



Gestion de risques Université Lumière Lyon 2

Rapport Année Universitaire 2021 - 2022



### Agence Comptable

**Xavier Eymard**

xavier.eynard@univ-lyon2.fr

**Jair Tenjo**

Yosimar.TenjoMelan@univ-lyon2.fr

## Table des matières

1. Synthèse .....	3
1.1 Descriptif de la démarche .....	3
1.2 Périmètre.....	3
1.3 Méthodologie .....	3
1.4 Règles appliquées pour déterminer les 10 risques majeurs .....	4
1.5 Principales conclusions.....	4
1.6 Observations.....	5
2. ANNEXES.....	6
2.1 Critères d'évaluation des risques .....	6
2.2 Catalogue des risques.....	8
2.3 Risques majeurs.....	8
a. Processus Recette.....	8
b. Processus Commande Publique (Dépense).....	9
.....	9
c. Processus Compte Bancaire .....	10
d. Processus Etats financières annuels.....	11
e. Processus organisationnel.....	12
f. Processus Parc Immobilier .....	13
g. Processus Rémunérations .....	14

## 1. Synthèse

### 1.1 Descriptif de la démarche

La **gestion d'un risque**<sup>1</sup> vise à atteindre un niveau de risque résiduel cible, cohérent avec une prise de risque décidée par l'université lumière Lyon 2 comme acceptable, raisonnable et supportable.

Il s'agit également de répondre à une obligation réglementaire par le biais d'une amélioration continue des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, sous l'impulsion de la DGFIP (Direction Générale de Finances Publiques).

### 1.2 Périmètre

Pour l'année universitaire 2021-2022, L'AC et ses 3 pôles (Dépense, Comptabilité et Recette) ont été intégrées à l'exercice de cartographie des 10 risques majeurs, considérés comme les plus significatifs sur les 408 risques donnés recensés par la DGFIP.

### 1.3 Méthodologie

L'approche combinée « Top-down » et « Bottom-Up » de gestion des risques a été réalisée. Elle repose sur les éléments suivants :

1. des notes méthodologiques communes ;
2. l'implication du chaque responsable du pôle et de chaque responsable selon la tâche, afin de responsabiliser et soutenir la mise en œuvre des plans d'action ;
3. Identification, classification et évaluation des risques majeurs.

Afin de procéder à l'identification des risques majeurs, l'agent comptable et la/le référente du contrôle interne comptable se sont constitué, sur la base d'un corpus documentaire et réglementaire, une méthodologie et des outils à savoir :

- un catalogue des risques (cf. annexe page 8) afin de faciliter le travail d'identification et d'assurer une harmonisation des terminologies au sein de l'Agence comptable. En cas de risque majeur non présent dans le catalogue, le référente du contrôle interne avec chaque responsable de processus a pu intégrer des risques spécifiques dans leurs 10 risques majeures (aucun pour l'année 2021-2022) ;

---

1. Le risque est défini comme étant la possibilité de survenance d'un évènement impactant négativement la pérennité, la réputation ou la poursuite / l'atteinte des objectifs stratégiques, financiers et opérationnels d'une entité.

- des critères et règles de détermination de la probabilité et de l'impact des risques (cf. annexe page 6), afin de procéder à l'évaluation des risques, aussi bien du point de vue du risque « brut » inhérent (i.e. avant toute prise en compte d'un dispositif de contrôle interne mis en place) que du risque « net » résiduel.

Il a été demandé aux responsables de chaque risque d'identifier pour chacun de ces risques, une fiche de risque détaillant :

- l'évaluation du risque inhérent et résiduel ;
- les principales causes et conséquences du risque ;
- le traitement du risque visant à améliorer le dispositif de contrôle interne (4 traitements sont possibles : conservation, réduction, transfert, évation) ;
- la formalisation de plans d'action visant à réduire le niveau de risque résiduel ;
- la personne responsable du risque (en charge de la mise en œuvre des plans d'action qui auront été définis pour réduire le niveau d'exposition de l'Agence comptable).

#### **1.4 Règles appliquées pour déterminer les 10 risques majeurs**

En raison de l'utilisation d'un catalogue de risques comportant 408 risques, l'exercice de consolidation et de synthèse des 10 risques majeurs par chaque processus à l'échelle de l'Agence comptable est rendu complexe. Pour ce faire, la règle de consolidation est la suivante :

- classement des risques selon l'ordre décroissant de la valeur du niveau de risque résiduel, calculé en multipliant la criticité par l'immaturation du contrôle ;
- sélection des 10 risques ayant obtenu la note la plus élevée pour chaque processus.

