

CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET BUDGETAIRE

Cartographie des risques et plans d'actions

Conseil d'administration du 06 février 2024

DIRECTION DES FINANCES, DES ACHATS ET DU CONTRÔLE INTERNE

Définition et objectifs du contrôle interne

Ce n'est pas du contrôle
~~CONTRÔLE~~
C'est du contrôle au sens de
« maîtrise »



CONTRÔLE INTERNE
C'est la maîtrise des risques (de
ne pas atteindre les objectifs)

A qui la faute ?
Une traduction
malheureuse de
« **management control** ».

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

- commence par identifier les risques et dysfonctionnements...
- ... pour ensuite tendre vers une diminution, voire une annulation, de ces risques et dysfonctionnements.

-Pour cela, le contrôle interne vise à :

- améliorer les process au sein de l'établissement,
- pérenniser les informations et modes opératoires notamment en cas de turn over au sein des équipes,
- rechercher l'efficience, 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 différents chocs (hausse des prix de l'énergie, crise sanitaire, évolution du nombre d'étudiants, diminution des subventions...)

Périmètre du contrôle interne comptable et budgétaire

Périmètre du CICB : risques qui impactent directement les processus des acteurs financiers

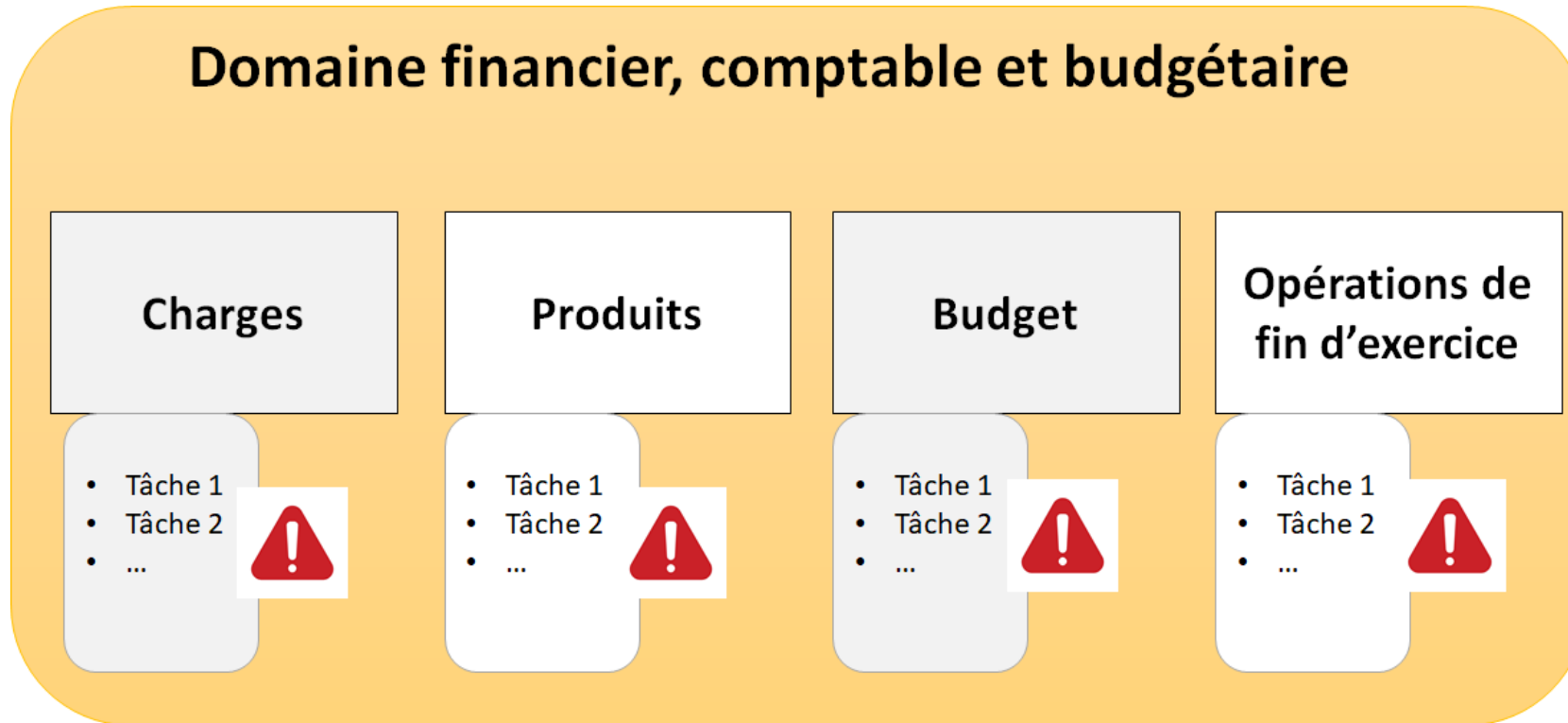
Démarche initiée par Avignon Université en 2016 qui répond à une obligation réglementaire.

Pour Avignon Université (comme tout organisme qui utilise des fonds publics), **déployer le CICB répond à plusieurs objectifs** :

- produire des comptes de qualité «certifiables» afin de garantir la régularité et la sincérité des opérations de l'établissement,
- permettre l'appréciation de la soutenabilité de la programmation et de l'exécution budgétaire,
- garantir le respect des lois/règlements/contrats/ directives,
- garantir la sécurité de nos actifs, nos biens matériels et immatériels,
- garantir la réalisation et l'efficacité de nos processus et procédures.

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

Cette cotation a pour but de quantifier les conséquences de la réalisation du risque.

Elle s'appuie sur la prise en compte simultanée de deux facteurs :

