

N° 75 Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP) : audit des processus de paiement rapport publié le 19 décembre 2013

La Cour a émis 13 recommandations, toutes acceptées par l'audité. Actuellement, 8 recommandations ont été mises en place et 5 sont en cours de réalisation.

Relativement **aux 8 recommandations mises en place**, la Cour relève que :

- La matrice des risques et des contrôles a été revue et complétée ;
- Un mandat complémentaire a été confié à l'organe de révision pour contrôler, sur 5 ans, l'ensemble des CCP des équipes ;
- Les directives et les procédures d'application à l'usage des responsables de secteur, reprenant notamment les contrôles terrain à réaliser, sont entrées en vigueur à la rentrée scolaire 2014-2015. La Cour a noté une amélioration dans la tenue des décomptes CCP et des revues effectuées par les responsables de secteur. En revanche, d'autres contrôles (par exemple sur la qualité des goûters ou encore la vérification des prestations par le directeur adjoint) ne sont pas formalisés ;
- Des analyses des dépenses en goûters et en animation sont désormais réalisées par la direction. Les résultats des analyses n'ont pas démontré la nécessité de revoir les seuils budgétaires ni l'organisation des achats ;
- Un cadre institutionnel de l'animation a été rédigé et un planning d'animation mensuel est utilisé par les équipes parascolaires ;

Parmi les **5 recommandations en cours au 30 juin 2015**, il est à noter les actions suivantes qui vont être prochainement réalisées :

- La diffusion auprès des collaborateurs de la nouvelle charte du GIAP. Celle-ci sera commentée en réunion d'équipe au cours du premier trimestre de l'année scolaire ;
- La poursuite du projet pilote en matière de centralisation des achats ;
- La rédaction du cahier des charges des vérificateurs internes aux comptes désignés lors de l'assemblée générale qui se tiendra en octobre 2015 ;
- La mise à jour du SCI du service financier et comptable de l'ACG, notamment pour les aspects liés aux achats.

