

L'audit interne : un vecteur d'amélioration pour tous les établissements

Sommaire

Ouverture et présentation de la journée	2
Enjeux et positionnement de l'Audit interne au sein des organisations	3
De l'état des lieux des risques stratégiques et opérationnels à la mise en place des dispositifs de Contrôle interne	6 6
L'apport de l'Audit interne vis-à-vis des activités de formation et de recherche – retours d'expérience d'établissements	9 9
La valeur ajoutée de l'audit interne constatée par des acteurs institutionnels : reconnaissance des bonnes pratiques	12 12
Synthèse de la journée et programme des actions futures	15

La journée est animée par William BASLEY

Ouverture et présentation de la journée

William BASLEY

Chargé de domaine pilotage, Amue

Jean-Emmanuel RUDIO

Doyen de l'association AFAIRES

Jean-Emmanuel RUDIO présente l'Association AFAIRES, inscrite au registre des Associations depuis avril 2017. Elle compte 31 adhérents, d'origines très différentes : si 60 % d'entre eux sont auditeurs, 40 % occupent en effet d'autres fonctions (contrôleur interne, contrôleur de gestion ou responsable qualité, notamment).

La vocation de l'Association est de faire avancer la thématique de l'audit interne dans l'enseignement supérieur et la recherche. Ses statuts prévoient trois objectifs principaux :

- l'association doit être un lieu d'échange, de réflexion et de partage sur l'audit interne dans l'enseignement supérieur et la recherche ;
- elle doit être reconnue comme un interlocuteur des partenaires institutionnels ;
- elle a enfin vocation à promouvoir l'audit interne dans l'enseignement supérieur et la recherche, en particulier par le biais de rencontres et d'évènements organisés plusieurs fois par an.

Enjeux et positionnement de l'Audit interne au sein des organisations

Participent à la table ronde :

- *Hélène BLUTEAU, directrice de l'Evaluation et de l'Audit interne, AgroParisTech*
- *Aurore CHENEVOY, responsable de l'Audit interne, Université de Bordeaux*
- *Philippe DJAMBAZIAN, directeur de l'Audit et du Contrôle interne, Aix-Marseille Université*
- *Benoît HERR, chargé de mission Contrôle interne, responsable du pôle Contrôle de gestion et Analyse économique au sein de la Délégation à l'Aide au Pilotage et à la Qualité, Université de Lorraine*
- *Xavier ROYON, contrôleur de gestion, auditeur au sein de la Direction du Pilotage, de l'Audit Interne et Qualité, Université Jean Monnet Saint-Etienne*
- *Jean-Emmanuel RUDIO, responsable de l'Audit interne, Université de Strasbourg*
- *Clotilde TONNERRE, responsable de la cellule d'Aide au Pilotage, Université de Nantes*
- *Eric VIDBERG, chargé de mission Audit interne, Université Jean-Moulin-Lyon III*

Jean-Emmanuel RUDIO rappelle que l'audit interne est une activité indépendante et objective, qui doit donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporter ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Cette activité est normée. L'auditeur interne peut s'appuyer sur le CRIPP (cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne), élaboré au niveau international par l'institut des auditeurs internes (IIA) (comptant 190 000 adhérents à travers le monde).

S'agissant de la visibilité de l'audit interne dans l'enseignement supérieur, un sondage adressé aux adhérents d'AFAIRES a mis en lumière la grande diversité de situations de cette activité dans l'ESR en France.

Les différents intervenants font part des conditions dans lesquelles l'audit interne a été mis en place au sein de leur établissement.

Tous expliquent que la création du service, en général récente, est née de la nécessité d'avoir un regard neutre et extérieur sur le fonctionnement de l'établissement. En outre, les mouvements de fusions entre établissements (Université de Lorraine, Université de Strasbourg, et Université de Bordeaux, notamment) ou la complexité des organisations (AgroParisTech, implanté sur toute la France) ont également été des faits générateurs forts.

Aurore CHENEVOY précise que la perspective d'un examen de la Cour des comptes a accéléré la mise en place de la direction, tandis que Clotilde TONNERRE signale que la création de ce pôle répondait également à des impératifs financiers (GBCP).

L'organisation de l'audit interne de l'Université de **Strasbourg** repose sur trois piliers.

