

Contrôle interne budgétaire - CIB

Cartographie des risques et plan d'actions

Direction des Affaires Financières

Novembre 2018

LE CONTROLE INTERNE BUDGETAIRE

- La démarche de CIB est **structurante** pour un établissement.

Il s'agit de maîtriser les activités et d'utiliser les ressources de manière efficiente.

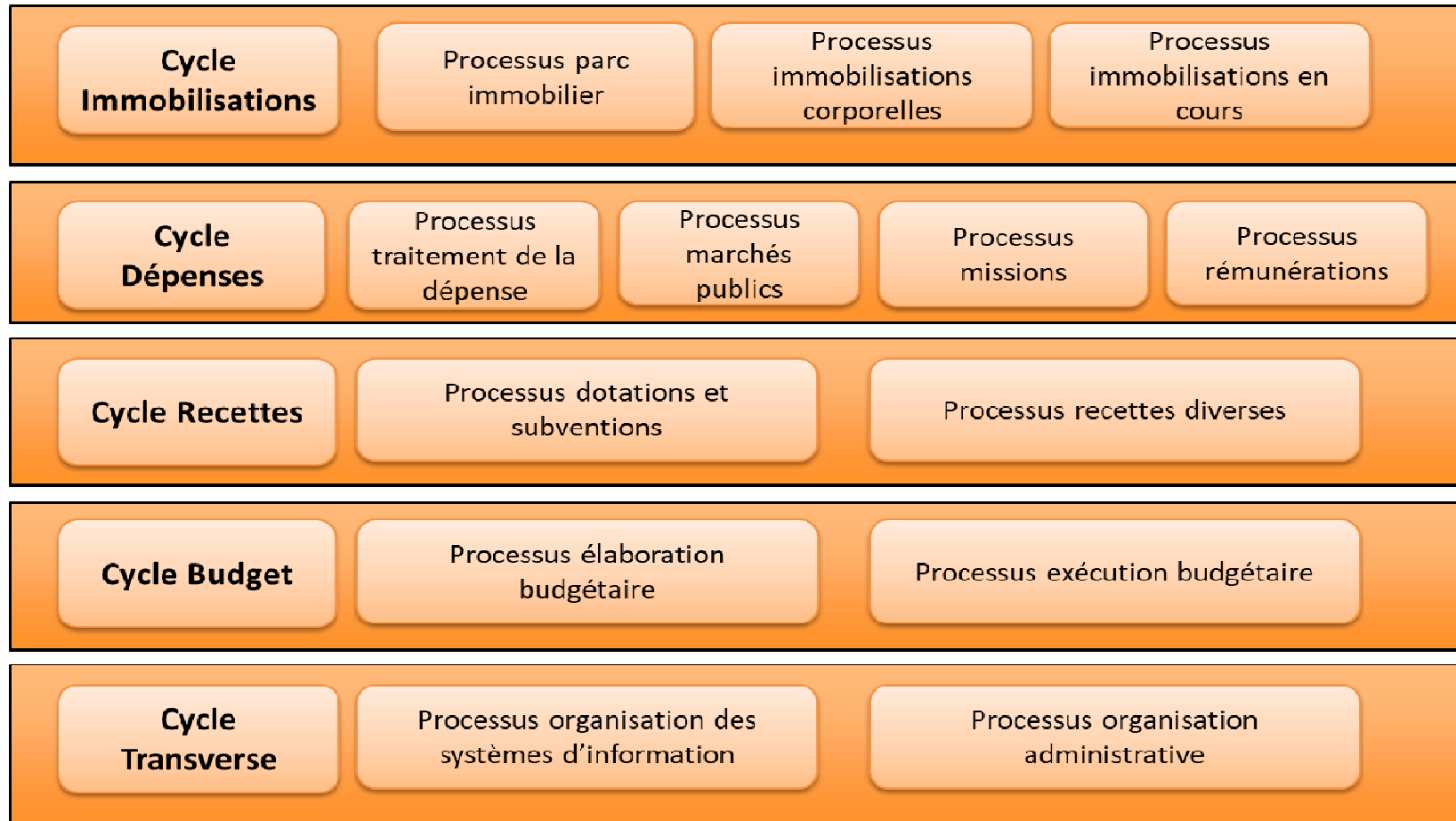
Le dispositif doit s'adapter à chaque établissement et il est nécessaire d'identifier les risques majeurs à l'aide d'une cartographie des processus.

