

janvier 2014

Numéro 6

Retour d'expérience de l'académie d'Amiens



Depuis combien de temps animez-vous le dispositif de contrôle interne comptable de l'académie ?

Pascal Filipowski : Je suis référent technique académique CIC depuis fin octobre 2012, date de création du poste dans l'académie d'Amiens qui a fait le choix d'installer un ETP à 100% sur cette fonction.

Saïd Meddah : Je suis en tant que coordonnateur académique paie, le référent technique relais sur le processus rémunérations.

Quelle est l'organisation pour le déploiement du contrôle interne comptable au sein de votre académie ?

La démarche CIC est déployée dans l'académie sous l'impulsion de madame la Secrétaire générale d'académie adjointe, référent promoteur du dispositif CIC.

En termes d'organisation, nous avons fait le choix de diffuser et de mettre en œuvre les référentiels de contrôle interne comptable (RCIC) en nous appuyant sur un réseau de « référents relais » qui s'est constitué progressivement et naturellement au fur et à mesure de leur diffusion. Ils sont identifiés dans chaque service de gestion concerné par un processus. [cf. organigramme en pièce jointe]. C'est un levier fort pour initier, d'une part, et pérenniser, d'autre part la démarche CIC.

Enfin, deux comités de pilotage ont été réunis. Le premier en juin 2012 pour relancer la démarche et le second en juin 2013 pour un bilan d'étape sur le niveau d'avancement. Ce dernier comité, largement ouvert aux responsables des divisions impliquées dans la mise en œuvre des RCIC a permis à chacun d'apprécier sa contribution à la démarche académique. Ce comité de pilotage a fixé des objectifs et validé les axes de travail prioritaires pour entretenir la dynamique du processus de déploiement.

Deux personnes de la « mission maîtrise des risques » de la DRFiP, également invitées [note DCISIF : dans le cadre de la convention d'appui nationale] ont appuyés favorablement la démarche en cours dans l'académie. Ce regard extérieur, a permis de nous rassurer quant à la méthodologie de déploiement mise en œuvre.

À terme, nous prévoyons de faire évoluer cette instance vers un mode de fonctionnement « permanent » autour d'une composition resserrée. Nous allons progressivement engager un travail d'appropriation plus poussée, responsable et autonome dans la hiérarchisation des risques et des priorités arrêtée localement, en complément des grandes lignes directrices portées au niveau ministériel par le PAM.

Quels ont été les grands acquis ou les grandes démarches sur l'année 2013 ?

La relance du CIC s'est appuyée sur l'organisation d'un séminaire académique le 4 octobre 2012 avec l'appui de la DAF (DCISIF et DAF C3) réunissant simultanément les services académiques et départementaux, quelques agents comptables et chefs d'établissement ainsi que des personnels de la DRFiP. Ce séminaire a précédé la diffusion d'une note de cadrage fixant l'organisation du CIC académique.

En 2013, nous avons intensifié nos actions de sensibilisation et de déploiement auprès des acteurs académiques (périmètre rectorat et DSDEN) au gré de la diffusion des RCIC mis à disposition par l'administration centrale.

Nous avons déployé l'échelle de maturité des risques (outil EMR) sur les processus les plus avancés, dans la continuité de la mise en œuvre des référentiels. Cet exercice a permis d'identifier les points de faiblesse, généralement communs à chaque organisation, comme le manque de formalisation des points de contrôles et de leur traçabilité, et dans une moindre mesure, le constat d'une documentation insuffisante en termes de procédures métiers.

Fort de l'appréciation favorable de la DRFiP sur notre stratégie de déploiement et des retours d'expériences des autres académies lors du séminaire national, nous avons pu conforter notre démarche et vérifier que nous inscrivons bien notre action dans la philosophie générale du CIC.

Quelles sont les difficultés que vous avez pu rencontrer ?

Le manque de proximité géographique (avec les DSDEN) qui suppose un déploiement « à distance », moins efficace et efficient que le contact direct avec les équipes.

Ainsi, les processus éclatés sur plusieurs sites nécessitent la prise en compte des spécificités de chaque service. C'est le cas notamment pour la rémunération. En revanche, lorsque les activités d'un

Making of

Temps d'échange entre l'académie d'Amiens et le DCISIF du 15 janvier 2014.

Les commentaires du DCISIF sont indiqués entre crochets.

Les référents d'Amiens :

- **Pascal Filipowski**, référent technique académique pour le CIC ;
- **Saïd Meddah**, coordonnateur paie et référent technique relais pour le processus rémunérations.