#### **1.5 Principales conclusions**

À la fin de l'année universitaire 2021-2022, l'agence comptable a identifié, analysé et évalué un total de sept (7) processus, (Commande Publique – dépense - , Compte Bancaire, Etats Financiers Annuels, Organisationnel, Parc Immobilier, Rémunérations et Recette) pour un total de 69 risques majeurs, 10 pour chaque processus, sauf pour le processus « Etats Financiers Annuels » qui comprend 9 risques au total.

Des 69 risques susmentionnés, 30 représentent un risque résiduel élevé, 29 un risque moyen et 10 un risque faible. Ces dix derniers risques ont une faible incidence, et seront priorisés en conséquence.

Pour les 69 risques majeurs identifiés dans l'AC, des plans d'action visant à réduire leur impact ont été élaborés et sont définis comme suit :

Processus	En cours	A mettre en place	Réalisé	Global
Recette	10	7	20	<b>37</b>
Commande publique	0	26	0	<b>26</b>
Compte Bancaire	5	11	1	<b>17</b>
Etats Financiers Annuels	0	12	0	<b>12</b>
Organisationnel	2	10	4	<b>16</b>
Parc Immobilier	9	11	0	<b>20</b>
Rémunérations	1	6	1	<b>8</b>
<b>Global</b>	<b>27</b>	<b>83</b>	<b>26</b>	<b>137</b>

## 1.6 Observations

Il n'existe pas systématiquement une procédure formalisée pour chaque tâche. Un état des lieux et une priorisation de la rédaction de procédures par risque à enjeu est en cours, ayant la norme ISO 9001-2015 (management de la qualité) comme base structurelle.

De même, le contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) n'est pas implanté à l'agence comptable. Un travail est actuellement en cours pour activer ce levier fondamental de contrôle interne (organisation de la supervision du processus commande publique / dépense).

## 2. ANNEXES

### 2.1 Critères d'évaluation des risques

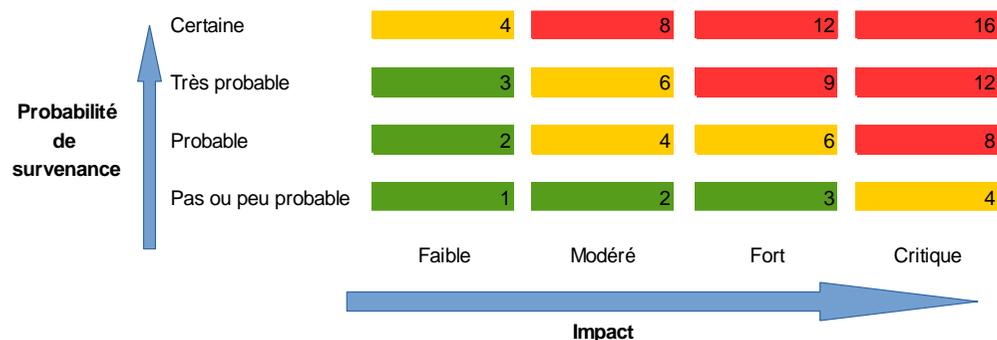
#### a. RISQUE INHERENT

L'évaluation du risque est le résultat de la multiplication des évaluations de l'impact (niveau de gravité en cas de survenance du risque financier, humain, réputation et opérationnel) et de l'occurrence (probabilité de survenance du risque). Ci-après les échelles utilisées pour la détermination des niveaux d'impact et d'occurrence.

Niveau	Libellé	Critère financier	Critère humain	Critère de réputation	Critère opérationnel
		Impact = 30k			
4	Critique	> 20%	Décès d'un employé ou d'un tiers	Impact national et international (médias nationaux)	Indisponibilité de systèmes critiques pendant plus de 7 jours
3	Majeur	10% < x < 20%	Invalité d'un employé ou d'un tiers	Impact régional (médias locaux, presse spécialisée)	Indisponibilité de systèmes critiques entre 3 et 7 jours
2	Modéré	1% < x < 10%	Blessures avec arrêt de travail d'un employé ou d'un tiers	Impact local (série d'articles dans la presse locale / spécialisée du secteur)	Indisponibilité de systèmes critiques de moins de 4 heures et/ou de systèmes non critiques entre 4 et 7 jours
1	Faible	< 1%	Blessures légères	Impact négligeable	Indisponibilité de systèmes non critiques pendant moins de 4 jours

