



Direction générale des services  
Direction des affaires juridiques et institutionnelles

**Extrait des délibérations**  
**du Conseil d'Administration de l'Université Grenoble Alpes**  
**Séance du lundi 11 octobre 2021**

**N°05 – D. 11.10.2021**

*L'an deux mil vingt-et-un, le onze octobre à neuf heures, le conseil d'administration de l'Université Grenoble Alpes était rassemblé en séance plénière sous la présidence de Monsieur LAKHNECH Yassine, président.*

**Point à l'ordre du jour :**

**4.2. Démarche réglementaire concernant le contrôle interne budgétaire et comptable**

**Membres présents :** LAKHNECH Yassine, BERRUT Catherine, MERMILLOD Martial, SCOLAN Virginie, BERZIN Corinne, SCHWARTZ Jean-Luc, LAMBLIN Jacob, LE ROY Anne, ADAM Véronique, VINCENT Thierry, DEVILLERS Thibaut, RIFFARD Coline, FORESTIER Gérard, CHALON Nathalie, BORRAS Isabelle, MICHEL Mickaël, OUDART Martin, COURTOIS Nathanaël, SION Mathis, KELLOUAI Wanda, VAN DER BEEK Cornelis, CORVAISIER Benedicte, DESPREZ Frédéric, FEIGE Jean-Jacques, SIMIAND Marie-Christine.

**Membres représentés :** PERSICO Simon (donne procuration à VINCENT Thierry), MERLE Elsa (donne procuration MERMILLOD Martial), BARBIER Emmanuel (donne procuration à BERZIN Corinne), LETUE Frédérique (donne procuration à LAMBLIN Jacob), SCOTTO D'ARDINO Laurent (donne procuration à LE ROY Anne), BESSIERES Bernard (donne procuration à ADAM Véronique), TERRIER Laurent (donne procuration à Wanda KELLOUAI), DAVAI Camille (donne procuration à Nathanaël COURTOIS), NEUDER Yannick (donne procuration à Yassine LAKHNECH), PUGEAT Véronique (donne procuration à SCOLAN Virginie), SAMSON Yves (donne procuration à DESPREZ Frédéric), BOLFF Edith (donne procuration à BORRAS Isabelle), DAUGUET Pascale (donne procuration à BERRUT Catherine).

**Membres absents ou excusés :** tous les autres membres.

La présente délibération peut faire l'objet d'un recours devant le Tribunal Administratif dans un délai de deux mois à compter de sa publication.

Vu le passage en commission permanente du 30 septembre 2021,

Considérant le dispositif formalisé de contrôle interne comptable et budgétaire proposé en annexe, afin de répondre aux obligations réglementaires et de sécuriser les processus financiers de l'établissement,

*Il est proposé au conseil d'administration d'approuver le dispositif de contrôle interne comptable et budgétaire en annexe,*

Le résultat du vote est le suivant :

Membres en exercice	42
Membres présents	25
Membres représentés	13
Nombre de votants	38
Voix favorables	38
Voix défavorables	0
Abstentions	0

**Après en avoir délibéré le conseil d'administration approuve, à l'unanimité de ses membres présents et représentés le dispositif de contrôle interne comptable et budgétaire.**

Publié le : 13/10/2021

Transmis au Rectorat le : 13/10/2021

Fait à Saint-Martin-d'Hères, le 11 octobre 2021

Pour le Président et par délégation

Le Directeur général des services,  
Jérôme PARET

Pour le Président  
et par délégation

Le Directeur général des services  
Jérôme PARET

La présente délibération peut faire l'objet d'un recours devant le Tribunal Administratif dans un délai de deux mois à compter de sa publication.



**DEMARCHE REGLEMENTAIRE  
CONTRÔLE INTERNE  
BUDGETAIRE ET COMPTABLE  
(CIB – CIC)  
UGA HORS ETABLISSEMENTS  
COMPOSANTES**



**CARTOGRAPHIES, ANALYSE DES RISQUES  
ET PLAN D'ACTION**

**30/09/2021**

# CADRE DE REFERENCE

Le contrôle interne budgétaire et comptable (CIB/CIC), au-delà des obligations réglementaires, contribue à la **sécurisation des processus financiers** tout en garantissant la qualité des comptes.

