

Rapport n°3 :

**Contrôle Interne Financier (CIF) :
présentation de l'échelle de maturité des risques
(EMR) par processus**

Rapporteur (s) :	Lamine BOUBAKAR Administrateur Provisoire d'UBFC
Service – personnel référent	Directrice : Julie MONNIN Directrice générale des services Rédactrice : Fabienne BADET – Référente du CIF chargée de mission optimisation des processus et des organisations
Séance du Conseil d'administration	22 juin 2023

Pour délibération	<input type="checkbox"/>
Pour échange/débat, orientations, avis	<input type="checkbox"/>
Pour information	<input checked="" type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>

Rappel :

Les EPSCP occupent une place importante dans les comptes de l'Etat et le renforcement de la démarche de contrôle interne financier (CIF) représente un enjeu important de fiabilisation autant pour les structures elles-mêmes que pour l'Etat.

Constitué par l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents, décidés par la direction et mis en œuvre par l'ensemble des responsables de tous niveaux, le dispositif de CIF vise à **maîtriser les risques liés à la réalisation des opérations** ayant une incidence financière depuis leur programmation (émission du besoin) jusqu'au dénouement comptable.

Le terme de « contrôle » doit être entendu au sens de « maîtrise ».

Le CIF répond à deux enjeux : la soutenabilité de la programmation budgétaire et de son exécution et la qualité des comptabilités budgétaire et générale.

Pour mémoire :

- Le lancement du CIF à UBFC a été réalisé fin 2022 : nomination d'une référente et de 4 pilotes pour les 8 processus du périmètre délimité : « Budget », « Investissements et inventaire », « Dépenses-commande publique », « Recettes », « Trésorerie », « Etats financiers-clôture comptable », « Contrats de recherche », « Rémunération » ;
- Réunions du COPIL : les 10/10/22, 17/01/23 et 31/05/23 ;
- Présentation/validation CA d'UBFC : 15/12/22 et 26/01/23.

Les étapes de la mise en œuvre du CIF au sein d'UBFC sont présentées dans la figure 1.

Avancée des travaux du COPIL et des pilotes de processus :

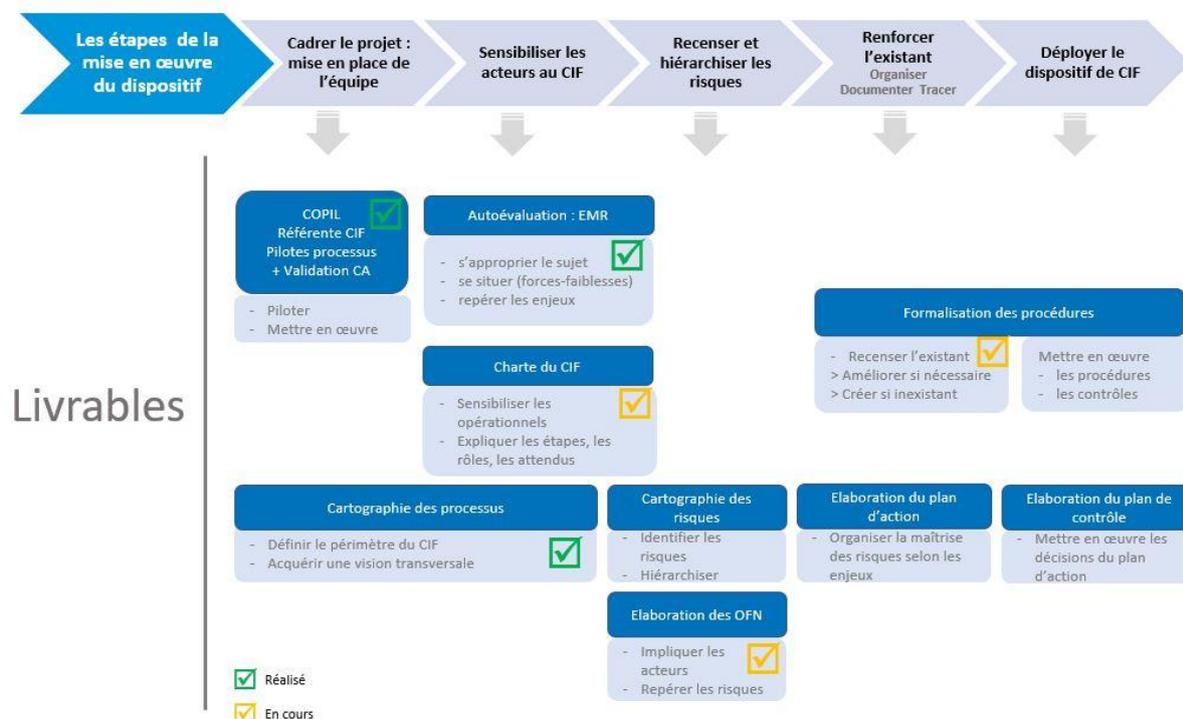


Figure 1 – Avancée des travaux du COPIL et des pilotes de processus

1) L'EMR : Echelle de maturité des risques

Cet outil consiste à réaliser un état des lieux à l'aide d'une autoévaluation dont le modèle est proposé par la DGFIP. Il permet de se situer et d'identifier les marges de progrès par rapport aux exigences en matière de maîtrise des risques. Il représente également un support pour sensibiliser et favoriser l'adhésion des acteurs.

Pour vérifier et s'assurer de la maturité du dispositif de CIF, l'EMR est construite sur la base de 4 leviers :

- **L'organisation** : il s'agit de vérifier que l'organisation prévue permet de minimiser les risques ;
- **La documentation** : formalise les procédures à suivre et renseigne les acteurs sur les procédures mises en œuvre ;
- **La traçabilité** : permet de justifier une opération financière en remontant du dénouement financier jusqu'au fait générateur de l'opération et inversement ;
- **Pilotage du dispositif** : avec pour objectif de structurer une organisation claire du dispositif ainsi que prévoir et réaliser son évaluation.

A la suite d'un 1^{er} état des lieux complété pour UBFC au niveau global et présenté au CA du 26 janvier 2023, les pilotes de processus ont repris cette auto-évaluation pour chacun des 8 processus identifiés dans le périmètre.

La synthèse est présentée en annexe 1 (voir rubrique « conclusions »)

- Les axes de progrès majeurs concernent la traçabilité des contrôles et la documentation des risques.

- 
- De bons scores sont relevés sur le pilotage et la documentation du système d'information (notices des conceptions applicatives) ainsi que sur la traçabilité des opérations.