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 1 [cf. constat 1]</p> <p>La Cour recommande au GIAP d'établir un document institutionnel tel qu'une charte éthique ou un code de déontologie définissant les valeurs essentielles du GIAP (éthique, intégrité, etc.).</p> <p>Une charte éthique exprime les engagements de la direction et des collaborateurs. Il s'agit de principes fondamentaux tels que l'exemplarité de la direction, la loyauté et l'honnêteté, le respect des autres à mettre en œuvre par l'ensemble du personnel.</p> <p>Pour que l'ensemble de la direction et des collaborateurs appliquent au quotidien les principes de cette charte, ils doivent en avoir une bonne compréhension. Le contenu doit ainsi être clair et une formalisation par écrit est nécessaire.</p> <p>Un document signé individuellement par chaque collaborateur permet une plus grande prise de conscience et une meilleure responsabilisation des collaborateurs sur les thématiques d'éthique et d'intégrité.</p>	2	Direction GIAP	Octobre 2015 (délai initial Sept. 2014)		<p>En cours.</p> <p>Le GIAP a complété sa charte en y intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mission du GIAP, - les engagements de l'institution envers les enfants et les collaborateurs, - les engagements des collaborateurs envers les enfants et l'institution. <p>Cette charte sera diffusée au sein des équipes par les responsables de secteur et sera commentée en réunion d'équipe au cours du premier trimestre de la rentrée scolaire 2015.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 2 [cf. constat 2]</p> <p>La Cour recommande au GIAP de compléter la matrice des risques en incluant l'intégralité des risques majeurs auxquels le GIAP doit faire face, tels que : les risques opérationnels, les risques d'image associés, les risques financiers et le risque de fraude.</p> <p>Il s'agira ensuite, pour chaque risque identifié, de faire le lien avec les contrôles internes. Chaque risque doit être associé aux contrôles mis en place au sein du GIAP pour le couvrir et la description des contrôles doit être suffisamment précise (objectif du contrôle, description, fréquence, formalisation et personne responsable du contrôle).</p> <p>Il conviendra de bien définir les responsabilités de chaque type de collaborateur et, dans ce cadre, de préciser le rôle joué par le GIAP et par l'ACG.</p> <p>Cette matrice devra être communiquée à l'ensemble des collaborateurs impliqués dans le système de contrôle interne afin de les responsabiliser face à leurs contrôles et aux objectifs à atteindre.</p>	2	Direction générale / Finances	Juin 2015 (délai initial Janvier 2015)	Juin 2015	<p>Fait.</p> <p>Le GIAP a mandaté une structure externe pour l'aider à compléter sa matrice des risques et des contrôles. Le rapport a été reçu fin mai 2015.</p> <p>La nouvelle matrice des risques inclut l'ensemble des risques du GIAP par domaines d'activité ainsi que les contrôles et les moyens associés pour réduire les risques identifiés.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 3 [cf. constat 2]</p> <p>Le GIAP est également invité à revoir de manière annuelle sa matrice des risques et des contrôles afin de s'assurer de la pertinence des contrôles mis en place et de les adapter si besoin.</p>	2	Direction générale / Finances	Juin 2015 (délai initial janvier 2015)	Juin 2015	<p>Fait.</p> <p>La matrice des risques et des contrôles du GIAP a été revue à fin mai 2015 (cf recommandation 2).</p> <p>Le règlement de gestion du SCI indique que l'ensemble des risques est révisé sur une base annuelle. Les risques ayant un niveau élevé ou une évolution rapide peuvent être révisés selon une fréquence plus courte. Par ailleurs, les risques peuvent également être revus suite à des incidents internes ou externes afin de s'assurer que les estimations et les contrôles mis en place sont adaptés.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 4 [cf. constat 3]</p> <p>La Cour recommande au GIAP d'établir un cahier des charges des vérificateurs internes afin que leur rôle soit défini de façon précise.