MEN-MESR Secrétariat général
 Direction des affaires financières
 Département du contrôle interne et des systèmes d'information financiers

Contrôle interne comptable : retour d'expérience

processus sont concentrées dans un service unique, le déploiement est plus aisé car il n'y a qu'un mode d'organisation à considérer. C'est le cas pour les bourses scolaires dont le traitement est mutualisé sur un seul département.

Trouver la bonne mesure pour conjuguer le déploiement de la démarche avec le rythme de travail des services, combiner patience, souplesse et rigueur.

Passer d'un mode de déploiement fondé sur les RCIC initiaux, vers un mode « permanent » avec le souci d'intégrer le CIC aux pratiques professionnelles tout en limitant les contraintes. Ceci se traduit par l'élaboration d'outils académiques permettant de formaliser la mise en œuvre des AMR avec comme préoccupation majeure, la simplification et la rationalisation des modalités de reporting.

Quels leviers avez-vous utilisés pour faire adhérer les opérationnels aux démarches de contrôle interne ?

Pour s'assurer de l'implication de tous les acteurs, il a été décidé, lors du premier comité de pilotage, de faire figurer le contrôle interne dans les fiches de postes des agents pour l'intégrer concrètement aux missions, avec en ligne de mire, l'inscription des problématiques de CIC au menu des entretiens professionnels annuels.

Sur l'enjeu de communication, le séminaire académique a été l'occasion de démontrer que la démarche CIC, a priori lourde et complexe, n'est en réalité que la formalisation des processus de travail en cours visant à la sécurisation et à l'optimisation de la chaîne de la dépense pour devenir in fine un outil facilitateur pour le gestionnaire.

Les RCIC sont les outils de base sur lesquels nous nous appuyons pour déployer le CIC auprès des services. Ces documents, issus de la collaboration entre services déconcentrés et administration centrale légitiment la démarche et permettent de poser le socle du CIC. En effet, soit ils sont immédiatement compatibles avec les activités et exploités en l'état; soit nous les adaptons pour coller à la réalité du terrain, ce qui permet de prouver que la démarche n'est pas « impersonnelle » et « verticale ».

Nous utilisons l'EMR dans le prolongement du déploiement des RCIC. Localement, nous pensons que c'est le moment propice à la mise en œuvre de cet outil afin d'entretenir la dynamique impulsée en amont. En effet, en déroulant les questions de l'EMR, on met

mécaniquement en valeur les avancées réalisées grâce au déploiement des activités de maîtrise des risques. On valorise ainsi ce qui a déjà été mis en mouvement pour démontrer qu'il n'y a pas de remise en question de l'activité des agents mais bien une reconnaissance de ce qu'ils ont déjà fait.

En contre partie, ce travail met naturellement en évidence les points de fragilité d'un service ou d'un bureau. Il permet de renforcer l'adhésion des agents à la réalisation des objectifs d'amélioration continue, puisque ces « points faibles » sont révélés suite à l'auto évaluation du niveau de maîtrise des risques.

En résumé, nous avons organisé un grand séminaire (250 participants) pour lancer la démarche, nous l'avons inscrite dans la durée par l'intermédiaire des fiches de postes des agents et la rendons attractive en utilisant des outils centrés sur les métiers.

Le comité de pilotage national CIC-CIB de novembre 2013 a défini un « socle CIC » correspondant au minimum attendu en termes de CIC pour chaque académie et service central ayant la responsabilité de processus comptables. Pensez-vous pouvoir atteindre le « socle » à cible septembre 2014 ?

Notre taux de déploiement des « activités de maîtrise des risques – clé » actuel laisse supposer que nous pouvons atteindre la cible (réalisation de 100% des AMR clé). C'est d'ailleurs l'un des objectifs fixés par le comité de pilotage académique de juin 2013.

La principale difficulté concerne les processus impliquant les EPLE. Il s'agit pour nous d'un enjeu prioritaire si nous voulons couvrir le périmètre académique dans sa totalité. Dans cette perspective, nous initions en ce début 2014, une démarche de sensibilisation auprès des agents comptables et des gestionnaires. Les ordonnateurs seront associés ultérieurement, mais pour l'heure, le niveau opérationnel a été privilégié.

À votre avis, quelles seraient les perspectives utiles du prochain Plan d'Action Ministériel CIC ? Et votre propre trajectoire CIC dans ce cadre ?

Le périmètre des processus identifiés comme critiques et déjà couvert par les RCIC déployés demande à être stabilisé; à charge pour nous d'approfondir l'analyse de risque et de renforcer notre appropriation/

personnalisation de la démarche. À cet égard, la pause décidée dans la diffusion de nouveaux référentiels est bienvenue.

Il convient enfin de privilégier une vision qualitative du déploiement plutôt que quantitative. La démarche CIC doit s'inscrire dans la progressivité et dans le temps, à un rythme mesuré. C'est un paramètre indispensable à prendre en compte dans les PAM à venir pour construire et pérenniser une vraie culture de la maîtrise des risques.