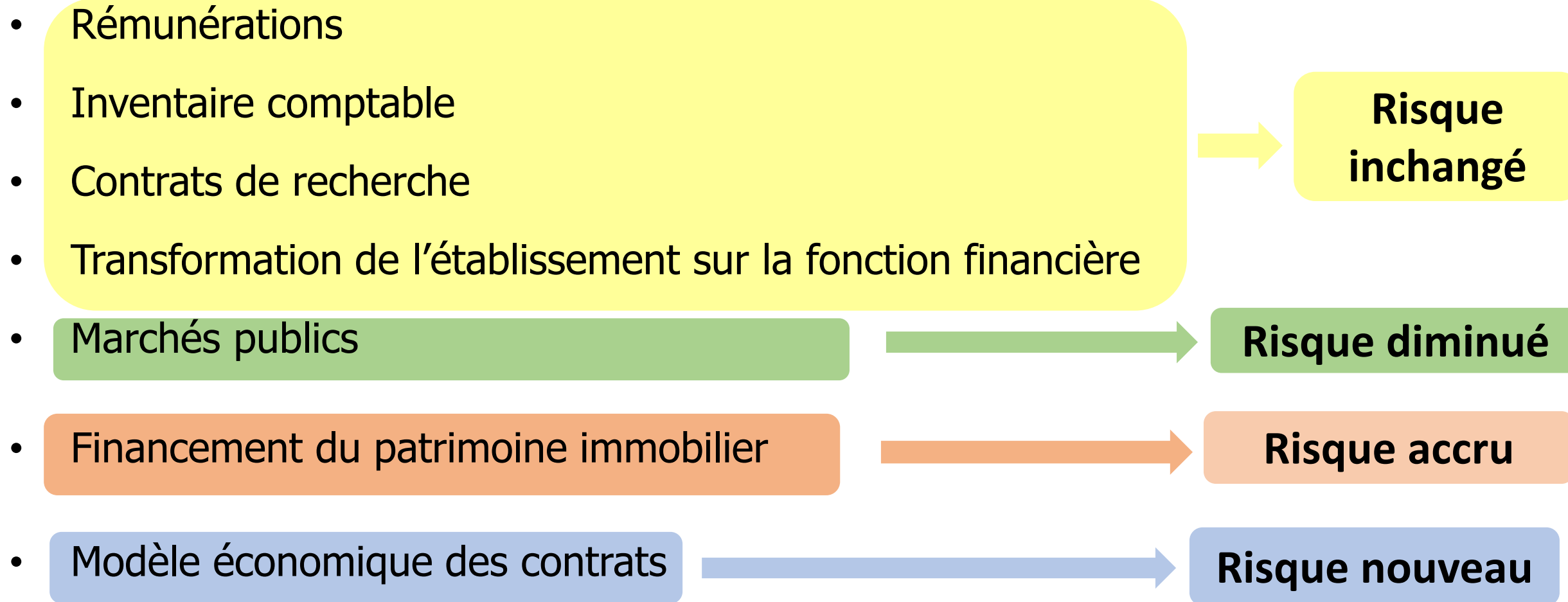
1. L'impact du risque :

- **3**=Impact modéré de la qualité comptable, non respect des procédures ou des directives des autorités de contrôle
- **4-5**=Fort impact de la qualité comptable, le dysfonctionnement constitue une infraction aux textes en vigueur et peut entraîner une mise en cause.

2. La Probabilité d'occurrence (ou survenance) du risque : cette probabilité est fonction de la fréquence des actions réalisées.

- **3**=Forte, cela est techniquement et humainement possible et arrivera de manière irrégulière.
- **4-5**=Certaine et fréquente (en l'absence de mesure de traitement), se produit souvent et de manière récurrente.

Évolution de la cotation des 7 risques majeurs présentés cette année



PLAN D'ACTION RISQUE 1 - Rémunérations (1/2)

Typologie du risque	Erreurs de paie (comptable)
Description du risque	Les rémunérations sont effectuées par la DRFIP, pas de visibilité amont des bulletins de paye. Extrême sensibilité des données de paie (pièces justificatives, codification).
Plan d'action	Les gestionnaires RH et la coordination paie doivent contrôler a priori les codifications paie et a posteriori les bulletins de paye, et l'agence comptable doit contrôler a priori toutes les codifications paie. Former les gestionnaires RH sur la codification de la paie et sur l'analyse d'un bulletin de paye. Sensibiliser les gestionnaires RH, suite aux recrutements de nouveaux agents, sur la réception et la présentation en paie de pièces justificatives valides.
Échéance de la mise en œuvre du plan d'action	En continu
Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	DRH

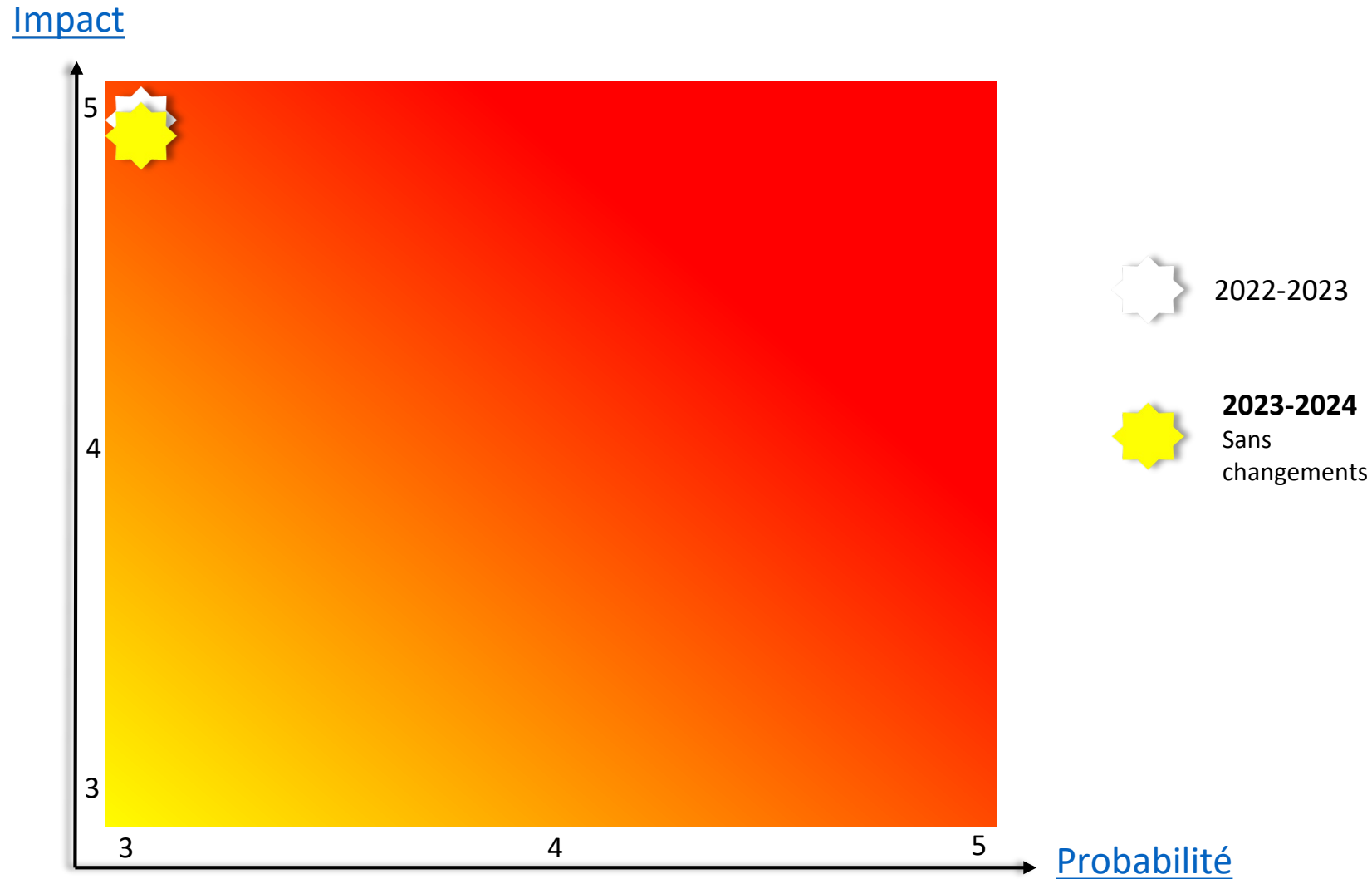
Typologie du risque	Qualité comptable
Description du risque	Difficulté d'anticiper les charges à payer (SF en N, payé en N+1).
Plan d'action	L'outil de suivi des heures d'enseignement (DSE), mis en place depuis 2018-2019, est un des outils d'appréciation des CAP. En 2023, DSE est opérationnel et utilisé par toute la communauté. L'outil a fait l'objet d'évolutions en 2020 (HCs Demat) notamment par l'automatisation des états de liquidation pour limiter les interactions manuelles, limiter les risques d'erreur de transposition, accélérer les traitements et progresser dans la prévision. HCs Demat est en production depuis deux ans et répond aux besoins. Les risques sont faibles. Un nouvel outil, OSE, sera mis en place au printemps 2025 et viendra en remplacement de DSE, HcsDemat et Vacademmat. Il devrait permettre une meilleure visibilité sur les CAP.
Échéance de la mise en œuvre du plan d'action	Août 2024
Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	DGS et DRH