Définitions précisées dans le décret GBCP (gestion budgétaire et comptable) :

- « *Le **contrôle interne budgétaire** est l'ensemble des **dispositifs formalisés et permanents** ayant pour objet de **maîtriser les risques** afférents à la poursuite des **objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité** de la programmation et de son exécution. »*
  - « *Le **contrôle interne comptable** est l'ensemble des **dispositifs formalisés et permanents** ayant pour objet de **maîtriser les risques** afférents à la poursuite des **objectifs de qualité des comptes**, depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable. »*
- **Chaque établissement doit cartographier ses processus financiers (budgétaires et comptables), analyser ses risques et établir son plan d'action.**
  - **La démarche doit être validée par le conseil d'administration.**

Cf. contexte réglementaire

# DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE CIB/CIC

## Rappel des dates clés de la démarche engagée à l'UGA hors établissements composantes (préalablement et indépendamment au rapport de l'IGESR)

- Réalisation de la cartographie des processus financiers : **2016 - 2017**
- Construction d'une grille d'analyse des risques et appliquée à chaque processus : **2018 - 2019**
- Relecture et mise à jour des processus et de la cotation des risques. Construction des plans d'actions par processus. **2020 - 2021**

Présentation du dispositif et plan d'action pour les risques évalués « très élevés »  
le **30/09/2021** à la commission permanente du CA  
Présentation au CA du **11/10/2021**.

# GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES BUDGETAIRES ET COMPTABLES – METHODE

## CRITERES DE COTATION DES RISQUES :

A partir de 7 critères :

1. **PROBABILITE** (selon fréquence de constat)
2. **IMPACT FINANCIER** (selon le montant)
3. **QUALITE DES DONNEES** (impact d'une donnée défectueuse)
4. **LEGALITE** (risque réglementaire ou juridique)
5. **IMAGE** (réputation de l'établissement, perte d'image ou de notoriété.)
6. **HUMAIN** (démotivation, surcharge de travail)
7. **MATURITE DE LA MAITRISE DU RISQUE** (risque connu, fiabilisé ou pas )

A l'issue de l'évaluation des 7 critères, chaque risque est coté :

1. **FAIBLE**
2. **MOYEN**
3. **FORT**
4. **TRES ELEVE**

# PROCESSUS DECRITS ET GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES BUDGETAIRES ET COMPTABLES – BILAN 2021 DE L'AUTO-EVALUATION

7 processus financiers analysés : Elaboration du budget ; Exécution et suivi du budget ; Modification du budget ; Dépenses (BDC) ; Ordre de mission ; Création des tiers ; Régies.

- **66,04 %** des risques évalués « faibles ou moyens » **sont maîtrisés** en interne par différents moyens (double contrôle, procédures formalisées, formation des gestionnaires ....
- **28,30%** des risques « **forts** » **sont suivis et en cours d'optimisation** via en particulier des projets de dématérialisation ou de la formation.
- **5,66%** des risques sont cotés à ce jour encore comme « **très élevés** ».

**Le plan d'action présenté au CA d'octobre 2021, concerne ces risques cotés « très élevés ».**

# PROCESSUS DECRITS - GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES – ANALYSE CONTEXTUELLE

**6** risques « très élevés » : un plan d'action par risque suivi par le ou les pilote(s) du processus, avec un ou plusieurs indicateur(s) et un suivi annuel.

**30** risques « forts » : un suivi de chaque risque via un ou plusieurs indicateurs (existant ou à créer/améliorer).

La grande majorité des risques forts portent sur **des anomalies connues, non génératrices d'incidence financière** au final car traitées au fur et à mesure des blocages, mais pouvant générer des retards de traitement et du travail supplémentaire pour les agents.

