

PROCÈS-VERBAL
DU COMITÉ TECHNIQUE MINISTÉRIEL
DU 13 JUILLET 2016

Sont présents au titre de l'administration :

- M. Arnaud ROFFIGNON
- Mme Claire CHÉRIE
- M. Sébastien CLAUSENER
- Mme Mélanie PILON
- M. Serge CALLIGARIS
- Mme Diane BOUCHARD
- M. Francis STEINBOCK

Sont présents au titre des représentants du personnel :

Au titre de la CFDT-Culture :

- Mme Chantal DEVILLERS-SIGAUD
- M. Emmanuel PIERREZ

Au titre de SUD-Culture Solidaires :

- Mme Fabienne BERNARD

Au titre de la CGT-Culture :

- M. Jean-Hugues PIETTRE
- Mme Véronique DIGNAC
- Mme Valérie RENAULT
- Mme Nadine GASTALDI

Ordre du jour

1. Evolution des missions de la MCIF1 du SAFIG (projet d'arrêté modifiant l'arrêté du 17 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation du secrétariat général) (pour avis)

La séance est ouverte à 9 heures 30.

M. Arnaud ROFFIGNON annonce que le quorum est atteint.

M. Franck LENOBLE, représentant la CGT-Culture, est nommé secrétaire adjoint de séance.

M. Arnaud ROFFIGNON signale que l'ordre du jour du CTAC se compose d'un point unique :

1. Evolution des missions de la MCIF1 du SAFIG (projet d'arrêté modifiant l'arrêté du 17 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation du secrétariat général) (pour avis).

M. Arnaud ROFFIGNON ajoute que ce CTAC a été organisé parce que lors du CTAC du 15 juin dernier, les élus ont estimé qu'ils ne disposaient pas du temps et des éléments nécessaires pour instruire ce dossier de façon satisfaisante. M. Arnaud ROFFIGNON s'était alors engagé à reporter le point et à le planifier dans le cadre d'un CTAC exceptionnel. Il avait également promis qu'une réunion de présentation serait programmée en complément. Elle a eu lieu le 1^{er} juillet 2016.

M. Arnaud ROFFIGNON propose aux élus de voter sur les procès-verbaux de séance et d'examiner le tableau de suivi des sujets lors du CTAC du 21 septembre. Il était en effet convenu qu'une réunion devait être entièrement consacrée au SAFIG.

Point 1 : Evolution des missions de la MCIF1 du SAFIG (projet d'arrêté modifiant l'arrêté du 17 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation du secrétariat général) (pour avis)

M. Arnaud ROFFIGNON explique que la réorganisation a pour but d'étendre les missions de la MCIF au contrôle interne de l'ensemble des activités du ministère de la culture et de la communication. Cette entité a vocation à impulser une politique, à coordonner et à piloter des actions. Elle ne contrôle pas les autres services, mais elle veille à ce que chacun d'entre eux se dote d'un contrôle interne, notamment financier.

Parce que la MCIF fixe son attention sur la maîtrise des risques, plus que sur le contrôle, ces termes ont été repris dans sa nouvelle dénomination. Elle doit harmoniser les pratiques, car les directions et le secrétariat général appliquent leur propre politique dans ce domaine. Ces actions concernent à la fois les risques financiers et ceux qui sont propres aux métiers.

M. Francis STEINBOCK revient sur la réunion de présentation du 1^{er} juillet 2016. Elle a permis de pointer les différences entre le contrôle interne financier et le contrôle interne général. Alors que le premier est déjà pratiqué, le second doit encore être développé.

Cette évolution a pour objectif de sécuriser l'activité des services et d'améliorer l'action du ministère. Le contrôle interne n'a pas pour rôle de vérifier l'allocation des moyens ni la bonne utilisation des crédits. Il doit conduire un travail procédural et s'assurer que les processus du ministère ne sont pas susceptibles d'entraîner des dysfonctionnements.

