

DELIBERATION CA005-2022

Vu le code de l'éducation, notamment ses articles L.123-1 à L.123-9, L.712-6-1 et L.719-7 ;
Vu le décret 71-871 du 25 octobre 1971 portant création de l'Université d'Angers ;
Vu les statuts et règlements de l'Université d'Angers, tels que modifiés le 30 septembre 2021 ;
Vu la délibération n° CA003-2020 en date du 17 février 2020 relatif à l'élection du Président de l'Université d'Angers ;

Vu les convocations envoyées aux membres du Conseil d'Administration le 1^{er} mars 2022

Objet de la délibération : Dispositif du contrôle interne financier – plan d'action 2022

Le Conseil d'Administration, réuni en formation plénière le jeudi 10 mars 2022, le quorum étant atteint, arrête :

Le plan d'action 2022 du dispositif du contrôle interne financier est approuvé.

Cette décision est adoptée à l'unanimité avec 29 voix pour.

Fait à Angers, en format électronique

Christian ROBLÉDO
*Président de l'Université
d'Angers*
**Signé le 17 mars
2022**

La présente décision est exécutoire immédiatement ou après transmission au Rectorat si elle revêt un caractère réglementaire. Elle pourra faire l'objet d'un recours administratif préalable auprès du Président de l'Université dans un délai de deux mois à compter de sa publication ou de sa transmission au Rectorat suivant qu'il s'agisse ou non d'une décision à caractère réglementaire. Conformément aux articles R421-1 et R421-2 du code de justice administrative, en cas de refus ou du rejet implicite consécutif au silence de ce dernier durant deux mois, ladite décision pourra faire l'objet d'un recours auprès du tribunal administratif de Nantes dans le délai de deux mois. Passé ce délai, elle sera reconnue définitive. La juridiction administrative peut être saisie par voie postale (Tribunal administratif de Nantes, 6 allée de l'Île-Gloriette, 44041 Nantes Cedex) mais également par l'application « Télérecours Citoyen » accessible à partir du site Internet www.telerecours.fr

Affiché et mis en ligne le : 17 mars 2022



UA | DAF – CIF – mars 2022

LE CONTROLE INTERNE FINANCIER (CIF)

Ou

Dispositif de MAÎTRISE DES RISQUES

Impactant

1° la soutenabilité budgétaire (de la programmation et de son exécution)

2° la qualité des comptabilités budgétaire et comptable

Note de présentation générale et proposition de plan d'actions 2022 pour
approbation par le CA du 10 mars 2022

Sommaire

INTRODUCTION	p. 3
<u>PARTIE I</u> Présentation générale du dispositif de contrôle interne financier (CIF).....	p.4
1 Le cadre de référence du contrôle interne financier	p.4
1.1 Les textes fondateurs	P. 4
1.2 La définition du CIF	p. 5
1.3 Les objectifs et enjeux fixés aux opérateurs de l'Etat pour se conformer au cadre réglementaire	p. 5-7
1.4 Le périmètre du dispositif	p. 8
1.5 Le cadre méthodologique	p. 9
1.6 Les 5 composantes (étapes) du CIF pour l'évaluation des risques	p. 10
1.7 Le rôle des acteurs dans le dispositif	p. 11-12
1.8 Les bénéfices attendus du déploiement pour les établissements.....	p. 12
2 Cadre méthodologique détaillé de mise en place du CIF	p. 13
2.1 <u>Etape 1</u> : Définir la gouvernance et une organisation claire du dispositif.....	p. 13
2.2 <u>Etape 2</u> Etablir un état des lieux de l'existant	p. 13
2.2.1 Le contrôle interne et la démarche collective d'amélioration continue...	p. 13
2.2.2 L'organigramme fonctionnel nominatif (OFN), support essentiel de l'audit des circuits financiers	p. 14
2.2.3 Le découpage de l'activité financière en 8 macro-processus dont 5 relevant du CIB et 3 du CIC	p.15-16
2.3 <u>Etape 3</u> Etablir la cartographie des risques et définir le plan d'action	P. 17
2.3.1 Identifier les risques, les différentes catégories	p. 17
2.3.2 Etablissement de la cartographie des risques	P. 17
2.3.3 Cotation des risques en fonction de leurs enjeux financiers	p. 17
2.3.4 Le plan d'action cœur du dispositif du contrôle interne	p. 18
2.4 <u>Etape 4</u> Renforcer et évaluer des dispositifs de contrôle financier	p. 19
2.4.1 Les principes	p. 19
2.4.1.1 Renforcer – 3 leviers essentiels	p. 20
2.4.1.2 Evaluer – étape fondamentale pour le pilotage et le suivi du plan d'action.....	P. 20
2.4.2 L'organisation des contrôles	p. 21
2.4.2.1 Dispositif complet de maîtrise des risques d'un établissement et niveaux de responsabilité	p. 21
2.4.2.2 L'organisation des contrôles	P. 21
<u>PARTIE II</u> Proposition de plan d'actions 2022 pour l'UA pour approbation par le CA avant mise en œuvre	p.22-26
Action 1 : Portage politique de la gouvernance légitimant la mission du CIF au sein De l'établissement	
Action 2 : Valider la création et les missions du COPIL-CIF + missions de la référente CIF de l'UA	
Action 3 : Etablir un état des lieux de l'organisation de la fonction financière à l'UA	
Action 4 : Lancement du MP 5 Exécution des recettes (hors formation continue à ce stade)	
Tableau de synthèse du plan d'action et calendrier prévisionnel de mise en œuvre 2022	

Introduction

La préoccupation constante des dirigeants d'organismes de mieux maîtriser les activités dont ils ont la responsabilité passe par la mise en œuvre de dispositifs de **contrôle interne pour détecter et limiter l'impact de tout dysfonctionnement par rapport aux objectifs fixés.**

Dans la sphère financière qui englobe les périmètres budgétaires et comptables, la **maitrise des risques se traduit par la mise en place d'un ensemble de dispositifs formalisés, permanents et articulés entre eux.**

Cela permet ainsi de procurer une assurance raisonnable de la maitrise des événements potentiels pouvant affecter l'atteinte des objectifs de l'organisme, notamment concernant :

- L'efficacité et l'efficience des opérations financières ;
- La fiabilité des opérations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Ces dispositifs contribuent à répondre aux objectifs de transparence et de confiance de l'action publique. Une **approche transversale par processus** est privilégiée afin de faciliter l'analyse des risques associés et la mise en place des mesures permettant de les maîtriser.

La maitrise des risques financiers vise à assurer l'atteinte de **3 objectifs** :

- La soutenabilité budgétaire ;
- La qualité de la programmation budgétaire et comptable ;
- Le besoin d'informations de la gouvernance pour remplir son rôle.

L'objectif d'amélioration de la maitrise des risques implique **un travail concerté et itératif de l'ensemble des acteurs des processus financiers de l'établissement.**

Ainsi **3 temps** sont identifiés :

- Une phase d'analyse de l'existant et d'élaboration des outils de pilotage ;
- Une phase de renforcement des dispositifs afin de les adapter si besoin ;
- Une phase d'évaluation des dispositifs mis en place.

(source Vademecum DGEFIP – mars 2021)

PARTIE I | Présentation générale du dispositif de contrôle interne financier (CIF)

Cette 1^{ère} partie a pour objet de préciser les notions essentielles du dispositif, de définir son périmètre et de préciser son articulation avec d'autres démarches de contrôle.

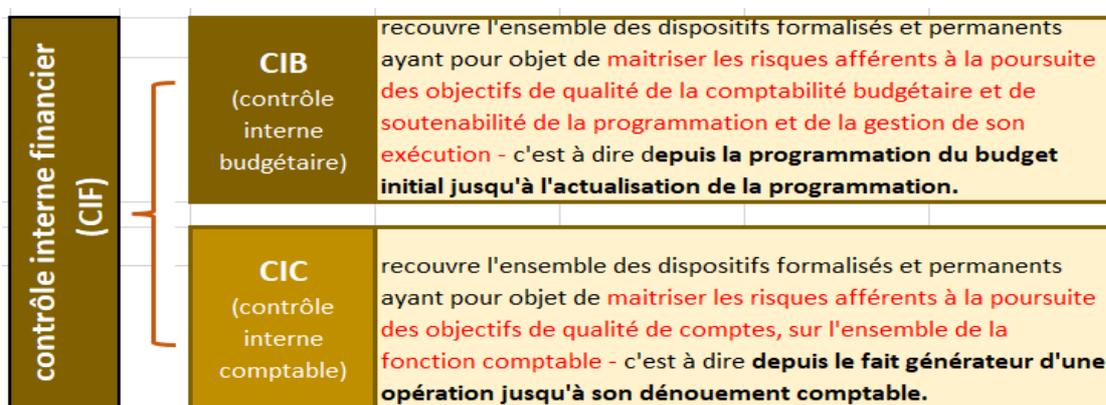
1 Le cadre de référence du contrôle interne budgétaire :

1.1 Les textes fondateurs :

La maîtrise des risques au sein des organismes publics permet de répondre aux **objectifs de soutenabilité budgétaire de la programmation et de son exécution** mais également, de **qualité de la comptabilité budgétaire et comptable** définis dans les textes suivants :

- **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 ».
- **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.».
- **Article 215 du décret GBCP**
« Dans chaque organisme est mis en place un dispositif de **contrôle interne budgétaire (CIB)** et de **contrôle interne comptable (CIC)**. Le dispositif de contrôle interne budgétaire fait l'objet d'une évaluation par l'autorité chargée du contrôle de l'organisme au regard notamment des résultats de l'audit interne.
- **Son arrêté d'application 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 (CIB) et le contrôle interne comptable (CIC).

