

Délibération du conseil d'administration de l'université Savoie Mont Blanc
Séance du 19 novembre 2024
N° 2024.11.19_4.

4. Contrôle interne des risques 2024

Vu le code de l'éducation ;

Vu les statuts de l'université Savoie Mont Blanc adoptés par le conseil d'administration le 8 juillet 2014, modifiés ;

Vu le règlement intérieur de l'université Savoie Mont Blanc adopté par le conseil d'administration le 8 juillet 2014, modifié ;

Chaque année, l'université procède à la mise à jour de la cartographie des risques de l'USMB en interrogeant les services en charge des actions correctives. Le partage de cette proposition en comité de pilotage permet d'arrêter, en fin d'année, la liste des risques et leur cotation ainsi que de valider les plans d'actions pour l'année à venir. L'ensemble de ces éléments est présenté pour vote au conseil d'administration.

► Le conseil d'administration approuve la cartographie des risques 2024 de l'USMB, telle qu'annexée à la présente délibération.

Résultat du vote :

Membres en exercice :	33	Nombre de suffrages exprimés :	17
Quorum :	17	Contre :	0
Membres présents :	12	Abstention :	4
Membres représentés :	9	Pour :	17
Nombre de votants :	21		

Fait à Chambéry, le

Le Président de l'université Savoie Mont Blanc,

Philippe GALEZ

Classée au registre des délibérations du conseil d'administration, consultable à la direction des affaires juridiques et institutionnelles	Délibération publiée sur le site internet de l'université le : 26/11/2024 Transmise au recteur de région académique le : 26/11/2024
Modalités de recours contre la présente délibération : La présente délibération pourra faire l'objet, dans un délai de deux mois à compter de sa publication et de sa transmission au recteur, d'un recours administratif auprès du président de l'université Savoie Mont Blanc ou d'un recours contentieux devant le tribunal administratif de Grenoble conformément aux dispositions des articles R.421-1 à R.421-5 du code de justice administrative. La requête peut être déposée au greffe de la juridiction ou adressée par voie postale ou par la voie de l'application « Télérecours citoyens » sur le site www.telerecours.fr . En cas de recours administratif préalable, le délai du recours contentieux est prolongé de la durée de réponse de l'auteur de la décision. Dans cette hypothèse, vous disposez de deux mois pour déposer un recours contentieux auprès du tribunal administratif de Grenoble conformément aux dispositions des articles R.421-1 à R.421-5 du code de justice administrative, à compter de la notification d'une décision expresse ou de la naissance d'une décision implicite de rejet résultant du silence gardé par l'administration pendant deux mois.	

CONTROLE INTERNE : CARTOGRAPHIE DES RISQUES

CA DU 19 NOVEMBRE 2024

RAPPEL DU CONTEXTE

Conformément aux dispositions réglementaires relatives à la gestion budgétaire et comptable applicables aux universités, la Direction générale des Finances publiques (DGFIP) du Ministère de l'Économie et des Finances interroge chaque année les organismes publics sur les actions réalisées dans le cadre du déploiement des dispositifs de contrôles internes budgétaire et comptable. Cette enquête mutualisée est menée, pour les universités, en lien avec le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, la Cour des Comptes, et la Direction du Budget. L'exploitation de cette enquête permet d'apprécier et de valoriser les démarches de contrôle interne budgétaire (CIB) et de contrôle interne comptable (CIC) mises en œuvre. Les réponses sont communiquées à la Cour des comptes, dans le cadre de la certification du compte général de l'État, et donc susceptibles de servir cet examen mené par la Cour.

Les textes prévoient que cette démarche de contrôle interne s'impose aux établissements pour les risques comptables et financiers (CIC-CIB). Toutefois, depuis 2015 et avec la volonté de conforter ses outils de pilotage internes, l'USMB a étendu son processus de management des risques à l'ensemble de ses activités, dans une démarche d'amélioration continue généralisée. Cette approche globale volontariste doit permettre de mieux identifier les risques sur l'ensemble des activités, de conduire des actions correctives et d'en surveiller leur impact.