- La charte de l'audit interne, document décrivant l'activité, son périmètre, les types de missions pouvant être assurées, et les modalités de pilotage. Ce document, approuvé par le conseil d'administration, est utilisé quotidiennement avec les audités.
- Le comité d'audit, également approuvé par le conseil d'administration, est composé de cinq personnes extérieures à l'établissement. Il garantit l'indépendance de la fonction d'audit interne, pilote et supervise l'activité du service, et rend compte à la présidence et au Conseil d'administration.
- Le service d'audit interne, cheville ouvrière de tout le dispositif.

A **Bordeaux**, les 3 piliers se retrouvent de la même façon à la différence près que le comité d'audit interne n'est constitué que 3 membres extérieurs à l'université et que la direction de l'audit interne n'a elle qu'un agent.

A noter que le service est directement rattaché au Président à L'Université de Bordeaux, Strasbourg et de Lyon III.

A **Aix-Marseille**, la réorganisation administrative de 2014 a été l'occasion de renforcer les bases du contrôle interne, en normant les nouveaux organigrammes hiérarchiques et fonctionnels. Le service s'est renforcé en recrutant deux auditeurs issus du milieu bancaire et la direction de l'audit interne s'est transformée en direction de l'audit et du contrôle interne. Une première cartographie des risques a été établie en 2015. Enfin, l'animation de la démarche qualité a été rattachée à cette Direction en 2018.

Une particularité est signalée au sein de l'Université de **Saint-Etienne** : le contrôleur de gestion exerce également la fonction d'auditeur interne.

La direction de l'audit interne d'**AgroParisTech** est rattachée à la Direction générale. Le contexte national multi-sites de l'établissement le rend complexe, la cartographie des processus a été volontairement déconnectée de l'organisation des services pour mettre l'accent sur la transversalité et le fonctionnement intersites.

A l'Université de **Lorraine**, l'organisation de l'audit interne repose sur un comité d'audit et de management des risques, qui garantit l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne. Cette mission est intégrée à la délégation d'aide au pilotage et à la qualité. L'idée est de faire converger les compétences pour mener collectivement des missions d'audit.

Enfin, la fonction d'audit interne de l'Université de **Nantes** est rattachée à la direction générale des services. Le service travaille en lien avec les contrôleurs internes et la direction de la qualité et du développement durable, qui peuvent l'accompagner dans la mise en œuvre des plans d'action.

A noter que les audits internes au sein de l'Université de Nantes sont réalisés par des auditeurs externes, afin de bénéficier d'un regard extérieur. Parmi les avantages de cette externalisation sont cités la neutralité de ce regard extérieur (l'audit semble être mieux accepté par les directions lorsqu'ils sont réalisés par un cabinet externe) et les tarifs compétitifs du fait de la concurrence sur ce secteur.

Quelques inconvénients sont également relevés : l'adaptation au contexte peut prendre du temps, tandis que les préconisations formulées sont parfois quelque peu décalées.

Clotilde TONNERRE souligne que l'organisation de l'audit au sein de l'Université de Nantes a été adaptée au contexte, afin d'apporter rapidement les éclairages dont l'établissement avait besoin dans le cadre du projet de création d'un nouvel établissement.

Dans les établissements, l'appui de la Direction et l'indépendance du service d'audit interne sont régulièrement cités comme **points forts**. Philippe DJAMBAZIAN signale également une offre de service élargie, allant de l'audit à l'accompagnement pour la mise en place des plans d'action et leurs suivis. Pour l'Université de Strasbourg, Jean-Emmanuel RUDIO ajoute que les taux d'acceptation et de mise en œuvre des recommandations de l'audit interne sont élevés (supérieurs à 85 %).

Le manque de maturité du contrôle interne est un point de vigilance régulièrement cité par les intervenants. Les autres **points faibles** qui ressortent sont assez spécifiques aux différents établissements : indispensable polyvalence dans un petit établissement (AgroParisTech), vigilance nécessaire pour le directeur « multi-casquette » (Aix-Marseille), priorité donnée au contrôle de gestion sur celui d'auditeur et un rattachement assez éloigné de la sphère stratégique (Saint-Etienne), et le manque de recul sur la plus-value de l'audit (Bordeaux).