➔ **Le CIB et le CIC définissent les 2 sous-ensembles constitutifs du CIF. Ils obéissent aux mêmes logiques et à des méthodes similaires, ils se complètent pour sécuriser l'intégralité de la chaîne financière de l'établissement.**



- **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. L'objectif de qualité comptable qui contribue aux exigences de performance, d'efficience de la gestion et d'amélioration de la sécurité juridique et financière y est rappelé. 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).

1.2 **La définition du contrôle interne financier (CIF) :**

Le contrôle interne financier se définit par :

- ⇒ L'ensemble des **dispositifs formalisés et permanents**,
- ⇒ décidés par chaque établissement,
- ⇒ Mis en œuvre par les responsables à tous les niveaux pour **maîtriser le fonctionnement de leurs activités**,
- ⇒ En vue de **fournir une assurance raisonnable afférente à la poursuite des objectifs** de qualité des informations de comptabilité budgétaire et générale et de soutenabilité budgétaire.

1.3 **Les objectifs et enjeux fixés aux opérateurs de l'Etat pour se conformer au cadre réglementaire :**

Le dispositif de CIF vise à répondre à **2 ENJEUX PRIORITAIRES** pour les établissements en s'assurant de :

1° **la soutenabilité de la programmation et de son exécution :**

- S'apprécie au regard du budget voté par l'organe délibérant ;
- Vise au respect de son contenu et, lorsqu'il s'applique, de son caractère limitatif.

Il vise à s'assurer de la **capacité budgétaire de l'organisme à conduire les missions et les activités dont il est chargé et à en maîtriser les conséquences financières.**

La **soutenabilité budgétaire** est évaluée au travers de **3 critères** :

- ⇒ **La qualité de la programmation budgétaire initiale,**
- ⇒ **Son suivi et son actualisation en gestion**
- ⇒ **La soutenabilité de la gestion proprement dite.**

Le cadre de référence ci-dessous, en précise la déclinaison opérationnelle :

Qualité de la programmation budgétaire initiale	La qualité de la programmation budgétaire initiale, établie selon les nomenclatures applicables à l'organisme, permet d'assurer l'adéquation entre la mise en œuvre opérationnelle des objectifs stratégiques de l'organisme et le budget adopté par l'organe délibérant. Elle inclut la programmation des décisions ou actes de gestion sous-jacents. Elle se déploie à la fois en infra-annuel et en pluriannuel.
Qualité du suivi et de l'actualisation de la programmation	La qualité du suivi et de l'actualisation de la programmation assure la mise en cohérence, dans le respect du budget voté, de la programmation avec les actes de gestion et la prise en compte des modifications en cours de gestion.
Soutenabilité de la gestion	La soutenabilité de la gestion se traduit par l'adéquation des projets de dépenses d'un responsable budgétaire aux moyens qui lui sont notifiés ou qui sont susceptibles d'être mis à sa disposition ainsi que la maîtrise de leur impact sur les années ultérieures, compte tenu de la couverture de dépenses incontournables.

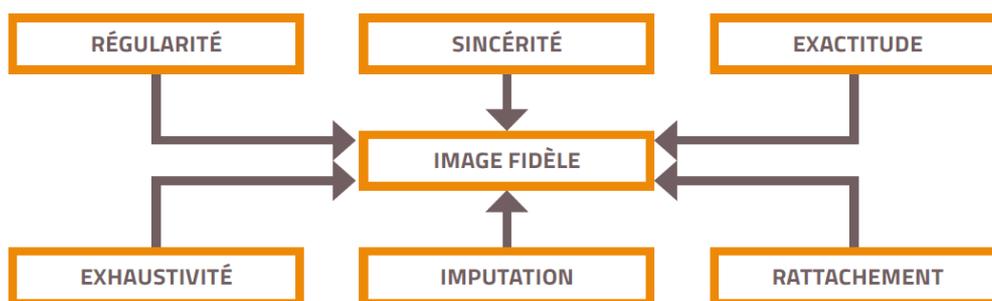
2° - la qualité des comptabilités budgétaire et générale qui :

- est assurée par le **respect des principes comptables** arrêtés par le ministre chargé du budget (art. 210 du décret GBCP) ;
- concourt à la production d'une **information fiable et pertinente**, indispensable au bon pilotage de l'organisme et à la restitution sincère de l'exécution dans le compte financier.

Elle est appréciée selon des critères opérationnels, dans ses différents éléments (autorisations en AE, CP, emplois, recettes non fiscales, consommations en AE, CP, ETPT, tranches fonctionnelles, états financiers.

L'objectif de qualité **se décline selon 6 critères** :

Critères	Definitions / Objectifs
C1 - Régularité (réalité, justification, présentation et bonne information, générée par des personnes habilitées)	Les opérations financières conduisant à des enregistrements en comptabilité budgétaire sont conformes aux lois et règlements en vigueur.
C2 - Exactitude	Correcte évaluation des engagements, des paiements, des encaissements et des consommations d'emplois.
C3 - Exhaustivité	Tous les engagements, tous les paiements, toutes les consommations d'emplois et tous les encaissements de l'entité sont enregistrés, non-contraction (engagements, paiements, consommations d'emplois et encaissements sont enregistrés sans contraction entre eux).
C4 - Imputation	Correcte et régulière imputation par nature et destination s'agissant des engagements, dépenses, consommations d'emplois, sur un fonds de concours ou une attribution de produits, sur le budget général ou un compte spécial ou un budget annexe, par ligne de recettes pour les recettes, destination le cas échéant (ouverture associée de crédits).
C5 - Rattachement	Rattachement au bon exercice budgétaire, à la bonne tranche fonctionnelle, au bon engagement.
C6 - Sincérité	Traduction de la réalité et de l'importance des éléments comptabilisés par application stricte des règles de comptabilité budgétaire.



Dans la continuité des actions demandées depuis 2017 aux opérateurs de l'état, il est demandé aux organismes et particulièrement à leur dirigeant (la nécessité de renforcer l'implication des organes de gouvernance dans le dispositif est rappelée par l'instruction ministérielle -cf. p.1.3 rôle des acteurs) :

1° - de disposer d'outils de pilotage actualisés, validés et cohérents entre eux (carte des processus, cartes des risques budgétaires hiérarchisés, plans d'actions associés à la carte des risques comprenant un suivi annuel des réalisations)

2° - d'évaluer les dispositifs déployés pour s'assurer de leur pertinence et de leur efficacité (traçabilité et archivage des contrôles de supervision a posteriori garantissant la piste d'audit, utilisation d'outils d'auto-évaluation du contrôle interne et développer l'évaluation par l'audit interne.

Enjeux :

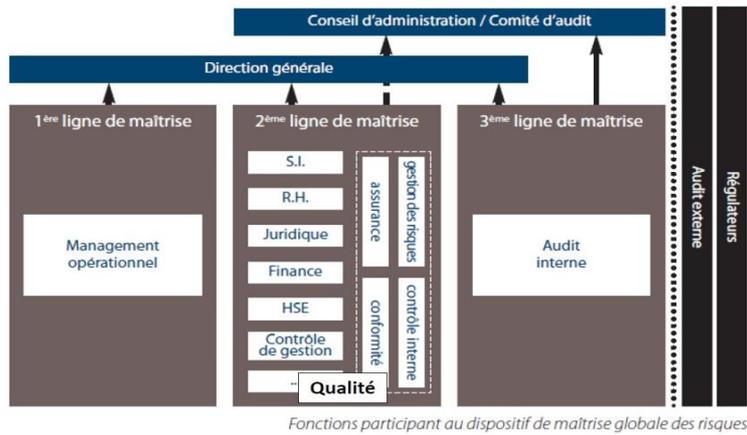
Le dispositif de CIF s'inscrit également dans la volonté par l'établissement de moderniser la fonction financière => démarche qualité visant à terme la certification.

- Le contrôle interne financier a vocation à identifier les risques :
 - de ne pas atteindre les objectifs de soutenabilité budgétaire
 - en lien avec une mauvaise programmation budgétaire
 - de non-conformité de ses comptabilités budgétaire et générale
- Arrêter une **politique de CIF adaptée aux risques et enjeux de l'université** (le travail de caractérisation permet de se concentrer d'abord sur les domaines où se situent les principaux enjeux et risques). La contrainte extérieure des finances publiques de l'Etat incite à avoir une vraie réflexion sur le modèle économique des établissements et le développement des ressources propres (vision prospective à moyen terme)
- Définir et mettre en place des **plans d'actions** permettant de maîtriser ces risques qui s'appuient sur une **analyse des « macro-processus » budgétaires (5) et comptables (3) ayant vocation à couvrir l'ensemble de la chaîne financière :**

		CIB ordonnateur	CIC comptable
		<i>Périmètre</i>	
MP1	Elaboration d'un budget	X	
MP2	Allocation et mise à disposition des ressources	X	
MP3	Exécution des dépenses	X	
MP4	Traitements de fin de gestion et opérations de fin d'exercice		X
MP5	Exécution des recettes non fiscales	X	
MP7	Restitutions, comptes-rendus , tableaux de bord		X
MP8	Pilotage de la masse salariale et des plafonds d'emplois	X	
MP9	Gestion des actifs.		X

Nota : Le CIB peut débiter sur n'importe lequel de ces macro-processus.

