

Présidence

Vice-Président du conseil d'administration
Franck LE DERF

Conseil d'administration - URN**15 décembre 2023****Délibération n°CA-2023-11****Direction Générale des services**

Pascale LAINE-MONTELS

Affaire suivie par :

Victorine MENDY

Responsable des Instances

02.35.14.67.69

secretariatca@univ-rouen.fr

À l'ouverture de la réunion, le quorum est atteint par 33 votants, dont 5 membres représentés

Contrôle interne budgétaire et comptable

- Vu l'article 47-2 de la Constitution
- Vu l'article 57 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (décret GBCP)
- Vu l'article 215 du décret GBCP
- Vu l'arrêté du 17 décembre 2015
- Vu la circulaire relative à la gestion budgétaire et comptable publique des organismes et des opérateurs de l'État
- Vu le plan d'action de maîtrise des risques financiers et comptables 2023 annexe
- Vu le rapport d'activité annexe
- Vu les tableaux annexes

Approbation du contrôle interne budgétaire et comptable

Pour	31
Contre	1
Abstention	0
NPPV	0

Le conseil d'administration approuve le contrôle interne budgétaire et comptable

Fait à Rouen, le 15 décembre 2023

Le président de l'Université de Rouen Normandie


Laurent YON

Plan d'action de maîtrise des risques
financiers et comptables

2024

SOMMAIRE

Chapitre I – Principes et fonctionnement du contrôle interne à l’Université de Rouen Normandie.....	3
I- Les exigences :	3
II- Les textes de référence	4
III- Le contrôle interne budgétaire et comptable : l’outil de maîtrise des risques comptables et financiers	4
Chapitre II – Rapport d’activités.....	9
I.La structure organisationnelle de la maîtrise des risques à l’Université de Rouen Normandie	9
II.Les outils de pilotage : la cartographie des risques budgétaires et comptables et le plan d’action associé ...	9
1. Actualisation et validation des outils de pilotage	9
2. Validation du plan d’action par le conseil d’administration	10
III.Le déploiement de la maîtrise des risques financiers et comptables dans les universités	10
1. Situation de l’université de Rouen Normandie.....	10
2. Nouveau régime de la responsabilité financière des gestionnaires publics (RGP) et maîtrise des risques financiers et comptables.....	11
IV. Le déploiement de la maîtrise des risques financiers et comptables à l’Université de Rouen Normandie.	12
V. Evaluation externe du dispositif.....	14
VI. Evaluation de la maturité en matière de maîtrise des risques.....	15
Chapitre III – État d’avancement du plan d’action de maîtrise des risques financiers et comptables 2022 ..	16
Chapitre IV – Plan d’action de maîtrise des risques financiers et comptables 2023.....	20
Chapitre V – Annexes	25

L'objectif de ce présent rapport est de présenter les principaux dispositifs de contrôle interne mis en place pour maîtriser le fonctionnement des activités financières et comptables de l'Université de Rouen Normandie.

Chapitre I – Principes et fonctionnement du contrôle interne à l'Université de Rouen Normandie

I- Les exigences :

- **Objectif de qualité des comptabilités (comptabilité budgétaire et comptabilité générale)**

L'objectif poursuivi est de garantir la qualité des comptabilités de l'établissement : c'est à dire que la comptabilité de l'établissement donne une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'établissement.

La qualité des comptabilités doit permettre aux parties prenantes (direction, agents, usagers, fournisseurs, tutelles, partenaires financeurs) de disposer d'une information comptable claire (univoque et sans ambiguïté), pertinente (concentrée sur l'essentiel), lisible (directement compréhensible par des non comptables) et périodique (régulièrement transmise et dans des délais permettant son utilisation). Elle contribue à une meilleure prévision budgétaire.

L'objectif de qualité des comptabilités se décline en 10 critères (*art.215 du décret GBCP annexe III*) : réalité, justification, présentation et bonne information, sincérité, exactitude, exhaustivité, non-compensation, imputation, rattachement à la bonne période comptable et au bon exercice. Il peut être considéré comme atteint dès lors que chacun des critères est respecté. Concrètement cela suppose qu'à chaque étape, pour chaque acteur et pour chaque opération comptable, les risques que ces critères de qualité ne soient pas atteints puissent être maîtrisés.

- **Objectif de soutenabilité**

L'objectif de soutenabilité vise à s'assurer de la capacité budgétaire de l'organisme à conduire les missions et les activités dont il est chargé. Cet objectif se décline selon les critères suivant : qualité de la programmation budgétaire initiale, qualité du suivi et de l'actualisation de la programmation et soutenabilité de la gestion (*art 215 décret GBCP annexe III*).

- **Répondre à une obligation légale**

La mise en œuvre d'une démarche de maîtrise des risques comptables et financiers répond aux attentes des autorités nationales. L'obligation de déployer une telle démarche a été rappelée dans la circulaire DGFIP du 1^{er} juin 2011 ainsi que dans le décret du 7 novembre 2012.

L'arrêté du 17 décembre 2015 portant cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable pose les principes directeurs des dispositifs de contrôles internes budgétaire et comptable, en identifie les acteurs, les objectifs et les organisations qui leurs sont communs, tout en déclinant le rôle de chacun. Ce texte s'applique en totalité à l'Université de Rouen Normandie, personne morale visée à l'article 1^{er} alinéa 4 du décret « GBCP » soumise à la

comptabilité budgétaire. Il étend au contrôle interne comptable (CIC) le contrôle interne budgétaire (CIB) formant un tout « le contrôle interne ».

II- Les textes de référence

La maîtrise des risques au sein des organismes publics permet de répondre aux objectifs de soutenabilité et de qualité comptable définis dans les textes suivants :

- l'article 47-2 de la Constitution

« Les comptes des administrations publiques sont réguliers et sincères. Ils donnent une image fidèle du résultat de leur gestion, de leur patrimoine et de leur situation financière ».

- l'article 57 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (décret GBCP)

« Les comptes doivent s'appuyer sur des écritures comptables fiables, intelligibles et pertinentes visant à refléter une image fidèle du patrimoine et de la situation financière. »

- l'article 215 du décret GBCP

« Dans chaque organisme est mis en place un dispositif de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable. »

Son arrêté d'application :

- l'arrêté du 17 décembre 2015

Appelé aussi cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable, il définit les aspects méthodologiques, explicite les principes directeurs et la démarche à mettre en œuvre pour déployer le contrôle interne budgétaire et le contrôle interne comptable.

- la circulaire relative à la gestion budgétaire et comptable publique des organismes et des opérateurs de l'État

Chaque année, cette circulaire est publiée afin d'accompagner les organismes dans la mise en œuvre des règles budgétaires et comptables. Diverses informations concernant les dispositifs de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable sont demandées aux organismes selon un calendrier défini (questionnaire relatif au déploiement des dispositifs de contrôle interne, demandes relatives aux outils utilisés, à la validation du plan d'action).

III- Le contrôle interne budgétaire et comptable : l'outil de maîtrise des risques comptables et financiers

• La définition

Le contrôle interne budgétaire a pour objet la maîtrise des risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité de la programmation et de son exécution.

Le contrôle interne comptable a pour objet la maîtrise des risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité des comptes, depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable.

De façon plus opérationnelle, le contrôle interne (budgétaire et comptable) se définit comme étant « **l'ensemble des dispositifs, organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement** de l'Université de Rouen Normandie, **mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités** ; ces dispositifs sont destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de la qualité comptable.

Il est déployé sur la fonction budgétaire et comptable. Cette fonction

- est partagée entre l'ordonnateur et l'agent comptable selon les textes dont relève l'organisme
- comprend l'ensemble des tâches, acteurs et systèmes d'information concourant à la programmation, à l'utilisation des ressources en crédits et emplois, à la constatation des droits et obligations, à l'inventaire des biens, à la planification, au suivi et au pilotage de la trésorerie ainsi qu'à la tenue et à la production des comptes

Il garantit la sécurisation des circuits comptables et financiers, la fiabilité des informations comptables et financières, la conformité aux lois et règlements, et l'application des instructions et des orientations fixées par la direction.

• Les acteurs

✓ L'organe délibérant

Il veille à la mise en œuvre du cadre de référence défini par l'arrêté du 17/12/2015.

Au moins une fois/an,

- Il est informé de l'état de déploiement du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable de l'organisme ;
- Il valide le plan d'action¹

✓ L'organe dirigeant

Il met en œuvre le cadre de référence tel qu'il a été décliné

- Il est en charge de faire préparer et valider la (les) cartographie(s) des risques budgétaires et des risques comptables
- Il est en charge de définir, sur cette base, la stratégie de couverture des risques.

Un membre de l'organe dirigeant s'assure de la mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable.

✓ L'ordonnateur

- Il prépare les budgets de l'organisme avant de les présenter à l'organe délibérant pour adoption (art. 176 et 177 du décret GBCP). A ce titre, il est garant de la soutenabilité de la programmation et de son exécution.
- Il est chargé de la comptabilité des autorisations d'engagement et de la comptabilité des autorisations d'emplois (art. 208). Il est garant de leur qualité.
- Il constate les droits et obligations de l'organisme et procède à l'inventaire physique des biens. Il s'assure de la qualité des opérations qui lui incombent au regard des

¹ Plan d'action établi sur la base de cartographie(s) des risques budgétaires et des risques comptables

dispositions de l'article 57 du décret précité et de l'établissement des documents transmis à l'agent comptable pour la tenue de la comptabilité générale.

✓ L'agent comptable

- Il tient la comptabilité générale de l'organisme (art. 13 et 201 du décret GBCP) et produit annuellement le compte financier (art. 212 du décret GBCP)
- Il s'assure, par ses contrôles sur les biens (inventaire comptable), droits et obligations qui doivent être enregistrés dans les comptes de l'organisme, du respect des principes et des règles de comptabilité générale, ainsi que de la qualité du contrôle interne comptable (art.191 du décret GBCP)
- Il est chargé de la comptabilité des crédits de paiement et des recettes (art. 208 du même décret). L'ordonnateur peut lui confier la tenue de la comptabilité des autorisations d'engagement.