M. Francis STEINBOCK tient à évoquer la teneur des échanges de la réunion de présentation. Il insiste à nouveau sur le rôle de soutien du SAFIG. Ce service aide les directions à identifier leurs risques et à construire les plans d'action destinés à les couvrir. Il leur fournit des outils méthodologiques. Il les accompagne, par exemple, dans l'élaboration d'une cartographie des risques. En d'autres termes, il n'a pas pour mission d'édicter une politique ayant vocation à être mise en œuvre par les directions.

La MCIF se distingue du contrôle de gestion. Elle ne doit pas étudier le rapport entre les moyens engagés et les résultats qui ont été atteints. Elle ne mène pas non plus une démarche similaire à celle d'un audit. Elle n'examine pas le cours général d'une activité. Elle l'accompagne pour améliorer son fonctionnement grâce aux propositions des équipes.

M. Francis STEINBOCK précise que le contrôle interne financier comprend deux métiers distincts : le contrôle interne comptable et le contrôle interne budgétaire. Au moment de la mise en place de cette activité au sein du ministère, ces deux pôles ont été rassemblés, car ils recouvrent en partie les processus liés à l'exécution de la dépense. Il importait alors de pouvoir s'appuyer sur un pilote unique.

Aujourd'hui, la MCIF dispose de correspondants au sein des directions générales. Elle travaille quotidiennement avec eux pour élaborer des plans d'actions, en suivre l'état d'avancement ou mettre à jour les cartographies des risques sous l'effet, par exemple, de réformes réglementaires. Le décret GBCP a ainsi provoqué l'apparition de nouveaux risques qu'il convient désormais de couvrir. Le pôle du contrôle interne a été créé en 2011. Il s'est ensuite transformé en mission dédiée au contrôle financier.

M. Francis STEINBOCK insiste sur les obligations du ministère. Il doit identifier ses risques, les mesurer et les classer. Il doit également formaliser un dispositif adapté à leur nature et à leurs enjeux. Il n'est pas nécessaire de mobiliser le personnel et de construire un dispositif particulièrement lourd si les risques sont limités ou si leur occurrence est très faible. M. Francis STEINBOCK prend l'exemple du recyclage des autorisations d'engagement. Pour minimiser les risques de perte de ces documents tant au niveau central qu'à celui des directions régionales, un plan d'actions a été mis en place.

M. Francis STEINBOCK précise qu'aucune structure n'est dédiée au contrôle interne au sein du ministère puisque chaque direction générale conduit ses propres travaux. Cependant, une entité doit recenser les bonnes pratiques, harmoniser les modes de fonctionnement et assurer un rôle de pilotage, conformément aux recommandations de la cour des comptes. C'est pour cette raison que l'administration souhaite modifier l'arrêté relatif à l'organisation et aux missions du secrétariat général du ministère.

M. Francis STEINBOCK répète que le contrôle interne reste du ressort des directions générales dans le projet présenté. La mission joue un rôle de conseil et elle motive les acteurs de cette politique. Un renforcement de ses effectifs est également prévu. Aujourd'hui, elle emploie un chef de mission et un adjoint, mais ce dernier poste demeure vacant. Un autre poste d'adjoint sera ouvert prochainement. Chacun d'entre eux sera spécialisé, en contrôle interne général pour l'un, en contrôle interne financier pour l'autre. La cheffe de mission deviendra pour sa part compétente sur les deux domaines. Les fiches de poste ont été jointes au dossier.

M. Francis STEINBOCK indique que cette réorganisation n'aura pas d'impact sur le mode de fonctionnement des directions. Le SAFIG coordonnera les actions menées par ces dernières, tant en ce qui concerne le contrôle interne général que purement financier.

M. Arnaud ROFFIGNON revient sur les deux dispositions réglementaires qui obligent les administrations à se doter d'un dispositif de contrôle interne.

Le décret 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'Administration, rend obligatoire, dans chaque ministère, l'instauration « *d'un dispositif de contrôle et d'audit internes adapté aux missions et à la structure des services et visant à assurer la maîtrise des risques liées à la gestion des politiques publiques dont ces services ont la charge.* » Ce texte a donné naissance au comité d'audit interne, qui a été positionné au sein de l'IGAC et qui coiffe l'édifice ministériel en matière de contrôle interne.

