

Le contrôle interne au service de la gouvernance

Gilles DELTHEIL, directeur des services adjoint, chargé du pilotage des affaires financières
Université Paris-Est Créteil Val de Marne



Le contrôle interne au service de la gouvernance

Conférence Amue
Gérer les responsabilités élargies

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

1

Le contrôle interne : définitions

Le contrôle interne est un processus destiné à fournir une **assurance raisonnable** quant à la **réalisation des objectifs** de l'établissement.
Il contribue à la maîtrise des activités de l'établissement et à **l'utilisation efficiente de ses ressources**.

Le contrôle interne regroupe les dispositions prises en matière d'organisation, de règles de comportement et de fonctionnement, de procédures, de reporting et de modalités de pilotage et de contrôle de chacune des activités de l'entreprise.

Chaque entité est responsable de la définition et de la mise en œuvre des dispositifs du contrôle interne adaptés à la nature de ses activités et à la réalisation de ses objectifs.

... Assurance raisonnable réalisation des objectifs..... Utilisation efficiente des ressources



Le technique au service du politique



Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

2

Gérer les responsabilités et compétences élargies
Conférence Amue - 25 et 26/11/2010

Les idées reçues à prévenir

Le contrôle interne, c'est l'affaire ~~X~~ du comptable.....

↓

Le contrôle interne peut être comptable et financier (cf. LOLF et certification des comptes) mais ne se limite pas au domaine comptable (processus RH, valorisation de la recherche, patrimoine, etc.).

Le contrôle interne, c'est un moyen ~~X~~ de surveillance et de désignation de « coupables »

↓

Le contrôle interne est un outil de maîtrise des risques et d'amélioration de la qualité du service à l'utilisateur : il s'agit de prévenir des risques et de rectifier des dysfonctionnements et non de désigner des « coupables »

Les différentes phases du contrôle interne

Phase 0 : Photographie (état des pratiques existantes)

Phase 1 : Analyse et amélioration (définir des voies d'amélioration et les points de contrôle importants)

Phase 2 : Mise en œuvre (diffuser la procédure améliorée aux personnels concernés)

Phase 3 : Le contrôle et la vérification (vérification du respect de la procédure et traçabilité des contrôles)

Phase 4 : Adaptation et contrôle externe (adaptation éventuelle des procédures et contrôle par des tiers tels les commissaires aux comptes pour avoir un avis sur ses pratiques, obtenir une certification qualité ou pouvoir afficher une certaine qualité vis-à-vis de l'externe)

Les acteurs du contrôle interne

Un préalable indispensable : un portage politique par le président de l'université et un relai important du directeur général des services

Un comité de pilotage chargé d'encadrer les actions menées et de déterminer les processus qui seront prioritairement étudiés.

Un référént contrôle interne (qualiticien, etc.) qui organisera (légitimation dans son action) les travaux, animera les réunions de travail et appuiera méthodologiquement les agents et services impliqués.




Des responsables thématiques sur lesquels le référént s'appuiera pour décliner, dans un domaine particulier, l'ensemble du processus de contrôle interne.



Tous les agents de l'université

Démarche lors de la mise en place d'un contrôle interne

Un maître mot : **PRAGMATISME**

-  S'inscrire dans une logique de processus et en cibler certains (paye des non titulaires, recrutement des personnels, passations des marchés, etc.).
-  Agir dans les domaines considérés comme prioritaires.
-  Eviter un trop grand formalisme.

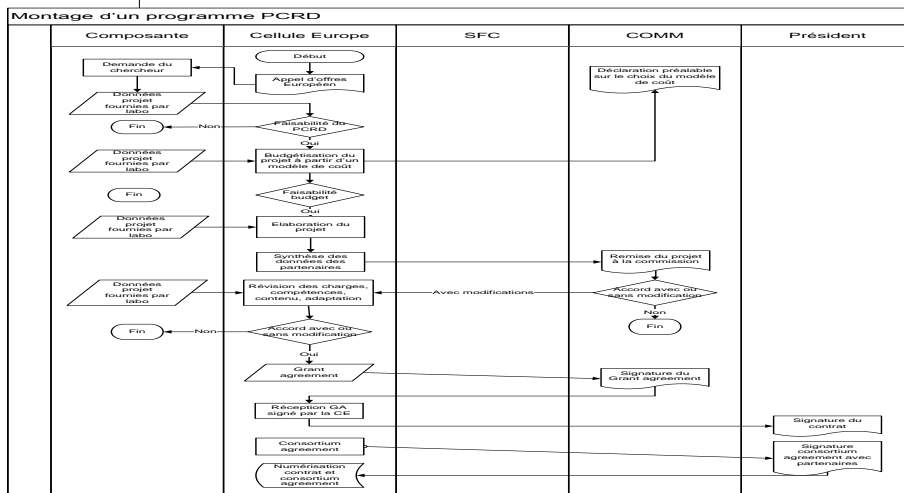
Les outils du contrôle interne

- Au préalable, repérer les procédures existantes
 - Utiliser ce qui existe déjà en interne
 - Valoriser le travail des gestionnaires en place