Sous la supervision du comité de pilotage « gestion des risques », placé sous la responsabilité du VP CA, du VP finances et du DGS, le dispositif est porté au sein de la direction générale des services par la Direction de l'aide au pilotage et à l'amélioration continue (DAPAC). Il associe également d'autres acteurs métiers, au regard de leurs activités respectives.

En 2024, ce dispositif a connu :

- des améliorations : rencontres avec l'ensemble des directions centrales concernées, portées par la DAPAC, afin de conforter l'appropriation de l'approche par les risques ;
- des évolutions ;
- la refonte de la méthodologie de questionnement du risque (modification des libellés de risques » en « Risque de... » (certains risques correspondaient plus à des actions d'amélioration, et cela a entraîné un remaniement vertueux de la cartographie qui peut se prévaloir désormais d'une démarche de gestion des risques aboutie et cohérente avec la réalité du terrain) ;
- la refonte de la cotation des risques en quatre niveaux au lieu de cinq, avec des libellés plus explicites et des exemples chiffrés, afin d'objectiver le plus possible l'exercice de cotation et de permettre l'harmonisation générale de la cartographie des risques ;
- la modification du seuil à partir duquel le comité de pilotage suit plus particulièrement les risques (seuil à 27 depuis 2024, contre 36 précédemment) ;

- le développement d'une vision des risques pouvant être combinés (mise en évidence des dimensions interservices, ...) ;
- l'ajout d'indicateurs lorsque cela est possible pour mieux appréhender certains risques ;
- la consultation de la médecine du travail sur les risques en santé-sécurité.

La cartographie des risques se veut un outil de pilotage global et un levier managérial du quotidien. Dès lors elle doit être lisible et compréhensible.

Dans ce document, vous trouverez l'ensemble des risques réglementaires liés au CIC-CIB, ainsi que les risques généraux dont la cotation est supérieure ou égale à 27.

LES GRANDES ETAPES DU PROCESSUS

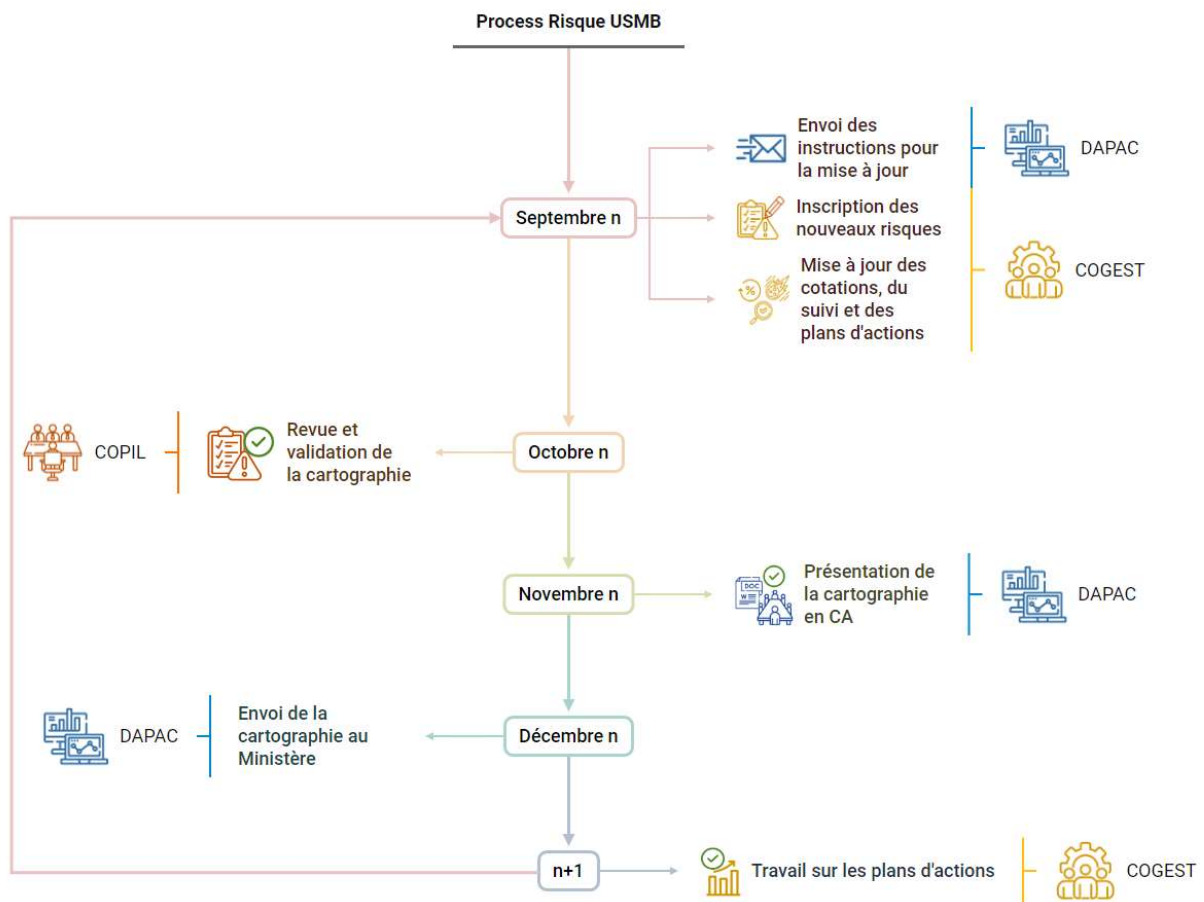
Les quatre principales étapes du processus annualisé sont les suivantes :

