

**DÉLIBÉRATION PORTANT ADOPTION DU PLAN D'ACTION 204  
FORMALISANT LA STRATEGIE DE COUVERTURE DES RISQUES  
DE L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX POUR L'ANNÉE 2024**

*Vu les dispositions du code de l'éducation et notamment les articles L. 712-1, L. 712-3, et R. 719-64 et suivants ;*

*Vu le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;*

*Vu l'arrêté du 7 août 2015 relatif aux règles budgétaires des organismes ;*

*Vu la circulaire en date du 26 juillet 2022 relative à la gestion budgétaire et comptable publique des organismes et des opérateurs de l'État pour 2023 ;*

*Vu les statuts de l'université de Bordeaux et notamment son article 13.*

Le conseil d'administration, après en avoir délibéré, décide :

**Article 1**

Le plan d'action 2024 du contrôle interne, portant sur la stratégie de couverture des risques comptables et budgétaires, annexé à la présente délibération, est adopté.

**Article 3**

La présente délibération sera transmise au recteur de région académique Nouvelle-Aquitaine. Elle sera publiée conformément aux dispositions relatives à la publication des actes à caractère réglementaire de l'université de Bordeaux.

Le président du conseil d'administration,

Adoptée à la majorité des  
votes exprimés (29 votants)  
Pour : 29  
Contre : 0  
Abstention : 0

Dean LEWIS  
Président de l'université de Bordeaux



# Annexe 1 – Présentation générale du contrôle interne à l'université de Bordeaux

# Le dispositif de contrôle interne à l'université de Bordeaux



## Les acteurs

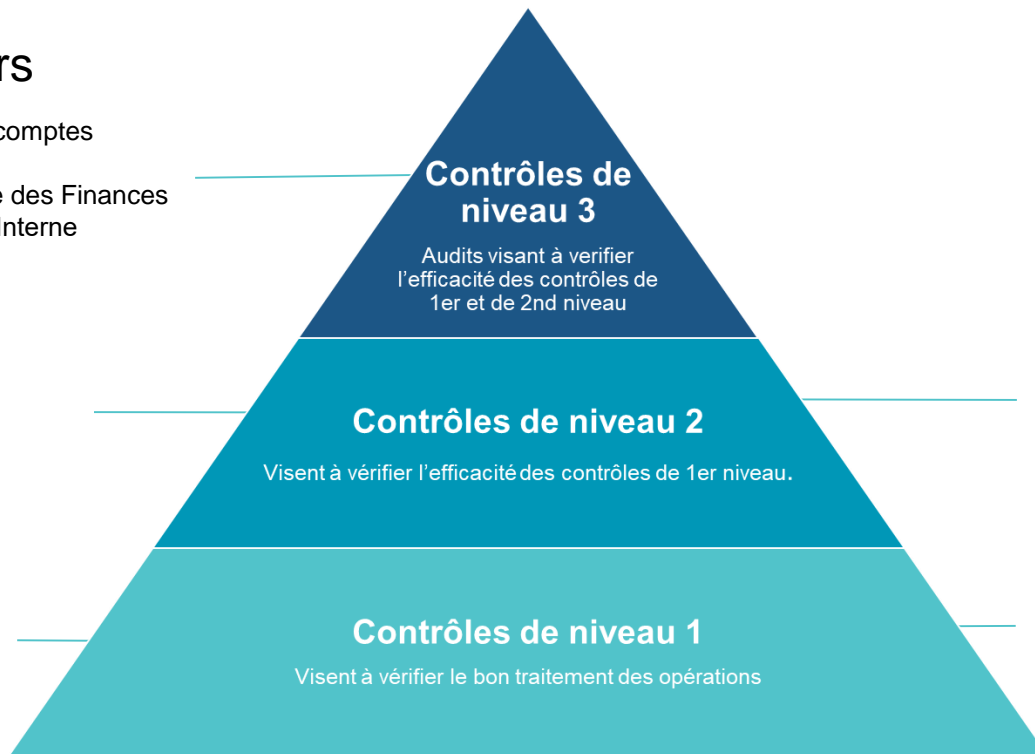
Commissaires aux comptes  
Cour des comptes  
Inspection Générale des Finances  
Direction de l'Audit Interne