Enfin, les **perspectives** mentionnées sont le développement du contrôle interne pour les établissements qui n'en disposent pas, la mise en place d'une charte ou le recours à une évaluation externe afin de s'assurer de l'efficacité et de la conformité aux normes ou encore la mutualisation des pratiques.

Echanges avec la salle

Une participante s'interroge sur les origines des missions d'audit. Elle demande en particulier si le déclenchement est lié à une demande de la Direction générale, ou si le service audit interne est souverain en la matière.

Hélène BLUTEAU considère faire partie de la Direction. Elle est à ce titre pleinement impliquée dans les demandes d'audit qui pourraient être formulées.

Aurore CHENEVOY explique que le comité d'audit de l'Université de Bordeaux, après échange avec la présidence, décide des sujets devant être inscrits dans le plan d'audit.

Jean-Emmanuel RUDIO souligne la question du déclencheur de la mission d'audit est cruciale, tout service audité étant amené à s'interroger sur les raisons ayant conduit l'Audit interne à s'intéresser à lui. Elle doit à ce titre être explicitée dans la charte d'audit. La clef est de garantir l'indépendance de la fonction d'audit, qui ne doit pas être perçue comme le bras armé de la présidence.

Une autre participante demande comment sont réalisés les audits de processus. Elle souligne que les compétences requises pour mener à bien ces missions particulières sont rarement disponibles.

Jean-Emmanuel RUDIO répond que l'auditeur devra prendre le temps de se documenter et de consulter les bons interlocuteurs pour avoir la bonne compréhension du processus audité. En outre, l'auditeur ne perdra pas de vue qu'il analysera le processus et non le travail d'une personne.

Eric VIDBERG considère que l'auditeur interne ne doit pas s'interdire de refuser une mission pour laquelle il ne s'estime pas compétent. Il est possible en pareil cas de faire appel à une ressource extérieure pour mener à bien le projet.

De l'état des lieux des risques stratégiques et opérationnels à la mise en place des dispositifs de Contrôle interne

Participent à la table ronde :

- *Romain BOULLY, auditeur interne, Université de Strasbourg*
- *Aurore CHENEVOY, responsable de l'Audit interne, Université de Bordeaux*
- *Philippe DJAMBAZIAN, directeur de l'audit et du contrôle interne, Aix-Marseille Université*
- *Hélène BLUTEAU, directrice de l'Evaluation et de l'Audit interne, AgroParisTech*
- *Eric VIDBERG, chargé de mission Audit interne, Université Jean-Moulin Lyon III*

Jean-Emmanuel RUDIO souligne que les risques sont au cœur de l'activité d'audit interne. La norme 2010, par exemple, stipule que le responsable de l'audit interne doit établir son plan d'audit sur une approche fondée sur les risques.

Trois lignes de maîtrise des risques sont identifiées : le management opérationnel, les services centraux d'un établissement qui interviendront en soutien du management (aide à la formalisation des procédures, par exemple) et l'audit interne. Ce dernier service sera chargé d'apporter un regard indépendant sur les deux premières lignes de maîtrise, qu'il communiquera à la Direction générale et au Conseil d'administration.

Romain BOULLY explique que le département du contrôle interne et le service de l'audit interne de l'Université de Strasbourg ont eu la charge d'établir la cartographie des risques. 48 risques ont été identifiés en 2010 sur la base d'entretiens : cette cartographie des risques a été revue et actualisée en 2014 et 2016.

En outre, un Comité des risques, composé de membres de la gouvernance, d'acteurs opérationnels et de deux personnalités externes, a été mis en place en 2014. Il a identifié, sur la base de la cartographie, des risques jugés prioritaires.

Cette approche macro a permis d'augmenter le niveau de maîtrise entre 2014 et 2016 de cinq risques prioritaires. Toutefois, un certain essoufflement est noté depuis 2017, les membres du comité des risques ayant notamment des difficultés à s'accorder sur la nature des risques prioritaires à traiter. Pour y remédier, une approche micro a été déployée avec la mise en place d'une cartographie des risques par processus.

Hélène BLUTEAU signale la création d'une cartographie des risques sur le service comptable et budgétaire. Par ailleurs, pour préparer l'évaluation de l'établissement par le Hcéres, dont l'idée sous-jacente est l'amélioration continue, des tableaux d'actions opérationnalisés, partagés au sein des services et avec la Direction générale, ont été réalisés ainsi que des bilans par processus incluant des risques et opportunités.