PLAN D'ACTION RISQUE 1 - Rémunérations (2/2)

Typologie du risque	Imputations budgétaires et bilan financier erronés
Description du risque	Diversité des acteurs du processus donc erreurs humaines possibles. Saisie des imputations budgétaires par les gestionnaires RH avec parfois des incohérences.
Plan d'action	Sensibiliser les composantes et services sur l'importance du travail de vérification qui précède le déversement et sur le bon renseignement des données d' imputation de masse salariale en amont . Sensibiliser/former les gestionnaires RH sur l'importance des saisies des imputations budgétaires. Réexpliquer et améliorer les formulaires (demandes d'autorisation préalable de recrutement, fiches navettes vérification avant déversement) pour harmoniser, fluidifier et fiabiliser les informations qui deviennent des données financières. Ces différents formulaires sont désormais stabilisés et le volume des erreurs relatives aux imputations avant déversement est très faible.
Échéance de la mise en œuvre du plan d'action	En continu et formation/sensibilisation des gestionnaires tous les ans, animée par la DFACI
Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	DRH, DFACI et AC

Typologie du risque	Budgétaire
Description du risque	L'impossibilité de connaître avec exactitude le montant de la paie avant le retour de la DRFIP impacte les prévisions budgétaires de masse salariale de l'établissement.
Plan d'action	Le pôle pilotage de la DRH doit ajuster au fil de l'eau les prévisions de masse salariale. Programmer des réunions mensuelles de suivi de la masse salariale DGS-DRH-DFACI (et ponctuellement Agence comptable) pour valider les évolutions de l'enveloppe de masse salariale en cours d'exercice.
Échéance de la mise en œuvre du plan d'action	En continu
Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	DRH