✓ Le référent principal contrôle interne

- Il anime la démarche au sein de l'organisme et diffuse les orientations du contrôle interne.
- Il sensibilise, forme et fournit un appui méthodologique aux acteurs de la fonction budgétaire et comptable.

Il réalise le suivi des actions conduites par les services de l'organisme en matière de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable.

✓ Les agents (des composantes, des services)

Le contrôle interne est l'« affaire de tous » : il ne s'incarne ni dans une personne (référent contrôle interne) ni dans un service en particulier (Agence Comptable, Direction des Affaires Financières). Il implique, dans un projet d'établissement, l'ensemble des acteurs, de la direction qui en fixe les orientations, jusqu'à l'agent opérationnel qui contribue à les mettre en œuvre.

● **Pourquoi le mettre en œuvre ?**

Les universités ont vu leurs responsabilités et compétences évoluées les confrontant à de nouveaux risques. En effet, le passage à l'autonomie a impliqué un accroissement des risques en matière budgétaire.

Compte tenu de la taille de l'établissement et de la masse des opérations budgétaires et comptables traités, la maîtrise des risques se révèle primordiale.

Il ne s'agit pas de mettre en œuvre une démarche nouvelle, mais de faire évoluer et d'approfondir la démarche existante afin de répondre aux objectifs de qualité des comptabilités :

- en organisant et en structurant le contrôle interne
- en documentant les risques et les procédures
- en assurant une traçabilité des opérations et des acteurs
- en pilotant le dispositif dans une démarche d'amélioration continue.

En termes méthodologiques, le contrôle interne suppose l'identification des risques par domaines d'activité (processus), leur évaluation, l'élaboration de plans d'action, la réévaluation des risques suite à la mise en place des actions correctives de maîtrise. La cartographie des risques est l'outil présentant l'analyse de ces risques et constitue le vecteur d'amélioration de nos pratiques.

Le contrôle interne est une démarche progressive et pragmatique. L'évaluation des risques est le moyen de guider et d'augmenter nos chances de faire les choix appropriés afin de mieux les maîtriser.

- **Comment le mettre en œuvre ?**

Le déploiement du dispositif se déroule en 5 étapes :

- ✓ **Le découpage de l'activité financière et comptable en processus**

La première étape qui conduira à l'identification et à l'évaluation des risques consiste à identifier les processus de l'activité financière et comptable.

- ✓ **L'élaboration d'une cartographie des risques comptables et financiers associés à chaque processus**

La cartographie des risques est l'outil qui permet de recenser, évaluer et hiérarchiser les risques.

- ✓ **L'identification des leviers d'action permettant de maîtriser les risques. Ils sont regroupés en trois grandes familles :**

- L'organisation de la fonction financière et comptable, c'est à dire la réponse à « qui fait quoi ? » qui se traduit par la mise en place d'organigramme fonctionnel.
- La documentation des procédures, c'est à dire la réponse à « comment le fait-on ? » et la documentation des risques.
- La traçabilité des acteurs et des opérations financières, c'est à dire la réponse à « qui a fait quoi, et comment ? ».

- ✓ **L'élaboration d'un plan d'action**

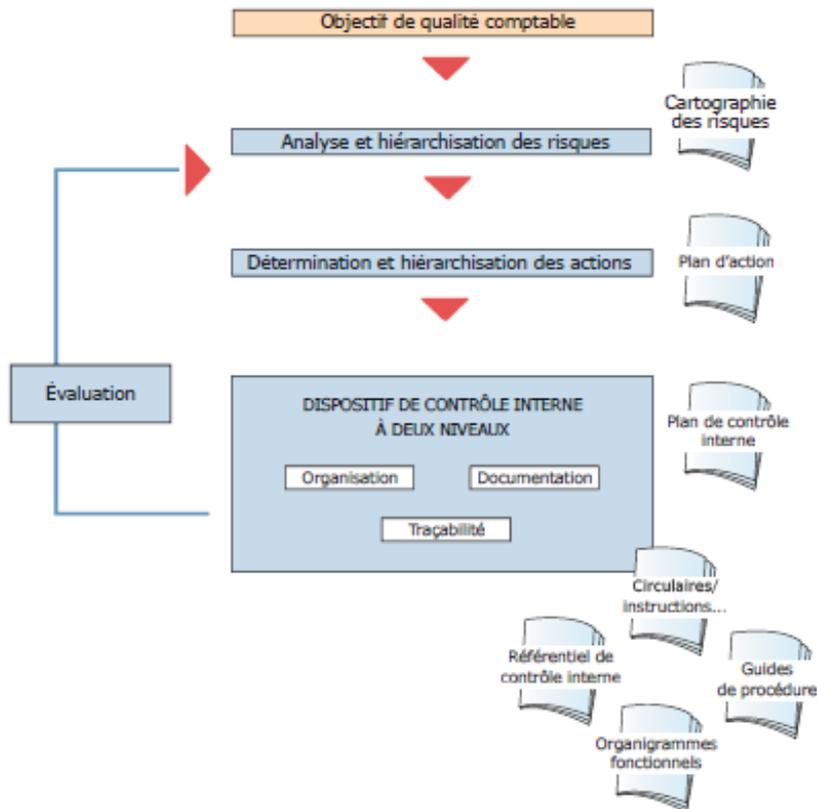
Il est l'outil permettant à la direction de détailler les mesures à mettre en œuvre pour fiabiliser les procédures et obtenir une assurance raisonnable en matière de qualité comptable. Le plan d'action est ainsi un dispositif formalisé, tracé, définissant les acteurs responsables de la mise en œuvre des différentes actions et les échéances qui leur sont imparties (avec une perspective pluriannuelle).

- ✓ **L'élaboration d'un plan de contrôle interne**

Le plan de contrôle interne fixe la nature, la fréquence, les modalités, la formalisation et l'archivage des opérations de contrôle a posteriori (non intégrés aux procédures). Il ne s'applique pas aux contrôles intégrés aux procédures c'est à dire aux contrôles attendus des opérationnels (auto contrôle et contrôles mutuels) et aux contrôles de supervision réalisés par l'encadrement lorsqu'ils constituent un préalable à la poursuite de la procédure

Comme tout système organisationnel, il est impacté par les évolutions internes et externes et doit être réévalué suite à ces évolutions : c'est une démarche pérenne qui s'inscrit dans une logique d'amélioration continue.

Schéma de la démarche de contrôle interne comptable et financier



Source : cadre de référence de la maîtrise des risques financiers et comptables des EPN (DGFIP-mars 2009)

Chapitre II – Rapport d’activités

La démarche de la maîtrise des risques a débuté à l’Université de Rouen Normandie en 2011. Le déploiement du contrôle interne s’est axé prioritairement sur le processus paie suite au passage aux responsabilités et compétences élargies de l’université de Rouen au 1^{er} janvier 2011, l’ensemble des dépenses de personnel représentant plus de 80% des dépenses de fonctionnement.

L’Université de Rouen Normandie a choisi de s’inscrire dans une démarche globale et structurée pour déployer le contrôle interne. Ci-dessous est décrite la structure organisationnelle et une synthèse des travaux menés dans le cadre de cette démarche.

I. La structure organisationnelle de la maîtrise des risques à l’Université de Rouen Normandie

- ✓ **Création d’un comité de pilotage**
Son rôle est de valider les propositions, veiller à la bonne implication des agents, déterminer le processus et domaines sur lesquels il s’agira de concentrer l’action, suivre le planning d’avancement.
- ✓ **Désignation d’un référent contrôle interne principal**
Il a une vision transverse des activités. Son rôle est d’impulser et mettre en œuvre la démarche, de suivre les actions et de rendre compte au comité de pilotage de l’état d’avancement.
- ✓ **Désignation de référents techniques (métier)**
Ils sont les acteurs centraux du dispositif, lien entre les gestionnaires et le référent principal. Ils construisent et formalisent les documents nécessaires à la maîtrise des risques. Ils s’approprient et déclinent les outils.

Validation de cette structure fin 2012.

Depuis sa création, le comité de pilotage s’est réuni 20 fois.

II. Les outils de pilotage : la cartographie des risques budgétaires et comptables et le plan d’action associé

1. Actualisation et validation des outils de pilotage

Les principaux risques identifiés sont présentés sous la forme d’une cartographie. Un système de cotation a été mis en place afin d’évaluer et de hiérarchiser les risques (risque élevé, fort, moyen et faible). Sur la base de cette cartographie est établi le plan d’action.

Ces outils de pilotage, cartographie des risques et plan d’action, sont actualisés et validés suivant plusieurs phases :

- Bilan des actions à partir des retours des référents contrôle interne et des principaux responsables
- Actualisation de la cartographie des risques par rencontre avec la direction des ressources humaines, la direction des affaires financières, de l’agent comptable et de la direction des systèmes d’information.
- Réunion du comité de pilotage pour arrêter la cartographie des risques et le plan d’action

- Présentation de la cartographie des risques et du plan d'action au président pour validation
- Validation du plan d'action établi sur la base de la cartographie des risques budgétaires et comptables par le conseil d'administration (présentation à la commission budget au préalable)

En annexe figure un extrait de la cartographie des risques budgétaires et comptables. Les outils de pilotage (cartographie des risques et plan d'action associé) sont archivés dans un dossier par le référent principal contrôle interne et consultables sur demande.

