



Compte rendu des ateliers

Séminaire annuel de CIC

Lundi 5 octobre 2015

Université Paris-Descartes

CIC

Version du 2 novembre 2015

Avant-propos

Ce document restitue de manière synthétique les éléments échangés dans le cadre des ateliers du séminaire annuel de contrôle interne comptable (CIC), intervenu lundi 5 octobre 2015.

Les participants au séminaire ont été répartis, en fonction de leur profil¹ et du nombre de représentants par académie, en trois ateliers d'1h30 qui concernaient les thèmes suivants :

- « **Référents promoteurs** », animé par :
 - o David LABROUSSE, chef de projet contrôle interne budgétaire (CIB/DCISIF) ;
 - o Laurent PELLEN, chef du département du contrôle interne et des systèmes d'information (DCISIF) ;
- « **Habilitations** », animé par :
 - o Marina BIHI, chef de projet contrôle interne comptable (CIC/DCISIF) ;
 - o Line-Claude CESAIRE, responsable du support ministériel, Mission Chorus (DCISIF) ;
 - o Thibaut CUROT, référent Chorégie, Mission Chorus (DCISIF) ;
- « **L'outil MEN/G2P** », animé par :
 - o Pascal TEISSEDRE, responsable qualité et réseau (DCISIF).

Ces ateliers avaient deux principaux objectifs : d'une part, faire en sorte que les référents académiques de CIC puissent échanger librement et partager leurs retours d'expérience ; d'autre part, affiner le calendrier des chantiers de mutualisation à engager prioritairement sur l'année 2015-2016, au regard de ces échanges.

¹ Nota : les retours qualitatifs des participants au séminaire, relatifs à la durée ainsi qu'aux modalités d'affectation des représentants académiques au sein des ateliers, seront pris en compte pour l'organisation du prochain séminaire annuel.

Table des matières

Atelier « référents promoteurs »	4
1. La feuille de route :	4
2. Les freins et difficultés rencontrés pour le déploiement du CIC T2	4
3. Les freins et difficultés rencontrés pour le déploiement du CIC HT2	4
4. Autres sujets connexes :	5
4.1. La composition du COPIL	5
4.2. Les relations avec les EPLE	5
4.3. Contradiction entre les choix des décideurs de l'académie et les orientations CIC	5
4.4. Le reporting	5
4.5. Ressources-humaines – un emploi référent CIC par académie ?	5
Atelier « Habilitations (SIRH, CHORUS, AMM) »	6
1. Le renforcement de "l'environnement de contrôle"	6
1.1. Retour sur les bonnes pratiques exposées par certaines de ces académies :	6
1.2. Retours d'expérience sur les difficultés rencontrées pour réaliser ces revues :	7
2. La gestion des habilitations à CHORUS	7
3. La gestion des habilitations aux AMM	7
Atelier « MEN/G2P : les bonnes pratiques »	8
1. Déploiement de MEN/G2P :	8
2. Le traitement des projets MEN/G2P par le DCISIF	8
3. Les bonnes pratiques pour 2015-2016 :	8
3.1. L'utilisation du champ « Compte rendu d'évaluation »	8
3.2. La saisie et l'évaluation des taux d'avancement	8
3.3. L'utilisation des rapports et des exports sous format Excel	8
3.4. L'architecture des projets MEN/G2P	9
4. Capacités volumétriques de MEN/G2P	9
5. Autres points abordés :	9

Atelier « référents promoteurs »

Les participants, divisés en sous-groupe, ont échangé sur les différentes thématiques présentées ci-dessous :

1. La feuille de route :

La feuille de route signée par le directeur des affaires financières précise les attendus en matière de CIC pour l'année. Cette trajectoire annuelle est envoyée aux recteurs², aux secrétaires généraux des académies et leurs adjoints qui sont les référents promoteurs de la démarche. Cette feuille de route est transférée aux référents techniques qui vont « décrypter » le document pour en faciliter la lecture des décideurs.