Cette cartographie recense 5 grands cycles :

- Cycle Immobilisations
- Cycle Dépenses
- Cycles Recettes
- Cycle Budget
- Cycle Transverse

Les cycles sont déclinés en processus d'activités de l'établissement.

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DU CIB



CONTRÔLE INTERNE BUDGETAIRE - CIB

L'analyse des risques budgétaires est formalisée dans une cartographie identifiant l'ensemble des processus. Un seul document présente la cartographie des risques et le plan d'actions. Ce document fixe un programme pluriannuel d'améliorations, le tout avec une hiérarchisation.

Cette hiérarchisation se fera sur chaque cycle et en fonction de la **cotation du risque**. Cette cotation reprend une méthode couramment utilisée dans les EPSCP, la prise en compte de 3 critères:

- L'impact du risque (I) : mesure la gravité du risque s'il se réalise (Important, Majeur, Critique)
- La probabilité d'occurrence (P) : exprime son degré de vraisemblance ou sa potentialité de survenance (Modérée, Forte, Très forte)
- Le niveau de maîtrise (M) : caractérise l'efficacité des actions mises en place pour maîtriser le risque (Faible, Correct)

Ces trois critères permettent d'obtenir une note. Cette note permet de dire si un risque est faible et couvert (note inférieure à 30, code vert), s'il est couvert partiellement mais suffisant (note entre 30 et 59, code jaune), s'il est couvert partiellement et de manière insuffisante (note allant de 60 à 90, code orange) ou s'il est fort et non couvert de manière efficiente (note >90, code rouge).

Cette cotation est mise en parallèle de la nécessaire analyse globale du risque. Il s'agit surtout d'un outil d'aide à la prise de décision.

Déploiement du dispositif du contrôle interne

Le contrôle interne budgétaire sera mis à jour chaque année, selon les mêmes modalités en 2019.

En parallèle, les risques détectés, hiérarchisés et les actions proposées feront l'objet d'un suivi régulier.

Les organigrammes fonctionnels nominatifs seront mis à jour au gré des changements dans l'organisation des services

CARTOGRAPHIE DES RISQUES BUDGETAIRES (1/5)

Impact (I) et Probabilité (P) : cotation de 1 (très faible) à 5 (très fort)

Maîtrise (M) : cotation de 5 (non maîtrisé) à 1 (sous contrôle)

Criticité du risque : couleur

Risque globalement couvert si total <30

Couverture du risque partielle mais suffisante si total entre 30-59

Couverture du risque partielle mais insuffisante si total entre 60-90

Couverture du risque inefficente si total >90

Cartographie des risques

Cycles	Processus	Risques inhérents	Impact (I)	Probabilité (P)	Maîtrise (M)	Criticité du risque = Total = (I x P x M)
--------	-----------	-------------------	------------	-----------------	--------------	---

Immobilisations

Parc immobilier	Absence de visibilité/projections sur les grosses opérations immobilières à venir permettant de garantir la soutenabilité financière de l'établissement à long terme	5	3	3	45
Immobilisations corporelles	Absence d'application de suivi des immobilisations dans l'outil GFC	4	4	2	32
Immobilisations corporelles	Ecart entre inventaire comptable et inventaire physique	3	4	2	24
Immobilisations corporelles	Sorties d'inventaire/oubli de sortie d'un bien	3	4	2	24
Immobilisations en cours	- Méconnaissance de certaines informations nécessaires : date de réception, date de mise en service dans le cadre des immobilisations liées aux travaux immobiliers. - Risque d'erreur sur le début et le calcul de l'amortissement - Des immobilisations en cours non intégrées en immobilisations définitives	4	5	2	40

PLAN D' ACTIONS (1/5)

Pour info : la liste des acteurs pourra être amenée à évoluer au cours de la mise en œuvre des actions tout comme l'échéance fixée

Plan d'actions

Action	Acteurs en charge de l'action	Échéances
--------	-------------------------------	-----------