2. Validation du plan d'action par le conseil d'administration

Ce dispositif prévoit de présenter chaque année devant le conseil d'administration :

- L'état d'avancement du plan d'action pluriannuel de maîtrise des risques
- La mise à jour du plan d'action pluriannuel établi sur la base de la cartographie des risques

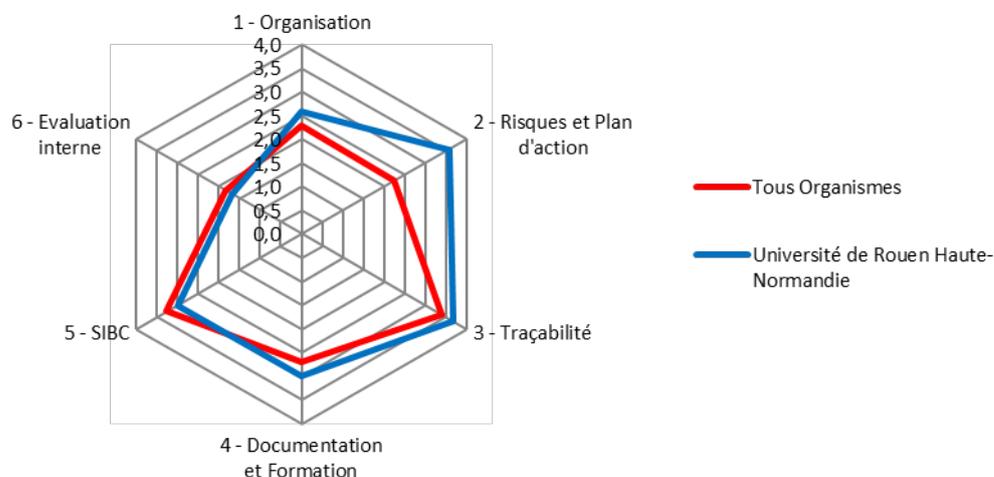
Une présentation de l'état d'avancement du plan d'action 2022 et du plan d'action 2023 a été effectuée au conseil d'administration du 9 décembre 2022.

III. Le déploiement de la maîtrise des risques financiers et comptables dans les universités

1. Situation de l'université de Rouen Normandie

Chaque année, le ministère des finances et des comptes publics (DGFIP) et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) mènent une enquête sur le niveau de déploiement du contrôle interne financier et comptable.

Le résultat de l'enquête 2020 permet à l'Université de Rouen Normandie de se situer en matière de déploiement du contrôle interne parmi tous les organismes ayant répondu à l'enquête (organismes relevant de la tutelle des ministères de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports et de l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation). Ci-dessous figure un graphique² présentant le résultat de cette enquête selon les différentes thématiques évaluées dans le questionnaire (organisation, risques et plan d'action, traçabilité, documentation et formation, système d'information budgétaire et comptable (SIBC), évaluation interne) pour l'Université de Rouen Normandie et pour tous les organismes.



² Graphique extrait du rapport d'analyse réalisé par le bureau 2B2O de la direction du budget et le bureau 2FCE-2B de la direction générale des finances publiques

On peut voir que l'Université de Rouen Normandie se situe au même niveau que la moyenne des établissements voire même à un niveau supérieur concernant la thématique « risques et plan d'action » (c'est-à-dire disposer d'une cartographie des risques actualisée et validée avant le 31/12, un plan d'action actualisé, un comité de pilotage et des référents contrôles internes...).

Par contre la thématique où les établissements sont les moins avancés est « l'évaluation interne » (contrôle de supervision, échelle de maturité des risques, audit interne...). L'Université de Rouen Normandie ne déroge pas à ce constat.

2. Nouveau régime de la responsabilité financière des gestionnaires publics (RGP) et maîtrise des risques financiers et comptables

L'ordonnance n° 2022-408 du 23 mars 2022, qui met fin à la responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables, vient créer un régime juridictionnel unifié de responsabilité des gestionnaires publics, comptables comme ordonnateurs. Ce nouveau régime de la responsabilité financière des gestionnaires publics (RGP) est rentré en vigueur le 1^{er} janvier 2023.

Ce régime concerne tous les agents publics (ordonnateurs et comptables), fonctionnaires, contractuels exerçant une mission de service public, à l'exclusion des ministères et des élus locaux. Les responsables en titre seront principalement concernés plutôt que les agents dont l'action se limite à appliquer les directives ou à suivre les instructions.

Ce nouveau régime sanctionne les fautes graves ayant causé un préjudice financier significatif par le non-respect des règles d'exécution des recettes et des dépenses ou de la gestion de biens publics (défaut de service fait...). D'autres infractions comme l'octroi d'un avantage injustifié, l'inexécution d'une décision de justice, la gestion de fait (maniement non autorisé de deniers publics), le non-respect de certaines règles structurantes de la dépense publique (défaut de la qualité d'ordonnateur...).

Des peines d'amendes pouvant aller jusqu'à 6 mois de rémunération pour les fautes graves, 1 mois pour les infractions formelles. Elles seront proportionnées à la gravité des faits reprochés, à la réitération des pratiques prohibées, à l'importance du préjudice et à la qualité du dispositif de maîtrise des risques. Le montant sera apprécié au regard de la taille de l'établissement ou du service géré.

A l'université de Rouen Normandie, une action de communication autour de la réforme a été effectuée. L'ordonnateur et l'agent comptable de l'université ont mené plusieurs réunions de sensibilisation : réunion DSAG³ du 27 avril 2022, réunion CDSR⁴ du 27 juin, réunion du conseil des directeurs de composante du 21/09/2022, réunion DAC⁵ du 12/10/2022 et réunion des gestionnaires financiers et ordonnateurs délégués du 22/11/2022.

Cette réforme rend nécessaire un renforcement des dispositifs de maîtrise des risques afin de sécuriser les procédures et les chaînes de la dépense et de la recette.

³ DSAG ; Directeurs/trices des Services des Affaires Générales

⁴ CDSR : Conseil des Directeurs et Directrices de Structures de Recherche

⁵ DAC : Directeurs/trices Administratifs/ves de Composante

IV. Le déploiement de la maîtrise des risques financiers et comptables à l'Université de Rouen Normandie

1. Organisation

La réforme de la responsabilité des gestionnaires publics se traduit par la nécessité de déployer les organigrammes fonctionnels nominatifs sur toute la chaîne financière et comptable. Ces organigrammes seront le point d'entrée d'identification des responsabilités pour le juge.

L'organigramme fonctionnel est l'un des leviers du contrôle interne qui sert à décrire l'organisation. Il précise pour chaque tâche, le nom du/des titulaire(s) et du/des suppléant(s), les délégations de pouvoir/de signature accordées, les applications/ profils informatiques utilisés, les contrôles de supervision. Il permet de comprendre les interactions entre opérationnels lors de la réalisation d'un processus et d'identifier les responsabilités, les zones de risques ou de défaillance.

Jusque-là, ces derniers étaient déployés au niveau du service de l'agence comptable, du service financier de recherche et sur le processus paie.

Il s'agit maintenant de déployer les organigrammes fonctionnels nominatifs à l'ensemble des structures des gestionnaires publics (services, composantes, laboratoires). Cette action s'inscrit dans une démarche globale avec un modèle de trame identique pour tous et un accompagnement par le responsable qualité-contrôle interne.

L'ensemble des composantes a été rencontré et la formalisation des organigrammes fonctionnels de chacune d'entre elles est en cours de finalisation. Concernant la formalisation des organigrammes fonctionnels des services, elle est également en cours (DAF, DEPE, CFCA). Il conviendra de poursuivre ce travail en 2024 avec les autres services et les laboratoires.

Plusieurs actions organisationnelles participant *in fine* à la sécurisation des procédures financières de l'établissement ont été entreprises.

Face à la difficulté de pérenniser les compétences métiers, un turn-over de plus en plus important, l'université s'est engagée à travailler à l'attractivité de l'établissement. Un séminaire sur l'attractivité à l'université de Rouen Normandie a été organisé le 5 juillet 2023 et plusieurs groupes d'ateliers ont été constitués avec une mise en place souhaitée en janvier 2024. Dans l'objectif de développer l'attractivité, l'établissement a revu le régime indemnitaire des personnels Biatss afin de le faire évoluer (validation au CA du 6/01/2023) ainsi que la convention des personnels contractuels (validation au CA du 3/07/2023) afin d'offrir une meilleure sécurisation des agents en poste. La mise en place d'un dispositif de tutorat pour les personnels Biatss a été validé au CSA du 5 octobre 2023 pour permettre d'accompagner les agents dans leurs activités professionnelles. Ce dispositif constitue un complément de la formation et de la documentation des procédures. La mise à niveau des compétences des agents est un vecteur essentiel de prévention des anomalies dans le traitement des tâches. Un pôle d'accompagnement individuel de personnel a également été créé.

Face à la multiplication des projets hors recherche, l'université s'est engagée à structurer une organisation en capacité de gérer de nombreux appels à projet hors recherche (plan d'action 2023). La création d'une direction d'appui au pilotage a été validée au Comité Social d'Administration (CSA) du 5 octobre 2023. Cette direction aura pour vocation de consolider en une seule entité les fonctions liées au pilotage (la gestion des appels à projet transversaux, la qualité, le contrôle interne et le contrôle de gestion ...).

Un travail sur l'organisation des bureaux de gestion RH va être lancé afin d'évaluer la répartition des tâches au sein de chaque bureau de gestion RH, les liens entre les différents

bureaux et la charge de travail. Ceci dans l'objectif d'une meilleure répartition des tâches et efficacité des opérations.

La direction des affaires financières a entamé la restructuration du pôle de gestion et la mise en place d'une véritable polyvalence des agents dépenses et recettes afin d'éviter les « domaines réservés » générateurs de risques potentiels forts.

