

**DÉLIBÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
D'AVIGNON UNIVERSITÉ
N°CA-2026-002**

SÉANCE DU 10 FÉVRIER 2026

**POINT A.2.1
APPROBATION DU PLAN D'ACTIONS ÉTABLI SUR LA BASE DE LA
CARTOGRAPHIE DES RISQUES FINANCIERS (DÉMARCHE RELATIVE
AU CONTRÔLE INTERNE)**

Le Conseil d'administration, en sa séance du 10 février 2026, sous la présidence de Georges LINARÈS, président,

Vu le code de l'éducation et notamment son article L.712-3,
Vu le décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 modifié relatif à la gestion budgétaire et comptable publique,
Vu l'arrêté du 17 décembre 2015 relatif au cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable, pris en application de l'article 215 du décret précité,
Vu les statuts d'Avignon Université,
Vu le règlement intérieur du Conseil d'administration d'Avignon Université,

Après en avoir délibéré,

Approuve le plan d'actions établi sur la base de la cartographie des risques financiers (démarche relative au contrôle interne), tel qu'annexé à la présente délibération.

Vote du Conseil d'administration : favorable à l'unanimité

Membres composant le conseil : 28
Membres présents (17) ou suppléés (5) : 22
Membres absents et non suppléés : 6

Affaire suivie par

Alain RICHAUD
Vice-président du Conseil
d'administration

Téléphone

+33 (0)4 90 16 28 09

Courriel

vice-president-ca@univ-avignon.fr

Le président d'Avignon Université

Georges LINARÈS

Signature calligraphique
le 12/02/2026 15:31:17 +01:00



AVIGNON
UNIVERSITÉ

Avignon, le 30 septembre 2025

Objet / NOTE D'ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE FINANCIER

I- Rappels sur les objectifs du contrôle interne financier (CIF)

Le contrôle interne est une composante essentielle du pilotage et de l'amélioration continue d'Avignon Université (AU), visant à assurer la conformité, la transparence et la performance dans toutes ses activités.

Le contrôle interne financier est une sous-composante du contrôle interne dédiée à la maîtrise des risques afférents à la poursuite des objectifs budgétaires et comptables.

Objectifs du contrôle interne financier

Les deux principaux objectifs du contrôle interne financier sont la soutenabilité budgétaire et la qualité des comptabilités budgétaire et générale.

1. **Soutenabilité budgétaire :**

- **Programmation budgétaire initiale** : Assurer la qualité de la programmation en début de gestion, en termes d'engagements, de décaissements, d'emplois et de recettes.

- **Suivi et actualisation** : Garantir la qualité du suivi et de l'actualisation de la programmation budgétaire.

- **Exécution budgétaire** : Assurer la soutenabilité de l'exécution budgétaire.

2. **Qualité comptable :**

- **Comptabilité budgétaire** : Retracer l'ouverture et la consommation des autorisations d'engager et de payer, ainsi que l'enregistrement des recettes autorisées. Elle permet de rendre compte de l'utilisation des crédits et des emplois conformément à leur spécialisation.

- **Comptabilité générale** : Fondée sur le principe de la constatation des droits et obligations, elle retrace l'ensemble des mouvements affectant le patrimoine, la situation financière et le résultat.

Conformément à l'article 170 du décret du 7 novembre 2012, l'objectif de qualité des comptabilités générale et budgétaire se décline selon dix critères, dont le respect conditionne son atteinte : réalité, justification, présentation et bonne information, sincérité, exactitude, exhaustivité, non-compensation, imputation et rattachement à la bonne période comptable et au bon exercice.

