Saint-Martin-d'Hères, le 24 octobre 2024

Université Grenoble Alpes

Direction générale des services
Direction des affaires juridiques et institutionnelles

Extrait des délibérations
du Conseil d'Administration de l'Université Grenoble Alpes
Séance du jeudi 24 octobre 2024

N° 06 – D. 24.10.2024

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

Point à l'ordre du jour :

5.2. Démarche règlementaire concernant le contrôle interne budgétaire et comptable

Membres présents : LAKHNECH Yassine, BARRIERE Florian, GAUSSIER Éric, PODEVIN Florence, PLANUS Emmanuelle, PROTASSOV Konstantin, SAMUEL Karine, THIBAULT Pierre, ADAM Véronique, BERNARD Marie-Julie, DANJEAN Vincent, MANDIL Guillaume, MONDET Julie, QUINTON Jean-Charles, WEST Caroline, CANTAROGLOU Frédéric, DELABALLE Anne, FIBRANE Ahmed, FORESTIER Gérard, GUINET Éric, VAN DER HEIJDE Caroline, DOULAT Léonce, KETFI Bilal, ROSSI Robinson, SAKPA Samuel, TASSIGNY Axel, BOLZE Catherine, TRONTIN-BERTHAUD Sophie, DESPREZ Frédéric, COLL Jean-Luc, FEIGNIER Bruno, SIMIAND Marie-Christine, DASTARAC Marie.

Membres représentés : GERRY-VERNIERES Stéphane (donne procuration à GAUSSIER Éric), BERTHAUD Pierre (donne procuration à MANDIL Guillaume), BERGOT Anouk (donne procuration à BERNARD Marie-Julie), DUJEU Ambre (donne procuration à KETFI Bilal), CORVAISIER Bénédicte (donne procuration à LAKHNECH Yassine), DARAGON Nicolas (donne procuration à BOLZE Catherine), BOISTARD Pascal (donne procuration à DESPREZ Frédéric), MAÜR Anne-Marie (donne procuration à PROTASSOV Konstantin).

Membre excusé : LABRIET Pierre.

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 la délibération du conseil d'administration n° 05 – D. 11.10.2021 du 11 octobre 2021,
Vu la délibération du conseil d'administration n° 08 – D.13.12.2022 du 13 décembre 2022,
Vu la délibération du conseil d'administration n° 03 – D.17.10.2023 du 17 octobre 2023,
Vu le passage en commission permanente le 14 octobre 2024,

Considérant la cartographie des processus financiers de l'UGA, l'analyse des risques inhérents et le plan d'actions établi comme présentés en annexe ;

Il est proposé au conseil d'administration d'approuver la démarche règlementaire concernant le contrôle budgétaire et comptable comme présentée en annexe.

Le résultat du vote est le suivant :

Membres en exercice	42
Membres présents	33
Membres représentés	8
Nombre de votants	41
Voix favorables	41
Voix défavorable	0
Abstention	0

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

Publié le : 10/12/2024

Transmis au Rectorat le : 10/12/2024

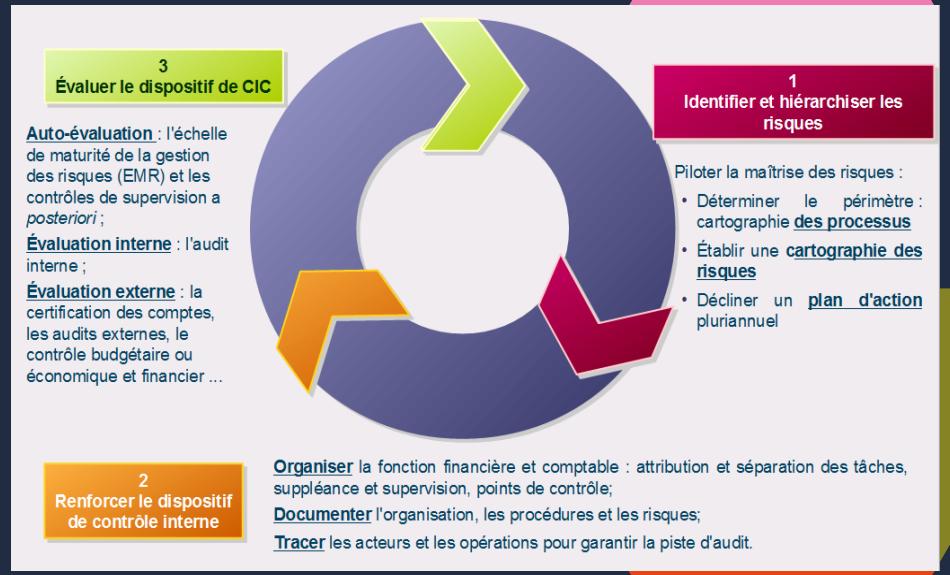
Fait à Saint-Martin-d'Hères, le 24 octobre 2024

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.



