



# WEBCONFÉRENCE « PILOTAGE GBCP : ANALYSER LES RISQUES »

amue

MUTUALISATION + SOLUTIONS



+ Rappel de notions

*Mickaël CRENIER*

*Consultant Accompagnement – Conduite du changement*

*Amue*

+ Retour d'expérience Établissement

*M. CHAABNIA Oiasfi*

*Université Claude Bernard Lyon 1*





# Rappel de notions



M. Mickaël CRENIER

Consultant Accompagnement - Conduite du Changement

*Amue*





# Définition d'un risque



+ Selon l'ISO 31 000 :

Le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs





# Définition d'un risque



## + Par sa criticité :

- Faible
- Moyenne
- Forte

## + Risque = Gravité x Probabilité d'apparition





# Gestion des risques



- + Déterminer les zones de risques sur votre projet
- + Identifier les moyens de contrôles en place
- + Identifier les risques présents
- + Évaluer les risques
- + Mettre en place des actions préventives / correctives
- + Suivre et mettre à jour la cartographie des risques





Risque = **Gravité** x Probabilité d'apparition

## + Gravité

- Mineure
- Majeure
- Grave
- Critique
- Catastrophique

## + Mineure

*Ex : délai supplémentaire minime, non décelé sur la globalité du projet.*

## + Majeure

*Ex : Modification visible du budget affecté à un lot. Lot terminé mais non conforme aux exigences.*

## + Grave

*Ex : projet amputé d'un lot non essentiel. Dépassement de budget important.*

## + Critique

*Échec du projet.*

## + Catastrophique

*Vague d'impact au-delà du projet lui-même, sur l'Établissement*





# La probabilité d'apparition



Risque = Gravité x **Probabilité d'apparition**

## + Probabilité d'apparition

- Fréquence
  - 1 fois / jour
  - 1 fois / semaine
  - 1 fois / mois
  - 1 fois / an
- Statistique
  - 25%
  - 50%
  - 75%
  - 100%
- Qualitative
  - Improbable
  - Occasionnel
  - Courant
  - Quasi-certain
- ...







# La cartographie des risques en tableau croisé



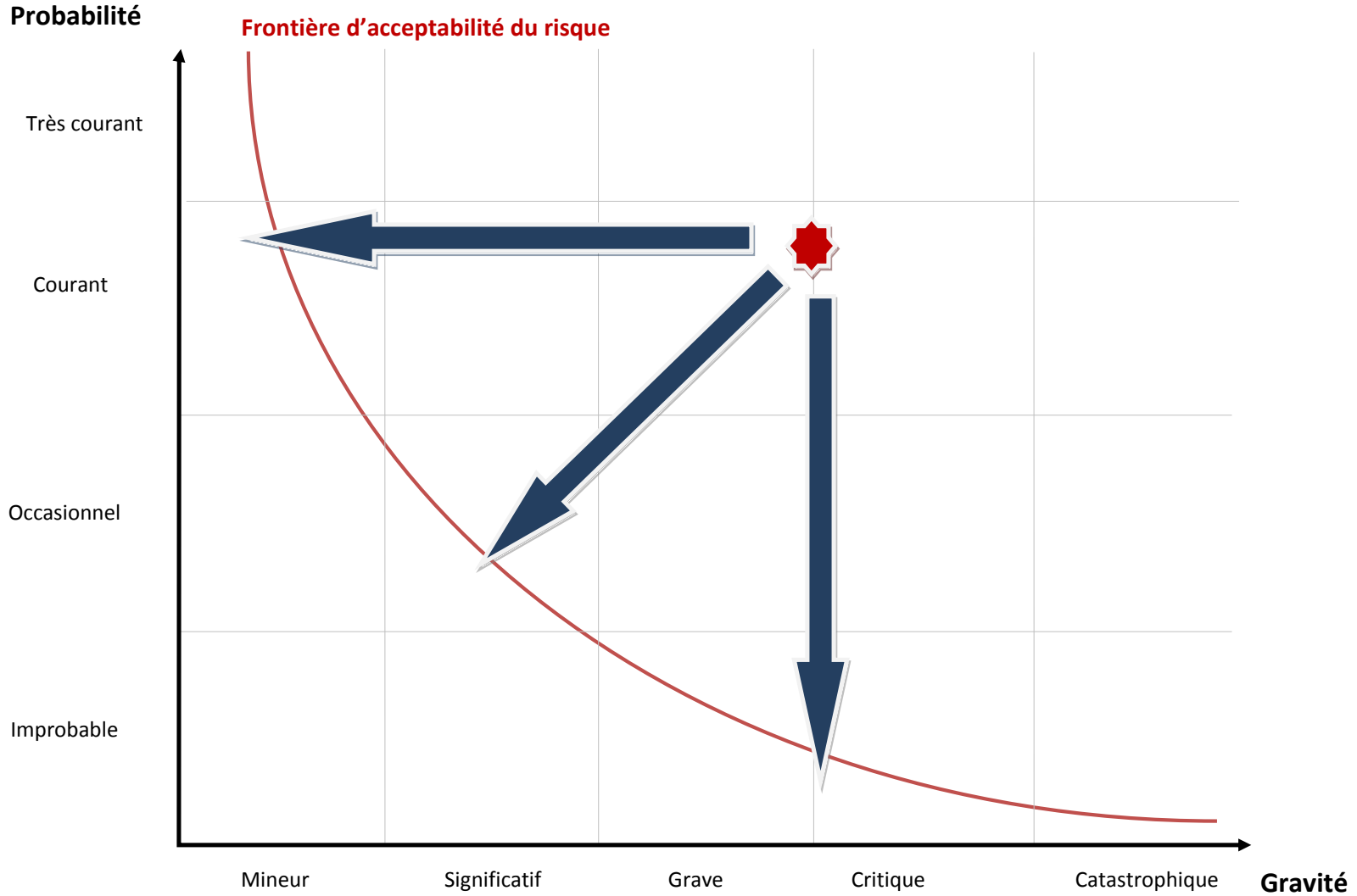
- + Sous forme de tableau croisé avec un code couleur identifiant la criticité