M. Arnaud ROFFIGNON distingue trois niveaux de contrôle interne. Le premier niveau repose sur une auto-évaluation effectuée par les services et destinée à vérifier le bon respect des processus. Le contrôle de supervision permet pour sa part de mieux apprécier la mise en œuvre des procédures. Elle se fonde sur un échange entre l'entité qui subit le contrôle et celle qui l'effectue.

Un audit interne est mené par une structure extérieure à l'organisation. Elle s'assure de l'existence d'un dispositif de contrôle interne, puis de sa robustesse. Cette réflexion peut déboucher sur la mise en évidence de lacunes. M. Arnaud ROFFIGNON en profite pour signaler le lancement d'une mission sur la certification du service fait.

M. Arnaud ROFFIGNON évoque la seconde évolution réglementaire : le décret du 24 juillet 2014 sur les missions des secrétariats généraux. En attribuant au secrétaire général la responsabilité du « *pilotage du dispositif de contrôle interne* », le texte étend de facto ses prérogatives au contrôle interne général alors qu'elles ne portaient, depuis 2009, que sur son volet financier.

En souhaitant modifier l'arrêté du 17 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation du secrétariat général, M. Arnaud ROFFIGNON entend tirer toutes les conséquences des deux décrets précités. Le changement de dénomination de la mission procède également de cette volonté.

M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) remercie M. Francis STEINBOCK et l'Administration d'avoir organisé une réunion de présentation du projet. Il a bien compris que la notion de « contrôle » correspondait en réalité à

une obligation de maîtrise des risques.

M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) pointe toutefois les lacunes de la fiche de synthèse du dossier. Selon lui, le dispositif ne recense pas tous les types de risques. Il omet ceux qui ne sont pas formels, comme ceux qui sont liés à des décisions politiques. De plus, il est uniquement basé sur la bonne volonté des agents, des services ou des directions. M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) suppose qu'un interlocuteur qui ne souhaite pas passer au crible une procédure est en mesure de le faire puisque le système repose sur un mode de travail collaboratif. Il n'est pas contraint de se présenter devant la mission de contrôle interne. Aux yeux de M. Franck LENOBLE (CGT-Culture), cela en limite singulièrement l'efficacité.

M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) redoute le manque de moyens, à terme, de la MCIF. La mission pourrait entraîner de surcroît une complexification des processus en y ajoutant une strate supplémentaire. Même s'il ne remet pas en cause l'utilité d'un dispositif de contrôle interne, M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) s'interroge notamment sur l'articulation des différents passages obligés en matière procédurale. Il rappelle qu'une analyse juridique est déjà menée.

M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) apprécie l'humilité de l'approche de M. Francis STEINBOCK. La mission aurait uniquement pour rôle de contrôler, sur le plan purement formel, la cohérence et la validité des procédures. Elle ne doit pas se prononcer sur leur bien-fondé et sur leur opportunité.

Mais parce que le système repose sur la bonne volonté des participants, M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) craint l'apparition de disparités entre les acteurs qui jouent le jeu du travail collaboratif et ceux qui ne pratiquent pas cette forme d'orthodoxie méthodologique ou procédurale. Il songe notamment aux directions générales ou au cabinet, qui diffusent des injonctions. M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) craint que de ce point de vue, cette nouvelle organisation n'apporte pas de changement majeur.

Mme Fabienne BERNARD (SUD Culture Solidaires) veut connaître la répartition des tâches entre la mission de contrôle interne et le département de la stratégie et de la modernisation. Elle fait remarquer que ces deux entités interviennent en soutien des directions générales et du secrétariat général et que certaines de leurs tâches peuvent sembler similaires.

M. Jean-Hugues PIETTRE (CGT-Culture) demande si les départements et les services devront saisir la mission ou si une gouvernance spécifique sera mise en place. Il se demande également si un comité de pilotage permettra d'arrêter des décisions en matière de contrôle interne. Il s'interroge globalement sur la hiérarchie des différentes directions et sur le statut de la mission au sein de cette organisation.