- Formalisation des processus
 - Le logigramme : consiste à représenter graphiquement et de façon simplifiée les différentes étapes d'un processus
 - L'organigramme fonctionnel (à ne pas confondre avec l'organigramme hiérarchique)



Le logigramme



L'organigramme fonctionnel 1/2

- ✓ **Vue consolidée par processus du « qui fait quoi et à quel moment »**
 - Identification de toutes les tâches relevant du processus
 - Formalisation permettant de s'interroger sur la cohérence et l'efficacité de l'organisation
 - Support indispensable à l'auditabilité du processus

- ✓ **Identification des principaux acteurs à chaque étape du processus**
 - Garantir la continuité du service en toute circonstance (titulaire et suppléant)
 - Identification claire des responsabilités dans la mise en œuvre des processus (délégations et accès au SI)

- ✓ **Support clé pour assurer la sécurité des processus**
 - Recensement des contrôles clés dans la procédure
 - Formalisation de la séparation des fonctions pour organiser un contrôle mutuel
 - Identification des acteurs chargés de la supervision

L'organigramme fonctionnel 2/2 : exemple

Tâche	Secteur de gestion	Titulaire de la tâche	Suppléant	Titulaire chargé du contrôle de supervision	Délégation de signature	Application	Traçabilité

Analyse de faisabilité	Composante Cellule Europe	A (cellule Europe)	B (cellule Europe)	Chef de service (cellule Europe)		Modèle d'analyse de faisabilité sous o:\ce\modèles\étude faisabilité	Classeur projets n°2009-
Montage financier	Composante Cellule Europe	A (cellule Europe)	B (cellule Europe)	Chef de service (cellule Europe)		Modèle de budgétisation sous o:\ce\modèles\budgétisation + guide AMUE	Classeur projets n°2009 -
Elaboration du projet	Composante Cellule Europe	A (cellule Europe)	B (cellule Europe)	Chef de service (cellule Europe)		Modèle d'élaboration de projet sous o:\ce\modèles\redaction projet	Classeur projets - n°2009 -
Compactage des données des partenaires	Cellule Europe	A (cellule Europe)	B (cellule Europe)	Chef de service (cellule Europe)			
Envoi du projet à la commission	Cellule Europe	E	A	Chef de service			Courrier départ (soumission électronique)
Révision éventuelle du projet (dont partenaires)	Composante Cellule Europe	A (cellule Europe)	B (cellule Europe)	Chef de service (cellule Europe)		Modèle d'élaboration de projet sous o:\ce\modèles\redaction projet	
Envoi des données de préparation du contrat	Cellule Europe	E	A	Chef de service		Modèle de formulaire imposé par la Commission	
Elaboration et signature du consortium agreement avec les partenaires	Cellule Europe	E	A	Chef de service	Président Univ. Béta	Modèle de C.A. (DESCA ou autre) sous o:\ce\modèles\CA	

Les outils du contrôle interne : la cartographie des risques 1/5

La cartographie des risques :

- Un risque est un événement qui, par sa survenance, s'oppose à ce qu'une organisation ou un service puisse atteindre les objectifs fixés.
- On distingue traditionnellement deux types de risques :
 - les risques « inhérents » (liés à la nature de l'activité ou l'environnement) que l'on ne peut supprimer mais que l'on doit maîtriser.
 - les risques de contrôle (dysfonctionnement des processus) que l'on doit supprimer.

Identification des risques :

- Evaluer les risques attachés au processus (organisation, documentation, traçabilité, etc.)
- Analyser spécifiquement chaque processus au niveau le plus fin
- Classer ensuite chaque risque suivant son niveau (plusieurs méthodes)

Les outils du contrôle interne : la cartographie des risques 2/5

Découpage des activités en processus fondamentaux :

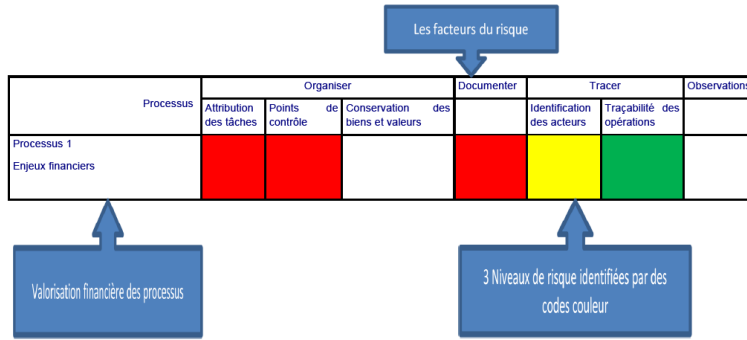
↳ S'inscrit dans une démarche de mise en place, au regard des objectifs de l'établissement, d'indicateurs et de tableaux de bords inhérents au pilotage de l'université.

