

## Retour d'expérience de l'académie de Besançon



Benoît Leduc



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

L'académie a choisi une organisation standard avec un référentiel promoteur, deux référents techniques (T2 et HT2) et les chefs de division et SG des DSDEN en référents relais. L'académie va apporter des modifications à la rentrée scolaire 2014 à son organisation du déploiement du CIC avec un référent technique unique et des responsables à différents niveaux. L'académie souhaite que les chefs de bureaux soient des parties prenantes dans ce déploiement. Le CIC doit faire partie du champ de compétence des chefs de bureaux. Des activités de « reporting » seront attribuées à des gestionnaires dans les bureaux.

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

Les grands acquis de l'année scolaire 2013-2014 sont, d'une part l'établissement d'un bilan exhaustif et d'autre part, une acculturation au CIC par l'ensemble des agents des services. L'académie a travaillé sur les référentiels : cartographie des risques, AMR et évaluation du déploiement du CIC avec l'outil EMR. L'académie a éprouvé son organisation. Elle a constaté qu'il est nécessaire d'installer un ETP pour le poste de « référent technique ».

C'est une charge de travail qui a du mal à être assurée en plus des activités quotidiennes.

**A votre avis, quels sont les chantiers de maîtrise des risques qui vous paraissent les plus aboutis, les plus matures ? Sur quels sujets avez-vous particulièrement porté vos efforts depuis septembre ?**

Un travail important a été fait sur le cycle des rémunérations. Il reste une marge de progression qui n'est pas négligeable. La plupart des activités de maîtrise des risques restantes sont moins résorbables car souvent transverses. Elles nécessitent un management transverse qui est plus dur à mettre en place.

**Par rapport au socle CIC, pensez-vous être en mesure d'atteindre la cible d'ici septembre 2014 ?**

L'académie y travaille. Nous avons un dossier permanent à jour mais peu lisible donc peu partagé. Nous avons souhaité y insérer des fiches de procédures mais celles-ci ont été noyées dans la masse et n'ont pas été consultées. L'académie a répondu dans les délais à l'enquête CIC et à l'enquête thématique. L'académie ne réalisera pas les objectifs pour les activités de maîtrise de risques à déployer en 2012 et 2013. Un management transverse doit être mis en place pour résorber des risques partagés (CROUS, EPLE, MEN).

**Marina Bihi :** Bonjour, Benoît Leduc, quel a été votre parcours et quelles sont vos activités actuelles au sein de votre académie ?

Après une première carrière dans un autre ministère et un passage dans le réseau d'un opérateur de l'Education nationale je suis le coordonnateur académique de la paie de l'académie de Besançon depuis septembre 2010 et le référent technique sur le titre 2 depuis octobre 2012.

### Making of

Temps d'échange entre l'académie de Besançon et le DCISIF.

Mai 2014

Les commentaires du DCISIF sont indiqués entre crochets.

Le référent de Besançon : **Benoît Leduc**, référent technique CIC « T2 » et coordinateur paie ;

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

# Contrôle interne comptable : retour d'expérience

L'académie souhaite réorganiser le déploiement du CIC autour d'un référent technique unique et attribuer des responsabilités CIC aux cadres intermédiaires. L'académie n'avait pas travaillé à la rédaction d'un plan action, nous n'avions pas de stratégie. Aujourd'hui nous avons des indicateurs, nous avons un bilan, nous allons élargir les responsabilités à une équipe mobilisée, nous allons pouvoir adopter un plan d'action stratégique. Il reste à l'écrire et à le faire approuver par le comité de pilotage du CIC.

## **Dans cette tâche de référent technique CIC, quelles sont les difficultés, quels sont les obstacles que l'on rencontre ?**

Une certaine lenteur à mettre en place des dispositifs qui ne dépendent pas que du référent technique (réunion, concertation, réflexion, compromis, validation). Il existe encore une méfiance, une résistance à tous les changements. C'est assez choquant pour un ministère qui met en avant des méthodes pédagogiques innovantes que les personnels en charge des activités de soutien et de logistique soient si peu formés à la conduite du changement. C'est une opinion personnelle mais certainement partagée.

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

Une bonne connaissance des structures, des personnels, des métiers, des pouvoirs d'influence facilitent les démarches des réfé-

rents techniques. Une légitimité, il faut être exemplaire, il faut avoir fait ses preuves, on ne pardonne pas une faiblesse passagère. Il est également nécessaire de traduire les mots, comme « contrôle » en « assurance-vie ».

## **Quels enjeux vont se présenter par la suite au niveau de l'académie ?**

Ce qui est primordial dans la poursuite du déploiement du CIC c'est de donner aux opérationnels les moyens de faire leur métier. Cela passe par de la formation, de la documentation, de l'information et de la sécurité. La maîtrise des risques évite les contrôles a posteriori. Il est également nécessaire de s'interroger sur la possibilité de gagner du temps en attendant une maîtrise parfaite des risques. C'est un des obstacles au déploiement. Il faut du temps dans les activités quotidiennes pour diminuer les activités de contrôle. Il faut éliminer les risques à la source. Talleyrand disait à son cocher « Va doucement, Jean, je suis pressé » et bien prenons du temps. Tant pis pour le retard. Il est également nécessaire de donner du sens et de fédérer autour du CIC, d'avoir un plan de communication.

## **A votre avis, quels sont les principaux savoir-faire et savoir-être pour être référent technique CIC ?**

La liste des savoir-être et savoir-faire ne sera certainement pas exhaustive et je préfère résumer cette liste par des verbes d'action : conduire et animer, conduire

un projet et animer un réseau. Les savoirs ne suffisent pas il faut les mobiliser et les mettre en action. On n'écrit pas un dictionnaire mais on construit une maison.

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

Adopter un outil de gestion de projet, organiser le processus CIC de manière à accroître son efficacité et diminuer les coûts humains. Il me semble qu'il y a une réflexion à mener dans ce sens. La trajectoire de l'académie : définir un plan d'action 2013-2014 raisonnable et réalisable ; accompagner l'ensemble des agents dans la réalisation des objectifs CIC ; travailler sur le référentiel des bourses de l'enseignement supérieur et travailler avec les établissements scolaires sur le référentiel des indemnités et des HSE saisies en établissement. C'est peut-être peu de choses mais il me semble que c'est important.

## **En vingt mots, pour vous, pourquoi le CIC ?**

Le CIC est une image fidèle de l'efficacité d'une organisation. C'est aussi l'image très fidèle des conséquences de notre management. Ces images doivent être analysées et doivent pouvoir être modifiées dans le cadre d'une stratégie dont les objectifs sont réalisables. Je suis bavard, il me semble qu'il y a plus de 20 mots, oups !

**Merci, Benoît Leduc.**