- Définition d'un SPSI (schéma pluriannuel de stratégie immobilière), mise à jour régulière du document et déclinaison de celui-ci en projections financières pluriannuelles - Création d'un chargé du pilotage de l'immobilier au service budget de la DAF (réajustement du poste de coordinatrice administrative et financière) permettant d'être le lien avec la Dir Pat/VPR sur la construction/suivi budgétaire + Udl sur la facturation des loyers / travaux supplémentaires contrat de partenariat et suivi des décaissements	DAF/DIRPAT/DGSVPR	2019 / 2020
- Mettre en place un outil de gestion des immobilisations après benchmark auprès d'autres établissements disposant des outils GFC - Sensibiliser les gestionnaires des structures pour compléter les données sur l'inventaire physique	DAF/Dir compta	2019
- Démarche initiée avec les équipements scientifiques > 50k€ + biens >20 ans sur Descartes et 30 ans sur le site Monod - Périmètre à élargir pour les années à venir	DAF	2020
Relance à faire auprès des structures et les sensibiliser sur l'importance des sorties d'inventaire	DAF	2020
Procédure à revoir avec l'ensemble des acteurs + accès répertoire partagé	DirComp/DAF/DIRPAT/structures de l'école	2019

CARTOGRAPHIE DES RISQUES BUDGETAIRES (2/5)

PLAN D' ACTIONS (2/5)

Impact (I) et Probabilité (P) : cotation de 1 (très faible) à 5 (très fort)
Maîtrise (M) : cotation de 5 (non maîtrisé) à 1 (sous contrôle)

Criticité du risque : couleur

Risque globalement couvert si total <30
Couverture du risque partielle mais suffisante si total entre 30-59
Couverture du risque partielle mais insuffisante si total entre 60-90
Couverture du risque inefficace si total >90

Pour info : la liste des acteurs pourra être amenée à évoluer au cours de la mise en œuvre des actions tout comme l'échéance fixée

Cartographie des risques

Cycles	Processus	Risques inhérents	Impact (I)	Probabilité (P)	Maîtrise (M)	Criticité du risque = Total = (I x P x M)
--------	-----------	-------------------	------------	-----------------	--------------	---

Dépenses

Traitement de la dépense	Commande sans engagement : absence d'EJ/bon de commande	4	2	3	24
Traitement de la dépense	Insuffisance de disponibilités budgétaires (notamment pour les dépenses sans ordonnancement préalable : paies, fluides..)	5	3	2	30
Traitement de la dépense	- Délai trop important entre la constatation et la certification du service fait - Absence de suivi des services faits certifiés non dénoués dans les structures gonflant le compte 4081	3	3	2	18
Traitement de la dépense	Des analyses et études de coûts non fiables liées à la qualité de la saisie des informations dans GFC (libellé, informations portées par l'EJ, imputation comptable, codes NACRES...)	3	4	3	36
Traitement de la dépense	Un suivi de l'exécution perfectible (en AE et en CP)	4	4	3	48
Marchés publics	Méconnaissance des procédures de marchés publics / Dépenses hors marché	4	2	1	8

Plan d'actions

Action	Acteurs en charge de l'action	Echéances
Formation et information des gestionnaires sur le rappel de la réglementation et des incidences de l'absence d'un bon de commande	DAF	2019
Formation et accompagnement des structures dans la construction de leur budget + les sensibiliser à suivre régulièrement leur budget	DAF	2019
- Sensibilisation ciblée auprès des structures concernées de manière récurrente - Mise en place d'un reporting listant l'ensemble des anomalies (ex : délai > 3mois) - Alerte régulière + envoi d'une extraction du compte 408	DAF/Dir compt/DSI	2019
- Travailler sur l'homogénéisation de la structure des libellés - Formaliser un document par so précisant les codes nacres et comptes comptables les plus utilisés	DAF	2020
- Sensibilisation des acteurs sur l'intérêt de suivre régulièrement leur situation budgétaire - Envoi d'un état mensuel aux structures	DAF	2019 / 2020
- Procédure et documents types pour aider à la passation d'un marché - Communication sur les marchés transversaux	DAF	2019

CARTOGRAPHIE DES RISQUES BUDGETAIRES (2/5)

PLAN D' ACTIONS (2/5)

Impact (I) et Probabilité (P) : cotation de 1 (très faible) à 5 (très fort)
 Maîtrise (M) : cotation de 5 (non maîtrisé) à 1 (sous contrôle)

Pour info : la liste des acteurs pourra être amenée à évoluer au cours de la mise en œuvre des actions tout comme l'échéance fixée

Criticité du risque : couleur

- Risque globalement couvert si total <30
- Couverture du risque partielle mais suffisante si total entre 30-59
- Couverture du risque partielle mais insuffisante si total entre 60-90
- Couverture du risque inefficente si total >90