1. Proposition de mise à jour de la cartographie par les directrices et directeurs :
 - Mise à jour des risques (ajout, regroupements et suppressions éventuelles)
 - Mise à jour des cotations, du suivi et des plans d'actions.

Chaque risque est ainsi coté, dans un premier temps, par le service en charge des actions correctives.
2. Partage de cette mise à jour avec le directeur général des services
3. Restitution des travaux en comité de pilotage, permettant de figer la cartographie mise à jour :
 - Reprise si nécessaire du libellé des risques,
 - Passage en revue des cotations afin d'obtenir une cartographie harmonisée pour l'établissement,
 - Demande de nouvelles actions à mettre en place.

Le comité de pilotage analyse un par un les risques dont la cotation est égale ou supérieure à 27 (voir les modalités de cotation au paragraphe suivant) et passe en revue les risques de niveau inférieur afin de vérifier qu'il n'y ait pas de sous-cotation.
4. Retour d'informations vers les pilotes d'actions pour faire avancer les plans d'actions tout au long de l'année.

Vue schématique du process :



Animé par le pôle amélioration continue de la DAPAC, le comité de pilotage est composé des membres suivants : VP CA, VP en charge des finances, du pilotage et de la qualité, DGS, agence comptable, direction des affaires financières, direction des ressources humaines et direction de la DAPAC.

MODALITÉS DE COTATION DES RISQUES

L'impact global, la probabilité d'occurrence et le niveau de contrôle (capacité à faire face) sont évalués et hiérarchisés. Les risques sont évalués en tenant compte d'une échelle de cotation qui comporte désormais quatre niveaux.

NIVEAU X/4	1/4	2/4	3/4	4/4
IMPACT	Faible	Moyen	Fort	Majeur
OCCURRENCE	Extrêmement rare	Peu fréquent	De temps en temps	Plusieurs fois par mois
CONTRÔLE	Elevé	Correct	Faible	Très Faible

La cotation est réalisée en multipliant chacun des critères :

$$\text{COTATION} = \text{Impact global} * \text{Probabilité d'occurrence} * \text{Niveau de contrôle}$$

DONNÉES STATISTIQUES

Vocabulaire :

Structure pilote : Il s'agit de la structure identifiée comme étant la plus en capacité d'agir sur la correction du risque. Elle n'est pas nécessairement à l'origine du risque. Plusieurs structures peuvent être désignées pilotes.

Cotation : Elle est comprise entre 1 et 64 et calculée suivant les modalités de cotation (cf page précédente). On considérera un risque supérieur à 27 comme « fort » -> nécessitant une réponse de la part de la structure pilote et une surveillance en COPIL.