Université Grenoble Alpes

DEMARCHE REGLEMENTAIRE CONTRÔLE INTERNE BUDGETAIRE ET COMPTABLE UGA HORS ETABLISSEMENTS COMPOSANTES

BILAN ET PLAN ACTIONS 2024-25

DiPPAQ
Direction Pilotage & Projets transversaux
Amélioration Qualité

RAPPEL DE LA DEMARCHE

Objectif :

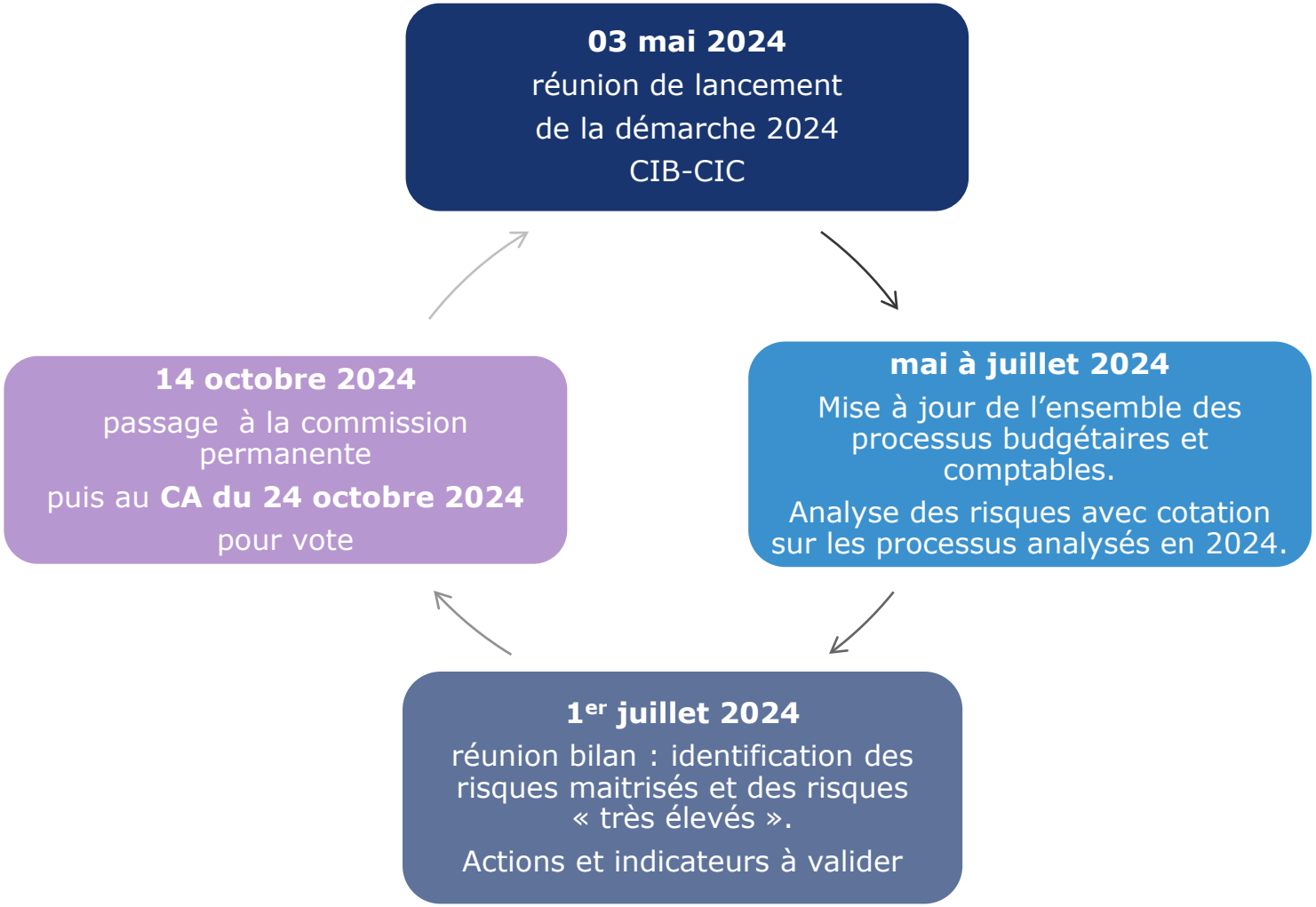
L' établissement a cartographié ses processus financiers (budgétaires et comptables), analysé ses risques et établit son plan d'actions annuel.