Modèle des trois lignes de maîtrise



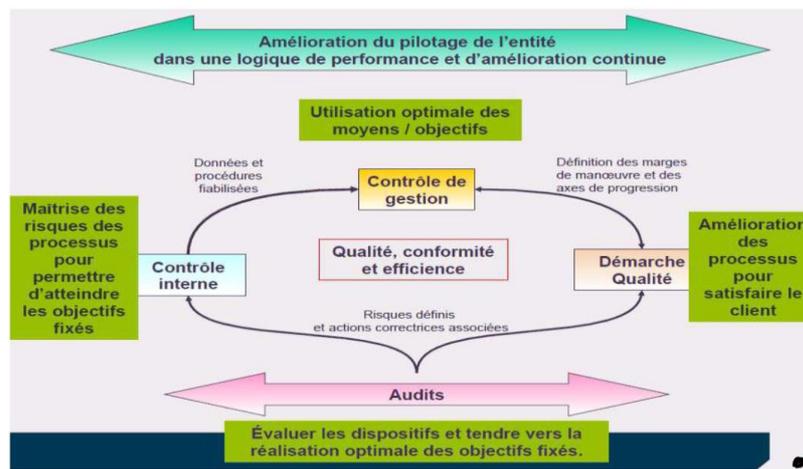
1.4 Le périmètre du dispositif :

Dans l'expression « contrôle interne », le **terme contrôle est à entendre dans le sens anglais, à savoir « maîtrise »** : **le contrôle interne est un dispositif de maîtrise des risques des entités.**

Le contrôle interne financier vise à maîtriser les risques qui se composent de risques comptables (objets du contrôle interne comptable) et de risques budgétaires (objets du contrôle interne budgétaire). Il se **distingue d'autres dispositifs existants s'inscrivant également dans une démarche d'amélioration continue mais avec des objectifs différents** :

- **Le contrôle de gestion** qui est un contrôle en interne dédié à la performance de la gestion. Le contrôle de gestion est un dispositif mis en œuvre par un responsable, dans le cadre de son champ d'activité, qui mesure le rapport entre les moyens, l'activité et les résultats obtenus. Il a pour finalité d'assurer le pilotage des services à chaque échelon et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion.
- **La démarche qualité** est un système de management d'une structure qui se concentre sur l'obtention de résultats en s'appuyant sur des objectifs « qualité » pour satisfaire les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées.
- **L'audit interne** vise à la connaissance du degré de maîtrise des risques par l'évaluation périodique du contrôle interne. L'audit est un dispositif qui évalue la qualité du contrôle interne et propose les corrections nécessaires à son amélioration et à son renforcement. Il a pour finalité de mesurer le degré de maîtrise des opérations, des risques et de la fiabilité des informations. Il peut porter sur la régularité, l'efficacité, l'efficience, la qualité de direction, l'organisation structurelle, les processus et les systèmes d'information.

Le schéma ci-après illustre l'articulation des différentes démarches entre elles.



1.5 Le cadre méthodologique :

La démarche de contrôle interne financier comporte plusieurs phases consistant à :

- Définir le périmètre de déploiement ;
- Recenser et hiérarchiser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés ;
- Établir un plan d'actions ;
- Mettre en œuvre les actions, avec notamment un plan de contrôle ;
- Évaluer en vue d'améliorer le dispositif de contrôle interne.

La cartographie des risques

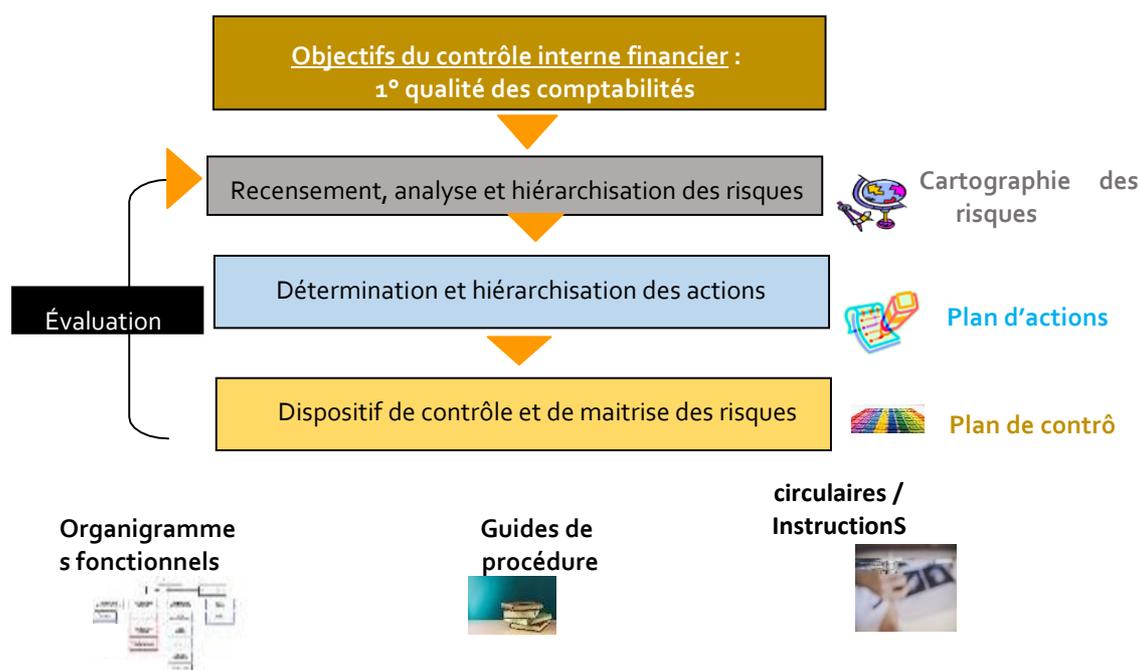
La cartographie des risques est l'outil de base du dispositif de contrôle interne budgétaire. Elle recense les risques auxquels l'établissement est exposé compte tenu des processus et des contrôles qu'il met en œuvre.

Cartographier les risques consiste à :

- ⇒ Identifier les processus et sous-processus visés ;
- ⇒ Recenser les risques identifiés dans la conduite des activités ayant un lien avec les objectifs de qualité budgétaire et comptable, à la fois auprès des agents en charge de celles-ci et dans les rapports des instances de contrôle ou d'évaluation (CAC, HCERES, ...);
- ⇒ Qualifier ces risques (critique, majeur, modéré, mineur, infime ou autre échelle) en fonction de leur criticité (le cas échéant en termes d'impact et de probabilité d'occurrence) ;
- ⇒ Hiérarchiser ces risques en fonction de leur importance ;
- ⇒ Recenser et apprécier les dispositifs existants de maîtrise des risques les plus importants afin d'évaluer les risques résiduels.

Le plan d'actions

À la suite du travail de recensement et de qualification des risques, l'élaboration d'un plan d'actions vise à identifier les dispositifs-cibles de contrôle qui doivent venir, le cas échéant, compléter les dispositifs existants et qu'il convient de mettre en place. Il procède à l'évaluation des moyens à mettre en œuvre pour déployer ces dispositifs cibles.



Représentation schématique de la démarche de contrôle interne financier

Le dispositif concerne tous ceux dont l'activité peut avoir un impact sur les processus financiers. Il est porté par l'encadrement et exercé par tous. Il comprend un socle de contrôles permanents et périodiques synthétisés dans un plan de contrôle.

1.6 Les 5 composantes (étapes) du CIF

Le dispositif de CIF comporte **5 composantes étroitement liées** :

1. **Un environnement favorable à la maîtrise des risques :**

Il constitue le socle du dispositif.

Illustrations :

- Des instances d'arbitrage, de coordination et de pilotage de la gestion fonctionnant conformément aux processus budgétaires et comptables cibles et identification du responsable ;
- Des schémas d'organisation définissant les rôles associés aux processus, les modalités de leur coordination et le dialogue de gestion ;
- Des responsabilités et pouvoirs clairement définis : les habilitations (juridiques et outils) sont conformes aux rôles identifiés ;
- Des procédures budgétaires et comptables définies et diffusées en cohérence avec les procédures de l'établissement ;
- des agents sensibilisés et formés, une filière "gestion financière" valorisée.

2. **L'évaluation des risques :**

L'établissement met en place des méthodes de recensement, d'analyse et de gestion des risques financiers.

Illustrations :

- Les missions ainsi que les objectifs et les indicateurs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité sont connus et appropriés par les acteurs ayant un rôle dans les processus budgétaires ;
- Une cartographie des risques budgétaires identifiant et hiérarchisant les risques majeurs est établie et régulièrement mise à jour ;
- Les responsables relaient les différents changements (organisationnels, réglementaires, ...) en direction de leurs services et veillent à leur mise en œuvre.