**Ces anomalies se révèlent de plus assez fréquentes, entraînant une cotation à la hausse.**

# RISQUES COTES « TRES ELEVES » IDENTIFIES

## ACTIONS ET INDICATEURS DE SUIVI:

### PROCESSUS

### RISQUE

### ACTION / INDICATEUR

**EXECUTION ET SUIVI DU BUDGET**  
**1 RISQUE**

**Non engagement d'une dépense/recette sur le bon exercice faussant l'analyse du réalisé des exercices N et N+1**

Mise en place d'un tableau de bord de suivi particulier des engagements des recettes et dépenses inscrits au BI/BR dont les montants sont significatifs (SCSP, Droits inscription, Cvec, opérations immobilières, Dépenses patrimoine -Fluides)

**DEPENSES (BDC)**

**4 RISQUES**

**Absence de service fait retardant le paiement et pouvant générer des intérêts moratoires**  
(observation des commissaires aux comptes)

Mise en qualité des flux dépenses (service dépenses CIB : exécution des dépenses) + Formations.  
Sécuriser via un audit annuel des habilitations (délégations de signature).  
Sensibiliser sur les intérêts moratoires.  
**IND : volume absence de service fait : 35,5 % des workflows en cours concernés sur 2021**

**Absence de bon de commande**

**Absence de n° de bon de commande ou Erreur de SIRET (déposant CHORUS)**

Avoir en amont une démarche d'information envers le fournisseur (sensibilisation)  
**IND : (% rejet/erreur – 5,8% P2P sem 1 2021)**

**Erreur sur l'identité du fournisseur (SIRET, adresse, RIB)**

Fiabiliser l'identité du fournisseur (SIRET, adresse, RIB)  
Atelier interne AC/Dir Fin  
**IND : (% erreur, nombre de participants formation)**

**REGIES**  
**1 RISQUE**

**Insuffisance de contrôle ne permettant pas de détecter un dysfonctionnement de la régie**

Mise en place de tableaux de bord de suivi des contrôles par type de régies.  
**IND : Nombre et type d'anomalies par régie**

# PREVISIONNEL PROCESSUS 2022/2023

## PROCESSUS

## ETAT D'AVANCEMENT

## COMMENTAIRE

RECETTES

Processus décrit – Analyse des risques effectuée

Modification attendue du processus (passage CHORUS PRO)  
0 risque très élevé à ce jour

PAIE

Processus décrit – Analyse des risques effectuée

Modification attendue du processus (passage SIHAM)  
0 risque très élevé à ce jour

PLAN DE TRESORERIE

Processus décrit – Analyse des risques effectuée

A finaliser suite à changement de pilote  
0 risque très élevé à ce jour

IMMOBILISATIONS

Processus à décrire

Pilotes à identifier et groupe de travail à venir

CONTENTIEUX

Processus à décrire

Pilotes à identifier et groupe de travail à venir

# ANNEXES

# CONTEXTE REGLEMENTAIRE

- Décret n°2012-1246 du 07/11/2012 relatif à la Gestion Budgétaire et Comptable (GBCP)

Article 215 : principe de l'obligation du déploiement des dispositifs de Contrôle Interne Comptable (CIC) et Budgétaire (CIB).

- Arrêté du 17/12/2015 portant cadre de référence du contrôle budgétaire et du contrôle interne comptable.

- Décret modificatif GBCP n°2017-61 du 23/01/2017.

- Circulaire du 09/07/2018 relative à la gestion budgétaire et comptable des organismes et des opérateurs de l'Etat pour 2019.

