



L'AUDIT INTERNE

**Un vecteur d'amélioration pour tous
les établissements**

26 Septembre 2018

amue

MUTUALISATION + SOLUTIONS



Ouverture et présentation de la journée



William BASLEY, chargé de domaine pilotage,
Amue

Jean-Emmanuel RUDIO, doyen de l'association
AFAIRES





L'association AFAIRES



- + Association Francophone des Auditeurs Internes
- + de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur





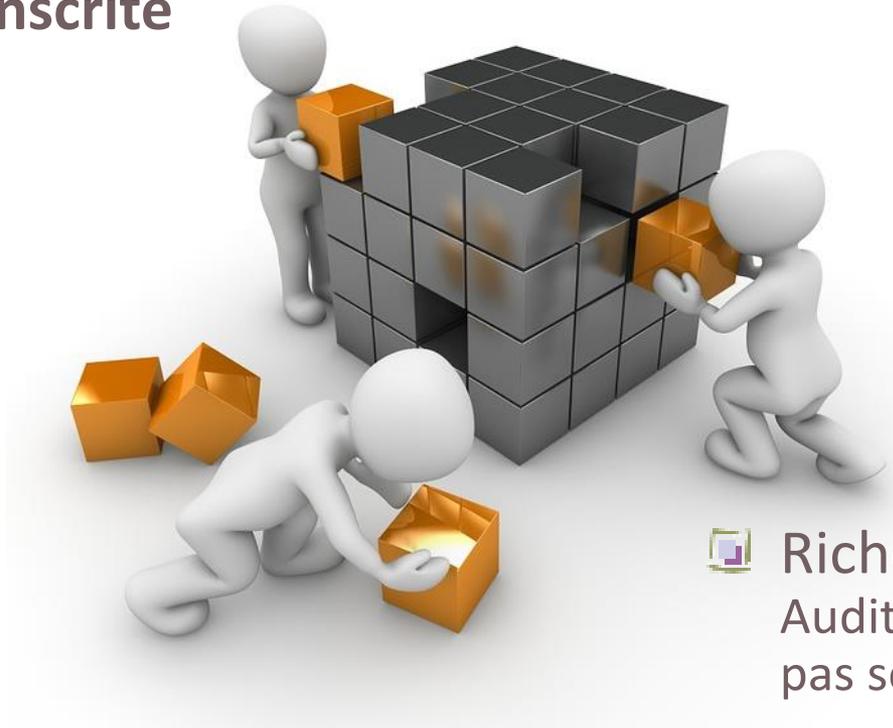
Qui sommes-nous ?



Récente (avril 2017)



Association inscrite



Dynamique

31 adhérents
(sept. 2018)



Riche de sa **diversité** :
Auditeurs internes, mais
pas seulement...





Que voulons-nous ?



 Lieu d'échange, de réflexion et de partage sur l'audit interne dans l'ESR : mutualisation



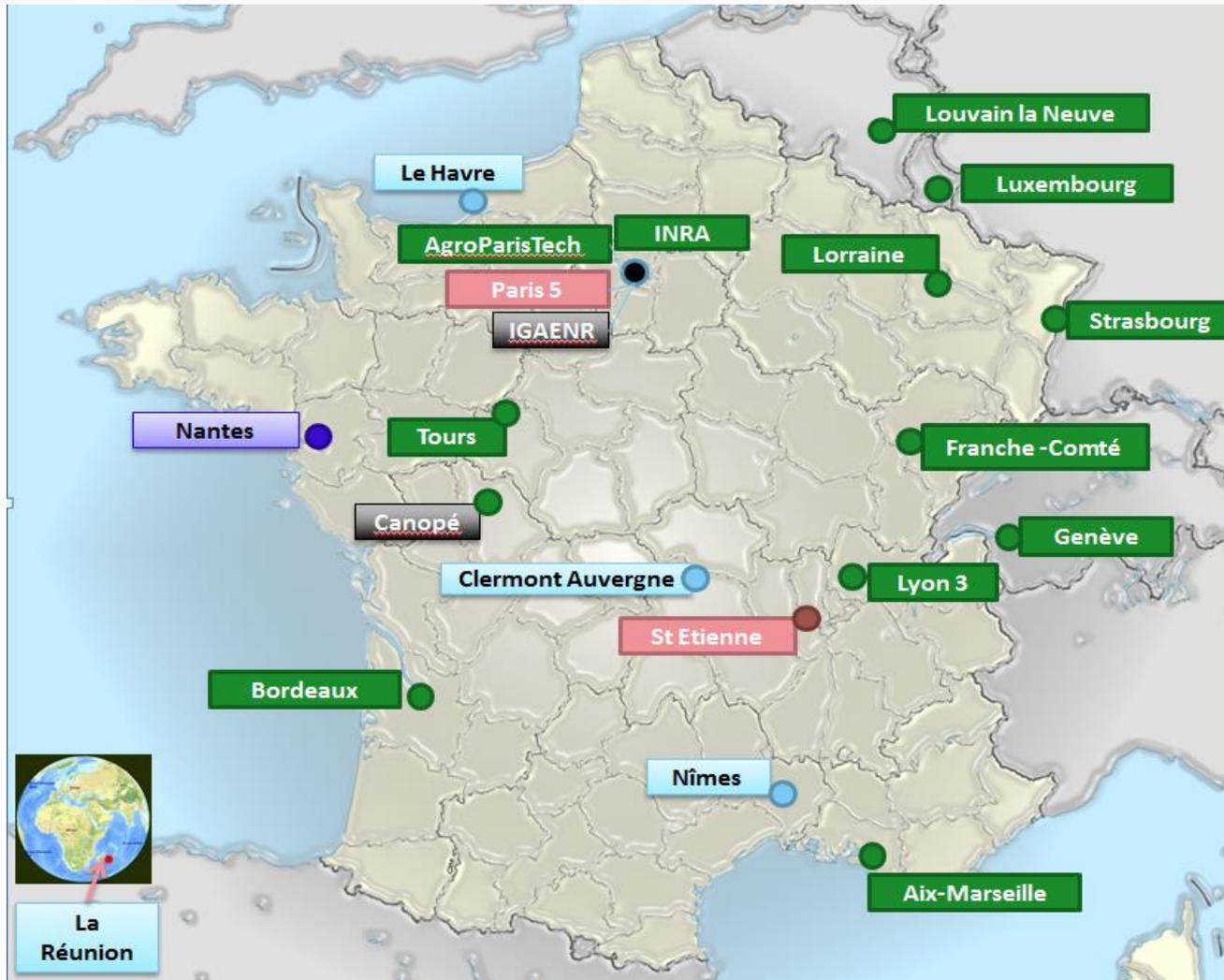
 **Interlocuteur**
des partenaires
institutionnels

 **Promotion de l'audit interne dans l'ESR**
=> cahier des rencontres de Bordeaux (nov. 2017)





Où sont implantés nos adhérent.e.s ?





Mieux nous connaître ?



contact@afaires.fr

Visitez également notre page **LinkedIn** :
<https://www.linkedin.com/company/18021323/>



*AFAIRES est une association à but non lucratif de droit français régie par les articles 21 à 79-IV du code civil local d'Alsace-Moselle
Inscrite au Registre des Associations du Tribunal d'instance de STRASBOURG sous les références V95F156.*





Thème 1 : Enjeux et positionnement de l'Audit interne au sein des organisations





Éléments de contexte





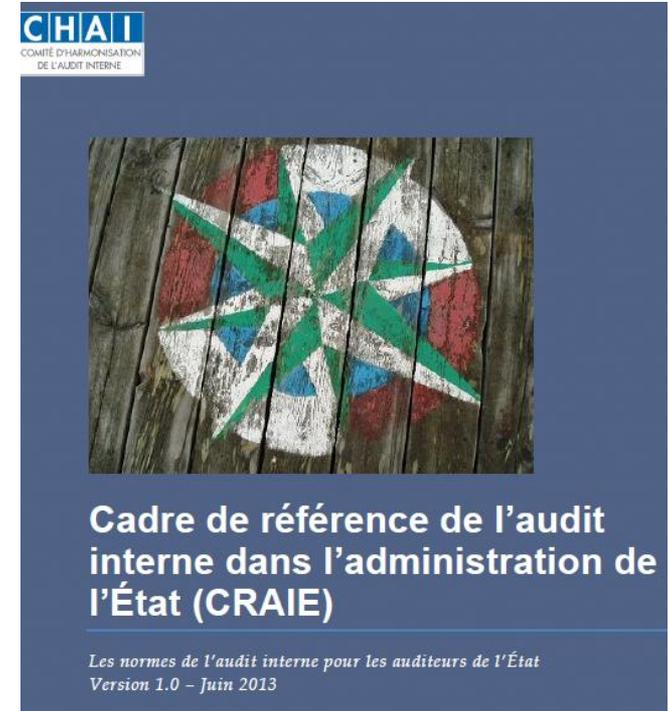
Définition de l'audit interne



L'audit interne est une activité **indépendante** et **objective** qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer.

L'audit interne s'assure que les dispositifs de contrôle interne d'une organisation sont efficaces.

A ce titre, il aide cette organisation à **atteindre ses objectifs** en évaluant, par une approche **systematique et méthodique**, ses processus de **gouvernance, de management des risques et de contrôle** et en faisant des **propositions pour renforcer leur efficacité**.

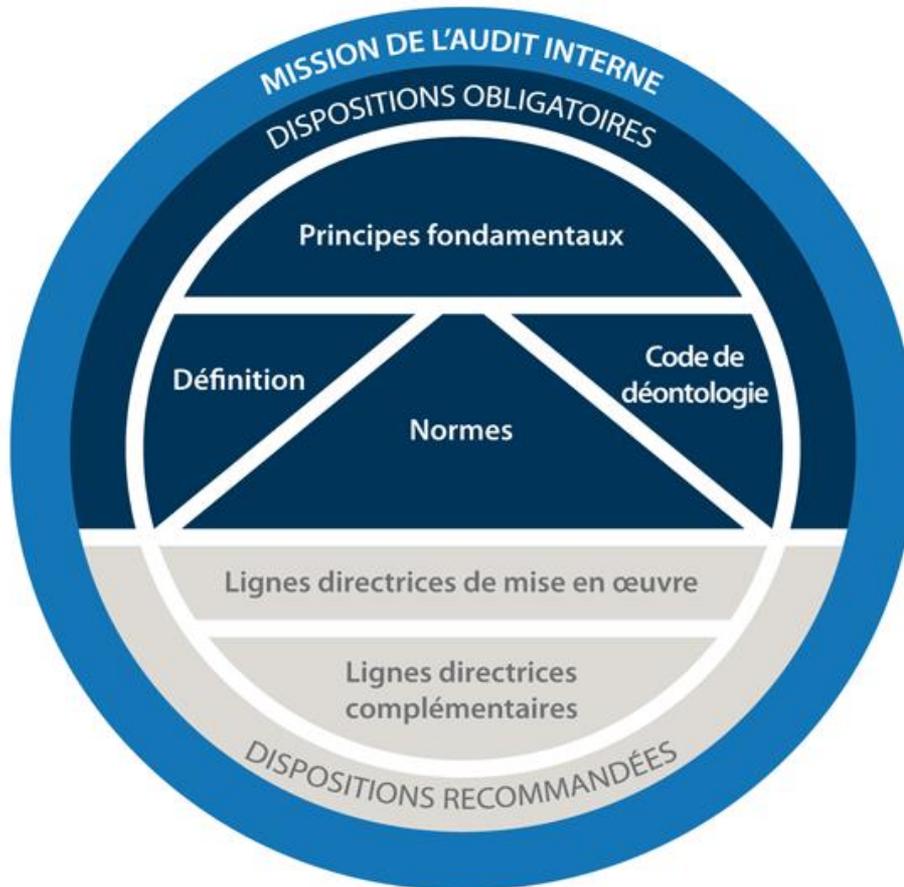




Une activité normée



Le **CRIPP** : Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'AI



> **Cadre de Référence de l'AI de l'Etat (CRAIE)**





Etat des lieux de l'Audit Interne dans l'ESR



Sondage interne AFAIRES

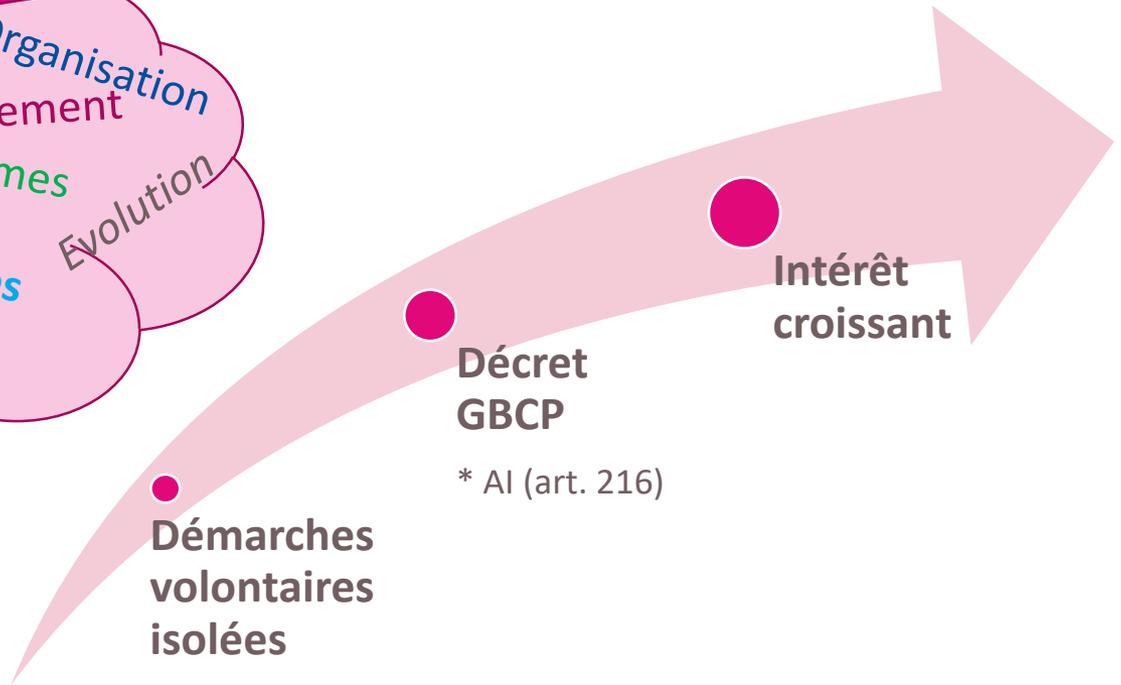
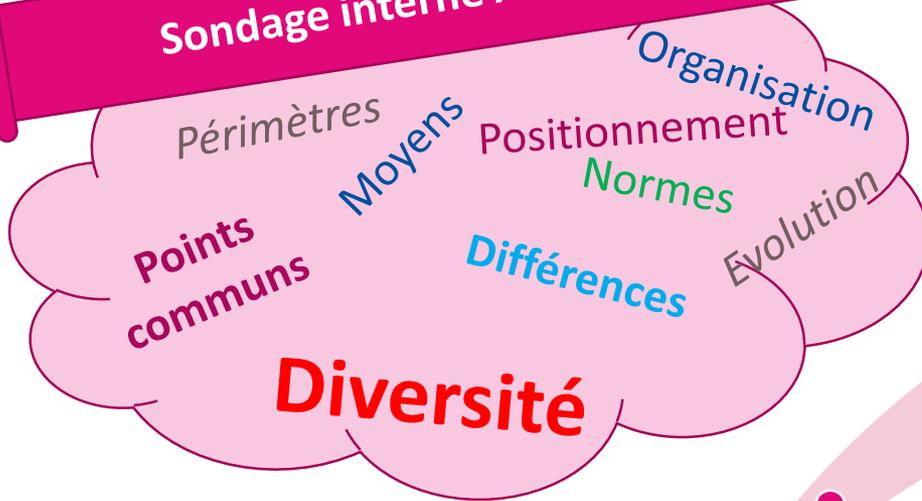




Table ronde sur les enjeux et le positionnement de l'Audit interne au sein des organisations



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'amélioration continue, Aix-Marseille Université

Benoit HERR, responsable du pôle Contrôle de gestion et Analyse économique au sein de la DAPEQ, Université de Lorraine

Xavier ROYON, contrôleur de gestion, auditeur au sein de la direction du pilotage, Université Jean Monnet Saint-Etienne

Jean-Emmanuel RUDIO, responsable de l'Audit Interne, Université de Strasbourg

Clotilde TONNERE, responsable de la cellule d'aide au pilotage, Université de Nantes

Eric VIDBERG, chargé de mission Audit Interne, Université Jean Moulin – Lyon III





Présentation des intervenants dans leur établissement



							
Hélène BLUTEAU	Aurore CHENEVOY	Philippe DJAMBAZIAN	Benoit HERR	Xavier ROYON	Jean- Emmanuel RUDIO	Clotilde TONNERRE	Eric VIDBERG
Directrice de l'Évaluation et de l'Audit Interne	Responsable de l'Audit Interne	Directeur de l'Amélioration continue	Responsable Contrôle de gestion et Analyse économique - Chargé de mission – DAPEQ	Contrôleur de gestion, Auditeur au sein de la Direction du Pilotage	Responsable de l'audit interne	Responsable de la cellule d'Aide au Pilotage	Chargé de mission Audit Interne
AgroParisTech	Université de Bordeaux	Aix-Marseille Université	Université de Lorraine	Université Jean Monnet Saint-Etienne	Université de Strasbourg	Université de Nantes	Université Jean Moulin – Lyon 3
2222 étudiants / 720 pers. / 31 M€ budget	54 000 étudiants / 5.870 pers. / 560 M€ budget	78 000 étudiants / 8 000 pers. / 750 M€ budget	62 000 étudiants / 7000 pers / 620 M€ budget	20 000 étudiants / 1 500 pers (dt 925 ens.) / 140 M€ budget	53.000 étudiants / 5.000 pers. / 530 M€ budget	38 000 étudiants / 3850 pers./356 M€ budget	29 000 étudiants / 1350 pers /116 M€ budget
Fusion (2007)	Fusion (2014)	Fusion (2012)	Fusion (2012)		Fusion (2009)		
IdEx et 3 I-SITES	IdEx (2011) Op. Campus (2008)	IdEx (2011) Op. Campus (2009)	Plan Campus (2010) I-I-SITE (2016)	IdEx 2016 (Univ. Cible 2020)	IdEx (2011) Op. Campus (2008)	I-SITE (2017)	IdEx 2016



Quand a été mis en place l'Audit Interne dans votre établissement et quel a été le facteur déclenchant (ou la motivation) ?