3. **Les activités de contrôle :**

Elles sont destinées à assurer l'exécution des directives émises par les responsables en vue de maîtriser les risques financiers identifiés.

Illustrations :

- Des actions de traitement des risques proportionnées aux enjeux sont définies et associées à un plan de mise en œuvre ;
- Des dispositifs de contrôle de la correcte application des règles et procédures budgétaires et comptables internes sont mis en place.

4. **L'information et la communication :**

Les systèmes d'information et de communication doivent permettre aux responsables et à toute personne concernée d'exercer leurs responsabilités.

Illustrations :

- L'établissement définit la politique de contrôle interne et s'assure de son appropriation.
- Les responsables financiers s'assurent que les applications informatiques dans le domaine budgétaire et comptable sont disponibles, fiables et conformes aux besoins
- Les systèmes d'information comportent des contrôles clés et des accès sécurisés ;
- La gestion des habilitations en interne est conforme aux décisions en vigueur prises par arrêté.

5. **Le pilotage du CIF :**

Il repose sur une organisation claire du dispositif et sur son évaluation

Illustrations :

- Sous la responsabilité du comité de pilotage, l'organisation du contrôle interne financier est précisée ;
- Une instance de pilotage du dispositif de CIF est mise en place ;
- Un reporting du CIF s'appuyant sur des tableaux de bord et des indicateurs est organisé ;
- Des évaluations régulières sont menées.

1.7 Le rôle des acteurs dans le dispositif :

Le **contrôle interne financier est mis en œuvre par les acteurs de tous les niveaux de la chaîne financière**. Il comprend **l'ensemble des tâches, acteurs et systèmes d'information** concourant à la programmation budgétaire, 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 doit faire l'objet d'une analyse **partagée entre l'ordonnateur et l'agent comptable** ;
- La présence d'un référent interne est déterminante dans le pilotage, l'animation et coordination de la démarche en lien avec l'ordonnateur et le comptable (lorsque celui-ci n'est pas référent).

Cependant, **le rôle tenu par les instances de gestion de l'établissement est déterminant pour impulser la démarche et garantir l'investissement de l'ensemble des services concernés par la maîtrise des risques,**

L'organe délibérant

L'organe délibérant **définit la stratégie de l'entité ainsi que les orientations en matière budgétaire** à travers l'exercice du vote du budget et des orientations de gestion. Il se doit donc de **disposer d'une vision des risques majeurs**. En matière de contrôle interne, il **est chargé de valider annuellement le plan d'action qui formalise la stratégie de couverture des risques**.

L'organe dirigeant

L'organe dirigeant assume la **direction de l'organisme et pilote la maîtrise des risques**.

A ce titre, il élabore le budget et met en œuvre les orientations de gestion de l'organisme. Il est garant de la soutenabilité. En matière de maîtrise des risques, il **valide annuellement la carte des risques traduite en un plan d'action qu'il présente à l'organe délibérant**.

L'organe dirigeant est l'élément moteur de la démarche car il légitime l'ensemble des actions entreprises quels que soient les services concernés.

L'agent comptable

L'agent comptable tient la comptabilité générale de l'organisme et à ce titre est **garant du respect des règles comptables mais aussi 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 décret GBCP).

L'ordonnateur :

L'ordonnateur prépare les budgets et les présente à l'organe délibérant. A ce titre, il est **garant de la soutenabilité de la programmation budgétaire et de son exécution**. Il est **chargé de la comptabilité des autorisations d'engagement** et de la **comptabilité des autorisations d'emplois**, il est **garant de leur qualité** (art. 208 décret GBCP). 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 et des documents transmis à l'agent comptable pour la tenue de la comptabilité générale.

Il est important de rappeler que ce sont bien **les textes qui lui donnent ces responsabilités (article 11 du décret GBCP) et qu'il ne s'agit pas simplement d'une exigence du comptable** dans le cadre de son activité de contrôle.

Les référents CIF de l'organisme

En fonction de l'organisation retenue, un référent CIF ou un référent CIB et un référent CIC sont désignés au sein de l'établissement. Les fonctions de référent CIB et CIC peuvent être confiées à la même personne.

Le référent contrôle interne **coordonne le dispositif au sein de l'organisme**.

Il assiste l'organe dirigeant et l'agent comptable (si ce dernier n'est pas un des référents dans le déploiement) dans la mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques. En apportant un appui méthodologique, il permet d'instaurer la démarche qu'il pilote, anime et coordonne, à tous les niveaux de l'organisme. Le référent contrôle interne forme également les agents à la maîtrise des risques.

En parallèle, il réalise le suivi des actions conformément aux orientations définies dans le plan d'action. Enfin, il effectue une mission de suivi de l'exécution des contrôles prévus et participe à l'évaluation des dispositifs mis en place afin de s'assurer de leur pertinence.

Les collaborateurs des services financiers et les acteurs « métiers »

Le CIF ne concerne pas uniquement les acteurs des services financiers.

Les acteurs « métiers » (logistique, informatique, RH, acteurs du « cœur » d'activité de l'entité, ...) doivent être également sensibilisés au fait **qu'ils initient et participent, à leur niveau, aux opérations comptables et financières**.

Ils appliquent, au sein des services, les actions engagées en matière de contrôle interne dans les différentes procédures impactées.

Le déploiement du CIF suppose une implication des organes de gouvernance de l'organisme au plus haut niveau. Un CIF supervisé, efficient, documenté, tracé, peut conduire à limiter les interventions d'un contrôleur budgétaire externe placé sous l'autorité du ministre chargé du budget.

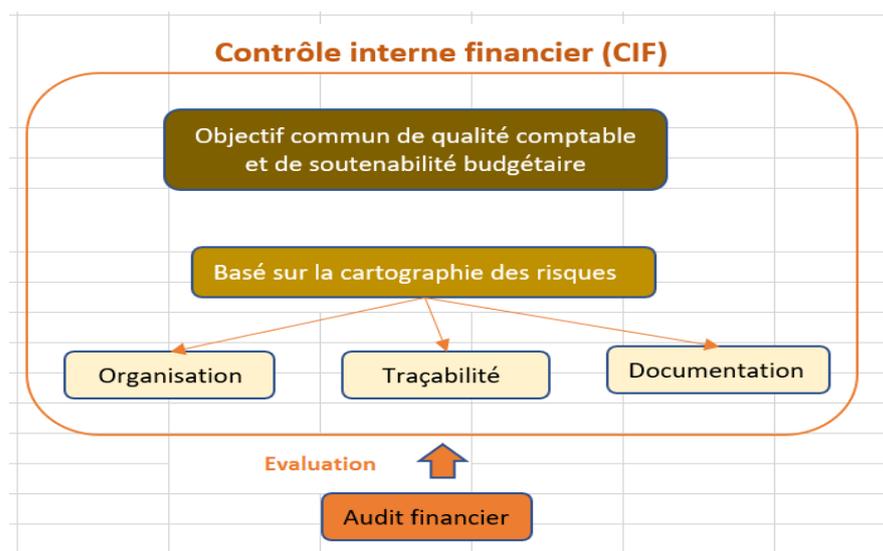
1.8 Les bénéfices attendus du déploiement pour les établissements :

- **Responsabilisation des gestionnaires** : démarche interne à l'organisme pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la qualité des comptabilités et la soutenabilité budgétaire ;
- **Renforcement du pilotage stratégique** : meilleure vision d'ensemble des enjeux et des risques ayant un impact budgétaire ;
- **Amélioration de la qualité de la gestion** : opportunité de mettre à plat les processus et de faire la revue des outils et dispositifs existants en examinant leur caractère adéquat et en visant leur optimisation (sécurisation, fluidification ...) ;
- **Renforcement de la transparence** : des procédures écrites, documentées, traçables, aisément assimilables ;
- **Renforcement du dialogue entre tous les acteurs internes à l'organisme concerné** : identification et hiérarchisation des risques, travail collectif pour maîtriser les risques identifiés
- Un « **travail fédérateur** » : l'engagement de travailler sur la maîtrise d'un risque inscrit les parties prenantes dans une trajectoire avec un objectif, un plan d'action, un calendrier, une mesure de résultat.