- **La démarche a été validée par le conseil d'administration d'octobre 2021**
- **L'analyse des risques « très élevés » et le plan d'actions présentés :**
  - le 06/12/2022 à la commission permanente puis au CA du 13/12/2022
  - le 04/10/2023 à la commission permanente puis au CA du 13/10/2023
  - le **14/10/2024** à la commission permanente puis au CA du **24/10/2024**

Acteurs :

- **Groupe projet** : *C. REVOL, L. TOSATTO, C. ZAMPAOLO, M. NORMAND, D. GALLARDO, H.* MURIGNIEUX
- **Groupes de travail** : Pilotes de processus des Directions Achats, Finances, Agence comptable, Ressources Humaines, DGD PAT, DGD RIV

LA DEMARCHE : CALENDRIER



PROCESSUS DECRITS ET METHODE D'ANALYSE DES RISQUES BUDGETAIRES ET COMPTABLES

PROCESSUS FINANCIERS ANALYSES EN 2021	PROCESSUS FINANCIERS ANALYSES EN 2022	PROCESSUS FINANCIERS ANALYSES EN 2023/2024
Elaboration du budget	Elaboration du budget	Elaboration du budget
Exécution et suivi du budget	Exécution et suivi du budget	Exécution et suivi du budget
Modification du budget	Modification du budget	Modification du budget
Dépenses (BDC)	Dépenses (BDC)	Dépenses (BDC)
Ordre de mission	Ordre de mission	Ordre de mission
Création des tiers/clients	Création des tiers/clients	Création des tiers/clients
Régies	Régies	Régies
	Recettes	Recettes
	Immobilisations	Immobilisations
	Recouvrement et contentieux	Recouvrement et contentieux
	Plan de trésorerie	Plan de trésorerie
	Paie	Paie
		Opérations de clôture
		Achat et Rédiger un marché

7

12

15

PROCESSUS DECRITS ET METHODE D'ANALYSE DES RISQUES BUDGETAIRES ET COMPTABLES

Les critères de cotation des risques :

1. PROBABILITE (selon fréquence de constat)
2. IMPACT FINANCIER (selon le montant)
3. QUALITE DES DONNEES (impact d'une donnée défectueuse)
4. LEGALITE (risque règlementaire 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)

Evaluation des risques : risque coté FAIBLE, MOYEN, FORT, TRES ELEVE

NOMBRE DE RISQUES 2024

NB DE RISQUES SELON LES 4 CATEGORIES : FAIBLE/ MOYEN/ FORT /TRES ELEVE

Processus	faible	moyen	fort	très élevé	Total nb risque /processus 2024
Plan de trésorerie	1	0	2	0	3
Elaboration budget	2	1	4	0	7
Exécution budget et suivi de l'exécution	2	3	2	0	7
Modification du budget / Budget rectificatif	1	3	1	0	5
Création Tiers	4	1	0	0	5
Réaliser une dépense (Dépenses)	9	7	10	1	27
Ordre de mission	4	1	1	5	11
Achats/marché	2	0	0	2	4
Recettes	3	2	3	0	8
Paie	17	3	3	1	24
Régie	5	4	0	0	9
Recouvrement et contentieux	2	2	0	0	4
Immobilisation	2	2	1	2	7
Opérations de clôture	2	3	1	2	8
Total par type de risques juillet 2024	**56**	**32**	**28**	**13**	**129**
% par rapport au nb total de risques 2024	**43,41%**	**24,81%**	**21,70%**	**10,08%**	**100,00%**

Source : Grille d'analyse des risques Version 2024

- **68,2 %** des risques sont maitrisés,
- **31,8%** sont suivis via un plan d'actions dont **10,08 %** de risques « très élevés ».