Synthèse



Université
de Strasbourg

2009

2011/
2012

2012

Période d'auto-évaluation HCERES vague A – Retour sur l'apport de l'audit interne par les autres Universités

Suite à **fusion**, benchmarking des meilleures pratiques (*prise en compte dimension des **risques** dans le **pilotage***)

Suite à **fusion**, avec un besoin d'avoir un **regard critique** et **détaché** en interne sur le fonctionnement





Mise en place l'Audit Interne et les facteurs déclenchant (ou la motivation) ?



Rentrée universitaire Palaiseau 2021

Accréditation CTI : recommandation sur la qualité et exigence rapport intermédiaire Autoévaluation Hcéres

Projet de regroupement ESA 2018

2018

Groupe pilotage qui
DEAI : Cartographie de processus
CICB : Carto risques comptables et budgétaires

Annonce report ligne 18 2017

Choix projet immobilier implantation Palaiseau

2017

DEAI
CICB
Carto risque concours

Scission NewUni / Université Paris Saclay 2017

Master Clermont

Isite Cap 2025 2017

CEBB- Reims 2016

2016 Master Ile-de-France, Master Montpellier, Nancy

2015 Cursus Apprentissage dédié

ComUE Université Paris Saclay 2014

2012

DQAI

IDEX Initiative Paris Saclay

Qualité, processus, logigramme...

2010

Cursus unique de formation ingénieur

Master STVE

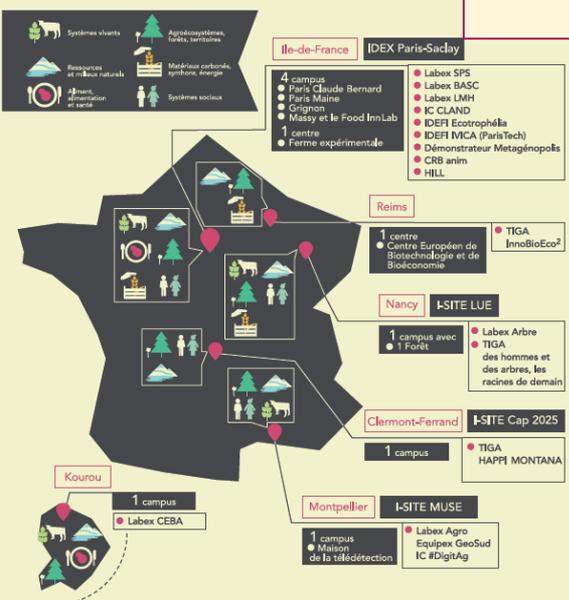
2007

Création d'AgroParisTech

1824  ENGREF

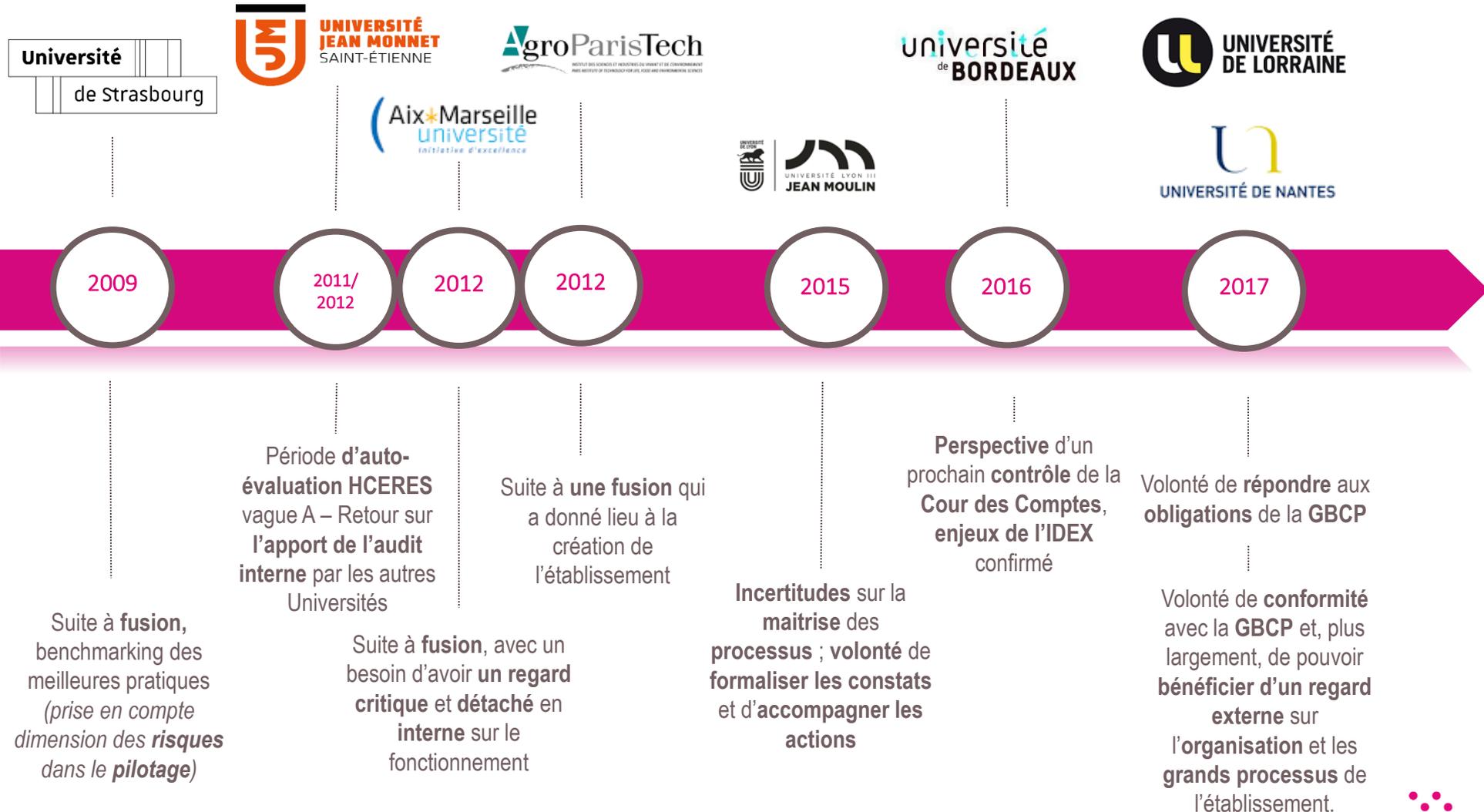
1826  Institut national agronomique Paris-Clermont

1893  ensia





Synthèse





Quelle organisation de l'AI ?

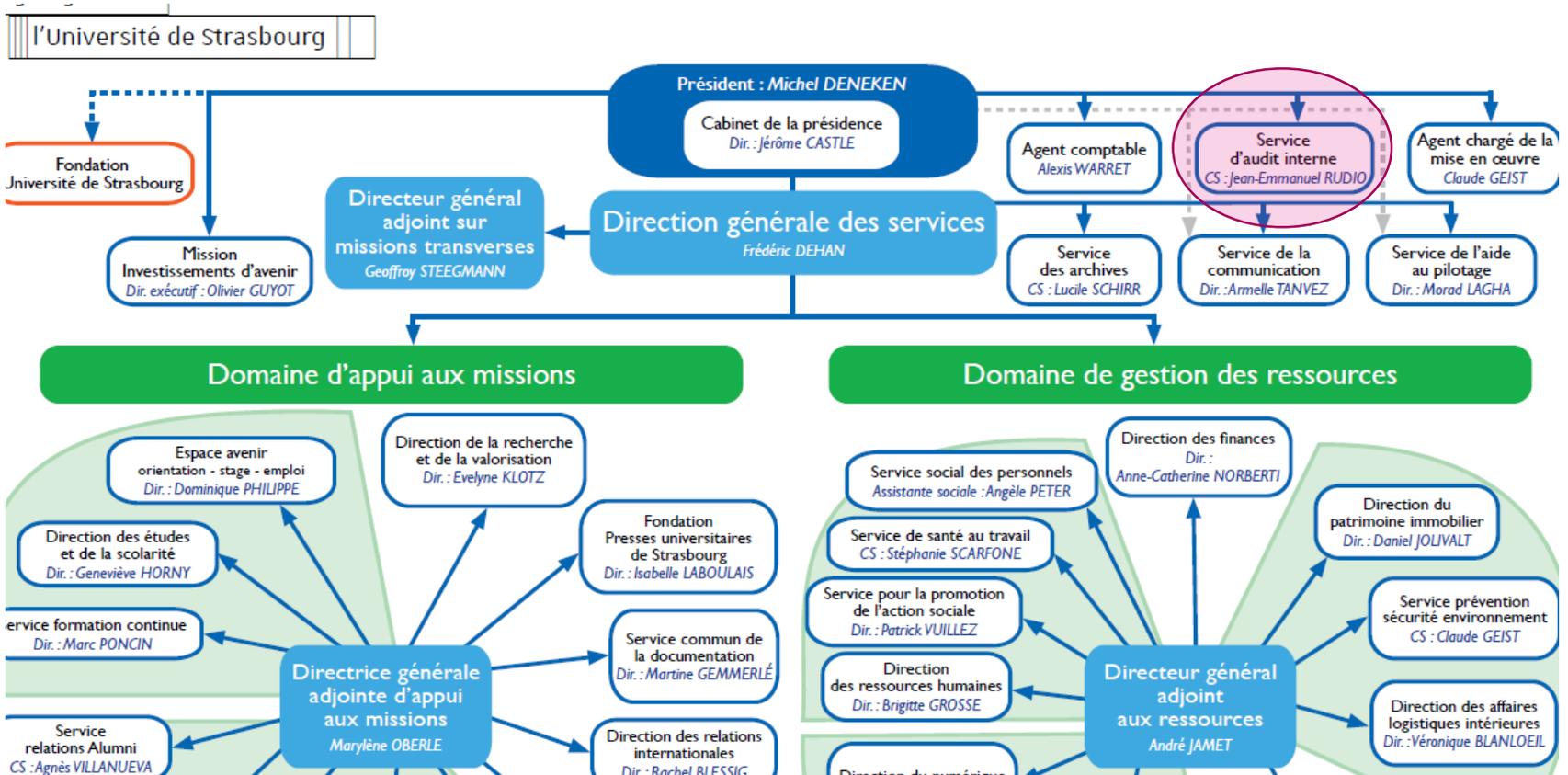


Moyens, rattachement, charte, comité d'audit, champ d'intervention articulation avec d'autres fonctions, profil des auditeurs, évolution depuis la création...



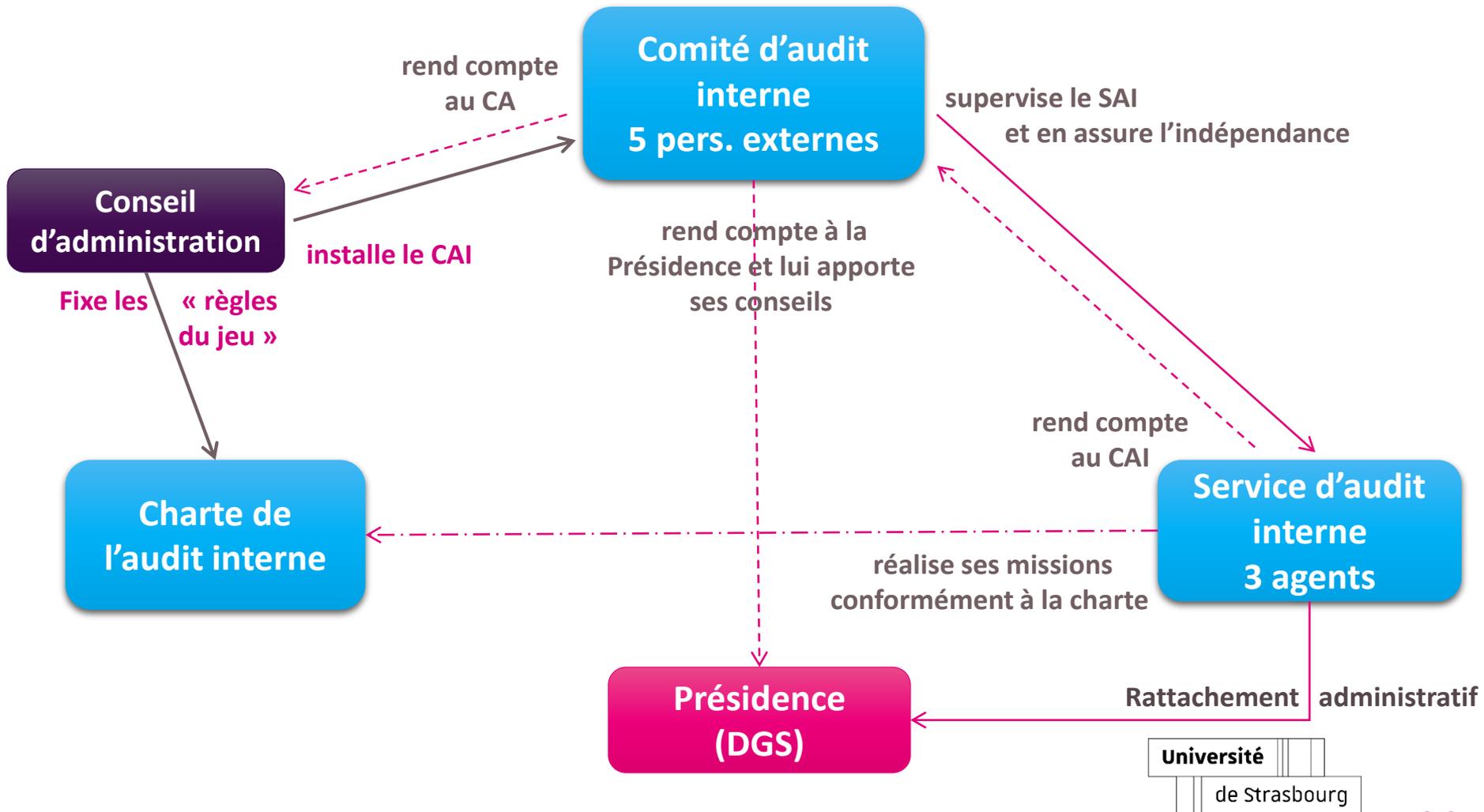


Positionnement du Service d'audit interne





Organisation de la fonction audit interne





Positionnement de la Direction de l'audit interne



Vice-président Affaires institutionnelles
Antoine de Daruvar

Vice-président Ressources humaines
Dean Lewis

Vice-président Patrimoine
Serge Dulucq

Vice-président Amélioration continue
Yves Ducq

Vice-président Numérique
Guy Melançon

Chargée de mission Qualité de vie au travail Nicole Rascle	Chargé de mission Handicap Éric Dugas	Chargée de mission Parité, égalité, diversité Marion Paoletti
---------------------------------------------------------------	------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

Vice-présidente Formation, vie universitaire et citoyenne
Sandrine Rui

Vice-présidente Orientation, relations avec le secondaire et insertion professionnelle
Isabelle Rondot

Vice-présidente Formation tout au long de la vie
Cécile Bébéar

Vice-présidente Vie étudiante et vie de campus
Anne-Marie Tournepiche

Vice-présidente Étudiant
Fanny Camps

Vice-président Recherche
Philippe Moretto

Vice-président Innovation et relations avec les entreprises
Éric Papon

Vice-présidente Stratégie et développement
Hélène Jacquet

Vice-président Enjeux de société
Sébastien-Yves Laurent

Chargée de mission Structuration de la recherche Julie Dechanet-Merville	Chargé de mission Plateformes de recherche Marc Bonneau
-----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