Quasi-certain	Green	Yellow	Red	Red	Red
Courant	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
Occasionnel	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red
Improbable	Green	Green	Green	Green	Green
	Mineure	Majeure	Grave	Critique	Catastrophique





# Cartographie des risques par le diagramme de Farmer





## Quels risques ?



- + Organisation de l'établissement non-validée
- + Changement d'équipe politique
- + Manque d'implication des personnels
- + Communication externe au projet contradictoire
- + Mauvaise appropriation des textes
- + Difficulté à définir un cadrage clair et précis
- + Communication insuffisante sur le déroulement du projet
- + ...





# Retour d'expérience Établissement



M. CHAABNIA Oiasfi

*Université Claude Bernard Lyon 1*



## *Groupe d'élaboration des normes – Une démarche en 5 temps*

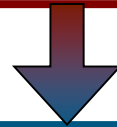
### **Cinq actions qui s'articulent entre elles**

- ❖ Cartographie des processus
- ❖ Rédaction de procédures
- ❖ Déploiement du contrôle interne
- ❖ Introduction à l'audit interne
- ❖ Parachèvement de la démarche par la certification externe

## *GEN – Une organisation à trois niveaux*

### COMITE DE PILOTAGE :

Pilotage, Planification, priorisation  
Directrice des Services Financiers, Agent Comptable,  
Contrôleur de gestion, Contrôleur interne



### GRUPE DE TRAVAIL (+ mini groupes techniques / cycle) :

**20 experts** de la direction des services financiers, de l'agence comptable, des unités de recherche, de la formation continue, de la direction générale des services, du service qualité, etc.



### COMITE D'UTILISATEURS :

**20 utilisateurs** impliqués dans la chaîne financières (laboratoires, composantes, services administratifs, services centraux...)

## ***GEN – Les avantages attendus***

- **Réflexion sur l'organisation, sur le mode de fonctionnement** (*Qui fait quoi ? Comment ?*)
- **Améliorer l'efficacité et la fluidité des processus** (*amélioration des délais, suppression d'étapes inutiles...*)
- **Avoir une vision partagée de l'organisation**
- **Une clarification des concepts**

## ***GEN – Les concepts***

- **Un cycle** est un ensemble cohérent de processus et de classes de comptes
- **Un processus** est un ensemble de tâches participant d'une même activité, placée sous l'empire de normes juridiques spécifiques, rattachées à un ensemble de comptes principaux, pour produire un résultat commun
- **Une tâche** est l'exécution d'un ensemble d'opérations indissociables
- Les tâches qui s'enchaînent entre elles selon des règles prédéfinies constituent une **procédure**



## *GEN – Quelques chiffres...*

**10 Cycles / 24 cartographies de processus**



**117 procédures**



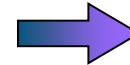
**35 Annexes / 60 formulaires**



## GEN – Des outils de gestion

Des outils ont été mis à la disposition du groupe de travail d'élaboration des normes :