Certaines académies vont calquer leur plan d'action annuel sur cette feuille de route. Ce plan d'action, reprenant les grandes lignes directrices de la feuille de route, est présenté puis validé lors du COPIL académique CIC. D'autres académies s'efforcent d'assurer l'adéquation entre les lignes directrices de leur plan d'action et la feuille de route ministérielle. Le plan d'action prime et les activités décrites par la feuille de route sont « rattachées » au plan d'action académique.

Les académies soulignent unanimement l'importance de cette communication pour lancer les travaux de l'année à venir en matière de CIC. Certaines académies organisent un COPIL en fin d'année (novembre) et présentent cette feuille de route à l'instance de pilotage académique de la démarche.

2. Les freins et difficultés rencontrés pour le déploiement du CIC T2

Les sujets T2 sont intrinsèquement transversaux et nécessitent des interactions entre les différentes divisions d'une académie. Les académies estiment que les relations avec les services RH doivent être densifiées. Les composantes RH des académies doivent être sensibilisées à l'importance du CIC. Elles doivent mesurer l'impact financier de leurs actes de gestion. Il est attendu que l'administration centrale renforce la pédagogie CIC autour des acteurs RH des académies.

Il serait utile de renforcer la présence des acteurs académiques sur le terrain par le biais de « revue qualité ». La posture est importante et il ne faudrait pas que cette présence sur le terrain soit assimilée à un audit.

3. Les freins et difficultés rencontrés pour le déploiement du CIC HT2

La difficulté principale du déploiement du CIC HT2 s'explique par l'extrême diversité des périmètres et des acteurs. Cette dispersion nécessite un fort travail de pilotage et de coordination. Il faut trouver les relais idoines dans différents services de l'académie pour déployer le dispositif de CIC.

Les travaux CIC impliquent une certaine transversalité ce qui peut entrer en conflit avec les cultures et pratiques de certains services académiques. Certaines académies sont structurellement complexes car elles regroupent de nombreux départements. Cette multiplication des acteurs va mécaniquement augmenter les pratiques et les procédures existantes sur les sujets HT2. Ce manque d'harmonisation va complexifier la tâche des référents techniques et des référents promoteurs.

Les académies moins avancées sur le déploiement du CIC HT2 espèrent bénéficier à termes des outils et conseils des académies « leaders » pour faciliter leurs projets. Enfin, le *turn-over* est plutôt élevé ce qui ne facilite pas l'implantation dans la durée des pratiques du CIC.

Par ailleurs, sur les deux volets (T2/HT2) les référents promoteurs indiquent qu'il serait nécessaire de documenter les méthodes de « revue qualité » (taille et modalités d'échantillon, acteurs responsables, etc.).

Enfin, un participant évoque l'opportunité d'installer une procédure d'information sur les comportements irréguliers, comme cela existe au sein de la DGFIP (assimilable à du « *whistleblowing* »).

² Sauf quelques exceptions

4. Autres sujets connexes :

4.1. La composition du COPIL

L'ensemble des participants souligne que la composition du COPIL CIC académique est stratégique. Ces COPIL, indispensables pour atteindre le socle CIC, sont majoritairement présidés par les SG des académies, voire le recteur. Les grandes directions des services académiques, les SGA, les DASEN sont parties-prenantes. Un chef d'établissement est également associé à cette instance de décision. Parfois le contrôleur budgétaire (DRFIP) est membre du COPIL. En complément du COPIL, certaines académies organisent un « comité technique » pour traiter les sujets plus opérationnels.

Un échange sur la mobilisation des DASEN a matérialisé des situations très contrastées (difficultés à mobiliser ou au contraire, pour une académie, action motrice des SG de DASEN dans le cadre du déploiement du CIC)

4.2. Les relations avec les EPLE

Il est difficile pour les référents CIC académiques (promoteurs et techniques) de structurer un discours qui interpelle les chefs d'établissements. Les relais naturels de la démarche CIC sont les agents comptables. Ces personnels sont plutôt convaincus par la démarche. Il y a une certaine dichotomie entre les établissements qui hébergent un agent comptable et ceux qui sont uniquement ordonnateurs. Les établissements avec un agent comptable semblent plus volontaires pour déployer le CIC.

