



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



agence nationale
de la cohésion
des territoires

Conseil d'administration 02-2025 du 26 juin 2025

Point « Cartographie des risques et plan d'action du contrôle interne budgétaire et comptable »

Délibération n° 2025-09 du 26/06/2025

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Vu l'article 215 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;
- Vu l'arrêté du 17 décembre 2015 relatif au cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable ;
- Vu la note de présentation.

A la majorité des membres présents ou suppléés, décide :

D'approuver la cartographie des risques du contrôle interne budgétaire et comptable ainsi que son plan d'action joint à la présente délibération.

Fait à Paris, le 26/06/2025

Le président du conseil d'administration

Christophe BOUILLON

Contrôle interne budgétaire et comptable

Le contrôle interne budgétaire et comptable est un outil de gestion des risques permettant d'atteindre un objectif de sécurisation des processus financiers de l'établissement.

Conformément à l'arrêté du 17 décembre 2015 relatif au cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable, pris en application de l'article 215 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (dit « GBCP »), l'ANCT doit identifier les risques majeurs susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de qualité des comptabilités, de soutenabilité de la programmation et de son exécution. Ces risques sont identifiés et formalisés sous la forme d'une cartographie accompagnée d'un plan d'action destiné à renforcer les dispositifs de contrôle interne budgétaire (CIB) et de contrôle interne comptable (CIC).

Conformément à cet arrêté, le conseil d'administration est informé régulièrement de l'actualisation de la cartographie et approuve le plan d'action associé.

La cartographie et le plan d'action ont été approuvés par le conseil d'administration par délibération n° 2024-05 du 14 mars 2024. Le comité de suivi, associant les services du secrétariat général, l'agence comptable ainsi que les directions générales déléguées, a permis leur actualisation.

Bilan 2024

Plusieurs actions ont été menées permettant de mieux maîtriser certains risques identifiés début 2024 :

- Le risque de sous-estimation des besoins en trésorerie et d'incapacité à financer les projets en cours liés à la connaissance insuffisante de l'équilibre économique de l'activité « projet immobiliers » sera mieux maîtrisé grâce à la mise en place d'un budget annexe dédié à cette activité à partir de l'exercice 2025 ;
- Le risque de non-respect du code de la commande publique et d'utilisation non efficiente des deniers publics a été revu à la baisse avec la mise en place d'une nomenclature achat intégrée dans le SI budgétaire et comptable permettant la vérification du respect des seuils de computation (saisie non bloquante) ;
- Le risque de non-conformité aux exigences réglementaires lié à la nomenclature comptable a été appréhendé cette année pour permettre une bonne transmission des écritures comptables dans INFIOE.



D'autres actions ont notamment porté sur les aspects suivants :

AMELIORATION DE LA PROGRAMMATION ET DU SUIVI BUDGETAIRES

- Elaboration de la convention de partenariat ordonnateur / comptable ;
- Revue des acteurs intervenant sur le système d'information budgétaire et comptable pour une meilleur efficacité ;
- Mise en place d'un comité de suivi dédié à la mise en place de INFIOE.

RENFORCEMENT DE LA FONCTION RH

- Formalisation d'une procédure de contrôle de paie en lien avec l'agence comptable et formation des agents concernés.

DECONCENTRATION DE CREDITS D'INGENIERIE AUX DELEGUES TERRITORIAUX DE L'AGENCE

- Sensibilisation des délégués territoriaux de l'agence aux enjeux de la déconcentration, diffusion de documents-types.

Cartographie et plan d'action 2025

A la suite de l'analyse de l'environnement opérationnel de l'agence, la cartographie identifie de nouveaux risques ou modifie la cotation des risques existants. Le plan d'action a été actualisé en conséquence.

Certains risques ont été fusionnés pour permettre une meilleure visibilité des actions à mener notamment sur les risques budgétaires et comptables liés au processus budgétaire et d'autres en raison de risques et actions identifiés en double.

Au total 46 risques ont été recensés (45 dans la précédente cartographie) et répartis en 7 processus :

- 8 risques liés à la programmation budgétaire et sa mise à jour ;
- 5 risques liés au personnel (masse salariale, plafond d'emploi, paie) ;
- 18 risques transverses (liés aux enjeux de formation, de montée en compétence et de documentation, aux achats, au service juridique et aux systèmes d'information) ;
- 5 risques liés à l'exécution des dépenses ;
- 5 risques liés à la comptabilité générale ;
- 2 risques liés à l'exécution des recettes ;
- 3 risques liés aux conventions.