Mme Chantal DEVILLERS-SIGAUD (CFDT-Culture) remercie à son tour M. Francis STEINBOCK. Grâce à ses explications, elle a compris que le projet visait à transformer une mission de contrôle interne financier en mission de contrôle interne. Elle a par ailleurs pris conscience que l'intervention de cette entité ne porterait pas sur le contenu des politiques ou encore sur les décisions prises par les directions. La mission les accompagnera et se focalisera sur l'aspect procédural.

Mme Chantal DEVILLERS-SIGAUD (CFDT-Culture) regrette toutefois d'avoir été associée trop tardivement à ce projet. Ce chantier a effectivement été lancé dès 2011. Il s'inscrit dans le cadre de la réforme générale du management public.

Mme Chantal DEVILLERS-SIGAUD (CFDT-Culture) partage le sens de ces évolutions quand elles participent d'une plus grande efficacité et quand elles se veulent vertueuses. Elle déplore en revanche l'absence de regard sur l'organisation et sur la charge de travail des agents. A ce jour, elle ne dispose pas d'assez de recul pour mesurer les impacts de la mise en œuvre des processus et des procédures induits par le dispositif de contrôle interne. Elle ne peut pas non plus en prédire l'efficacité.

Mme Chantal DEVILLERS-SIGAUD (CFDT-Culture) rappelle que la réforme du management public doit embrasser d'autres thématiques que les sujets comptables, même si cette analyse de la chaîne de dépense se situe à son point de départ. La réflexion doit progressivement s'élargir à d'autres considérations et à tous les types de risques, comme ceux de nature juridique. Mme Chantal DEVILLERS-SIGAUD (CFDT-Culture) craint la réédition des dérives ayant émaillé la RGPP même si elle n'est pas opposée, par principe, à une démarche de contrôle interne. Elle se pose encore des questions.

M. Emmanuel PIERREZ (CFDT-Culture) a constaté une diminution des effectifs parmi les personnels

directement opérationnels. Il a l'impression que la mission exercera un contrôle sur les tâches qui n'auront pas pu être effectuées. Il craint, en outre, que ces nouvelles obligations entraînent un rallongement non négligeable des délais de notification des marchés.

M. Emmanuel PIERREZ (CFDT-Culture) plaide pour l'introduction d'une forme de souplesse, plutôt que pour un surcroît de procédures. Il a observé une dérive naturelle au sein de l'Administration : les postes de contrôle se multiplient au détriment des agents qui exercent des missions opérationnelles.

M. Arnaud ROFFIGNON répète que la mission n'a pour rôle de contrôler les directions, malgré son nom. D'autres organes, comme la Cour des comptes ou l'Igac, vérifient que les actions menées par l'Administration s'inscrivent bien dans un cadre méthodologique et qu'elles répondent à des objectifs de politique publique. Pour sa part, la MCIF apporte des outils méthodologiques pour accompagner les opérationnels. Charge à eux, par la suite, de les intégrer à leur fonctionnement interne. En théorie, la mission pourrait donc, à terme, disparaître.

Chaque direction doit veiller à ce que son cadre procédural lui permette d'exercer son activité le plus efficacement possible. Elle doit ensuite vérifier que les risques qu'elle a identifiés sont bien couverts. Elle s'attache à la manière dont elle exerce ses missions, et pas à l'atteinte de ses résultats. C'est sur cette dernière que se concentre le contrôle de gestion.

Selon M. Arnaud ROFFIGNON, la MCIF n'a pas vocation à travailler à la place des acteurs concernés. Son dimensionnement a d'ailleurs été prévu en conséquence. Elle fournit des clés pour que chaque entité applique ses méthodes au quotidien.

M. Arnaud ROFFIGNON précise le périmètre d'action du contrôle interne financier. Il collabore avec l'administration centrale, les services déconcentrés, les SCN et les opérateurs. Quant au contrôle financier général, il permet de tisser des liens avec ces mêmes acteurs à l'exception, notable, des opérateurs. Un poste supplémentaire a été ouvert afin de pouvoir gérer ces relations.