Pôle processus et
amélioration continue

Affaire suivie par
Nathalie BAUDE

Téléphone
+33 (04) 90 16 25 40

Courriel
nathalie.baude@univ-avignon.fr

AVIGNON UNIVERSITE

Campus Hannah Arendt
74 rue Louis Pasteur
84 029 Avignon cedex 1

Tél. +33 (0)4 90 16 25 00
Fax. +33 (0)4 90 00 00 00
courriel@univ-avignon.fr
univ-avignon.fr

Focus CIB (Contrôle Interne Budgétaire)

L'ordonnateur est garant de la soutenabilité de la programmation et de son exécution. Il est chargé de la comptabilité des autorisations d'engagement (AE) et des autorisations d'emploi (ETPT). Il veille également à la qualité comptable de la comptabilité budgétaire et s'assure de la qualité des opérations qui lui incombent.

Focus CIC (Contrôle Interne Comptable)

L'agent comptable tient la comptabilité générale de l'établissement. Il est garant du respect des règles comptables et de la qualité du contrôle interne financier (GBCP, article 191). Il est chargé de la comptabilité des crédits de paiement (CP) et des recettes.

II- La démarche du contrôle interne financier

Une démarche de CIF est considérée robuste lorsque les étapes suivantes sont réalisées :

1. **Organigramme fonctionnel nominatif (OFN)** : Les services financiers doivent renseigner et mettre à jour annuellement un OFN des acteurs financiers.
2. **Approche processus** : Les processus financiers doivent être décrits dans une cartographie des processus et délimités avec des objectifs, des données entrantes et sortantes, et des responsabilités. Cette étape nécessite l'implication de tous les acteurs concernés pour définir et formaliser ces processus puis pour diffuser les procédures à tous les niveaux de l'organisme.
3. **Approche par les risques** : En s'appuyant sur les processus identifiés, les experts fonctionnels et métiers doivent analyser les événements susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Ils évaluent les risques et les hiérarchisent en fonction de leur impact et de leur probabilité, puis les classent dans une **cartographie des risques**.
4. **Plan d'action annuel** : Proposer des solutions visant à réduire les risques majeurs à un niveau de maîtrise ou de tolérance acceptable. Cela inclut la mise en place de procédures, modes opératoires, formulaires, actions de contrôle, actions de formation, règles de communication interne, et développement de la communication externe. La **mise en œuvre de ce plan d'action** doit être effectuée par tous les services/composantes concernés.
5. **Plans de contrôle** : Les responsables des services financiers doivent déterminer des plans de contrôle pour leurs services respectifs, y retranscrire leurs contrôles de supervision, et y inscrire les contrôles mutuels et autocontrôles de leurs agents.

Le pilotage du contrôle interne impose de suivre les actions entreprises et d'assurer une actualisation annuelle des outils (OFN, cartographie des processus,

cartographie des risques, plan d'action et plans de contrôles). Il est également essentiel d'évaluer périodiquement le niveau de déploiement de la démarche afin d'identifier les marges de progrès, en réalisant un diagnostic de maîtrise des risques avec le comité de pilotage.

III- Réseau et organisation du contrôle interne financier d'AU

Le CIF est animé par un contrôleur interne de la direction du pilotage et de l'amélioration continue. Un **réfèrent CIF** doit être désigné au sein de la DAF et/ou de l'Agence comptable pour être le relais principal de la DPAC dans l'animation du dispositif (cadre et déploiement).

Un **comité de pilotage** (organe dirigeant) composé du directeur général des services, des DGS adjoints, du vice-président du conseil d'administration, du directeur des ressources humaines, du directeur opérationnel des systèmes d'information, de l'agent comptable, du directeur des affaires financières, du directeur du pilotage et de l'amélioration continue, et du contrôleur interne responsable du CIF, définit les orientations stratégiques du CIF.

Un **groupe de travail** à vocation technique, composé de l'agent comptable, du directeur des affaires financières et du responsable du contrôle interne, se réunit régulièrement pour actualiser la démarche et redéfinir les priorités de déploiement du contrôle interne financier.