Dans ce cadre, il est nécessaire de rappeler aux ordonnateurs que leurs actes ont des impacts financiers. Il semble que pour intéresser davantage les chefs d'établissements sur ces problématiques, il faut travailler sur des sujets très spécifiques, concrets et techniques à la fois, pour les sensibiliser et les inciter à agir.

4.3. Contradiction entre les choix des décideurs de l'académie et les orientations CIC

Certaines AMR traitent de sujets sensibles (HSA par exemple) qui peuvent avoir des impacts concrets dans les établissements scolaires. Ces AMR « sensibles » peuvent être écartées par la chaîne hiérarchique bien qu'elles figurent dans les RCIC et dans le plan d'action de l'académie. Cette situation est particulièrement inconfortable pour un référent promoteur en position de porte-à-faux entre ces choix hiérarchiques et les exigences documentées dans le cadre de la démarche ministérielle de CIC.

4.4. Le reporting

Il est difficile pour le référent promoteur d'obtenir une vision synthétique du déploiement du CIC dans son académie. Une réflexion devrait être menée pour identifier la structure d'un tableau de bord « plus parlant » avec des indicateurs clés et davantage de représentations graphiques. L'outil G2P reste un outil utile pour la gestion de projet, mais ne permet pas de donner un aperçu concis de ce qui se passe en matière de CIC au sein de l'académie.

4.5. Ressources-humaines – un emploi référent CIC par académie ?

La pérennisation des démarches CIC suppose un investissement RH au sein de chaque académie. L'idée de disposer d'un emploi « contrôle interne » par académie (Cf. comme cela avait pu être fait post-LOLF avec les emplois de « contrôleur de gestion ») est évoquée.

Par ailleurs, le sujet de l'attractivité du poste de référent CIC est détaillé par une représentante académique, qui a rencontré des difficultés pour pourvoir un poste de « référent CIC / T2 ». Le profil recherché est en effet rare, car nécessitant une compétence technique sur la matière ainsi qu'une capacité à travailler en transversal.

4.6. Audit interne

L'opportunité d'installer en académie des « audits internes » en complément des démarches de contrôle interne est évoquée. Or, ceci n'est pas conforme avec la trajectoire interministérielle d'audit interne, en cours de renforcement au sein du ministère. Il est convenu qu'une communication institutionnelle sur l'audit interne ministérielle serait utile pour permettre de donner un cadre aux initiatives ou projections académiques.

Atelier « Habilitations (SIRH, CHORUS, AMM) »

Les éléments échangés dans le cadre de cet atelier se sont articulés en trois temps :

1. un échange sur les résultats académiques déclarés dans le cadre de l'enquête CIC au 7 septembre 2015, conformément à la directive ministérielle de renforcement de "l'environnement de contrôle" sur le titre 2 ;
2. un retour qualitatif sur le dispositif mis en œuvre pour sécuriser la gestion des habilitations à CHORUS pour les académies passées en "gestion locale des utilisateurs" (GLU) ;
3. une présentation de la politique de gestion des habilitations aux applications ministérielles métiers (AMM).

1. Le renforcement de "l'environnement de contrôle"³

La feuille de route académique 2014-2015 préconisait, à cible de mai 2015, la mise en place d'une revue des habilitations aux SIRH⁴ ainsi que d'une revue des délégations de signature associées aux procédures de "gestion administrative-payé". Au 7 septembre 2015, 17 académies déclarent 100% de niveau d'atteinte pour cet objectif dans G2P.