Présentation des **13** risques « **très élevés** » au CA

Amélioration :

Diminution de risques « très élevés » sur les processus Budget (-2), Dépenses (-1), Opération de clôture (-1)

RAPPEL NOMBRE DE RISQUES 2023

NB DE RISQUES SELON LES 4 CATEGORIES : FAIBLE/ MOYEN/ FORT /TRES ELEVE

Processus	faible	moyen	fort	très élevé	Total nb risque /processus 2023
Plan de trésorerie	0	0	1	1	2
Elaboration budget	2	1	3	1	7
Exécution budget et suivi de l'exécution	3	2	1	1	7
Modification du budget / Budget rectificatif	2	2	1	0	5
Création Tiers	1	0	0	0	1
Réaliser une dépense (Dépenses)	8	7	10	2	27
Ordre de mission	3	2	4	1	10
Achats/marché	1	1	0	2	4
Recettes	3	2	3	0	8
Paie	15	5	2	0	22
Régie	4	2	2	0	8
Recouvrement et contentieux	2	1	0	0	3
Immobilisation	1	1	2	2	6
Opérations de clôture	2	2	0	3	7
Total par type de risques août 2023	**47**	**28**	**29**	**13**	**117**
% par rapport au nb total de risques 2023	**40,17%**	**23,93%**	**24,79%**	**11,11%**	**100,00%**

Source : Grille d'analyse des risques Version 2023

- **64,10 %** des risques sont maitrisés,
- **35,90%** sont suivis via un plan d'actions dont **11,11 %** de risques très élevés.

Présentation des **13** risques « **très élevés** » au CA

2024 RISQUES COTES « TRES ELEVES »
ACTIONS ET INDICATEURS DE SUIVI

PROCESSUS	RISQUES	ACTIONS / INDICATEURS
REALISER DES DEPENSES (dont dépenses sur marché ou sur centrale d'achat) **1 RISQUE**	▪ **Erreur sur le secteur de TVA et le code de TVA.**	- Suivi des secteurs TVA pour contrôle de cohérence + partage des éléments chiffrés lors de la déclaration de TVA - Reconduction des ateliers formation spécifique TVA : 1 formation, 3 ateliers **IND** : % erreur secteur TVA à expertiser pour remontée DF **IND :** nombre de participants formation : **128** personnes formées : soit **19%** des gestionnaires financiers
ETABLIR LA PAIE JUSQU'AU DEVERSEMENT DANS SIFAC **1 RISQUE**	▪ **Fermeture en fin d'année empêchant le déversement complet annuel au 31/12.**	- Rétroplanning et identification des agents devant intervenir (DGD RIV, RH, DF, SIFAC, Agence comptable, DSI & DSIM). - Continuité de services du 20 au 31/12/2024. - Solution alternative : écriture comptable en masse à envisager. **IND** : date de déversement :16/02/2024/ 12/03/2024/ 11/04/2024/ 15/05/2024/ 11/06/2024
ACHAT / **REDIGER UN MARCHE** **2 RISQUES**	▪ **Besoin mal exprimé** ▪ **Prestation non conforme**	- Action de recensement de besoin pour exécution d'un marché avec la direction des achats. IND : Nb de RETEX pour amélioration continue (4 RETEX en 2023 sur les marchés transversaux en renouvellement)

