

Contrôle interne budgétaire et comptable : cartographie des risques et plan d'actions 2025-2028

Direction des affaires financières
Direction de la comptabilité

Commission des Finances du 5 décembre 2024

Le contrôle interne budgétaire et comptable

- **Le dispositif est précisé par 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 n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique**
- **5 notions importantes :**
 - Le **contrôle interne** est un dispositif de management qui vise à garantir que les règles de gestion fixées sont respectées ;
 - Le mot contrôle doit être compris dans son sens anglo-saxon qui signifie " maîtrise" ;
 - Le **risque** se définit comme un évènement susceptible de se produire et ayant un impact sur l'activité ;
 - 2 documents principaux constituent les **instruments de pilotage** du contrôle interne : la **cartographie des risques** et le **plan d'actions**.
 - La **cartographie des risques** est un outil de pilotage interne qui permet de recenser les risques existants et de les présenter de façon synthétique ;
 - Le **plan d'actions** : sur la base des constats issus de la cartographie des risques, des actions sont définies et mises en œuvre afin de corriger les zones d'ombre et d'anticiper les risques futurs.

Les conditions et modalités de mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et comptable reposent sur trois axes majeurs :

- **LES PROCEDURES** : elles décrivent les tâches à exécuter, les acteurs concernés ainsi que les mesures de contrôle interne attendues.
- **LA TRACABILITE** : Parallèlement, les mesures de conservation des documents budgétaires et comptables ainsi que des pièces justificatives sont définies et prévoient leur accessibilité, leur disponibilité, leur intégrité et leur valeur probante.
- **LE SYSTEME d'INFORMATION** : Les autorités hiérarchiques déterminent les habilitations informatiques et les délégations en cohérence avec l'attribution des tâches.

Le contrôle interne budgétaire et comptable

Comme souligné précédemment, 2 documents principaux constituent les instruments de pilotage du contrôle interne : la cartographie des risques et le plan d'action, renouvelés cette année

- Les cartographies établies par la Direction des Affaires Financières et la Direction de la Comptabilité permettent de recenser les risques existants en les présentant de façon synthétique et en mettant en regard les actions proposées pour en assurer la maîtrise
- Les risques recensés lors de la révision opérée l'année dernière ont permis de mettre en œuvre des actions dont le bilan synthétique est présenté ci-après
- Une actualisation annuelle du dispositif est opérée cette année avec de nouveaux risques mis en évidence avec les actions associées, mais dans la continuité du plan pluriannuel en cours.
- Pour rappel une approche rénovée a été mise en place en 2023 pour s'adapter à la RGP.

Le contrôle interne en évolution avec la RGP

Qu'est-ce que la RGP (responsabilité des gestionnaires publics) ?

- L'ordonnance du 23 mars 2022 instaure un régime de responsabilité des gestionnaires commun aux ordonnateurs et aux comptables, en remplacement du régime dual actuel : responsabilité des ordonnateurs devant la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF) et responsabilité des comptables devant la Cour des comptes. Le nouveau régime entre en vigueur le 1er janvier 2023.
- L'un des objectifs de la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics est d'assurer une plus grande responsabilisation des gestionnaires publics, en simplifiant et unifiant la responsabilité devant les juridictions financières, tout en renforçant le contrôle interne, ainsi que la responsabilité managériale.
- L'infraction générique est limitée à deux conditions : l'existence d'une faute grave et la matérialisation d'un préjudice financier significatif, apprécié au regard du budget effectivement sous la responsabilité du justiciable.

L'adaptation du CI au nouveau contexte :

- Un comité de pilotage du dispositif du contrôle interne financier a été constitué en 2023. Il est piloté par le directeur général des services (DGS) assisté par l'agent comptable (AC) pour la partie relative au contrôle comptable, il réunit également la directrice des affaires financières, la directrice des ressources humaines, les référents du contrôle interne de la DAF et de la DC, ainsi que d'autres intervenants en tant que de de besoin.

Focus sur le contrôle interne comptable

RESULTATS CONSTATES EN 2024

Le plan d'action est largement stabilisé, avec notamment 13 risques notables en baisse dont notamment ceux portant sur les risques d'erreurs dans les habilitations juridiques et informatiques, l'absence d'alertes dans le pilotage de données, le défaut d'actualisation de la base tiers, la non intégration des immobilisations en cours.