1.1. Retour sur les bonnes pratiques exposées par certaines de ces académies :

- Inscription de cette AMR au plan d'action académique (délais programmés, responsable(s) identifié(s), moyens alloués, etc.) ;
- Associations des "compétences utiles" pour porter le projet (informaticiens, juristes, chefs de division, référents technique(s) et promoteur) ;
- Actions de sensibilisation des chefs de division et des services informatiques aux enjeux juridiques de ces revues (exemple : création d'un "comité habilitations" avec les acteurs responsables pour cibler les objectifs, définir les rôles, programmer les points d'étape, etc.) ;
- Recensement des habilitations sur la base d'un tableau-type communiqué aux chefs de division⁵ responsables du suivi des habilitations aux SIRH ;
- Extraction annuelle des accès aux SIRH pour "toiletter la base existante", notamment pour :
 - o supprimer les accès génériques (profils strictement nominatifs) ;
 - o clarifier les profils "administratifs" et les profils "payé" ;
 - o réviser les accès donnés pour "consultation" et/ou "saisie, mise à jour" ;
 - o comparer ces données avec les organigrammes fonctionnels nominatifs (OFN)⁶.
- Définition de fiches "missions-types" pour déterminer des "profils-types de consultation", communiqués ensuite à la cellule informatique ;
- Développement d'une application informatique "maison" recensant l'ensemble des informations administratives par agent et les droits d'accès conférés au regard de l'avis du chef de division tracé dans l'outil ;
- Concernant les cas de suppléance, les accès provisoirement conférés sont tracés et délimités dans le temps.

³ Objectif issu de la feuille de route académique 2014-2015. Il est fait question ici de l'AMR « FDR002 - Renforcer "environnement de contrôle" processus de payé » dans G2P

⁴ Afin d'identifier et de supprimer les habilitations devenues obsolètes consécutivement aux départs des agents concernés et de revoir le profil et les droits conférés par ces habilitations.

⁵ Ou chacun des chefs de bureaux ou personne désignée par le chef de division.

⁶ Un référent académique travaille essentiellement sur la base de ce document : « L'OFN doit faire l'objet d'une validation préalable par les chefs de division avant transmission à la cellule informatique qui gère la création et/ou la mise à jour des droits d'accès. »

1.2. Retours d'expérience sur les difficultés rencontrées pour réaliser ces revues :

- Le suivi des contractuels : certains agents occupent parfois un poste pour une très courte durée. La procédure de création de droits d'accès personnalisés étant lourde, la tentation peut être forte d'utiliser des accès préexistants (génériques ou nominatifs) ;
- L'insuffisante priorisation par certains services informatiques des enjeux de ce chantier : difficulté pour certains référents CIC à obtenir les listes informatiques des droits d'accès existants ;
- Les freins techniques : absence de programmation informatique permettant la régénération annuelle des mots de passe et la déconnexion automatique des applications.

2. La gestion des habilitations à CHORUS

Les opérations de contrôle interne sur les habilitations à CHORUS s'articulent selon trois axes : les révisions des habilitations, l'adéquation du profil aux habilitations et la maîtrise des risques. Elles sont décrites au sein du protocole académique de gestion des accès à l'application CHORUS pour les académies ayant opté pour la "gestion locale des utilisateurs" (GLU).

Les retours obtenus sur la qualité du protocole susmentionné laissent présager une bonne maîtrise du processus de gestion des habilitations dans CHORUS par les académies passées en GLU. Cette idée reste néanmoins à nuancer au regard des délais de traitement et du suivi des délégations de signature.

Par ailleurs, les participants soulignent deux faiblesses relatives au dispositif de formation des agents CHORUS habilitations : un risque de perte de savoir-faire lors des départs des anciens CCH⁷ ainsi qu'un manque de flexibilité pour les dates de formation proposées par l'Agence pour l'informatique financière de l'Etat (AIFE). Afin de faciliter le travail des CCH, une réflexion sur les RMM⁸ et les RTM⁹ sera prochainement engagée par le DCISIF. Le DCISIF rappelle que les CCH sortants doivent organiser un transfert de connaissances et/ou une formation pour les nouveaux CCH. Les formations AIFE sont réservées aux académies rejoignant le dispositif GLU. Il est à noter également que la Mission Chorus est la seule interlocutrice de l'AIFE pour la formation des agents en services déconcentrés.