#### Echelle d'occurrence :

Niveau	Libellé	Probabilité de survenance
4	Certaine	au moins une fois par trimestre
3	Très probable	une fois par an
2	Probable	une fois tous les 5 ans
1	peu probable	un fois tous les 10 ans



Risque Faible	de 1 à 3	Risque inhérent mineur, acceptable en l'état
Risque Moyen	de 4 à 7	Risque inhérent moyen, à surveiller
Risque fort	de 8 à 16	Risque inhérent majeur, à traiter en priorité

**b. RISQUE RESIDUEL**

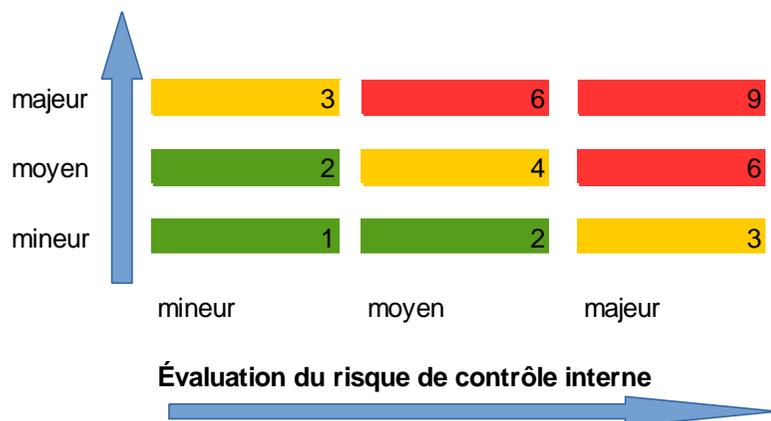
L'évaluation globale du risque est le résultat de la multiplication des évaluations de la criticité (niveau de gravité en cas de survenance du risque) et la maturité des contrôles internes (leviers : organisation, documentation et traçabilité). Ci-après les échelles utilisées pour la détermination des niveaux de la maturité du contrôle et le niveau d'immaturité.

**Echelle de maturité du contrôle**

Niveau	Niveau de Contrôle	Appréciation de la maturité du contrôle interne (levier -contrôle)
1	N'existe pas	N'existe un contrôle
2	Faible	Existe un contrôle, mais ne se fait pas
3	Modère	Existe un contrôle, mais ne se fait pas de façon régulière et rigoureuse
4	Fort	Le contrôle est forte. C'est possible faire des efforts supplémentaires
5	Très forte	Le contrôle est très forte

**Echelle d'immaturité**

Niveau	Niveau de Contrôle	Niveau d'immaturité
1	Immaturité mineure	L'ensemble des leviers (contrôles) est solide et permet de réduire ou de contrôler les erreurs et les risques.
2	Immaturité moyenne	L'ensemble des leviers (contrôles) ne sont pas assez puissants solide et ne répond pas à l'objectif de réduction ou de contrôle des erreurs et des risques à moyen terme.
3	Immaturité Majeure	Il n'existe pas de leviers (contrôles) et si ceux-ci existent. Ils ne sont pas solides et ne répondent pas à l'objectif de réduire ou de maîtriser les erreurs et les risques.



Risque Faible	de 1 à 2	Risque résiduel faible
Risque Moyen	de 3 à 5	Risque résiduel moyen
Risque fort	de 6 à 9	Risque résiduel fort