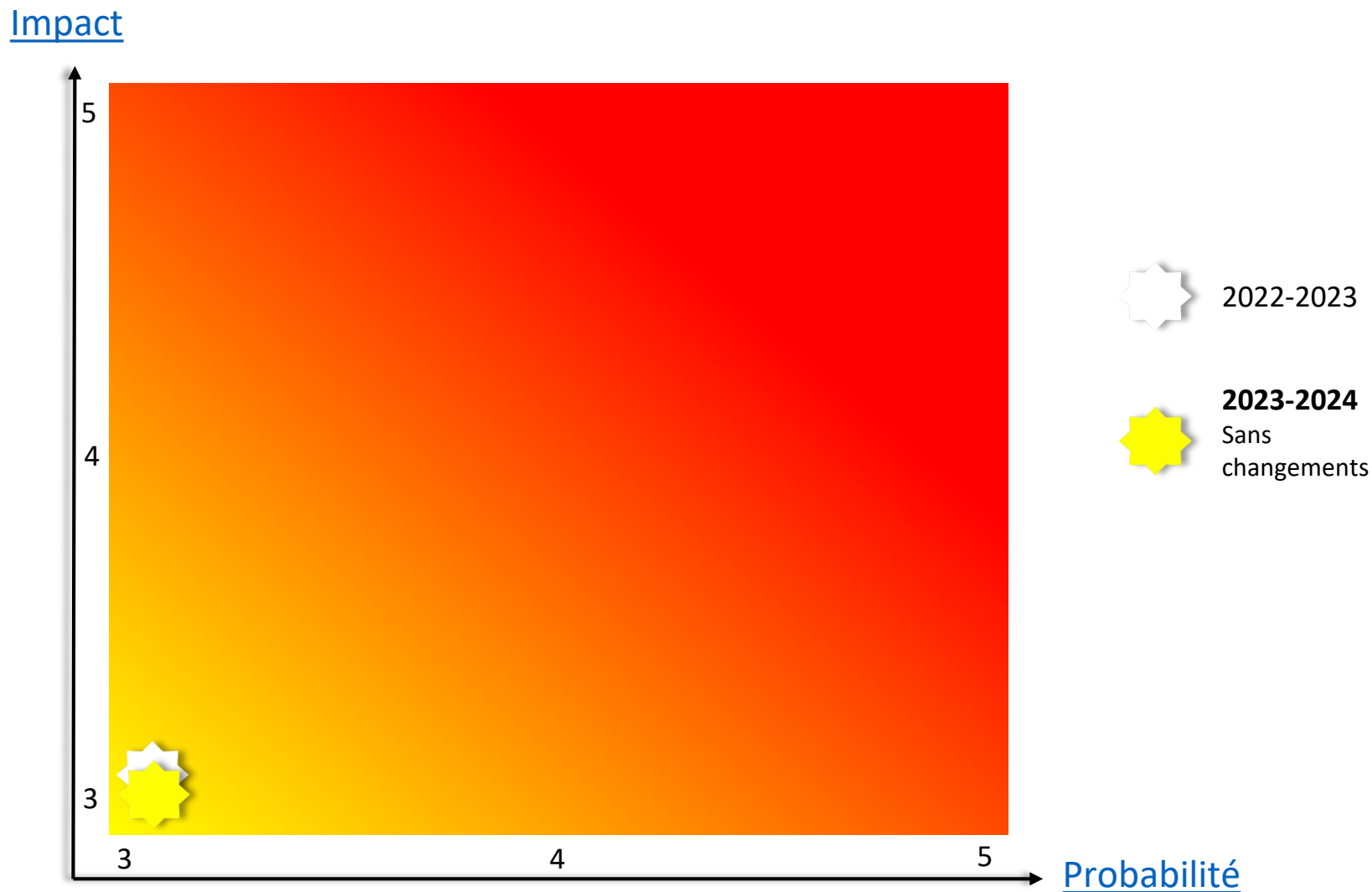
COTATION DU RISQUE 1 - Rémunérations



PLAN D'ACTION RISQUE 2 – Inventaire comptable

Typologie du risque	Réglementaire et comptable
Description du risque	<p>Obligation réglementaire de procéder à l'inventaire physique des immobilisations au moins une fois par an afin d'assurer une concordance parfaite entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable.</p> <p>Un prestataire, ACTIDEL, a réalisé un inventaire physique, entre décembre 2021 et mars 2022, qui a permis un recollement avec l'inventaire comptable fin 2022.</p> <p>La procédure de gestion de l'inventaire physique et comptable a évolué légèrement en 2023 avec l'adoption de nouveaux seuils d'immobilisations (CA du 03/10/23).</p> <p>Des évolutions sont encore à prévoir car reprise de la procédure inventaire physique par la DCAVIS.</p>
Plan d'action	<p>Pérenniser le suivi de l'inventaire physique maintenant qu'il a été rapproché de l'inventaire comptable → procédure 2022 avec les PV1-2-3 mise à jour en 2023.</p> <p>La procédure prévoit que les gestionnaires/référents inventaire complètent un formulaire PV1 et le transmettent à l'appui des demandes de paiement dans SIFAC. L'agence comptable crée les fiches immobilisations en conséquence.</p> <p>Les gestionnaires/référents enregistrent/étiquettent tous les matériels et mobiliers de plus de 800€HT ainsi que les matériels sensibles en-dessous de 800€HT (en fonction des nouveaux seuils votés en CA).</p> <p>Les gestionnaires/référents doivent être vigilants pour appréhender les évolutions de procédure «gestion des immobilisations ».</p>
Échéance de la mise en œuvre du plan d'action	Action à pérenniser (investissement conséquent) pour 2024, inventaire tournant à programmer tous les ans en interne.
Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	AC, DFACI et DCAVIS

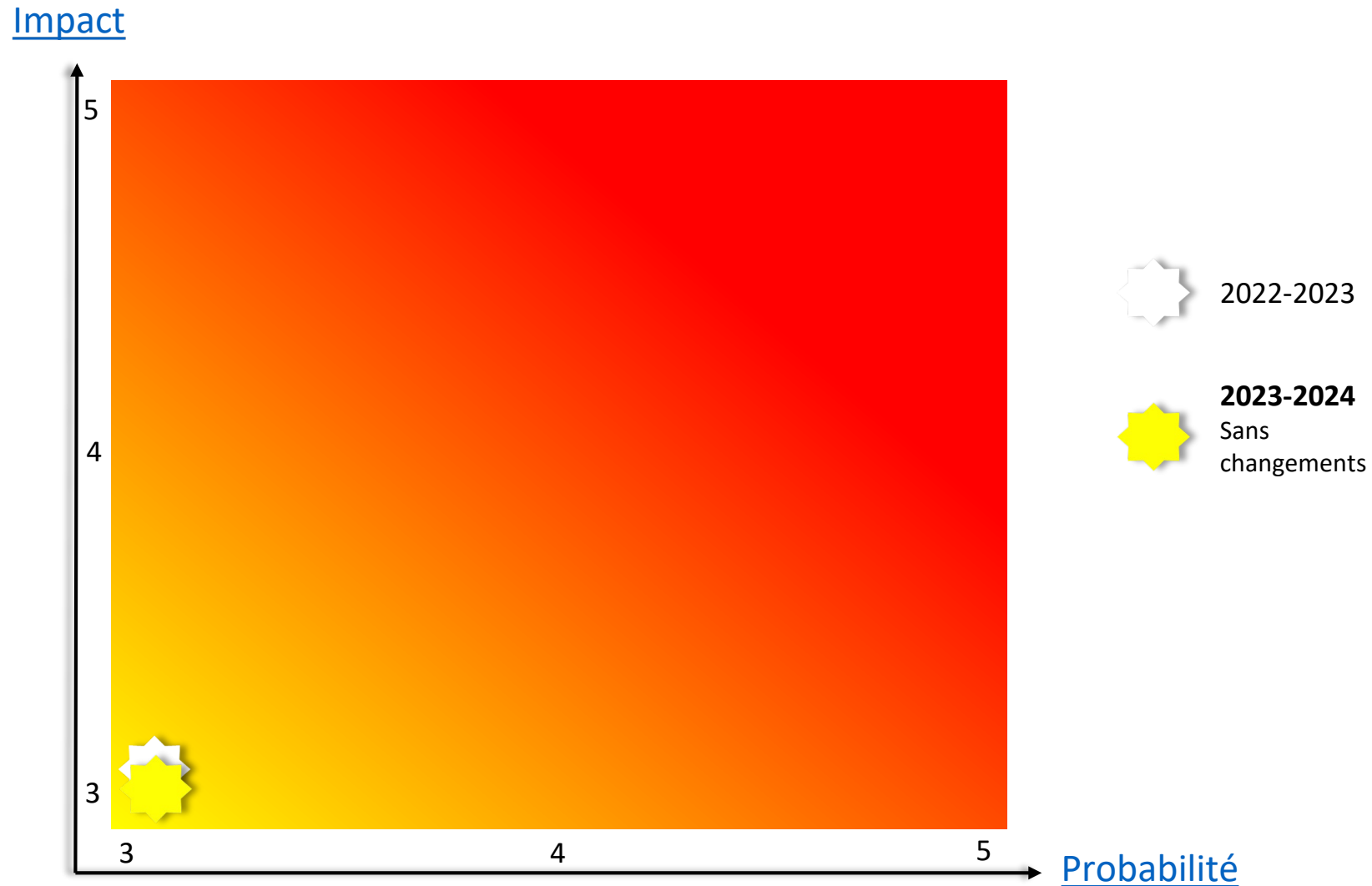
COTATION DU RISQUE 2 – Inventaire comptable