Vice-présidente Relations extérieures
Stéphanie Debette

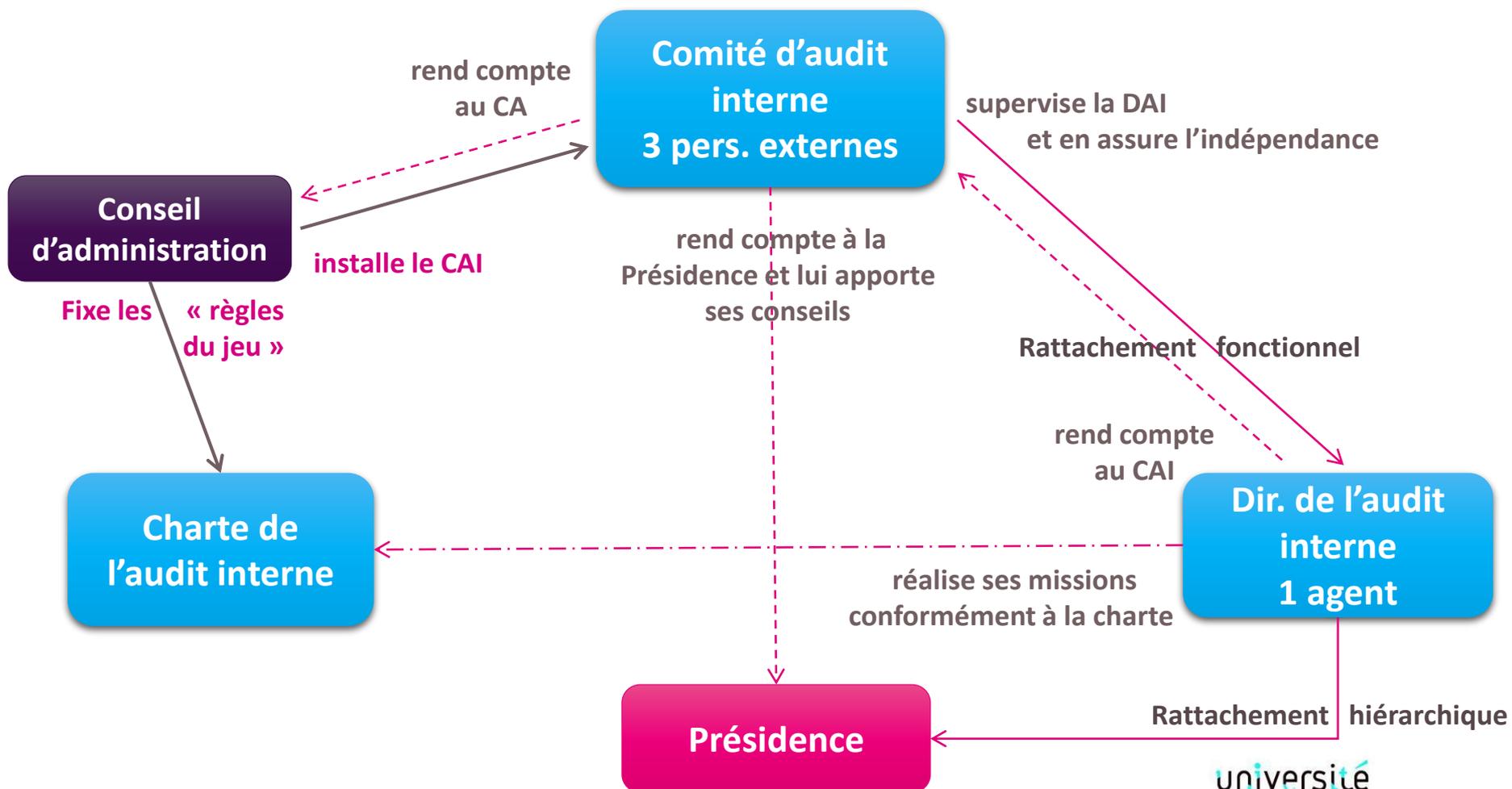
Vice-président Partenariats et territoires
Olivier Pujolar

Vice-président Réseaux internationaux
Laurent Servant

Vice-présidente Internationalisation
Joanne Pagèze

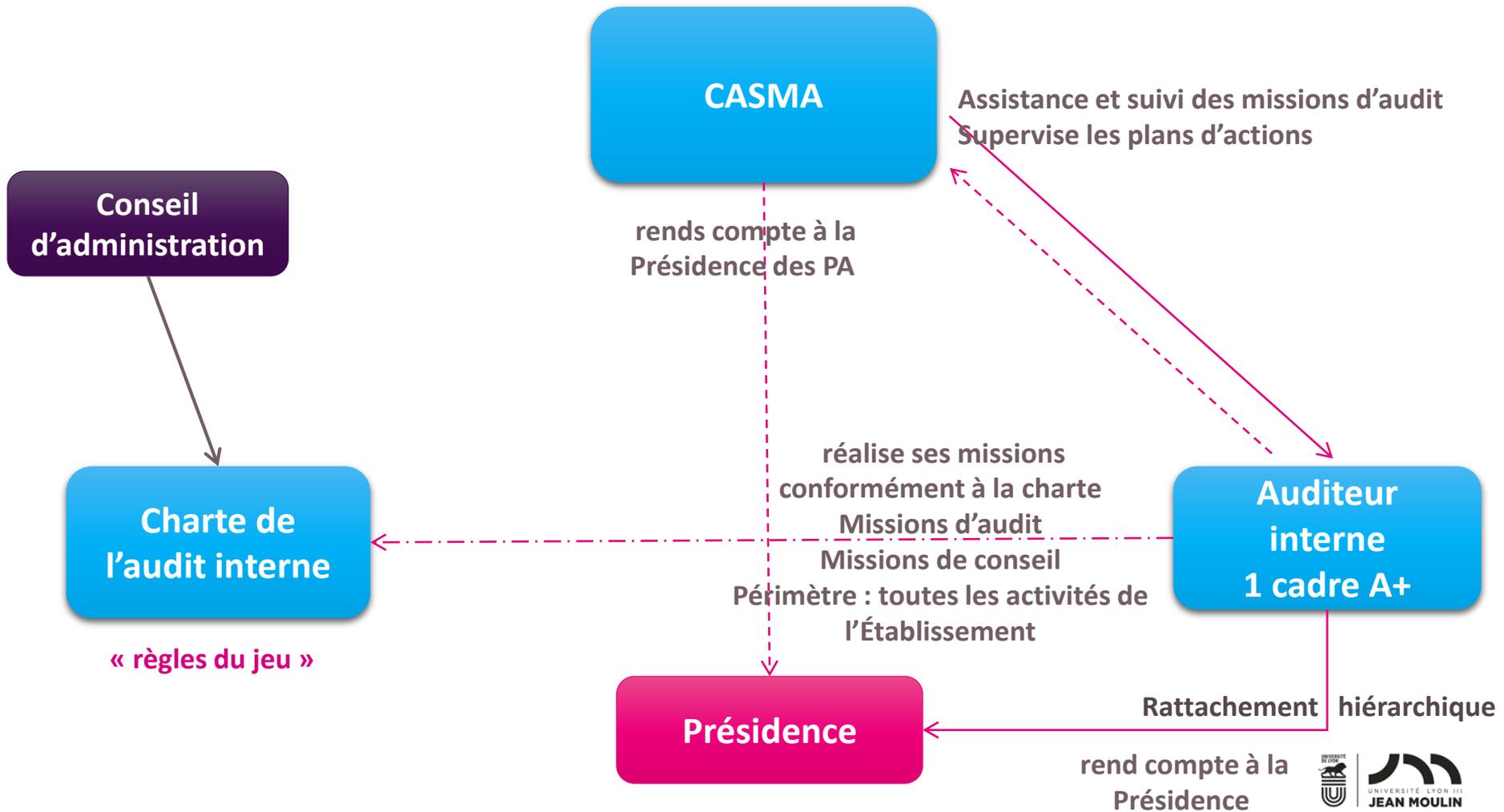


Organisation de la fonction audit interne





Organisation de la fonction audit interne à Lyon 3





Synthèse



	AgroParisTech	Université de Bordeaux	Aix-Marseille Université	Université de Lorraine	Université Jean Monnet Saint-Etienne	Université de Strasbourg	Université de Nantes	Université Jean Moulin – Lyon 3
Rattachement		Présidence				Présidence		Présidence
Type de structure		Direction de l'Audit Interne				Service de l'Audit Interne		Service de l'Audit Interne
Charte		OUI				OUI		OUI
Comité d'Audit (membre Interne ou Externe)		OUI uniquement ext.				OUI uniquement ext..		NON
Effectifs		1				3		1
Autres fonctions de la structure								accompagnement sur les questions de CI, travail sur la cartographie des risques





Organisation de la fonction audit interne



- Réorganisation administrative des services centraux (avec organigrammes hiérarchique et fonctionnel normalisés)
- Transformation de la DAI en DACI et recrutement d'un contrôleur interne du secteur bancaire
- Mise en place d'un site centralisé pour l'ensemble des procédures
 - Programmation de rédaction des procédures
- Recrutement d'un deuxième auditeur

2014

- Première cartographie des risques (45 risques)
- Plan d'actions contenant 98 actions

2015

2018

2013

- Création d'un comité des risques
- Mise en place de référents contrôle interne dans chaque direction centrale
- Normalisation des procédures

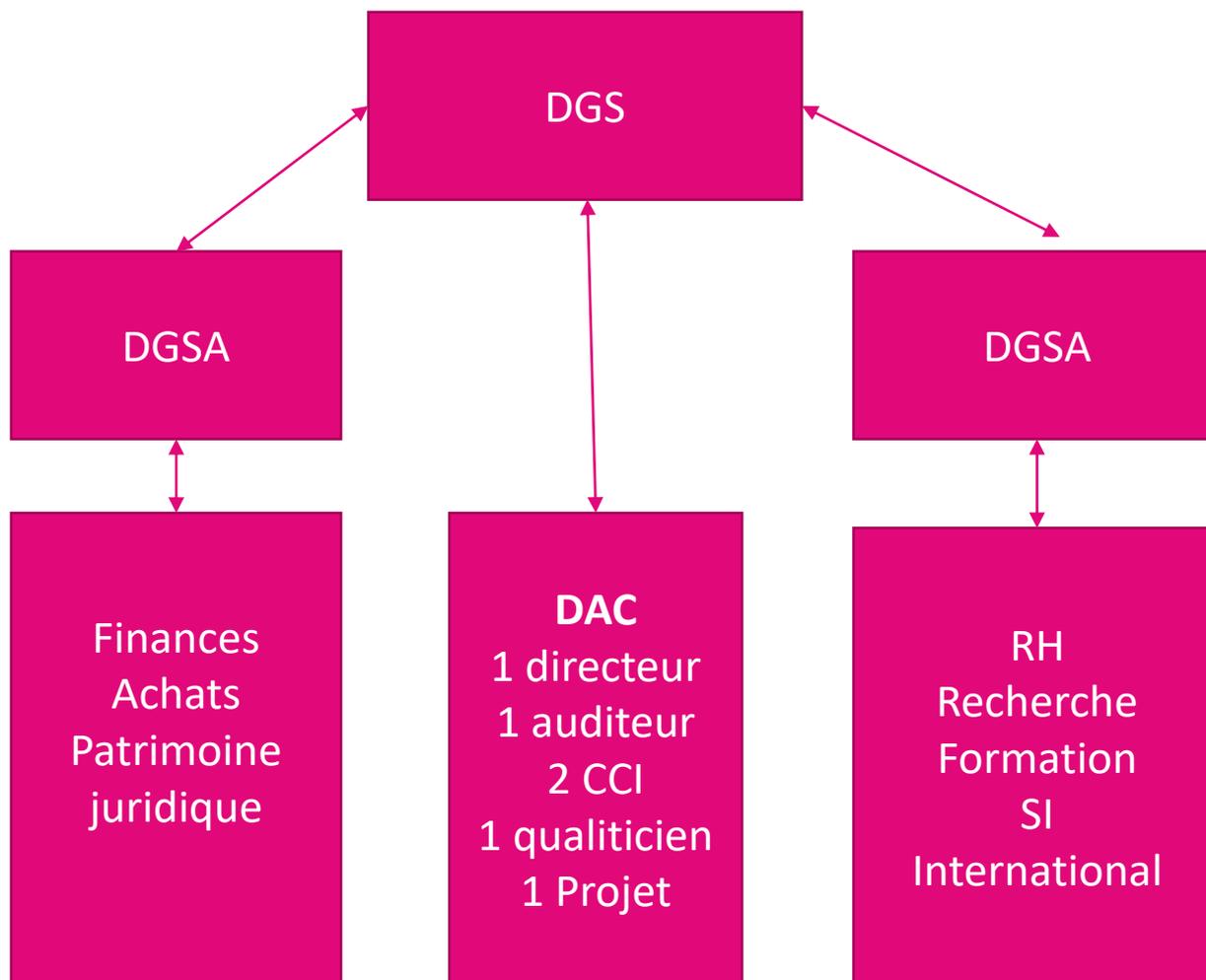
2012

- Naissance d'Aix Marseille Université
- Création de la direction de l'audit interne (DAI) avec 2 personnes un directeur et un auditeur issu du milieu bancaire
- Création du comité d'audit interne
- Vote de la charte de l'audit interne

- Transformation de la DACI en DAC avec :
- Intégration de l'animation à la démarche qualité
 - Accompagnement à la méthodologie aux projets



Positionnement de l'audit Interne



Quelle organisation de l'audit interne et quel profil de l'auditeur



Organisation

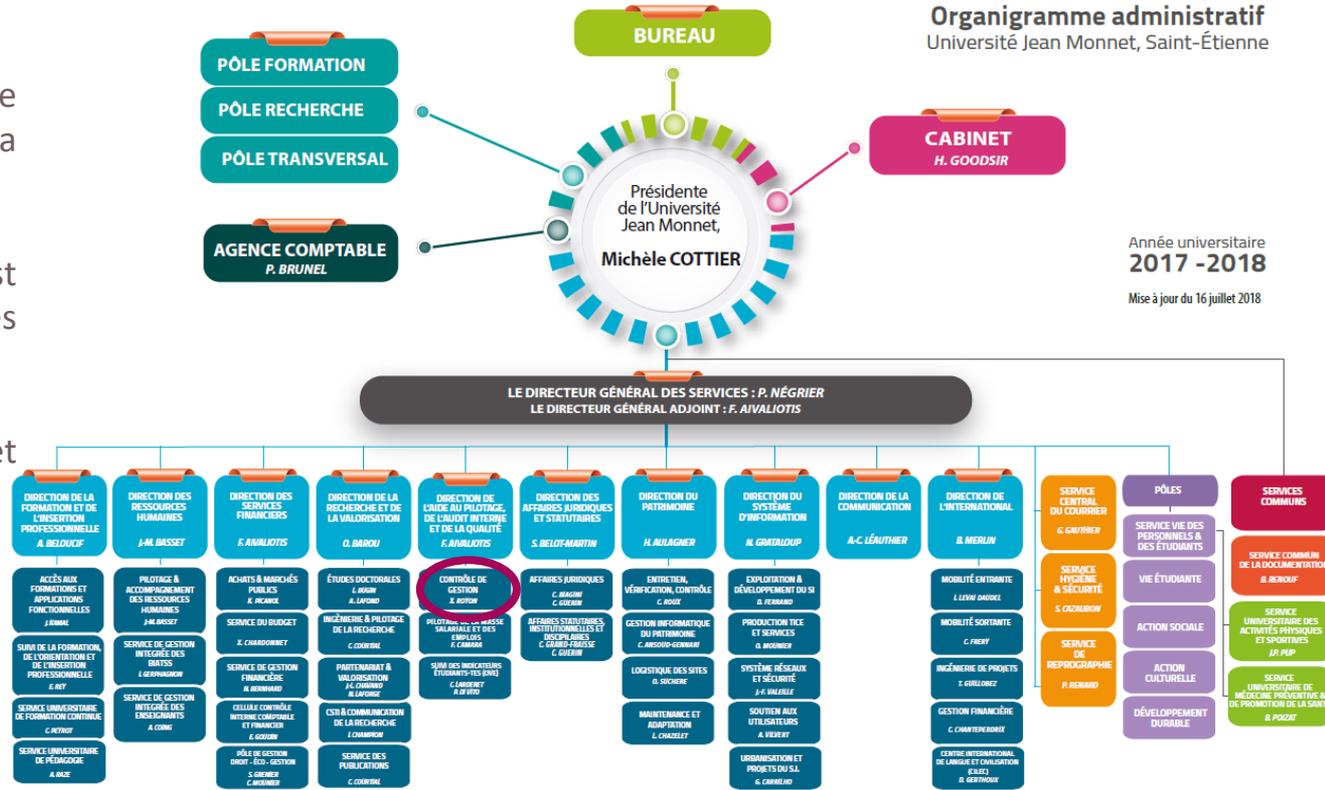
Rattachement à la Direction de l'Aide au Pilotage, de l'Audit Interne et de la Qualité

Le Directeur de la Direction est également Directeur des Services Financiers

Poste de Contrôleur de Gestion et Auditeur interne

Organigramme administratif Université Jean Monnet, Saint-Étienne

Année universitaire
2017 -2018
Mise à jour du 16 juillet 2018



Maison de l'Université
10, rue Tréfilerie
42023 Saint-Étienne Cedex 2

04 77 42 17 00
portail.univ-st-etienne.fr
dsg@univ-st-etienne.fr





Positionnement et organisation de l'Audit Interne



+ DQAI en 2012

+ DEAI en 2017

- mettre en place et animer le processus d'autoévaluation ;
- fournir un appui au pilotage et à l'autoévaluation des activités de l'établissement ;
- animer la qualité interne ;
- piloter et valoriser le développement durable et la responsabilité sociétale (DDRS);
- Une lettre de mission avec plan annuel...

Audit?