2) Périmètre du processus « contrats de recherche »

Le COPIL réuni le 31 mai s'est interrogé sur les deux points suivants :

- sur la pertinence du processus « contrats de recherche » dans le dispositif de CIF à UBFC. Il semble en effet que la plupart des activités de ce processus pouvant présenter un risque financier soient traitées à travers les autres processus.
- la complétude du processus « rémunérations » dont certaines activités ne semblent pas couvertes : par exemple la budgétisation de la formation des agents.

Le COPIL CIF proposera une mise à jour de la cartographie des processus dans le périmètre du CIF lors du prochain CA.

Prochaines étapes du CIF :

1) OFN - Organigrammes fonctionnels nominatifs

L'OFN, « élément probant » du dispositif de CIF, consiste à formaliser l'organisation générale de la chaîne financière. Il doit prévoir la répartition des tâches existantes au sein des processus, mais également les responsabilités en matière de contrôle et de supervision et retracer les délégations de signature ainsi que les habilitations informatiques octroyées.

L'OFN est un support d'information qui a vocation à être diffusé afin de favoriser le bon déroulement des activités (décloisonnement si nécessaire) et permettre aux opérationnels d'identifier le champ des responsabilités de chacun.

Cet outil permet aux pilotes de processus de porter un regard critique sur l'organisation du processus en identifiant les zones de risques ou de défaillances ; par exemple : anticiper certains risques liés à l'absence d'opérationnels, à la mise à jour des habilitations, à la rupture dans la chaîne financière pour les tâches sensibles, etc.

Il prépare également l'établissement du plan de contrôle en nommant les acteurs concernés.

Des organigrammes fonctionnels et/ou hiérarchiques existent au sein des 8 processus mais sont incomplets au sens du dispositif de CIF. Les pilotes de processus sont chargés de leur mises à jour et de leur suivi.

2) Cartographie des risques : lancement des travaux

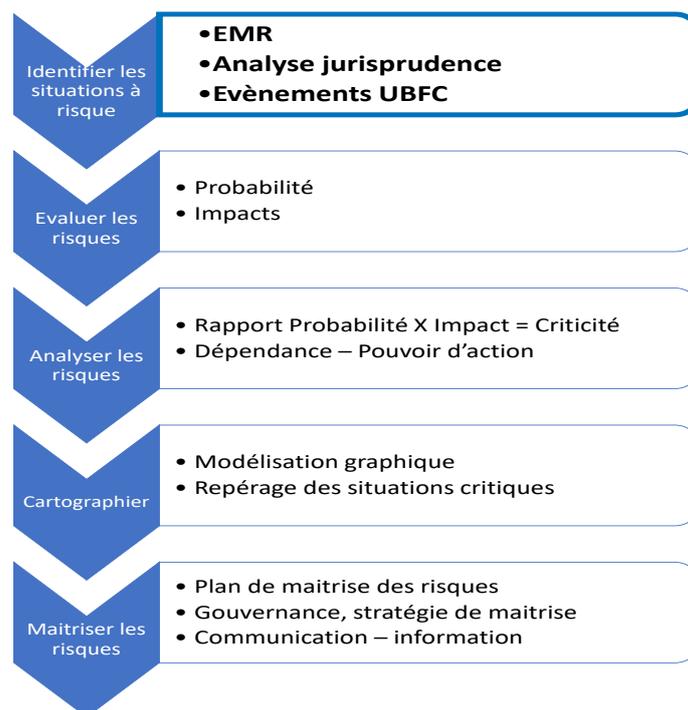


Figure 2 – Etapes de mise en œuvre de la cartographie des risques à UBFC

La réalisation de l'EMR par processus permet une 1^{ère} investigation correspondant à la 1^{ère} étape « Identifier les situations à risques ».

L'analyse de la jurisprudence de la Cour de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF) réalisé par un groupe de travail national (Direction du Budget/Direction Générale des Finances Publiques) a permis au COPIL CIF de repérer les risques ayant fait l'objet de jugements. Ils ont été classés comme critiques, significatifs, modérés ou faibles (**voir annexe 2**).

Même si la réforme sur la responsabilité du gestionnaire public (RGP) a prévu une nouvelle organisation juridictionnelle avec notamment la disparition de la CDBF au profit d'une chambre de la cour des comptes, cette analyse apporte aux pilotes de processus matière à réflexion pour repérer les risques majeurs potentiellement présents à UBFC.

Enfin le repérage des évènements à risques ayant impactés UBFC seront également identifiés et analysés.

Ce 1^{er} travail permettra l'identification des 10 risques majeurs à UBFC et leur hiérarchisation (probabilité-impact-criticité), il sera réalisé à l'automne 2023.

Annexes :

- Annexe n°1 : Synthèse ECHELLE DE MATURITÉ DES RISQUES UBFC – par processus
- Annexe n°2 : Analyse de la JURISPRUDENCE de la CDBF (Cour de discipline budgétaire et financière)

DÉLIBÉRATION

Il est demandé au Conseil d'administration de bien vouloir prendre connaissance des travaux engagés ce début d'année 2023 et présentés par le Comité de pilotage du CIF UBFC.