# DEPLOIEMENT D'UN DISPOSITIF DE CIB/CIC



# GRUPE PROJET : DIRECTIONS IMPLIQUEES

Agence comptable

Direction des finances

Direction des ressources humaines

Direction du Pilotage, des Projets, Amélioration et Qualité

# PROCESSUS ET PILOTES - 1/2

PROCESSUS	PILOTES	FONCTION	ORDONNATEUR/COMPTABLE
ELABORATION DU BUDGET	HATHAT LYNDA	DIRECTRICE ADJOINTE DES FINANCES	ORDONNATEUR
	CARPENTIER ALEXANDRE	CHEF DU SERVICE BUDGET	ORDONNATEUR
EXECUTION ET SUIVI DU BUDGET	HATHAT LYNDA	DIRECTRICE ADJOINTE DES FINANCES	ORDONNATEUR
	CARPENTIER ALEXANDRE	CHEF DU SERVICE BUDGET	ORDONNATEUR
BUDGET RECTIFICATIF	HATHAT LYNDA	DIRECTRICE ADJOINTE DES FINANCES	ORDONNATEUR
	CARPENTIER ALEXANDRE	CHEF DU SERVICE BUDGET	ORDONNATEUR
DEPENSES (BDC)	VIGATO AURELIA	DIRECTRICE DEPENSES	AGENCE COMPTABLE
	ZAMPAOLO CHRISTINE	CHEF DE SERVICE DEPENSE	ORDONNATEUR
ORDRE DE MISSION	ZAMPAOLO CHRISTINE	CHEF DE SERVICE DEPENSE	ORDONNATEUR
	VIGATO AURELIA	DIRECTRICE DEPENSES	AGENCE COMPTABLE

# PROCESSUS ET PILOTES - 2/2

## PROCESSUS

## PILOTES

## FONCTION

## ORDONNATEUR/COMPTABLE

CREATION TIERS	VIGATO AURELIA	DIRECTRICE DEPENSES	AGENCE COMPTABLE
	REVOL FLORENCE	DIRECTRICE RECETTES	AGENCE COMPTABLE
REGIES	REVOL CHRISTINE	FONDEE DE POUVOIR	AGENCE COMPTABLE
	REVOL GENEVIEVE	DIRECTRICE ADJOINTE COMPTABILITE	AGENCE COMPTABLE
PLAN DE TRESORERIE	BRUNI LIONEL	AGENT COMPTABLE	AGENCE COMPTABLE
	REVOL GENEVIEVE	DIRECTRICE ADJOINTE COMPTABILITE	AGENCE COMPTABLE
RECETTES	REVOL FLORENCE	DIRECTRICE RECETTES	AGENCE COMPTABLE
	RECRUTEMENT EN COURS	CHEF DE SERVICE RECETTE	ORDONNATEUR
PAIE	GALLARDO DAVID	CHEF DE SERVICE CONTROLE INTERNE	AGENCE COMPTABLE
	GARCIA BEATRICE	CHEF DE SERVICE - DRH	ORDONNATEUR

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS EXECUTION ET SUIVI DU BUDGET

RISQUE TRES ELEVE	OBJECTIF	TYPE D'ACTION	ACTION(S)	INDICATEUR(S)
<p>Oubli d'engager et/ou payer une dépense. Oubli d'engager et/ou d'encaisser une recette sur un exercice donné faussant l'analyse du réalisé des exercices N et N+1</p>	<p>Faire diminuer le taux des dépenses/recettes non engagées</p>	<p>Curative</p>	<p>Mise en place d'un tableau de bord de suivi particulier des engagements des recettes et dépenses inscrits au BI/BR dont les montants sont significatifs : Ex : SCSP, Droits inscription, Cvec, opérations immobilières, dépenses patrimoine (fluides) ...</p>	<p>Taux de réalisation du budget</p>

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS EXECUTION ET SUIVI DU BUDGET

### Risques forts :

1 - Mauvais impacts des flux, manque de service fait, ou mauvais centre de coût. Impacts inattendus des flux SIFAC par rapport à ceux prévus par la réglementation GBCP.

**Suivi** : Extraction des commandes sans service fait supérieur à 3 mois, sensibilisation des gestionnaires sur la mise en qualité de la commande.

2 - Non rattachement des flux au bon exercice.

**Suivi** : vérification de l'impact des flux. La comptabilité budgétaire ne prévoit pas de période complémentaire. Tolérance pour la paie de décembre déversée en janvier N+1.

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS ELABORATION DU BUDGET

### Risques forts :

1 - Fausser le résultat prévisionnel du budget. Consolidation des données budgétaires saisies dans OSB par les différentes structures.