Le réseau comprend également les **responsables administratifs et chefs de service, relais opérationnels** indispensables à la réalisation du contrôle interne financier. Les responsables de services/composantes et l'ensemble des agents opérationnels appliquent les pratiques définies par les affaires financières dans leurs activités quotidiennes et participent aux contrôles en lien avec les affaires financières. Ils identifient et communiquent les risques, assurent la documentation des procédures et s'approprient les outils de CI mis à leur disposition. Chaque année, des points semestriels peuvent être programmés par le contrôleur interne avec les composantes et services concernés.

Enfin, les **gestionnaires financiers, premiers acteurs de la chaîne financière**, sont sensibilisés annuellement à l'importance de la qualité de leurs saisies dans SIFAC+ et à l'actualisation des procédures.

Le **conseil d'administration** (organe délibérant) veille à la mise en oeuvre du cadre de référence défini par l'arrêté du 17/12/2015.

Il doit disposer d'une vision des risques majeurs et des actions mises en place pour leur couverture.

La cartographie des risques financiers majeurs et le plan d'action afférent doivent donc être présentés et **approuvés annuellement par le Conseil d'Administration d'AU en février.**

Stephane Bourdageau
le 03/11/2025 17:43:04 +01:00



AVIGNON
UNIVERSITÉ

CONTRÔLE INTERNE FINANCIER

Cartographie des risques et plans d'actions

Conseil d'administration du 10 février 2026

DAF et AC accompagnées de la DPAC

1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne

C'est avant tout un outil d'amélioration continue qui :

- commence par identifier des risques et dysfonctionnements...
- ...pour ensuite tenter de les diminuer ou de les faire disparaître en fournissant une assurance raisonnable sur la maîtrise de ces risques et dysfonctionnements.

Pour cela, **le contrôle interne vise à :**

- ✓ améliorer les processus au sein de l'établissement,
- ✓ formaliser et pérenniser les informations et modes opératoires notamment en cas de turn over au sein des équipes,
- ✓ rechercher l'efficacité, c'est-à-dire tendre vers une optimisation de l'utilisation de nos ressources (humaines, financières...)

Il s'agit donc d'une démarche qui cherche à soutenir la résilience de l'établissement face aux différentes crises (hausse des prix de l'énergie, crise sanitaire, évolution du nombre d'étudiants, diminution des subventions...) et permettre à l'organisme d'atteindre ses objectifs.

Evolution de la démarche

Périmètre redéfini du Contrôle Interne Financier (CIF)

Adaptation du périmètre du CIF pour coexister avec les contrôles internes spécifiques aux autres métiers (CI métier ou CI transverse) en cours de déploiement.

Vision des risques du domaine financier axée sur les objectifs stratégiques

Alignement des risques financiers stratégiques sur les objectifs financiers stratégiques de soutenabilité (trésorerie, fonds de roulement, charges de personnel).