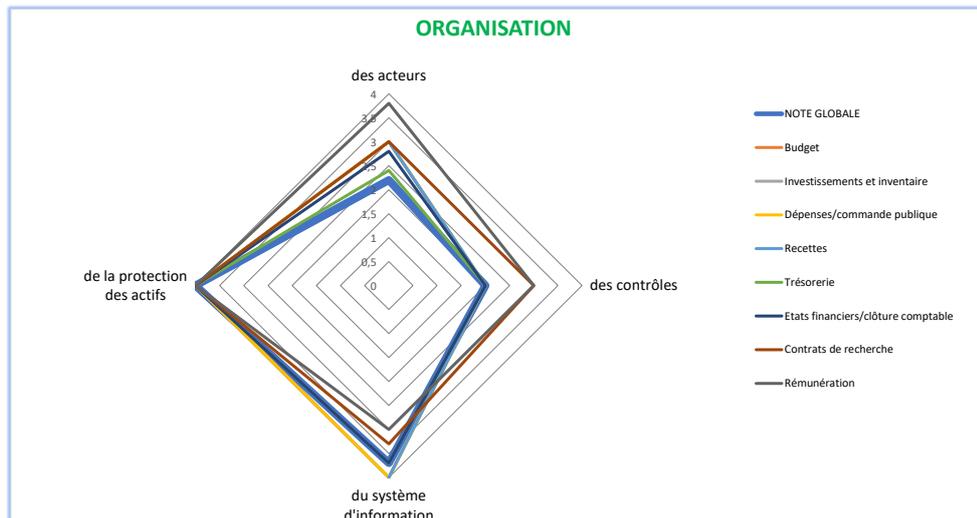


Annexe 1 : Synthèse ECHELLE DE MATURITE DES RISQUES UBFC – par processus

AUTOEVALUATION PAR PROCESSUS - DISPOSITIF CIF UBFC - mai 2023

ORGANISATION

Cotation levier : 3



Composante	Description composante	Evaluation globale précédente			Auto-évaluation par processus	Conclusions
		Objectifs à atteindre	N° palier	Description palier		
Organisation des acteurs	<p>Cette composante concerne l'organisation des acteurs au sein de chaque service.</p> <p>Le recensement et la définition des tâches incombant au service permet d'éclaircir le périmètre d'intervention du service. Ils doivent inclure les tâches « métier » mais également les fonctions support (ex : gestion de la BALF, référent formation, archivage...).</p> <p>L'attribution des tâches permet quant à elle de délimiter le champ de responsabilité de chaque acteur au sein du service. Avec l'organisation de la suppléance et de la polyvalence, elle garantit la continuité de service.</p> <p>Les habilitations et profils informatiques doivent être correctement attribués et gérés pour couvrir tout le champ de responsabilité des acteurs (afin notamment d'éviter les pratiques de contournement, telles que les partages de profils...), mais pas plus.</p> <p>Le respect de l'incompatibilité de certaines tâches doit être vérifié, y compris entre les tâches attribuées à un agent en tant que titulaire, et celles qu'il exerce en tant que suppléant.</p> <p>La séparation des tâches entre au moins deux agents est une bonne pratique de contrôle interne à favoriser dès que la taille du service le permet. Elle permet d'introduire dans les procédures des points de contrôle mutuel, et ainsi de supprimer le risque pouvant découler de la maîtrise de l'ensemble d'un processus par un même agent.</p>	Recensement et définition des tâches	2	<p>Les tâches « métier » incombant au service sont partiellement recensées. Certaines tâches incombant au service peuvent ne pas être prises en charge. Ce recensement n'intègre pas les tâches « support ».</p> <p>Elles sont définies et délimitées de manière informelle.</p>	Budget 4 Investissements et inventaire 4 Dépenses/commande publique 4 Recettes 4 Trésorerie 3 Etats financiers/clôture comptable 3 Contrats de recherche 3 Rémunération 3	<p>L'organisation des acteurs existe dans chaque processus mais est insuffisamment formalisée et diffusée. Un OFN existe pour les processus traités par le service DAF mais il doit être précisé pour éviter des risques de cumul de fonctions</p> <p>Les pilotes et les gestionnaires financiers peuvent de par la nature de leurs activités, suppléer aux vacances temporaires d'autres agents</p> <p>La faible taille de certains services pose des problèmes sur les aspects de suppléance, de polyvalence et d'incompatibilité des tâches (Trésorerie, RH)</p> <p>Nécessité de vérifier les procédures (Budgets-Investissements et inventaire - Dépenses et commande publique)</p> <p>Des formations sont proposées aux nouveaux entrants sur les finances publiques et le SI financier + tutorat de 2 mois</p> <p>Une actualisation est nécessaire pour les habilitations des partenaires extérieurs (RA labos) ainsi que le nettoyage des habilitations de création des tiers (en cours)</p> <p>Les contrôles de production sont découplés des fonctions de validation mais compte tenu de la faiblesse des effectifs cela n'est pas généralisé sur toute la chaîne de la dépense</p> <p>Des contrôles sont lancés pour s'assurer du principe des délégations de signature</p>
		Attribution des tâches et des habilitations juridiques et informatiques correspondantes	2	<p>L'attribution des tâches au sein du service est définie de manière partielle ou informelle.</p> <p>Les délégations de pouvoir/de signature et les habilitations/profils informatiques octroyées ne sont pas actualisées à échéance périodique : la prise en compte des changements dans l'attribution des tâches, laissée à l'initiative des acteurs, est souvent tardive.</p>	Budget 4 Investissements et inventaire 4 Dépenses/commande publique 4 Recettes 4 Trésorerie 3 Etats financiers/clôture comptable 3 Contrats de recherche 3 Rémunération 4	
		Organisation de la suppléance et de la polyvalence	3	<p>Suppléance organisée de manière formelle et anticipée : désignation nominative d'un/de suppléant(s) pour chaque tâche.</p> <p>L'effectivité de la suppléance (information, formation, octroi des habilitations nécessaires) n'est pas toujours assurée.</p>	Budget 3 Investissements et inventaire 3 Dépenses/commande publique 3 Recettes 3 Trésorerie 2 Etats financiers/clôture comptable 2 Contrats de recherche 2 Rémunération 4	
		Respect de l'incompatibilité de certaines tâches	2	<p>Le respect de l'incompatibilité de certaines tâches est prévu, mais il ne fait pas l'objet d'une vérification systématique et n'est pas toujours assuré, y compris concernant les tâches exercées en tant que titulaire par un agent.</p>	Budget 2 Investissements et inventaire 2 Dépenses/commande publique 2 Recettes 2 Trésorerie 2 Etats financiers/clôture comptable 3 Contrats de recherche 4 Rémunération 4	
		Systématisation de la séparation des tâches	2	<p>La séparation des tâches est prévue, a minima pour les opérations sensibles, mais n'est pas systématiquement respectée.</p> <p>La taille du service ne permet pas la séparation des tâches, mais aucune mesure compensatoire n'est prévue.</p>	Budget 2 Investissements et inventaire 2 Dépenses/commande publique 2 Recettes 2 Trésorerie 2 Etats financiers/clôture comptable 3 Contrats de recherche 3 Rémunération 4	
		Cotation « Organisation des acteurs »		2,2		

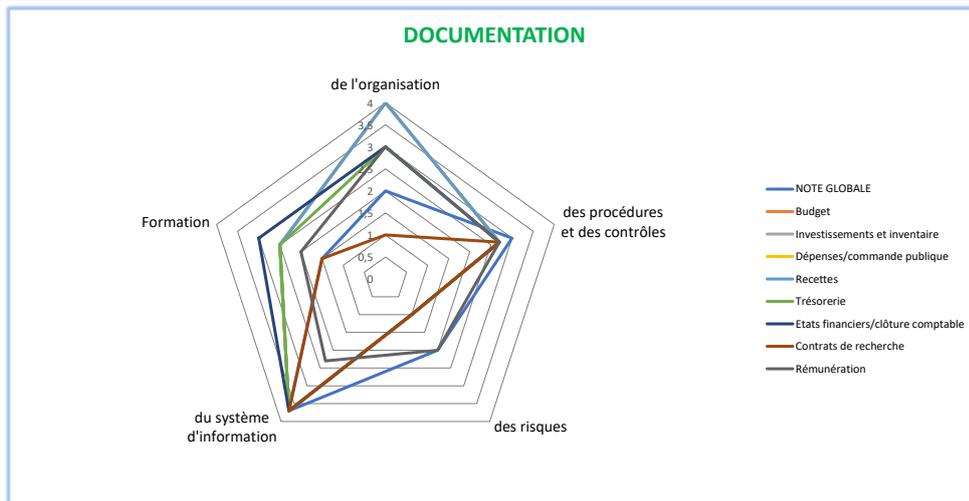
AUTOEVALUATION PAR PROCESSUS - DISPOSITIF CIF UBFC - mai 2023