L'analyse de l'ensemble des risques relevés dans ces bilans permet d'établir un embryon de cartographie, avec 40 risques stratégiques identifiés. Les 4 majeurs sont le regroupement

des 4 campus franciliens sur un campus unique à Palaiseau, le projet de construction de l'université Paris Saclay dans le cadre de l'Idex, le rapprochement annoncé d'établissements de l'enseignement supérieur agricole et la surcharge et l'épuisement des personnels. S'agissant du positionnement et de la stratégie institutionnelle, plusieurs forces sont aussi à considérer comme l'agilité et l'investissement des personnels. Le tout nouveau référentiel pour la qualité des organismes de formation (ISO 21001) introduit en effet la notion de gestion des opportunités en plus de la maîtrise des risques. Cette double approche risques / opportunités constitue un apport dans l'appui au pilotage des établissements.

Aurore CHENEVOY explique que le management par les risques est assez récent au sein de l'Université de Bordeaux. Un premier travail de cartographie des risques a été mené en 2016 par le contrôleur interne du pôle Pilotage - Aide à la Stratégie. Il s'agissait d'une vision des risques opérationnels au niveau central. Un benchmark mené avec l'arrivée de l'auditrice interne dans l'établissement a mis en évidence que les risques plus stratégiques sur les métiers de l'université et sur le volet gouvernance devaient être pris en compte. Aussi ce constat a-t-il conduit l'audit interne et le contrôle interne à mettre en place une deuxième cartographie, qui se voulait complémentaire, intitulée « risques institutionnels majeurs » travaillée avec l'équipe présidentielle. Une douzaine de risques identifiés ont fait l'objet de plans d'actions, de portage politique et de définition d'indicateurs de maîtrise plus objectifs, qui serviraient à la fois au contrôle interne et à l'audit interne.

Le Comité d'audit interne a loué lors de la tenue de sa première réunion, la maturité (malgré une appropriation récente) de cet outil par l'équipe de direction et a demandé une montée en puissance du contrôle interne. Un référent de contrôle interne a été nommé au sein de chaque pôle de l'établissement et une cinquantaine de risques ont été jugés prioritaires et à sécuriser.

Ces risques ont été une aide au management et au pilotage du DGS et la nouvelle équipe dirigeante récemment élue a su reprendre cette analyse à son compte pour la définition de nouveaux plans d'action.

En conclusion, l'arrivée de l'audit interne a permis une prise de conscience au plus haut niveau de la nécessité de mettre en place des dispositifs de contrôle interne. Parmi les difficultés restant à lever sont mentionnés le pilotage du dispositif, l'évaluation de cette charge de travail pour les référents du contrôle interne et la mise en cohérence de cette approche avec d'autres outils de pilotage.

Philippe DJAMBAZIAN explique que seule une cartographie des risques opérationnels a été mise en place à l'Université d'Aix Marseille. La méthode consiste à appliquer la cartographie à l'ensemble des processus en recueillant les éléments à même de bien comprendre le fonctionnement de chaque direction.

94 plans d'action ont été déployés pour répondre aux 46 risques identifiés. L'animateur contrôle interne rencontre trimestriellement les référents contrôles internes dans les directions centrales pour mesurer l'avancement des plans.

A l'instar de l'Université de Strasbourg, un certain essoufflement a été observé dans la mise en œuvre de ces mesures. La méthode, qui a évolué vers une analyse plus poussée des processus, se décline en quatre phases : définition du processus optimal, identification et évaluation des risques, mise en place du plan de contrôle, utilisation des résultats du plan de contrôle pour piloter l'activité.

Eric VIDBERG explique qu'une dizaine de cartographies des processus métiers a été établie à l'Université de Lyon III. La méthode consiste à identifier l'ensemble des activités, des outils et des acteurs impliqués dans le processus, ainsi que leurs interactions. La deuxième étape est l'identification des risques pour chacune des activités et de leur cotation. Les risques et les contrôles existants sont alors positionnés sur la cartographie du processus, afin d'identifier les actions de maîtrise des risques appropriées.

L'objectif majeur est de cibler les risques les plus significatifs des processus les plus critiques.