## Les outils

PFA, AC, AGRH,  
Responsable du CI

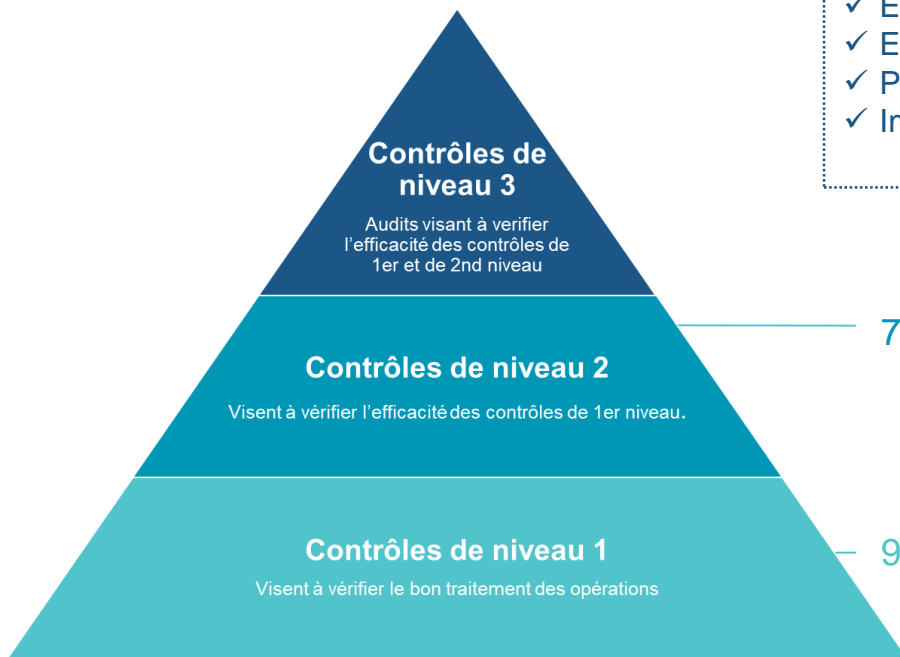
Les structures :  
managers, RAF,  
gestionnaires



Cartographie des risques et plan d'action  
Fiche de suivi des contrôles de supervision

Procédures  
Organigramme fonctionnel nominatif  
Logigrammes  
Cartographie des risques  
Plan de contrôle

# Maturité du dispositif de contrôle interne



## 5 Macro processus couverts par le contrôle interne

- ✓ Elaboration budgétaire
- ✓ Exécution de la dépense
- ✓ Exécution des recettes
- ✓ Pilotage de la masse salariale et des emplois
- ✓ Immobilisations

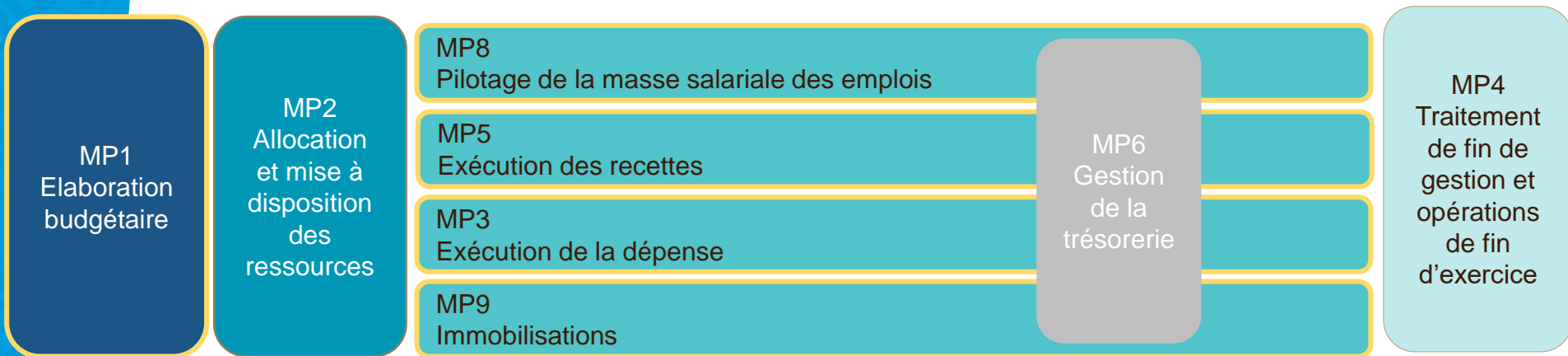
75%

Cartographie des risques et plan d'action  
Fiche de suivi des contrôles de supervision

97%

Procédures  
Organigramme fonctionnel nominatif  
Logigrammes  
Cartographie des risques  
Plan de contrôle

# Champ d'application du contrôle interne comptable et budgétaire à l'UB



**Contrôle interne comptable et budgétaire (CICB)**, activité réglementée par le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), vise à optimiser la convergence des CI comptables (CIC) et budgétaires (CIB) en s'appuyant sur des dispositifs formalisés visant à circonscrire la réalisation des principaux risques afférants.