Dans le domaine budgétaire et comptable, les processus fondamentaux s'imposent d'eux-mêmes : le processus rémunération (75 à 80% des charges), le patrimoine immobilier, la formation continue, les contrats de recherche, les marchés, etc.

Mise en relief des tâches successives constituant le processus retenu :

↳ Au travers de divers documents (organigrammes fonctionnels, logigrammes, schémas d'analyse des risques).

Les outils du contrôle interne : la cartographie des risques 3/5



Les outils du contrôle interne : la cartographie des risques 4/5

Nom de la personne chargée de l'action : M...			
Echéance : ...			
Action à l'origine du risque	Type de risque	Probabilité	Action correctives ou préventives
Analyse de la faisabilité	Erreur d'appréciation sur le potentiel humain disponible, sur les compétences nécessaires et suffisantes	Faible	Contrôle du volume théorique global d'activité des chercheurs (enseignement + recherche + fonction administratives) Correctif : rompre le contrat avant que le projet ne débute
Montage financier	Erreur de sous-estimation ou de surestimation du projet	Moyen	Préventif : procédures de contrôle internes (comparaison anciens contrats, méthodes d'évaluation de projet, etc.) Correctif : sortir du projet et rompre le contrat (clauses juridiques du contrat).
Révision éventuelle du projet	Non détection de clauses ou conditions (budget, durée) de la commission inadaptées par l'université	Faible	Préventif : association de la direction des affaires juridiques Correctif : Sortir du projet et rompre le contrat (clauses juridiques du contrat).
Finalisation du projet	Erreur dans la prise en compte des clauses de Propriété intellectuelle	Faible	Ne pas modifier les choix « préexistants » du Grant agreement Recours à des experts pour rédiger les clauses de PI « spécifiques »
Contrôle d'éligibilité des dépenses	Erreur d'appréciation sur l'éligibilité des dépenses	Faible	Formation des personnels Guides disponibles (AMUE, CNRS, etc.)
Compte rendu d'exécution	Rapport d'activité incomplets ou en retard	Faible	Suivi des échéances centralisé par la cellule Europe (puis dans le futur logiciel de montage et de suivi des contrats de recherche) – relances Clauses à prévoir avant signature contrat

Les outils du contrôle interne : la cartographie des risques 5/5

CARTOGRAPHIE DES RISQUES "X"

N° de risque	Libellés	Facteurs	Cotation			Plan d'actions
			I	P	C	
UPEC 001	Nom du risque					Actions correctives à mettre en place pour maîtriser un risque
UPEC 002	Idem					
UPEC 003	Idem					

Les outils du contrôle interne : le plan d'actions

Objectif : Maîtriser les risques identifiés et priorisés, de façon opérationnelle

- Description du risque
- Détermination des modalités de traitement du risque
- Désigner les personnes chargées de la maîtrise du risque (**management par objectifs**)
- Assurer le maintien de la qualité recherchée

Quel que soit le risque, le plan d'actions doit répondre à trois principes indissociables :

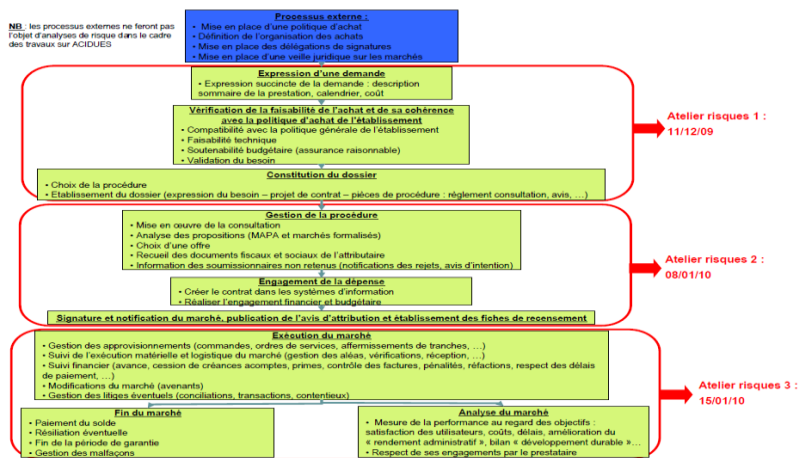
- Organiser son activité pour la maîtriser
- Documenter
- Tracer