Cartographie des risques

Plan d'actions

Cycles	Processus	Risques inhérents	Impact (I)	Probabilité (P)	Maîtrise (M)	Criticité du risque = Total = (I x P x M)	Action	Acteurs en charge de l'action	Échéances
Dépenses									
	Marchés publics	Risque d'une mauvaise définition du besoin	4	2	2	16	Accompagnement des service prescripteurs dans l'analyse du besoin, si nécessaire	DAF	2019
	Marchés publics	Un suivi perfectible dans l'exécution des marchés	4	4	3	48	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure coordination entre le service métier / service marchés / gestionnaire de la dépense / service facturier - Développer des éditions permettant de suivre l'exécution financière des marchés - Mettre en place un répertoire partagé entre les différentes acteurs centralisant l'ensemble des documents liés à un marché 	Service métier / DAF / gestionnaire de la dépense / Dir compt	2019
	Missions	<ul style="list-style-type: none"> - Départ en mission sans OM ou OM non signé - Absence ou insuffisance des pièces justificatives, prise en charge tardive de la mission, état de frais non signé - Des AE réservées non libérées en fin d'année 	5	2	3	30	<ul style="list-style-type: none"> - Informer de nouveau sur la procédure et sur l'incidence d'envoyer un agent en mission sans OM - Sensibiliser sur l'OM à engagement différé 	DAF	2019
	Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de disponibilité budgétaire pour une demande de recrutement sur RP - Circuit de la validation des demandes de recrutement défaillant - Une mauvaise complétude du formulaire de demande de recrutement : mauvaise estimation du CTE, erreur d'imputation sur les lignes budgétaires,... 	4	2	4	32	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure sur le circuit des recrutements et formulaire à revoir - Dématiser le circuit avec mise en place d'un workflow permettant la traçabilité et la réduction des délais de validation 	CODIR/DAF/DRH /DSI	2020

CARTOGRAPHIE DES RISQUES BUDGETAIRES (3/5)

PLAN D' ACTIONS (3/5)

Impact (I) et Probabilité (P) : cotation de 1 (très faible) à 5 (très fort)

Pour info : la liste des acteurs pourra être amenée à évoluer au cours de la mise en œuvre des actions tout comme l'échéance fixée

Maîtrise (M) : cotation de 5 (non maîtrisé) à 1 (sous contrôle)

Criticité du risque : couleur

- Risque globalement couvert si total <30
- Couverture du risque partielle mais suffisante si total entre 30-59
- Couverture du risque partielle mais insuffisante si total entre 60-90
- Couverture du risque inefficente si total >90

Cartographie des risques

Plan d'actions

Cycles	Processus	Risques inhérents	Impact (I)	Probabilité (P)	Maîtrise (M)	Criticité du risque = Total = (I x P x M)	Action	Acteurs en charge de l'action	Echéances
Recettes									
	Dotations et subventions	Décalage entre l'échéancier prévu et l'encaissement de la SCSP	3	2	2	12	Suivi régulier, prévision et alerte si nécessaire	DAF/DirComp	2019
	Dotations et subventions	Absence de rapprochement des encaissements sur la fin d'exercice	2	4	2	16	Procédure à formaliser	DAF/DirComp	2020
	Dotations et subventions	Risque de perte de recettes/subventions dû à l'inéligibilité des dépenses dans le cadre de bilans financiers	4	3	2	24	- Vérification en amont du règlement financier des partenaires - Associer en amont les services budget et service contrats au moment du montage du projet (ingénierie de projet recherche/hors recherche)	DAF/VPR/Autres structures :VPE/DAI/lfé	2019
	Recettes diverses	Absence de facturation ou facturation tardive/erronée (en interne ou externe)	3	2	2	12	Suivi renforcé et au fil de l'eau	DAF/Structures	2020
	Recettes diverses	Circuit de validation et de signature perfectible des conventions	4	3	3	36	Communiquer une nouvelle fois sur le circuit et initier une démarche de dématérialisation des conventions avec workflow	DAF/DAJI/structures	2019

CARTOGRAPHIE DES RISQUES BUDGETAIRES (4/5)

PLAN D' ACTIONS (4/5)

Impact (I) et Probabilité (P) : cotation de 1 (très faible) à 5 (très fort)

Maîtrise (M) : cotation de 5 (non maîtrisé) à 1 (sous contrôle)

Criticité du risque : couleur

- Risque globalement couvert si total <30
- Couverture du risque partielle mais suffisante si total entre 30-59
- Couverture du risque partielle mais insuffisante si total entre 60-90
- Couverture du risque inefficace si total >90

Pour info : la liste des acteurs pourra être amenée à évoluer au cours de la mise en œuvre des actions tout comme l'échéance fixée