**Suivi** : Isoler les points sensibles susceptibles d'impacter le résultat s'il sont mal traduits en droits constatés.

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS MODIFICATION DU BUDGET

### Risques forts :

1 - Dégradation des taux d'exécution et du suivi pluriannuel des ratios. Risque de peser inutilement sur la trésorerie de l'établissement si des crédits inutiles ne sont pas déprogrammés.

**Suivi** : Cibler les secteurs à fort enjeu : DGDRIV, DGD PAT.

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS DEPENSES (BDC)

RISQUE TRES ELEVE	OBJECTIF	TYPE D'ACTION	ACTION(S)	INDICATEUR(S)
Erreur sur l'identité du fournisseur (SIRET, adresse, RIB)	Eviter les erreurs de fournisseurs lors de la création des BDC	Curative	Fiabiliser l'identité du fournisseur (SIRET, adresse, RIB). Atelier interne AC/Dir Fin. Traitement sur SIFAC avant liquidation (transaction ZRM03).	% erreur, nombre de participants formation
Absence de bon de commande	Diminuer le nombre de dépenses sans engagement préalable	Curative	Mise en qualité des flux dépenses (service dépenses CIB : exécution des dépenses). Formation mise en qualité du flux. Sécuriser via un audit annuel des habilitations (délégations de signature). Sensibiliser sur les intérêts moratoires en communiquant le montant de l'intérêt moratoire.	volume absence de service fait et % sur total dépenses, structures concernées, montant des services non réalisés

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS DEPENSES (BDC)

RISQUE TRES ELEVE	OBJECTIF	TYPE D'ACTION	ACTION(S)	INDICATEUR(S)
Absence de n° de bon de commande	Réduire le nombre de factures sans n° de BDC déposées dans CHORUS	Curative	Avoir en amont une démarche d'information envers le fournisseur (sensibilisation) Courrier + MOP dépôt chorus pro	% rejet/erreur Sem 1 2021 : 5,8% de rejets P2P soit plus de 1 100 factures.
Absence de service fait (observation des commissaires aux comptes)	Diminuer le nombre de commandes restant sans service fait	Curative	Mise en qualité des flux dépenses (service dépenses CIB : exécution des dépenses). Formation mise en qualité du flux. Sécuriser via un audit annuel des habilitations (délégations de signature). Sensibiliser sur les intérêts moratoires en communiquant le montant de l'intérêt moratoire.	factures payées sous 30 jours : 80,5% sur sem 1 2021. workflows concernés : 35,5 % sur total en cours 2021.

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS DEPENSES

### Risques forts :

1 - Erreur sur les quantités et prix des marchandises/prestations.

**Suivi** : Sensibilisation sur la base de formations destinées à l'ensemble des gestionnaires financiers de l'UGA. Ateliers : qualité comptable les 17 et 18 mars 2021. Formations conjointes AC/DAF mise en qualité du flux

2 - Erreur sur le groupe de marchandise.

**Suivi** : Sensibilisation sur la base de formations destinées à l'ensemble des gestionnaires financiers de l'UGA. Ateliers : qualité comptable les 17 et 18 mars 2021. Formations conjointes AC/DAF mise en qualité du flux

3 - Erreur sur le code de TVA sélectionné.

**Suivi** : Sensibilisation sur la base de formations. Réflexion sur la mise en place de nouveaux ateliers avec pour thématique l'application de la TVA.

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS DEPENSES

### Risques forts :

4 - Détermination de l'enveloppe budgétaire.

**Suivi** : Sensibilisation sur la base de formations destinées à l'ensemble des gestionnaires financiers de l'UGA. Ateliers : qualité comptable les 17 et 18 mars 2021. Formations conjointes AC/DAF : Prérequis et mise en qualité du flux.

5 - Définir la liste des pièces justificatives et la communiquer.

**Suivi** : Contrôle réalisé sur SIFAC (transaction ZRM03) - Redéfinir la liste des pièces justificatives et la communiquer (Intranet).