Le système d'information (SI) est également concerné par l'ensemble des leviers du contrôle interne (organisation, documentation, traçabilité). Il convient donc d'être attentif au niveau de la sécurisation de l'ensemble des Systèmes d'Information (SI) utilisés (documentation du SI, traçabilité des intervenants dans le SI, code d'accès, revue des habilitations, sauvegarde, sécurité du SI à l'égard des intrusions...) concourant également *in fine* à la qualité de tenue des comptes. A ce titre, plusieurs actions avaient été préconisées et notamment un audit de la sécurité du SI et la nomination d'un responsable de la sécurité de systèmes d'information (RSSI). L'université a engagé un consultant extérieur pour mener l'audit SI qui permettra de disposer d'un état des lieux de la qualité du SI. Pour ce qui est de la fonction RSSI, cette dernière est externalisée.

2. Procédures, cartographie des risques de gestion

Le tableau ci-après présente une synthèse des travaux menés au sein des services centraux sur les processus retenus comme prioritaires. Dans ce tableau y figurent les processus et des outils de la maîtrise des risques financiers et comptables (procédures, cartographie de gestion et plan d'action)

Processus	Procédures	Cartographie des risques de gestion	Plan d'action
Processus immobilisation			
Immobilisation (hors parc immobilier)	√ Procédures à revoir et à réaliser	√ A actualiser	√ A actualiser
Processus dépenses			
Dépenses (missions)	√ En cours d'actualisation		
Dépenses (commande)	√ A actualiser		
Paie	√ En cours d'actualisation	√ A actualiser	√ A actualiser
Processus recettes			
Recettes sur convention hors recherche		√ A actualiser	√ A actualiser
Recettes sur convention recherche	√ A actualiser	√ A actualiser	√ A actualiser
Autres recettes (droits d'inscrip., RAFP, taxe d'apprentissage..)	√ En cours de formalisation		

Processus traitement de fin d'exercice			
Clôture, opérations de fin d'exercice	✓ Note sur la clôture		
Processus budget			
Budget	✓ Procédure élaboration BI et BR en cours		
Processus comptabilité analytique			
Comptabilité analytique	✓		

✓	= réalisé		= non réalisé
---	-----------	--	---------------

Mise à jour : novembre 2023

La documentation doit être mise à jour a minima une fois par an. Suite à l'arrivée de nouveaux responsables (responsable de la cellule financière fonctionnelle en mai 2023, responsable du pôle gestion de la direction des affaires financières en juin 2023, responsable du pôle client en mai 2023) et du nouvel agent comptable en mai 2023 un travail de mise à jour des procédures vient de débiter et à poursuivre en 2024.

3. Plan de contrôle et contrôle de supervision

Le contrôle de supervision permet d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mis en place afin de s'assurer de leur effectivité, leur efficacité ainsi que de leur adaptation à l'évolution des risques. Il doit être documenté (fiche de contrôle, grille de contrôle, liste des échantillons contrôlés...). Ce contrôle n'est pas accessoire mais essentiel. Il n'est pas réalisé de manière optimale au sein de notre établissement (absence de contrôle, contrôles réalisés mais non tracés). On constate un retard sur le contrôle interne budgétaire par rapport au contrôle interne comptable. Les contrôles a priori sur le processus paie sont formalisés et effectifs mais, sur d'autres processus, la formalisation reste encore insuffisante voire inexistante. Les actions prévues l'année dernière en ce sens sont reportées dans le plan d'action 2024.

Un plan de contrôle déterminant les points contrôles est formalisé au sein de l'agence comptable et pour le processus paie. Ils doivent faire l'objet d'une mise à jour pour 2024.

V. Evaluation externe du dispositif

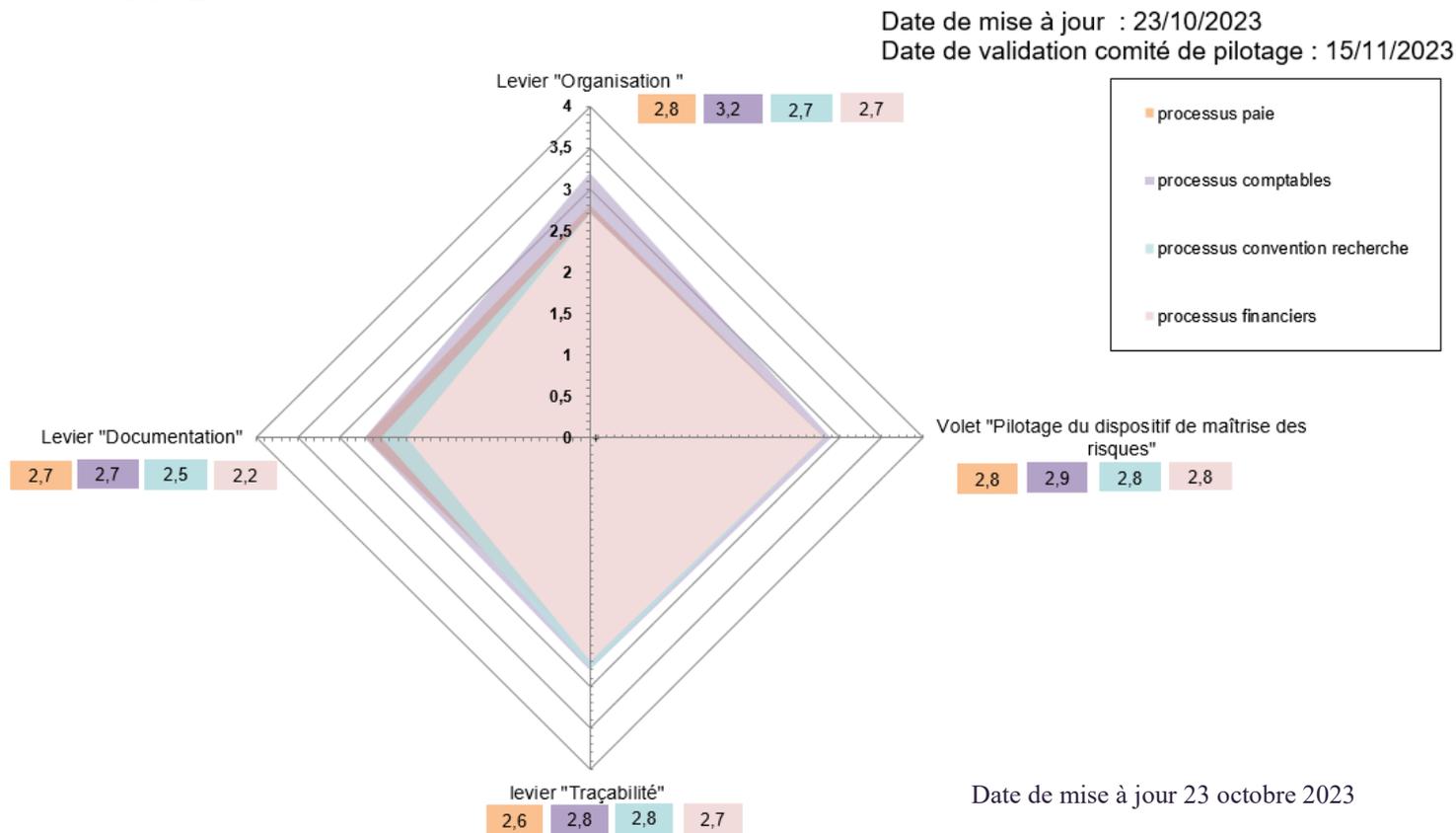
Le passage aux responsabilités et compétences élargies de l'Université de Rouen Normandie au 1^{er} janvier 2011 a nécessité une attention particulière au processus paie. Le déploiement du contrôle interne sur ce processus a débuté en 2011. Les mesures de progrès mises en place (organigramme fonctionnel, procédures, plan de contrôle interne) ont été soulignées par le rapport d'audit N° 2011-76-18 de suivi de la DRFIP du 20 janvier 2012 et également appréciées par le commissaire aux comptes Mazars. Ce dernier nous a encouragé fin 2011 à poursuivre son déploiement.

En 2015, une revue de l'environnement du contrôle interne a été de nouveau effectuée par le commissaire aux comptes Mazars. La revue a porté sur le processus paie et sur le processus dépenses (missions et commande). Le résultat de cette revue n'a mis en évidence aucun risque majeur.

Depuis 2015, Il n'y pas eu d'évaluation externe du dispositif de contrôle interne.

VI. Evaluation de la maturité en matière de maîtrise des risques

L'auto diagnostic de maturité en matière de maîtrise des risques a été mené sur les processus paie, convention recherche, processus comptables et processus financiers avec l'outil fourni par la DGFIP (EMR : Echelle de Maturité de la gestion des Risques). Le résultat obtenu est le suivant :



Le niveau de maturité de ces processus correspond à un niveau que l'on peut qualifier de « standard » c'est-à-dire :

- une organisation structurée
- des procédures documentées mais ne couvrant pas l'ensemble de l'activité et partiellement mises à jour
- une traçabilité des opérations et des acteurs assurée mais des carences dans la traçabilité des contrôles de supervision,
- des outils de pilotage formalisés (cartographie des risques de l'établissement, plan d'action associé)
- mais une évaluation interne peu avancée (une auto évaluation via l'EMR mais pas d'organisation d'un système de reporting, d'audit interne).

Chapitre III – État d’avancement du plan d’action de maîtrise des risques financiers et comptables 2023

Comme prévu par le cadre réglementaire, le conseil d’administration a été informé de l’état de déploiement du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable de l’Université de Rouen Normandie (CA du 09 12 2022). Une présentation détaillée avait été effectuée en commission budget au préalable (COB du 08 12 2022).

I- Etat d’avancement des actions du plan d’action 2023

Le plan d’action 2023 reste partiellement réalisé (% d’avancement des actions : 49% en 2022 contre 33% en 2023 ; taux de réalisation des actions : 24% en 2022, contre 14% en 2023). Le départ de plusieurs responsables et de l’agent comptable en cours d’année peut être une explication au ralentissement constaté de l’avancée des actions.

Les actions non réalisées et celles en cours sont reportées dans le plan d’action 2024.