2024 RISQUES COTES « TRES ELEVES »
ACTIONS ET INDICATEURS DE SUIVI

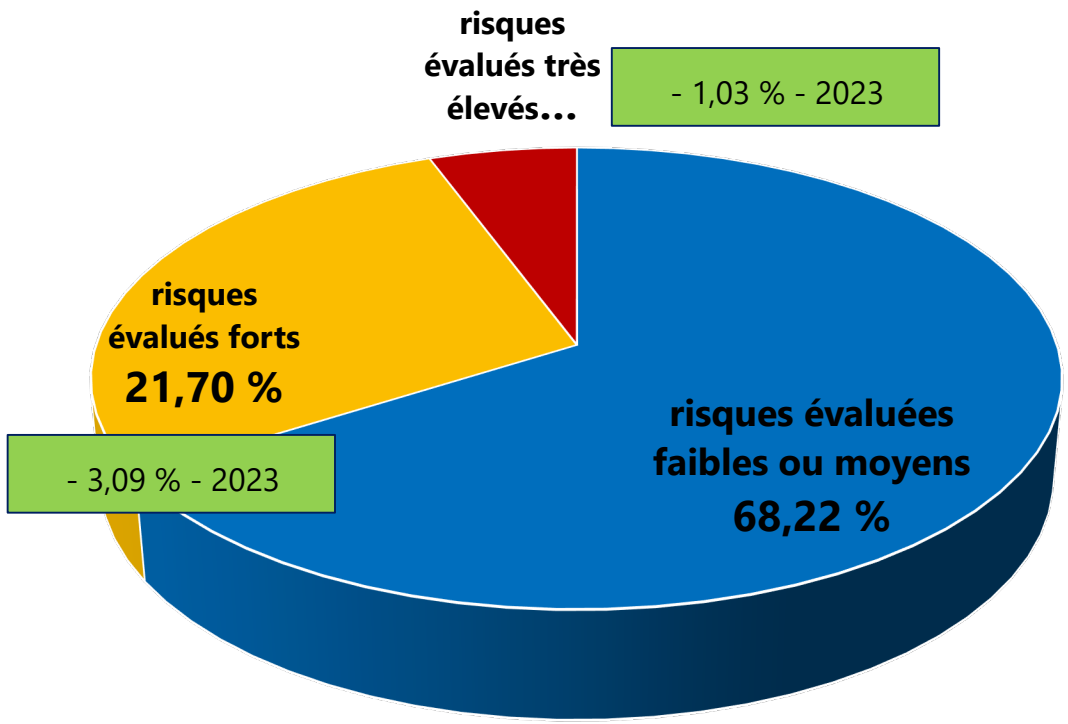
PROCESSUS	RISQUES	ACTIONS / INDICATEURS
GERER LES IMMOBILISATION **2 RISQUES**	▪ **Absence d'inventaire physique en centrale.** ▪ **Impossibilité de réconcilier l'inventaire comptable et physique dont le suivi de sortie de bien, les mises en service…** **(non respect de la règlementation - réserve des Commissaires aux comptes)**	- Initier l'inventaire physique et garantir sa mise à jour (Coût d'un prestataire et moyens nécessaires pour le suivi) - Généraliser les référents « inventaires » clairement identifiés par structure. IND : Nb de Référents. - Automatisation des fiches d'entrée de bien. (Module FIC21 en 2024 -> , FIC23 prévu pour 2025) - Groupe de travail (commande publique) sur les cessions et les dons. - Nettoyage important de l'inventaire comptable en 2024. - Prévision d'un audit et contrôle sur inventaire tournant - Améliorer le délai de sortie. IND : nb et valeurs du volume comptable (1010+1080) IND : ancienneté des biens au regard de la durée d'amortissement. Entrées 2022 : 2817 - Entrées 2023 : 3775 Sorties 2022 : 3622 dont 623 AS évaluation France Domaine - Sorties 2023 : 1739
GERER LES OPERATIONS DE CLÔTURE **2 RISQUES**	▪ **Non respect du calendrier de clôture.** ▪ **Non exhaustivité des opérations en fonction des remontées des informations par les structures.**	- Mise en place de contrôles de cohérences avec comparatifs annuel N-1 par service/structure - Relances toutes les 48h la semaine précédente les dates de retour attendues. - Pour 2024-25 mail d'information à envoyer par la DF / partage du calendrier de l'AGC avec les dates prévisionnelles et dates réelles à la DF. - Formation sur les flux financiers en place. - Reconduire les réunions d'informations sur les actions de clôture (1 /an) 300 pers. IND : Nb et montant de recettes et dépenses non comptabilisé sur année N. CCA 2023 : 1,15 M€ CAPAC 2023 : 21,8 M€ dont 11,6 M€ passifs sociaux PAR 2023 : 283 M€ dont 266 M€ sur EOTP PCA 2023 : 10 M€ dont 9 M€ sur EOTP

2024 RISQUES COTES « TRES ELEVES »
ACTIONS ET INDICATEURS DE SUIVI

PROCESSUS	RISQUES	ACTIONS / INDICATEURS
PARTIR EN MISSION **5 RISQUES**	▪ **Marché FCM avec choix de prestations limitées (qualité/tarifs) entrainant des réservations hors marché par le missionnaire. Risque de non remboursement de la totalité des frais engagés par le missionnaire. (frais hébergement)** ▪ **Sous-évaluation ou surévaluation des frais prévisionnels saisis sur OM par le missionnaire ou l'assistant de saisie : impact budgétaire avec montant de la note de frais diffèrent à la hausse ou à la baisse par rapport à la réservation de crédits initiale.** ▪ **Délai de contrôle et de liquidation rallongé : suite erreur de préparation de la note de frais demandant des échanges avec l'agent / gestionnaire et rejet note de frais pour modification – ajout pièce justificative et impact budgétaire différent de la réservation de crédits.** ▪ **Statut de l'agent erroné. (non reconnu dans la base)** ▪ **Manque de reportings : impact sur pilotage activité en service central comme en structures.**	- Communication (mail - réunion plénière – échange personnalisé avec structures), formations, fiches pratiques , actualisation tutoriels et salles ouvertes - Prospection marché prestations voyage (direction des achats) - Travailler la qualité de la donnée sur Biper. (lien SI RH, amélioration en cours coté SIHAM qui devrait permettre d'améliorer les données Biper) IND : Maintenir le délai de traitement à la Direction Finances et de l'agence comptable de 25 jours en moyenne

BILAN 2024 DE L'AUTO-EVALUATION

Répartition des risques par cotation



13 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.