Espace de travail partagé



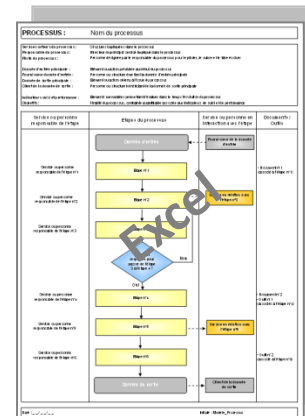
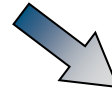
VGROUPE ELABORATION NORMES FINANCIERES

Rechercher Dossiers

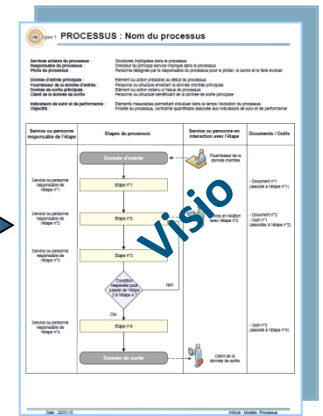
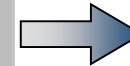
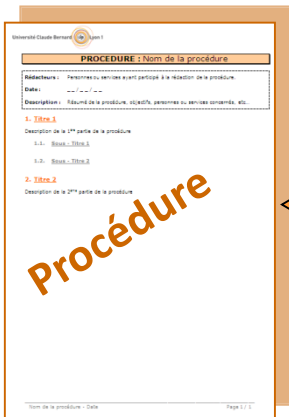
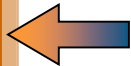
-VGROUPE ELABORATION NORMES FINANCIERES

Nom	Taille	Type	Date de modification
1 - ELABORATION DES NORMES		Dossier de fichiers	16/02/2010 15:45
2 - COMPTE-RENDUS REUNIONS		Dossier de fichiers	16/02/2010 15:51
3 - FORMATIONS		Dossier de fichiers	16/02/2010 15:55
4 - OUTILS		Dossier de fichiers	16/02/2010 17:00
5 - COMMUNICATION		Dossier de fichiers	24/02/2010 14:39
6 - DOCUMENTATION		Dossier de fichiers	23/02/2010 15:20

