé aux académies pour leur offrir les moyens de retracer la réalisation des contrôles, leur permettre la réalisation de contrôle de supervision et ainsi pouvoir rendre compte de leur efficacité. Celui-ci a été pris en main par quelques académies mais est insuffisant dans la mesure où il ne donne pas la possibilité à l'administration centrale d'automatiser un plan de contrôle national ni d'effectuer un reporting sur les résultats de contrôle de supervision.

Le ministère a donc décidé de se doter de l'application de gestion interne des risques (AGIR) développée par la DGFIP afin de disposer d'un outil approprié à la consolidation des contrôles de supervision, à échéance de 2022. Cette application permet de répondre aux enjeux de :

- développement des contrôles de supervision a posteriori, rendu notamment nécessaire par l'allègement des contrôles a priori menés par les contrôleurs budgétaires;
- mise en place de plans de contrôle nationaux et locaux
- mesure de l'effectivité et l'efficacité des contrôles

Les atouts de l'application AGIR :

- applicatif en format web dont le support technique et les évolutions sont assurés par la DGFIP.
- permet le pilotage et le suivi par l'administration centrale du plan national de contrôle interne. Les académies peuvent développer leurs plans de contrôles locaux.
- L'application porte également 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.
- Un reporting intégré, sous la forme de requêtes accessibles au fil de l'eau, permet de donner les indicateurs nécessaires au pilotage du CIF.

L'outil académique précité développé par l'académie CAEN comme d'autres outils locaux conservent leur intérêt pour la traçabilité et le suivi des contrôles de premier niveau (autocontrôles, contrôles mutuels) qui n'entrent pas dans le périmètre d'AGIR et n'y seront pas tracés mais également pour constituer les données attendues dans AGIR.

Un suivi permanent du degré de réalisation et de la qualité des contrôles de supervision

Un outil commun, partagé et documenté pour une utilisation homogène*

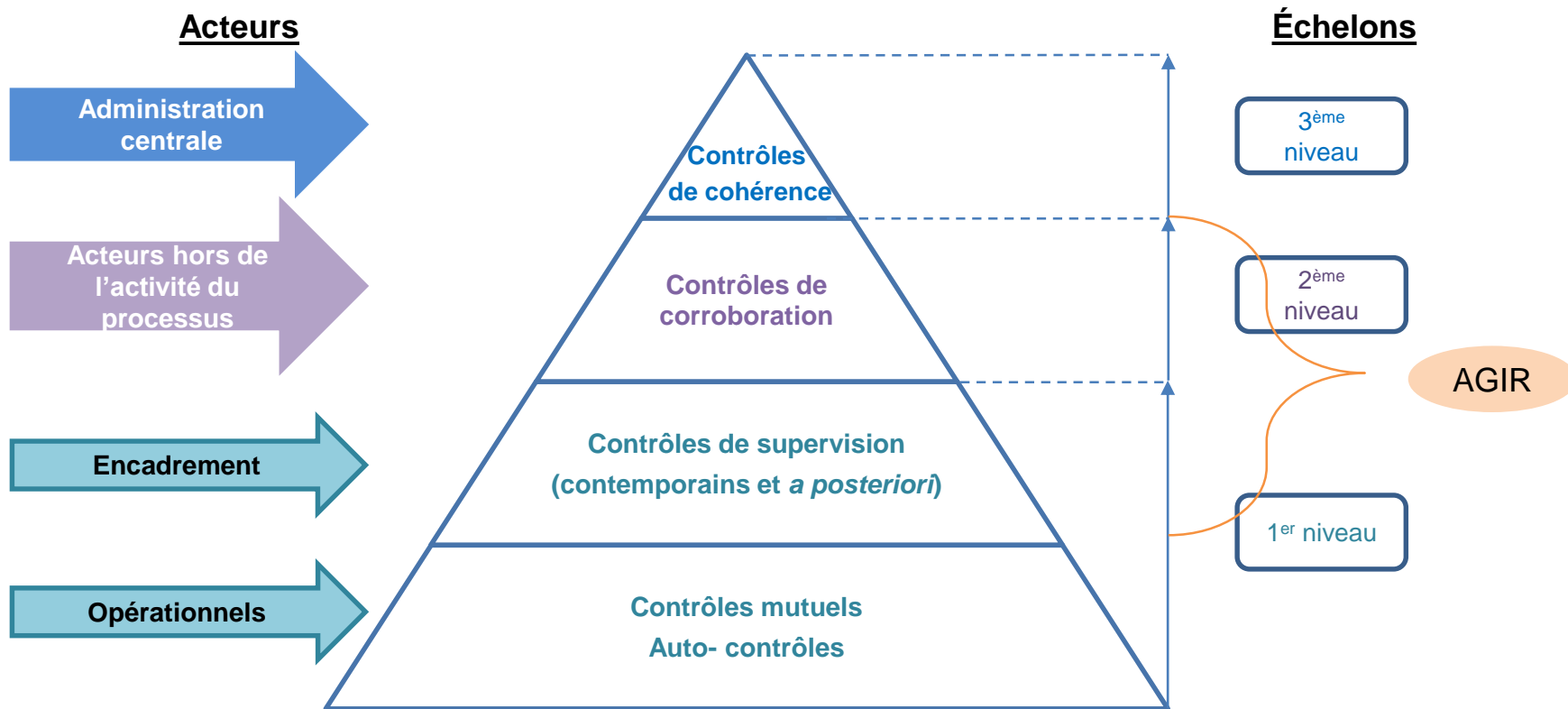
AGIR

un LEVIER pour la montée en puissance de l'appropriation du CI

Une mesure de l'efficacité du dispositif à tous les échelons

* Dans la réalisation des contrôles de supervision au sein des entités

Architecture des contrôles



AGIR :