Tableau 1 – Zoom CIC-CIB : Évolution du nombre de risques CIC–CIB depuis 2023

	2024	2023
Nombre de risques CIC - CIB recensés	22	32
Dont nombre de risques cotés ≥ 36 en 2023 et ≥ 27 en 2024	2	3

Tableau 2 – Zoom CIC-CIB : Risques, cotation finale et suivi des risques CIC–CIB

Thématique du risque	Libellé reformulé	Pilote cation	Risque combiné avec	Indicateur	Cotation 2024	Cotation 2023	Evolution N/N-1	Suivi_2024
Risque financier	Risque d'être mis en plan de redressement en raison de la dégradation des ratios financiers de l'établissement	Direction des Affaires Financières	Risque de stagnation voire d'affaiblissement de nos capacités à administrer l'établissement		32	–	N/A	Mettre en place un pilotage de l'atterrissage (résultat de fin d'année) Accentuer le suivi de réalisation Continuer à réaliser les relances liées aux opérations de clôture Continuer à alerter les tutelles sur le niveau des recettes
Risque financier	Risque de non maîtrise du budget alloué à un projet immobilier, notamment contractualisé	Direction du Patrimoine	Risque de contentieux dans la gestion des opérations immobilières	Montant annuel des dépassements	27	18	9	Consolider les processus, anticiper au mieux les dérives et continuer à alerter lors des écarts relevés
Risque financier	Risque d'erreurs de rémunération résultant des processus de remontée et de saisie des heures complémentaires	Service Formation Continue	Risque d'obsolescence des outils de gestion informatique Risque de mauvaise évaluation de la charge d'enseignement	Nombre d'heures saisies manuellement	24	48	-24	Transfert en cours d'expérimentation de la gestion des heures complémentaires en alternance (apprentissage FI) pour PAC et IUTA à la rentrée 2024, et potentiellement pour les autres composantes en 2025.
Risque financier	Risque d'augmentation incontrôlée des dépenses de fonctionnement en raison de facteurs extérieurs	Direction du Patrimoine		Suivi des montants des dépenses de fonctionnement	24	24	0	Augmenter la capacité à anticiper, notamment sur les projets à temporalité longue
Risque financier	Risque d'un affaiblissement des capacités de pilotage de l'établissement du fait sa situation budgétaire	Présidence			24	–	N/A	Réflexions et intentions générales : Renforcer notre capacité à identifier ce qui révèle une défaillance structurelle dans notre pilotage financier, et ce qui relève d'une fragilité conjoncturelle Approfondir nos leviers d'action en recette et dépense et renforcer l'association et la pédagogie auprès des communautés
Risque financier	Risque de diminution des recettes liée à la baisse du nombre d'apprentis en raison de la réforme du BUT	Service Formation Continue		Evolution du nombre d'apprentis en BUT par rapport au nombre total d'apprentis	18	18	0	La baisse du nombre d'apprentis en BUT est compensée par des ouvertures d'autres formations. Une vigilance sur l'attractivité de nos BUT doit être maintenue, y compris pour les entrées passerelles (BUT 2 ou 3, changements de parcours...).
Risque financier	Risque contentieux lié au non-respect des règles de la commande publique	Direction des Affaires Financières	Risque d'aléa financier et juridique en l'absence de commande d'achat (méconnaissance des règles de l'autorisation budgétaire)		18	6	12	Renforcer les dispositifs de formation et de contrôle
Risque financier	Risque de ne pas pouvoir honorer les dépenses en raison d'une sous-estimation de la prévision budgétaire (recettes, subventions, ressources propres, charge d'enseignement, dotation établissement vers les services et composantes)	Direction des Affaires Financières		Ecart entre le prévisionnel et le réalisé du compte financier	16	12	4	Affiner la prévision budgétaire en lien avec les directions centrales, les laboratoires et les composantes