Le tableau ci-dessous reprend le plan d’action de maîtrise des risques financiers et comptables 2022 et présente l’état d’avancement des actions. Elles ont été classées selon leur priorité (priorité 1 : risque élevé ; priorité 2 : risque fort ; priorité 3 : risque moyen).

Libellé des actions du plan d’action 2022/2023		Statut de l’action
Priorité 1		
Processus transversal		
Organisation administrative	Action : Travailler à l’attractivité de l’établissement (régime indemnitaire, stratégie de communication...)	Action en cours
	Action : Mettre en œuvre le contrat de projet	Action réalisée
Organisation du SI, sécurité du SI	Action : Recruter un responsable de la cellule fonctionnelle financière	Action réalisée
Processus exécution des recettes		
Recettes formation continue	Action : Réflexion sur l’organisation	Action réalisée
Processus exécution des dépenses		
Rémunération	Action : Disposer des requêtes nécessaires dans le nouvel outil SIHAM (changement du logiciel de pré-liquidation de la paie)	Action non réalisée
	Action : Recruter et former un nouvel agent pour le contrôle a posteriori de la paie	Action non réalisée
Processus achat public		
Marchés publics	Action : Formaliser la procédure pour les achats en dessous de 40000 euros (computation des seuils par code naces) et sensibiliser les composantes	Action réalisée
	Action : Mettre en place un contrôle de supervision et le formaliser	Action en cours

Processus immobilisation		
Inventaire physique	Action : Définir et formaliser la procédure d'inventaire	Action non réalisée
Processus de traitements de fin d'exercice		
Clôture	Action : Revoir le mode opératoire de détermination PCA/PAR sur convention recherche et hors recherche. Formaliser la procédure	Action en cours

Mise à jour : octobre 2023

Libellé des actions du plan d'action 2022/2023		Statut de l'action
Priorité 2		
Processus transversal		
Organisation administrative	Action : Elaborer les organigrammes fonctionnels concernant la gestion financière et comptable	Action en cours (services, composantes)
	Action : Formaliser le plan de contrôle associé aux processus comptables et aux processus budgétaires (action faisant suite à l'évaluation de la maturité du contrôle interne via EMR)	Action en cours
	Action : Elargir les pôles de gestion à l'ensemble des campus	Action en cours
	Action : Structurer une organisation en capacité de gérer les nombreux appels à projet (hors recherche)	Action en cours
Organisation du SI	Action : Réfléchir sur la mise en place des mesures d'accompagnement et de sécurisation	Action non réalisée
	Action : Travailler sur une nouvelle organisation de la DSI et adapter les moyens. Formaliser cette organisation au travers d'un organigramme fonctionnel	Action non réalisée
	Action : Proposer à la présidence un ordre de priorité de remise en route des applicatifs suite à une cyberattaque	Action en cours
	Action : Mettre en place une procédure de gestion des habilitations	Action non réalisée
Processus budget		
Elaboration budgétaire	Action : Mettre en place dans Sifac la pluri-annualité des opérations	Action non réalisée
	Action : Formaliser la méthode de préparation des BI et BR	Action en cours
Processus exécution des recettes		
Recettes sur convention hors recherche	Action : Mettre en place des jalons (recettes pluriannuelles sur conventions hors recherche)	Action en cours
	Action : Mettre en place un contrôle des jalons (recettes sur conventions hors recherche)	Action non réalisée

Recettes sur conventions recherche	Action : Mettre en place un contrôle mensuel des jalons	Action en cours
Recettes sur convention RH mise à disposition de personnel	Action : Revoir la procédure concernant la demande de versement aux organismes auprès desquels le personnel est mis à disposition (partie recettes) ainsi que les contrôles associés	Action non réalisée
Processus exécution des dépenses		
Engagement SF, certification du SF	Action : Revoir les contrôles CIB (service fait (constatation et/ou certification) non réalisé dans les délais requis)	Action non réalisée
Carte achat	Action : Sensibilisation aux règles d'utilisation de la carte achat	Action non réalisée
	Action : Mettre en place un contrôle de supervision (typologie des dépenses)	Action non réalisée
Déplacement- frais de missions	Action : Revoir les contrôles CIB	Action non réalisée
Rémunération	Action : Travail collaboratif avec la DRFIP pour exploitation des listings d'alerte	Action en cours
Gestion de projets Erasmus et K 103 et 107	Action : Mettre en place la procédure et les contrôles définis	Action non réalisée
Processus achat public		
Marchés publics	Action : Formation à la création de marché.	Action en cours
	Action : Formalisation des modes opératoires	Action non réalisée

Mise à jour : octobre 2023

Libellé des actions du plan d'action 2022/2023		Statut de l'action
Priorité 3		
Processus transversal		
Organisation administrative	Action : Mettre en place un contrôle de supervision a posteriori par échantillonnage (délégation/certificateur)	Action non réalisée
Organisation du SI, sécurité du SI	Action : Nomination d'un RSSI (instruction IGI1300)	Action réalisée
	Action : Mettre en place un audit externe de sécurité du SI	Action en cours
Processus budget		
Elaboration budgétaire	Revoir le processus de recrutement en y intégrant la soutenabilité budgétaire Action : cadrage de l'enveloppe des Biatss contractuels à élarger	Action en cours
	Action : Actions à mettre en place pour garantir le respect du cadrage	Action non réalisée

Suivi du budget	Action : Mettre en place un suivi mensuel des recettes (au niveau de la direction des affaires financières).	Action non réalisée
	Action : Mettre en place un suivi mensuel des dépenses (au niveau de la direction des affaires financières).	Action en cours
Processus exécution des recettes		
Ensemble des recettes	Action : Mettre en place une formation recette en interne	Action non réalisée
Processus exécution des dépenses		
Liquidation de la dépense	Action : Sensibiliser les gestionnaires et ordonnateurs délégués aux notions de TVA	Action réalisée
Rémunération	Contrôler que tous les nouveaux entrants ont bien été saisis en paie (essentiellement à la rentrée universitaire). Contrôle effectué sur la partie titulaire et contractuelle Action : Formaliser le contrôle	Action en cours
	Action : Formation et poursuite de l'accompagnement par la cellule fonctionnelle RH et la responsable du contrôle interne de la paie (SIHAM)	Action réalisée
Processus immobilisation		
Financement externe de l'actif	Action : Revoir le mode opératoire FEA (rédaction de la définition par l'agence comptable, rédaction du mode opératoire DAF/DRV, mise en qualité du mode opératoire AC)	Action en cours

Mise à jour : octobre 2023

Chapitre IV – Plan d’action de maîtrise des risques financiers et comptables 2024

Le plan d’action de maîtrise des risques financiers et comptables a été réactualisé en vue de prendre en compte l’évolution des risques et en prenant en compte les risques RGP listés par l’étude de la jurisprudence CDBF (CDBF: cour de discipline budgétaire et financière) et après enquête auprès du CGEFI (contrôle général économique et financier), des Contrôleurs Budgétaires (CBCM/CBR) et du Bureau Sectoriels (BS). De nouvelles actions ont été identifiées. Elles ont été classées selon leur priorité 1, 2 et 3.

Libellé des actions du plan d’action 2023/2024		Echéance	Porteur de l’action
Priorité 1			
Processus budgétaire			
Elaboration budgétaire	Action : Mettre en place une annexe financière à joindre aux conventions hors recherche (avec des dispositions financières) permettant d'avoir une meilleure visibilité sur la pluriannualité	2023 T4	DAF (directeur)
	Action : Communiquer auprès des différents acteurs (VP, porteur de projet...)	2024 T1	DAF (directeur)
Processus exécution des recettes			
Recettes sur convention hors recherche, conventions de mise à disposition de personnel	Action : Mettre en place une procédure concernant la gestion financière des conventions hors recherche en s'appuyant sur la procédure mise en place par le pôle financier de la recherche	2024 T1	DAF(pôle de gestion)
	Action : Mettre en place des jalons (recettes pluriannuelles sur conventions hors recherche)	2024 T1	DAF(pôle de gestion)
	Action : Mettre en place un contrôle des jalons (recettes sur conventions hors recherche)	2024 T2	DAF(pôle de gestion)
	Action : Revoir la procédure concernant la demande de versement aux organismes auprès desquels le personnel est mise à disposition ainsi que les contrôles associés	2024 T3	DRH/DAF
Recettes taxe apprentissage	Action : Sensibiliser les partenaires	2024 T1	VP
Processus exécution des dépenses			
Commande : règlement	Action : Respecter le délai global de paiement Première étape : définir l'indicateur (méthode de calcul, date de production, date d'observation..) et le formaliser (fiche indicateur)	2024 T1	AC/DAF/resp. contrôle interne
Rémunération	Action : Disposer des requêtes nécessaires dans le nouvel outil SIHAM (changement du logiciel de pré-liquidation de la paie)	2024 T1	AC/DRH
	Action : Recruter et former un nouvel agent pour le contrôle a posteriori de la paie	2024 T1	AC
Processus immobilisation			
Inventaire physique	Action : Définir et formaliser la procédure d’inventaire	2025 T1	DAF (pôle de gestion)

Processus de traitements de fin d'exercice

Clôture	Action : Revoir le mode opératoire de détermination PCA PAR sur convention recherche et hors recherche Formaliser la procédure	2024 T1	DAF/DRV/AC
---------	---	---------	------------

Mise à jour : novembre 2023

Libellé des actions du plan d'action 2023/2024	Echéance	Porteur de l'action
--	----------	---------------------