Composante	Description composante	Evaluation globale précédente			Auto-évaluation par processus	Conclusions	
		Objectifs à atteindre	N° palier	Description palier			
Organisation des contrôles	<p>Cette composante désigne l'introduction de points de contrôle (auto-contrôles, contrôles mutuels, contrôles de supervision) dans les procédures afin de détecter au plus tôt les anomalies. Ces différents points de contrôle doivent être proportionnés en fonction des enjeux et des risques (type, fréquence, champ : exhaustif ou par sondage, temporalité : contemporain ou <i>a posteriori</i>...).</p>	Définition d'une politique de contrôle	2	<p>Des points de contrôle sont prévus dans les procédures mais ne sont pas toujours mis en œuvre ou le sont incorrectement.</p> <p>Ils ne sont pas proportionnés aux enjeux et aux risques.</p>	Budget	2	<p>La faible taille de certains services limite les contrôles (Trésorerie, RH)</p> <p>Nécessité de lancer un plan de contrôle</p> <p>Des contrôles sont d'ores et déjà lancés pour s'assurer du principe de délégation de signature</p> <p>Des contrôles aléatoires et par échantillonnage sont prévus sur la qualité budgétaire et comptable des opérations de dépenses et de recettes</p>
					Investissements et inventaire	2	
					Dépenses/commande publique	2	
					Recettes	2	
					Trésorerie	2	
					Etats financiers/clôture comptable	2	
					Contrats de recherche	3	
					Rémunération	3	
Cotation « Organisation des contrôles »					2		
Organisation du système d'information	<p>Le système d'information est structurant en matière de maîtrise des risques : il est à la fois porteur de risques applicatifs qu'il convient de maîtriser et de potentialités à exploiter pour la sécurisation des procédures.</p> <p>Cette composante s'applique au système d'information financière utilisé par la structure, mais également à l'ensemble des applications intervenant en amont dans les procédures financières (ex : SIRH, application de gestion des subventions...).</p>	Intégration du système d'information	3	<p>Le SI est partiellement intégré : une rupture de la chaîne applicative (pas d'interface automatique) demeure dans le processus et peut créer des distorsions entre l'application remettante et le système d'information financière.</p> <p>Le SI est évolutif.</p> <p>Les interfaces automatiques entre applications ne sont pas systématiquement sécurisées par un contrôle.</p>	Budget	4	<p>Une cartographie du SI existe mais nécessite de valoriser les interfaces entre les applications et le de suivi des habilitations</p> <p>Le service de support et de maintenance du SI est assuré à l'extérieur d'UBFC par une seule personne</p>
					Investissements et inventaire	4	
					Dépenses/commande publique	4	
					Recettes	4	
					Trésorerie	3	
					Etats financiers/clôture comptable	3	
	Contrats de recherche	2					
	Rémunération	3					
	<p>En l'espèce, le fonctionnement en mode « compte-rendu d'évènement » (CRE) désigne la transmission, par une application remettante, d'évènements de gestion (plutôt que d'écritures comptables) à l'application de tenue de la comptabilité générale, celle-ci traduisant automatiquement ces évènements de gestion en écritures comptables.</p> <p>Les applications informatiques doivent techniquement prévoir un accès individuel (habilitation) et différencié (profil) aux données et transactions qu'elles portent. Le circuit d'octroi des habilitations doit être défini. Elles ne doivent pas être gérées en interne au sein du service auquel appartiennent les agents utilisateurs. Les profils doivent être définies le plus finement possible, afin d'éviter un accès trop large aux données.</p> <p>Les contrôles intellectuels réalisés par les acteurs doivent être articulés avec les contrôles embarqués dans le SI.</p>	<p>Mise en place d'accès différenciés au système d'information</p>	4	<p>Un dispositif centralisé d'habilitations individuelles permet d'autoriser ou non l'accès au SI.</p> <p>Différents profils informatiques organisent un accès différencié aux données et transactions portées par le SI, en fonction des tâches attribuées à chacun. Ils sont définis finement, par type de données et par transaction.</p>	Budget	4	
					Investissements et inventaire	4	
					Dépenses/commande publique	4	
					Recettes	4	
Trésorerie					4		
Etats financiers/clôture comptable					4		
Contrats de recherche	4						
Rémunération	3						
<p>Les applications informatiques doivent techniquement prévoir un accès individuel (habilitation) et différencié (profil) aux données et transactions qu'elles portent. Le circuit d'octroi des habilitations doit être défini. Elles ne doivent pas être gérées en interne au sein du service auquel appartiennent les agents utilisateurs. Les profils doivent être définies le plus finement possible, afin d'éviter un accès trop large aux données.</p> <p>Les contrôles intellectuels réalisés par les acteurs doivent être articulés avec les contrôles embarqués dans le SI.</p>	<p>Embarquement de contrôles dans le système d'information</p>	4	<p>Le SI embarque des contrôles automatisés, sous forme de contrôles bloquants et d'alertes non bloquantes.</p> <p>Des restitutions peuvent être extraites du SI pour servir de support à la réalisation de contrôles manuels.</p>	Budget	4		
				Investissements et inventaire	4		
				Dépenses/commande publique	4		
				Recettes	4		
				Trésorerie	4		
				Etats financiers/clôture comptable	4		
Contrats de recherche	4						
Rémunération	3						
Cotation « Organisation du système d'information »					3,7		
Organisation de la protection des actifs	<p>Cette composante concerne surtout les régies, qui conservent des fonds (caisse) et valeurs inactives (carnets de tickets, journaux à souche...), devant faire l'objet d'une protection pour éviter tout risque de perte / vol.</p> <p>Plus largement, elle inclut la protection de l'ensemble des biens détenus par l'entité (matériels informatiques, médicaments...), contre les vols ou les risques naturels par exemple.</p>	Recensement et protection des fonds, valeurs et biens	4	<p>Les fonds, valeurs et biens détenus par l'entité font l'objet d'un recensement et d'une protection, répondant aux règles de sécurité, adaptée en fonction de leur montant ou de leur sensibilité.</p> <p>Leurs conditions de conservation sont documentées et diffusées.</p> <p>Des exercices sont régulièrement réalisés afin de tester les procédures d'urgence.</p>	Budget	4	<p>La protection des actifs est organisée pour les fonds monétaires (Trésorerie)</p> <p>Le matériel immobilisé fait l'objet d'enregistrements comptables. Des contrôles sur site sont à prévoir au dernier trimestre 2023</p> <p>Une consigne sur les règles de protection des actifs notamment pour les matériels informatiques serait la bienvenue, de même que pour la confidentialité de certains dossiers (ne pas laisser sur les bureaux, fermer à clés tout actif sensible, etc)</p>
					Investissements et inventaire	4	
					Dépenses/commande publique	4	
					Recettes	4	
					Trésorerie	4	
					Etats financiers/clôture comptable	4	
					Contrats de recherche	4	
					Rémunération	4	
Cotation « Organisation de la protection des actifs »					4		