M. Arnaud ROFFIGNON indique que le département de la stratégie et de la modernisation compte, parmi ses missions, la coordination du contrôle de gestion pour l'ensemble du ministère. Cette dernière activité sera relancée.

M. Arnaud ROFFIGNON insiste une nouvelle fois sur les différences entre le contrôle interne et le contrôle de gestion même s'ils ont tous les deux pour rôle de vérifier que les actions projetées sont bien effectuées. En réalité, les frontières et la répartition des rôles sont très claires. Le contrôle de gestion s'attache à l'atteinte des objectifs fixés et au respect des moyens alloués initialement. De son côté, le contrôle interne s'assure de l'existence de procédures et, dans un second temps, il vérifie qu'elles ont bien été respectées. Dans le cas contraire, de nouveaux risques peuvent apparaître.

Parce qu'ils sont complémentaires, le département de la stratégie et de la modernisation et la mission de contrôle interne ont vocation à interagir et à travailler encore plus étroitement ensemble. Grâce à leur accompagnement, leurs repères méthodologiques et leur soutien, les directions opérationnelles peuvent exercer correctement leurs rôles.

Les deux entités interviennent sur des périmètres distincts même si elles accèdent à des informations de même type. Le département de la stratégie et de la modernisation les étudie et les redéfinit sous le prisme des processus et de l'organisation. Quant à la mission de contrôle interne, elle s'attache, en particulier, aux procédures. Elle documente les processus.

M. Francis STEINBOCK tient à dissiper tout malentendu. Le contrôle interne n'a pas pour objectif de se prononcer sur l'opportunité d'une réforme, alors que c'était l'objet de la RGPP. Ses représentants ne jugent pas de la pertinence des actions qui sont menées par les directions.

M. Arnaud ROFFIGNON ajoute que de la même façon, les prérogatives du contrôle interne ne sont pas liées aux chantiers de modernisation de l'action publique. Ces projets peuvent être déployés sans recours à cette activité. Du reste, toutes les structures peuvent s'appuyer sur le contrôle interne. Un particulier peut par exemple analyser son budget en utilisant sa méthodologie. Une association peut également s'appuyer sur ses outils. Quand il est déployé au sein d'une entité beaucoup plus grande, il permet de vérifier qu'elle s'est dotée de toutes les procédures nécessaires pour fonctionner correctement.

M. Arnaud ROFFIGNON prend l'exemple des risques psycho-sociaux pour illustrer l'intérêt du contrôle interne. Dans une délégation, les fiches de poste des agents étaient mal rédigées. Les personnels peinaient à se situer dans l'organisation et à identifier leur contribution. Dans le cadre d'une démarche de contrôle interne, les agents commencent par construire un organigramme fonctionnel pour bien comprendre la répartition des différentes tâches, le positionnement des acteurs qui travaillent sur la même activité, ainsi que leurs interactions. Cet outil permet donc de se prémunir contre l'apparition des risques psycho-sociaux ou encore d'identifier des lacunes dans l'organisation. Par exemple, un agent effectuant une tâche cruciale peut être oublié.

En ce sens, le contrôle interne offre une aide précieuse aux encadrants. Il les incite à définir les missions à accomplir, les procédures associées ainsi que le « qui fait quoi ». Il les encourage ensuite à rédiger des fiches de poste pour que les agents se reconnaissent dans les missions qui leur sont confiées. Enfin, il minimise certains risques, comme la non atteinte des objectifs fixés. De plus, puisque chacun connaît son rôle, il réduit les difficultés managériales.

M. Arnaud ROFFIGNON signale que les directions ont débuté le passage en revue de leurs modes de fonctionnement. Elles ont identifié leurs processus et elles ont vérifié qu'ils s'accompagnaient de procédures, qu'ils convient ensuite de décrire.

Après cette première étape, les entités doivent établir une cartographie de leurs risques, et ce pour chaque processus et chaque procédure. Elles élaborent enfin un plan d'actions. Selon les activités, l'organisation ou la philosophie en présence, le contrôle interne peut commencer par la description des processus puis analyser les risques ou inverser l'ordre de ces travaux. Il est ainsi possible de démarrer sa réflexion en portant son attention sur les risques. Dans tous les cas, ces deux panoramas doivent être actualisés chaque année.