PLAN D'ACTION RISQUE 3 – Contrats de recherche

Typologie du risque	Financier
Description du risque	<p>La création du CRB Recherche et la mise en place du pôle recherche de la DFACI en janvier 2018 ont permis de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • renforcer les liens entre les unités de recherche, la commission « recherche » et son vice-président ; • faciliter la transcription budgétaire de la politique scientifique de l'établissement ; • mettre en œuvre des pratiques de gestion innovantes et unifiées ; • favoriser la mutualisation des crédits et l'expression d'une politique d'investissement coordonnée. <p>L'activité liée à la recherche fait l'objet d'une croissance régulière, le volume des contrats de recherche a plus que doublé entre 2012 et 2022 malgré un ralentissement récent, avec de nouvelles typologies de contrats ou techniques de gestion (opérations de recherche, chaires partenariales, reversement des prélèvements sur contrat avec un nouveau mode de calcul de reversement→génère plus de risques et demande toujours plus d'implications des services mais, en parallèle, de nombreux postes ont été armés au sein de la DARI et du pôle recherche de la DFACI .</p> <p>De plus en plus de nouveaux contrats avec l'étranger, avec un formalisme inhabituel et plus complexe ont pu entrainer des retards dans le suivi des facturations.</p>
Plan d'action	<p>Clarifier le rôle de chaque service d'AU (DARI, pôle recherche, gestionnaire), durant toute la vie du contrat jusqu'à l'élaboration du bilan final.</p> <p>Rédiger un document récapitulant le périmètre d'action de chacun des acteurs de la recherche.</p> <p>Elargir le périmètre d'actions de la DARI pour intégrer un volet « administration de la recherche » : suivi centralisé de l'exécution budgétaire de l'enveloppe recherche répartie par la Commission de la recherche.</p> <p>Utiliser le SI recherche Pléiade : Porteurs scientifiques, Gestionnaires et Agents du Pôle recherche DFACI.</p> <p>Prévoir des formations pour la bonne utilisation du SI pour le DARI et le Pôle Recherche, puis les gestionnaires.</p> <p>Mettre en place des procédures pour définir l'utilisation, l'alimentation du logiciel SINCHRO (saisie nouveau projet, calcul coûts chargés,...).</p> <p>Travailler sur la comptabilité analytique pour optimiser les tarifications des contrats de recherche.</p> <p>Pour le « mieux travailler ensemble » sur des dossiers complexes :</p> <p>Réunions mensuelles (DARI / DFACI / UFR STS) : ces réunions mensuelles permettent d'échanger sur tous les sujets en cours, par exemple sur les chaires partenariales, les OdR avec les CDI de missions scientifiques.</p> <p>Groupe de travail (DARI / DFACI / DRH / Agence comptable / STS) pour mettre en place une procédure relative aux chaires partenariales avec leurs particularités (exemple : mécénats de compétence), une réunion d'information a été proposée aux gestionnaires concernés.</p>
Échéance de la mise en œuvre du plan d'action	2024
Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	DARI et DFACI (Pôle recherche)

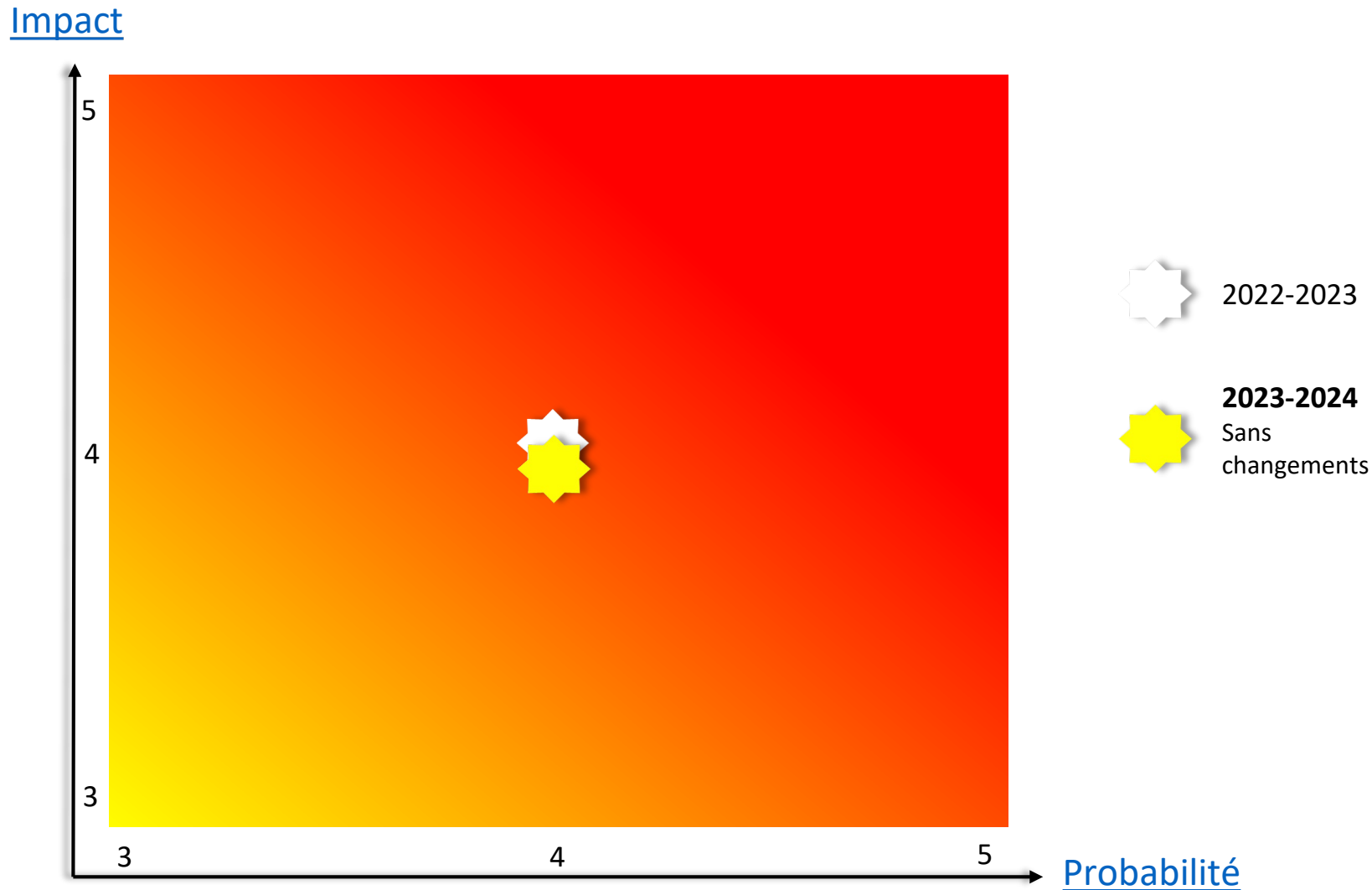
COTATION DU RISQUE 3 – Contrats de recherche



PLAN D'ACTION RISQUE 4 – Transformation de l'établissement sur la fonction financière

Typologie du risque	Budgétaire et financier
Description du risque	<p>La réorganisation de la fonction financière au sein d'AU, découlant de la réforme de la GBCP, n'est pas arrivée à son terme.</p> <p>Besoin constant d'améliorer la qualité des imputations budgétaires, comptables et analytiques.</p> <p>Tous les acteurs intervenant dans les processus financiers et budgétaires et ayant à saisir des données dans SIFAC devraient être des spécialistes regroupés en plateformes, formés et impliqués afin d'éviter les erreurs, le non respect des procédures et les conséquences comptables ou juridiques...</p> <p>Nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics depuis 2022 qui implique tous les acteurs.</p> <p>La création des Instituts implique une restructuration de l'architecture budgétaire d'AU.</p> <p>L'amélioration des process se double du changement du SI financier (passage à SIFAC+ en 2024)</p>
Plan d'action	<p>Restructurer la fonction financière (avec une partie centrale et des plateformes financières) pour correspondre à l'organisation en instituts et mettre en qualité les données.</p> <p>Créer des plateformes financières : dépenses, recettes et missions pour professionnaliser et moderniser la fonction financière.</p> <p>S'appuyer sur la GPEC pour accompagner, monter en compétences et créer des postes à haute valeur ajoutée dans le métier « finances » en s'imbriquant dans le projet en cours, de réorganisation de l'université sous forme d'instituts.</p>
Échéance de la mise en œuvre du plan d'action	Fin 2024
Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	DGS, DFACI et AC