6 risques ont été évalués de criticité élevée, 25 de criticité moyenne et 15 de criticité faible ce qui montre une meilleure gestion et des contrôles renforcés par rapport à l'année dernière.

Les mesures envisagées pour 2025 portent notamment sur les sujets suivants :

QUALITE DE LA PROGRAMMATION BUDGETAIRE ET SUIVI DE L'EXECUTION

L'agence poursuivra la formalisation des procédures budgétaires, ainsi que l'identification de référents budgétaires et leur sensibilisation aux grands principes liés à la programmation et l'exécution budgétaire.





SUIVI DE L'EXECUTION

La mise en place de réunions budgétaires régulières avec les référents budgétaires sera formalisée. Une transmission de l'état de consommation sera effectuée régulièrement. Le système d'information financier sera paramétré de sorte à pouvoir bloquer plus finement les demandes d'engagement ou de paiement supérieures aux autorisations budgétaires.

FONCTION ACHAT

Un renforcement de la fonction achat est prévue en 2025 en intégrant, dans le système d'information financier, un référentiel obligatoire pour l'ensemble des directions de l'agence (saisie bloquante). La diffusion d'un guide des négociations à destination des services prescripteurs permettra une meilleure compréhension des enjeux et contribuera à l'optimisation des achats publics en garantissant de meilleures conditions contractuelles.

EVOLUTION DU SYSTEME D'INFORMATION RELATIF AUX RESSOURCES HUMAINES

Le déploiement du nouveau SIRH sera réalisé fin 2025 et permettra notamment d'améliorer la capacité de pilotage et de suivi de la masse salariale.

La cartographie jointe à cette présente note permet de détailler les différents risques et les mesures proposées. Le comité de suivi se réunira deux fois dans l'année 2025 en vue de suivre la bonne mise en œuvre du plan d'action et préparer son actualisation pour 2026.