AUTOEVALUATION PAR PROCESSUS - DISPOSITIF CIF UBFC - mai 2023

DOCUMENTATION

Cotation levier : 2,3



Composante	Description composante	Evaluation globale précédente			Auto-évaluation par processus	Conclusions
		Objectifs à atteindre	N° palier	Description palier		
Documentation de l'organisation	L'organigramme fonctionnel nominatif (OFN) permet de documenter l'organisation d'un service. Il constitue un support d'information qui, par sa diffusion, contribue au décloisonnement des procédures. Il constitue également un outil d'analyse, à partir duquel le chef de service va porter un regard critique sur l'organisation de son service au regard notamment des normes de contrôle interne (cumuls de tâches incompatibles, absence de polyvalence...).	Diffusion d'OFN complets et actualisés	2	Existence d'ébauches d'OFN, au moins dans certains services. Carence dans leur actualisation. Ils ne sont pas diffusés.	Budget	4
					Investissements et inventaire	4
					Dépenses/commande publique	4
					Recettes	4
					Trésorerie	3
					Etats financiers/clôture comptable	3
					Contrats de recherche	1
					Rémunération	3
Cotation « Documentation de l'organisation »			2			

Documentation des procédures et des contrôles	La documentation des procédures vise à assurer, au sein du service, la mise à disposition et la bonne circulation des informations nécessaires à l'accomplissement des tâches. Elle prend la forme de documents réglementaires, d'instructions, de notes, de guides/fiches de procédure, de modes opératoires, de pas-à-pas, etc. Elle doit intégrer, en plus des aspects « métiers », les aspects « outils » (ex : copies d'écran de l'application utilisée pour réaliser la tâche) et « contrôles » (quel point de contrôle est attaché à la tâche ? qui doit le réaliser ?).	Exhaustivité de la documentation	3	Documentation complète, couvrant l'ensemble de l'activité du service et l'ensemble des aspects (métiers / outils / contrôles) attachés aux tâches.	Budget	3
					Investissements et inventaire	3
					Dépenses/commande publique	3
					Recettes	3
					Trésorerie	3
					Etats financiers/clôture comptable	3
	Accessibilité de la documentation	2	Documentation réunie sur un support unique (Intranet, serveur commun), mais non classée.	Budget	3	
				Investissements et inventaire	3	
				Dépenses/commande publique	3	
				Recettes	3	
				Trésorerie	2	
				Etats financiers/clôture comptable	2	
Actualisation de la documentation	2	Documentation partiellement mise à jour. En l'absence de veille réglementaire, les évolutions réglementaires sont intégrées tardivement dans les supports documentaires.	Budget	2		
			Investissements et inventaire	2		
			Dépenses/commande publique	2		
			Recettes	2		
			Trésorerie	3		
			Etats financiers/clôture comptable	3		
Cotation « Documentation des procédures et des contrôles »			2,3			

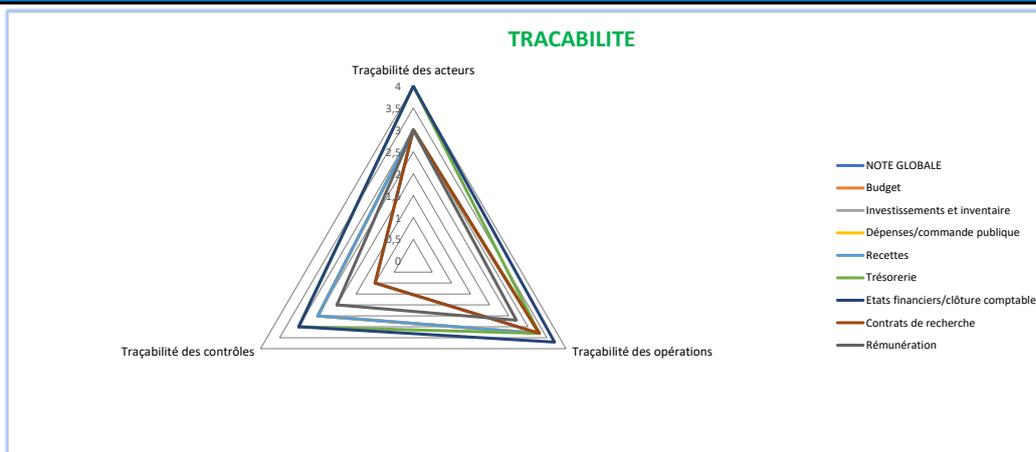
AUTOEVALUATION PAR PROCESSUS - DISPOSITIF CIF UBFC - mai 2023