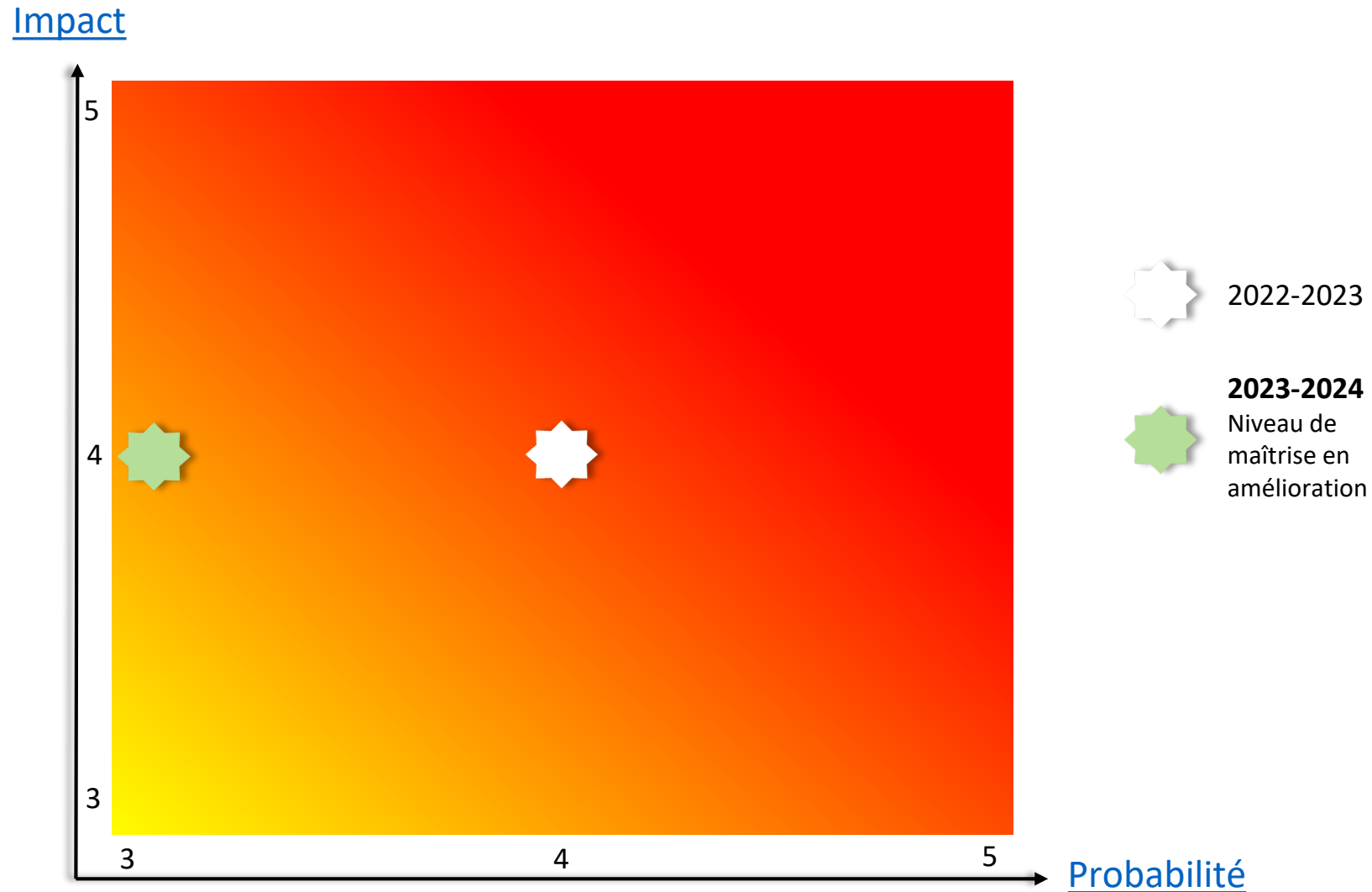
COTATION DU RISQUE 4 – Transformation de l'établissement sur la fonction financière



PLAN D'ACTION RISQUE 5 – Marchés publics

Typologie du risque	Réglementaire, juridique et financier
Description du risque	<p>L'absence de vision globale et anticipée par les services et composantes, des futurs achats ne permet pas toujours leur globalisation et par conséquent une performance économique → 4M de segments non couverts</p> <p>Conformément au code de la commande publique, AU doit sécuriser juridiquement ses achats.</p>
Plan d'action	<p>En 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none">- Mise en place d'une politique achats donnant les grands axes de performance économique et de sécurisation juridique de nos achats- Cartographie des achats d'AU afin de définir le plan de charge des groupes de marchandise non couverts par un marché pour l'année N+1 <p>Pour 2024 :</p> <ul style="list-style-type: none">- Déployer une stratégie d'achats afin de définir les meilleures options d'achats (DAE, PFRA ou AU) en cours- Sécuriser juridiquement nos marchés afin de limiter les contentieux
Échéance de la mise en œuvre du plan d'action	En continu
Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	DFACI (Service des achats et de la commande publique)