</p> <p>Le cahier des charges devrait être orienté vers un contrôle budgétaire plus fort et vers la vérification de la couverture des risques identifiés par le GIAP et la performance des contrôles qui y sont associés. Ceci afin d'éviter un doublon entre le rôle de l'organe de révision et le rôle des réviseurs internes.</p> <p>Cela devra s'intégrer dans le dispositif global de couverture des risques (cf. recommandation 2).</p>	2	Direction générale / Finances	Octobre 2015 (délai initial janvier 2015)		<p>En cours.</p> <p>Dans le cadre de la nouvelle législature, des nouveaux vérificateurs internes seront nommés lors de l'assemblée générale d'octobre 2015. Le GIAP établira à ce moment-là une lettre de mission détaillant plus précisément le rôle des vérificateurs. Le GIAP a décidé que le suivi et la revue du SCI incomberont à un organe externe, qui sera chargé de les faire évoluer.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Recommandation 5 [cf. constat 4]</p> <p>La Cour recommande au GIAP de renforcer les contrôles autour de l'application Wingiap, notamment en veillant à une séparation adéquate des tâches.</p> <p>La Cour recommande au GIAP de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - désactiver les profils des collaborateurs dès le moment où ces derniers quittent l'organisation ; - effectuer une revue périodique des droits d'accès à l'application Wingiap de façon à s'assurer que ces derniers sont en adéquation avec la fonction exercée. 	2	Direction	Sept. 2014	<p>Janvier 2014</p> <p>Novembre 2013</p> <p>Janvier 2014</p>	<p>Fait.</p> <p>Les profils ont été désactivés dès novembre 2013.</p> <p>Les droits d'accès sont maintenant contrôlés à chaque mouvement de personnel.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 6 [cf. constat 5]</p> <p>La Cour invite le GIAP à revoir la cohérence et la formalisation des contrôles en lien avec le processus d'achat, et ce à tous les niveaux hiérarchiques. Il est en effet important que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les contrôles clés soient définis au bon niveau en tenant compte éventuellement d'un seuil de matérialité ; - les informations utiles au contrôle soient disponibles (commande) ; - les personnes en charge du contrôle se sentent responsabilisées. <p>Le GIAP ayant un projet d'implémentation d'une GED (gestion électronique des documents), il devra tenir compte de ces éléments lors de la mise en place de cette application.</p>	1	Direction	Janvier 2016 (délai initial janvier 2015)		<p>En cours.</p> <p>Des réflexions ont été lancées par le GIAP et les améliorations telles que recommandées seront formalisées dans les directives institutionnelles. La mise en œuvre de cette recommandation interviendra dès que le projet de centralisation des achats sera terminé (cf recommandation 11).</p> <p>Par ailleurs, les contrôles liés aux achats réalisés en central sont effectués par le service comptable et financier de l'ACG, dont le SCI est en cours de revue (cf recommandation 7).</p> <p>En raison d'autres priorités, le projet d'implémentation d'une GED a pris du retard et va démarrer à l'automne 2015.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 7 [cf. constat 6]</p> <p>La Cour recommande au service RHF d'étudier la faisabilité d'une séparation des tâches au niveau des droits d'accès au logiciel comptable Opale, de sorte qu'un collaborateur ne puisse pas effectuer seul des opérations à risque telles que saisir des paiements et modifier des adresses de paiement dans les modules fournisseurs. Dans le cas où une séparation stricte des fonctions ne peut être envisagée, étant donné la taille de la structure, des contrôles compensatoires devront être mis en œuvre afin de couvrir les risques liés au cumul de fonctions.