# **Annexe 2 – Focus RGP : les livrables du contrôle interne en 2023**

# Autodiagnostic - explication



L'**autodiagnostic** est une enquête **diffusée à l'ensemble des délégués financiers** afin de **mesurer leur niveau de maîtrise**.

4 thématiques sont abordées (*Délégation, Organisation, Compétence financière et Contrôle*)

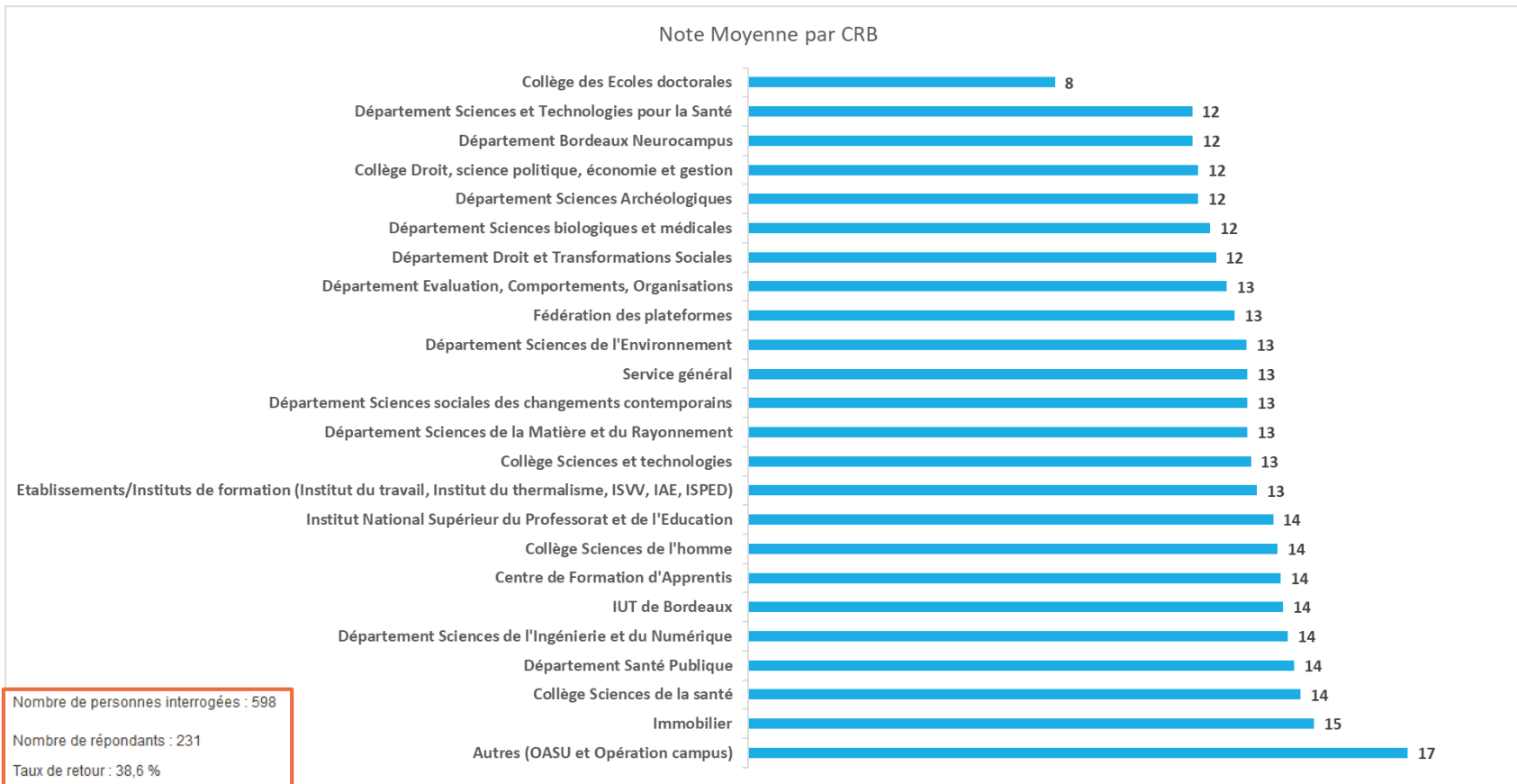
A l'issue de l'enquête, **une fiche des bonnes pratiques** est éditée par le répondant afin de l'aider dans sa démarche de contrôle interne. Cette fiche intègre notamment les liens vers les documents déposés sur le site intranet de l'établissement et les requêtes BO associées en fonction des items concernés.