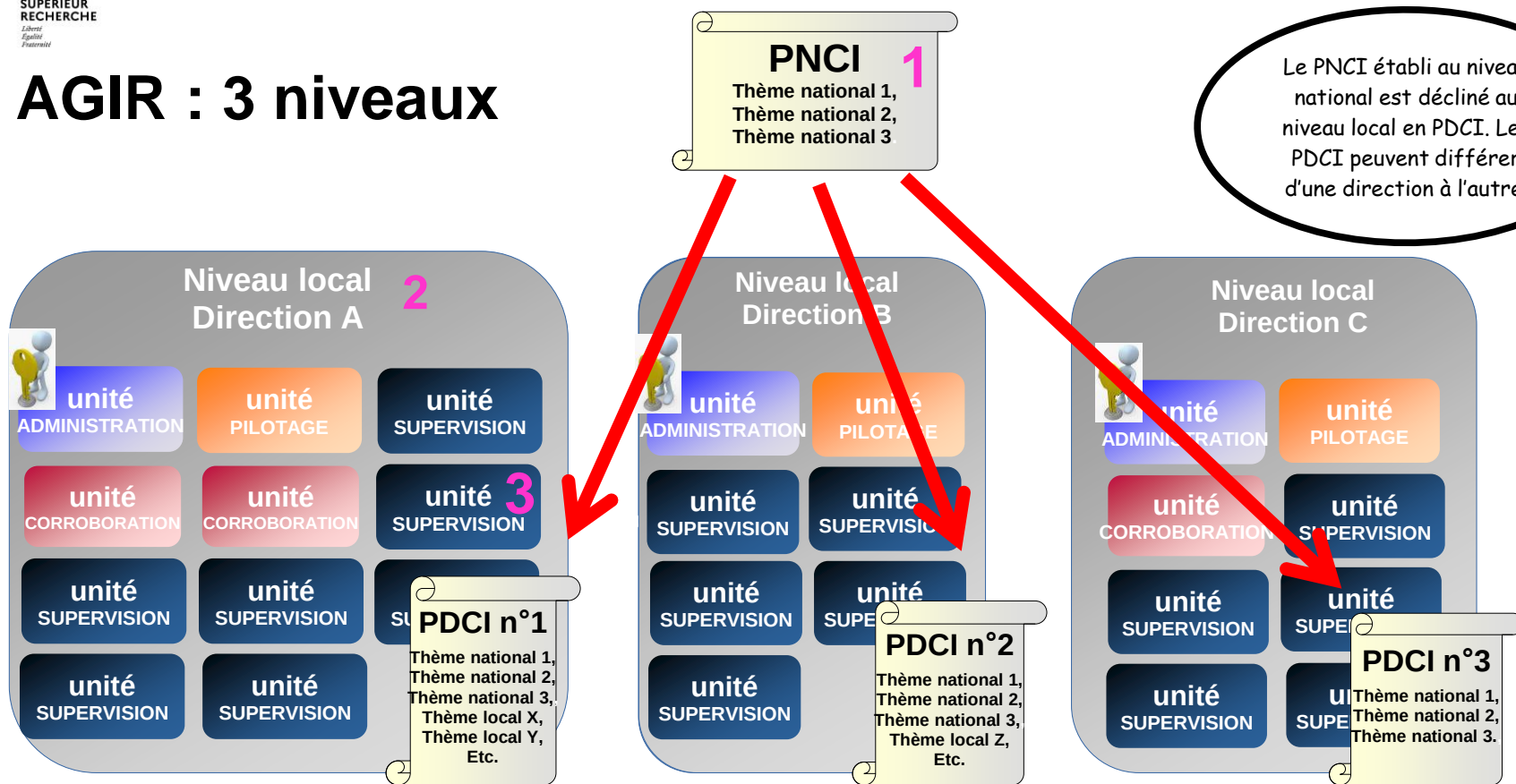
Le Plan National de Contrôle Interne (PNCI) : il détaille les orientations nationales de contrôle interne arrêtées nationalement (COFIL CIF).

Le Plan Directionnel de Contrôle Interne (PDCI) : il est défini par chaque direction locale en fonction des directives données nationalement.

Outil de supervision au niveau national et au niveau local :

Les grilles de contrôle sont intégrées à l'outil, possibilité de joindre des pièces justificatives

AGIR : 3 niveaux



Questions ?



... merci pour votre participation.

contacts : catherine.demez@education.gouv.fr
cynthia.ewanda@education.gouv.fr
roger.roubille@education.gouv.fr
pilotage.cif@education.gouv.fr