</p> <p>Il devra s'agir, entre autres, de vérifier périodiquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - si les modifications réalisées dans la base fournisseurs (et notamment les coordonnées bancaires) l'ont bien été sur la base de documents sources ; - que les coordonnées des fournisseurs sont bien différentes des coordonnées des collaborateurs. 	2	Direction générale / Finances	Décembre 2015 (délai initial janvier 2015)		<p>En cours.</p> <p>Ces éléments seront étudiés dans le cadre du travail sur le SCI de l'ACG car les tâches sont effectuées par le service financier de l'ACG. Dans ce cadre, il sera important de distinguer les rôles et les responsabilités entre le GIAP et l'ACG et de faire un lien entre les deux matrices.</p> <p>L'ACG prévoit de terminer le travail sur le SCI d'ici fin 2015.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 8 [cf. constat 7]</p> <p>La Cour recommande au GIAP de tenir un inventaire des biens durables présents dans chaque lieu parascolaire, en séparant les biens propriété de l'établissement scolaire, de la commune et de ceux acquis par le GIAP. Ceci permettra au central d'autoriser les transferts de fonds sur la base d'une information complète.</p> <p>La Cour encourage ainsi le domaine Prestations à poursuivre ses efforts sur l'inventaire de l'électroménager qui est en cours de constitution.</p> <p>De même, le domaine prestations devra poursuivre son inventaire des animations réalisées par chaque équipe afin d'avoir une vue complète des prestations fournies.</p> <p>La Cour invite également le GIAP à intégrer dans sa directive de gestion des CCP une obligation de l'équipe de terrain d'informer le domaine Prestations de toute subvention reçue d'une commune ou d'une autre source.</p>	1 2 2	Direction / Prestations Direction / Prestations Direction / Prestations	Sept. 2014 Sept. 2014 Déc. 2013	Mars 2014 Juillet 2014 Janvier 2014	<p>Fait</p> <p>Le GIAP dispose de très peu de biens durables. La tenue d'un inventaire exhaustif et permanent entraînerait des coûts sans commune mesure avec la valeur desdits biens. L'inventaire des biens électroménagers a été finalisé en mars 2014.</p> <p>Le recensement des activités d'animation auprès de toutes les équipes est terminé. Ce recensement a permis de définir un cadre institutionnel de l'animation (cf recommandation 13).</p> <p>Cette règle figure dans les nouvelles directives.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 9 [cf. constats 8 et 10]</p> <p>La Cour recommande au GIAP de définir précisément les contrôles à réaliser par le responsable de secteur, leur matérialisation et leur communication. Il ne s'agit pas pour le responsable de secteur de refaire les contrôles comptables effectués par le référent socio-éducatif mais de s'assurer que les contrôles ont été effectués et de les compléter avec d'autres contrôles en lien avec la prestation délivrée.</p> <p>À cet usage, une check-list pourrait être créée et devrait inclure les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les relevés CCP ont-ils tous été vérifiés sur la base des justificatifs remis? Le référent socio-éducatif a-t-il signé la feuille de compte ? - les justificatifs des achats supérieurs à CHF 300 sont-ils bien inclus dans le classeur ? - les fonds supplémentaires reçus du central ont-ils bien été utilisés conformément à la demande ? - les subventions reçues des mairies ont-elles été communiquées au central ? À quel usage la subvention a-t-elle été utilisée ? - les goûters achetés sont-ils variés et équilibrés au sens de la recommandation du service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) ? - quelles sont les activités d'animation auxquelles 	1	Direction / Prestations	Sept. / Oct. 2014	Octobre 2014	<p>Fait.</p> <p>Des directives et procédures d'application à l'usage des responsables de secteur ont été rédigées par le GIAP et sont entrées en vigueur à la rentrée scolaire 2014-2015. Elles comprennent l'ensemble des contrôles recommandés par la Cour.</p> <p>Il est à noter que certains contrôles, dont la vérification par le directeur adjoint des prestations, ne sont pas formalisés.</p>