Formalisation venant renforcer le pilotage de l'établissement

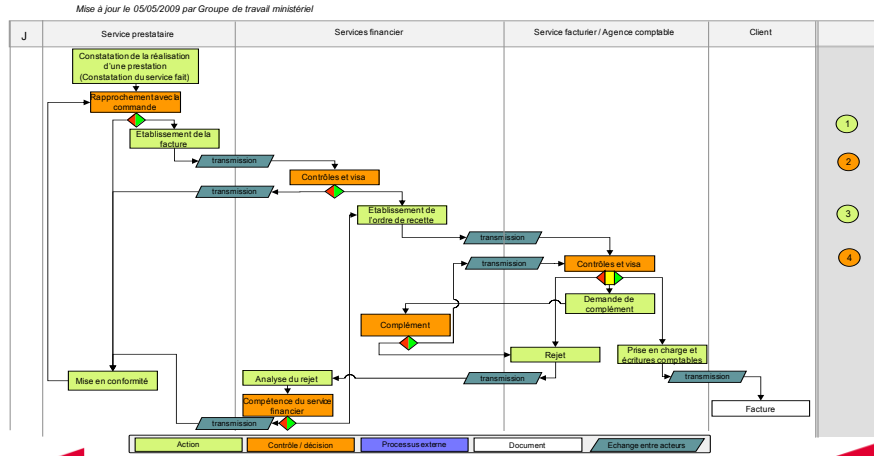
Le KIT ACIDUES du MESR 1/4

- Afin d'accompagner les établissements dans la mise en place d'un contrôle interne, et à l'instar de **ODICE** (outil diagnostic interne comptable en EPLE), le MESR a élaboré, parallèlement aux actions de formation de l'Amue, un guide d'autodiagnostic de la maîtrise des risques liés à un processus et a rédigé de fiches de procédure sur plusieurs processus :
- Cinq ateliers ont donné lieu à la production de documents
 - » Gestion des rémunérations
 - » Gestion des contrats de recherche
 - » Gestion des recettes
 - » Gestion des immobilisations (limitation au parc immobilier dans un 1^{er} temps)
 - » Gestion des marchés
- **Appui au contrôle interne des universités et des établissements d'enseignement supérieur : kit « ACIDUES »**
(<http://idaf.plejade.education.fr/fichiers/pageframe.htm?sujetId=257:ven/zen>)

Le KIT ACIDUES du MESR 2/4



Le KIT ACIDUES du MESR 3/4



Le KIT ACIDUES du MESR 4/4

ACIDUES
 Processus Gestion des marchés
 Sous processus - Procédure du marché - Prix et marchés - Analyse du marché

	Description des risques	Probabilité	Impact			Groupe	Maturité	Priorité
			Financier	Comptable	Autre (procédure, image réputation, qualité de service)			
Indicateurs des marchés								
Processus des approvisionnement								
	Ne pas présenter le marché aux approvisionneurs							3
	Ne pas avoir décrit précisément dans le contrat, les modalités des modalités de livraison (dates, coordonnées du service récepteur, adresse des lieux)							4
	Ne pas prendre en compte les conditions/délais de livraison du fournisseur dans la gestion des commandes							9
	Ne pas établir de plan de prévention lorsque c'est nécessaire							1
	Consommer des fournitures/services/travaux non prévus dans le marché							12
	Ne pas établir le bon de commande dans le respect du marché							1
Subi de l'indicateur matérielle et								
	Ne pas effectuer les vérifications nécessaires lors des commandes							1
	Ne pas intégrer les vérifications dans les conditions prévues au contrat							2
	Ne pas intégrer dans le bon de commande les éléments précis relatifs aux lieux de livraison							4
	Ne pas faire respecter les délais de sous-traitance							6
Subi financier								
	Ne pas vérifier l'existence des éléments de la demande de paiement							6
	Ne pas appliquer les pénalités lorsqu'elles sont dues							1
	Ne pas pratiquer les réductions lorsqu'elles sont dues							1
	Ne pas intégrer dans les termes les responsabilités de délai global de paiement (en cas de demande de paiement non conforme)							2
	Ne pas verser les avances si elles sont prévues							4
	Verser des avances non prévues							4
	Ne pas verser les acomptes s'ils sont prévus							5
	Verser des acomptes non prévus							5
	Ne pas respecter les délais de paiement							2
	Ne pas respecter pratiquement les factures émises							2
	Payer des honoraires/avances non prévus							2
	Ne pas respecter les règles de gestion de trésorerie							2
Modifications du marché								
	Changer le montant/quantité maximum du marché							3



Le contrôle interne au service de la gouvernance

Gilles DELTHEIL, directeur des services adjoint, chargé du pilotage des affaires financières
Université Paris-Est Créteil Val de Marne



www.u-pec.fr
Gilles DELTHEIL
Directeur général des services adjoint,
chargé du pilotage des affaires financières

dgsafinances@u-pec.fr
Tél. +33 (0)1 45 17 12 55
Fax +33 (0)1 45 17 10 16



Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

21