M. Arnaud ROFFIGNON reconnaît que le secrétariat général et le SAFIG jouaient un rôle moteur dans le déploiement du contrôle interne financier. Cette impulsion ne se fait pas sentir en matière de contrôle interne puisque des directions possèdent déjà leurs deux cartographies, comme la direction générale du patrimoine. En revanche, la DGP n'a pas encore construit de plan d'actions.

L'effort portera sur les structures qui demeurent les moins avancées. La mission leur apportera une aide méthodologique pour qu'elles franchissent le pas du contrôle interne. C'est le cas, par exemple, de la direction générale des médias et des industries culturelles. Si elle a répertorié ses processus, elle n'a pas encore examiné les risques qui y sont associés. Plus généralement, la mission devra aller à la rencontre des services et constituer un réseau de correspondants.

Mme Chantal DEVILLERS-SIGAUD (CFDT-Culture) a relevé que toutes les directions ne déployaient pas la même démarche pour mener à bien ces travaux. Elle s'interroge sur le degré d'avancement de la DGCA dans cette réflexion.

Mme Diane BOUCHARD explique que les fonctions contrôle interne, contrôle interne financier et contrôle de gestion sont portées par le même service, le bureau de l'observation et du contrôle de gestion, au sein de la sous-direction des affaires financières et générales. Le bureau a été renforcé en 2015 par l'arrivée de Mme Sophie CHABUET, qui travaille à la fois sur le contrôle interne et le contrôle de gestion en lien avec les représentants de la DGCA. Lors de sa prise de fonction, elle a ciblé le contrôle interne financier avant de progressivement élargir son intervention. Mme Sophie CHABUET contribue à la mise à jour de l'organigramme fonctionnel et des procédures de la direction. Elle a également commencé à cartographier les activités et à partager sa vision avec les différents services à la fin du mois de juin 2016. En complément, elle doit finaliser un panorama des risques, si possible à la fin de l'année 2016.

M. Arnaud ROFFIGNON remercie Mme Diane BOUCHARD, car son intervention permet de bien comprendre les modalités de travail du contrôle interne.

M. Francis STEINBOCK insiste sur la dimension nécessairement collaborative de cette activité. Parce que les contrôleurs internes ne sont pas des inspecteurs et parce qu'ils ne peuvent pas exiger d'un service qu'il ouvre tous ses dossiers, ils ne peuvent que compter sur la bonne volonté de leurs interlocuteurs. Ils souhaitent avant tout faire adhérer toutes les équipes d'une structure à leur démarche. C'est d'autant plus vrai que l'objet de leur attention est connu et parfaitement transparent. Ils travaillent sur les procédures administratives destinées à mettre en œuvre des politiques publiques. La mission n'a jamais rencontré d'opposition. Personne ne lui a demandé de ne pas traiter certains sujets.

M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) s'interroge sur les limites d'une activité qui, par définition, touche à de nombreuses thématiques : les procédures administratives, les aspects RH, ou encore juridiques... Il craint que cette matière soit très touffue. M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) suppose, par exemple, que le contrôle interne n'a pas pour mission de se prononcer sur la validité des marchés puisqu'il ne s'intéresse qu'aux politiques publiques.

M. Arnaud ROFFIGNON répond que cette démarche n'est par nature pas limitée, car elle vise à identifier tous les risques inhérents à une activité, quelle que soit leur nature. Par exemple, elle va s'attacher à décrire toutes les procédures liées à l'émission de certificats d'exportation des œuvres. En complément de ce travail de documentation, elle recensera les différents acteurs en présence. Elle vérifiera que chacun connaît les tâches qu'il doit accomplir et que les relations entre les intervenants sont bien formalisées.