Priorité 2

Processus transversal

Organisation administrative	Action : Travailler à l'attractivité de l'établissement (régime indemnitaire, stratégie de communication...)	2024 T4	DGSA/DGS
	Action : Elaborer les organigrammes fonctionnels des différents processus	2024 T1	Services/ composantes/ laboratoires/ resp. Contrôle interne
	Formaliser l'organigramme fonctionnel sur les processus financiers (service DAF)		
	Formaliser les organigrammes fonctionnels (processus financiers) des autres services : DEPE en cours, CFCA en cours		
	Formaliser les organigrammes fonctionnels (processus financiers) des composantes		
	Formaliser les organigrammes fonctionnels (processus financiers) des laboratoires	2024 T3	
	Action : Formaliser le plan de contrôle associé aux processus comptables et aux processus budgétaires (action faisant suite à l'évaluation de la maturité du contrôle interne via EMR)	2024 T3	AC/DAF/DRH/ composantes/ laboratoires
	Action : Formaliser le plan contrôle données RH	2024 T4	DRH
	Action : Elargir les pôles de gestion à l'ensemble des campus	2024 T4	DGS/DGSA/DAF
	Action : Structurer une organisation en capacité de gérer les nombreux appels à projet (hors recherche)	2024 T4	DGSA
Organisation du SI Sécurité du SI	Action : Réfléchir sur la mise en place des mesures d'accompagnement et de sécurisation	2024 T1	DSI/DGSA/DGS/ VP
	Action : Travailler sur une nouvelle organisation de la DSI et adapter les moyens. Formaliser cette organisation au travers d'un organigramme fonctionnel	2024 T2	DSI/DGSA/DGS
	Action : Proposer à la présidence un ordre de priorité de remise en route des applicatifs suite à une cyberattaque	2024 T1	VP/DGSA/DSI
	Action : Mettre en place une procédure de gestion des habilitations	2024 T1	DGSA/DSI/DRH /DAF/AC/RSSI/ resp. contrôle interne

	Action : Analyser en temps réel les mises à jour. Communiquer sur les impacts métiers (comptable, gestionnaires budgétaires et financiers). Intégrer la mise à jour (PRD) dans les délais.	2024 T1	DAF (resp. CFF)
Processus budget			
Elaboration budgétaire	Action : Mettre en place dans Sifac la pluriannualité des opérations	2024 T2	DAF (directeur)
	Action : Formaliser la méthode de préparation des BI et BR	2024 T2	DAF (directeur)
	Action : Mettre en place un suivi des recettes (niveau direction de la DAF)	2024 T1	DAF(directeur)/ CFF/CG
Processus exécution des recettes			
Recettes sur conventions recherche	Action : Mettre en place un contrôle mensuel des jalons	2024 T2	DRV (pôle financier recherche)
Processus exécution des dépenses			
Engagement SF, certification du SF	Action : Revoir les contrôles CIB (service fait (constatation et/ou certification) non réalisé dans les délais requis)	2024 T1	DAF (pôle de gestion)
Carte achat	Action : Sensibilisation aux règles d'utilisation de la carte achat	2024 T1	DAF
	Action : Mettre en place un contrôle de supervision (typologie des dépenses)	2024 T1	DAF
Déplacement- frais de missions	Action : Revoir les contrôles CIB	2024 T1	DAF (pôle de gestion)
Rémunération	Action : Mettre en place un suivi resserré des recrutements BIATSS contractuels Mettre en place un processus recrutement BIATSS contractuels	2025 T1	DRH/ Composante
	Action : Travail collaboratif avec la DRFIP pour exploitation des listings d'alerte	2024 T1	DRH/DRFIP/AC
	Action : Revoir l'organisation et l'attribution des tâches (retard dans l'intégration de la paie dans Sifac)	2024 T2	DRH/DAF
Dépenses taxe apprentissage	Action : Faire un bilan de l'utilisation de ces fonds dédiés	2024 T2	Présidence
Dépenses reversement CFCA	Action : Faire un bilan de l'utilisation de ces fonds dédiés	2024 T2	Présidence
Gestion de projets Erasmus et K 103 et 107	Action : Mettre en place la procédure et les contrôles définis par le cabinet equation	2024 T3	DRIC
Processus achat public			
Marchés publics	Action : Mettre en place un contrôle de supervision et le formaliser	2024 T1	DAF/ service des marchés publics

Mise à jour : novembre 2023

Libellé des actions du plan d'action 2023/2024		Echéance	Porteur de l'action
Priorité 3			
Processus transverse			
Organisation administrative	Action : Pôle de gestion à restructurer (mise en place d'une polyvalence des agents dépenses et recettes)	2024 T1	DGSA/DAF
	Action : Mettre en place un contrôle de supervision a posteriori par échantillonnage (délégation/certificateur)	2023 T4	DAF/DAJS
Organisation du SI, sécurité du SI	Action : Nomination d'un RSSI	2023 T4	Président
	Action : Mettre en place un audit externe de sécurité du SI	2023 T4	VP/DGS/DSI
Processus budget			
Elaboration budgétaire	Revoir le processus de recrutement en y intégrant la soutenabilité budgétaire Action : Cadrage de l'enveloppe des BIATSS contractuels à élaborer	2025 T1	DRH/VP/DGS
	Action : Actions à mettre en place pour garantir le respect du cadrage	2025 T3	DRH
Suivi du budget	Action : Mettre en place un suivi des dépenses (au niveau de la direction des affaires financières).	2024 T1	DAF (directeur) /CFF/CG
Processus exécution des recettes			
Ensemble des recettes	Action : Mettre en place une formation recette en interne	2025 T1	DAF/AC/CFF
Recettes convention recherche	Action : Sensibilisation sur la bonne exécution de l'éligibilité des dépenses et la responsabilité des gestionnaires publics (RGP)	2024 T1	DRV
Processus exécution des dépenses			
Commande : liquidation de la dépense (factures courantes, factures sur marché, TVA)	Action : Revoir les contrôles CIB (Absence de suivi des services faits certifiés non dénoués gonflant ainsi le compte 408 (erreur TVA, imputation..)	2024 T1	DAF (pôle de gestion)
Rémunération	Action : Contrôler que tous les nouveaux entrants ont bien été saisis en paie (essentiellement à la rentrée universitaire). Contrôle effectué sur la partie titulaire et contractuelle Action : Formaliser le contrôle	2024 T3	DRH (resp. des bureaux de gestion)
	Action : Alimentation de Ose via l'application Adose	2025 T4	DRH/ Composante
	Action : Mettre en place un plan de fiabilité de la donnée dans Ade campus (en cas d'absence de l'intervenant, modification de l'intervenant)	2025 T4	DRH/ Composante
Dépenses liées à une condamnation	Action : Faire une revue du circuit de paiement des décisions judiciaires puis formaliser la procédure	2024 T2	DAF/DAJS/AC

	Action : Mettre en place un tableau de suivi en incluant les données financières	2024 T3	DAJS
Processus immobilisation			
Financement externe de l'actif	Action : Revoir le mode opératoire FEA (Rédaction de la définition par l'agence comptable, rédaction du mode opératoire DAF/DRV, mise en qualité du mode opératoire AC)	2024 T1	DAF/DRV (pôle financier recherche)/AC

Mise à jour : novembre 2023

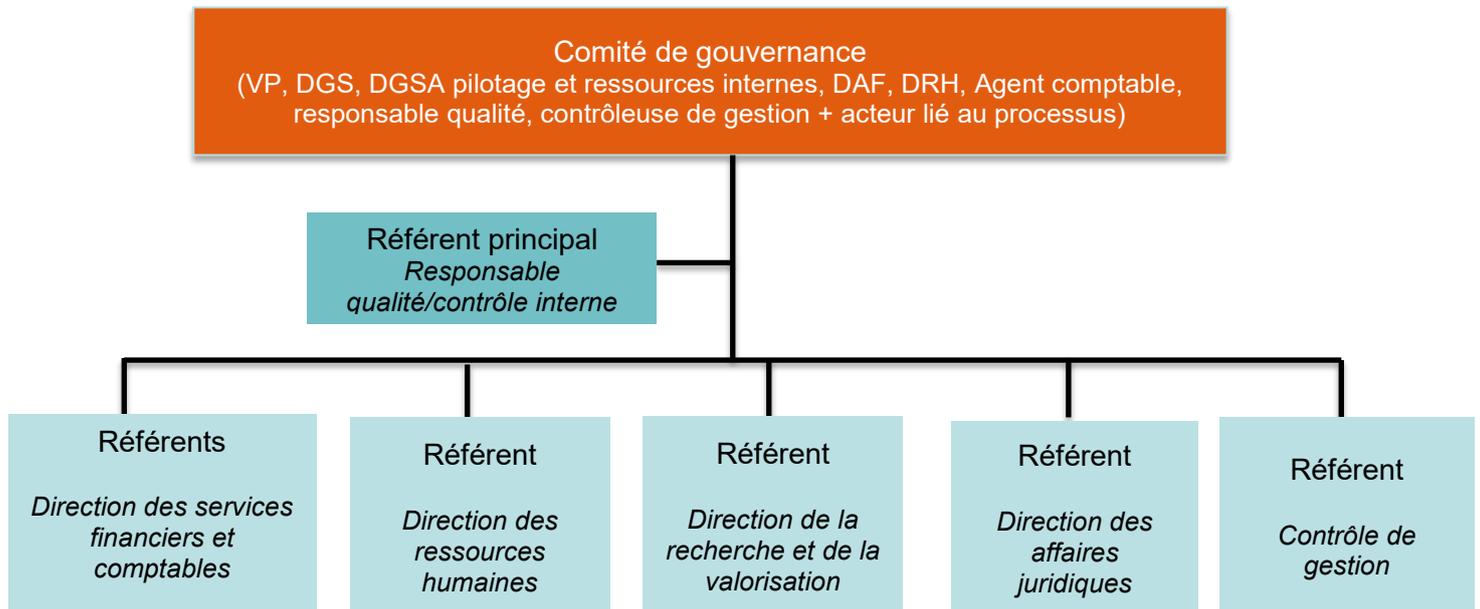
Chapitre V – Annexes

Annexe 1 : Composition de la structure organisationnelle

Annexe 2 : Extrait de la cartographie des risques principaux de l'établissement

Annexe 1

Composition de la structure organisationnelle



Annexe 2 : Extrait de la cartographie des risques principaux de l'établissement



Cartographie des risques comptables et budgétaires (CIC CIB) 2023-2024

Historique	25/10/2023	mise à jour de la cartographie des risques
	15/11/2023	validation de la cartographie des risques par le comité de pilotage

	risque faible
	risque moyen
	risque fort
	risque élevé

Risque = impact "I" x probabilité "P" x Maitrise (niveau de contrôle interne)"M" cotés de 1 à 5