**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES**

Cartographie des risques financiers de l'ANCT et actions de maîtrise

Date de mise à jour : janv-25

P2_R6	P2	Dépenses	Dépenses d'investissement	Qualité du suivi et de l'exécution	Qualité du suivi et de l'exécution	Beaucoup d'opérations concernant des chantiers avec parfois un intermédiaire qui doit viser un état d'acompte avant que celui-ci ne soit traité par l'ANCT. Or les délais de paiement démontent dès cette transmission, ce qui restreint les délais côté ANCT	Allongement des délais de traitement	3	2	2	3	I2P3	2 - Moyenne	déploiement du module facture de travaux de Chorus Pro (disponible) qui permet de disposer d'un suivi ad hoc des acomptes et DGD des travaux	AC et AOS PAO						I2P3	2 - Moyenne
P3_R1	P3	Recettes	Recettes propres	Réalité	Exactitude Réalité	Risque de possible non-conformité entre les encaissements relatifs aux recettes locales et les recettes budgétaires comptabilisées, dans le cadre des contrôle effectués par l'ANCT	Risque de non-perception de l'intégralité des recettes locales dues	2	2	1	2	I2P2	2 - Moyenne	Des contrôles d'ores-et-déjà existants : - Transmission mensuelle par Nexity d'un compte-rendu de gérance, d'une situation de quittance et de lettres de mandants faisant l'objet de contrôles de cohérence (focus sur les entrants / sortants) et aléatoires - Réunions trimestrielles avec Nexity de revue des différents contentieux et sujets bloquants Poursuivre les actions de renforcement et de pilotage de l'activité partagée entre le prestataire de gestion locative (Nexity) et l'ANCT. Renforcement du pilotage : - acquisition d'une application : fichiers de reporting de suivi en back-up (historique) A moyen terme : - récupérer au sein de l'ANCT l'activité dans son ensemble	AOS PAO/SBF					I2P2	2 - Moyenne	
P3_R2	P3	Recettes	Recettes générales	Règlementaire	Qualité du suivi et de l'exécution Règlementaire	Certains titres de recettes ne sont pas émis côté ordonnateur, mais par l'agence comptable directement	Non-conformité au décret GBCP, déresponsabilisation des services, mauvaises imputations	2	3	2	5	I2P1	3 - Faible	> Aligner les pratiques avec le processus standard GBCP de gestion de recettes > Saisie de l'ordre de recette par le SBF dans GFI PEP > Contrôle, validation et mission de l'avis de somme à payer (AC) > Sensibiliser les agents des DGD sur la nécessité de constater une créance avant l'encaissement	SBF en lien avec l'agence comptable	1er semestre 2023					I2P1	3 - Faible
P5_R2	P5	Personnel	Paie	Qualité du suivi et de l'exécution	Réalité Qualité du suivi et de l'exécution Exactitude	Beaucoup de demandes urgentes de modifications et de saisie des informations de paie jusqu'au dernier jour, couplées à un manque de visibilité pour les gestionnaires RH Dysfonctionnements de RenoRH qui peuvent se manifester par le non-enregistrement de certains mouvements (et donc la nécessité de les ressaisir dernière)	Risques d'erreurs de saisie et in fine de la génération d'une paie erronée Pertes de temps à resaisir et contrôler, sous-utilisation de la DGFIP si les modifications doivent intervenir en fin de paie, voire paie erronée Perte d'historique et d'informations sur la situation des collaborateurs et Risques d'erreurs dans le suivi du plafond d'emploi et de la masse salariale	1	2	2	1	I2P1	3 - Faible	- Partager les modes de fonctionnement et le calendrier de gestion de la paie avec l'Agence comptable et les personnels pour s'aligner sur les attendus et les échéances - Adopter un SIRH adapté	SRH						I2P2	2 - Moyenne
P6_R5	P6	Comptabilité générale	Affectation	Règlementaire	Qualité du suivi Règlementaire	Plan de compte implémenté dans GFI-PEP différent du plan de compte commun diffusé par la DGFIP	Pas de remontée des écritures comptables dans INFIRNOE	0	2	2	1	I1P1	3 - Faible	- Identification des comptes à modifier - Ajustement du plan de compte - Mise à jour des transactions existantes - Réconciliation du bilan - Veille réglementaire des diffusions DGFIP/DB	Agence comptable	2ème semestre 2024					I2P5	1 - Elevée
TR_R8	TR	Transverse	Documentation, compétences et formation	Qualité du suivi et de l'exécution	Qualité	Absence de convention de partenariat entre l'agence comptable et l'ordonnateur	Impact sur la fluidité de l'organisation ordonnateur / comptable et sur la clarté de l'organisation	1	2	2	1	I2P1	3 - Faible	- Finaliser la convention de partenariat ordonnateur / comptable	SBF/AC						I3P3	1 - Elevée
TR_R15	TR	Transverse	Affectation	Règlementaire	Règlementaire	Mise en place d'INFIRNOE. Risque de non communication des données budgétaires et comptables	non-conformité réglementaire	0	3	0	1	I1P1	3 - Faible	Mise en place d'un comité de suivi avec l'ensemble des parties prenantes Mise en place d'un rétroplanning Contrôles des flux réguliers	SSI,SBF,Agence comptable							
TR_R13	TR	Transverse	Dépense général	Qualité du suivi et de l'exécution	Qualité du suivi et de l'exécution	Mise en œuvre de la déconcentration de crédits d'ingénierie aux délégués territoriaux de l'agence	Risque de non-respect des enveloppes par délégué territorial non respect de la traçabilité des dépenses	3	1	1	1	I2P1	3 - Faible	- Blocage des crédits délégués dans le système d'information en cas de disponible insuffisant - Instruction aux délégués territoriaux avec explicitation des dépenses susceptibles d'être financées par le marché, sensibilisation aux enjeux de la déconcentration, diffusion de documents types - Audit sur un échantillon de départements	SBF/AOS-ICT/ SMCP	1er semestre 2024					I3P5	1 - Elevée