Refonte de la démarche pour consolidation

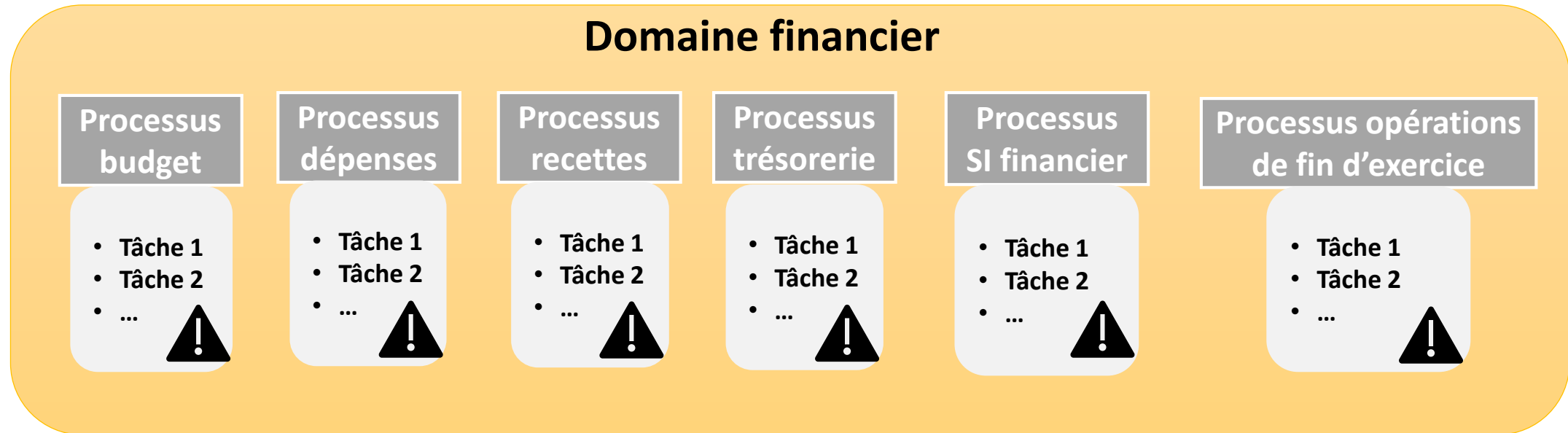
- ✓ **Note d'organisation du CIF révisée** pour clarifier les rôles et responsabilités (Cf. Note en annexe)
- ✓ **Cartographie des processus** du domaine financier **mise à jour** pour refléter les évolutions des processus.
- ✓ **Échelle de cotation des risques révisée** pour une évaluation plus précise et cohérente.

Evolution → Remise à zéro des risques donc pas de comparatifs

2. La cartographie des risques

La cartographie des risques

C'est un outil qui permet le recensement des risques financiers, comptables et budgétaires par une **approche processus.**



Le système de cotation des risques

Nouvelle échelle de cotation qui permet de **mesurer les risques de manière homogène et plus objective**. Elle repose sur deux dimensions :

- ✓ **la gravité** (impact) : importance des conséquences potentielles si le risque se matérialise ;
- ✓ **la vraisemblance** (probabilité/temporalité) : chance que le risque survienne dans un horizon de temps donné.

Ces deux dimensions combinées produisent un **score de criticité** qui hiérarchise les risques et oriente les actions de maîtrise.

	Impact 1 Faible	4 Modéré	16 Elevé	64 Critique
Probabilité 8 Très forte	8 Supportable	32 Modéré	128 Sérieux	512 Intolérable
4 Forte	4 Négligeable	16 Supportable	64 Modéré	256 Sérieux
2 Faible	2 Négligeable	8 Supportable	32 Modéré	128 Sérieux
1 Très faible	1 Négligeable	4 Négligeable	16 Supportable	64 Modéré

Méthodologie de cotation adoptée

Pondération :

- ✓ **Gravité** : Suite géométrique de 4 (1 = faible, 4 = modéré, 16 = élevé, 64 = critique).
- ✓ **Vraisemblance** : Suite géométrique de 2 (1 = très faible, 2 = faible, 4 = forte, 8 = très forte).
- ✓ **Formule de criticité** : Gravité (pondérée) \times Vraisemblance (pondérée).

Privilégier la gravité : La pondération de la gravité (4) est supérieure à celle de la vraisemblance (2) pour mettre l'accent sur l'impact potentiel des risques.

Agrégation des impacts - Règle du maximum : Choix de la gravité la plus élevée (du critère le plus impacté) pour garantir une approche prudente et sécuriser les processus critiques.

Exemple : Un risque "élevé" (16) sur la satisfaction utilisateur, "modéré" (4) sur la qualité de vie au travail et "faible" (1) sur le volet juridique aura une gravité finale de 16.