Cartographie des risques

Plan d'actions

Cycles	Processus	Risques inhérents	Impact (I)	Probabilité (P)	Maîtrise (M)	Criticité du risque = Total = (I x P x M)	Action	Acteurs	Échéances
Budget									
	Elaboration budgétaire	Mauvaises prévisions des dépenses/recettes de la part des structures	5	2	3	30	- Former à nouveau sur le fichier de remontées budgétaires + alerter sur l'intérêt du fichier - Accompagner les structures	DAF	2019
	Elaboration budgétaire	Absence de projections pluriannuelles sur la MSE (au-delà de n+1)	4	4	3	48	- Formaliser un schéma directeur RH - Se doter d'un outil performant permettant des projections pluriannuelles	DRH/DAF	2020
	Elaboration budgétaire	Absence de projections pluriannuelles sur les opérations immobilières	4	4	3	48	Formaliser un SPSI puis un Plan pluriannuel d'investissements	Dir Pat/DAF	2020
	Elaboration budgétaire	Risque d'erreurs importants dans la construction du budget lié aux retraitements manuels et à l'utilisation d'Excel	4	4	2	32	Développer de nouvelles extractions et de nouvelles fonctionnalités sur GFC	DAF/DSI/Consortium Cocktail	2021
	Exécution budgétaire	- Ecart important entre prévision et réalisation - Absence d'alerte pour certaines structures sur des dérives possibles dans l'exécution (dépenses/recettes)	5	4	3	60	- Améliorer les prévisions budgétaires et le suivi de l'exécution (2 enjeux significatifs : la MSE + Dir Pat) - Suivre plus régulièrement les opérations non budgétaires pouvant impacter fortement le résultat - BR de déprogrammation en fin d'année pour construire le BI n+1, si utile	DAF/DRH/Dir Pat/Autres structures si besoin	2019

CARTOGRAPHIE DES RISQUES BUDGETAIRES (5/5)

Pour info : la liste des acteurs pourra être amenée à évoluer au cours de la mise en œuvre des actions tout comme l'échéance fixée

Impact (I) et Probabilité (P) : cotation de 1 (très faible) à 5 (très fort)
Maîtrise (M) : cotation de 5 (non maîtrisé) à 1 (sous contrôle)

Criticité du risque : couleur

Risque globalement couvert si total <30
Couverture du risque partielle mais suffisante si total entre 30-59
Couverture du risque partielle mais insuffisante si total entre 60-90
Couverture du risque inefficace si total >90

Cartographie des risques

Cycles	Processus	Risques inhérents	Impact (I)	Probabilité (P)	Maîtrise (M)	Criticité du risque = Total = (I x P x M)
TRANSVERSE						
	Organisation administrative	Inadéquation de l'organisation de la DAF face aux enjeux de l'établissement et mauvaise lisibilité du périmètre de chaque service de la Direction	3	3	3	27
	Organisation administrative	Absence de continuité de service sur l'ensemble des fonctions de la DAF	4	3	3	36
	Organisation administrative	Un archivage perfectible (ex : absence des originaux des conventions avec incidence financière) et pas toujours partagé avec les acteurs concernés	3	4	3	36
	Organisation des systèmes d'informations	Des habilitations informatiques pas toujours à jour (notamment au niveau de la suppression des droits suite aux départs d'agents)	4	4	3	48
	Organisation des systèmes d'informations	Module Situations du consortium Cocktail perfectible : absence d'extractions financières permettant de bien suivre la situation financière de l'établissement (dépenses, recettes, missions, situation budgétaire, exécution financière des marchés publics) ou de rapport d'anomalies	5	4	3	60

PLAN D' ACTIONS (5/5)

Pour info : la liste des acteurs pourra être amenée à évoluer au cours de la mise en œuvre des actions tout comme l'échéance fixée

Plan d'actions

Action	Acteurs en charge de l'action	Echéance
Ajustement de l'organigramme	DAF/DRH	2018/2019
- Mise à jour des organigrammes fonctionnels - Essayer de mettre en place des binômes si les effectifs le permettent	DAF (service budget)	2020
Procédure à formaliser et archivage électronique à réorganiser	DAF / DSI / DAJI	2020
- Travailler sur la connaissance des départs des agents	DAF (service budget) /DRH/ DAJI	2020
Demande de développement à Cocktail/DSI + rapprochements auprès d'autres établissements	DAF (contrôleur de gestion)/DSI/autres EPSCP	2019