Composante	Description composante	Evaluation globale précédente			Auto-évaluation par processus	Conclusions	
		Objectifs à atteindre	N° palier	Description palier			
Documentation des risques	La documentation des risques consiste à mettre à la disposition de l'encadrement des supports d'aide à l'identification et à la couverture des risques attachés aux procédures mises en œuvre par leur service.	Mise à disposition de supports d'analyse des risques	2	Ébauche de documentation des risques, mais incomplète, éparse, et/ou obsolète.	Budget	1	La documentation des risques est en cours de création
	Investissements et inventaire				1		
Dépenses/commande publique	1						
Recettes	1						
Trésorerie	1						
Etats financiers/clôture comptable	1						
Contrats de recherche	1						
Rémunération	2						
Cotation « Documentation des risques »			2				
Documentation du système d'information	Cette composante s'applique au système d'information financière utilisé par la structure, mais également à l'ensemble des applications intervenant en amont dans les procédures financières (ex : SIRH, application de gestion des subventions...).	Documentation de la conception applicative	4	Documentation complète de la conception applicative, classée en fonction des versions successives de l'application, et archivée systématiquement de manière à être directement accessible. Une « cartographie du système d'information » décrit les interconnexions existantes entre les applications (interfaces).	Budget	4	Les documentations liées à l'utilisation des applications et au SI existent mais ne sont pas toujours accessibles du fait de problématiques d'accès au serveur et/ou du VPN (Trésorerie) Des dossiers par service ou thématique existent sur plusieurs supports : serveur et Nextcloud
					Investissements et inventaire	4	
					Dépenses/commande publique	4	
	Recettes	4					
	Trésorerie	4					
	Etats financiers/clôture comptable	4					
	Contrats de recherche	NC					
	Rémunération	2					
	On entend par « documentation de la conception applicative » la description de l'ensemble des choix et méthodes en matière de développements, recettes, intégration, exploitation et maintenance. Les règles de gestion « métiers » portées par l'application et les paramétrages doivent être tracés. Si des événements dits « de gestion » en provenance d'une application remettante se traduisent en écritures comptables dans le système d'information financière, les règles de traduction comptable doivent être clairement définies et documentées.	Encadrement de l'emploi des applications	3	Doctrines d'emploi arrêtées pour chaque application, mais insuffisamment diffusées auprès des agents (risque de pratiques de contournement : utilisation d'une application pour une finalité autre que celle prévue...). Le respect de la doctrine d'emploi ne fait pas l'objet de contrôle périodique.	Budget	3	
Investissements et inventaire					3		
Dépenses/commande publique					3		
Recettes	3						
Trésorerie	3						
Etats financiers/clôture comptable	3						
Contrats de recherche	NC						
Rémunération	2						
La « doctrine d'emploi » est un document qui spécifie clairement pour quelle(s) activité(s) utiliser une application, sans alternative possible.	Documentation de l'utilisation des applications	4	Guide utilisateur, complet et actualisé, pour chaque application (décrivant les transactions réalisables dans l'application, les restitutions disponibles, les contrôles embarqués et comment interpréter leurs résultats). Les utilisateurs sont informés en temps réel des évolutions de l'application.	Budget	4		
				Investissements et inventaire	4		
				Dépenses/commande publique	4		
Recettes	4						
Trésorerie	4						
Etats financiers/clôture comptable	4						
Contrats de recherche	NC						
Rémunération	3						
Cotation « Documentation du système d'information »			3,7				
Formation	La formation est le pendant de la documentation des procédures. Elle vise l'appropriation par les agents des enjeux, de la réglementation et des outils attachés à la mise en œuvre des procédures. L'offre de formation peut être construite en interne ou faire appel à des ressources externes.	Organisation de l'offre de formation et couverture des besoins	2	Existence d'une offre de formation, mais celle-ci est incomplète et insuffisamment portée à la connaissance des acteurs.	Budget	2	Une offre de formation est proposée aux agents mais la pertinence des formations n'est pas toujours adéquate du fait des spécificités de certains domaines (trésorerie) Des formations sont proposées aux nouveaux entrants sur les finances publiques et le SI financier + tutorat de 2 mois La fréquence des formations n'est pas en adéquation avec la rotation des personnels Le coût des formations est par ailleurs onéreux L'actualisation de la documentation du SI est systématisée mais pas pas en temps réel
					Investissements et inventaire	2	
Dépenses/commande publique	2						
Recettes	2						
Trésorerie	2						
Etats financiers/clôture comptable	3						
Contrats de recherche	2						
Rémunération	2						
Pertinence et actualisation des modules de formation	1	Modules de formation inexistant, obsolètes ou non datés. La formation repose sur les connaissances acquises en pratiquant.	Budget	3			
			Investissements et inventaire	3			
Dépenses/commande publique	3						
Recettes	3						
Trésorerie	3						
Etats financiers/clôture comptable	3						
Contrats de recherche	1						
Rémunération	2						
Cotation « Formation »			1,5				

AUTOEVALUATION PAR PROCESSUS - DISPOSITIF CIF UBFC - mai 2023

TRACABILITE

Cotation levier : 2,4



Composante	Description composante	Evaluation globale précédente			Auto-évaluation par processus	Conclusions
		Objectifs à atteindre	N° palier	Description palier		
Traçabilité des acteurs	<p>Cette composante suppose la possibilité d'identifier, pour chaque opération réalisée, l'acteur qui en est à l'origine.</p> <p>La traçabilité des acteurs est essentiellement portée par le système d'information, à condition que les identifiants permettent l'identification directe de l'acteur (identifiant individuel et nominatif, respect des règles d'accès au SI : pas de partage de profil, respect du caractère confidentiel des mots de passe...).</p>	Identification des acteurs	3	<p>Le système d'information conserve la trace des acteurs qui se connectent à l'application.</p> <p>Il permet d'identifier l'acteur pour chaque transaction / opération.</p> <p>Les règles d'accès au système d'information sont définies mais font parfois l'objet de pratiques de contournement (partage de profils par exemple) et/ou sont insuffisamment sécurisées sur le plan technique.</p> <p>Des revues d'habilitations ne sont périodiquement organisées que pour les applications à enjeux.</p>	Budget 3 Investissements et inventaire 3 Dépenses/commande publique 3 Recettes 3 Trésorerie 4 Etats financiers/clôture comptable 4 Contrats de recherche 3 Rémunération 3	Le SI identifie les acteurs de toutes les opérations
Cotation « Traçabilité des acteurs »			3			