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

Le plan d'action présenté concerne les risques cotés « très élevés ».

Université Grenoble Alpes

ANNEXES

BILAN DEMARCHE ACCOMPAGNEMENT DIPPAQ

- Mise à jour annuelle de l'ensemble des processus financiers et comptable.
  - **15 /15** processus analysés
  - Constitution de groupes de travail : Bilan **15** groupes de travail et 5 réunions de préparation soit 42 heures.
  - 29 personnes impliquées (absence DGD RIV et DF).

- Analyse des risques avec cotation sur les 15 processus analysés en 2024.
  - **68,22 %** des risques sont maitrisés,
  - **31,78 %** sont suivis via un plan d'actions dont **10,08 %** de risques élevés.
  - Présentation des **13** risques « **très élevés** » au CA.

- Bilan plan d'actions 2023-24 et projection du plan d'actions 2024-25 en fonction de la mise à jour des risques 2024.

- Répondre à l'enquête annuelle CIF du MESRI d'octobre 2024.

VALIDATION DES PILOTES DE PROCESSUS

PROCESSUS	PILOTES	FONCTION	ORDONNATEUR/COMPTABLE
ELABORER LE BUDGET	SYLVIE DI NELLA (maj)	DIRECTRICE ADJOINTE DES FINANCES	ORDONNATEUR
	ALEXANDRE CARPENTIER	RESPONSABLE PÔLE BUDGET	ORDONNATEUR
	ANNE FLORE HAMONIC (maj)	CHEF DU SERVICE BUDGET	ORDONNATEUR
EXECUTER ET SUIVRE LE BUDGET	TOSATTO LAURA	DIRECTRICE DES FINANCES	ORDONNATEUR
	ALEXANDRE CARPENTIER	RESPONSABLE PÔLE BUDGET	ORDONNATEUR
	MARIE DUBREUIL (maj)	CHEFFE DE SERVICE EXECUTION ET QUALITE BUD	
RECTIFIER LE BUDGET	TOSATTO LAURA	DIRECTRICE DES FINANCES	ORDONNATEUR
	CARPENTIER ALEXANDRE	CHEF DU SERVICE BUDGET	ORDONNATEUR
REALISER DES DEPENSES SUR MARCHE OU SUR CENTRALE D'ACHATS	AURELIA VIGATO	DIRECTRICE DEPENSES	COMPTABLE
	MAGALIE BOUEXEL	DIRECTRICE SERVICE ACHAT	ORDONNATEUR
	MARIE DUBREUIL (maj)	CHEFFE DE SERVICE EXECUTION ET QUALITE BUD	ORDONNATEUR
PARTIR EN MISSION	CHRISTINE ZAMPAOLO	DIRECTRICE ADJOINTE DES FINANCES Exécution et Qualité budgétaire	ORDONNATEUR
	CHRYSTELLE DOUZET (maj)	CHEFFE DE SERVICE GESTION DEPLAMECEMENT	ORDONNATEUR
	AURELIA VIGATO	DIRECTRICE DEPENSES	COMPTABLE