## 2.2 Catalogue des risques

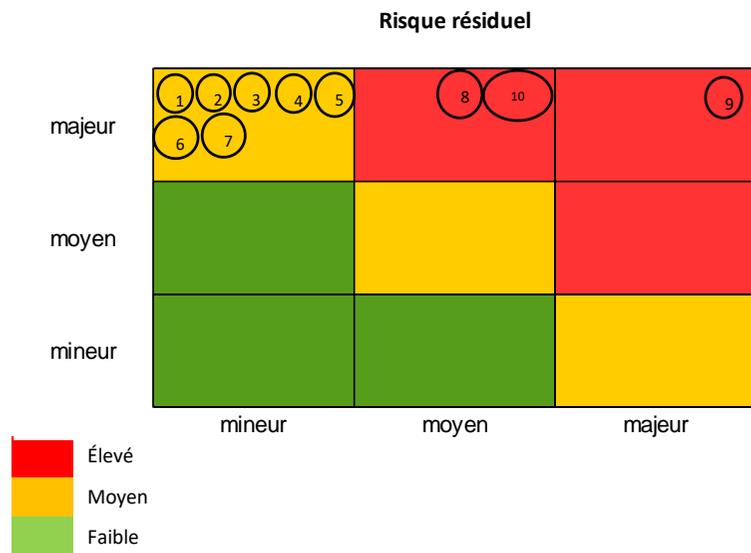
Dans le cadre de cet exercice, la DGFIP a défini et mis à disposition un catalogue de risques.



Catalogue de risques  
2022.xlsx

## 2.3 Risques majeurs

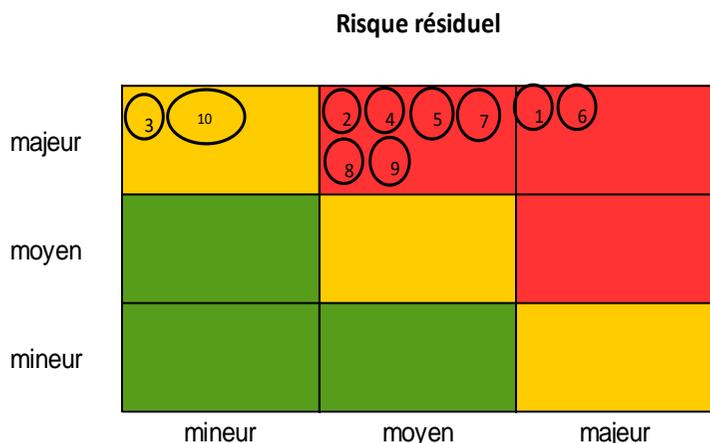
### a. Processus Recette



No	Risque	Risque inhérent	Risque Résiduel	Responsable
1	Pièces justificatives insuffisantes ou irrégulières	Risque élevé	Risque moyen	Responsable de pôle
2	Absence de mise en recouvrement du produit	Risque élevé	Risque moyen	Responsable de pôle
3	Carence dans la politique de contrôle des ordres de recettes	Risque élevé	Risque moyen	Responsable de pôle
4	Carence dans la politique de contrôle des ordres de recettes	Risque élevé	Risque moyen	Responsable de pôle
5	Carence dans la politique de contrôle des ordres de recettes	Risque élevé	Risque moyen	Responsable de pôle
6	Carence dans la politique de contrôle des ordres de recettes	Risque élevé	Risque moyen	Responsable de pôle
7	Carence dans la politique de contrôle des ordres de recettes	Risque élevé	Risque moyen	Responsable de pôle
8	Encaissements non rattachés / rapprochés à un titre fautive de référence	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle
9	Complexité et lenteur des circuits de paiements	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle
10	Pièces justificatives insuffisantes ou irrégulières	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle

\* Pour une description plus détaillée des risques, voir le fichier « catalogue des risques ».

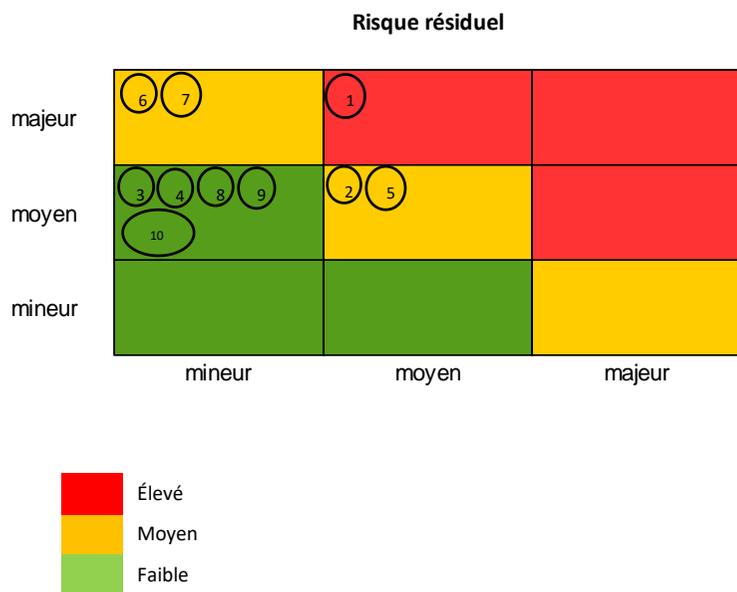
b. Processus Commande Publique (Dépense)