Traçabilité des opérations	<p>La traçabilité des opérations a vocation à assurer la piste d'audit, c'est-à-dire à permettre à tout acteur de remonter d'une écriture comptable jusqu'à son fait générateur et inversement.</p> <p>Elle est elle aussi essentiellement portée par le SI.</p> <p>À cet égard, l'intégrité et le caractère probant des données portées par le SI sont fondamentales. Ils impliquent un principe d'irréversibilité des données dans le SI, une fois celles-ci validées, excluant toute possibilité de modification, d'insertion ou de suppression ultérieure.</p> <p>Le respect de ce principe exclut de fait l'usage d'outils bureautiques.</p> <p>Le plan de continuité du SI :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définit la périodicité de sauvegarde des données portées par le SI et les modalités de récupération des données perdues ; - prévoit les procédures à mettre en œuvre en cas de défaillance du SI afin de permettre la reprise de l'exploitation dans les plus brefs délais ainsi que l'exécution, dans l'entre-temps, des tâches les plus urgentes. <p>Il doit couvrir l'ensemble des applications à enjeux, ainsi que les réseaux locaux.</p>	Intégrité des données portées par le SI	4	<p>Le système d'information impose la saisie de libellés obligatoires.</p> <p>Le caractère irréversible des données saisies est assuré par une procédure de validation.</p> <p>La correction d'erreur concernant des données déjà validées s'effectue uniquement par saisie rectificative.</p> <p>Toutes les données saisies sont retracées dans l'application dans un ordre chronologique et selon des modalités interdisant toute insertion ou suppression ultérieure (numérotation séquentielle).</p> <p>Le système d'information garde trace des créations, modifications, et suppressions.</p>	Budget 4 Investissements et inventaire 4 Dépenses/commande publique 4 Recettes 4 Trésorerie 4 Etats financiers/clôture comptable 4 Contrats de recherche NC Rémunération 3	La politique d'archivage n'est ni écrite ni diffusée. Par ailleurs l'archivage est situé sur 2 sites : à Besançon avant 2020 et à Dijon après 2020 Le SI permet de stocker toutes les pièces comptables sous format numérique depuis 2021 Le SI ne documente pas toutes les actions réalisées sur certains modules
		Définition d'une politique d'archivage	2	<p>Des consignes existent en matière d'archivage, mais elles ne sont pas suffisamment formalisées ou diffusées.</p>	Budget 3 Investissements et inventaire 3 Dépenses/commande publique 3 Recettes 3 Trésorerie 2 Etats financiers/clôture comptable 3 Contrats de recherche NC Rémunération 2	
		Sauvegarde et continuité du SI	4	<p>La sauvegarde régulière des données portées par les applications ou enregistrées sur les réseaux locaux est effective.</p> <p>Un plan de continuité s'applique pour l'ensemble du système d'information. Il est disponible dans un délai réduit (ex : moins de 48h). Il a été testé.</p>	Budget 3 Investissements et inventaire 3 Dépenses/commande publique 3 Recettes 3 Trésorerie 4 Etats financiers/clôture comptable 4 Contrats de recherche NC Rémunération 3	
		Cotation « Traçabilité des opérations »			3,3	

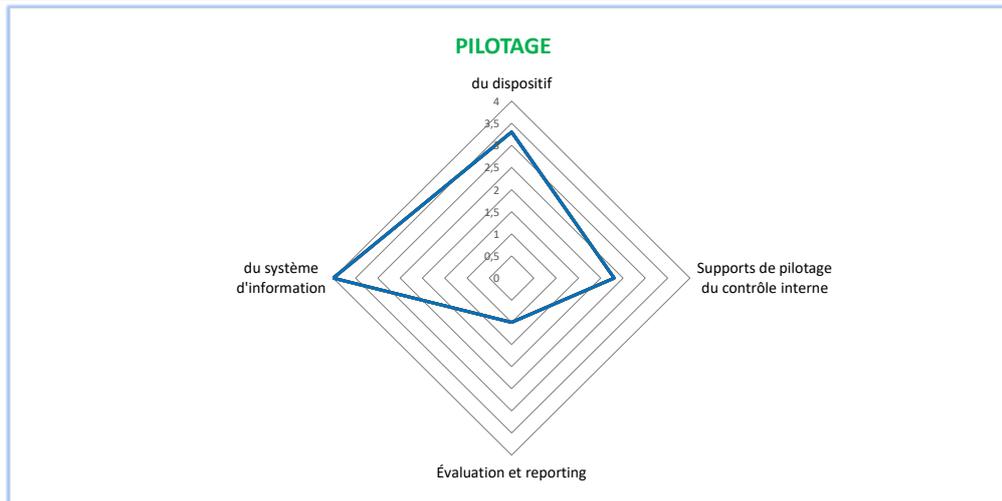
AUTOEVALUATION PAR PROCESSUS - DISPOSITIF CIF UBFC - mai 2023

Composante	Description composante	Evaluation globale précédente			Auto-évaluation par processus	Conclusions
		Objectifs à atteindre	N° palier	Description palier		
Traçabilité des contrôles	<p>Pour un auditeur, un contrôle non formalisé (dont il ne subsistera aucune trace) sera réputé ne pas avoir été réalisé.</p> <p>Les modalités de formalisation des contrôles diffèrent toutefois entre les contrôles contemporains, intégrés aux procédures (formalisation légère) et les contrôles réalisés a posteriori (formalisation plus poussée).</p>	Trace des contrôles contemporains	1	<p>Le SI ne conserve pas la trace des contrôles contemporains réalisés par les acteurs.</p> <p>Aucune traçabilité des contrôles contemporains hors SI n'est organisée.</p>	Budget 4 Investissements et Dépenses/commande 4 Recettes 4 Trésorerie 4 Etats financiers/clôture 4 Contrats de recherche NC Rémunération 3	<p>Les contrôles contemporains sont réalisés régulièrement.</p> <p>Les contrôles à posteriori sont limités du fait de la faiblesse de taille de certains services (Trésorerie)</p>
		Formalisation des contrôles a posteriori	1	Les contrôles réalisés a posteriori ne sont ni documentés ni formalisés.	Budget 1 Investissements et Dépenses/commande 1 Recettes 1 Trésorerie 2 Etats financiers/clôture 2 Contrats de recherche NC Rémunération 1	
Cotation « Contrôles »		2,4				