VALIDATION DES PILOTES DE PROCESSUS

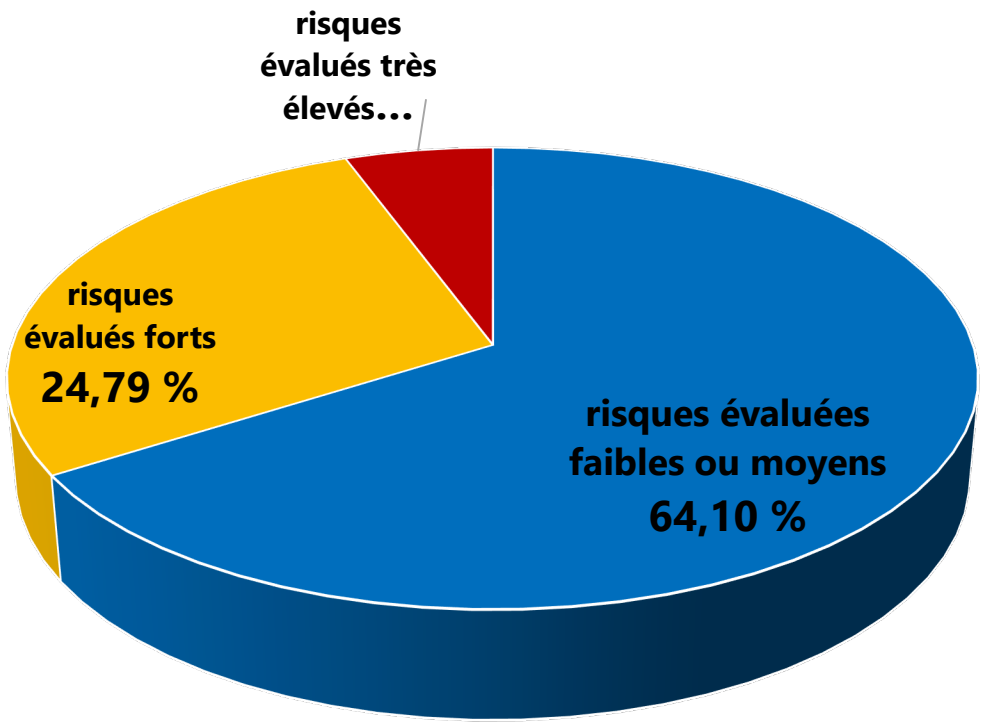
PROCESSUS	PILOTES	FONCTION	ORDONNATEUR/COMPTABLE
GERER - SUIVRE LES IMMOBILISATIONS	SYLVIE DI NELLA (maj)	DIRECTRICE ADJOINTE DES FINANCES Pilotage Budgétaire et Financier	ORDONNATEUR
	LUDOVIC VERNOUX	DIRECTEUR COMPTABILITE	COMPTABLE
ACHATS	MAGALIE BOUEXEL	DIRECTRICE DES ACHATS	ORDONNATEUR
REDIGER - SUIVRE UN MARCHE	MAGALIE BOUEXEL	DIRECTRICE DES ACHATS	ORDONNATEUR
GERER LES RECETTES	FLORENCE REVOL	DIRECTRICE RECETTES	COMPTABLE
	SYLVIE DI NELLA (maj)	DIRECTRICE ADJOINTE DES FINANCES	ORDONNATEUR
	MARIE DUBREUIL (maj)	CHEFFE DE SERVICE EXECUTION ET QUALITE BUD.	ORDONNATEUR
ETABLIR LA PAIE JUSQU'AU DEVERSEMENT DANS SIFAC	DAVID GALLARDO	CHEF DE SERVICE CONTROLE INTERNE	COMPTABLE
	JULIEN CHAIZE (maj)	CHEF DE SERVICE DRH - CAP	ORDONNATEUR
	CLAIRE TOMASI	CHARGEE D'AIDE AU PILOTAGE DRH - DAPRH	ORDONNATEUR

VALIDATION DES PILOTES DE PROCESSUS

PROCESSUS	PILOTES	FONCTION	ORDONNATEUR/COMPTABLE
GERER LE PLAN DE TRESORERIE	ALEXNDRE CARPENTIER	DIRECTION DES FINANCES	ORDONNATEUR
	GENEVIEVE REVOL	DIRECTRICE ADJOINTE COMPTABILITE	COMPTABLE
RECOUVRIR LES CREANCES ET SUIVRE LES CONTENTIEUX	FLORENCE REVOL	DIRECTRICE RECETTES	COMPTABLE
	NAJAT OURAGH-BELKARAOUIA	CHEFFE DE SERVICE CONTENTIEUX & REC. SPE.	COMPTABLE
GERER LES OPERATIONS DE CLOTURE	TOSATTO LAURA & DIRECTRICES ADJOINTES	DIRECTRICE & DIRECTRICES ADJOINTES DES FINANCES	ORDONNATEUR
	CHRISTINE REVOL	FONDEE DE POUVOIR	COMPTABLE
GERER-SUIVRE LES REGIES	GENEVIEVE REVOL	DIRECTRICE ADJOINTE COMPTABILITE	COMPTABLE
CRÉER - MODIFIER DES TIERS	AURELIA VIGATO	DIRECTRICE DEPENSES	COMPTABLE
	FLORENCE REVOL	DIRECTRICE RECETTES	COMPTABLE

BILAN 2023 DE L'AUTO-EVALUATION

Répartition des risques par cotation



13 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.

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

Le plan d'action présenté concerne les risques cotés « très élevés ».