Risque financier	Risque d'erreurs dans la prévision de la masse salariale en raison d'informations incomplètes/tardives ou de l'impossibilité d'indiquer de la prévision dans le SI	Direction de l'Aide au Pilotage et de l'Amélioration Continue	Risque de ne pas pouvoir honorer les dépenses en raison d'une sous-estimation de la prévision budgétaire (recettes, subventions, ressources propres, charge d'enseignement, dotation établissement vers les services et composantes) Risque d'obsolescence des outils de gestion informatique	Comparaison budget prévisionnel vs. réalisé (avec une cible)	12	12	0	COPIL Prévision et évaluation de la masse salariale : 6 réunions de suivi par an avec la gouvernance Mise en place d'un tableau partagé RH / DAPAC pour information la plus rapide et fiable possible Ouverture toute l'année de l'outil de suivi et de prévision de la masse salariale pour les composantes
Risque juridique	Risque de non respect des délais de paiement des factures au fournisseur	Agence Comptable	Contentieux immobilier	Nombre de jours de retards à [date]	8	24	-16	En place : suivi régulier des factures, pilotage avec un tableau de suivi et rattrapage des retards dans la facturation
Risque financier	Risque d'erreurs de rattachement des charges et produits à l'exercice comptable	Agence Comptable		Montant des charges et produits non rattachés au bon exercice comptable	8	12	-4	En place : surveillance lors du compte financier
Risque financier	Risque de dégradation du résultat de l'exercice en raison de l'erreur de recensement des charges à payer et des produits à recevoir	Direction des Affaires Financières			8	8	0	Améliorer le pilotage du résultat car marges de manœuvre étroite
Risque financier	Risque d'aléa financier et juridique en l'absence de commande d'achat (méconnaissance des règles de l'autorisation budgétaire)	Direction des Affaires Financières	Risque contentieux lié au non-respect des règles de la commande publique		8	6	2	Former et communiquer sur les règles d'autorisation budgétaire
Risque financier	Risque d'erreurs dans le régime d'imposition à la TVA	Agence Comptable			6	12	-6	Maintenir le niveau de contrôles élevé
Risque financier	Risque d'erreurs ou de fraude dans le maniement de fonds publics	Agence Comptable	Risque d'enregistrement d'un RIB frauduleux sur un tiers		4	32	-28	Contrôles des régies mis en place depuis 2024
Risque financier	Risque d'enregistrement d'un RIB frauduleux sur un tiers	Agence Comptable	Risque d'erreurs ou de fraude dans le maniement de fonds publics	Montant annuel des fraudes avérées = 0 en 2024	4	12	-8	Maintenir le niveau de contrôles élevé
Risque lié à la gestion des ressources humaines	Risque d'erreurs sur la paye d'un agent	Direction des Ressources Humaines / Agence Comptable			4	8	-4	Renforcement des contrôles depuis 2 ans à l'agence comptable a priori (avant paiement)
Risque financier	Risque de non certification des comptes dû à des opérations mal comptabilisées	Direction des Affaires Financières / Agence Comptable			4	–	N/A	Suivi et contrôles réguliers du DAF et de l'Agent Comptable
Risque financier	Risque de non recouvrement par les financeurs des dépenses réalisées dans une opération immobilière	Direction du Patrimoine	Risque de non réalisation d'opérations immobilières en raison de l'incapacité de l'établissement à supporter le décalage temporel entre les dépenses et les remboursements par les financeurs		2	18	-16	Depuis 2024, mise en place d'une organisation DAF / DIRPAT avec suivi très fin des dépenses
Risque financier	Risque d'aléa financier et juridique en raison d'inadéquation entre le métier et les droits alloués (SIFAC)	Direction des Affaires Financières / Agence Comptable			2	12	-10	En cours : refonte des droits SIFAC avec revue des habilitations
Risque financier	Risque de non respect des critères d'éligibilité des dépenses pour le remboursement des laboratoires par des financeurs extérieurs	Direction du Développement de la Recherche et de la Valorisation			1	24	-23	Structuration de la fonction de contrôle des ERD (Etats récapitulatifs de Dépense) et mise en place de contrôles réguliers depuis 23/24. Contrôles "a priori" via la signature des bons de commande au sein de la DDRV (niveau Direction, Projets ou CRB).