P1_R11	P1	Budget	Affectation	Qualité du suivi et de l'exécution	Qualité du suivi et de l'exécution	Un besoin de disposer de davantage de retours par le SG vers les DGD post-arbitrage budgétaire	Absence de visibilité sur les crédits dont chacun disposera, et risque de sous-consommation majeur	2	1	3	1	I2P1	3 - Faible	- Diffusion post adoption par le CA des budgets arbitrés	SG	1er semestre 2024					I2P2	2 - Moyenne
P1_R11	P1	Budget	Affectation	Qualité du suivi et de l'exécution	Qualité du suivi et de l'exécution	Un besoin de disposer de davantage de retours par le SG vers les DGD post-arbitrage budgétaire	Absence de visibilité sur les crédits dont chacun disposera, et risque de sous-consommation majeur	2	1	3	1	I2P1	3 - Faible	- Meilleure information dans le cadre de réunions de suivi SBF / DGD	SG						I2P2	2 - Moyenne
P4_R3	P4	Conventions	Conventions	Qualité du suivi et de l'exécution	Qualité du suivi et de l'exécution	La plupart des CT rendent aujourd'hui obligatoire le renseignement du n° d'EJ pour déclencher la facturation, ce qui peut engendrer parfois des allers-retours ou des ralentissements dans la chaîne si le n° d'EJ n'est pas connu	Perception plus tardive des recettes	3	1	2	1	I2P1	3 - Faible	- Intégrer dans les conventions un article indiquant l'obligation de transmission d'un numéro d'engagement juridique et une fiche financière récapitulative + code service	SG-AJ						I2P2	2 - Moyenne
P6_R2	P6	Comptabilité générale	Fiscalité	Qualité du suivi et de l'exécution	Qualité du suivi et de l'exécution	Certaines activités concentrées sur des personnes clés au sein de l'Agence comptable, ce qui peut engendrer des risques opérationnels	Dépendance forte à l'Agence comptable sur les questions fiscales et risque opérationnel en cas d'absence	1	3	2	1	I2P1	3 - Faible	- Evolution de l'organisation de l'agence comptable pour qu'au moins deux personnes puissent intervenir sur chaque sujet - Mettre en place des formations au sein de l'Agence comptable pour harmoniser et renforcer les compétences de chacun en matière de fiscalité notamment	Agence comptable						I2P1	3 - Faible
TR_R4	TR	Transverse	Achats	Règlementaire	Règlementaire Qualité	Beaucoup de marchés sont passés alors même que le nombre de répondants est peu important, notamment en raison d'un travail de sourcing en amont qui pourrait être renforcé	Risque de non respect du code de la commande publique	1	1	2	2	I1P2	3 - Faible	- Envisager la mise en place d'une démarche de sourcing et de suivi des fournisseurs renforcée (induit une charge de travail à anticiper) - Processus d'évaluation d'un achat à mettre en place, centralisé au niveau du SMCP - Identification en amont des projets d'achat pouvant donner lieu à un sourcing	SMCP						I1P2	3 - Faible
TR_R3	TR	Transverse	Achats	Qualité du suivi et de l'exécution	Qualité de la programmation Qualité du suivi et de l'exécution Exactitude	Un accompagnement partiel et non systématique du Service marchés, pouvant nuire dans certains cas (résiduels) à la qualité des marchés passés : marchés sur ou sous-dimensionnés, ou non adaptés aux besoins métier	Risques de sur- ou sous-consommation, de caducité de certains marchés	1	1	2	2	I1P2	3 - Faible	- Animation de formations internes - Mise en place d'une vérification des dépenses par marché - Mise en place de revues achats par services - Sollicitation du SMCP de l'ensemble des dépenses supérieures à 25 000€ HT - Diffusion du guide des achats dans les services	SMCP et DGD	Récurrent					I1P2	3 - Faible
TR_R1	TR	Transverse	Juridique	Règlementaire	Règlementaire	Un service juridique qui ne voit pas tous les actes juridiques (conventions, actes de cession d'immobilisations)	Risque d'erreurs dans la rédaction de certaines conventions, contrats et de caducité	1	2	2	1	I2P1	3 - Faible	- Poursuivre la mise à disposition par le service juridique de conventions types (partenariat, subvention, conventions propres pour ICT) qui permettent de limiter les risques juridiques et d'accélérer les relectures en les focalisant uniquement sur les points spécifiques / de variabilité. - Pour les opérations de cession, l'ANCT dispose d'ores-et-déjà d'un appui systématique d'un notaire, de cabinets d'avocats, qui font que chaque vente finit par être conclue	SJ en lien avec le SG	Récurrent					I2P1	3 - Faible
P5_R7	P5	Personnel	Masse salariale et plafond d'emploi	Qualité du suivi et de l'exécution	Qualité du suivi et de l'exécution	Des rubriques et destinations dans GFI PEP non adaptées aux problématiques de suivi RH : distinction des rémunérations des titulaires/non-titulaires, identification du CAS Pensions, ...	Dégradation de la qualité du suivi	1	3	3	1	I2P1	3 - Faible	- Identification des comptes relevant du CAS Pension - Modification de l'interface de paie avec le SI budgétaire et comptable	SBF/Agence comptable en lien avec le SRH	1er semestre 2023					I2P1	3 - Faible
TR_R6	TR	Transverse	Achats	Qualité du suivi et de l'exécution	Qualité du suivi et de l'exécution	Négociations de prix assez rares lors de la passation de marchés (lorsque la procédure le permet : MAPA, procédure concurrentielle avec négociation)	Utilisation non efficiente des deniers publics	1	1	2	2	I1P2	3 - Faible	- Rédaction d'une guide des négociations , diffusion et formation des agents	SMCP						I1P2	3 - Faible