Sensibilisation sur la base de formations destinés à l'ensemble des gestionnaires financiers de l'UGA. Ateliers : qualité comptable les 17 et 18 mars 2021. Formations conjointes AC/DAF Pré requis et mise en qualité du flux.

# DETAIL PLAN D'ACTION RISQUES TRES ELEVES

## PROCESSUS REGIES (1/2)

RISQUE TRES ELEVE	OBJECTIF	TYPE D'ACTION	ACTION(S)	INDICATEUR(S)
Insuffisance de contrôle ne permettant pas de détecter un dysfonctionnement de la régie	Améliorer le contrôle de fond sur les éléments constitutifs des régies et en tracer les anomalies	Curative	Mise en place de tableaux de bord de suivi des contrôles par type de régies - Analyse statistique des anomalies par motifs récurrents de dysfonctionnement - Retours personnalisés au(x) régisseur(s) concerné(s)	Nombre et type d'anomalies par régie

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS REGIES (2/2)

### Risques forts :

1 - Défaut dans l'évaluation du besoin de la régie. (petites régies concernées)

**Suivi** : analyse annuelle de la discordance entre encaissement/décaissement et montants prévus dans les arrêtés de régie.

2 - Versement injustifié de l'indemnité de régisseur.

**Suivi** : contrôles au fil de l'eau des périodes lors de changement de régisseurs.

3 - Défaut de cautionnement du régisseur ou niveau de cautionnement insuffisant.

**Suivi** : contrôle des cautionnements au vu de l'évolution de l'activité réelle de la régie.

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS ORDRE DE MISSION

### Risques forts :

Les risques actuels pourront être diminués par la mise en place du nouveau marché ; à suivre et à analyser en 2022/2023.

1 - Absence de demande d'OM - pas d'assurance auprès de l'établissement / pas d'autorisation d'absence auprès du supérieur hiérarchique.

Respect de la politique RH et Voyage . Amélioration dépend de l'agent et organisation de la structure.

2 - Prise en charge des frais de mission non conforme à la politique voyage.

Respect de la politique voyage de l'établissement. Systématiser la saisie par agent dans SAM de sa demande de mission ou demande au gestionnaire préparation OM SIFAC.

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS ORDRE DE MISSION

### Risques forts :

3 - Pas de création d'engagement juridique / pas de signature.

Respect de la politique RH. Amélioration dépend de l'agent et organisation de la structure.

4 - Perte de pièces justificatives.

Dématérialisation avec le nouveau marché à venir.

5 - Erreur dans la préparation de la simulation de l'état liquidatif. Modifications avec impact budgétaire à la hausse ou à la baisse. Prolonge le délai de contrôle et de liquidation de la mission. Améliorer la vérification de la mission au regard des pièces justificatives et de la réglementation. Formation et information auprès des gestionnaires financiers (ateliers de mise en qualité depuis 2018).

# PLAN D'ACTION SUITE A LA GRILLE D'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS ET COMPTABLES

## PROCESSUS CREATION TIERS

### Risques forts :

#### 1 - Non création d'un Tiers pour cause d'absence de pièces justificatives

**Suivi** : Mise en qualité de la base pour une meilleure fluidité du flux. Communication lors des réunions référents.

Réflexion sur la mise en place d'un vadémécum et d'un glossaire à destination interne/externe.

Rédaction de fiches pratiques et de procédures.

Nombre de créations en attente pour défaut de pièces justificatives maîtrisé. Nombre de tickets GLPI 2020 : 6211 (moyenne de 28 tickets/jour). Délai moyen de création inférieur à 1 jour sur le 1<sup>er</sup> semestre 2021.

#### 2 - Formulaire mal renseigné.

**Suivi** : Mise en qualité de la base pour une meilleure fluidité du flux. Formations conjointes

AC/DAF : prérequis et mise en qualité du flux.

40 % erreurs sur les fournisseurs 60 % erreurs sur les clients.

Merci de votre attention

**DiPPAQ**

Direction Pilotage & Projets transversaux  
Amélioration Qualité