Tutelle sensible / CGAAER

Personnels réticents :

- politique qualité post fusion : qualité « mode logigramme »
- culture « règlementaire » (sécurité sanitaire)

DIRECTEUR GÉNÉRAL : Gilles TRYSTRAM
DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTÉ : Pascale MARGOT-ROUGERIE
DIRECTEUR(RICES) ADJOINT(ES) : Agnès HOLL-NICAUD - Thierry DORE

APPUI AUX MISSIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

Secrétaire générale :
Christine JACQUEMIN

Ressources humaines :
Elisabeth GAUDION

Affaires financières et achats:
Bénédicte BONFANTI

Patrimoine immobilier :
Marion PHAM

Systèmes d'information :
Dominique CAGNON

Direction des documentations, du musée du Vivant et du CIRE : Laurent GERVEREAU

Direction des relations internationales :
Christophe SODORE

Direction des partenariats : Chantal MONVOIS

Direction de la communication :
Margot ARRAULT

Direction de l'évaluation et de l'audit interne :
Hélène BLUTEAU

Ferme expérimentale : Dominique TRISTANT
Gestionnaire : Véronique NOEL





Synthèse



	AgroParisTech	Université de Bordeaux	Aix-Marseille Université	Université de Lorraine	Université Jean Monnet Saint-Etienne	Université de Strasbourg	Université de Nantes	Université Jean Moulin – Lyon 3
Rattachement	Présidence (enfin le DG de l'école)		DGS	DGS	Direction Pilotage dans DGS			
Type de structure	Direction de l'Evaluation et de l'Audit Interne		Direction de l'Amélioration continue	Délégation d'Aide au Pilotage et à la Qualité	Fonction d'Auditeur			
Charte	NON (prévu à échéance 2020)		OUI	OUI	OUI (2013)			
Comité d'Audit (membre Interne ou Externe)	NON (prévu en 2020)		OUI uniquement ext.	OUI uniquement ext.	Oui mais non mis en place depuis 2015			
Effectifs	2		7	14	4			
Autres fonctions de la structure	animation qualité, conseil organisationnel, maîtrise des risques, aide au pilotage		Contrôle interne, Qualité, accompagnement à la méthodologie projet, dématérialisation des processus	contrôle interne, contrôle de gestion, animation qualité, conseil organisationnel, maîtrise des risques, aide au pilotage	Pilotage données, stat. Étudiantes, contrôle de G., Pilot. MS			



Positionnement de l'Audit Interne à l'Université de Nantes

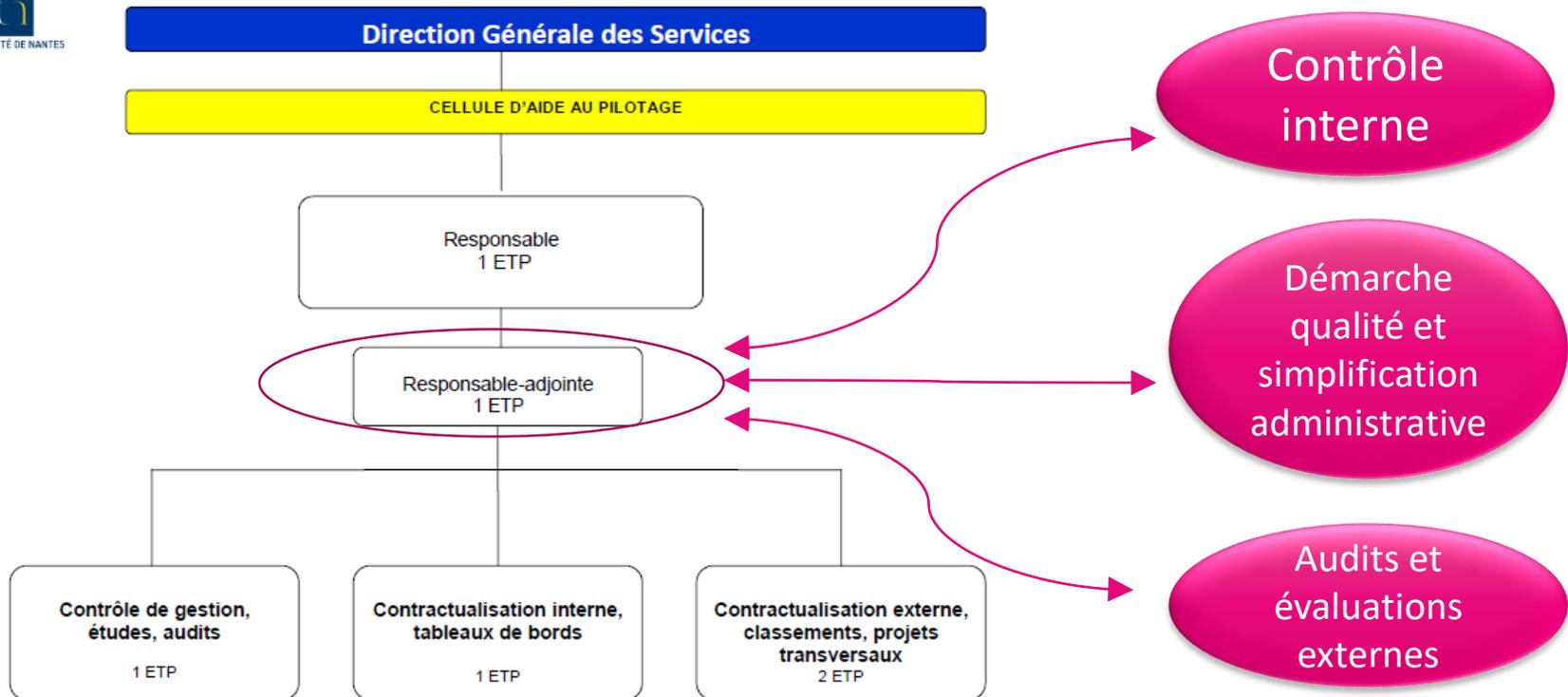




L'organisation de la fonction d'AI à l'Université de Nantes



+ Des interactions avec d'autres démarches portées par l'UN :





Synthèse



	AgroParisTech	Université de Bordeaux	Aix-Marseille Université	Université de Lorraine	Université Jean Monnet Saint-Etienne	Université de Strasbourg	Université de Nantes	Université Jean Moulin – Lyon 3
Rattachement	Présidence (enfin le DG de l'école)	Présidence	DGS	DGS	DGS Adjoint	Présidence	DGS	Présidence
Type de structure	Direction de l'Evaluation et de l'Audit Interne	Direction de l'Audit Interne	Direction de l'Amélioration continue	Délégation d'Aide au Pilotage et à la Qualité	Direction du Pilotage	Service de l'Audit Interne	Cellule d'Aide au Pilotage	Service de l'Audit Interne
Charte	NON (prévu à échéance 2020)	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI
Comité d'Audit (membre Interne ou Externe)	NON (prévu en 2020)	OUI uniquement ext.	OUI uniquement ext.	OUI uniquement ext.	OUI Pas réunion depuis 2015	OUI uniquement ext..	OUI Uniquement int.	NON
Effectifs	2	1	7	14	4	3	6	1
Autres fonctions de la structure	animation qualité, conseil organisationnel, maîtrise des risques, aide au pilotage		Contrôle interne, Qualité, accompagnement à la méthodologie projet, dématérialisation des processus	contrôle interne, contrôle de gestion, animation qualité, conseil organisationnel, maîtrise des risques, aide au pilotage	Contrôle de gestion, aide au pilotage, pilotage masse salariale, statistiques vie étudiante (OVE)		contrôle de gestion, aide au pilotage et à la décision, appui méthodologique aux services.	accompagnement sur les questions de CI, travail sur la cartographie des risques





**regard réflexif : avantages / inconvénients ;
évolutions envisagées ?**





Le choix de l'externalisation des missions d'audit

Avantages

- Panel de compétences rapidement disponible
- Neutralité et légitimité du « regard extérieur »
- Flexibilité
- Dans le cadre d'un marché, tarifs négociés

Inconvénients

- Adaptation au contexte et appréhension des sujets complexes
- Préconisations formulées parfois un peu décalées
- Peut nécessiter briefing et accompagnement important des cabinets



Une solution souple, apportant rapidement les éclairages dont l'université a besoin, dans le cadre du projet de création d'un nouvel établissement





Synthèse des établissements n'ayant pas une entité dédiée à l'Audit Interne



+

	AgroParisTech	Aix-Marseille Université	Université de Lorraine	Université Jean Monnet Saint-Etienne	Université de Nantes (modèle externalisé)
Avantages					<p>Panel de compétences rapidement disponible</p> <p>Neutralité et légitimité du « regard extérieur »</p> <p>Flexibilité</p>
Inconvénients					<p>Adaptation au contexte et appréhension des sujets complexes</p> <p>Préconisations formulées parfois un peu décalées</p> <p>Peut nécessiter briefing et accompagnement important des cabinets</p>





+ Points forts

- Appui directeur général, indépendance
- Développement en cours des processus
 - Pour faire émerger risques / opportunités
 - Plan d'action / indicateurs
- Acculturation risques / opportunités
- Sous traitance ...

+ Points faibles

- Polyvalence nécessaire dans un petit établissement
- Beaucoup d'appui au pilotage
 - Création de l'université Paris-Saclay 2020,
 - ESA
- Pas de chargé de mission qualité

+ Perspectives

- Projet développement du contrôle interne (au delà du chargé de mission CICB)
- Structurer qualité / contrôle interne / audit
- Comité audit et charte (à 3 ans?)





Regard réflexif d'AMU



+ Points forts

- Appui de la gouvernance, indépendance
- Très bonne connaissance de l'établissement
- Très bonne intégration dans le paysage universitaire
- Offre de service large allant de l'audit à l'accompagnement pour la mise en place des plans d'actions et leurs suivis

+ Point faible

- Vigilance particulière pour le « directeur multi-casquette » (audit/contrôle interne/qualité/accompagnement projet)

+ Perspectives

- Bien Structurer l'offre de service audit/ qualité / contrôle interne /accompagnement projet





Bilan de l'Université de Jean Monnet – Saint-Etienne



Item	Avantages	Inconvénients
Double fonction Contrôleur de Gestion / Auditeur	<ul style="list-style-type: none">• Connaissance opérationnelle des problématiques financières et transverses majeures• Connaissance des métiers pour permettre l'identification des « failles » / risques importants• Besoin de transversalité qui est commun aux 2 métiers	<ul style="list-style-type: none">• Biais lié au métier opérationnel exercé dans l'orientation des missions, thèmes• Priorité donnée au Contrôle de Gestion
Rattachement hiérarchique à une Direction sous la responsabilité de la DGS		<ul style="list-style-type: none">• Rattachement relativement éloigné de la sphère stratégique de l'Université• Indépendance réelle reposant sur les personnes et non l'organisation• Indépendance perçue très faible remettant en cause le fondement même de l'Audit





Synthèse des établissements n'ayant pas une entité dédiée à l'Audit Interne



+

	AgroParisTech	Aix-Marseille Université	Université de Lorraine	Université Jean Monnet Saint-Etienne	Université de Nantes (modèle externalisé)
Avantages	Beaucoup d'appui au pilotage	Direction unique permet une meilleure interaction dans les processus métiers (AI, CI, Qualité)	Fonction intégrée à l'activité de la DAPEQ Partage des valeurs et des finalités au sein d'une équipe Synergies des compétences Optimisation des moyens (efficacité)	Connaissance opérationnelle des problématiques financières et transverses majeures Connaissance des métiers pour permettre l'identification des « failles » / risques importants	Panel de compétences rapidement disponible Neutralité et légitimité du « regard extérieur » Flexibilité
Inconvénients	Peu de maturité sur la valeur ajoutée de l'Audit Interne Besoin structurer Qualité / contrôle interne / audit	Casse-tête pour le directeur qui doit être vigilant différencier ses différents acteurs	Séparation délicate des rôles entre accompagnement/expertise/audit Montée en puissance progressive des missions Gestion de la charge de travail	Temps consacré à l'Audit très limité Difficulté à rendre compte de l'utilité de l'Audit pour l'Université face aux priorités financières Continuité d'activité en cas de départ	Adaptation au contexte et appréhension des sujets complexes Préconisations formulées parfois un peu décalées Peut nécessiter briefing et accompagnement important des cabinets





+ Points forts :

- **Ancienneté** => AI connu et reconnu (légitimité - utilité)
- **Indépendance** => objectivité - confiance
- **Certification** des auditeurs => compétence - crédibilité
- **Comité d'audit** => hauteur de vue
- **Outils** élaborés (Univers d'audit, procédures, supervision...)
- **Taux élevés** d'acceptation et de mise en œuvre des recos

+ Perspectives :

- **Programme** d'assurance & d'amélioration de la qualité de l'AI
- **Evaluation externe** : efficience et conformité aux normes

+ Points faibles :

- Manque de **maturité** et de développement du **contrôle interne**
- **Couverture** de l'univers d'audit > à 5 ans





Bilan de l'Université de Bordeaux



+ Points forts :

- Soutien du Président de la fonction et de la démarche
- Comité d'audit => hauteur de vue et recul / AI pour le positionner correctement (sujets d'audit et échanges avec la présidence structurants/ risques)
- Développement du contrôle interne rapide

+ Perspectives :

- Outils + élaborés à construire (Univers d'audit, référentiels à partager avec le CI, procédures, ...)
- Taux d'acceptation et de mise en œuvre des recos à suivre avec un objectif cible encore à fixer (1 an seulement après le 1^{er} audit)

+ Points faibles :

- Manque de recul encore sur les apports de l'audit interne
- Première et deuxième lignes de maîtrise encore faibles : socle CI pas encore développé donc les missions d'AI mettent plus de temps.





Bilan de l'Université Jean Moulin de Lyon III



✓ Points forts :

- Positionnement Présidence
- Sensibilisation au quotidien et au plus près des acteurs

✓ Points de vigilances :

- Manque de visibilité sur les plus-values apportées (communication ?)
- Manque de maturité du CI : Première et deuxième lignes de maîtrise.

+ Perspectives :

- Optimisation des outils (Univers d'audit, référentiels à partager avec le CI, procédures ...)
- Valorisation par la diffusion d'une culture du CI et des risques
- Mutualisation des pratiques et des moyens ?





Synthèse des établissements ayant une entité dédiée à l'Audit Interne



+

	Université de Bordeaux	Université de Strasbourg	Université Jean Moulin – Lyon 3
Avantages	<p>Légitimité lié au rattachement à la Présidence</p> <p>Comité d'audit => vision d'ensemble et recul /rôle et positionnement de l'AI et du CI</p> <p>Missions dédiées AI</p> <p>Développement du contrôle interne rapide</p>	<p>AI connue et reconnue</p> <p>Indépendance réelle de la fonction</p> <p>Certification des auditeurs</p> <p>Comité d'audit permet hauteur de vue</p> <p>Outils élaborés</p> <p>mise en œuvre des recos élevés</p>	<p>Rattachement Présidence</p> <p>Premières mission au plus près des acteurs de terrain</p>
Inconvénients	<p>Manque de recul encore sur les apports de l'audit interne</p> <p>Besoin de coordination avec le pôle qui pilote le CI et les autres structures du pilotage</p>	<p>Manque de maturité et de développement du contrôle interne</p> <p>Couverture de l'univers d'audit > à 5 ans</p>	<p>Manque de maturité sur le CI (1^{er} et 2^{ème} niveau)</p> <p>Manque de lisibilité de plus-values apportées par l'audit</p>





Echanges





Thème 2 : De l'état des lieux des risques stratégiques et opérationnels à la mise en place des dispositifs de Contrôle Interne



Romain BOULLY, Université de Strasbourg

Hélène BLUTEAU, AgroParisTech

Aurore CHENEVOY, Université de Bordeaux

Philippe DJAMBAZIAN, Aix-Marseille Université

Eric VIDBERG, Université Jean Moulin – Lyon III





Éléments introductifs : audit interne et risques





Les risques : au cœur de l'audit interne

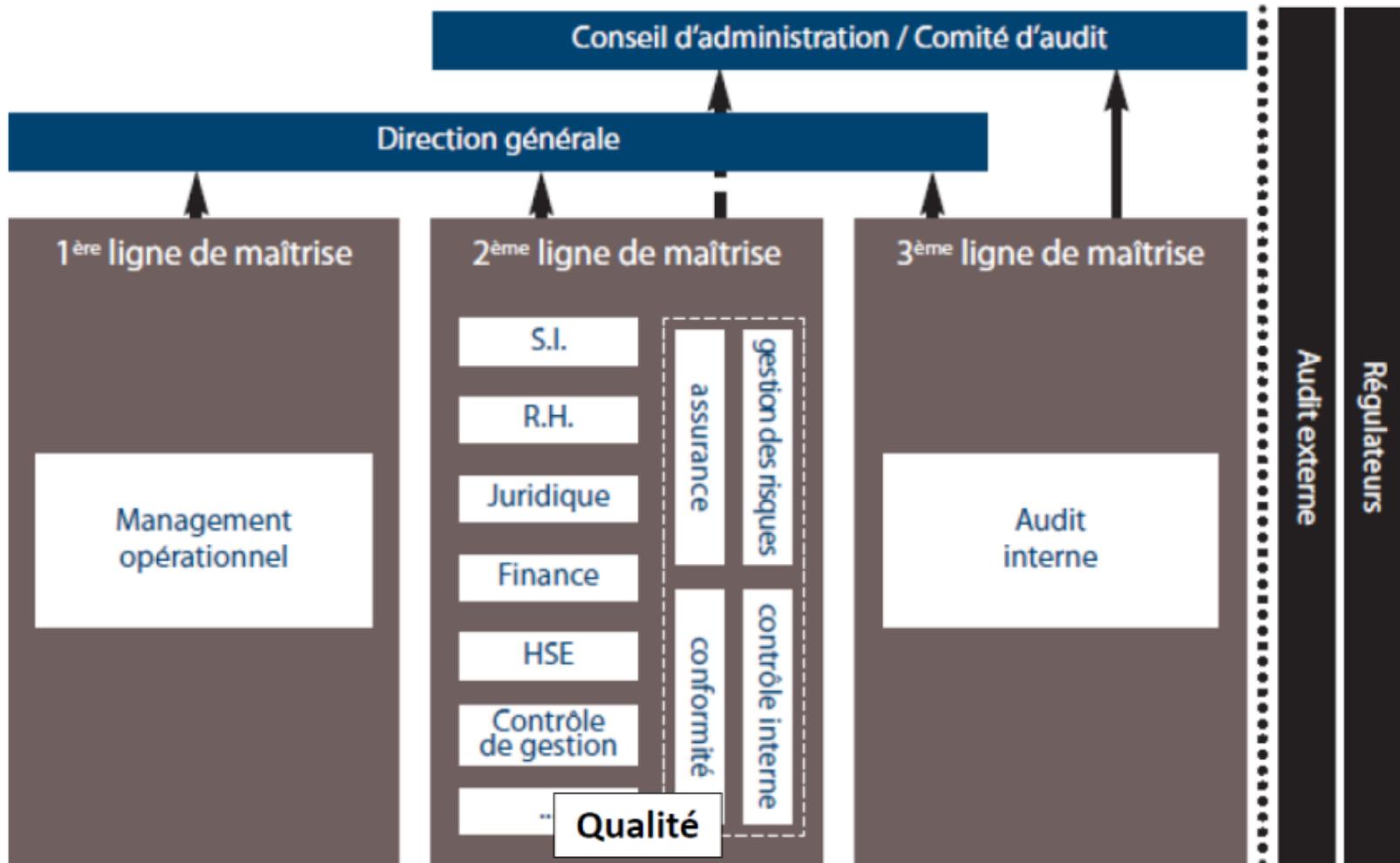


- + **Présence massive dans les normes (> 50 occurrences)**
- + **2100 – Nature du travail**
 - L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de **management des risques** et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une **approche systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques**.
- + **2010 – Planification**
 - Le responsable de l'audit interne doit **établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques** afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation





Répartition des rôles : 3 lignes de maîtrise pour une meilleure performance



Fonctions participant au dispositif de maîtrise globale des risques





Etat des lieux dans les établissements :

Quelle visibilité a l'établissement sur ses risques ?
Pour quelle utilisation ?