Cartographie des risques majeurs

Date de validation du comité de pilotage : 15/11/2023

Cycle	Processus	Critères	Risques détectés	RISQUES		Risque n-1	Cotation des risques			Risque n	Observations
				CIC	CIB		I	P	M		
Processus organisationnel	Processus transverse										
	Organisation administrative	Tous les critères	Difficulté à pérenniser les compétences métiers (chaîne financière, SI) (turn-over, difficulté de recrutement)	●	●	80	5	4	3	80	
		Tous les critères	Fonction financière à restructurer (niveau DAF)		●	20	5	1	4	20	
		Tous les critères	Absence d'organigramme fonctionnel permettant de formaliser les responsabilités fonctionnelles entre les acteurs		●	48	3	4	4	48	Organigramme fonctionnel déployé sur la fonction comptable En cours de déploiement sur la fonction budgétaire (réalisé sur le processus paie, réalisé pour la partie financière DRV, en cours pour la DAF, à finaliser pour les composantes et à réaliser pour les laboratoires et autres services)
		Tous les critères	Absence de politique de contrôle organisée et formalisée déterminant les points de contrôles (type, fréquence, temporalité, champ..) (absence de plan de contrôle)	●	●	48	3	4	4	48	
		Tous les critères	Inadéquation de l'organisation liée au processus dépenses (déconcentration du processus dépenses à l'échelle de l'établissement)		●	48	3	4	4	48	
		Tous les critères	Multiplication des appels à projet hors recherche		●	64	4	4	4	64	
		Réalité	Non-conformité entre les délégations de signature et fonction, et l'habilitation et le rôle (délégation certificateur)		●	20	5	1	4	20	
	Organisation SI, sécurité SI	Totalité	Sensibilisation des usagers à la sécurité du système d'information		●	60	5	4	3	60	Augmente le risque d'intrusion dans le système information
		Totalité	Carence dans le maintien en condition opérationnelle des systèmes (patch de sécurité, évolution des systèmes d'exploitation, logiciel soole...) et des applicatifs métiers (SI financier, SI RH...)		●	45	5	3	3	45	Augmente le risque d'intrusion dans le système information
		Totalité	Ne pas pouvoir revenir à un état opérationnel et intègre suite à une cyberattaque		●	45	5	3	3	45	
		Totalité	Absence d'audit de sécurité SI		●	30	2	5	3	30	
		Sincérité	Des habilitations pas toujours à jour (notamment au niveau de la suppression des droits suite aux départs des agents)	●	●	48	3	4	4	48	
		Tous les critères	Absence de responsable de la cellule fonctionnelle financière	●	●	100	5	4	4		Recrutement d'un responsable
Tous les critères		Déficit de pilotage des évolutions Sifac	●	●		3	4	5	60		
Budget	Processus budgétaire										

Cartographie des risques comptables et budgétaires (CIC CIB) 2023-2024

Historique	25/10/2023	mise à jour de la cartographie des risques
	15/11/2023	validation de la cartographie des risques par le comité de pilotage

risque faible
risque moyen
risque fort
risque élevé

Risque = impact "I" x probabilité "P" x Maitrise (niveau de contrôle interne)"M" cotés de 1 à 5

Cartographie des risques majeurs

Date de validation du comité de pilotage : 15/11/2023

Cycle	Processus	Critères	Risques détectés	RISQUES			Cotation des risques				Observations
				CIC	CIB	Risque n-1	I	P	M	Risque n	
Processus organisationnel	Processus transverse										
	Organisation administrative	Tous les critères	Difficulté à pérenniser les compétences métiers (chaîne financière,SI) (turn-over, difficulté de recrutement)	●	●	80	5	4	3	60	
		Tous les critères	Fonction financière à restructurer (niveau DAF)		●	20	5	1	4	20	
		Tous les critères	Absence d'organigramme fonctionnel permettant de formaliser les responsabilités fonctionnelles entre les acteurs		●	48	3	4	4	48	Organigramme fonctionnel déployé sur la fonction comptable En cours de déploiement sur la fonction budgétaire (réalisé sur le processus paie, réalisé pour la partie financière DRV, en cours pour la DAF, à finaliser pour les composantes et à réaliser pour les laboratoires et autres services)
		Tous les critères	Absence de politique de contrôle organisée et formalisée déterminant les points de contrôles (type, fréquence, temporalité, champ..) (absence de plan de contrôle)	●	●	48	3	4	4	48	
		Tous les critères	Inadéquation de l'organisation liée au processus dépenses (déconcentration du processus dépenses à l'échelle de l'établissement)		●	48	3	4	4	48	
		Tous les critères	Multiplication des appels à projet hors recherche		●	64	4	4	4	64	
		Réalité	Non-conformité entre les délégations de signature et fonction, et l'habilitation et le rôle (délégation certificateur)		●	20	5	1	4	20	
	Organisation SI, sécurité SI	Totalité	Sensibilisation des usagers à la sécurité du système d'information		●	60	5	4	3	60	Augmente le risque d'intrusion dans le système information
		Totalité	Carence dans le maintien en condition opérationnelle des systèmes (patch de sécurité, évolution des systèmes d'exploitation, logiciel socle...) et des applicatifs métiers (SI financier, SI RH...)		●	45	5	3	3	45	Augmente le risque d'intrusion dans le système information
		Totalité	Ne pas pouvoir revenir à un état opérationnel et intègre suite à une cyberattaque		●	45	5	3	3	45	
		Totalité	Absence d'audit de sécurité SI		●	30	2	5	3	30	
		Sincérité	Des habilitations pas toujours à jour (notamment au niveau de la suppression des droits suite aux départs des agents)	●	●	48	3	4	4	48	
		Tous les critères	Absence de responsable de la cellule fonctionnelle financière	●	●	100	5	4	4		Recrutement d'un responsable
Tous les critères		Déficit de pilotage des évolutions Sifac	●	●		3	4	5	60		
Budget	Processus budgétaire										
	Elaboration budgétaire	Programmation budgétaire	Insuffisance de maîtrise des engagements pluriannuels (déprogrammation/reprogrammation des opérations pluriannuelles)		●		4	5	5	100	Plus de report automatique des crédits. Les reports seront appuyés sur une justification juridique
		Qualité du suivi budgétaire	Mauvaise maîtrise des opérations pluriannuelles dans l'outil SIFAC		●	48	4	3	4	48	Utilisation de fichiers excel en lieu et place de l'outil
		Qualité des prévisions budgétaire	Risque d'erreur dans la préparation des BI et BR		●	48	4	3	4	48	Absence de formalisation
		Qualité des prévisions budgétaire	Manque de formalisation du suivi de la soutenabilité budgétaire globale liée au recrutement d'agents contractuels		●	40	5	2	4	40	
	Suivi du budget	Qualité du suivi et de l'actualisation de la programmation	Insuffisance du suivi de l'exécution budgétaire des recettes		●	30	5	4	3	60	Appels à projet hors recherche de plus en plus complexes
			Insuffisance du suivi de l'exécution budgétaire des dépenses		●	30	5	2	3	30	
Insuffisance du suivi des effectifs et de la masse salariale				●	10	5	1	2	10	Rendez-vous mensuel avec VP ressources et patrimoine immobilier, DGS et DGSA "les 45 min de la DRH"	

Cartographie des risques comptables et budgétaires (CIC CIB) 2023-2024

Historique	25/10/2023	mise à jour de la cartographie des risques
	15/11/2023	validation de la cartographie des risques par le comité de pilotage

risque faible
risque moyen
risque fort
risque élevé

Risque = impact "I" x probabilité "P" x Maitrise (niveau de contrôle interne)"M" cotés de 1 à 5