2 Cadre méthodologique détaillé de mise en place du CIF :

2.1 Etape 1 | Définir la gouvernance et une organisation claire du dispositif qui reposent sur :

- Une gestion en mode projet, avec un référent CIF identifié ;
- Des instances officielles qui pilotent le dispositif ;
- L'implication des acteurs chargés de leur mise en œuvre ;
- Des matrices qui identifient les actions à mener de manière préventive ou corrective et les acteurs afférents ;
- Des outils (guides méthodologiques, outils informatiques) qui doivent :
 - Être adaptés aux besoins de chacun et auxquels chaque utilisateur doit être formé ;
 - Être partagés par tous ;
 - Être cohérents entre eux afin de garantir la traçabilité, la fiabilité et l'auditabilité des contrôles

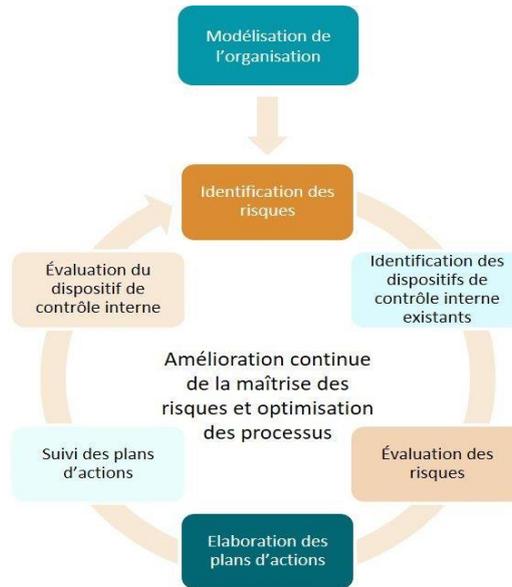


2.2 ETAPE 2 | Etablir un état des lieux de l'existant

2.2.1 – Le contrôle interne et la démarche collective d'amélioration continue :

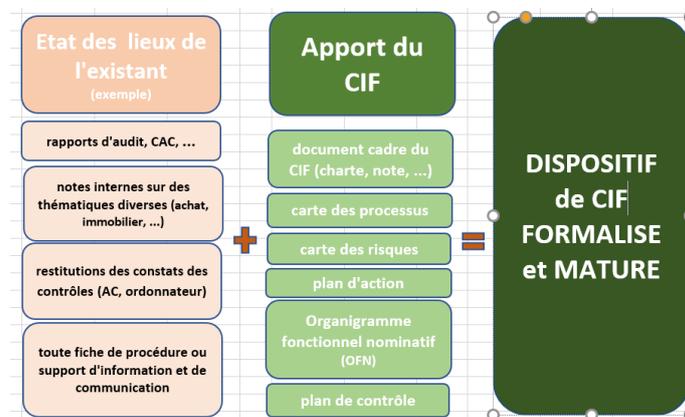
L'intégration du contrôle interne financier (CIF) s'envisage dans une **logique d'amélioration continue** qui constitue une finalité pour toutes les organisations. Elle consiste principalement à améliorer les performances, en permanence, de l'ensemble des processus d'un établissement.

A terme, cela doit permettre **d'améliorer l'organisation, la circulation des informations, la réactivité face à nos missions et de fédérer les personnels autour d'une démarche collective d'amélioration.**



La **démarche de maîtrise des risques ne part pas d'une feuille blanche**. Mettre en place du contrôle interne sur la chaîne financière, c'est avant tout faire évoluer les process existants, créer des outils de suivi adaptés en les structurant, en les formalisant afin d'en améliorer leur auditabilité.

Aussi, afin de mener l'analyse et de définir les marges de progrès, il est **nécessaire d'établir un état des lieux initial au moyen de divers documents** permettant d'identifier les bonnes clés d'entrée pour initier le contrôle interne comme, par exemple :



2.2.2 – L'organigramme fonctionnel nominatif (OFN) support essentiel de l'audit des circuits

Contrairement à l'organigramme hiérarchique qui décrit la structure de gestion d'une organisation. L'organigramme fonctionnel **formalise l'organisation générale de la chaîne financière** de l'établissement (répartition et séparation des tâches).

Ainsi, il présente l'attribution des tâches entre les opérationnels, au niveau le plus fin de chaque processus, du service gestionnaire à l'agent comptable. Il présente également, l'articulation des

tâches et identifie les niveaux de décision ainsi que les points de sécurisation clés, notamment les habilitations informatiques.

L'organisation doit prévoir la **séparation des tâches, l'un des leviers privilégiés en matière de maîtrise des risques** dans la mesure où elle instaure, si nécessaire, des « contrôles mutuels ». Cette répartition des actions et des habilitations entre agents opérationnels est indispensable, notamment pour les opérations sensibles et concernant les fonctions incompatibles, afin de limiter les risques d'erreurs et de fraudes.

L'OFN permet de comprendre les interactions entre opérationnels lors de la réalisation d'un processus et d'identifier les zones de risques ou de défaillance. Il représente le support privilégié pour retranscrire les tâches réalisées par les membres d'une organisation et délimiter au mieux le champ d'intervention de chacun.

L'OFN explicite la répartition des tâches entre les acteurs, leurs relations avec les fonctions et les postes de travail. Il **retrace les délégations de signature octroyées, ainsi que les applications informatiques utilisées correspondantes en indiquant les profils informatiques** (ex : saisie, validation, consultation). L'organisation des suppléances de façon à assurer la continuité du service a minima sur les tâches jugées essentielles y est également indiquée.

L'OFN doit impérativement être actualisé a minima, annuellement et être diffusé au sein de l'organisme (mais non public).

2.2.3 Le découpage de l'activité financière en 8 macro-processus (ou processus-maitres) dont 5 relevant du CIB et 3 du CIC

Le processus est un niveau de découpage adapté au déploiement des dispositifs de contrôle interne, car il permet une approche globale sans cloisonnement par fonction ou acteur. Il permet une **analyse de chaque composante intervenant dans le processus en décomposant chaque étape pour identifier les risques.**

La cartographie des processus permet d'identifier les processus à enjeux (valorisation financière), de s'assurer que l'ensemble du périmètre des fonctions financières est couvert par les dispositifs de contrôle interne.

Le schéma présenté ci-après présente l'activité du contrôle interne budgétaire (CIB) découpée en 5 macro-processus (Exemple du référentiel budgétaire UA) déclinés dans le 2nd exemple (pour illustration) en processus, sous-processus et procédures –

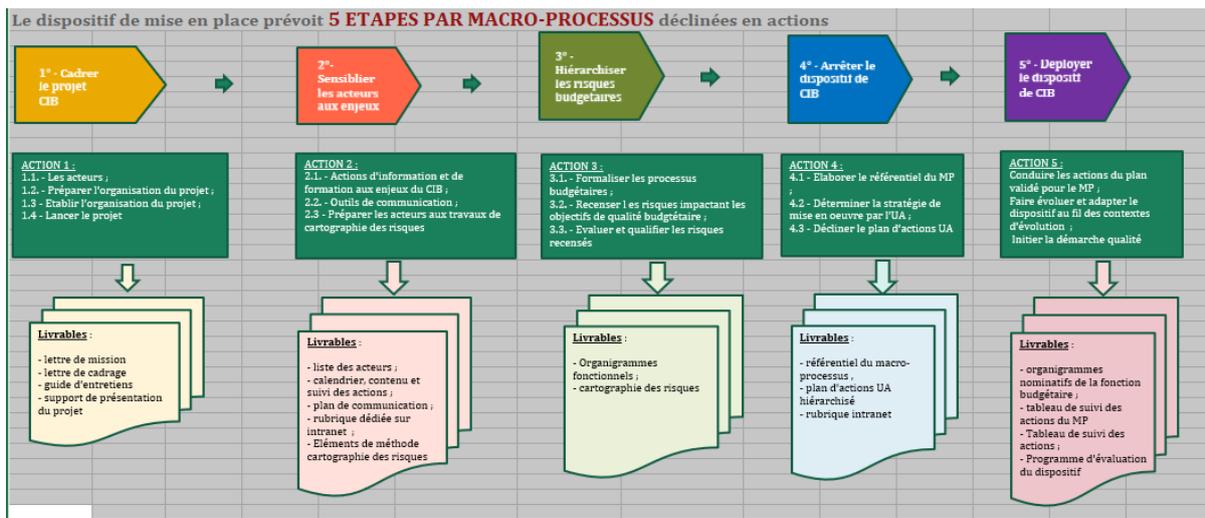
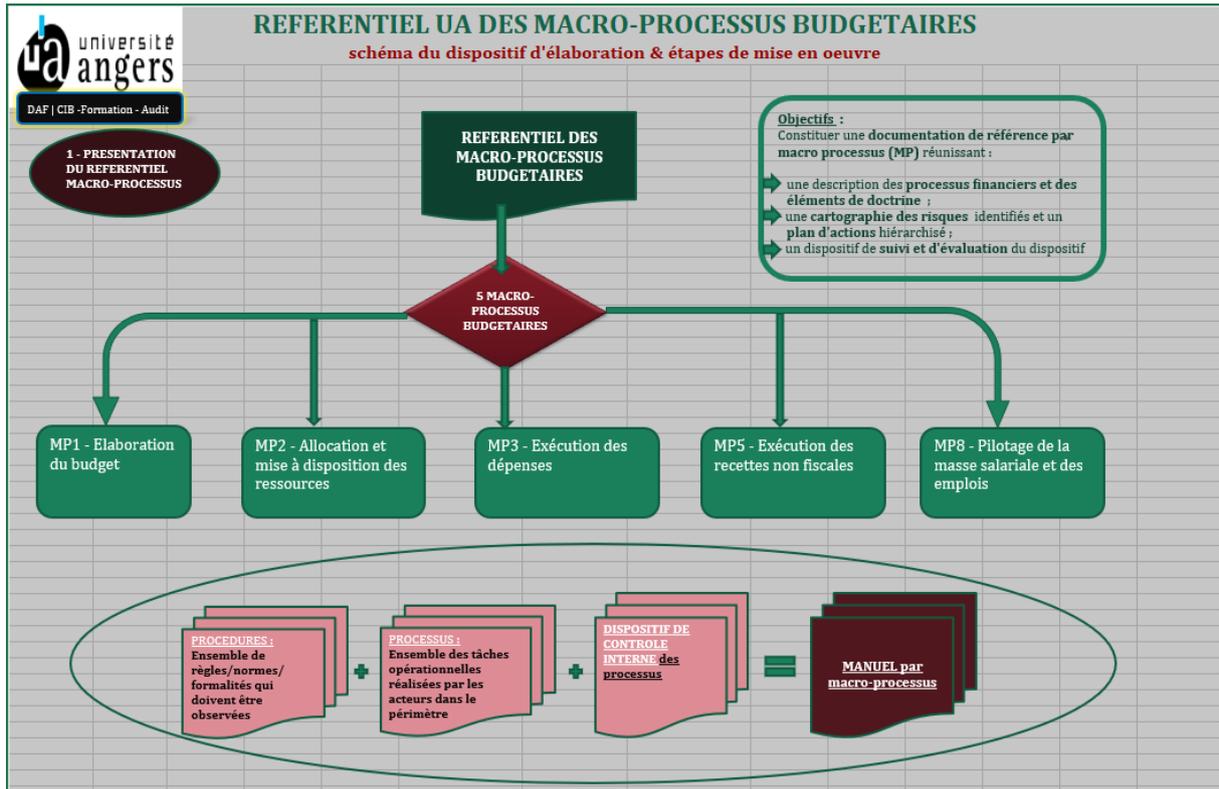
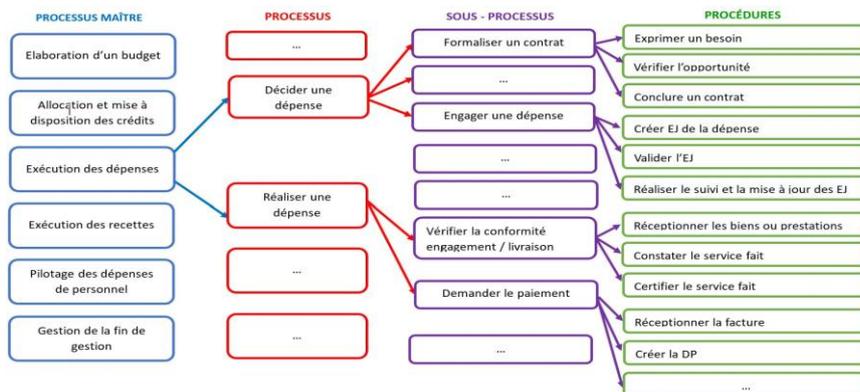