AUTOEVALUATION PAR PROCESSUS - DISPOSITIF CIF UBFC - mai 2023

PILOTAGE

Cotation levier : 2,7



Composante	Description composante	Evaluation globale précédente			Conclusions
		Objectifs à atteindre	N° palier	Description palier	
Organisation du dispositif	<p>Pour assurer l'impulsion et la légitimité de la démarche et impliquer l'ensemble des acteurs concernés, une gouvernance doit être mise en place. L'instance de gouvernance a vocation à être présidée par un acteur ayant autorité (secrétaire général, directeur...).</p> <p>Le référent « contrôle interne » assure le relai entre la gouvernance et les acteurs opérationnels ; il est chargé de la mise en œuvre des orientations stratégiques arrêtées par la gouvernance.</p> <p>Il prépare, en lien avec les services, les supports de pilotage du contrôle interne qui seront examinés et validés par l'instance de gouvernance.</p> <p>Il appuie les services opérationnels et participe à la diffusion d'une culture de la maîtrise des risques. Il organise le reporting des résultats des actions menées, à présenter périodiquement à l'instance de gouvernance.</p>	<p>Mise en place d'une structure de gouvernance (en fonction de la taille de l'entité)</p>	3	<p>Une structure spécifiquement dédiée à la gouvernance de la maîtrise des risques financiers est mise en place et se réunit à échéance périodique (au moins une fois par an).</p> <p>Elle est de nature collégiale (association de tous les acteurs concernés par la maîtrise des risques financiers, au-delà de la sphère financière : acteurs opérationnels, fonctions support).</p> <p>Elle est présidée par un acteur ayant autorité (portage de la démarche de maîtrise des risques à haut niveau). Son champ de compétence se limite toutefois aux aspects financiers du contrôle interne (le contrôle interne métier n'est pas abordé dans ce cadre, ou sa correcte articulation avec le contrôle interne financier n'est pas assurée).</p>	<p>La gouvernance du CIF est en place : COPIL, référente du CIF et pilotes de processus</p> <p>La formalisation par le biais d'un document-cadre est en cours de création</p>
		<p>Désignation d'un référent « contrôle interne »</p>	4	<p>Un référent « contrôle interne » est désigné et est chargé de l'animation du dispositif de maîtrise des risques.</p> <p>Son positionnement hiérarchique lui confère un champ d'action suffisant (au-delà de la sphère financière notamment). Il est assisté par des relais clairement identifiés dans chaque service impliqué dans la démarche.</p>	
		<p>Formalisation de l'organisation de la démarche</p>	3	<p>Un document-cadre formalise l'organisation du dispositif de contrôle interne au sein de l'entité, précisant ses objectifs et sa méthodologie, et désignant les acteurs en charge de la gouvernance et du pilotage.</p> <p>Il n'est pas signé par un acteur de haut niveau ou n'est pas largement diffusé.</p>	
Cotation « Organisation du dispositif »		3,3			
Supports de pilotage du contrôle interne	<p>La cartographie des processus, la cartographie des risques, et le plan d'action sont les supports de pilotage du contrôle interne.</p> <p>La cartographie des processus est un document qui décrit finement les processus mis en œuvre au sein de l'entité, en les décomposant en procédures, tâches, opérations et acteurs.</p> <p>Ce travail permet de délimiter le périmètre de déploiement de la démarche de maîtrise des risques, de s'assurer de la couverture exhaustive de l'activité, et de pré-identifier les zones à analyser en priorité. Pour chaque processus, les enjeux peuvent être évalués en matière financière, opérationnelle (SI, gouvernance, gestion de biens immobiliers...), stratégique (réputation...), réglementaire et environnementale.</p> <p>L'analyse des risques, formalisée au sein d'une cartographie des risques, doit reposer sur l'exploitation de diverses sources (la connaissance des acteurs opérationnels, les rapports d'audit interne et externe, les restitutions des résultats des contrôles...).</p>	<p>Couverture du périmètre et ciblage des enjeux</p>	3	<p>Une cartographie des processus modélise le périmètre d'activité de l'entité, mais n'identifie pas les processus à enjeux.</p> <p>Le périmètre de déploiement du dispositif de contrôle interne couvre l'ensemble du périmètre d'activité de l'entité.</p> <p>Il ne cible pas ou insuffisamment les processus à enjeux.</p>	<p>La cartographie des processus a été réalisée.</p> <p>Le périmètre demande encore des précisions sur certains processus à enjeux (Recherche)</p> <p>La cartographie des risques avec hiérarchisation des risques est prévue pour le 2d semestre 2023</p> <p>Le plan d'action en découlera</p>
		<p>Identification et hiérarchisation des risques</p>	2	<p>- Une analyse des risques est menée au sein de l'entité mais de manière partielle (tous les processus à enjeux ne sont pas à minima couverts), empirique (pas de méthodologie pré-établie), et/ou non formalisée (pas de cartographie des risques).</p>	
		<p>Définition d'un plan d'action</p>	2	<p>- Des actions de renforcement du contrôle interne sont prévues, mais ne sont pas programmées de manière formalisée.</p> <p>- Elles sont en nombre trop important ou insuffisant, non priorisées et/ou sans cohérence avec la cartographie des risques.</p>	
Cotation « Supports de pilotage du contrôle interne »		2,3			

AUTOEVALUATION PAR PROCESSUS - DISPOSITIF CIF UBFC - mai 2023

Composante	Description composante	Evaluation globale précédente			Auto-évaluation par processus	Conclusions
		Objectifs à atteindre	N° palier	Description palier		
Évaluation et reporting	L'évaluation périodique de l'effectivité et de l'efficacité des mesures de contrôle interne déployées permet d'inscrire la démarche dans une logique d'amélioration continue. Les résultats de l'évaluation ont en effet vocation à venir enrichir la cartographie des risques et le plan d'action (via l'organisation d'un système de reporting).	Auto-évaluation périodique du dispositif	1	- Aucune auto-évaluation ne permet de s'assurer de l'effectivité ni de l'efficacité du contrôle interne.	L'autoévaluation du dispositif est réalisée Le reporting est à organiser L'audit interne n'est pas préconisé du fait de la taille de la structure	
	Différents outils peuvent être mobilisés pour réaliser cette évaluation : - par les acteurs des procédures financières eux-mêmes (auto-évaluation), - par des acteurs externes aux procédures financières, tels les auditeurs (internes à l'entité ou externes).	Existence d'une mission d'audit interne (lorsque la taille de l'entité le justifie)	1	- Absence de service d'audit interne au sein de l'entité.		
	Les contrôles de supervision a posteriori constituent notamment un outil d'auto-évaluation du contrôle interne. En effet, les taux d'anomalie qu'un chef de service va dégager par le biais de ces contrôles constitueront des indicateurs du respect des directives par ses agents et de la pertinence des mesures prévues pour empêcher la survenance d'anomalies dans les opérations.	Organisation d'un reporting	1	- Aucune exploitation des résultats de l'évaluation n'est mise en place.		
Cotation «Évaluation et reporting »		1				
Pilotage du système d'information	La structure de pilotage du SI doit assurer une concertation collégiale de manière à arbitrer de façon éclairée. La maîtrise d'ouvrage (MOA) doit démontrer une capacité à faire part de ses besoins, et la maîtrise d'œuvre (MOE) à faire part de ses sujétions.	Organisation de la concertation sur le système d'information	4	- L'organisation du système d'information est pilotée dans son ensemble par une structure de coordination et/ou de décision. - La conception et la réalisation des travaux du SI font appel à des acteurs distincts (maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre).	Le pilotage du SI est assuré de façon collégiale en lien avec l'UFC (conventionnement UFC/UBFC)	
Cotation «Pilotage du système d'information »		4				

Annexe 2 : Analyse de la JURISPRUDENCE de la CDBF (Cour de discipline budgétaire et financière)