# Autodiagnostic - résultat

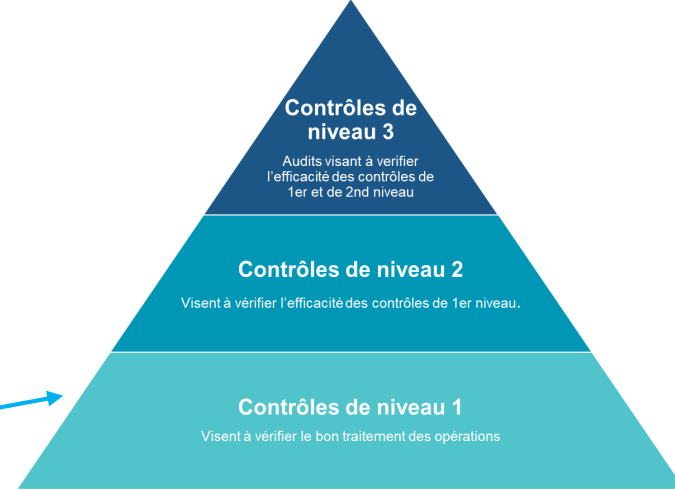


Indice\* de maîtrise des pratiques organisationnelles et financières des ordonnateurs secondaires ou délégués : **13/20**

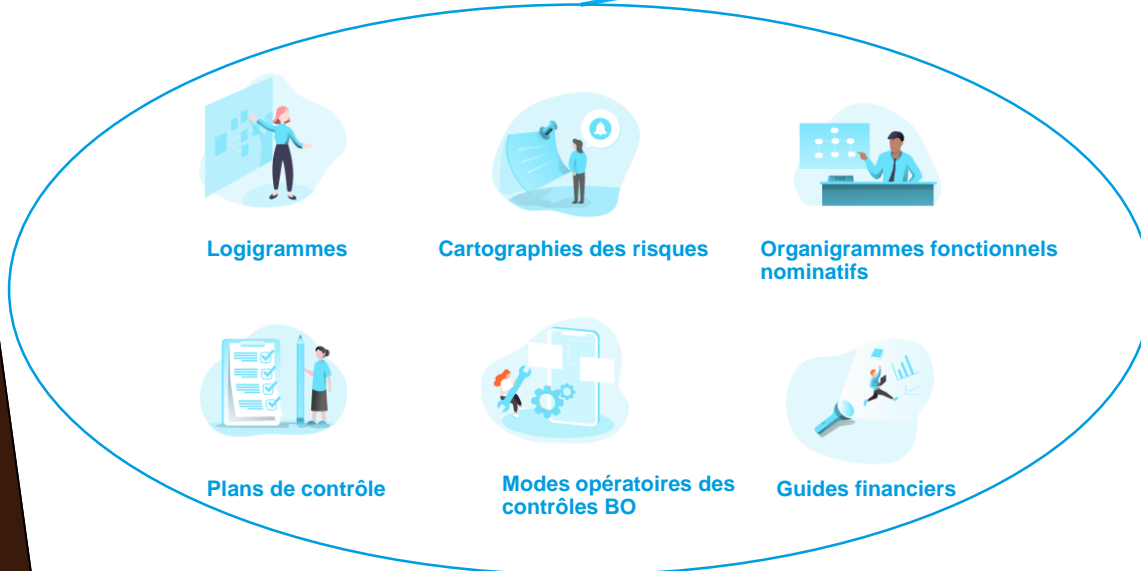
*Cet indice est une moyenne calculée en fonction des réponses aux questionnaires RGP.*



# Kit CICB



Renforcement des outils du niveau 1



## 4 Macro processus couverts par le kit CICB:

- ✓ Elaboration budgétaire
- ✓ Exécution de la dépense
- ✓ Exécution des recettes
- ✓ Immobilisations

# **Annexe 3 – Présentation détaillée du bilan 2023 et du plan d'action 2024 du contrôle interne comptable et budgétaire**

# MP1 Elaboration budgétaire

**Objectifs :** Assurer la sincérité et la qualité du budget afin d'optimiser au mieux les moyens de l'établissement. Une bonne exécution budgétaire démontre une maturité de gestion vis-à-vis de l'établissement et des tiers extérieurs.