Illustration non exhaustive des processus budgétaires :



Remarque : bien que la terminologie de l'activité comptable soit semblable, les activités et procédures mises en œuvre tant en comptabilité budgétaire que générale sont distinctes tout en étant complémentaires.

2.3 **ETAPE 3 | Etablir la cartographie des risques et définir le plan d'action**

Un risque est défini comme la possibilité qu'un **événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs**. L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse de ceux susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Ces risques sont envisagés au regard des seuils de tolérance au risque.

2.3.1– **Identifier les risques, les différentes catégories**

Le risque est défini comme tout événement, tout comportement, **toute situation pouvant contraindre la réalisation des objectifs fixés**.

On peut distinguer 2 types de risques :

- ✓ **Les risques inhérents** sont ceux qui sont liés à l'environnement de l'entité ou à la nature de ses activités. Ils **doivent être maîtrisés** mais ne peuvent pas être supprimés : (risques d'erreurs significatives pour des raisons indépendantes du dispositif de contrôle interne, erreurs inhérentes à toute activité humaine, changements non maîtrisés des structures administratives et des dispositifs juridiques, etc.) ;
- ✓ **Les risques de contrôle** sont ceux liés à un dysfonctionnement du dispositif de contrôle interne. Ils **doivent être supprimés**.

La mise en place de l'organigramme fonctionnel, permet de mettre en évidence des failles dans les processus étudiés.

2.3.2 **Établissement de la cartographie des risques**

La cartographie des risques a pour point d'entrée **les risques inhérents considérés comme majeurs au sein de chaque processus à enjeux** de l'entité et vient évaluer leur « criticité ».

Les **risques relatifs à la soutenabilité** sont analysés au regard des critères de qualité de la programmation budgétaire et de son actualisation, du suivi et de la soutenabilité de la gestion.

Pour l'ensemble des processus retenus, **chaque risque est analysé autour des composantes : organisation, documentation, traçabilité**. Son impact financier peut être également renseigné (volume financier).

Afin d'évaluer les risques, une cotation doit être élaborée.

2.3.3 **Cotation des risques en fonctions de leurs enjeux financiers :**

Pour chaque macro-processus, il conviendra d'analyser les enjeux financiers pour l'établissement et de repérer les risques à partir :

- ✓ De la connaissance que l'encadrement a de son environnement : complexité de la réglementation, multiplicité des acteurs, réorganisations des structures administratives, réformes réglementaires, les MAJ dans le SI, turn-over prévisibles des personnels et de l'encadrement, obsolescence de la documentation, ...;

- ✓ Des observations formulées par les auditeurs internes et externes (rapport des CAC, rapports d'Audit HCERES de l'Université d'Angers, ...) ;

Les risques identifiés seront évalués et hiérarchisés sur la base d'une grille de notation objectivée selon les 2 critères généralement admis : **impact du risque et probabilité d'occurrence du risque**. Il résulte de la combinaison gravité/probabilité une appréciation du risque qu'il convient de hiérarchiser au moyen de l'échelle de criticité arrêtée au niveau de l'établissement.

Modèle de cartographie des risques comptables et financiers

Processus comptable	Enjeux financiers	Acteurs	Risque inhérent majeur	Appréciation du risque inhérent			Appréciation du dispositif de maîtrise des risques			Appréciation du risque résiduel	Actions de maîtrise prévues au plan d'action
				Impacts	Probabilité de survenance	Criticité	Levier Organisation (périmètre, structuration du SI, attribution et séparation des tâches, points de contrôles, sécurités physiques)	Levier Documentation (de l'organisation, des procédures, des risques, des contrôles, du SI, formation)	Levier Traçabilité (des acteurs, des opérations, des contrôles, archivage, continuité du SI)		

(Source : mission RDCIC – DGFiP)

2.3.4 Le plan d'action | cœur du dispositif du contrôle interne

La cartographie des risques débouche naturellement sur l'établissement d'un **plan d'action pluriannuel pour couvrir les risques détectés**.

Le **plan d'action est au cœur du dispositif de contrôle interne**. Il est l'outil de pilotage, permettant de détailler et suivre les mesures à mettre en œuvre, en fonction du calendrier défini mais aussi d'identifier les responsables en charge du suivi des actions.

C'est aussi un outil de communication interne et externe, **opposable à l'auditeur ou le certificateur**.

Il permet ainsi :

- **d'expliquer des choix stratégiques** retenus par l'établissement (hiérarchisation en termes de processus, de périmètre des services et de calendrier) ;
- **d'assurer un suivi** de la diffusion du renforcement du contrôle interne ;
- de dessiner une **ligne directrice claire pour** les acteurs.

Sur la base des constats issus de la cartographie des risques, un plan d'action est défini afin de **pallier les points de fragilité et d'anticiper les risques futurs**.

Toutefois, il est **impératif de disposer d'un référentiel et d'une stratégie de mise en œuvre** de celui-ci. La structuration de la **chaîne de responsabilité est aussi un pré-requis à la mise en œuvre du plan d'actions**.

Elle consiste en :

- l'organisation de la chaîne financière et des acteurs ;
- la chaîne hiérarchique de décision ;
- la permanence des fonctions ;
- l'attribution des tâches.

Le plan d'action et ses enjeux :

Il s'agit, à travers le plan d'action de :

- Valoriser les acquis et de mesurer le chemin à parcourir ;
- Garantir la logique pérenne, progressive et pragmatique de la démarche ;
- Ancrer l'engagement de l'établissement dans sa volonté de fiabiliser et de sécuriser les pratiques ;
- Maîtriser les risques des processus clefs, en adaptant les exigences aux enjeux et aux risques ;
- Fixer des objectifs clairs permettant à chacun de comprendre la logique, la finalité et l'intérêt de la démarche de maîtrise des risques ;
- Disposer d'un plan de travail adapté à l'établissement, personnalisé selon ses missions, ses contraintes et son niveau d'avancement en termes de maîtrise des risques.

Le contenu :

Le plan d'action identifie les actions prioritaires, en cohérence avec la cotation des risques figurant dans la cartographie des risques.

Pour être efficace, le plan d'action validé annuellement par les instances de gestion, doit :

- Être formalisé sur un document accessible et diffusé aux acteurs ;
- Désigner les acteurs responsables de la mise en œuvre des actions et les échéances qui leur sont imparties ;
- Être permanent et régulièrement alimenté par les constats opérés par les différents acteurs du contrôle interne et les auditeurs ;
- Être itératif en mesurant l'impact lié à la mise en œuvre des actions.

2.4 **ETAPE 4 | Renforcer et évaluer des dispositifs de contrôle financier**

2.4.1 Les principes :

2.4.1.1 Renforcer – 3 leviers essentiels

Le dispositif de maîtrise des risques s'appuie sur la mise en place de contrôles et utilise **trois leviers essentiels** :

L'organisation : Il s'agit de vérifier que l'organisation prévue permet de minimiser les risques d'altération de la qualité comptable s'agissant du contrôle interne comptable, de garantir la sécurisation des opérations et d'identifier les acteurs et leur fonction. Cette organisation comprend les acteurs (comment est définie la séparation et l'attribution des tâches) mais aussi les contrôles de premier niveau au sein des services.