Echelle de cotation des risques

Gravité/Impact :

✓ **Respect des engagements :**

- ✓ Faible : Altération non perceptible de la qualité de la prestation, taux d'utilisateurs impactés <5%, retard de 1 jour.
- ✓ Modéré : Altération perceptible de la qualité de la prestation, taux d'utilisateurs impactés entre 5 et 15%, retard de 2 à 5 jours.
- ✓ Élevé : Altération significative de la qualité de la prestation, taux d'utilisateurs impactés entre 16 et 50%, retard de 6 à 15 jours.
- ✓ Critique : Impossibilité à délivrer la prestation, taux d'utilisateurs impactés >50%, retard >15 jours.

✓ **Qualité de vie au travail :**

- ✓ Faible : Désagréments ponctuels, pas de désorganisation notable.
- ✓ Modéré : Tensions passagères, désorganisation occasionnelle.
- ✓ Élevé : Tensions durables, désorganisation récurrente ou partielle.
- ✓ Critique : Conflits ouverts, désorganisation totale ou continue.

Echelle de cotation des risques

Gravité/Impact :

✓Image/Réputation de l'établissement :

- ✓Faible : Détérioration de l'image interne à l'université.
- ✓Modéré : Jugement de valeur négatif auprès des bénéficiaires et partenaires locaux.
- ✓Élevé : Jugement de valeur négatif dans les médias locaux ou spécialisés.
- ✓Critique : Jugement de valeur négatif auprès des tutelles de l'établissement.

✓Financier :

- ✓Faible : Dépenses <10k€ en BF, BI ou MS ; recettes hors SCSP <10k€.
- ✓Modéré : Dépenses entre 10 et 49k€ en BF ou BI, entre 10k€ et 69k€ en MS ; recettes entre 10k€ et 49k€.
- ✓Élevé : Dépenses entre 50 et 300k€ en BF ou BI, entre 70 et 700k€ en MS ; recettes entre 50k€ et 200k€.
- ✓Critique : Dépenses >300k€ ou >30% du BF ou BI, >700k€ en MS ; recettes >200k€.

✓Juridique :

- ✓Faible : Irrégularité mineure sans risque contentieux.
- ✓Modéré : Faible risque contentieux (TA ou juridiction spécialisée).
- ✓Élevé : Fort risque contentieux (TA ou juridiction spécialisée).
- ✓Critique : Recours au pénal, contentieux RH ou marchés avec condamnations élevées.

Echelle de cotation des risques

Vraisemblance (Potentialité de survenance du risque) :

- ✓ **Très faible** : Exceptionnellement, moins d'une fois par an, peu probable (<5%).
- ✓ **Faible** : Ponctuellement, 1 à 2 fois par an, possible (5 à 20%).
- ✓ **Forte** : Fréquemment, 1 à 2 fois par mois, probable (20 à 50%).
- ✓ **Très forte** : Très fréquemment, 1 à plusieurs fois par semaine, quasi certain (>50%).

Arbitrages et justifications

- ✓ **Simplicité et clarté** : Échelle facile à comprendre et à appliquer, favorisant l'adhésion des responsables de processus/de risques.
- ✓ **Modèle couramment utilisé** : approuvé par l'AMUE, utilisé par de nombreux établissements et paramétré dans le module Risk de PYX4 (outil de maîtrise des risques).
- ✓ **Formation des responsables de processus/de risques** : Sensibilisation et accompagnement à l'utilisation de l'échelle.
- ✓ **Déploiement progressif** : Application initiale aux risques du domaine financier dans le cadre du CIF, puis extension aux autres domaines.