2023 RISQUES COTES « TRES ELEVES »
ACTIONS ET INDICATEURS DE SUIVI

PROCESSUS	RISQUES	ACTIONS / INDICATEURS
GERER LE PLAN DE TRESORERIE **1 RISQUE**	**Incertitudes dans les échéances d'encaissement et de décaissement impliquant un risque de manque de trésorerie.**	- Indicateurs d'alerte sur les écarts de trésorerie constatés entre la prévision et la réalisation. - Le BOPA doit améliorer la prévision du plan de trésorerie. - Prévoir un co pilote coté Dir. Finances - **IND :** Ecart global mensuel entre prévision et réalisation.
PILOTER ET SUIVRE LE BUDGET ELABORATION, EXECUTION ET SUIVI DU BUDGET **2 RISQUES**	**-Sur estimation des recettes et sous estimation des dépenses.** - **Non exhaustivité de l'approche pluriannuelle (suivi des conventions).** - **Oubli d'engager et/ou payer une dépense. Oubli d'engager et/ou d'encaisser une recette sur un exercice donné.**	- Respecter un rétro planning détaillant toutes les phases de la procédure avec dates limites. - Isoler les points sensibles susceptibles d'impacter le résultat s'ils sont mal traduits en droits constatés. - **IND :** taux écart entre prévisionnel & initial
		- Contrôle systématique en lien avec les services concernés : Service Recettes, DGDRIV, FVU, PAT. - Déploiement de Biboard et mise en place de BOPA via SIFAC et lien INFINOE. - **IND** : taux d'exécution

2023 RISQUES COTES « TRES ELEVES »
ACTIONS ET INDICATEURS DE SUIVI

PROCESSUS	RISQUES	ACTIONS / INDICATEURS
REALISER DES DEPENSES (dont dépenses sur marché ou sur centrale d'achat) **2 RISQUES**	- **Erreur sur le secteur de TVA et le code de TVA**	- Suivi des secteurs TVA pour contrôle de cohérence + partage des éléments chiffrés lors de la déclaration de TVA.% d'erreur secteur TVA - Reconduction des ateliers formation spécifique TVA. 1 formation, 3 ateliers - **IND** : (% erreur, nombre de participants formation)
	- Bon de commande en doublon ou erroné et bon de commande hors marché	- Nettoyage des bons de commande erronés au fil de l'eau et analyse des flux sur années antérieures. - ***IND** : volume* absence de service fait : **35,5 %** des workflows en cours concernés sur 2021 - **32% dépenses hors marché 2022** - **IND** : (% rejet/erreur – **5,8%** P2P sem 1 2021)
PARTIR EN MISSION **1 RISQUE**	**Perte de pièces justificatives**	- Dématérialisation à venir qui doit limiter fortement le risque de perte (1er bilan après mise en place)
REDIGER UN MARCHE **2 RISQUES**	- **Besoin mal exprimé** **- Prestation non conforme**	- Action de recensement de besoin pour exécution d'un marché avec la direction des achats.
		IND :Nb de RETEX pour amélioration continue

2023 RISQUES COTES « TRES ELEVES »
ACTIONS ET INDICATEURS DE SUIVI

PROCESSUS	RISQUES	ACTIONS / INDICATEURS
IMMOBILISATION **2 RISQUES**	- **Absence d'inventaire physique (réserve des CAC)** - **Impossibilité de réconcilier l'inventaire comptable et physique dont le suivi de sortie de bien, mise en service …**	- Initier l'inventaire physique et garantir sa mise à jour (Coût d'un prestataire et moyens nécessaires pour le suivi). - Généraliser les référents « inventaires » clairement identifiés par structure. - IND **Nb de Réf.**
		- Automatisation des fiches d'entrée de bien. - Mise en place d'un audit et contrôle sur inventaire tournant - Améliorer le délai de sortie. - **IND** : nb et valeurs du volume comptable - **IND :** ancienneté des biens au regard de la durée d'amortissement.
OPERATIONS DE CLÔTURE **3 RISQUES**	- **Non respect du calendrier de clôture.** - **Non exhaustivité des opérations en fonction des remontées des informations par les structures.** - **Intégration de la paie de décembre trop tardive**	- Identifier des personnes ressources pour les opérations de clôture. - Formation sur les flux financiers en place. - Reconduire les réunions d'informations sur les actions de clôture (1 /an).
		- **Nb et montant de recettes et dépenses non comptabilisé sur année N.**
		- Mise en place d'un calendrier théorique prévisionnel de déversement de la paie (non fermeture de certaines structures). **Ind. date de déversement.** - Mise en place de requêtes pour permettre à la Dir. Finances d'anticiper les contrôles sur les crédits manquants. - Fiabilisation des listes de diffusion pour actions à mener