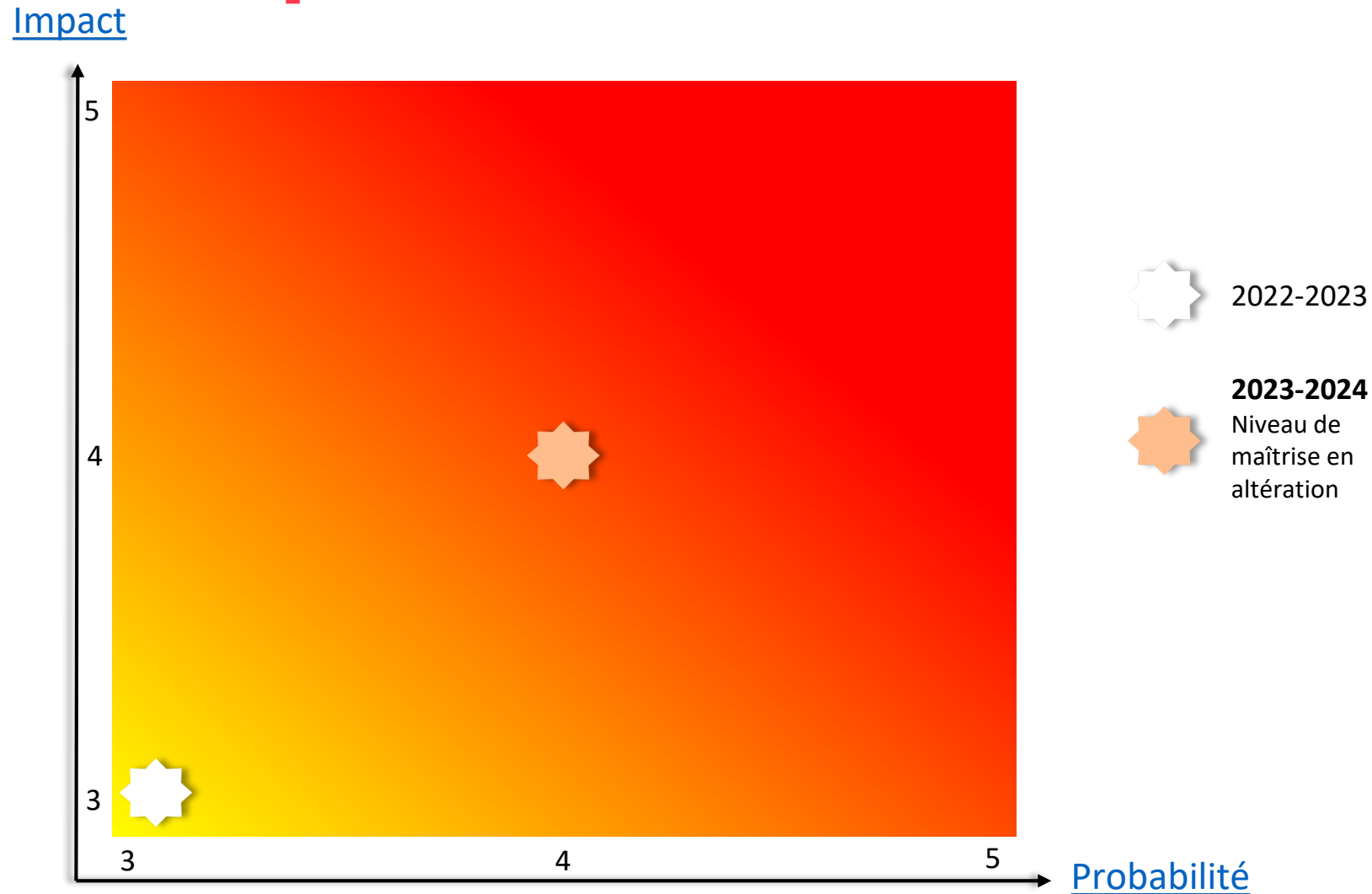
COTATION DU RISQUE 5 – Marchés publics



PLAN D'ACTION RISQUE 6 – Financement du patrimoine immobilier

Typologie du risque	Stratégique et financier (politique immobilière)
Description du risque	<p>L'établissement doit répondre à des attentes fortes en matière de gestion de son patrimoine immobilier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur le volet environnemental : nécessité de réaliser des investissements massifs pour améliorer la performance énergétique de son patrimoine immobilier tout en poursuivant sa politique de sobriété énergétique ; - en matière de gestion et de valorisation du patrimoine : amorcer la dévolution de son patrimoine immobilier ; - en matière de développement de son patrimoine immobilier : la mise en œuvre des programmes du CPER 21-27 accentue les besoins en compétences pour conduire des missions de maîtrise d'ouvrage et pour adapter les projets aux financements accordés. Engagement financier fort (3M€) alors qu'en parallèle baisse drastique du fonds de roulement depuis 2022.
Plan d'action	<p>Formaliser la stratégie immobilière de l'établissement via l'élaboration d'un schéma directeur.</p> <p>Recruter de nouvelles compétences au sein de la DPI pour accompagner les transitions et la perspective de la dévolution du patrimoine.</p> <p>Développer l'utilisation du système d'information patrimoine dans une démarche prospective.</p> <p>Maintenir une politique de rénovation bâtementaire, en maintenant un niveau d'investissement annuel.</p> <p>Sécuriser et optimiser les actions de rénovation et de construction tant en phase achat (marchés et commande publique) qu'en exécution pour limiter les aléas de construction (conception, analyse des coûts, suivi des chantiers).</p> <p>Recentrer le PPI sur les actions du CPER afin d'avoir l'assurance de les financer.</p> <p>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).</p>
Échéance de la mise en œuvre du plan d'action	2024
Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	DGS, DPI et DFACI

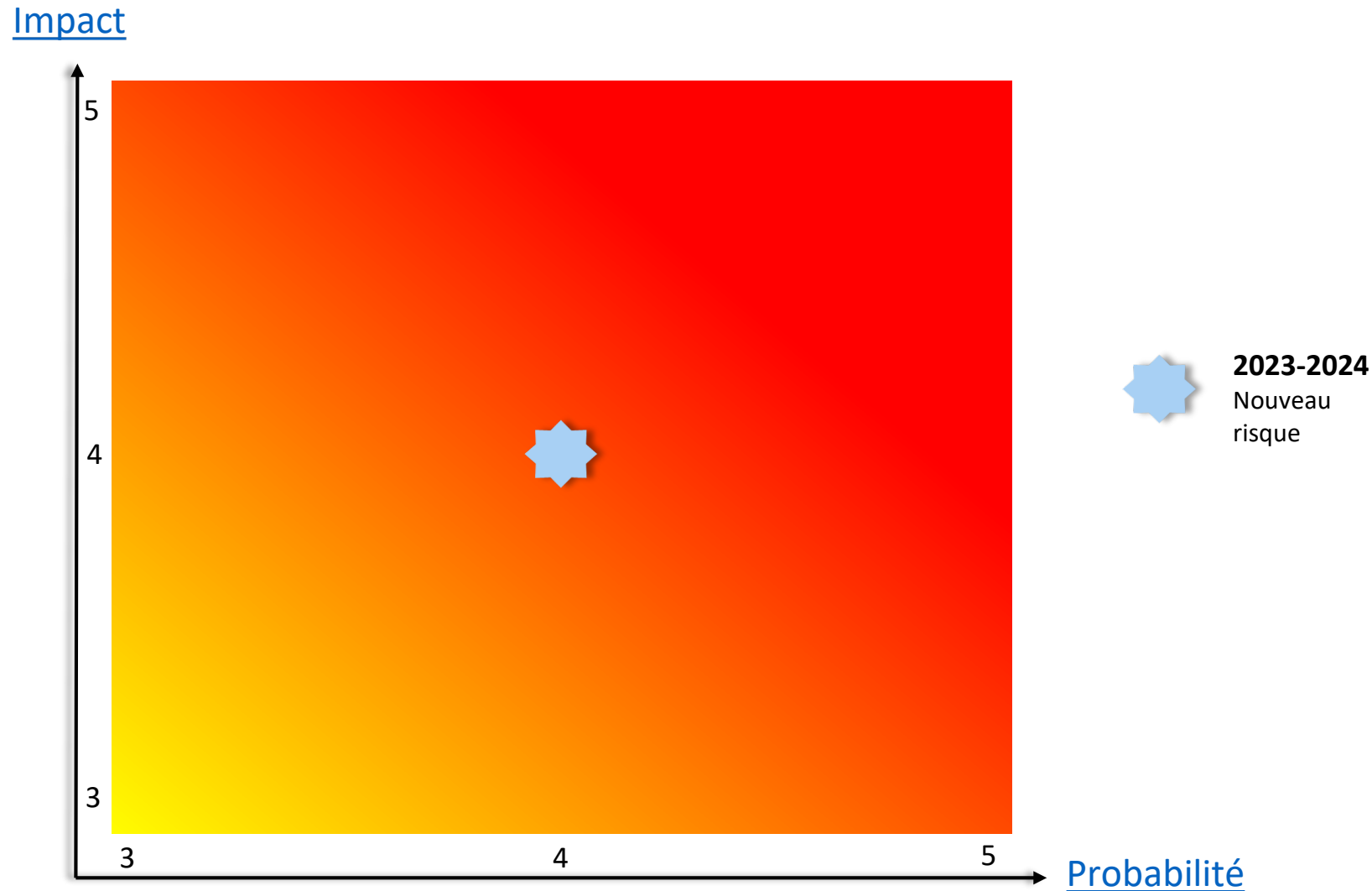
COTATION DU RISQUE 6 – Financement du patrimoine immobilier