Le contrôle interne classe ensuite les risques selon leur nature (juridiques, RH, financiers, politiques...) et il détermine leur degré de probabilité et leur fréquence. En somme, il qualifie les risques encourus avant de construire un plan d'actions. Il n'est pas spécialiste des sujets qu'il analyse, alors que les contrôleurs internes financiers connaissent bien leurs domaines d'intervention. Comme l'audit interne, le contrôle interne a pour but d'accompagner des experts pour qu'ils répertorient eux-mêmes les risques qui pèsent sur leur activité. Ils peuvent par exemple lister ceux qui ont trait à la passation de marchés publics.

Pour que ce partenariat fonctionne correctement, les deux parties doivent être motivées. Un service qui ne joue pas le jeu n'est en effet pas sanctionné. La mission de contrôle interne doit conduire un véritable travail de pédagogie en amont pour faire comprendre qu'elle n'a pas pour objectif de déposséder les experts de leur expertise, les « sachants » de leur savoir et les services de leurs missions.

M. Francis STEINBOCK répète que la mission de contrôle interne n'entend pas s'accaparer les compétences des services métiers. Si elle procédait ainsi, elle ne serait d'ailleurs pas écoutée, et encore moins légitime pour effectuer son travail.

Mme Chantal DEVILLERS-SIGAUD (CFDT-Culture) a compris que la démarche associait tous les agents, qu'ils soient ou non encadrants. Elle se demande toutefois à quel moment ils sont intégrés à cette réflexion. Les services de la DGCA n'ont jusqu'à présent pas été informés des travaux en cours et de leurs objectifs, à l'exception du management et de l'encadrement intermédiaire. Mme Chantal DEVILLERS-SIGAUD (CFDT-Culture) a le sentiment que les personnels ne sont pas pris en compte alors que le contrôle interne concerne toute la direction.

Selon **M. Emmanuel PIERREZ (CFDT-Culture)**, l'absence de ressources humaines et financières constitue un obstacle majeur. Sans moyen, il est en effet difficile de réaliser les actions qui sont définies dans le cadre d'une démarche de contrôle interne. Dans la direction de M. Emmanuel PIERREZ (CFDT-Culture), le nombre de postes diminue et leur périmètre s'agrandit. Les dotations sont amputées. Les agents doivent toujours mieux travailler, mais avec moins de moyens et toujours plus de risques associés à leur activité. Dans ce contexte, l'élaboration d'une cartographie des risques permet uniquement de se couvrir en cas de difficulté. Elle ne peut pas toujours déboucher sur leur diminution, voire sur leur suppression. Emmanuel PIERREZ (CFDT-Culture) souhaite que cette réflexion contribue avant tout à améliorer le travail au niveau opérationnel.

M. Arnaud ROFFIGNON considère qu'une démarche de contrôle interne peut être menée dans un contexte d'expansion, comme de diminution des moyens parce que sa méthode trouve à s'appliquer dans les deux cas. Elle se révèle d'autant plus utile pendant les périodes de restrictions budgétaires. Elle permet par exemple de constater qu'un risque évolue ou s'accroît en cas de disparition d'un agent clé dans la mise en œuvre d'une procédure. Elle vérifie que les ressources ont été allouées correctement et au bon endroit. En somme, elle permet de redistribuer les moyens existants, d'objectiver une situation et de se prémunir au mieux contre les risques.

M. Emmanuel PIERREZ (CFDT-Culture) suppose que cette réflexion peut être connectée au travail effectué par la SDSI, qui s'efforce de mettre à plat une cartographie fonctionnelle des systèmes d'information.

M. Arnaud ROFFIGNON répond que l'analyse n'a pas été poussée jusqu'à ce stade. En revanche, elle permet de mettre au jour les risques SI d'une activité. M. Arnaud ROFFIGNON espère par ailleurs qu'à l'avenir, le contrôle interne pourra se doter d'une informatique plus performante, car il utilise aujourd'hui les outils bureautiques traditionnels. Une comparaison avec les autres ministères sera précieuse.