Graphique 1 - Vue globale des risques toutes activités (dont CIC-CIB), par thématique (2024)

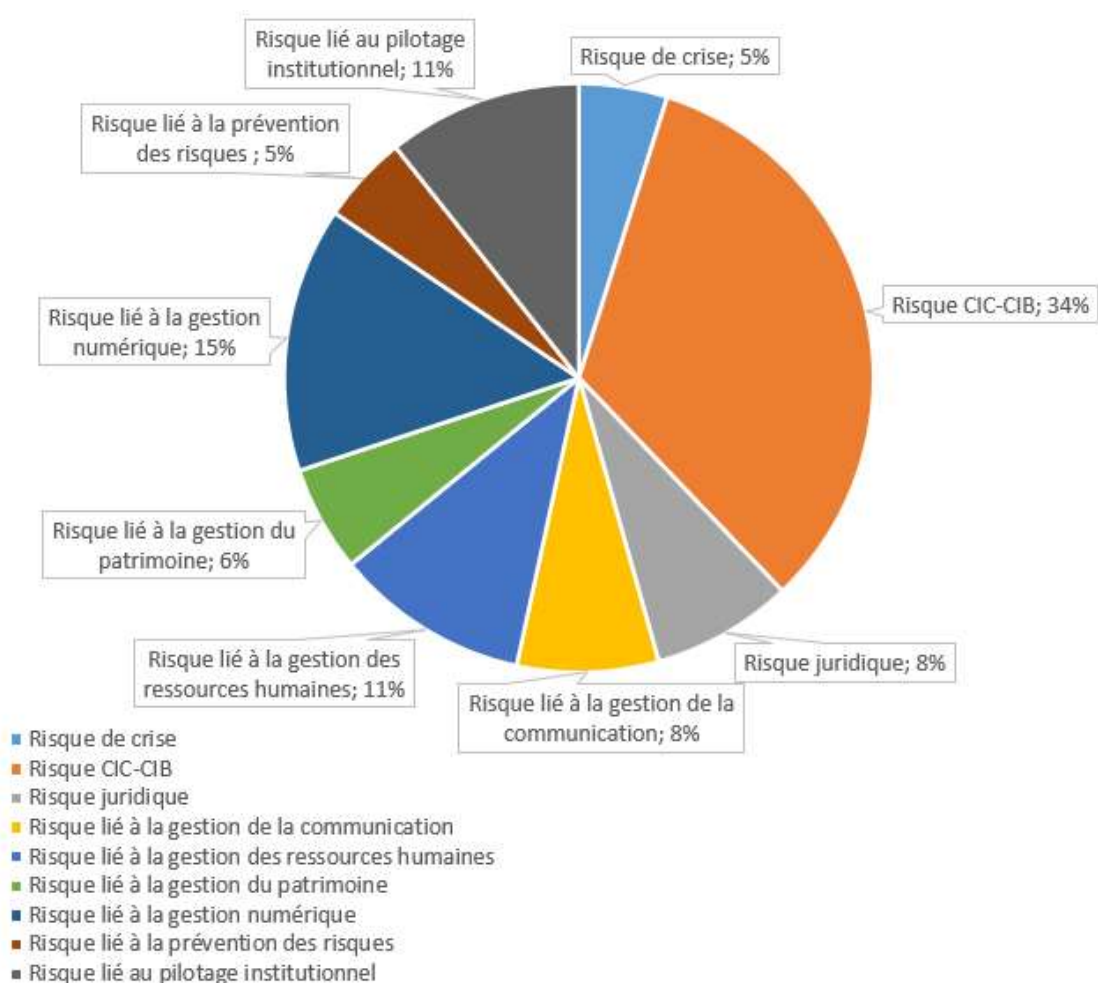


Tableau 3 – Risques toutes activités (dont CIC-CIB), cotation finale et suivi pour les risques supérieurs ou égaux à 27 en 2024