L'expérience a montré que ce type de travail processus-risques responsabilise le management comme les agents. Il permet également d'initier le pilotage de l'activité par les risques. Parmi les points de vigilance sont notamment cités les investissements en temps et en ressources rendus nécessaires.

Echanges

Un participant s'interroge sur l'articulation entre la qualité et l'audit interne.

Romain BOULLY constate que la qualité est une deuxième ligne de maîtrise. Il s'agit de fonctions accompagnant les acteurs de terrain dans l'optimisation de leurs processus. L'audit interne évaluera les mesures de contrôle et l'approche processus qui pourrait être mise en place par la qualité. Un groupe de travail au sein d'AFAIRES échange d'ores et déjà sur cette question.

Philippe DJAMBAZIAN considère que les deux notions sont très proches. Il précise que les deux s'attachent à améliorer les process, la qualité étant plus tournée vers l'utilisateur.

Xavier ROYON estime que l'audit interne s'alimente de la qualité et se positionne dans une vision plus « macro ». La qualité intervient davantage au niveau opérationnel, en accompagnement à l'amélioration continue.

William BASLEY précise également que peu de qualitiens sont rattachés à la Direction générale. L'auditeur interne se caractérise par sa neutralité devant permettre des diagnostics objectifs.



L'apport de l'Audit interne vis-à-vis des activités de formation et de recherche – retours d'expérience d'établissements

Participent à la table ronde :

- *Jean-Emmanuel RUDIO, responsable de l'Audit interne, Université de Strasbourg*
- *Philippe DJAMBAZIAN, directeur de l'audit et du contrôle interne, Aix-Marseille Université*
- *Véronique FREYBURGER, référente Qualité, Université de Franche-Comté*
- *Eric VIDBERG, chargé de mission Audit interne, Université Jean-Moulin Lyon III*

Philippe DJAMBAZIAN présente deux missions menées dans les domaines de la formation et de la recherche.

La première portait sur l'organisation administrative d'un laboratoire de recherches, avec notamment un examen des liens avec l'administration centrale. Il est apparu que les laboratoires ont des difficultés à s'appropriier les procédures administratives de la direction centrale et que les chercheurs effectuaient trop de travail administratif.

Des recommandations ont été émises, notamment sur la manière de mieux répartir les activités au niveau du laboratoire. D'une façon générale, les laboratoires ont du mal à intégrer les mesures qui leur sont dédiées. La nécessité de mieux former les responsables administratifs des unités de recherche est apparue ; dans cette optique, un réseau a été mis en place afin de leur permettre de monter en compétences.

En parallèle, il a été décidé avec la DGS de planifier des visites de laboratoires sur trois ans. Cela permet aux services centraux de mieux comprendre les besoins des laboratoires.

La seconde mission d'audit portait sur l'organisation administrative d'une faculté, mais également sur les indicateurs et outils permettant d'éclairer au mieux le processus décisionnel. Plusieurs constats comme la mauvaise répartition budgétaire et la centralisation excessive ont fait apparaître le besoin de révision du dialogue de gestion au sein de la composante. En outre, une amorce de réorganisation administrative au sein de la composante est en cours.

Véronique FREYBURGER évoque l'auto-évaluation dans le cadre d'une démarche qualité des formations à l'Université de Franche-Comté (UFC).

Un processus d'évaluation interne de la qualité des programmes de ses formations a été mis en place par l'UFC. Le référentiel d'évaluation sur mesure a été élaboré en partenariat avec l'Université Catholique de Louvain.

Les principaux objectifs de la démarche sont de disposer d'un dispositif d'assurance qualité des formations, de valoriser et faire reconnaître les efforts des enseignants

chercheurs engagés dans un processus d'amélioration continue, et de permettre aux enseignants de se former.

Les critères du référentiel répondent à quatre objectifs : la transformation pédagogique, le lien formation-recherche, le lien avec le monde socio-économique, et l'évaluation des enseignements par les étudiants.

Une phase expérimentale s'est tenue entre 2015 et 2017 avec neuf groupes pilotes. A l'issue de cette phase, le bilan a servi à établir un diagnostic et à identifier des actions à déployer.