La documentation formalise les procédures à suivre et renseigne les acteurs sur les procédures mises en œuvre, d'où son rôle fondamental. Elle constitue un levier essentiel pour l'optimisation du fonctionnement d'une entité, en répondant aux problématiques de sécurisation de la chaîne de travail, d'identification et promotion des bonnes pratiques et de simplification.

Pour mémoire, tout contrôle non formalisé est réputé non effectué. Ainsi, le volet « documentation » est un aspect essentiel de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne.

En outre, en matière de système d'information, l'ensemble des choix, développements et recettes doit être documenté et recensé de manière à être directement accessible. Enfin, la formation des opérationnels constitue le corollaire de la documentation des organisations, des procédures et des risques.

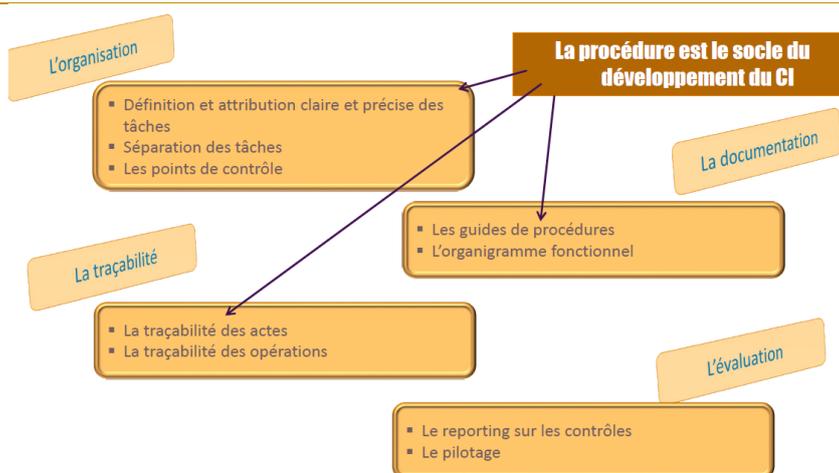
Toute la documentation de l'organisme doit être mise à jour, connue et facilement accessible par les opérationnels (espace dédié sur le réseau informatique ou création d'un espace sur l'intranet de l'organisme par exemple). Elle doit également être organisée selon un plan de classement pertinent.

La traçabilité doit permettre à tout moment et à toute personne de justifier une opération comptable en remontant du dénouement financier jusqu'au fait générateur de l'opération et inversement. Il s'agit de la piste d'audit.

Elle concerne :

- les acteurs (règle d'identification : mot de passe, habilitation) ;
- les opérations et les écritures passées (documents comptables, pièces justificatives) ;
- les contrôles automatisés et de supervision.

Les habilitations informatiques doivent faire l'objet d'une attention particulière et doivent être le reflet exact des tâches confiées aux agents. Ainsi, elles doivent être revues à chaque changement de personnel, et a minima une fois par an. Cette revue des habilitations a vocation à s'assurer que chaque agent dispose des droits lui permettant d'assurer les missions qui lui sont dévolues sans avoir accès à des données ou transactions incompatibles avec ses missions.



2.4.1.2 Evaluer | Etape fondamentale pour le pilotage et le suivi du plan d'action

L'évaluation d'un dispositif est une **étape fondamentale de l'activité de maîtrise des risques**. Elle permet notamment l'actualisation du plan d'action, des cartographies des risques et des processus.

Elle entérine la maîtrise des risques comme processus transverse aux activités de l'organisme et l'adapte à son environnement actuel, lequel a évolué, notamment si le plan d'action a été suivi d'effet. Elle repose sur une remontée d'informations régulière (reporting).

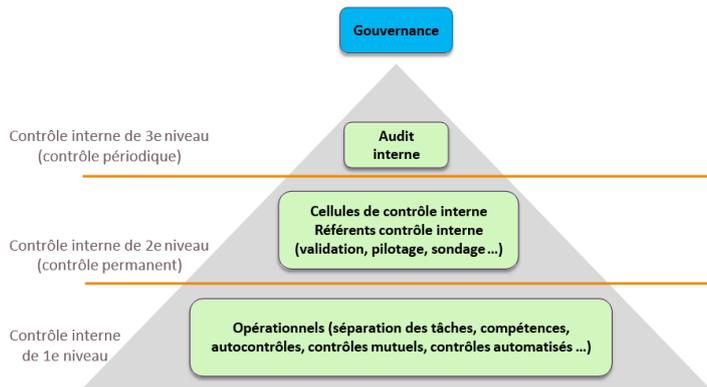
L'évaluation doit permettre l'actualisation continue et ainsi peut permettre de renforcer une action jugée insuffisante, ou au contraire alléger un dispositif de maîtrise des risques. Elle peut également prendre en compte de nouveaux risques.

Ainsi, les résultats de l'évaluation doivent être intégrés au pilotage de la démarche pour s'inscrire dans une logique d'amélioration continue.

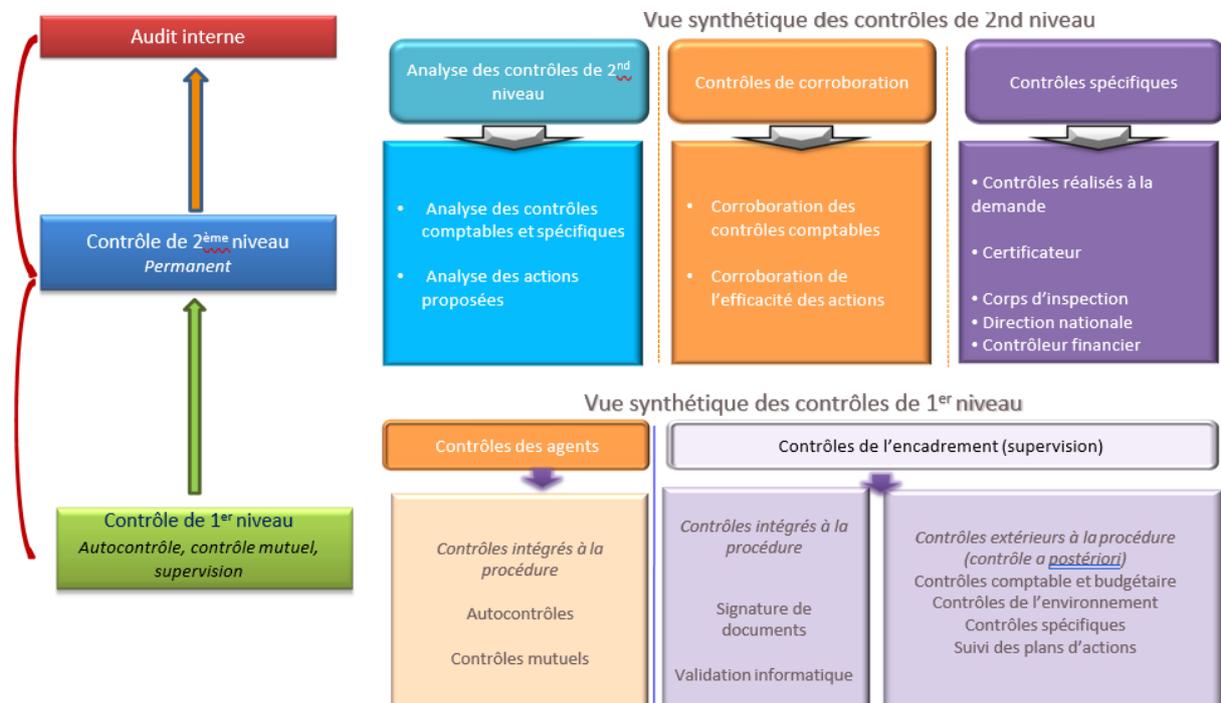
Une évaluation sur des thématiques ou processus précis via un audit peut également être effectuée.

2.4.2 | L'organisation des contrôles

2.4.2.1 Dispositif complet de maitrise des risques d'un établissement et niveaux de responsabilités



2.4.2.2 L'organisation des contrôles



PARTIE II | PROPOSITION PLAN D' ACTIONS 2022 : pour approbation par le CA du 10 MARS 2022 avant mise en œuvre

Le cadre général du CIF exposé, il convient désormais d'en contextualiser le mode opératoire et de l'adapter aux spécificités et caractéristiques de l'Université. Cette 2^{ème} partie vise donc à proposer un plan d'actions pour 2022 pour approbation par le CA.

Action 1 : Portage politique du dispositif par la gouvernance afin de légitimer la mission du CIF au sein de l'établissement.