No	Risque	Risque inhérent	Risque Résiduel	Responsable
1	Absence de visa de l'autorité chargée du contrôle financier	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle
2	Carence dans l'approche par les risques et les enjeux du contrôle de la dépense	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle
3	Carence dans l'approche par les risques et les enjeux du contrôle de la dépense	Risque élevé	Risque moyen	Responsable de pôle
4	Carence dans l'approche par les risques et les enjeux du contrôle de la dépense	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle
5	Carence dans l'approche par les risques et les enjeux du contrôle de la dépense	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle
6	Absence ou mauvaise traçabilité du résultat des contrôles	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle
7	Périodicité inégale d'émission des demandes de paiement	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle
8	Pièces justificatives insuffisantes ou erronées	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle
9	Pièces justificatives insuffisantes ou erronées	Risque élevé	Risque élevé	Responsable de pôle
10	Application erronée des règles de calcul	Risque élevé	Risque moyen	Responsable de pôle

\* Pour une description plus détaillée des risques, voir le fichier « catalogue des risques ».

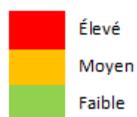
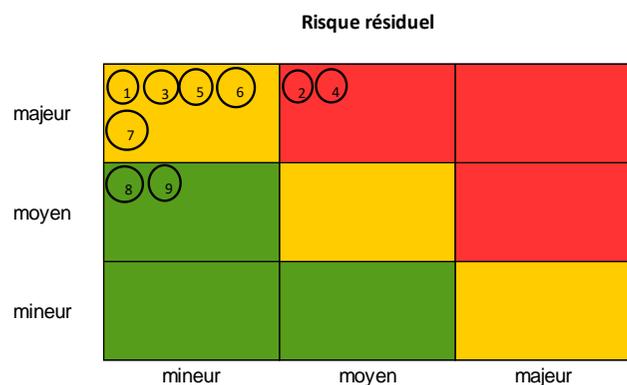
c. Processus Compte Bancaire



No	Risque	Risque inhérent	Risque Résiduel	Responsable
1	Irrégularité dans la mise en œuvre des prélèvements.	Risque élevé	Risque élevé	Responsable du risque
2	Les chèques ne sont pas remis le jour même ou le lendemain de leur réception à l'encaissement.	Risque moyen	Risque moyen	Responsable du risque
3	Carence dans la transmission des informations sur les virements au comptable teneur de compte.	Risque moyen	Risque faible	Responsable du pôle
4	Absence de régularisation comptable du chèque impayé.	Risque moyen	Risque faible	Responsable du risque
5	Persistance de rejets de virements ou de prélèvements non régularisés.	Risque moyen	Risque moyen	Responsable du pôle / Responsable du risque
6	Carence dans le rapprochement bancaire quotidien	Risque élevé	Risque moyen	Responsable du risque
7	Modalités de remise des opérations de virement non respectées.	Risque élevé	Risque moyen	Responsable du pôle
8	Discordances persistantes entre le compte de disponibilités et les relevés de compte	Risque moyen	Risque faible	Responsable du risque
9	Carence dans la périodicité de traitement des relevés de comptes	Risque moyen	Risque faible	Responsable du risque
10	Archivage lacunaire des documents et pièces bancaires	Risque moyen	Risque faible	Responsable du risque

\* Pour une description plus détaillée des risques, voir le fichier « catalogue des risques ».