Les différentes étapes du processus d'évaluation interne de la qualité des formations sont l'information et la diffusion du référentiel avant de proposer aux équipes de participer à des formations actions afin de les accompagner à la transformation pédagogique (approche programme-alignement). S'en suit la phase d'auto-évaluation, qui consiste à répondre aux critères du référentiel tout en apportant des éléments probants. A l'issue de cette phase, un diagnostic est réalisé par les équipes pédagogiques et un plan d'action est proposé. Enfin, l'objectif est de déployer un plan d'action pour atteindre les objectifs identifiés.

Le Président de l'UFC impulse la démarche, tandis que le VP CFVU pilote le process. Le VP missionne le Daq (Dispositif d'appui à la Qualité) qui informe, accompagne les équipes et fait remonter leurs besoins. Les actions mises en place suite à la phase pilote ont notamment permis de déployer des formations-actions pour les enseignants et de constituer un service qualité. Le Service universitaire du numérique et de l'innovation pédagogique a été renforcé par le recrutement d'un ingénieur pédagogique et il sera regroupé avec le Centre de télé-enseignement universitaire.

Si le rôle de l'audit interne est d'évaluer, **Jean-Emmanuel RUDIO** souligne qu'il peut également aider à réaliser une auto-évaluation. Par ailleurs, il fait part d'une mission de conseil sur les difficultés de gestion des unités de recherche à Strasbourg. L'objectif était de réaliser un état des lieux des principales difficultés ressenties et de proposer des pistes d'amélioration.

46 difficultés recensées ont permis de mettre en évidence quatre axes de travail : le besoin d'un relais d'information, la révision des processus, le retour des UR sur les besoins et leur satisfaction par rapport aux services rendus, et une offre de service optimisée et sécurisée. L'accent mis sur l'écoute des directeurs des unités de recherche a été très apprécié. Enfin, la nécessaire simplification des procédures et la convergence avec d'autres chantiers sont ressorties comme des éléments forts de l'étude.

La seconde mission initiée par le Comité d'audit avait pour objectif de dresser un état des lieux de la réussite en licence, et d'identifier les mesures devant être prises. 18 préconisations ont été formulées et l'ensemble des conclusions a été présenté et discuté en Conseil d'administration.

Le travail de l'auditeur interne ne s'arrête pas à la production de son rapport ; il assure en effet le suivi des mesures qu'il a préconisées, et en rend compte devant les instances de gouvernance.

Eric VIDBERG évoque l'audit mené sur le versement des subventions aux étudiants et associations. Les délais excessifs sont apparus comme des dysfonctionnements récurrents.

Si le risque peut être jugé mineur en termes financiers, il est tout à fait majeur en ce qui concerne l'image de l'Université.

L'optimisation du processus a notamment permis d'améliorer la qualité du service rendu et la qualité de travail des agents.

Par ailleurs, un audit de la gestion des salles, suite à des plaintes récurrentes d'enseignants, a permis de démontrer que la probabilité de survenance des problèmes était somme tout assez faible, et donc de légitimer le processus en place.

Echanges

Un intervenant constate que les audits mentionnés ont été sollicités pour analyser des dysfonctionnements manifestes. Il comprend que les auditeurs ont joué le rôle de contrôleur interne plus que d'auditeur interne.

Eric VIDBERG répond que l'auditeur ne réalise pas du contrôle interne. Il cherche à s'assurer du bon fonctionnement d'un processus notamment au regard de l'existence d'une procédure de contrôle interne. L'audit n'a pas pour seul objet de relever des anomalies mais il peut aussi légitimer un processus conforme par ses constats et ainsi valoriser les services concernés.



La valeur ajoutée de l'audit interne constatée par des acteurs institutionnels : reconnaissance des bonnes pratiques

Participent à la table ronde :

- *Bernard BETANT, Inspecteur général de l'administration de l'Education nationale et de la recherche, chef de la mission ministérielle d'Audit interne*
- *Hervé BOULLANGER, Conseiller Maître, Cour des comptes*
- *Stéphane ONNEE, Conseiller scientifique coordonnateur auprès des Départements d'Evaluation des Coordinations Territoriales et d'Evaluation des Etablissements au Haut-Conseil de la Recherche et de l'enseignement supérieur*

Bernard BETANT évoque les dispositifs d'audit et de contrôle internes qui existent au niveau de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

Le décret n°2011-775 du 28 juin 2011 fait obligation à la sphère publique de se doter de l'audit interne et du contrôle interne. Il a notamment acté la création du CHAIE, qui a vocation à harmoniser les dispositifs d'audit interne au niveau interministériel. Ce comité comporte une équipe permanente tandis que des commissions permanentes et autres groupes de travail lui sont rattachés.