LES NOUVEAUTES DU PLAN POUR 2025-2028

- **4 nouvelles actions sont inscrites, à savoir :**
 - ❑ **La réflexion d'un audit a posteriori pour la mise en œuvre du décret n° 2024-746 du 6 juillet 2024** visant le risque induit par l'allègement des contrôles a priori sur les frais de déplacements en mission ;
 - ❑ **Le contrôle a posteriori** portant sur le risque du défaut d'optimisation de l'outil informatique de gestion des vacances ;
 - ❑ **L'optimisation du fonctionnement de l'outil de sponsoring** en corrélation avec le risque portant sur l'efficacité relative du développement de cet outil en ligne.
 - ❑ **L'identification des œuvres d'art** dans les opérations d'inventaire induit par le risque de non intégration de ces œuvres

Focus sur le contrôle interne budgétaire

• Principaux risques (dont 4 nouveaux)

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 suffisante si total entre 60-90

Couverture du risque inefficace si total >90

Cycle	Processus	Risques inhérents	Rappel : Année 2024				Année 2025		
			Impact (I) 1: très faible à 5: très fort	Probabilité (P) 1: très faible à 5: très fort	Maîtrise (M) 1: sous contrôle à 5: non maîtrisée	Criticité du risque: Total = (I x P x M)	Impact (I) 1: très faible à 5: très fort	Probabilité (P) 1: très faible à 5: très fort	Maîtrise (M) 1: sous contrôle à 5: non maîtrisée
TRANSVERSE ORGANISATIONNEL	Organisation générale du service	Perte d'informations dans les échanges avec les services Accueil perfectible des gestionnaires lors de leur prise de poste Hétérogénéité des pratiques / modes de fonctionnement	3	3	2	18	3	2	2
	Organisation administrative	Risque pour les ordonnateurs délégués dans le cadre du régime de responsabilité des gestionnaires publics (RGP)	4	3	2,5	30	4	3	2,5
PILOTAGE - SYSTÈME D'INFORMATION	Pilotage des données	Manque de fiabilité de certaines données et incohérence de plusieurs extractions budgétaires	5	3	2	30	5	3	2
		Absence de comptabilité analytique	3	4	3	36	3	4	3
	Sécurisation des opérations	Tentatives de fraude Vulnérabilité du SI	4	3	3	36	4	4	2
	Systemes d'informations / Applications financières	Risques d'erreurs / perte d'informations au regard des outils GFC perfectibles, ne couvrant pas l'ensemble des besoins de pilotage financier et des missions relevant de la DAF (beaucoup de traitements manuels)	4	3	3	36	4	3	3
RECETTES - PRODUITS	Recettes fléchées liées aux contrats de recherche / formation	Risques de pertes liées aux règlements financiers hétérogènes des bailleurs de fonds externes et développement de plusieurs plateformes dématérialisées	3	3	2	18	3	3	2
		Risque de pertes financières suite à un pilotage perfectible (suivi des échéances, suivi de l'exécution, suivi des gros projets et des projets européens)	4	3	3	36	4	3	2,5

Focus sur le contrôle interne budgétaire

• Principaux risques (dont 4 nouveaux) - suite

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 suffisante si total entre 60-90

Couverture du risque inefficente si total >90

Cycle	Processus	Risques inhérents	Rappel : Année 2024				Année 2025		
			Impact (I) 1: très faible à 5: très fort	Probabilité (P) 1: très faible à 5: très fort	Maîtrise (M) 1: sous contrôle à 5: non maîtrisée	Criticité du risque: Total = (I x P x M)	Impact (I) 1: très faible à 5: très fort	Probabilité (P) 1: très faible à 5: très fort	Maîtrise (M) 1: sous contrôle à 5: non maîtrisée
DEPENSES - CHARGES	Marchés / Achats publics	Lancement d'une procédure sans disponibilité budgétaire NOUVEAUTE					5	2	2
	Commande publique / Dépenses de fonctionnement	Insuffisance de disponibilités budgétaires notamment pour les dépenses sans ordonnancement préalable (paies, fluides, etc.)	5	2	1	10	5	2	1
		EJ non soldés : surévaluation des restes à payer NOUVEAUTE					3	4	3
IMMOBILISATIONS	Immobilisations corporelles et incorporelles	Pas de lien entre les acquisitions de matériels et les financements externes de l'actif	4	4	2	32	4	4	2
BUDGET	Elaboration budgétaire	Mauvaises prévisions des dépenses / recettes dans les actes budgétaires, notamment sur la masse salariale	5	2	2	20	5	2	2
		Risque de déficits + indicateurs financiers inférieurs aux seuils prudentiels (PREF) NOUVEAUTE					5	4	2,5
	Exécution budgétaire	Ecart entre prévisions et réalisations, notamment sur la masse salariale	4	4	2	32	4	4	2