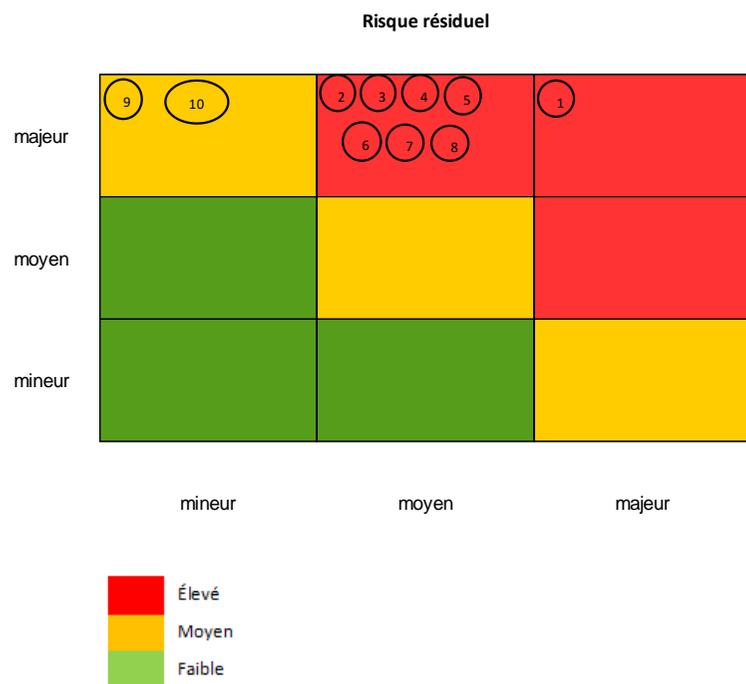
d. Processus Etats financiers annuels



No	Description	Risque inhérent	Risque Résiduel	Responsable
1	Enregistrement dans les comptes non pertinents	3	3	Responsable du pôle
2	Insuffisances dans le traitement des anomalies	3	6	Responsable du pôle
3	Ecritures en sens anormal ou contractées	3	3	Responsable du pôle
4	Carence dans la maîtrise et la connaissance des flux financiers en cours d'exercice	3	6	Responsable du pôle
5	Décomptes non effectués	3	3	Responsable du pôle
6	Incohérence des postes du bilan et du compte de résultat	3	3	Responsable du pôle
7	Incohérence des postes du bilan et du compte de résultat	3	3	Responsable du pôle
8	Carences dans les forçages de l'application de tenue de la comptabilité	2	2	Responsable du pôle
9	Déséquilibre de la balance	2	2	Responsable du pôle

\* Pour une description plus détaillée des risques, voir le fichier « catalogue des risques ».

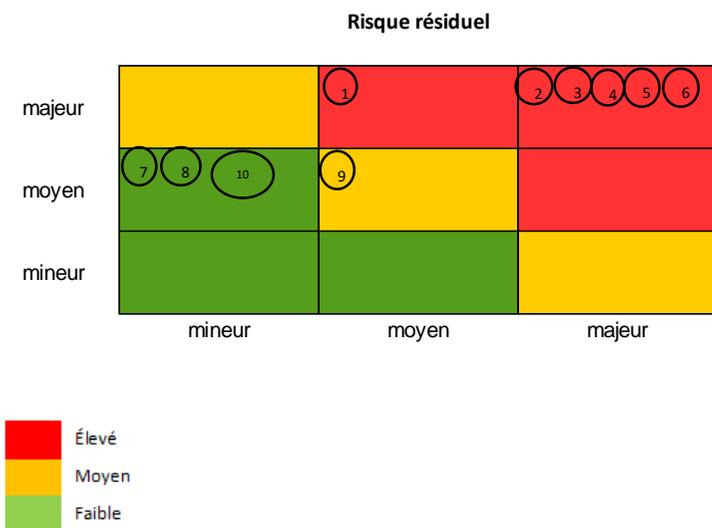
e. Processus organisationnel



No	Risque	Risque inhérent	Risque Résiduel	Responsable
1	Alarmes inefficaces	Risque élevé	Risque élevé	responsables des pôles
2	Absence de liasse témoin	Risque élevé	Risque élevé	responsables des pôles
3	Désorganisation de la tenue de la caisse	Risque élevé	Risque élevé	responsables des pôles
4	Les opérations comptables ne sont pas enregistrées dans les meilleurs délais	Risque élevé	Risque élevé	responsables des pôles
5	Absence de régularisation des opérations en comptes transitoires ou d'attente	Risque élevé	Risque élevé	responsables des pôles
6	Rectifications erronées d'écritures comptables	Risque élevé	Risque élevé	responsables des pôles
7	Utilisation de documents comptables non conformes	Risque élevé	Risque élevé	responsables des pôles
8	Absence de formalisation des attributions des identifications	Risque élevé	Risque élevé	responsables des pôles
9	Absence de confidentialité du mot de passe	Risque élevé	Risque moyen	responsables des pôles
10	Absence de renouvellement du mot de passe	Risque élevé	Risque moyen	responsables des pôles