Une cartographie des risques des MEN et MESRI a permis d'identifier 20 risques stratégiques nets. Les risques majeurs relèvent plus du domaine politique que financier.

Les objectifs de la mission d'audit sont de contribuer à l'acculturation du MENESR, de ses opérateurs et de ses services décentralisés et de participer activement aux travaux interministériels du CHAIE.

Bernard BETANT mentionne quelques missions d'audits internes récentes, en cours ou programmées : le recrutement des chercheurs non permanents dans les EPIC, la qualité comptable et les opérations pluriannuelles chez les opérateurs, ou encore la carte scolaire du premier degré.

Il ajoute que l'audit interne au niveau des Ministères n'a pas vocation - à ce stade - à auditer des opérateurs. En outre, la commission permanente relative à l'audit des organismes publics a pour finalité de traiter l'ensemble des problématiques communes aux différents ministères relatives à l'audit des organismes publics ou privés qui mettent en œuvre des politiques publiques.

Les principaux risques opérateurs vus du CHAIE sont les suivants :

- les risques inhérents à l'exercice de la tutelle des organismes en charge de la mise en œuvre d'une politique publique ;
- les risques inhérents aux modalités de gouvernance ;
- les risques liés aux processus de gestion des métiers et des fonctions supports ;
- la professionnalisation des équipes et l'harmonisation des pratiques en matière d'audit des organismes ;

Enfin, la MMAI envisage d'ouvrir systématiquement les formations labellisées CHAIE aux auditeurs des opérateurs, de partager les outils d'audit et d'échanger sur les risques partagés et sur leur maîtrise.

Stéphane ONNEE explique que c'est à l'aune des référentiels que les établissements doivent produire leur rapport d'auto-évaluation. Les experts s'en saisissent pour produire un rapport d'évaluation.

Si l'audit interne n'est pas explicitement mentionné dans les référentiels utilisés au sein du Hcéres, des références sont clairement en lien avec cette activité (notions de pilotage, démarche qualité et cartographie des risques, notamment). L'audit interne doit notamment vérifier l'adéquation entre portage politique et opérationnel et la stratégie.

Les experts sont fortement incités à ne pas chercher des éléments qui ne figurent pas dans le rapport d'auto-évaluation. Par exemple, il revient à l'établissement de mettre en avant son service d'audit interne et de détailler la méthodologie qui a été employée. La question qui se pose est l'articulation entre les missions d'audit interne et le rapport d'auto-évaluation. Ce dernier doit être l'occasion de valoriser son travail en la matière.

En conclusion, les démarches sont encore récentes et commencent à entrer dans la focale des experts Hcéres.

Hervé BOULLANGER explique que l'évaluation de l'audit interne par la Cour des comptes est réalisée à travers un dispositif de cotation, qui se base sur quatre principaux critères.

Le premier est l'existence d'un Comité d'audit interne. Cela peut être par exemple le Conseil d'administration qui se réunit deux fois par an minimum, en configuration d'audit interne. Il est recommandé qu'y participent des personnalités extérieures en nombre significatif.

Le deuxième critère est celui de la programmation des audits. Il convient de bâtir un programme pluriannuel fondé sur la carte des risques et approuvé par le Comité d'audit interne. Ce programme devra couvrir l'ensemble des processus significatifs, et inclure des tests sur des échantillons représentatifs de dossiers.

Le suivi des audits constitue le troisième critère. Il est nécessaire d'établir un tableau pluriannuel de suivi des recommandations présentées chaque année au Comité d'audit interne qui pourra évaluer l'avancement.