À votre avis, quels sont les principaux savoir-faire / savoir-être que vous mobilisez dans votre fonction de référent technique ?

Saïd Meddah : Un référent doit faire preuve de proximité et de pédagogie; la démarche doit être progressive et pragmatique pour atteindre les objectifs de maîtrise des risques.

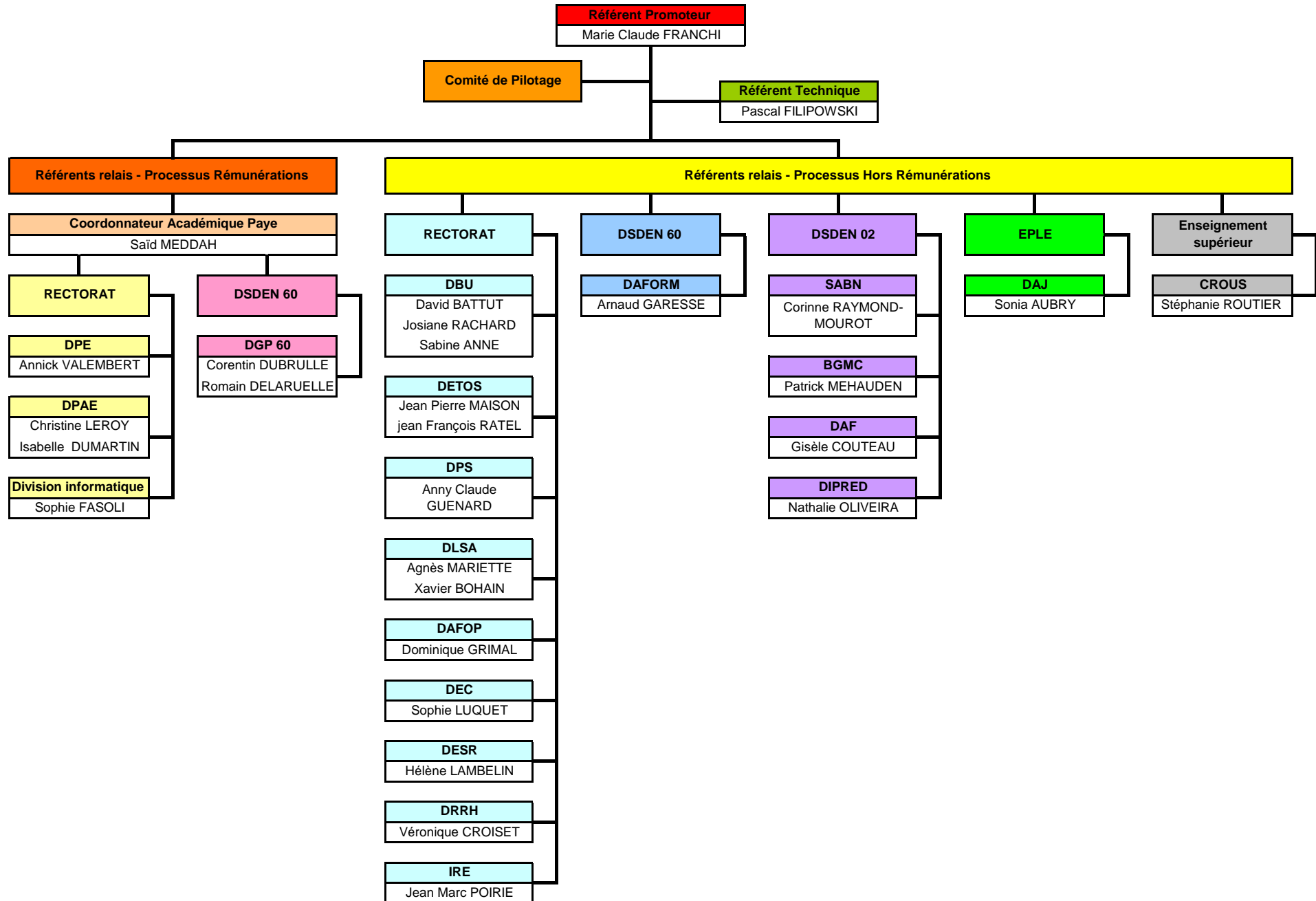
Pascal Filipowski : Un référent technique doit s'approprier la démarche CIC pour la rendre accessible à tous. Il doit envisager une diffusion du CIC par paliers, dans la durée, avec rigueur, souplesse, conviction et dynamisme.

Pour vous, en moins de 20 mots : pourquoi du CIC ?