**Risque principal identifié :** Insincérité budgétaire

## Criticité des risques



### Nombre de risques

**2022 :** 2 forts, 5 moyens, 5 faibles  
**2023 :** 1 fort, 6 moyens, 4 faibles

## Evolution du risque principal



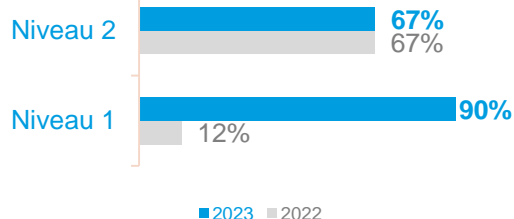
### Taux d'exécution budgétaire - AE

**2019 :** réalisé 94% (87% hors MS) – 35M€ d'AE laissées disponibles  
**2020 :** réalisé 86% (64% hors MS) – 80M€ d'AE laissées disponibles  
**2021 :** réalisé 89% (77% hors MS) – 67M€ d'AE laissées disponibles  
**2022 :** réalisé 89% (79% hors MS) – 78M€ d'AE laissées disponibles  
**2023 :** cible 94%

## Maturité du dispositif de CI



### Taux d'outils mis à disposition



### Bilan 2023 :

- Elaboration et diffusion du kit CICB à l'ensemble des gestionnaires et des ordonnateurs délégués.
- Mise en place de préconisations budgétaires à destination des structures sur opération au moment du BR.
- Mise en place de contrôles sur la qualité des données budgétaires dans le SI (projet INFIOE)
- Mise à disposition de PMS 2.0 à destination des structures. (visibilité sur leur capacité à recruter)
- Elaboration de la matrice de projection de la MS

### Plan d'action 2024 :

- Amélioration de la qualité des données budgétaires dans le SI (projet INFIOE)
- Renforcer et formaliser les contrôles de supervision du central

# MP3 Exécution de la dépense

**Objectifs :** Sécuriser la chaîne d'exécution de la dépense et la professionnaliser

**Risques principaux identifiés:** non respect de la délégation de signature en matière d'acte financier, non respect de la chaîne de la dépense, non respect des règles de la commande publique, défaut d'opportunité de la dépense

## Criticité des risques



### Nombre de risques

**2022 :** 9 forts, 26 moyens, 9 faibles  
**2023 :** 3 forts, 22 moyens, 6 faibles

## Evolution des risques principaux



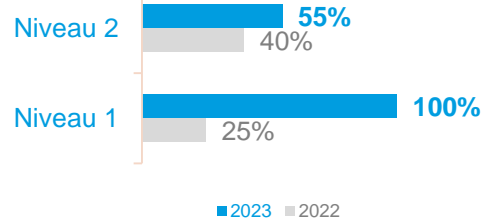
### Taux de couverture marché

2021 : 78,74% - cible : 75%  
2022 : 81,68% - cible : 75%  
2023 (sept) : 89,33% - cible : 80%

## Maturité du dispositif de CI



### Taux d'outils mis à disposition



### Non respect de la délégation de signature

**1<sup>er</sup> semestre 2021 :** **Nombre :** 98 certifications sur 18699 soit **0.5%**  
**Montant HT :** 2 836 496€ sur 31 220 669€ soit 9%  
**1<sup>er</sup> semestre 2022 :** **Nombre :** 2206 certification sur 21134 soit **10%**  
**Montant HT :** 19 733 248€ sur 35 847 935€ soit 55%  
**1<sup>er</sup> semestre 2023 :** **Nombre :** 396 certifications sur 21 147 soit **1.87%**  
**Montant HT :** 14 754 646€ sur 33 791 864€ soit 44%

### Bilan 2023 :

Simplification du contrôle du taux de couverture pour les structures  
Analyse et diagnostic du processus de la dépense  
Mise en place d'un contrôle de supervision DF des dépenses liées au dépenses Hors Achats (exemple : reversement, subvention...)  
Elaboration et diffusion du kit CICB à l'ensemble des ordonnateurs délégués.  
Apurement des charges à payer de 2017 à 2019 (qualité du compte 408)

### Plan d'action 2024 :

Initialisation d'un autodiagnostic « approvisionnement » (COMP)  
Fiabilisation des données et des activités des acheteurs via le déploiement du SIHA Etat.  
Expertiser la possibilité de création d'un indicateur de contrôle sur le « saucissonnage » achat.  
Mise en place d'une notion de fonction dans les DS permettra l'amélioration de sa traduction dans le SI  
Contrôle embarqué dans le SI de la conformité des dépenses avec les délégations

# MP5 Exécution des recettes

**Objectifs :** Améliorer « l'exécution de la recette » afin d'assurer :

- La facturation et le recouvrement dans les délais de l'ensemble des prestations
- Un niveau de trésorerie adéquat pour l'établissement au regard de ses missions.