Romain BOULLY, auditeur interne, Université
de Strasbourg

Université

de Strasbourg



Maîtrise \ gravité	MAITRISE				Total
	4	3	2	1	
4	9	interrogent	20	3	32
3	3		8	1	12
2	1				2
1		1		1	2
Total	1	14	28	5	48





Quelle visibilité a l'établissement de ses risques ? 2/2

Université

de Strasbourg

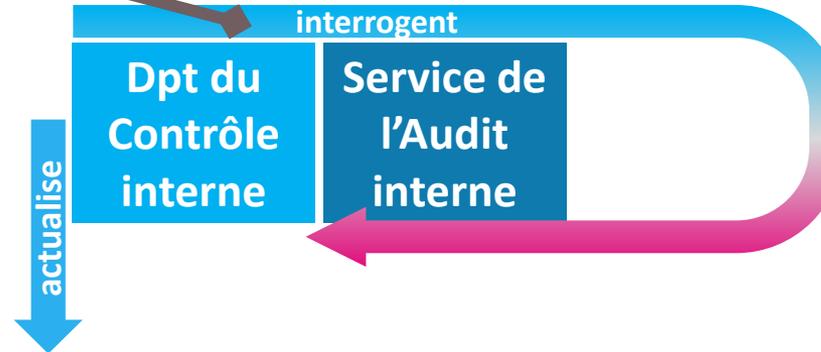


En 2014 :

- Le CAI demande une actualisation de la cartographie, associant des acteurs « cœurs de métier »
- + modalités d'utilisation de la carto. des risques

En 2016 :

- Le SAI se retire de la démarche
- **30 entretiens :**
 - Ajout Dir. Composante, Dir. UR, Resp. Adm. compo
 - Révision cotation impact, probabilité, maîtrise
 - Nouveaux risques ?

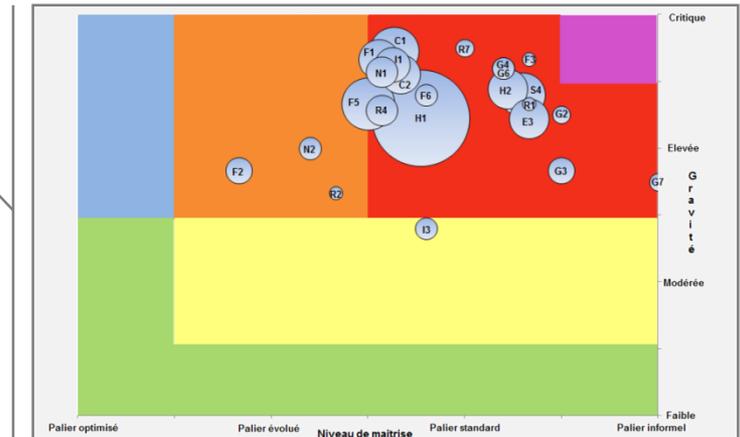


Management Unistra

Dir. Service, Dir. Composante,
Dir. UR, Resp. Administratifs

Gouvernance

Président – VP – DGS

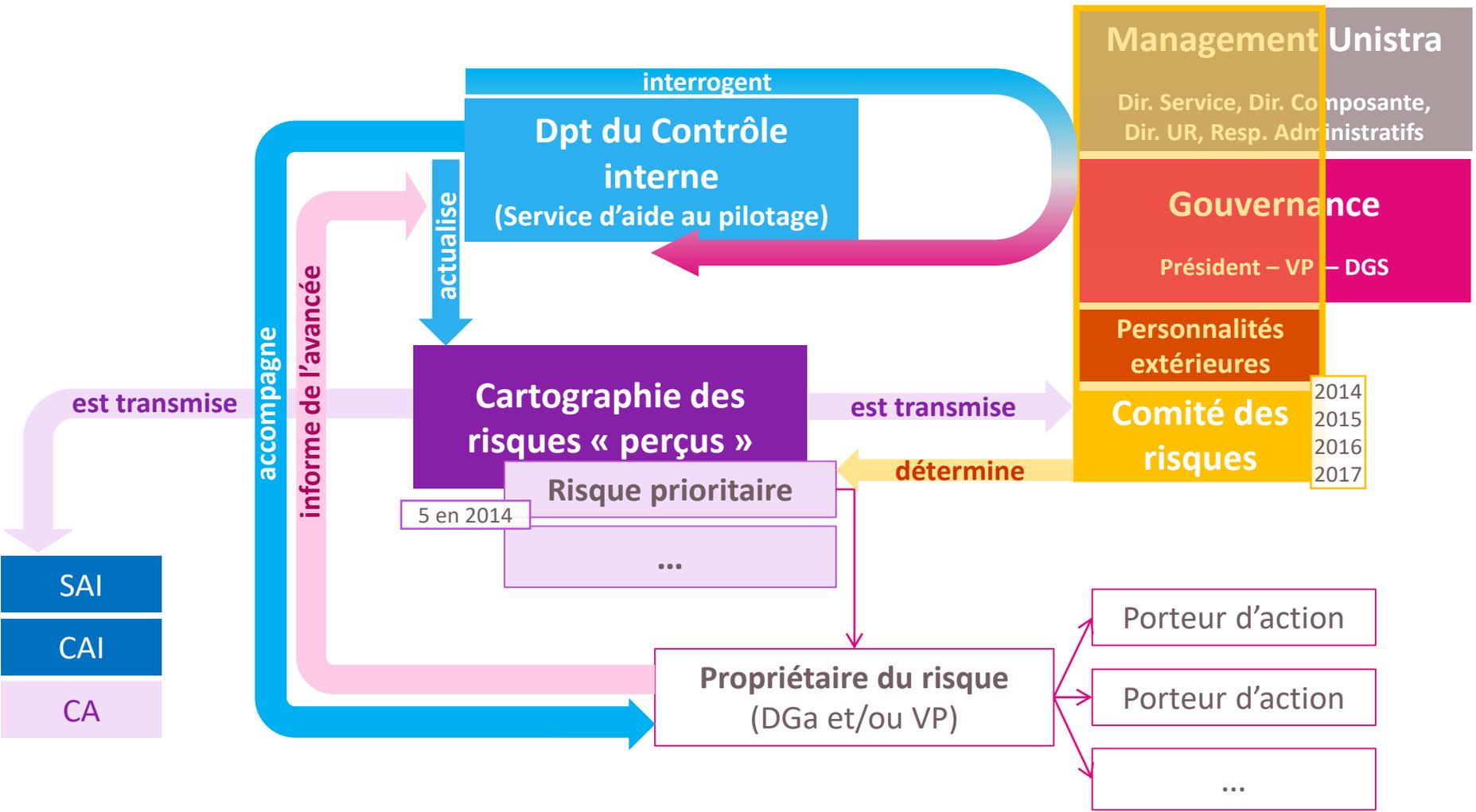




Comment l'établissement utilise la cartographie des risques ?

Université

de Strasbourg





Le Bilan



Une approche MACRO qui a permis d'augmenter le niveau de maitrise, entre 2014 et 2016, de :

- 2 risques « financiers » (liés au CICF)
- 2 risques « numériques »
- 1 risque « stratégique »

Cartographie des risques « perçus »

Approche MICRO en cours :

Identification de risques pour chaque processus (≈ 200)

Cartographie des risques / processus (en cours)

Limites

Depuis 2017, « essoufflement » de la démarche

Enjeux :

Mettre en cohérence l'approche « risque » avec d'autres outils de pilotage : tableaux de bord, dialogue de gestion, démarche qualité, ...





Etat des lieux dans les établissements :

Quelle visibilité a l'établissement sur ses risques ?
Pour quelle utilisation ?



Hélène BLUTEAU, directrice de
l'Évaluation et de l'Audit Interne,
AgroParisTech





Etablissement



- 6 Domaines
- Stratégie
- Gouvernance
- Recherche et formation
- Réussite étudiante
- Valo culture scientifique
- Europe international

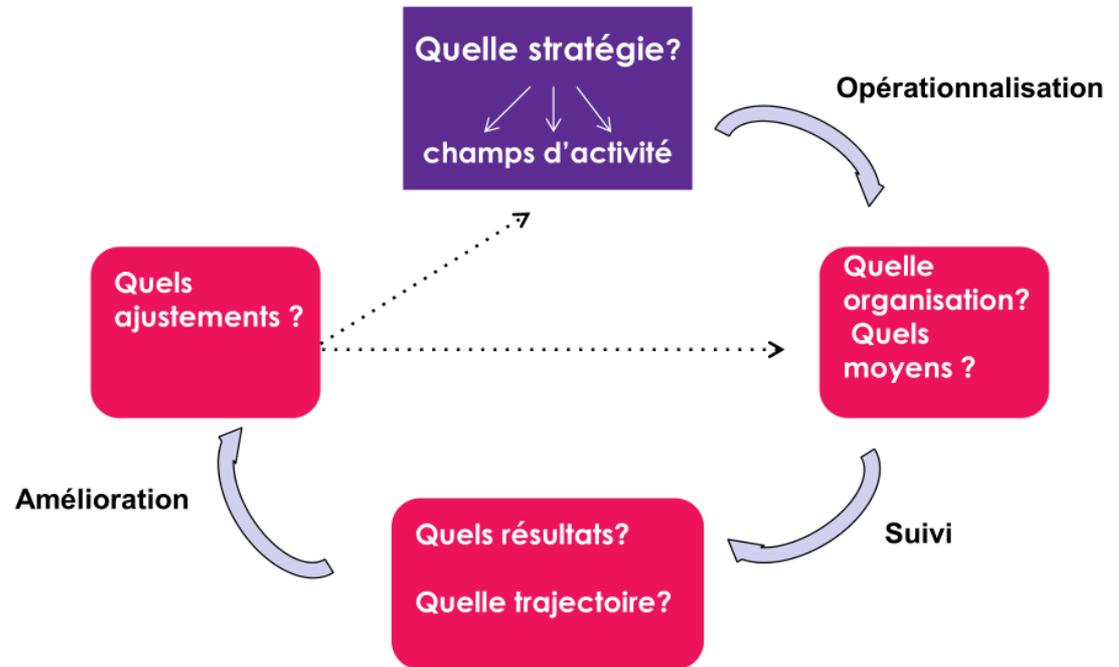
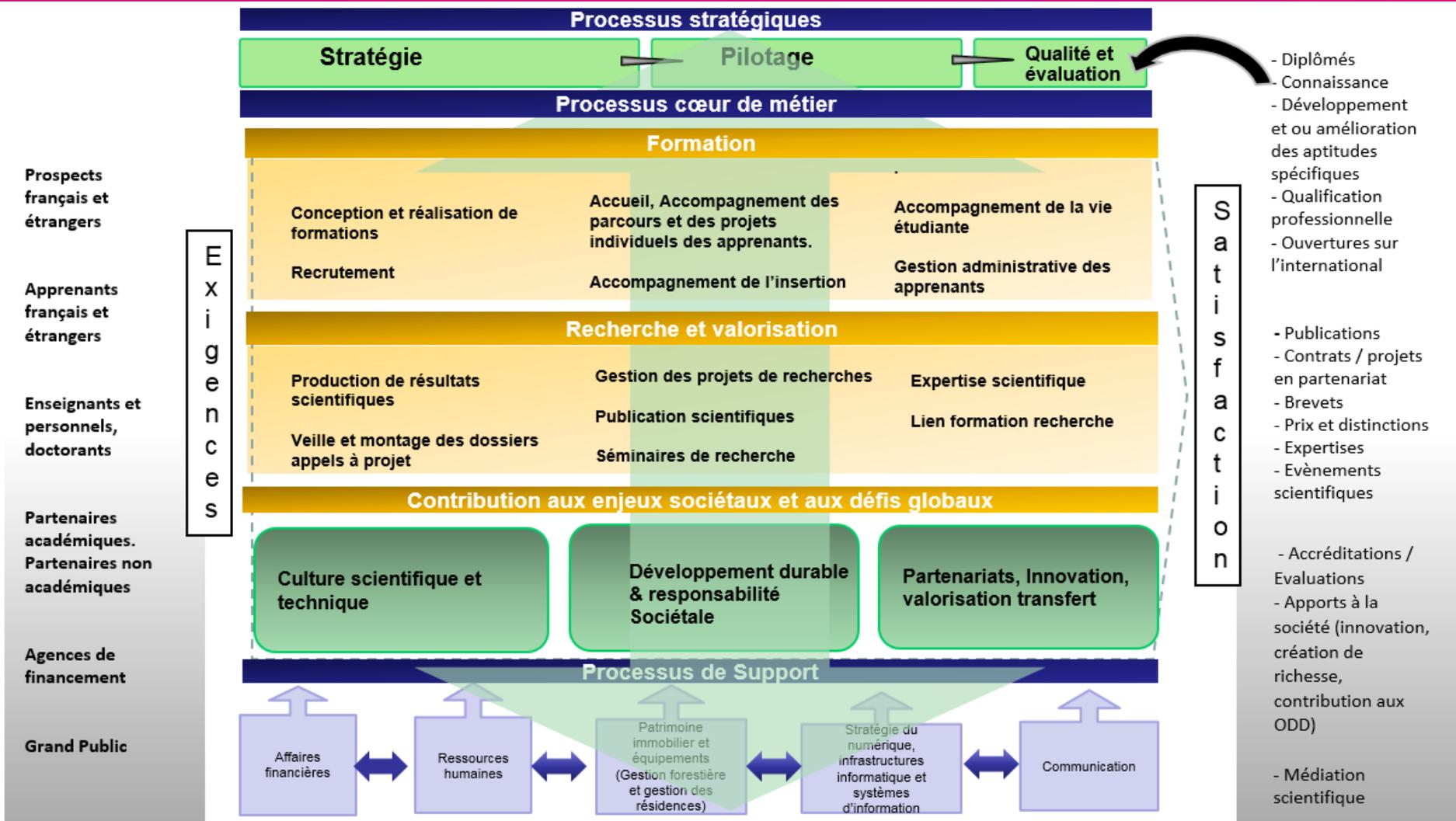


Tableau d'action opérationnalisées base à la rédaction
Des bilans (15 tableaux) avec une entrée processus



Bilan par activité / processus





Le positionnement et la stratégie institutionnelle



- L'agilité et l'investissement des personnels
- La dynamique des personnels : partenariats, montage de projets, initiatives
- Le futur campus de Palaiseau une opportunité pour la formation, la vie étudiante, la recherche...
- L'implantation multi sites de l'établissement avec une spécialisation / des originalités dans chaque site
- La politique recherche et valorisation
- L'articulation recherche/formation
- La politique de diplomation ingénieur/master/doctorat/ diplômes d'établissement dont post master
- Les doubles diplômes et les masters Erasmus
- Le centre de formation par apprentissage
- La structure de recherche sous contrat Adeprina
- La Fondation AgroParisTech

Forces

Opportunités

- Les évolutions de la structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Les partenariats stratégiques de recherche avec l'Inra, le Cirad...
- Les programmes d'investissement d'avenir (PIA)
- Le nouveau projet Université Paris-Saclay
- La place des objets d'étude et de formation de l'établissement au regard des enjeux et défis sociétaux
- Le positionnement d'AgroParisTech dans les classements thématiques internationaux
- Les réseaux (Agreenium, ParisTech...)
- Le soutien des entreprises et le réseau des diplômés





Le positionnement et la stratégie institutionnelle



- Le projet immobilier d'implantation des sites franciliens à Palaiseau
- Le sentiment d'un rythme en surmenage permanent
- Un contexte social tendu essentiellement lié au projet de regroupement des sites franciliens à Palaiseau
- De nouveaux outils, dans un contexte de besoins toujours en évolution des systèmes d'information
- Une vie étudiante difficile dans un contexte multi sites en particulier en Ile-de-France
- Un lien formations/partenariat encore faible

Faiblesses
Risques

- Le projet de regroupement de trois écoles de l'enseignement supérieur agricole et le calendrier du projet
- Le contexte des transports dans le cadre du regroupement des sites franciliens à Palaiseau





Actions à conduire

- La construction de l'Université Paris-Saclay
- Le regroupement des campus franciliens à Palaiseau
- Le développement des InnLab
- L'évolution d'AgroParisTech *Executive*
- La mise en place de connexion plus forte des politiques de recherche avec les politiques des cotutelles
- Le développement de partenariats à l'international
- Le développement du centre de Reims (projet d'URD, de master) TD
Je ne vois pas ce qui est visé ; cela suggère que pour le moment il y a incohérence ?
- Est cela qui est visé ?