3. Risques et plans d'actions associés soumis à votre approbation

Cartographie des risques 2025-2026

		Impact			
		1 Faible	4 Modéré	16 Elevé	64 Critique
<div>R1</div> <div>R2</div> <div>R3</div> <div>R4</div>	Probabilité				
	8 Très forte			R3 R4	
	4 Forte			R2	R1
	2 Faible				
	1 Très faible				
Pilotage budgétaire					
Trajectoire du fonds de roulement					
Modèles économiques					
Rapprochement inventaire physique et comptable					

Risque n°1 : Pilotage budgétaire

Nature du risque	Responsable de la mise en œuvre	Acteurs concernés	Actions
Ecart entre prévisions et l'exécution	DRH DAF AC et ordonnateurs délégués	DRH en lien avec les ordonnateurs délégués	Continuer les travaux en cours d'amélioration des outils de pilotage de la masse salariale. Mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité des actions et des outils de pilotage. Former les responsables de la DRH à l'utilisation de ces outils.
		Ordonnateurs délégués	Sincérité et réalité des prévisions de dépenses et des évaluations des recettes.
		Ordonnateurs délégués	Réalisation des services faits au fil de l'eau afin de comptabiliser les charges de l'exercice et de respecter le délai global de paiement.
		Ordonnateurs délégués	Réalisation des titres de recettes au fil de l'eau afin de comptabiliser les produits de l'exercice et d'améliorer la qualité comptable.
		Ordonnateurs délégués	Sincérité des ajustements nécessaires au budget rectificatif (MS, Fonctionnement, Investissement et Recettes) afin d'avoir des taux d'exécution conformes aux prévisions.
Capacité de l'établissement à assurer ses engagements à moyen terme	DGS et ordonnateurs délégués	DAF DRH ordonnateurs délégués	Elargir les travaux en cours, d'amélioration des outils de pilotage, avec une vision pluriannuelle des décisions prises.

Risque n°2 : Trajectoire du fonds de roulement

Nature du risque	Responsable de la mise en œuvre	Acteurs concernés	Actions
Capacité de l'établissement à assurer ses engagements à moyen terme	DP	DPI	Le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière doit être mis à jour pour permettre une meilleure programmation budgétaire, atteindre une performance énergétique et faciliter à terme la dévolution du patrimoine. Mettre en œuvre les opérations du CPER au regard de la stratégie immobilière.
		DPI	Définir la trajectoire d'investissement compatible avec les priorités et les disponibilités financières.
		DPI	Rechercher de nouvelles sources de financement afin de garantir la soutenabilité financière des projets immobiliers conduits par l'établissement, tout en préservant sa capacité d'autofinancement (CAF).
	DGSA Support	DAF et DARI	Mise à jour et analyse de l'impact des opérations pluriannuelles sur le niveau du fonds de roulement disponible.

Risque n°3 : Modèles économiques de l'établissement

Nature du risque	Responsable de la mise en œuvre	Acteurs concernés	Actions
Soutenabilité des modèles économiques de l'établissement face à l'absence de compensation de l'Etat	DGS	Recherche	Analyse et impact de la trajectoire de notre modèle de reversement-
		Formation	Analyse et impact de la trajectoire de notre modèle de reversement (apprentissage et FC).
		VP et DPAC	Définir un modèle économique avec les partenaires d'AU dans le cadre du COMP 2026-2030 et définir les conditions de soutenabilité financière de ces engagements contractuels en amont de la contractualisation, en s'appuyant sur les travaux de comptabilité analytique (référence ministérielle P2CA) mis en œuvre à la DPAC.

Risque n°4 : Rapprochement inventaire physique et comptable

Nature du risque	Responsable de la mise en œuvre	Acteurs concernés	Actions
Rapprochement inventaire physique et inventaire comptable défaillant	DP	DCAVIS	Pérenniser le suivi de l'inventaire physique qui doit être réalisé par un prestataire extérieur en 2026. Mettre en place un inventaire physique tournant pour les prochaines années. Prendre en charge la «gestion physique des biens immobilisés» de l'établissement (entrée, transfert, sortie des biens), actualiser la procédure, impliquer les référents inventaires et diffuser la culture de l'inventaire.
	DP	Gestionnaires et référents inventaires	Des référents inventaires bien identifiés et actualisés. Appréhender, assimiler et appliquer la nouvelle procédure de gestion des biens.