## Risques principaux identifiés:

Insincérité comptable, Risque d'irrécouvrabilité

## Criticité des risques



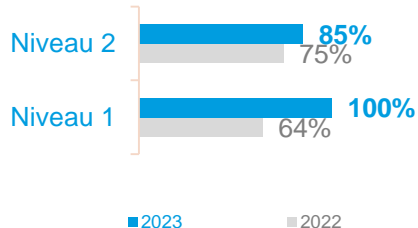
### Nombre de risques

**2022 :** 15 forts, 19 moyens, 12 faibles  
**2023 :** 13 forts, 16 moyens, 12 faibles

## Maturité du dispositif de CI



### Taux d'outils mis à disposition



## Evolution des risques principaux



### Contrôle du flux réalisé sur l'ensemble des critères de qualités comptables

Janv-Août 2021 : 180 dévalidations pour 6873 contrôles de titre soit **2,61% de non conformité**  
 Janv-Août 2022 : 330 dévalidations pour 8337 contrôles de titre soit **3,95% de non conformité**  
 Janv-Août 2023 : 797 dévalidations pour 11205 contrôles de titre soit **7,11% de non conformité**

Délai moyen de validation (focus périmètre FORCO)  
 2021: 2,54j / 2022: 1,16j / 2023: 0,07j



### Montant des recettes encaissées

2020 au 31/12 : 434 M€  
 2021 au 31/12 : 529 M€  
 2022 au 31/12 : 574 M€  
 2023 au 30/09 : 449 M€

### Ratio

← 3,2% →  
 ← 0,7% →  
 ← 1,3% →  
 ← 3,4% →

### Montant des encaissements non recettés en M€

2020: 13,7M€ - (sept : 21,3M€)  
 2021: 3,7M€ - (sept : 15,9M€)  
 2022: 7,4M€ - (sept : 9,3M€)  
 2023 au 30/09 : 15,2M€

### Bilan 2023 :

Dématérialisation de la facturation des prestations informatiques et de l'apprentissage  
 MAJ des guides sur les pièces justificatives des recettes  
 Amélioration de processus sur le vote des tarifs  
 Renforcement des contrôles de supervision de l'Agence Comptable  
 Elaboration et diffusion du kit CICB à l'ensemble des ordonnateurs délégués.

### Plan d'action 2024 :

Mise en place des futures recommandations de l'audit des recettes  
 Poursuite de l'expérimentation de saisie de facture par les laboratoires  
 Accompagnement métier des développeurs d'affaires du programme DREAM  
 Dématérialisation des recettes de la FORCO et de l'imprimerie avec Cervoprint

# MP8 Pilotage de la masse salariale et des emplois

**Objectifs :** Renforcer la capacité de l'établissement à agir sur la masse salariale et les emplois pour servir les objectifs de l'université en garantissant les équilibres financiers et sociaux.

**Risques principaux identifiés:** Ne plus être en capacité de garantir les emplois permettant la réalisation des missions, Non soutenabilité de l'évolution des dépenses en MS

## Criticité des risques



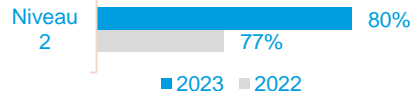
### Nombre de risques

**2022 :** 3 forts, 18 moyens, 12 faibles  
**2023 :** 6 forts, 14 moyens, 8 faibles

## Maturité du dispositif de CI



### Taux d'outils mis à disposition



## Evolution des risques principaux



### Ecart de réalisation de la prévision d'atterrissage budgétaire (CRB MS) / dépenses masse salariale CRB MS

**2021 :** Ecart avec la prévision : 280 038€ soit 0,09%  
**2022 :** Ecart avec la prévision : 509 002€ soit 0,16%

## Bilan 2023

Consolidation du cadrage, de la conduite et du dialogue du PGE

Améliorer le pilotage des plafonds Etat et Hors Etat :

- ✓ diagnostic réalisé, note de problématique adressée à la gouvernance
- ✓ définition en cours de la mise en œuvre du repositionnement des emplois sur les plafonds pertinents.

Améliorer le pilotage des emplois sur grand programme :

- ✓ rédaction d'une procédure de gestion des emplois sur grand programme.

Améliorer le pilotage des CDI hors dotation d'Etat :

- ✓ intégration au PGE 2024 d'un formalisme de demande de CDI et production d'un plan prévisionnel de financement pour les structures demandeuses.

Mise en place opérationnelle :

- ✓ maîtrise du pilotage via le COPIL MS avec une consolidation des projections pluriannuelles (GVT, départ en retraite, schéma directeur de l'emploi contractuel...)
- ✓ TdB de reporting de la MS et des Emplois et production des différentes estimations sur les mesures RH
- ✓ Création de la matrice MS dans le cadre d'un pilotage partagé AGRH/PFA sur la projection des recettes et des dépenses de la MS.
- ✓ PMS 2.0 à destination des structures. (visibilité sur leur capacité à recruter)

## Plan d'action 2024-2025 :

Mise en place des actions relatives à l'objectif 5 du COMP : développement d'une GPEEC, approfondissement du pilotage du GVT, actualisation des référentiels indemnitaires.