Bilan



- + Besoin de coordonner les initiatives
- + Hcéres : un embryon de cartographie à capitaliser
 - Bilan de tous les processus
 - ~40 risques stratégiques
 - Top 4
 - Regroupement des sites franciliens
 - Projet université Paris-Saclay
 - Rapprochement enseignement supérieur agricole
 - Surcharge épuisement des personnels

Risques / Opportunités entrent dans le vocabulaire d'AgroParisTech





Etat des lieux dans les établissements :

Quelle visibilité a l'établissement sur ses risques ?
Pour quelle utilisation ?

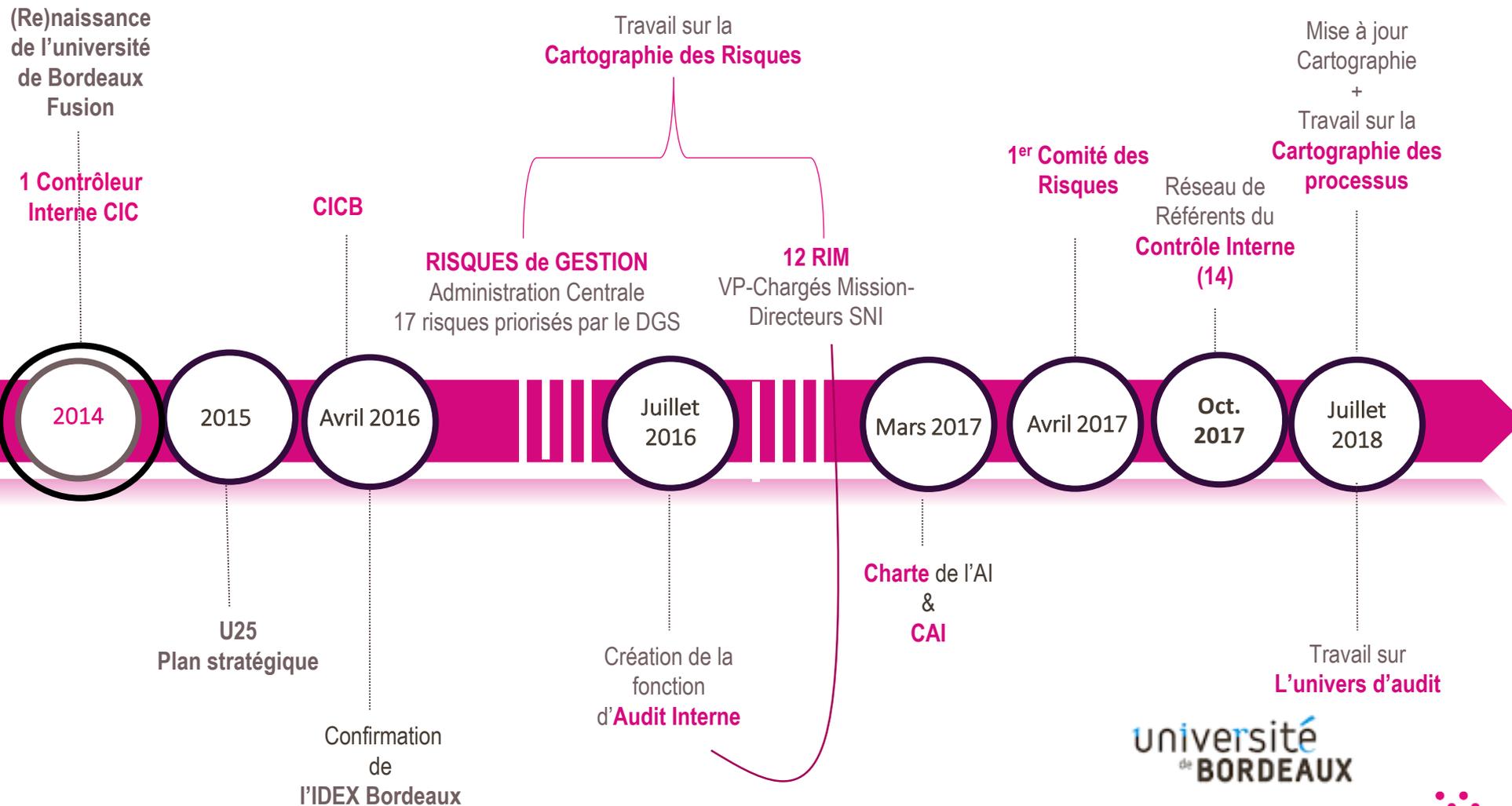


Aurore CHENEVOY, responsable de l'Audit Interne, Université de Bordeaux





Des enjeux importants- un management par les risques récent





Une cartographie des risques de gestion (opérationnels)



Objectifs : appréhension des risques

- Retracer les objectifs et activités des 10 pôles
- Identifier les risques et les coter
- Estimer un niveau de maîtrise
- Mettre en place des plans d'action pour les sécuriser
- Identifier des indicateurs de maîtrise à développer.

Réalisation : CI + DGSA

Type de risques :

- opérationnels
- partiels, (vision de l'administration centrale sur son secteur)





Une cartographie des risques institutionnels majeurs (stratégiques)



Objectifs : appréhension des risques

- Décliner le plan stratégique de U25 en objectifs macro
- Identifier les risques et les coter (12 RIM)
- Estimer un niveau de maîtrise
- Mettre en place des plans d'action pour les sécuriser
- Identifier des porteurs, indicateurs de maîtrise, des délais

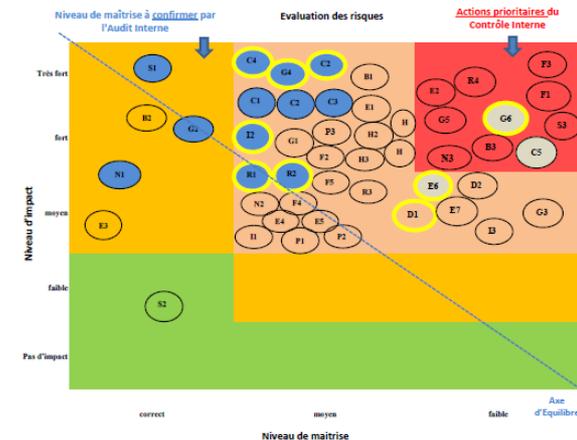
Réalisation : Pdt-VP-CM-Dir. Composantes + AI+ CI + DGSA

Type de risques :

- Stratégiques (exemple inadéquation des pratiques pédagogiques au nouveaux besoins, inadaptation de programmes d'accompagnement à la transformation pédagogique, ...; absence d'accès et de réussite de certains publics, réponse aux besoins des étudiants inadéquate...)
- Transverses (exemple : gouvernance – défaut de coordination- articulation entre entités et fonctions..)
- Vision globale de l'équipe de direction

Les Risques Institutionnels Majeurs

Risques Institutionnels Majeurs (RIM)	Porteurs du RIM
RISQUES LIES A LA GOUVERNANCE	Président
INADAPTATION DE L'OFFRE DE FORMATION	VP formation
INSUFFISANCE DE COMPETITIVITE EN RECHERCHE	VP recherche
INCAPACITE A ETRE UN ACTEUR CLE DE L'INNOVATION	VP innovation
UNE MOINDRE ATTRACTIVITE INTERNATIONALE	VP relation internationale
UN IMPACT SOCIETAL LIMITE	VP partenariat
NE PAS REpondre AUX ATTENTES DES ETUDIANTS	?
INADAPTATION DU PATRIMOINE	VP patrimoine
DEFAULT DE SECURITE DES BIENS ET DES PERSONNES	VP numérique
INADAPTATION DU SYSTEME D'INFORMATION	VP numérique
DEFAULT DE FINANCEMENT ET DE MAITRISE DES CHARGES/ COUTS	VP CA
RISQUES SOCIAUX	





Pour quelle utilisation?





A quoi ont servi ces outils?



Les Risques Institutionnels Majeurs :

- Support des échanges avec le CAI
- Outil d'aide au pilotage, (démarche reprise par la nouvelle équipe élue en janvier 2018) : « effet cliquet ».
- Fiches de suivi - plans d'actions à l'attention du Président sur le RIM « gouvernance », du VP formation et du VP recherche sur leur RIM (ce qui a permis de construire des feuilles de route) -> **travail sur de nouveaux tableaux de bord? Balanced Scorecard?**
- Demande de déclinaison au niveau intermédiaire pour les composantes SNI (Collège ST et IUT) -> **appui au déploiement des COMs demain?**

La Cartographie de Gestion : une priorisation du contrôle interne

- Ex-DGS l'a utilisé comme outil de management/ entretien annuel avec ses DGSA
- Définition des actions urgentes à mener en terme de contrôle interne sur l'année (1 à 4 priorités / pôle).
- Mise à jour en cours avec le nouveau DGS.





Mise en lumière des risques avec l'arrivée de l'AI a permis de renforcer le dispositif de Contrôle Interne



Point positif : Prise de conscience au plus haut niveau qu'il faut mettre en place des dispositifs de contrôle interne

- dans tous les domaines (pas que comptable et financier)
 - dégager des moyens (+1 ETP central CI en 2018)
 - réseau de référents de CI - travail en cours sur un référentiel métier
- Travailler en transversal sur les processus
 - pour englober toutes les structures de l'université (3 niveaux)

Difficultés restant à lever :

- Piloter ce dispositif (comité des risques);
- Evaluer cette charge de travail pour les référents du CI;
- Mettre en cohérence cette approche avec d'autres outils de pilotage (tableaux de bord, COMs ...indicateurs...).





Etat des lieux dans les établissements :

Quelle visibilité a l'établissement sur ses risques ?
Pour quelle utilisation ?



Philippe DJAMBAZIAN, directeur de
l'amélioration continue, Aix-Marseille
Université





CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPÉRATIONNELS MÉTHODOLOGIE TOP DOWN PAR PROCESSUS



LA MÉTHODE : Appliquer la cartographie à l'ensemble des processus

Organisation du travail RCI et ACI et formation des RCI

Analyse du contexte de la direction

- Objectifs de la direction ;
- Réglementations applicables (internes / externes) ;
- Outils de pilotage existants ;
- SI utilisés ;
- Procédures existantes ; et,
- Travaux d'amélioration en cours

Mise en place des plans d'actions

Cartographie par direction : Pour chaque direction, identification et évaluation des risques majeurs portés par la direction

Mise en place d'une surveillance permanente permettant une revue et une amélioration régulière des cartographies existantes

Analyse de la couverture du risque : QUI, QUOI, COMMENT, QUAND.

Travaux menés par la DACI et les RCI.

Toutes les directions ; travaux menés par la DACI avec l'aide des directeurs et référents CI





Les plans d'actions



46 risques sur 9 macro processus: Formation, Recherche, SI, logistique et patrimoine, Ressources humaines, finances, achats, affaires juridiques, pilotage,

94 plans d'action

regroupés sur **6 types d'actions correctives**

au sein de **9 macro processus**

Des plans d'action classés par type d'actions correctives pour une meilleure lisibilité



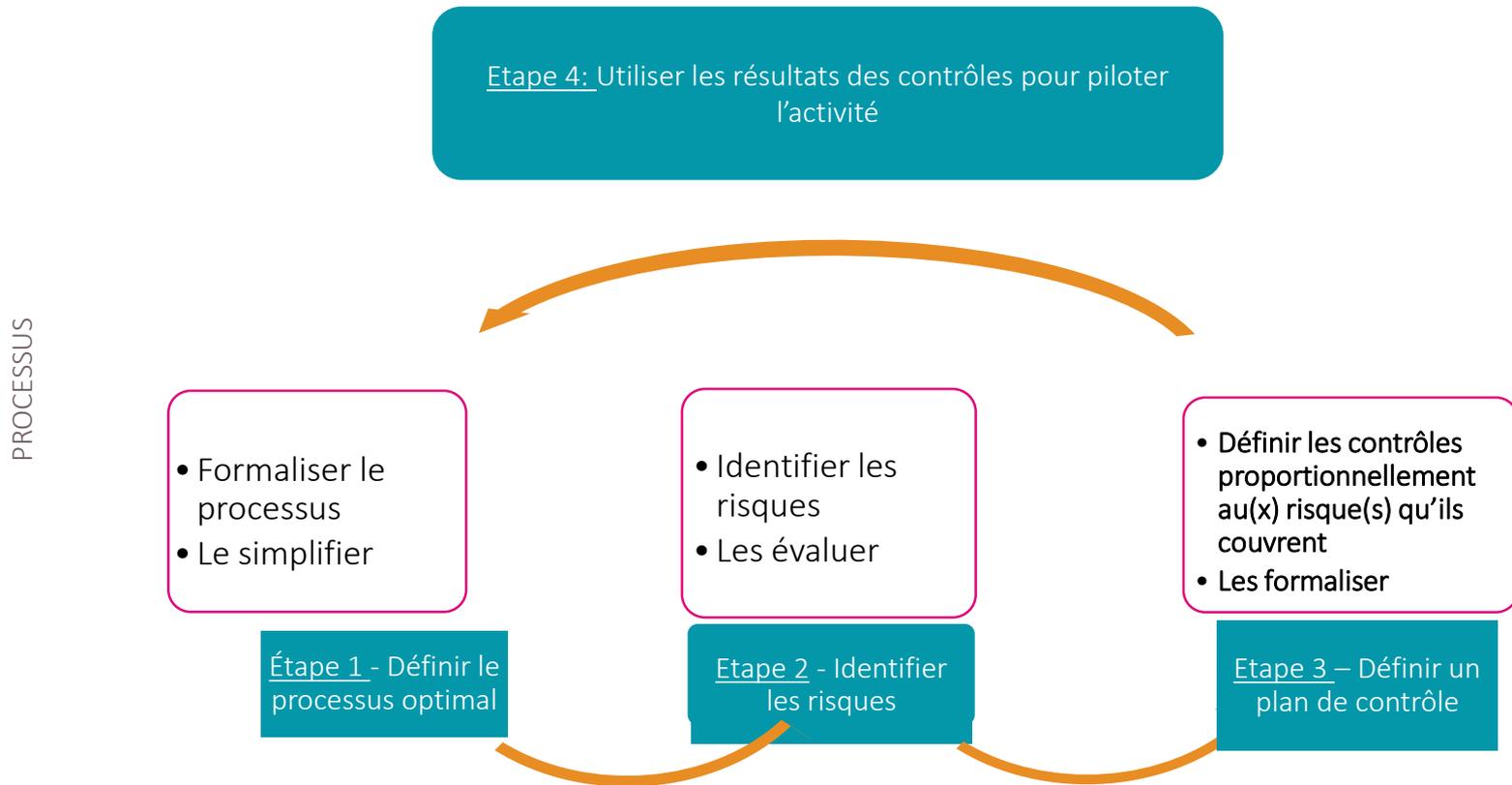


Cartographie des risques opérationnels méthodologie bottom - up



Travail en cours pour les inscriptions administratives, le GER, la valorisation de la recherche.

Avec les acteurs du processus mise en place du schéma suivant :





Etat des lieux dans les établissements :

Quelle visibilité a l'établissement sur ses risques ?
Pour quelle utilisation ?