PLAN D'ACTION RISQUE 7 – Modèle économique des contrats

Typologie du risque	Budgétaire et financier
Description du risque	<p>L'activité contractuelle de l'établissement, notamment en matière de recherche (conventions dans le cadre d'appels à projets scientifiques, contrats de recherche, conventions de chaires partenariales...) et de formation (conventions dans le cadre d'appels à projets formation/réussite étudiante/insertion professionnelle, conventions de subventions, dispositifs de bourses...) impacte significativement le budget de l'établissement. Nécessité de maîtriser ces impacts budgétaires en amont de la contractualisation et d'assurer un suivi de l'exécution des dépenses et des recettes pour permettre un ajustement de la prévision budgétaire.</p>
Plan d'action	<p>Elaborer une politique d'établissement en matière de contractualisation afin de définir des éléments de cadrage partagés et d'harmoniser les pratiques.</p> <p>Définir un modèle économique des contrats (recherche et formation) et les conditions de soutenabilité financière des engagements contractuels d'AU en amont de la contractualisation, en s'appuyant sur les travaux de comptabilité analytique.</p> <p>Identifier en amont les sources de financement des engagements contractuels.</p>
Échéance de la mise en œuvre du plan d'action	2024
Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	DGS

COTATION DU RISQUE 7 – Modèle économique des contrats



CARTOGRAPHIE DES RISQUES FINANCIERS, COMPTABLES ET BUDGÉTAIRES

Risque 1-Rémunérations : 8/10

Risque 2-Inventaire comptable : 6/10

Risque 3-Contrat de recherche : 6/10

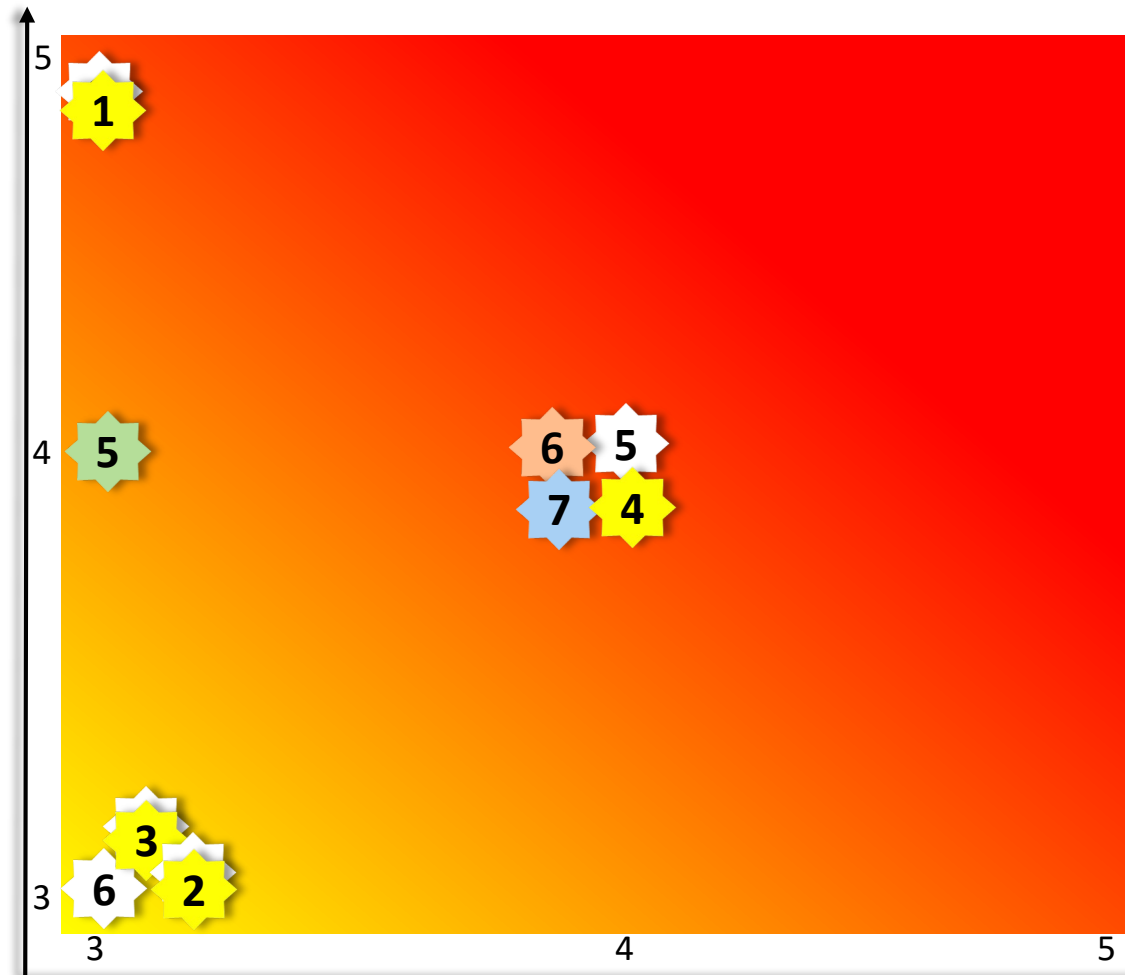
Risque 4-Transformation de l'établissement sur la fonction financière : 8/10

Risque 5-Marchés publics : 7/10

Risque 6-Financement du patrimoine immobilier : 8/10

Risque 7-Modèle économique des contrats : 8/10

Impact



- 2022-2023
- 2023-2024**
Sans changements
- 2023-2024**
Niveau de maîtrise en amélioration
- 2023-2024**
Niveau de maîtrise en altération
- 2023-2024**
Nouveau risque

Probabilité

COMPARATIF DES CARTOGRAPHIES DES RISQUES DE 2018 et 2023