Poursuivre les travaux de maîtrise des mises à disposition (recettes, emplois, convention...).

Mettre en œuvre le pilotage des emplois sur grand programme.

### Taux d'exécution budgétaire MS - AE



**2019 :** 98% (100% CRB MS – 91% hors CRB MS)  
**2020 :** 97% (100% CRB MS – 87% hors CRB MS)  
**2021 :** 97% (100% CRB MS – 87% hors CRB MS)  
**2022 :** 97% (100% CRB MS – 88% hors CRB MS)

# MP9 Immobilisations

## Objectifs :

Disposer d'une image fiable et sincère du patrimoine de l'établissement

Disposer d'un inventaire complet des biens de l'établissement afin de dynamiser leur gestion (vétusté, renouvellement, maintenance)

**Risques principaux identifiés :** Détournement sur la gestion des biens, Insincérité comptable

## Criticité des risques



### Nombre de risques

2022 : 10 forts, 9 moyens, 2 faibles  
2023 : 10 forts, 8 moyens, 1 faibles



### Mise en service en attente

2022 : 16,6M€ pour 27 projets  
2023 : 33,2M€ pour 44 projets



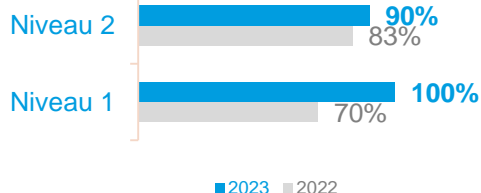
### Les biens sans localisation

2022 : 21 616 sur 27 730 SF soit 77,95%  
2023 : 25 894 sur 32 952 SF soit 78,58%

## Maturité du dispositif de CI



### Taux d'outils mis à disposition



### Bilan 2023

Elaboration et diffusion du kit CICB à l'ensemble des ordonnateurs délégués.  
Contrôle du financement externe des actifs sur le périmètre campus.  
Audit de l'étiquetage du matériel scientifique  
Intégration exhaustive du BAIM dans l'outil NEPTUNE  
Diffusion d'une procédure Immobilisation  
Création automatique de l'inventaire comptable

### Plan d'action 2024 :

Elargissement du périmètre du contrôle des financements externes des actifs  
Création d'une formation Immobilisation.  
Complétude des localisations avec l'inventaire physique

université  
de **BORDEAUX**

**Conseil d'administration**

*17 novembre 2023*

# Ordre du jour

---

- 1. Bilan 2023 du contrôle interne comptable et budgétaire**
- 2. Plan d'action 2024 du contrôle interne comptable et budgétaire**

# 1 – Bilan 2023 du contrôle interne comptable et budgétaire (CICB)

# Bilan 2023, une année marquée par la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics (RGP)

Afin de gérer au mieux la réforme RGP, **le contrôle interne a fortement collaboré avec le pôle finance et achat et l'Agence comptable** pour renforcer le CICB de l'établissement.

## Les actions du contrôle interne pour une responsabilité des gestionnaires publics maîtrisée :

- **Diffusion d'un autodiagnostic** (*Janvier 2023*) : pour l'ensemble des délégataires financiers afin de mesurer leur niveau de maîtrise (cf. Annexe 2)
- **Organisation du COPIL CICB** (*Mars 2023*) : avec l'intégration des RAF
- **Formalisation du contrôle interne sur le processus de la dépense** (*Janvier à Mai 2023*)
- **Elaboration des kits CICB** par macro-processus (*Mars à Septembre 2023*) : MP1 Elaboration budgétaire, MP3 Exécution de la dépense, MP5 Exécution des recettes et MP9 Immobilisations (cf. Annexe 2)
- **Présentation lors du séminaire du MESR** avec l'Agence comptable de la méthodologie et des travaux déployés autour de la RGP (*Mai 2023*)
- **Mise à jour de la cartographie des risques CICB** (*Juin à Juillet 2023*)
- **Formation Kit CICB** pour les ordonnateurs délégués (*Octobre – Novembre 2023*)

# Bilan 2023 du CICB par Macro-processus (MP)

---

## MP1 Elaboration budgétaire

- ✓ Mise en place de préconisations budgétaires à destination des structures sur opération au moment du BR
- ✓ Mise en place de contrôles sur la qualité des données budgétaires dans le SI (projet INFINOE)
- ✓ Mise à disposition de PMS 2.0 à destination des structures (visibilité sur leur capacité à recruter)
- ✓ Elaboration de la matrice de projection de la MS