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	le groupe a participé ? Le responsable du domaine Prestations devra s'assurer que les contrôles au niveau du responsable de secteur sont effectifs.					

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 10 [cf. constat 9]</p> <p>La Cour recommande au GIAP de revoir la directive sur les autorisations d'achats afin qu'elle soit adaptée à l'activité réelle du terrain.</p> <p>Pour ce faire, la Cour invite le GIAP à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - calculer le montant moyen des achats de l'ensemble des équipes pour déterminer s'il est pertinent de mettre des montants seuils pour les approbations d'achat et si les seuils doivent être distincts en fonction de la nature de l'achat ou de la taille de l'équipe ; - déterminer quelle est la liberté laissée aux équipes pour réaliser leurs achats, c'est-à-dire décider à quel moment le contrôle doit être fait et par qui il doit être fait : <ul style="list-style-type: none"> - autorisation d'achat au moment du versement des fonds du central vers l'équipe ; - autorisation d'achat au moment où l'équipe réalise son achat ; - contrôle a posteriori après la réalisation de l'achat. <p>En fonction du choix effectué, il sera nécessaire de réétudier le bien-fondé de conserver une partie du budget d'animation au niveau central.</p>	2	Direction / Prestations	Janvier 2015	Juin 2015	<p>Fait.</p> <p>La direction du GIAP a obtenu le détail des dépenses d'animation et les heures dédiées aux projets spécifiques et transversaux pour une année scolaire complète. Elle a ensuite effectué une analyse et un suivi des dépenses mensuelles et annuelles. Les résultats de l'analyse ainsi que le fonctionnement des équipes terrain n'ont pas montré la nécessité de remettre en cause les règles de fonctionnement actuelles.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 11 [cf. constat 11] La Cour recommande au GIAP de mener une réflexion approfondie quant à la politique d'achat concernant les dépenses du terrain. Elle invite le domaine Prestations à poursuivre sa réflexion sur la centralisation des achats.</p> <p>Il s'agira notamment de s'interroger sur les thèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les achats doivent-ils être centralisés ? Si oui à quel niveau ? Global pour toutes les équipes ou par secteur ? - quels sont les achats qui peuvent être effectués de manière centrale ? À quelle fréquence ? - opportunité de passer des contrats cadres avec certains fournisseurs privilégiés afin de pouvoir bénéficier de rabais quantitatifs (fournisseurs de proximité, vente par correspondance) ? - possibilité de livraison et de stockage de la marchandise sur les lieux parascolaires ? - possibilité de collaboration avec les restaurants scolaires ? 	1	Direction / Prestations	Avril 2015 (initialement septembre 2014)		<p>En cours.</p> <p>Un projet pilote de centralisation des achats pour l'animation est en période de test, au minimum jusqu'à la fin de l'année 2015. Faute de fournisseurs compétitifs, capables de répondre aux besoins du GIAP, la direction a dû revoir et adapter les solutions techniques et opérationnelles, mais celles-ci ne sont pour le moment pas considérées comme satisfaisantes par le GIAP et les tests et les analyses se poursuivent.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>Recommandation 12 [cf. constat 12]</p> <p>La Cour invite le GIAP à rédiger une procédure claire quant à la restitution des Postcards (marche à suivre, responsabilités, etc.). Au-delà de cette procédure, la Cour recommande qu'un suivi mensuel des Postcards en circulation soit effectué afin de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - tous les détenteurs de Postcards soient bien identifiés ; - les collaborateurs quittant le GIAP aient bien restitué leur Postcard ; - la banque ait bien été informée des modifications. <p>Le suivi mensuel ainsi que le processus de restitution de Postcards devraient être pris en charge par le domaine Prestations qui est aujourd'hui responsable de l'attribution des Postcards.</p>	2	Direction / Prestations	Oct. 2013	Octobre 2013	<p>Fait.</p> <p>La gestion des postcards a été centralisée et systématisée par le domaine prestations. De nouvelles procédures, plus claires, ont été mises en place. Un questionnaire est notamment envoyé chaque fin d'année scolaire pour mettre à jour les détenteurs de postcards.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<p>Recommandation 13 [cf. constat 13]</p> <p>Le budget d'une entité joue un rôle essentiel en termes de suivi des dépenses et de revenus. Il permet non seulement de piloter l'activité, mais il joue également un rôle de contrôle et permet de responsabiliser les collaborateurs qui sont impliqués dans son établissement et son suivi.</p> <p>Pour cela, il est nécessaire de disposer au niveau central de l'information sur la nature et le montant des dépenses réelles effectuées sur le terrain en matière de goûters et d'animation.</p> <p>La Cour recommande ainsi au GIAP de mettre en place les processus permettant de disposer de cette information en invitant chaque responsable de secteur, après avoir collecté l'information auprès de ses équipes, à la transmettre au domaine Prestations.</p> <p>Sur la base de ces informations, le domaine Prestations pourra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définir les réels besoins financiers en termes de goûters, notamment en fonction de la taille de l'équipe et de la politique d'achat (cf. recommandation 12) ; - revoir la pertinence des animations réalisées par les équipes en fonction des 	2	Direction / Finances	Décembre 2014 (initialement juin 2014)		<p>Fait.</p> <p>La direction du GIAP a obtenu le détail des dépenses d'animation et les heures dédiées aux projets spécifiques et transversaux pour une année scolaire complète. Elle a ensuite procédé à une analyse des dépenses d'animation et de goûter. Les résultats de l'analyse montrent qu'il n'est pas nécessaire de revoir les seuils et d'adapter les règles de fonctionnement car, d'une part, les équipes ne sont pas en manque de fonds et, d'autre part, les contrôles réalisés par les responsables de secteur sur les goûters et les animations montrent que ces derniers sont de qualité et répondent aux standards du GIAP.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>objectifs du GIAP et du futur programme d'animation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - revoir les montants historiquement attribués aux équipes en matière d'animation (75 F) et évaluer la nécessité de conserver une partie du budget au niveau central (75 F) ; - établir le budget en conséquence. <p>Par ailleurs, la définition d'un programme d'animation approprié permettra au GIAP, au-delà d'un suivi budgétaire, d'effectuer un pilotage opérationnel des prestations en comparant les activités réalisées sur le terrain avec les activités prévues dans le programme d'animation.</p>	2	Direction / Prestations / Terrain	Janvier 2015	Avril 2015	<p>Fait.</p> <p>La direction du GIAP a procédé à un inventaire des animations (<i>cf recommandation 8</i>). Suite à cet inventaire, un cadre institutionnel de l'animation a été créé reprenant les définitions et les grands principes de l'animation au sein du GIAP. Par ailleurs, un planning d'animation a été implémenté, permettant d'anticiper les animations et de valoriser les compétences et les ressources de l'équipe parascolaire.</p>