Mme Diane BOUCHARD fait remarquer que la démarche de la DGCA a vocation à prendre de l'ampleur car

elle concerne toutes les activités. La sous-direction a choisi de réaliser un premier recensement de ses risques sur la base des documents en sa possession : l'arrêté sur son organisation et sur ses missions, son projet de service et les fiches de postes des agents. Elle a présenté cette base de travail aux équipes à la fin du mois de juin 2016 afin de les faire réagir. Cette démarche lui semblait en effet plus propice aux échanges et à la réflexion avec les services, qu'il est difficile de mobiliser sur ces sujets.

Les agents seront véritablement associés à la démarche à partir de la rentrée 2016. La sous-direction souhaite notamment recueillir des informations exactes et exhaustives et répertorier les risques des différentes activités. Selon Mme Diane BOUCHARD, elle applique une méthode comparable à celle qui est utilisée dans le cadre de l'élaboration d'un document unique d'évaluation des risques en matière de sécurité et de prévention.

Mme Diane BOUCHARD se réjouit de l'évolution de la mission de contrôle interne car au cours de ce travail de préparation, elle s'est heurté à des lacunes méthodologiques. Elle pourra désormais contacter un interlocuteur dédié pour lui expliquer la démarche et lui fournir des éléments de comparaison entre les directions.

M. Serge CALLIGARIS suppose que ce travail sera également initié au sein de la DGMIC. Il explique que depuis 2013, un agent assure la coordination et le suivi des moyens budgétaires de la direction. Ce poste permet de disposer d'une indispensable vision transversale.

Mme Chantal DEVILLERS-SIGAUD (CFDT-Culture) a noté que la démarche de la DGCA englobait de nombreuses thématiques : financières, budgétaires, juridiques, économiques, RH...

M. Arnaud ROFFIGNON insiste sur l'unicité de la méthode déployée par le contrôle interne. Elle ne varie pas d'une direction à l'autre parce qu'elle veut recenser tous les risques liés à une activité, contrairement au contrôle interne financier, qui ne se focalise que sur ce dernier aspect.

M. Arnaud ROFFIGNON présente les modifications de l'arrêté qui sont proposées par l'Administration. Dans le 3^{ème} alinéa, les missions du service des affaires financières et générales seraient décrites comme suit : « *Il assure le pilotage des dispositifs de contrôle interne mis en place au sein du ministère* ». Cette formulation remplacerait la précédente.

Le rôle de la sous-direction des affaires financières évolue également. Cette dernière « *accompagne* » désormais « *le déploiement et la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne ; elle s'assure de leur effectivité en matière budgétaire et comptable* ».

Enfin, la mission du contrôle interne financier change d'intitulé pour devenir « *la mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques* ».

M. Franck LENOBLE (CGT-Culture) demande une interruption de séance

La séance est suspendue.

M. Arnaud ROFFIGNON invite les élus à expliquer leur vote.

La CGT-Culture est favorable au projet présenté, car elle a compris que la mission ne se prononçait pas sur le contenu des actions menées par les directions. Elle a été rassurée par les interventions de la DGCA et de la DGMIC, car elles permettent de bien cerner son rôle de support. La CGT-Culture espère toutefois que les effectifs de la mission seront suffisamment dimensionnés.

SUD Culture Solidaires justifie son vote favorable par l'incapacité, pour la mission, de sanctionner ses partenaires. Les élus refusent néanmoins d'accorder un blanc-seing à l'Administration. Ils seront vigilants quant à la teneur des plans d'actions et aux moyens qui seront octroyés pour les mettre en œuvre.

La CFDT-Culture s'abstient même elle approuve la démarche de contrôle interne sur le principe. Elle déplore un manque de visibilité sur un chantier qui lui semble beaucoup plus vaste. Elle ne connaît pas, par exemple, ses impacts sur les agents ou sur les ressources des entités.

Résultat du vote :

Pour : CGT-Culture (4 voix) et SUD Culture Solidaires (1 voix).

Abstention : CFDT-Culture (3 voix).

M. Arnaud ROFFIGNON remercie les membres du CTAC et clôt la séance.

	M. Arnaud ROFFIGNON	M. Franck LENOBLE au titre de la CGT-Culture
Secrétaire de la séance	Présidente de la séance	Secrétaire adjoint de la séance