Pascal Filipowski : La maîtrise des risques : un enjeu majeur pour matérialiser la qualité du service rendu aux citoyens.

Saïd Meddah : C'est le devoir de responsabilité auquel chaque fonctionnaire doit répondre au regard de la dépense des deniers publics.

Organisation du CIC dans l'Académie d'Amiens



Référénts académiques CIC - Académie d'Amiens				
Processus	Structure	Service	Prénom - Nom	Fonctions
Tous	Rectorat	Secrétariat général	Marie Claude FRANCHI	SGA Adjointe - Référent promoteur CIC
		DBU	Pascal FILIPOWSKI	Adjoint au chef de division - Référent technique académique CIC
Référénts techniques relais CIC pour les processus Rémunération - Académie d'Amiens				
Processus	Structure	Service	Prénom - Nom	Fonctions
Rémunérations	Rectorat	DBU	Saïd MEDDAH	Adjoint au chef de division - Coordinnateur académique paie
		DPE	Annick VALEMBERT	Adjointe au chef de division
		DPAE	Christine LEROY	Adjointe au chef de division
			Isabelle DUMARTIN	Correspondant financier de la division - DPAE 3
		DI - Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)	Sophie FASOLI	ADSI EPP - Agora - paie SIRHEN - modules web associés (GI/GC - STS web - mouvement...)
	DSDEN 60	DGP	Corentin DUBRULLE	Chef de division
			Romain DELARUELLE	Adjoint au Chef de division
Référénts techniques relais CIC pour les processus Hors Rémunération - Académie d'Amiens				
Processus	Structure	Service	Prénom - Nom	Fonctions
Forfaits d'externat	DSDEN 02	DAF	Gisèle COUTEAU	Chef de Division
		BGMC	Patrick MEHAUDEN	Chef de Division
	DSDEN 60	DAFORM	Arnaud GARESSE	Chef de Division
	Rectorat	DETOS	Jean Pierre MAISON	Chef de Bureau - DETOS 1
		DBU	Sabine ANNE	Chef de Bureau - DBU Comptabilité
Subventions aux Etablissements	Rectorat	DETOS	Jean Pierre MAISON	Chef de Bureau - DETOS 1
			jean François RATEL	Chef de Bureau - DETOS 3
		DBU	Sabine ANNE	Chef de Bureau - DBU Comptabilité
Bourses de l'enseignement supérieur	CROUS	Direction de la vie étudiante	Stéphanie ROUTIER	Directrice
	Rectorat	DESR	Hélène LAMBELIN	Chef de Division
		DBU	Sabine ANNE	Chef de Bureau - DBU Comptabilité

Référénts techniques relais CIC pour les processus Hors Rémunération - Académie d'Amiens				
Processus	Structure	Service	Prénom - Nom	Fonctions
Bourses de l'enseignement scolaire	DSDEN 02	SABN	Corinne RAYMOND-MOUROT	Chef de Division
Frais de déplacement	Rectorat	DBU	Josiane RACHARD	Chef de Bureau - DBU Frais déplacement
		DEC	Sophie LUQUET	Chef de division - Examen et concours
		DAFOP	Dominique GRIMAL	Chef de Division - Formation continue
	DSDEN 60	DAFORM	Arnaud GARESSE	Chef de Division
	DSDEN 02	DAF	Gisèle COUTEAU	Chef de Division
		DIPRED	Nathalie OLIVEIRA	Chef de Division
Opération de clôture fin d'exercice	Rectorat	DBU	Sabine ANNE	Chef de Bureau - DBU Comptabilité
		DLSA	Agnès MARIETTE	Responsable Plateforme Chorus EJ
Prestations d'action sociale	Rectorat	DPS	Anny Claude GUENARD	Chef de Bureau - DPS 2 Affaires sociales
Commande publique	Rectorat	DBU	Sabine ANNE	Chef de Bureau - DBU Comptabilité
		DLSA	Agnès MARIETTE	Responsable Plateforme Chorus EJ
			Xavier BOHAIN	Responsable CAA (Cellule académique des Achats)
		IRE	Jean Marc POIRIE	Ingénieur régional de l'équipement
Fonds de concours FIPHFP	Rectorat	DRRH	Véronique CROISET	Correspondant handicap académique
		DLSA	Agnès MARIETTE	Responsable Plateforme Chorus EJ
		DPS	Anny Claude GUENARD	Chef de Bureau - DPS 2 Affaires sociales
		DBU	Sabine ANNE	Chef de Bureau - DBU Comptabilité
Fonctions transverses CHORUS	Rectorat	DBU	David BATTUT	Chef de Division
CIC EPLE	Rectorat	DAJ	Sonia AUBRY	Cellule d'aide budgétaire et comptable EPLE - DAJ 3