Enfin, la compétence des auditeurs est le dernier critère sur lequel se base l'évaluation. La Cour des comptes se réfère aux critères de la norme ISA 610. Celle-ci prévoit que le certificateur peut s'appuyer sur les travaux des auditeurs internes dès lors qu'ils répondent à quatre critères :

- des ressources suffisantes (proportion d'auditeurs au sein d'une structure) ;
- un statut qui favorise leur objectivité, l'auditeur devant par exemple être à la fois indépendant et rattaché aux plus hautes sphères de la structure ;
- un niveau de compétences attesté, qui peut se mesurer par le nombre de jours de formation suivis ;
- un travail marqué par une approche systématique et rigoureuse, assortie d'un contrôle qualité.

Hervé BOULLANGER précise que la cotation du MENESR était pour l'exercice 2017 de 1,76/3.

Echanges

Bernard BETANT souligne que certains critères, comme celui des ressources suffisantes, ne seront jamais atteints par nombre de ministères. S'agissant de la formation, il est précisé que la plupart des auditeurs ne sont pas à temps plein au sein des Ministères. La formation se fait aussi sur le terrain, et pas exclusivement au niveau académique.

Un participant rappelle que la plupart des établissements ont des moyens contraints. Il s'enquiert de la possibilité de porter la parole de l'audit et de dégager des budgets complémentaires auprès des tutelles.

Bernard BETANT recommande de s'appuyer sur la valeur ajoutée des travaux. De plus, il faut rappeler que l'audit porte sur les processus et non sur les personnes.

Stéphane ONNEE suggère quant à lui de faire identifier à l'établissement l'importance de l'audit interne lorsqu'il s'agit de produire le rapport d'auto-évaluation.

Hervé BOULLANGER ajoute que la question des moyens alloués à l'audit est centrale, quel que soit le secteur d'activité. Les opérationnels considèrent fréquemment que les budgets consacrés à l'audit interne sont trop importants.

Une intervenante s'interroge sur la méthode à adopter lorsque l'établissement n'a encore rien mis en place en termes d'audit ou de contrôle interne.

Hervé BOULLANGER recommande de démarrer par la constitution d'un Comité d'audit interne.

Jean-Emmanuel RUDIO ajoute que la première étape doit être de s'assurer que la gouvernance de l'établissement est sensibilisée aux risques. Il ajoute que le nombre moyen d'auditeurs pour 1000 salariés en 2009 était évalué à 3,32, avec de fortes disparités selon les secteurs.

Une intervenante évoque les établissements au sein desquels la gouvernance n'a pas encore pris la mesure des risques. Elle demande dans quelles mesures le Hcéres est habilité à déclencher une alerte.

Stéphane ONNEE rappelle que le Hcéres est une agence indépendante. Les experts ne seront jamais prescriptifs de manière trop visible, mais pointeront du doigt les faiblesses, comme l'absence d'une cartographie. Charge au président ou au directeur d'assumer vis-à-vis d'autres partenaires les points qui auraient pu être mis en avant.

Synthèse de la journée et programme des actions futures

William BASLEY

Chargé de domaine pilotage, Amue

Jean-Emmanuel RUDIO

Doyen de l'association AFAIRES

Jean-Emmanuel RUDIO espère que cette journée permettra d'aider les participants à convaincre de l'utilité d'investir dans cette fonction d'audit interne au sein des établissements.

Il propose de synthétiser les principaux messages portés au cours de la journée :

- tous les établissements ont intérêt à mettre en place l'audit interne ;
- il n'existe pas de modèle unique d'organisation...
- mais des jalons sont posés par les normes (et notamment l'indépendance de l'auditeur interne) ;
- une vision partagée des risques est nécessaire pour en piloter la maîtrise ;
- il n'existe pas d'approche unique de la cartographie des risques ;
- l'audit interne peut utilement soutenir une démarche de cartographie ;
- l'audit interne n'est pas cantonné au domaine financier ;
- l'audit interne apporte de la plus-value aux activités cœur de métier ;
- le développement de l'audit interne est encouragé par l'environnement institutionnel.

Enfin, Jean-Emmanuel RUDIO invite les participants à poursuivre les échanges en rejoignant l'association AFAIRES ou en participant aux événements que l'association organise ; les prochaines rencontres de l'audit interne de l'ESR auront lieu à Nancy du 21 au 23 novembre 2018, et une journée d'information et d'échange sur la lutte anti-corruption dans l'ESR, en partenariat avec l'Agence Française Anti-corruption (AFA) aura lieu le 22 janvier 2019 à l'AMUE..