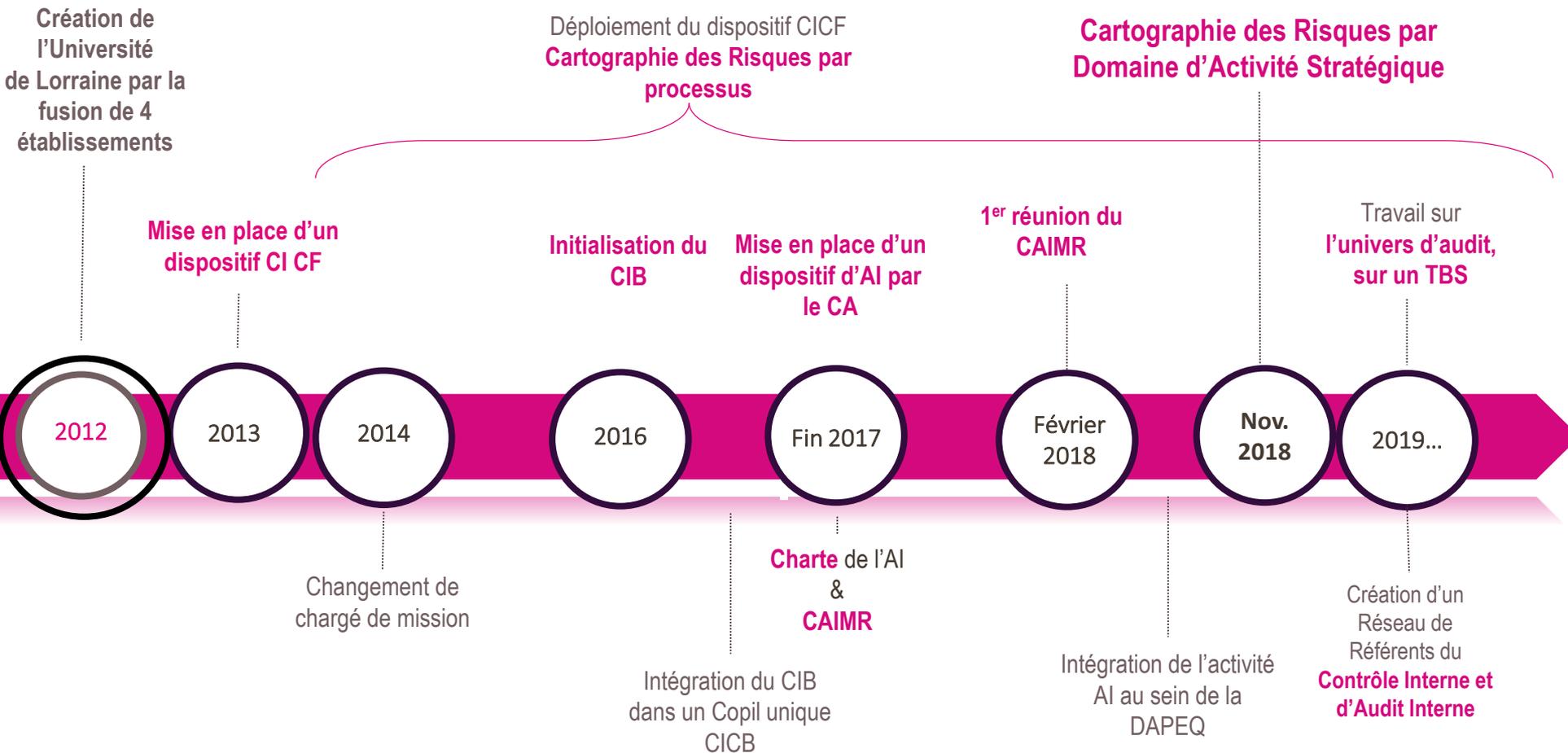


Benoit HERR, responsable du pôle
Contrôle de gestion et Analyse
économique au sein de la Délégation à
l'Aide au Pilotage et à la Qualité,
Université de Lorraine





Le management par les risques – une démarche qui a mis du temps à se mettre en marche





Etat des lieux dans les établissements :

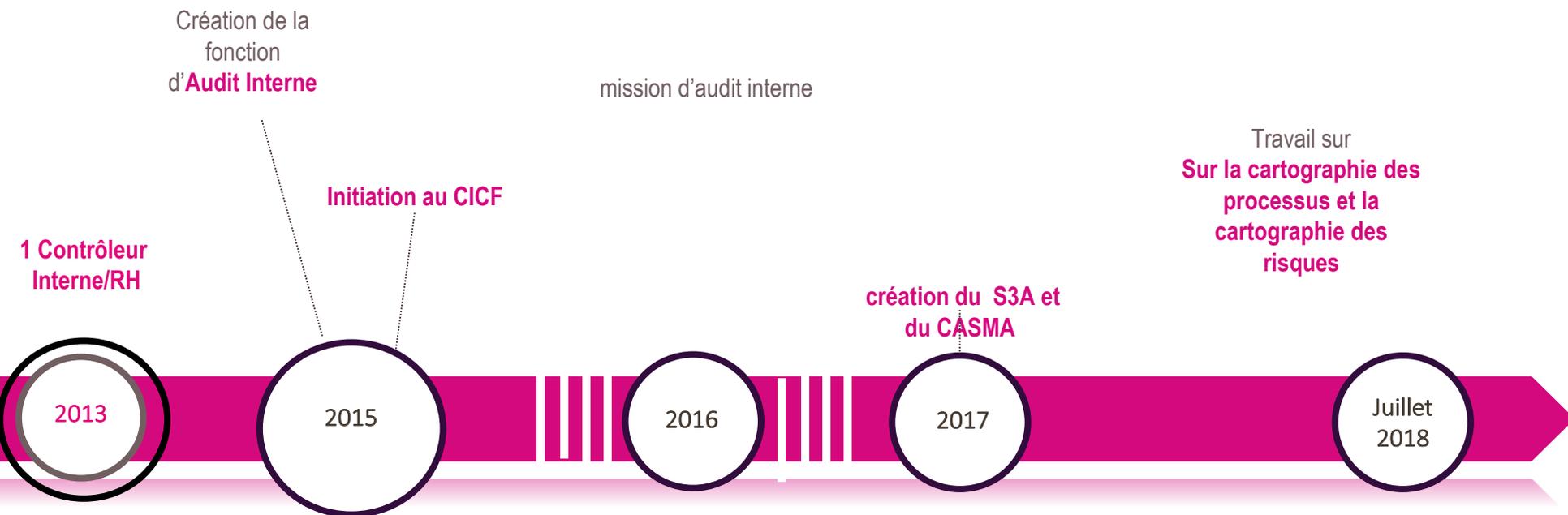
Quelle visibilité a l'établissement sur ses risques ?
Pour quelle utilisation ?



Eric VIDBERG, chargé de mission Audit
Interne, Université Jean Moulin – Lyon III



Une sensibilisation progressive





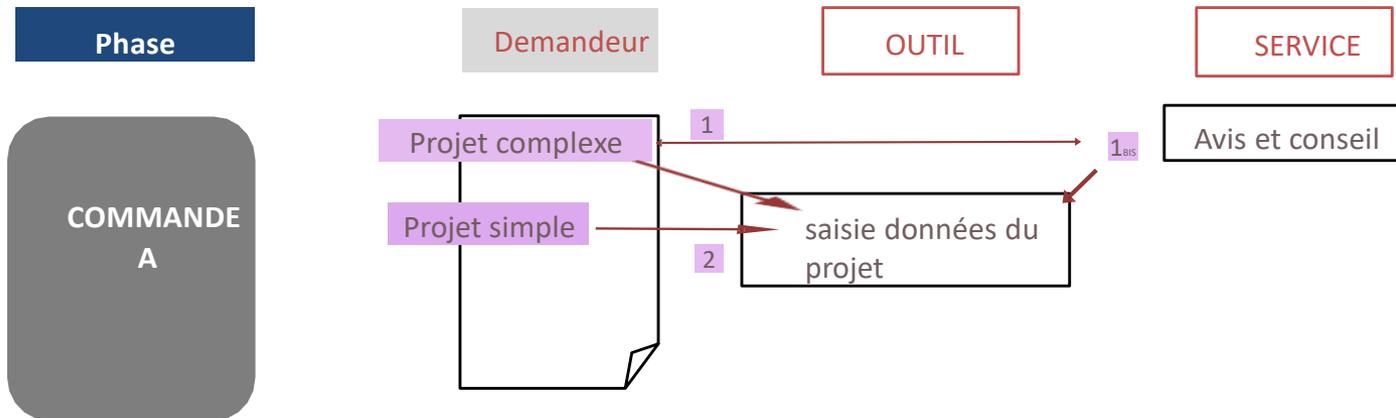
La sensibilisation aux risques par les processus métiers



1) Etablir une cartographie des processus métier

LOGIGRAMME DU PROCESSUS EDITION

LOGIGRAMME DU PROCESSUS EDITION





2) Identifier et Evaluer les risques pour chacune des activités

- R,1** Risque Fort
- R,1** Risque Moyen
- R,1** Risque Faible
- C,1** Contrôle Faible
- C,1** Contrôle Moyen
- C,1** Contrôle Fort



Phase

Demandeur

OUTIL

SERVICE

Avis et conseil

R.1 DEMANDEUR NON LEGITIME

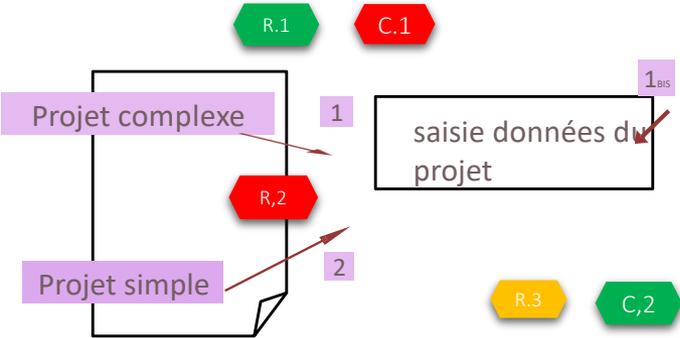
R.2 DEMANDE NON LEGITIME

R. 3 ERREUR MATERIEL , qualité papier, erreur dans les choix techniques



Brainstorming, Référentiel... Observation

COMMANDE A

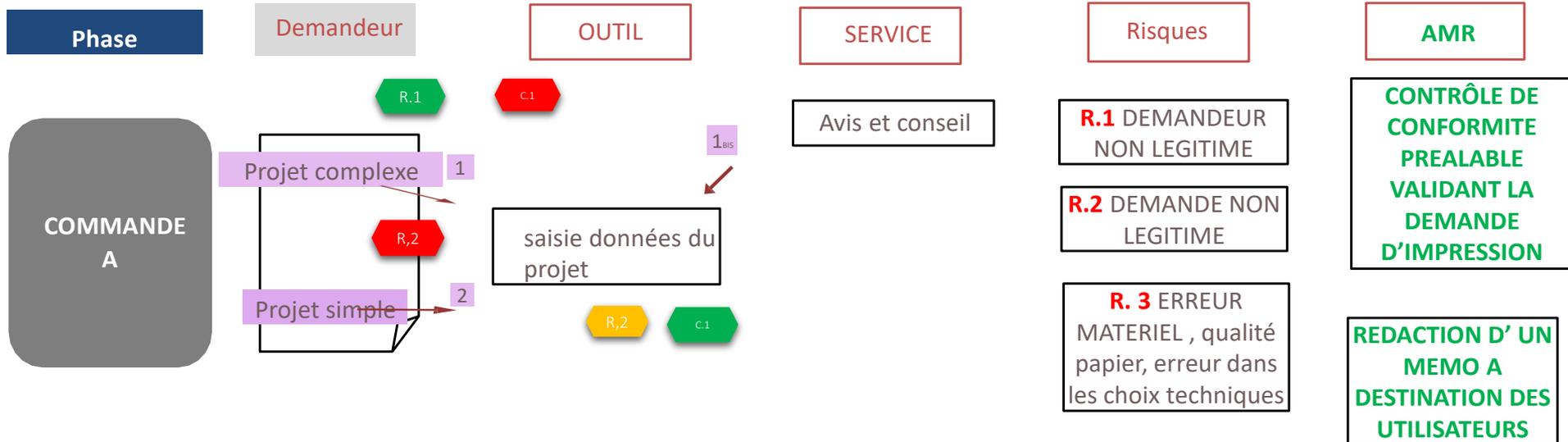




3) Identifier les AMR pour chacune des activités



LOGIGRAMME DU PROCESSUS EDITION





Pourquoi se donner tant de peine?



- La cohérence des approches « processus/risques » permet :
 - Un pilotage des risques basé sur le contrôle interne
 - De s'assurer « raisonnablement » d'un fonctionnement conforme et efficace.
 - De cibler les risques les plus significatifs des processus les plus critiques.





Point positif :

1. Responsabiliser le management et les agents
2. Initier le pilotage de l'activité par les risques
3. Répondre au pb de gestion du temps en priorisant les actions
4. Justifier les choix par le biais d'éléments probants
5. Répondre aux obligations réglementaires et sollicitations extérieures

Point de vigilance :

Une vision centrée sur l'activité quotidienne

1. A compléter par une stratégie risque au niveau macro
2. Un investissement en temps et en ressources
3. Le constat n'est pas l'action : un suivi à renforcer





Pour aller plus loin...





+ Cartographie des risques

- Liste « générique » des risques « communs » dans l'ESR
- Risques partagés avec les tutelles

+ Univers d'audit

- Méthodologie pour identifier les thèmes à auditer et construire le plan d'audit

+ Articulation entre AI – CI – CG - QIt





Echanges





Déjeuner libre – reprise à 13H45





Thème 3 : L'apport de l'audit interne vis-à-vis des activités de formation et de recherche – Retours d'expériences



Philippe DJAMBAZIAN, Aix-Marseille Université

Véronique FREYBURGER, Université de Franche-Comté

Jean-Emmanuel RUDIO, Université de Strasbourg

Eric VIDBERG, Université Jean Moulin – Lyon III





L'apport de l'audit interne vis-à-vis des activités de formation et de recherche – Retours d'expériences



Philippe DJAMBAZIAN, directeur de l'Amélioration Continue, Aix-Marseille Université





Une Mission sur un laboratoire de recherche



LETTRE DE MISSION

Extraits :

Le laboratoire de recherche « XXXX », est une Unité Mixte de Recherche en association avec l'INRA et l'INSERM. Cette UMR, en délégation globale de gestion pour AMU avec l'INRA, dispose de 800 K€ annuels de contrats avec des organismes financeurs. Sa directrice a demandé un avis extérieur sur son organisation administrative. D'autre part, ce laboratoire doit fusionner dans les deux ans avec l'unité YYYY,

C'est la raison pour laquelle je confie, à Monsieur Philippe DJAMBAZIAN, Directeur de l'audit et du contrôle interne, **une mission d'audit portant sur l'organisation administrative du laboratoire xxx qui permettra également de préparer la fusion avec le laboratoire yyyy.**

La mission traitera également des différentes interactions de l'équipe administrative de l'unité avec les directions centrales de l'université.





Les Résultats



+ Constats :

- Sur le labo :
 - Au niveau du financier
 - Au niveau de l'organisation
 - Au niveau de l'animation administrative
- Plus générales :
 - Les chercheurs font trop d'administratif
 - Méconnaissances des procédures AMU
 - Relations difficiles labos/directions centrales

+ Les réalisations :

- Sur le labo : modification des répartitions des activités, structuration budgétaire plus adapté, meilleur suivi financier
- Plus générales :
 - Programme sur 3 ans de visites des UMR (110) par les directions centrales, avec échanges avec les laboratoires
 - Mise en place d'un réseau des responsables administratifs de laboratoire avec animation d'ateliers sur les thèmes qui ressortent des visites de laboratoire.





Une Mission sur une composante



LETTRE DE MISSION

- + La Faculté xxxx est une des plus importantes UFR de l'université. Elle compte plus de 10 000 étudiants, 154 enseignants-chercheurs, 117 personnels administratifs et un budget consolidé de 25 M €. Son nouveau directeur, élu en juillet 2017 a demandé une expertise extérieure à la composante afin de disposer d'éléments pertinents et argumentés lui permettant un pilotage efficace de son UFR.
- + C'est la raison pour laquelle je confie, à Monsieur Philippe DJAMBAZIAN, Directeur de l'audit et du contrôle interne, une mission d'audit portant à la fois **sur l'organisation administrative de la faculté mais aussi sur les indicateurs et outils permettant d'éclairer au mieux le processus décisionnel.**





+ Constats :

- Mauvaise répartition budgétaire
- Mauvaise utilisation des outils
- Centralisation trop importante au regard des forces en présence
- Absence d'indicateur

+ Les réalisations :

- Révision du dialogue de gestion au sein de la composante
- Réflexion sur une réorganisation administrative au sein de la composante en intégrant un meilleur partage des outils





L'apport de l'audit interne vis-à-vis des activités de formation et de recherche – Retours d'expériences



Véronique FREYBURGER, référente Qualité,
Université de Franche-Comté





L'autoévaluation: Outil d'audit interne pour la démarche qualité des formations à l'Université de Franche-Comté



- L'autoévaluation: fonction d'audit interne pour la démarche qualité des formations
- Quels apports pour les formations et pour la gouvernance?