3. La gestion des habilitations aux AMM

Une politique généralisée de gestion des habilitations aux applications ministérielles métiers (AMM) est aujourd'hui obligatoire et nécessaire. Dans ce cadre, une expérimentation a pu être lancée sur ANAGRAM, avec la maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE) de cette application. Elle devrait aboutir, à terme, à la définition de nouvelles activités de maîtrise de risque au sein du prochain plan d'action ministériel 2016-2018. Ces actions impacteront l'administration centrale ainsi que les services déconcentrés.

Quelques académies signalent une méthodologie uniforme pour réaliser les revues des habilitations aux "SIRH", à "CHORUS" ainsi qu'aux "AMM" au sein des chantiers dématérialisés qu'elles ont d'ores et déjà entrepris. Cette réflexion constitue un point d'observation très positif.

En conclusion, les échanges de l'atelier ont réaffirmé la richesse des outils créés par les académies et le fort enjeu de mutualisation qui en découle, tant à un niveau inter-académique qu'entre les chantiers engagés par l'administration centrale. Le partage des pratiques académiques afférentes au suivi des habilitations doit figurer parmi les chantiers de CIC prioritaires sur l'exercice 2015-2016.

⁷ Correspondants CHORUS habilitations

⁸ Rôles métiers ministériels

⁹ Rôles techniques ministériels

Atelier « MEN/G2P : les bonnes pratiques »

L'atelier, qui s'est déroulé sous forme de deux courtes présentations suivi d'échanges, a duré plus d'une heure trente.

1. Déploiement de MEN/G2P :

En préambule des échanges, une présentation rapide du déploiement de l'outil MEN/G2P a été réalisée, depuis la phase de l'expérimentation à la dernière enquête.

Lors de la présentation des statistiques d'utilisation, un rappel est fait sur le nombre d'utilisateurs MEN/G2P (environ 200, dont 105 utilisateurs MEN/G2P « porteurs de projet » et 44 comptes « sponsor »).

Relativement à la question de l'augmentation du nombre de licences par académie, il est indiqué qu'une ligne budgétaire permettra la création de nouvelles licences en 2016 et que, dans cette perspective, une enquête sera menée au mois de novembre pour faire un état des lieux sur la répartition actuelle des licences académiques et les besoins qui en découlent.

2. Le traitement des projets MEN/G2P par le DCISIF

Une présentation rapide est réalisée sur la manière dont le DCISIF traite les données issues des projets MEN/G2P en constituant des bases de données à des fins d'analyse. Les participants ont particulièrement été intéressés par ces précisions qui les éclairent sur leurs marges de manœuvre en matière d'adaptation et de personnalisation des projets académiques. Ils ont également été sensibilisés sur le respect du code des AMR.

3. Les bonnes pratiques pour 2015-2016 :

3.1. L'utilisation du champ « Compte rendu d'évaluation »

Ce champ a été créé suite à l'expérimentation de MEN/G2P. Il permet d'exporter les données sous Excel et de les reprendre lors de la copie des projets CIC.

Nicolas Rivière, chargé de mission « qualité des procédures financières internes » et référent technique de CIC au sein de l'académie de Caen, intervient pour partager son retour d'expérience sur l'usage du champ « Compte rendu d'évaluation » et présenter le modèle d'organisation du CIC retenu au sein de l'académie de Caen.

3.2. La saisie et l'évaluation des taux d'avancement

Les participants s'interrogent sur l'existence de préconisations concernant le mode de calcul des taux d'avancement des AMR. La mise à disposition d'une grille dans MEN/G2P permettant l'aide au calcul de ces taux ou bien une règle inscrite dans le détail de l'AMR serait pertinente.

Au sein de l'académie de Caen, une pratique est mise en place qui consiste à ne faire indiquer par les acteurs locaux des taux inférieur à 100% avant validation par le référent technique.

Par ailleurs, le caractère répétitif de la saisie des taux d'avancement par population, pour les AMR du titre 2, est évoqué. A ce stade, l'outil ne permet pas un report automatique des taux par population.

3.3. L'utilisation des rapports et des exports sous format Excel

Une démonstration de l'export des données d'un projet MEN/G2P est réalisée.