Cartographie des risques majeurs

Date de validation du comité de pilotage : 15/11/2023

Cycle	Processus	Critères	Risques détectés	RISQUES			Cotation des risques				Observations
				CIC	CIB	Risque n-1	I	P	M	Risque n	
	Prestation interne	Exactitude	Ne pas avoir l'égalité entre charges et provisions. Risque de blocage en fin d'exercice		●	32	2	4	4	32	
Produit	Processus exécution des recettes										
	Recettes sur conventions recherche, hors recherche et de mises à disposition de personnel	Exhaustivité	Ne pas pouvoir émarger les recettes (recettes à classer)	●		45	3	5	3	45	Retard dans l'ordonnement des factures
	Recettes sur conventions recherche	Soutenabilité de la gestion	Ne pas facturer au fil de l'eau toutes les créances dues (absence ou retard de facturation)		●	45	3	5	3	45	
	Recettes sur conventions hors recherche, conventions de mise à disposition de personnel	Soutenabilité de la gestion	Ne pas facturer au fil de l'eau toutes les créances dues (absence ou retard de facturation)		●	45	5	4	4	80	Mise en place d'une polyvalence des agents du pôle de gestion dépenses et recettes
	Ensemble de recettes	Bonne information /imputation	Ne pas disposer de données fiables		●	36	3	3	4	36	
	Recettes formation continue	Soutenabilité de la gestion	Ne pas avoir de réconciliation périodiquement de la base formatic avec la base sifac		●	10	5	2	1	10	
	Recettes formation continue	Exhaustivité	Ne pas facturer toutes les créances au fil de l'eau		●	100	5	3	3	45	Augmentation importante du nombre d'apprentis
	Recettes taxe d'apprentissage	Bonne information / totalité	Insuffisance de visibilité sur la nouvelle procédure		●		5	3	3	45	Changement de procédure à partir de 2023 (recouvrement par l'URSSAF, versement à la Caisse des Dépôts qui sera chargée de les verser aux établissements).
	Recettes Régie droit d'inscription	Justification	Retard dans la réception des remontées Apogée.	●		36	4	3	3	36	
	Recettes droit d'inscription	Exhaustivité	Inscription des étudiants sans paiement préalable (difficulté de recouvrement)	●	●		3	3	3	27	
	Recouvrement recettes convention recherche	Eligibilité des dépenses qualité du suivi	Non recouvrement complet des recettes (non respect de l'éligibilité des dépenses, absence de suivi par les gestionnaires laboratoires du dépôt de la facture par le prestataire)		●		3	3	3	27	Perte de recettes
Charges	Processus exécution des dépenses										
	Commande : engagement, service fait, certification	Exhaustivité	Ne pas engager toutes les dettes (pas de bon de commande)		●	9	3	1	3	9	
		Exhaustivité	Service fait (constation et/ou certification) non réalisé dans les délais requis		●	60	3	5	4	60	
		Bonne information /imputation	Absence de suivi des services faits certifiés non dénoués gonflant ainsi le compte 408 (erreur TVA, imputation..) générant une incapacité à liquider dans les délais. Allongement des délais de paiement et intérêts moratoire dus		●	30	3	5	2	30	
	Commande : Liquidation de la dépense (factures courantes, factures sur marché, TVA)	Exactitude Régularité	Ne pas liquider dans les délais (voir ci-dessus)	●		64	4	4	4	64	
		Exactitude Régularité	Ne pas appliquer les bonnes règles de TVA (déductible, secteur mixte)	●	●	30	5	3	2	30	
	Carte achat	Exactitude Sincérité	Non respect des règles définies (typologie des dépenses) et non production des pièces justificatives	●	●	75	3	5	5	75	
	Commande : gestion du compte fournisseur	Exactitude Sincérité	Ne pas analyser le portefeuille fournisseurs (avoirs, retenue de garantie, avance sur marché..)	●		24	4	3	2	24	Contrôle trimestriel
	Commande : règlement	Exactitude	Paiement à un mauvais fournisseur	●	●		3	3	2	18	
		Réglementaire	Absence de mandatement des intérêts moratoires pour retard de paiement des fournisseurs (Intérêts moratoires non mis en place, pas automatisés)		●			4	5	5	100
	Frais déplacement- missions	Exhaustivité	Non respect de la procédure mission		●	45	3	5	3	45	
		Exactitude Régularité	Ne pas prendre en charge les frais de missions dans les délais	●		16	4	2	2	16	
		Exhaustivité	Ne pas prendre en charge un agent nouvellement recruté dans les délais (perte, dégradation du dossier lors de sa transmission, transmission hors délai..)		●	36	3	3	4	36	Contraint par les délais de paie de la DRFIP
		Régularité recrutement	Mauvaise utilisation d'un vecteur juridique pour les recrutements de Biatss contractuels		●		4	3	4	48	

Cartographie des risques comptables et budgétaires (CIC CIB) 2023-2024

Historique	25/10/2023	mise à jour de la cartographie des risques
	15/11/2023	validation de la cartographie des risques par le comité de pilotage

risque faible
risque moyen
risque fort
risque élevé

Risque = impact "I" x probabilité "P" x Maitrise (niveau de contrôle interne)"M" cotés de 1 à 5

Cartographie des risques majeurs

Date de validation du comité de pilotage : 15/11/2023

Cycle	Processus	Critères	Risques détectés	RISQUES			Cotation des risques				Observations
				CIC	CIB	Risque n-1	I	P	M	Risque n	
Rémunération	Rémunération	Justification	Ne pas disposer de manière dématérialisée des pièces justificatives de paie		●	36	4	3	3	36	
		Exactitude	Absence de visibilité par la DRH du résultat des saisies des éléments financiers envoyés à la DRFIP (modification en masse des dossiers, risque de paie en double...)		●	75	5	5	3	75	
		Exactitude Exhaustivité	Ne pas maîtriser complètement la mise en œuvre de la préliquidation de la paie dans Siham		●	36	4	3	3	36	Siham : nouveau logiciel de préliquidation de la paie
		Qualité du suivi	Retard dans l'intégration de la paie dans Sifac ne permettant pas un suivi budgétaire et comptable mensuel et pouvant conduire à une impossibilité de clôturer les comptes annuels	●	●		4	3	4	48	Non respect du calendrier défini. Attribution des tâches à revoir
		Exactitude	Manque de contrôle du service fait d'un service d'enseignement. Risque de paiement avec service fait fictif ou paiement indu		●		3	3	4	36	
		Exactitude Régularité	Absence de contrôle a posteriori	●		100	4	5	5	100	Départ de l'agent. Pas de suppléant
	Dépenses taxe apprentissage	Qualité du suivi	Ne pas identifier l'ensemble des dépenses liées à la taxe d'apprentissage avant la date du 31/12		●		4	3	4	48	
	Dépenses reversement CFCA	Qualité du suivi	Ne pas identifier l'ensemble des dépenses liées au reversement CFCA avant la date du 31/12		●		4	3	4	48	
	Dépenses liées à une condamnation pécuniaire	Exhaustivité	Absence de paiement d'une condamnation pécuniaire dans les délais impartis		●		2	3	4	24	Inexécution d'une décision de justice (ou exécution tardive) ; infraction du régime de Responsabilité des Gestionnaires Publics(RGP)
	Gestion de projets : Erasmus et K103 et 107	Justification	Impossibilité de fournir les justificatifs		●	75	5	5	3	75	Rédaction de la procédure de gestion des bourses sortantes (Erasmus études, stages, AMI et FSDIE). Définition des différents niveaux de contrôle interne. Présentation par le cabinet Equation
Processus achat public											
Marchés publics	Régularité	Ne pas pouvoir exécuter financièrement un marché (marché mal créé dans l'outil)		●	60	5	2	4	40		
	Régularité	Méconnaissance des procédures marchés. Commandes passées hors marché		●	80	5	4	3	60	Concerne la procédure achats en dessous des 40000 euros	
Immobilisation											
Processus immobilisation											
Parc immobilier	Soutenaibilité de gestion	Absence de visibilité/projection sur les grosses réparations immobilières à venir		●	5	5	1	1	5		
	Immobilisation DRI (immobilisation en cours)	Exactitude Sincérité	Immobilisations en cours non intégrées en immobilisations définitives (transfert compte 23 au compte 21). Ne pas assurer le suivi des immobilisations en cours	●		24	4	2	3	24	L'agent comptable assure ce contrôle mensuel. Mise en place d'un tableau de suivi des opérations partagé DRI/AC
	immobilisation hors DRI	Exactitude Sincérité	Ne pas avoir un enregistrement fiable de l'immobilisation (la durée amortissement (période d'amortissement conforme au convention), montant du financement des investissements)	●		16	4	4	1	16	Création d'une cellule immo en charge de ce contrôle
	Inventaire physique	Exhaustivité	Ne pas avoir la connaissance du patrimoine de l'établissement. Réserve potentielle des commissaires aux comptes		●	80	4	4	5	80	Inventaire physique sur le parc immobilier existe
	Rapprochement physico-comptable	Sincérité	Avoir un actif immobilisé non sincère		●	80	4	5	4	80	
	Financement externe de l'actif	Exhaustivité	Ne pas rattacher l'immobilisation à la convention concernée (FEA)		●	30	5	2	3	30	Suivi mensuel FEA
Etats financiers Clôture											
Processus de traitements de fin exercice											
Clôture	Régularité /sincérité	Absence de régularité et de sincérité des comptes (compte financier et tableaux budgétaires)	●	●	48	3	4	4	48	Outil non fiabilisé : AMUE (outil en constante évolution)	
	Exactitude	Défaut d'analyse, mauvaise interprétation des flux recettes devant faire l'objet d'un PCA PAR		●	80	5	4	4	80	Les risques détaillés ici impactent les risques du processus clôture qui sont : non respect des délais de production, Résultat budgétaire et comptable erroné, Certification avec réserve(s).	
	Régularité/sincérité	Ne pas comptabiliser tous les flux devant faire l'objet de PCA PAR CAP CCA. Risque sur le résultat comptable	●		80	5	4	4	80		

Cartographie des risques comptables et budgétaires (CIC CIB) 2023-2024

Historique	25/10/2023	mise à jour de la cartographie des risques
	15/11/2023	validation de la cartographie des risques par le comité de pilotage

	risque faible
	risque moyen
	risque fort
	risque élevé

Risque = impact "I" x probabilité "P" x Maitrise (niveau de contrôle interne)"M" cotés de 1 à 5

Cartographie des risques majeurs

Date de validation du comité de pilotage : 15/11/2023

Cycle	Processus	Critères	Risques détectés	RISQUES			Cotation des risques				Observations
				CIC	CIB	Risque n-1	I	P	M	Risque n	
Trésorerie	Processus trésorerie										
	Paiement	Exactitude	Payer à tort un fournisseur	●		12	3	2	2	12	contrôle de supervision mis en place (tous les jours)
	Plan de trésorerie	Exactitude Sincérité	Compte de tiers non rapproché. Pas d'impact dans le plan de trésorerie	●		16	4	2	2	16	contrôle mensuel

Impact : 1 (faible) à 5 (capital)

Probabilité : 1 (très peu probable) à 5 (quasi-certain)

Maîtrise (niveau contrôle interne) : 1 (élevé) à 5 (très faible voire inexistant)

Niveau de risque (NR) :	Faible NR<20	Moyen 20≤NR<45	Fort 45≤NR<80	Elevé NR≥80
-------------------------	-----------------	-------------------	------------------	----------------