\* Pour une description plus détaillée des risques, voir le fichier « catalogue des risques ».

f. Processus Parc Immobilier

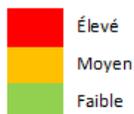
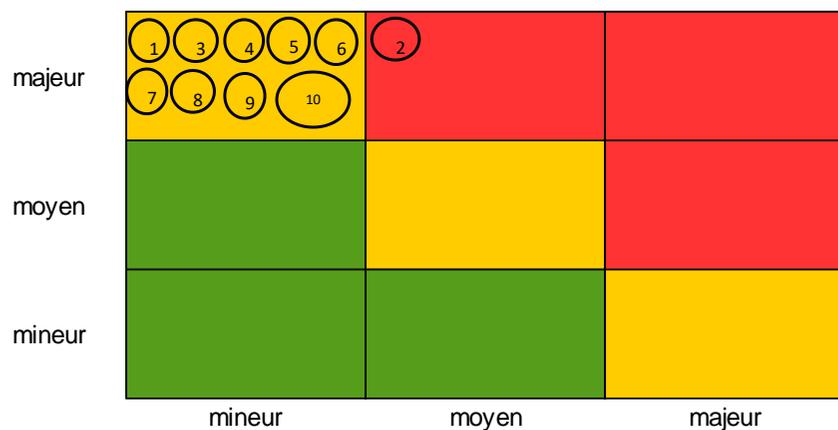


No	Risque	Risque inhérent	Risque Résiduel	Responsable
1	Fichier des immobilisations et état de l'actif ne recensant pas l'ensemble du parc immobilier	Risque élevé	Risque élevé	Responsable du risque
2	Discordances entre le fichier des immobilisations, l'état de l'actif, la comptabilité générale et le registre d'inventaire	Risque élevé	Risque élevé	Responsable du risque
3	Discordances entre le fichier des immobilisations, l'état de l'actif, la comptabilité générale et le registre d'inventaire	Risque élevé	Risque élevé	Responsable du risque
4	Documents comptables classés ou archivés de manière impropre	Risque élevé	Risque élevé	Responsable du risque
5	Documents comptables classés ou archivés de manière impropre	Risque élevé	Risque élevé	Responsable du risque
6	Documents comptables classés ou archivés de manière impropre	Risque élevé	Risque élevé	Responsable du risque
7	Pièces justificatives de réception du bien reçu insuffisantes ou irrégulières	Risque moyen	Risque faible	Responsable du risque
8	Pièces justificatives de réception du bien reçu insuffisantes ou irrégulières	Risque moyen	Risque faible	Responsable du risque
9	Biens non enregistrés en comptabilité	Risque moyen	Risque moyen	Responsable du risque
10	Enregistrements comptables erronés	Risque moyen	Risque faible	Responsable du risque

\* Pour une description plus détaillée des risques, voir le fichier « catalogue des risques ».

g. Processus Rémunérations

Risque résiduel



No	Risque	Risque inhérent	Risque Résiduel	Responsable
1	Enregistrement comptable sur un compte erroné	Risque élevé	Risque moyen	Responsable du pôle /Responsable du risque
2	Enregistrement comptable sur un compte erroné	Risque élevé	Risque élevé	Responsable du pôle /Responsable du risque
3	Enregistrement comptable sur un compte erroné	Risque élevé	Risque moyen	Responsable du pôle /Responsable du risque
4	Enregistrements en comptabilité budgétaire erronés	Risque élevé	Risque élevé	Responsable du pôle /Responsable du risque
5	Absence de paiement dans les délais, ou paiement dans les délais mais sans contrôle	Risque élevé	Risque moyen	Responsable du pôle /Responsable du risque
6	Pièces justificatives insuffisantes ou erronées	Risque élevé	Risque moyen	Responsable du pôle /Responsable du risque
7	Pièces justificatives insuffisantes ou erronées	Risque élevé	Risque moyen	Responsable du pôle /Responsable du risque
8	Pièces justificatives insuffisantes ou erronées	Risque élevé	Risque moyen	Responsable du pôle /Responsable du risque
9	Application erronée des règles de calcul	Risque élevé	Risque moyen	Responsable du pôle /Responsable du risque
10	Application erronée des règles de calcul	Risque élevé	Risque moyen	Responsable du pôle /Responsable du risque

\* Pour une description plus détaillée des risques, voir le fichier « catalogue des risques ».