L'accent est mis sur l'importance du choix des champs à exporter ainsi que sur la multitude de possibilités d'exploitation des données sous « Excel »¹⁰.

¹⁰ Cf. page 33 du « Guide simplifié de l'outil MEN/G2P » :

<https://www.pleiade.education.fr/StructuresMetiers/GBFC/000012/000001/Pages/Mallette.aspx>

3.4. L'architecture des projets MEN/G2P

Deux types d'architecture sont présentés :

1. L'architecture par processus/Titre est préconisée. Elle a été choisie par la très grande majorité des académies. Certaines d'entre elles ont apporté de légères adaptations à leurs projets, par exemple :
 - L'académie de Caen a choisi d'ajouter dans chaque dossier correspondant à un processus, deux dossiers « AMR clés » et AMR non clés », permettant d'afficher au niveau du dossier la moyenne du taux d'avancement des AMR clés ou non clés.
 - Une académie a choisi d'ajouter en bas de son projet un dossier « DOCUMENTS », intégrant une tâche au nom de chaque processus dans le but de recueillir uniquement les documents (attachements).
2. L'architecture par service reste expérimentale. Seules 3 académies ont adopté cette architecture. Une présentation de l'architecture du projet d'Aix-Marseille est réalisée sur la base d'un retour d'expérience : entrée par Titre puis par service (division des personnels enseignants, division des personnels administratifs). Ce choix architectural présente des avantages et des inconvénients :
 - Avantages : Responsabilisation des chefs de division/de service, meilleure diffusion des référentiels (malgré de nombreux rappels aux chefs de division), meilleure appropriation ;
 - Inconvénients : Des divisions ne se sont pas senties concernées par certaines AMR (elles ont la possibilité de le signaler au référent), la construction du projet nécessite un temps de préparation, la redondance de documents identiques dans le projet.

En conclusion, une réflexion aboutie sur l'organisation académique du CIC doit être menée préalablement à la mise en œuvre d'un tel type d'architecture pour un projet MEN/G2P.

Le DCISIF précise que toute adaptation de projet est réversible et que des modèles- types d'architecture de projet MEN/G2P seront proposés dans une annexe « Les bonnes pratiques pour 2015-2016 » du « Guide simplifié de l'outil MEN/G2P ».

4. Capacités volumétriques de MEN/G2P

La capacité des serveurs hébergeant l'outil est limitée. Même si l'espace disponible reste important, il est demandé aux académies de privilégier des formats de document léger de type « .pdf » et également d'éviter les redondances en privilégiant l'usage des renvois vers l'emplacement des documents déjà importés dans l'outil.

Ces recommandations d'usage pourront également être intégrées à l'annexe « Les bonnes pratiques pour 2015-2016 » du guide « MEN/G2P ».

5. Autres points abordés :

- L'académie de Caen préconise l'utilisation de la fonction « Commentaires » dont elle fait la démonstration.
- L'outil MEN/G2P est-il destiné à remplacer une gestion électronique de documents (GED) en académie ? Réponse du DCISIF : Non, car MEN/G2P n'est pas destiné à être ouvert à tous les agents en académie.
- Le détail de l'AMR ne fait pas apparaître certaines informations (notamment le risque couvert). Dans le projet MEN/G2P de l'académie de Caen, à la demande des correspondants CIC, le référent technique a modifié toutes les AMR afin d'ajouter les risques couvert ainsi que la référence à l'ancien code des AMR. Le DCISIF rappelle que le référentiel au format Excel est disponible dans le « référentiel souche » dans MEN/G2P et sur Pléiade (<https://www.pleiade.education.fr/StructuresMetiers/GBFC/000012/000001/Pages/Mallette.aspx>). Est également disponible sur Pléiade, une grille de correspondance des codes entre anciennes et nouvelles AMR.
- Relativement aux dates de début et de fin inscrites dans MEN/G2P, le DCISIF recommande de borner les dates du projet et des actions entre le 1er septembre et le 31 août. Il est important de signaler que ces dates influencent le calcul de la moyenne des taux des dossiers (Cf. Guide MEN/G2P).