Focus sur le contrôle interne budgétaire

❖ Principales actions menées en 2024 :

• Pilotage budgétaire et financier renforcé pour une meilleure soutenabilité

- ✓ Renforcement des outils de pilotage face à la situation budgétaire actuelle de l'Ecole
- ✓ Mise en place de projections pluriannuelles
- ✓ Suivi des trois nouveaux critères du décret financier et actualisation régulière des indicateurs financiers pour une meilleure connaissance de la trajectoire financière
- ✓ Exécution budgétaire avec un focus « automatique » sur les enjeux majeurs (fluides, MSE)
- ✓ Revue du circuit de validation des travaux supplémentaires dans le cadre du contrat de partenariat (seuil défini)

• Accompagnement et professionnalisation des équipes financières

- ✓ Élaboration d'un guide de bonnes pratiques à diffuser en 2025
- ✓ Formation des nouveaux entrants au fil de l'eau et révision des sessions de rentrée pour mieux répondre aux besoins
- ✓ Sensibilisation à la commande publique et marchés publics en lien avec la RGP
- ✓ Organisation de 3 réunions collaboratives avec la comptabilité

• Evolution et sécurité des outils

- ✓ Tests dans l'environnement "bac à sable" pour préparer la bascule vers Infinoe
- ✓ Sécurisation du système d'information, revue des habilitations sur les applications sensibles
- ✓ Finalisation de la reprise des données d'inventaire physique dans Neptune

Focus sur le contrôle interne budgétaire

❖ Principales actions menées en 2024 (suite) :

- **Optimisation des outils et simplification des processus**
 - ✓ Choix d'Eudonet pour le suivi de l'exécution des contrats pluriannuels, tout en suivant de près les développements à venir sur les modules Cocktail
 - ✓ Développement de tableaux de bord périodiques pour le suivi du budget et de la facturation
 - ✓ Collaboration renforcée avec la DSI et Cocktail via des réunions mensuelles et la réalisation de benchmarks externes
 - ✓ Mise en œuvre de la dérivation comptable (lien code naces/compte comptable) et automatisation de la gestion des numéros d'inventaire et de la localisation des biens
- **Réorganisation des équipes pour renforcer la continuité des activités**
 - ✓ Structuration en binômes au sein du pôle budget pour sécuriser la gestion en cas d'absences (organigrammes fonctionnels)
 - ✓ Réorganisation du service contrats, notamment pour les contrats européens et complexes, avec l'appui du SIP (mise en place de binômes)
- **Partenariats et mutualisation des pratiques**
 - ✓ Participation au groupe de travail sur la simplification avec les principaux partenaires du site (UCBL, INSA, CNRS, INSERM, INRAE)
 - ✓ Présence à la convention Cocktail pour anticiper les évolutions fonctionnelles de GFC

Focus sur le contrôle interne budgétaire

❖ Principales actions à mener en 2025 :

- **Renforcement du pilotage budgétaire et financier (soutenabilité)**
 - ✓ Suivi régulier des indicateurs financiers par rapport aux seuils prudentiels
 - ✓ Finalisation et mise en œuvre d'un plan d'actions de CRE chiffré, pour augmenter nos ressources propres et optimiser nos dépenses
 - ✓ Automatisation de tableaux de bord sur le suivi de la masse salariale (MSE, RP) et développement de nouveaux indicateurs
 - ✓ Développement et diffusion de tableaux de bord budgétaires et financiers
- **Amélioration des outils et fluidification/simplification des processus**
 - ✓ Collaboration avec la DSI :
 - Développement de la dématérialisation sur plusieurs projets (marchés, vacations, etc.)
 - Déploiement d'Eudonet (première phase prévue pour septembre 2025)
 - Fiabilisation et enrichissement des extractions de données
 - ✓ Finalisation du déploiement d'Infinoe
 - ✓ Contribution aux réflexions dans le cadre du projet d'administration (VPR)

Focus sur le contrôle interne budgétaire

❖ Principales actions à mener en 2025 (suite) :

- **Accompagnement et professionnalisation des équipes**
 - ✓ Diffusion du guide des responsables financiers et mise à jour des procédures
 - ✓ Contrôle et fiabilisation des données saisies pour renforcer la qualité des projections et analyses
- **Sécurité et politique achat**
 - ✓ Renforcement de la sécurité des applications métiers
 - ✓ Formalisation d'une politique achat et anticipation des besoins pour les procédures marchés 2025, vérification du plan de financement / de la disponibilité budgétaire avant lancement des procédures