## MP3 Exécution de la dépense

- ✓ Simplification du contrôle du taux de couverture pour les structures
- ✓ Analyse et diagnostic du processus de la dépense
- ✓ Mise en place d'un contrôle de supervision DF des dépenses liées au dépenses Hors Achats (exemple : reversement, subvention...)
- ✓ Apurement des charges à payer de 2017 à 2019 (qualité du compte 408)

# Bilan 2023 du CICB par Macro-processus (MP)

---

## MP5 Recettes

- ✓ Dématérialisation de la facturation des prestations informatiques et de l'apprentissage
- ✓ MAJ des guides sur les pièces justificatives des recettes
- ✓ Amélioration de processus sur le vote des tarifs
- ✓ Renforcement des contrôles de supervision de l'Agence Comptable

## MP9 Immobilisation

- ✓ Contrôle du financement externe des actifs sur le périmètre campus
- ✓ Audit de l'étiquetage du matériel scientifique
- ✓ Intégration exhaustive du BAIM dans l'outil NEPTUNE
- ✓ Diffusion d'une procédure Immobilisation
- ✓ Création automatique de l'inventaire comptable

# Bilan 2023 du CICB par Macro-processus

## MP8 Pilotage de la masse salariale (MS) et des emplois

- ✓ Consolidation du cadrage, de la conduite et du dialogue du PGE
- ✓ Amélioration du pilotage des plafonds Etat et Hors Etat :
  - diagnostic réalisé, note de problématique adressée à la gouvernance
  - définition en cours de la mise en œuvre du repositionnement des emplois sur les plafonds pertinents
- ✓ Amélioration du pilotage des emplois sur grands programmes :
  - rédaction d'une procédure de gestion des emplois sur grands programmes
- ✓ Amélioration du pilotage des CDI hors dotation d'Etat :
  - intégration au PGE 2024 d'un formalisme de demande de CDI et production d'un plan prévisionnel de financement pour les structures demandeuses.
- ✓ Mise en place opérationnelle :
  - maîtrise du pilotage via le COPIL MS avec une consolidation des projections pluriannuelles (GVT, départ en retraite, schéma directeur de l'emploi contractuel...)
  - Tableau de bord de reporting de la MS et des Emplois et production des différentes estimations sur les mesures RH
  - Création de la matrice MS dans le cadre d'un pilotage partagé AGRH/PFA sur la projection des recettes et des dépenses de la MS
  - PMS 2.0 à destination des structures (visibilité sur leur capacité à recruter)

# 2 – Plan d'action 2024 du contrôle interne comptable et budgétaire (CICB)

# Plan d'action 2024 du CICB et CI métier

---

## MP1 Elaboration budgétaire

- ❑ Améliorer la qualité des données budgétaires dans le SI (projet INFINOE)
- ❑ Renforcer et formaliser les contrôles de supervision du central

## MP3 Exécution de la dépense

- ❑ Initialiser un autodiagnostic « approvisionnement » (COMP)
- ❑ Fiabiliser les données et les activités des acheteurs via le déploiement du SIHA Etat
- ❑ Expertiser la possibilité de création d'un indicateur de contrôle sur le « saucissonnage » achat
- ❑ Mettre en place une notion de fonction dans les délégations de signature permettant l'amélioration de sa traduction dans le SI
- ❑ Embarquer dans le SI un contrôle de la conformité des dépenses avec les délégations

## MP6 Gestion de la trésorerie

- ❑ Intégrer le MP au périmètre du contrôle interne

## MP8 Pilotage de la MS et des emplois

- ❑ Mettre en place les actions relatives à l'objectif 5 du COMP : « développement d'une GPEEC, approfondissement du pilotage du GVT, actualisation des référentiels indemnitaires »
- ❑ Poursuivre les travaux de maîtrise des mises à disposition (recettes, emplois, convention...)
- ❑ Mettre en œuvre le pilotage des emplois sur grands programmes

# Plan d'action 2024 du CICB et CI métier

---

## MP5 Recettes

- Mettre en place les futures recommandations de l'audit des recettes
- Poursuivre l'expérimentation de saisie de factures par les laboratoires
- Accompagner le métier des développeurs d'affaires du programme DREAM
- Dématérialiser les recettes de la FORCO et de l'imprimerie avec Cervoprint

## MP9 Immobilisation

- Elargir le périmètre du contrôle des financements externes des actifs
- Créer une formation Immobilisation.
- Compléter les localisations avec l'inventaire physique

## (hors CICB) Démarche qualité RH

- Débuter la production et la définition d'une démarche qualité RH (année 2024, 2025, 2026)