Modèles de cartographie de processus



Modèle de procédure





## *GEN – Les suites*

**Introduction à l'audit interne**

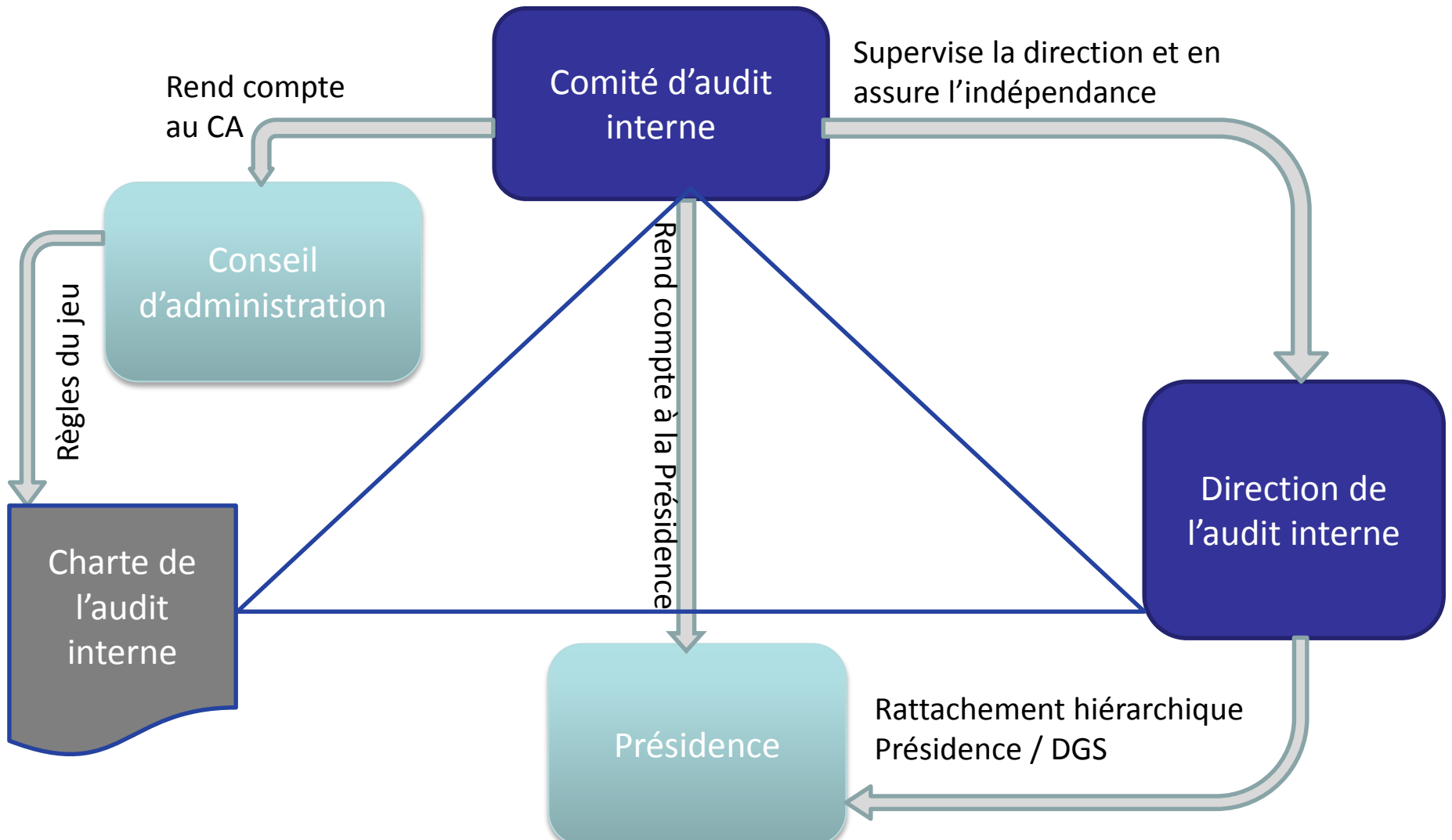
**GEN dédié aux ressources  
humaines**

**Préparation à la GBCP**

**Circuit d'amélioration continue  
des processus du GEN finances**

**Présentation au conseil  
d'administration de la  
cartographie des risques et d'un  
plan d'action pluriannuel**

## GEN – Mise en œuvre de l'audit interne à l'UCBL



## ***GBCP – les principaux risques liés au sens - 1 / 2***

- Une énième réforme considérée comme uniquement technique
- Une mise en œuvre qui « oublie » les deux concepts fondamentaux de soutenabilité et de programmation.
- Passer à côté des nouveaux outils de pilotage et des nouveaux objets de gestion qui permettent une information plus complète des élus et de la gouvernance sur la situation et la trajectoire financière de l'établissement
- Passer à côté de la souplesse offerte aux enseignants chercheurs et aux chercheurs. La montée en compétences des CRB devra absorber la complexité afin de leur permettre de se consacrer à leurs missions d'enseignement / recherche.

## *GBCP – les principaux risques liés au sens – 2 / 2*



**Nécessité de donner du sens à la réforme : la GBCP permet de (re)donner une dimension politique au budget en croisant projet d'établissement et programmation**

## ***GBCP – les principaux risques organisationnels***

- « Habiller » l'organisation actuelle de l'université de concepts GBCP et finalement ne rien faire évoluer.
- Le positionnement des CRB (raisonner UB = CRB serait une erreur ) et leur taille critique.
- La montée en compétences des CRB : en termes de technicité, de responsabilisation et de capacités de pilotage.
- Le déploiement imparfait du dialogue de gestion (rôle gouvernance / CRB / SO)
- L'articulation ordonnateur / comptable, acteurs de la comptabilité budgétaire.

## ***GBCP – les principaux risques liés à l’accompagnement et aux agents***

- **Envisager la GBCP uniquement comme un moyen de centraliser des agents situés dans les composantes et unités de recherche vers les services centraux.**
- **Mettre en place un plan de formation inadapté (articulation des formations métiers / outils / élus et leur évolution dans le temps)**
- **Raisonner uniquement en nombre d’agents finances / comptabilité et non pas en contenu de fiches de postes**
- **Le rattachement hiérarchique des CSP.**



## ***GBCP – les principaux risques***

- **Le suivi des recettes**
- **Le lien entre équilibre et soutenabilité budgétaire**
- **La compréhension de l'articulation des différentes annexes budgétaires pour les élus.**

 Vos questions ?



Merci de votre attention

Contact 

[mickael.crenier@amue.fr](mailto:mickael.crenier@amue.fr)