- ⇒ **Définir une organisation claire du dispositif de pilotage et d'évaluation du CIF relevant des instances de gestion existantes avec :**

Un organe délibérant :

CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA) pour le vote annuel du plan d'action

Fréquence de sollicitation : 1 fois par an/décembre Pour mise en œuvre en N+1 (+ bilan réalisations N-1)

Un organe dirigeant : présidé par le président de l'UA

CODIR : Président, VP + DGS

Conseil de Gouvernance : membres du CODIR élargi aux Doyens et directeurs de composantes, de services communs + DGS et l'agent comptable

Attendus pour le CIF :

- ✓ Définition de l'ambition du CIF à l'UA et des objectifs ;
- ✓ Examen de l'état d'avancement du projet, de ses ajustements, adaptations et orientations ;
- ✓ Evaluation de la qualité des livrables ;
- ✓ Arbitrages et validation du plan d'action annuel (validé in fine par le CA annuellement)

Fréquence de sollicitation : 1 fois par an (en amont du CA)

Création d'un Comité de pilotage du CIF (COFIL) : piloté par le Directeur Général des Services

Membres permanents : DGS, la Directrice des Affaires financières, la référente CIF, l'Agent Comptable,

Assistés ponctuellement des directeurs et/ou membres « expert.s » en fonction des thématiques abordées (**DAGJI, DPE, DRIED, DEVEC, DDN, DRH...**) ;

Rôle : assure le leadership du projet en :

- ✓ Définissant la méthodologie et la planification des étapes du projet ;
- ✓ Assurant la mise en œuvre et le suivi du projet et son bon déroulement ;
- ✓ Organisant, coordonnant et animant les groupes de travail ;
- ✓ Gérant les interfaces avec les instances décisionnaires ;
- ✓ Construisant et publiant les plans d'actions et leur évaluation

Fréquence de sollicitation : tous les 2 mois

Des groupes de travail : animés par la référente du CIB

Groupes constitués avec les référents opérationnels, acteurs de terrain en charge du macro-processus étudié

Rôles : Mise en lumière des pratiques existantes par les acteurs de terrain. Force de propositions, les référents-métiers auront à cœur d'identifier les pistes de progrès pour être capables de répondre le plus justement possible aux besoins et attentes des parties prenantes.

Fréquence de sollicitation : en tant que de besoins

Action 2 : Valider la création et les missions du COPIL-CIF + rôles et attributions des référents CIB (ordonnateur) et CIC (comptable)

Action 3 : Etablir un état des lieux de l'organisation de la fonction financière à l'UA (structuration budgétaire et identification des responsabilités dans la mise en place des processus) – Vision « macro » de l'organigramme fonctionnel de l'UA du « qui, fait quoi ? »

Action 4 : Lancement du MP 5 | Exécution des recettes (hors formation continue à ce stade) :

PERIMETRE du CIF en matière de recettes :

Outil de pilotage au service de la politique de l'établissement, visant :

- A Identifier précisément les sources de financement ;
- A développer des ressources propres ;
- À produire un outil de négociation dans les relations avec le MESR et les partenaires extérieurs

Le schéma standard des recettes de l'Université



S'inscrit dans une meilleure anticipation des flux, en :

- Retraçant les engagements reçus par les financeurs (échancier de versements...)
- Facturant au plus près du fait générateur, sans attendre les encaissements
- Luttant contre l'oubli de facturation (analyse rétrospective, suivi étroit de la réalisation des recettes, caractérisation financeurs récurrents/non récurrents...)
-

Mais aussi dans le suivi du recouvrement et des recettes à classer :

- Analyse des raisons de l'existence de recettes à classer
- Contrôle des émargements

Articulation CIF – Plan de trésorerie :

La démarche du CIF doit pouvoir permettre de travailler sur :

- Une **cartographie des recettes, avec une caractérisation précise des financeurs** (et leur délai moyen de paiement) pour affiner encaissements prévisionnels mensuels et annuels
- La **définition d'un seuil plancher de trésorerie** : quel seuil de précaution doit être déterminé en fonction des mois à faibles encaissements, pour ne pas subir le décalage éventuel du versement de la SCSP

Rappel enjeux : Le CIB a pour objectifs de maîtriser la soutenabilité de la programmation de budgétaire, ce qui induit une sensibilisation de la culture du contrôle interne auprès des usagers. Un **axe de communication** est envisagé avec la production de **livrables** :

- Guide explicatif du CIF ;
- Procédure vulgarisée qui servira de support lors des ateliers ;
- Organigramme fonctionnel ⇔ identification des acteurs, et leur rôle dans le processus Recette
- Rétro-planning des travaux et les jalons calendaires du projet ;
- Plan de communication
- Cartographie des risques et plan d'actions hiérarchisé
- Matrice de suivi d'indicateurs (aspects qualitatifs et quantitatifs)

Méthodologie

- Réaliser un état des lieux de l'organisation financière de l'établissement avec une vision complète et partagée de l'existant
- Recenser et hiérarchiser les risques (cartographie)
- Établir un plan de contrôle
- Mettre en œuvre le plan de contrôle
- Assurer des contrôles réguliers selon une périodicité fixée à l'avance selon la nature et l'importance du risque
- Suivre et contrôler l'activité
- Adapter et faire évoluer les procédures et processus en fonction des résultats du contrôle

SYNTHESE DU PLAN D' ACTIONS 2022 et CALENDRIER PREVISIONNEL DE MISE EN ŒUVRE

Actions	Travaux à réaliser DAF – Référent CIB	Modalités de mise en oeuvre	Objectifs poursuivis / livrables	<u>Calendrier</u> <u>2022</u> (prév.)
1. Définir une organisation claire du dispositif de pilotage et d'évaluation du Contrôle interne financier (CIF) relevant des instances de gestion existantes de l'UA	1. Elaboration d'une note de cadrage du dispositif de CIF et moyens sous-jacents pour sa mise en oeuvre (rôles et attendus des instances et comité de validation)	Note de présentation générale du CI détaillant les enjeux, principes fondateurs, objectifs poursuivis, pilotage et démarche	Lancement du CIF Portage politique par la gouvernance du dispositif, validation de la démarche et du plan d'actions pour 2022 Liv : note de cadrage validée par le CA + envoi à la DGEFIP selon attendus cf. circulaire 2021)	Information CODIR le 11/2/2022 Information Conseil de gouvernance élargi le 23/2/2022 <u>CA du 10 mars 2022</u> (pour validation)
	2. Créer le COPIL du CIF => Préciser les missions et attributions des acteurs dans le dispositif CIF	Validation de l'organisation générale du CIF par les instances	Créer le comité de pilotage du CIF avec un pilotage assuré par le DGS + membres permanents Liv. : Lettre de mission pour le CIF et le COPIL	<u>Mars 2022</u>
2. Sensibiliser les acteurs concernés par les enjeux du CIF s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue	1. Présentation du dispositif et de la démarche générale envisagée (objectifs, réglementation, enjeux, modalités du déploiement, calendrier, ...)	Privilégier les rencontres et échanges de proximité avec les acteurs de terrain directement sur site (opérationnels et responsables de chaque entité concernée) pour une meilleure appropriation et une traduction concrète dans leur environnement de travail	Mettre en place un plan de communication et des entretiens avec les différents acteurs concernés Former et sensibiliser les acteurs aux enjeux du CIF avec une traduction concrète dans leur environnement de travail -identifier les pistes d'amélioration	<u>Mars /avril 2022</u> Information dispositif par le DGS, en Réunion plénière des directeurs
	2. Créer une page dédiée CIF sur l'intranet de l'UA alimentée avec les textes règlementaires, la documentation de référence, (réglementation, notes et procédures internes, OFN, fiches de procédures ...) et actualisée au fil de l'eau	Préfiguration de la matrice des risques budgétaires et identification d'une liste de bonnes pratiques, de dysfonctionnements et de pistes d'amélioration	Identifier les besoins de formation	<u>Avril/juillet 2022</u> rencontres sur site avec les acteurs de terrain
3. Réaliser l'état des lieux de l'organisation financière de l'établissement et de ses processus décisionnels budgétaires existants	Elaborer l'organigramme fonctionnel de l'UA avec une vue consolidée de l'organisation associant les rôles, responsabilités des différents acteurs et définissant leur champ	Recensement de la documentation existante Analyse de l'existant (acteurs dans les processus, délégations de signatures, habilitations et	Tracer l'organisation financière de l'UA avec une vision complète et partagée de l'existant (« qui fait quoi comment ? »)	1 ^{er} semestre 2022

	d'intervention et les interactions	profils informatiques utilisés, ...) Entretiens et validation avec les intervenants UA identifiés (vision partagée de l'existant)	Livr : Cartographie des processus décisionnels budgétaires de l'établissement	
4. Lancement du MP5 Exécution des recettes (hors formation continue à ce stade) Etablissement d'une cartographie des risques budgétaires, incluant l'évaluation des dispositifs de contrôle existants	1. Analyse détaillée et partagée de l'existant 2. Identification et évaluation des risques budgétaires du macro-processus, ainsi que les contrôles associés 3. Recensement, formalisation et hiérarchisation des risques budgétaires dysfonctionnement et axes d'améliorations 4. Elaborer le référentiel 5. Déterminer la stratégie de mise en œuvre du CIB et le plan d'actions	Recenser la documentation existante (rapport, notes internes, procédures, ...) Identifier les acteurs dans le processus, mettre en place l'organisation et lancer le projet Déterminer la stratégie de mise en œuvre du CIF	Livr : Rédaction du référentiel de CIF pour le MP recettes + Organigramme fonctionnel nominatif du MP (identification des acteurs et leur rôle dans le processus) Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'action pour améliorer les processus et le contrôle interne budgétaire Définir les actions prioritaires en fonction des risques identifiés et le plan de contrôle	Lancement Printemps 2022