Risque CIC-CIB	Libellé reformulé	Pilote_correc-tion	Cotatio-n 2024	Suivi_2024
Non	Risque de dégradation du parc immobilier	Direction du Patrimoine	36	2024 : dépenses d'investissement réajustées au BR. Priorisations des chantiers réalisés.
Non	Risque de retards et de malfaçons dans les réalisations immobilières, pouvant entraîner des contentieux	Direction du Patrimoine	36	2024 : facteurs extérieurs qui ont impacté les délais non prévisibles (notamment partenaires qui n'ont pas donné suite)
Non	Risque d'insuffisance dans la prévention des risques liés à la santé physique et mentale	Service Prévention Sécurité	36	Plus d'unités de travail couvertes par les DUERP (69 % vs. 80%) Préparation à l'ISST en juin 25 : revue de l'ensemble des processus et mise en place des actions individuelles et collectives Mise en place d'une prime pour fidéliser les AP et augmenter le nombre d'AP Réflexion pour augmenter le nombre de formations Médecin du travail : suivi de la santé des personnels (alternance médecin / infirmière) : Personnes exposées à des risques = conforme à la législation (suivi tous les 2 ans). Personnes non exposées = suivi également tous les 2 ans (législation = 5 ans) Nécessité de développer la prévention primaire (prévention des risques avant impact sur l'agent)
Non	Risque de non-respect de la réglementation (code du travail, ICPE, plan de prévention, DUERP...)	Service Prévention Sécurité	36	Plus d'unités de travail couvertes par les DUERP (69 % vs. 80%) Préparation à l'ISST en juin 25 : revue de l'ensemble des processus et mise en place des actions individuelles et collectives Mise en place d'une prime pour fidéliser les AP et augmenter le nombre d'AP Réflexion pour augmenter le nombre de formations
Oui	Risque d'être mis en plan de redressement en raison de la dégradation des ratios financiers de l'établissement	Direction des Affaires Financières	32	Mettre en place un pilotage de l'atterrissage (résultat de fin d'année) Accentuer le suivi de réalisation Continuer à réaliser les relances liées aux opérations de clôture Continuer à alerter les tutelles sur le niveau des recettes
Non	Non respect des procédures et compétences en matière juridique	Direction des Affaires Juridiques et Institutionnelles	27	Besoin continu de pédagogie et de sensibilisation. Le renouvellement des mandats des instances serait l'occasion de refaire de la sensibilisation. Refonte des délégations de signature en lien avec les élections des instances fin 2024.
Oui	Risque de non maîtrise du budget alloué à un projet immobilier, notamment contractualisé	Direction du Patrimoine	27	Consolider les processus, anticiper au mieux les dérives et continuer à alerter lors des écarts relevés
Non	Risque de perturbation du service ou de carence en compétences en cas d'absence ou de départ de personnel clé	Direction des Ressources Humaines	27	DOM, réunions régulières RH / services et composantes, échanges avec les Responsables Administratifs avec contraintes plurielles
Non	Risque d'affaiblissement des capacités de pilotage de l'établissement du fait des chantiers numériques impératifs	Direction Générale des Services / Direction du Numérique	27	<u>Réflexions et intentions générales :</u> Nécessité d'opérer la bascule numérique indispensable au renforcement de nos capacités de pilotage : SI cœur de métier "socles" (SI formation, SI recherche, SI finances, SI RH) Nécessité d'opérer la bascule numérique indispensable à l'optimisation des moyens et processus : dématérialisation, rationalisation (lean), ... Nécessité de calibrer "besoins et faisabilité" Regroupement avec risques DN : -Risque de continuité de l'administration lié au changement simultané du SI et cœur de SI (finances, scolarité, RH, décisionnel...) -Risque de ne pas pouvoir prendre en charge le projet de l'internalisation des outils de gestion DCIM et le projet cœur de SI simultanément

Tableau 4 - Évolution du nombre de risques toutes activités depuis 2022 (à considérer comme une tendance indicative du fait notamment du changement de méthodologie en 2024)

	2024	2023	2022
Nombre de risques recensés	65	81	83
Dont nombre de risques cotés ≥ 36 (jusqu'en 2023) et ≥ 27 en 2024	9	7	8

PROCHAINES ETAPES

Après validation de la méthodologie, des risques identifiés et de leur cotation par le CA, les prochaines étapes de la démarche sont les suivantes :

Sur le volet réglementaire :

- Réponse à l'enquête nationale de la Cour des Comptes sur la démarche de contrôle interne menée dans les universités
- Audit annuel des Commissaires aux Comptes sur le budget de l'établissement, avec questionnaire spécifique sur la démarche de contrôle interne sollicité cette année

Sur le volet amélioration continue :

- Échange avec les directions concernées par les risques cotés ≥ 27 pour mettre en place des plans d'actions précis, en définir les modalités de suivi et de reporting auprès du comité de pilotage
- Mener une réflexion visant l'élargissement progressif de l'approche aux composantes de formation et laboratoires, à travers des expérimentations ciblées réalisées auprès de structures volontaires