La démarche qualité des formations à l'UFC



- + **Mise en place d'un processus d'évaluation interne de la qualité des programmes de ses formations par l'UFC**
 - Axe stratégique de l'université
 - Portage politique fort

- + **Elaboration d'un référentiel d'évaluation sur-mesure en partenariat avec l'Université Catholique de Louvain**
 - Guide pour l'amélioration continue
 - Exigences européennes (ESG)
 - Exigences réglementaires du cadre national des formations
 - Cahier des charges du projet d'établissement dans le cadre de l'accréditation.
 - Place de l'étudiant au cœur du dispositif





Objectifs de la démarche qualité à l'UFC



- **Disposer d'un dispositif d'assurance qualité de ses formations pour la prochaine accréditation**
- **Valoriser et faire reconnaître les efforts des enseignants-chercheurs engagés individuellement ou collectivement dans un processus d'amélioration continue (label UFC)**
- **Permettre aux EC et aux équipes de se former, et de faire évoluer les pratiques pédagogiques**
- **Faciliter et dynamiser l'amélioration continue des formations en associant les services de l'université à cette démarche.**





Un référentiel Maison comme guide de l'autoévaluation/audit interne des formations



+ Le Référentiel UFC

- Exploitation par les programmes, accompagnés par un Dispositif d'Appui à la Qualité des formations
- Evaluation externe (sincérité de l'autoévaluation et pertinence du plan d'action)
- Labellisation UFC

+ Les critères du référentiel répondent à 4 objectifs :

1. La transformation pédagogique
2. Le lien formation-recherche
3. Le lien avec le monde socio-économique
4. L'évaluation par les étudiants





Mise en place de l'évaluation interne de la qualité des programmes de ses formations par l'UFC



- + Phase expérimentale de 2015 à 2017 avec 9 groupes pilotes (licences, master supports de CMI)
- + Accompagnement par le Dispositif d'Appui à la Qualité des formations
- + Mise en place d'ateliers et de formations-actions pour accompagner les équipes pédagogiques vers la transformations pédagogique (Approche programme/compétences- Alignement)
- + Bilan avec les équipes pilotes après 2 ans
- + Labellisation des formations support de 3 CMI (Licences et masters)
- + Déploiement à l'ensemble des formations depuis janvier 2018





Processus d'évaluation interne de la qualité des programmes de ses formations par l'UFC

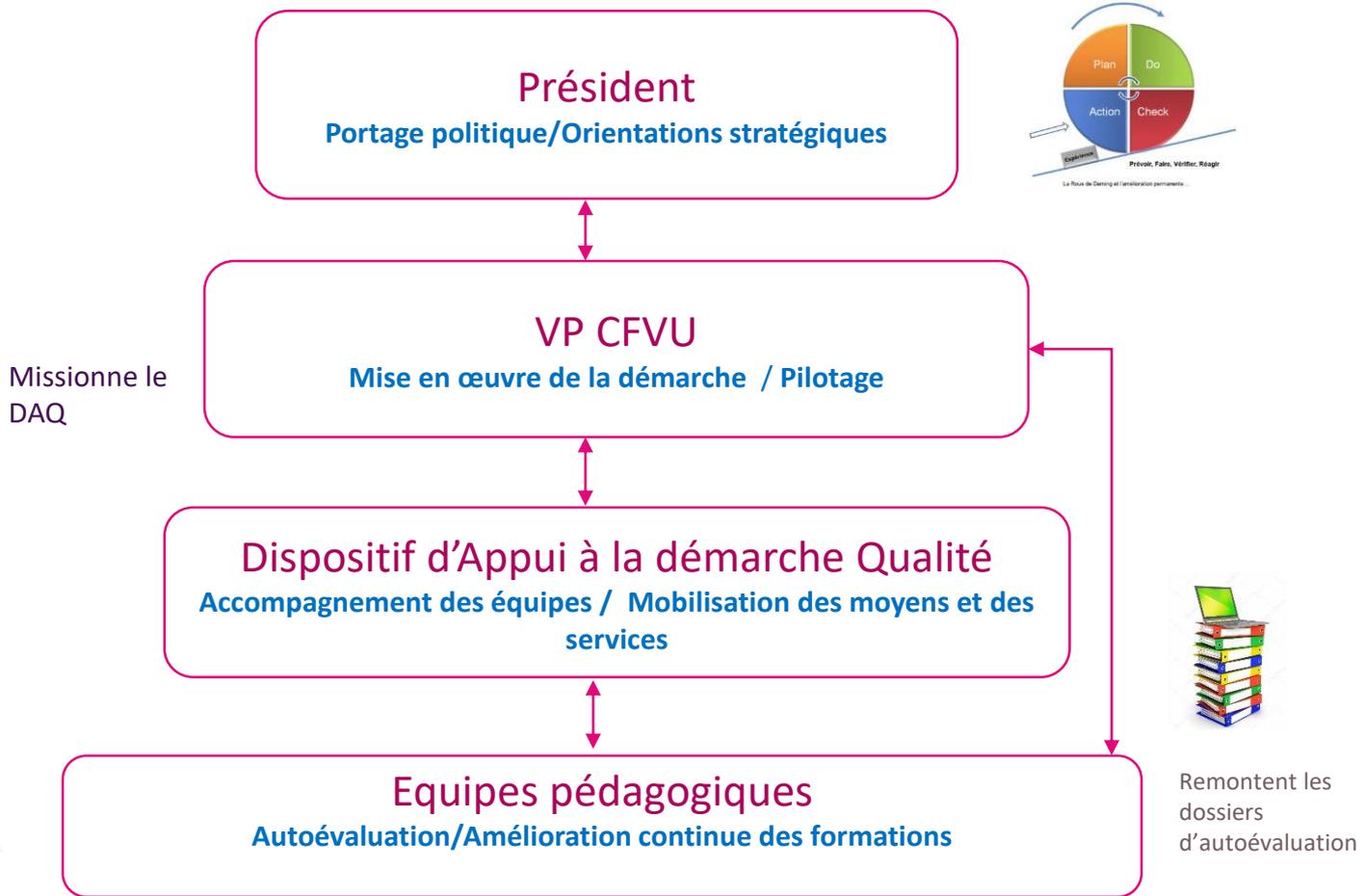


- + Information et diffusion du référentiel
- + Formations actions et ateliers pour accompagner les équipes à la transformation pédagogique
- + Autoévaluation (audit interne)
- + Plan d'action
- + Expertise externe avant labellisation (Sincérité/transparence)
- + Labellisation des formations par une commission interne UFC





Processus d'Autoévaluation /audit interne





Apport de l'autoévaluation /audit interne pour la gouvernance



- **Disposer d'un diagnostic clairvoyant pour piloter son offre de formation et organiser les services**
- **Evaluer les forces et les faiblesses**
- **Evaluer l'efficience des stratégies pour l'amélioration de la qualité**
- **Mettre en place d'un plan d'action pour atteindre ses objectifs**





Actions mises en place suite aux constats de l'autoévaluation en phase pilote



- Mise en place de formations actions pour les enseignants au plan de formation permanente de l'UFC
- Recrutement d'un ingénieur pédagogique
- Mise en place d'un service qualité et renforcement avec le recrutement d'un technicien qualité
- Développement des démarches qualités sur les services en appui à la formation
- Mise en place d'audits organisationnels pour améliorer le fonctionnement des services (transversalité, communication, coopération....)
- Regroupement de services (CTU et SUNIP)





Apport de l'autoévaluation/audit interne pour les équipes



- **Préparations aux audits externes**
- **Renforcement du lien entre les enseignants**
- **Identifications des points faibles et les points forts**
- **Remise en question et échange des pratiques/audits croisés**
- **Transformation pédagogique**
- **Amélioration continue**
- **Préparation pour la prochaine accréditation**
- **Obtention du label UFC**





L'apport de l'audit interne vis-à-vis des activités de formation et de recherche – Retours d'expériences



Jean-Emmanuel RUDIO, responsable de l'Audit Interne, Université de Strasbourg





Mission de conseil sur les difficultés de gestion des unités de recherche

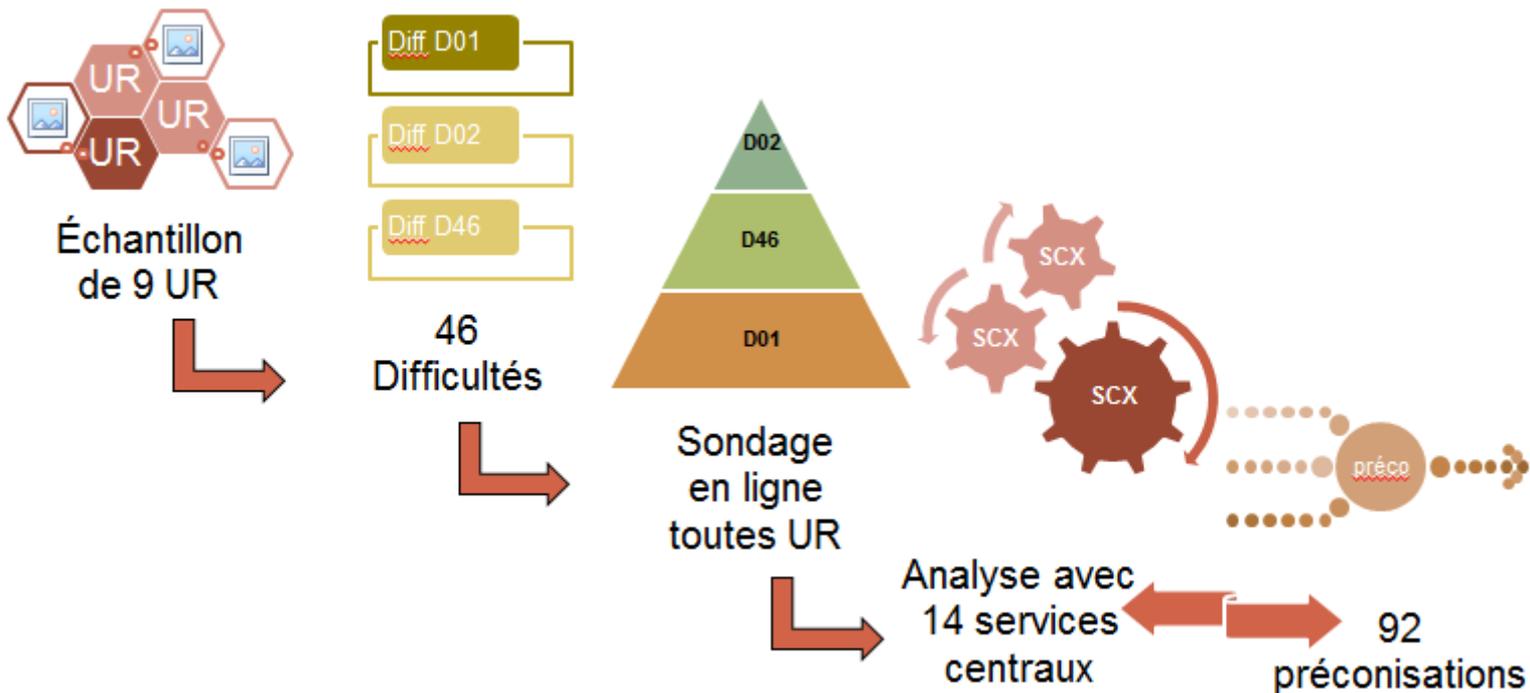




Pourquoi cette mission sur les difficultés des UR ?



- + Demande VP recherche / « Plaintes » de directeurs d'unités
- + Objectif : état des lieux des principales difficultés ressenties , objectivation, pistes d'amélioration





Impact de la mission



- + Axes de travail transversaux :
 - **relais d'information** (au niveau des UR et des services centraux)
 - **révision des processus pour les optimiser** (dont notamment la gestion des contrats de recherche)
 - Solliciter un **retour des UR sur leurs besoins et leur satisfaction** par rapport aux **services rendus**
 - **offre de service optimisée et sécurisée** (outils partagés, regroupement de ressources compétentes)
- + « **Ecoute** » des **DU** & groupe de suivi (associant des DU)
- + Logique de « **simplification des procédures** »
- + **Convergence** avec d'autres chantiers (HRS4R, Geslab/Caplab...)





Mission de conseil sur la prise en compte de la réussite en licence dans le pilotage de l'OdF

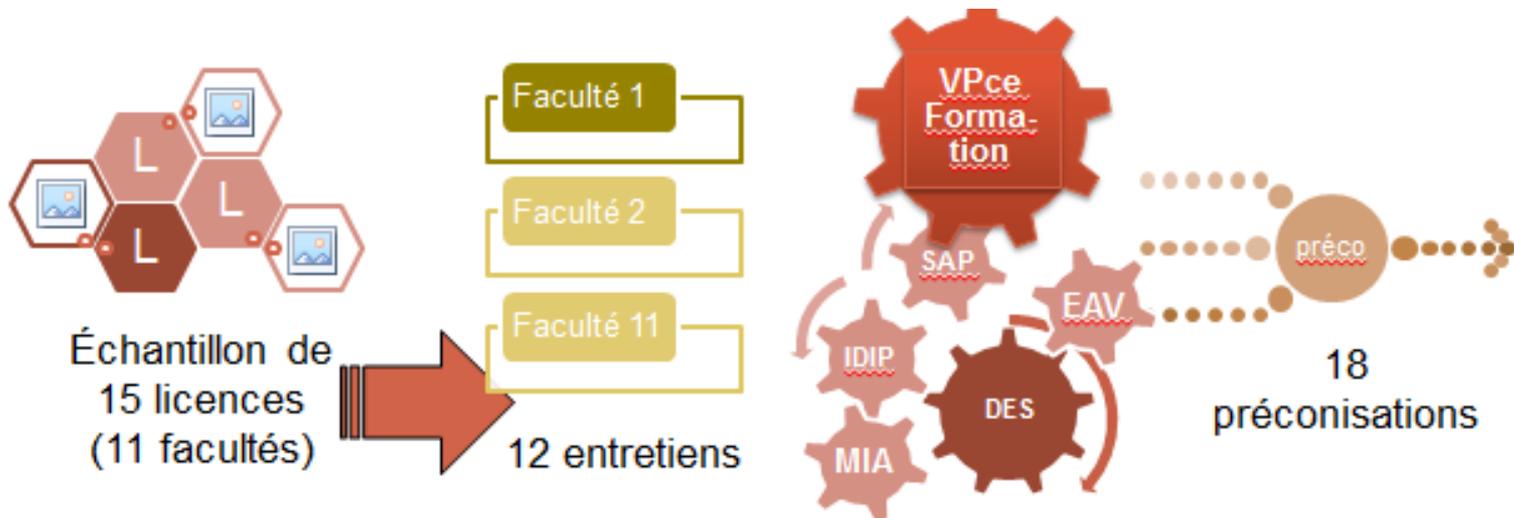




Pourquoi cette mission sur la réussite en L ?



- + Initiative du Comité d'audit soutenue par VP Formation
- + Résultats décevants en L (stats nationales)
- + Objectif : état des lieux de la réussite en L, analyse des causes et mesures prises avec les composantes et la VP Formation





Impact de la mission



- + Mode de calcul, fiabilité et partage des données
 - + Focalisation des équipes pédagogiques des composantes
 - + Modalités du dialogue de gestion
 - + Implication des instances centrales et de composantes
 - + Evaluation de l'efficacité des mesures
 - + Feedback des étudiants
 - + Formation des enseignants
-
- + Conclusions exposées et discutées en CA
 - + > Plan d'action validé VP + coordonné par DGSA
 - + Suivi de la mise en œuvre par le SAI > CAI > CA





L'apport de l'audit interne vis-à-vis des activités de formation et de recherche – Retours d'expériences



Eric VIDBERG, chargé de mission Audit Interne, Université Jean Moulin – Lyon III





Audit FSDIE



Des constats de dysfonctionnements récurrents : désagréments des usagers : étudiants et associations

Objectif :

- évaluer la pertinence et l'effectivité des actions mises en œuvre au regard des constats et essentiellement du délai de paiement des subventions,
- Porter une attention particulière sur le volet social, jugé plus sensible





Les enseignements de cet audit ?



- + En termes de risques :
 - Un impact financier mineur
 - Un impact d'image majeur
 - Une probabilité de survenance certaine
 - Un arbitrage sur les actions à mener au regard du risque jugé acceptable

- + En termes de qualité de service :
 - Une amélioration de la qualité du service rendu par une optimisation du processus :
 - Amélioration des délais (divisé par 3: Suppression des lourdeurs et des redondances)
 - Amélioration de la qualité des dossiers
 - Amélioration des relations entre service et avec les usagers
 - Améliorations de la qualité au travail

- + En termes d'audit
 - Une meilleure compréhension du rôle et de la finalité de l'audit : efficacité





Audit Gestion des salles



La mission d'audit a été diligentée suite à des constats de dysfonctionnements rapportés par des témoignages multiples lors de la rentrée universitaire.

Un constat : des recommandations permettant de répondre à la demande, mais aussi de simplifier et renforcer le processus





Les enseignements de cet audit ?



- + En termes de risques :
 - Un impact financier important
 - Un impact d'image majeur
 - Une probabilité de survenance faible
 - Un arbitrage sur les actions à mener au regard du risque jugé acceptable

- + En termes de qualité de service :
 - Une amélioration de la qualité du service rendu par une meilleure communication autour du service et des attentes des différents acteurs du processus .
 - Une meilleure compréhension par les intervenants du fonctionnement du processus et du rôle de chacun.

- + En termes d'audit
 - Une meilleure compréhension du rôle et de la finalité de l'audit : objectivité





Echanges





Thème 4 :

La valeur ajoutée de l'Audit Interne constatée par des acteurs institutionnels



Bernard BETANT, MMAI

Stéphane ONNEE, Hcéres

Hervé BOULLANGER, Cour des comptes



Cour des comptes





La valeur ajoutée de l'Audit Interne constatée par des acteurs institutionnels : *reconnaissance des bonnes pratiques*



Bernard BETANT, inspecteur général de l'administration de l'Education Nationale et de la Recherche, chef de la mission ministérielle d'Audit Interne





Le contrôle et l'audit internes des MEN et MESRI





Le cadre interministériel





Le CHAIE



Décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration

Art. 2. – Il est créé, auprès du ministre chargé de la réforme de l'Etat, un comité d'harmonisation de l'audit interne qui réunit les responsables de l'audit interne dans chaque ministère, un représentant du directeur général des finances publiques, un représentant du directeur du budget ainsi que des personnalités qualifiées désignées par arrêté du Premier ministre.

Le comité d'harmonisation de l'audit interne est présidé par le ministre chargé de la réforme de l'Etat qui désigne au sein du comité un vice-président chargé, le cas échéant, de le suppléer.

Le comité d'harmonisation de l'audit interne est chargé d'élaborer le cadre de référence de l'audit interne dans l'administration de l'Etat et de s'assurer de son application. Il harmonise la méthodologie de travail des ministères en matière d'audit et diffuse en leur sein les bonnes pratiques. Le comité d'harmonisation de l'audit interne développe également la méthodologie des audits internes portant sur les fonctions transverses.

Il examine chaque année la politique d'audit des départements ministériels et formule des recommandations.

Il définit et programme les audits portant sur les projets et rapports annuels de performance associés aux programmes ministériels.





Le CHAIE



Les RMAI + suppléants + représentants de Bercy + 2 PQ

- Une équipe permanente
- Une plénière
- Des commissions permanentes et des groupes de travail
 - CRAIE
 - Opérateurs
 - Politique d'AI des ministères
 - Qualité de l'AI

Production : CRAIE, guides, avis...

<https://www.economie.gouv.fr/chai/actualites>





Le CHAIE



<https://www.economie.gouv.fr/chai/actualites>



Accueil

Présentation

Organisation et travaux

Cadre de référence

Structures ministérielles

Guides pratiques d'audit

Formations

Conférences





Le contrôle et l'audit internes des MEN et MESRI





Le cadre et l'organisation



Le cadre réglementaire

- décret du 28 juin 2011 : création, dans chaque ministère, d'un dispositif de contrôle et d'audit internes et du comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAIE)
- décret du 21 avril 2012 : création du CMAI et de la MMAI aux MEN et MESRI

Le contrôle interne

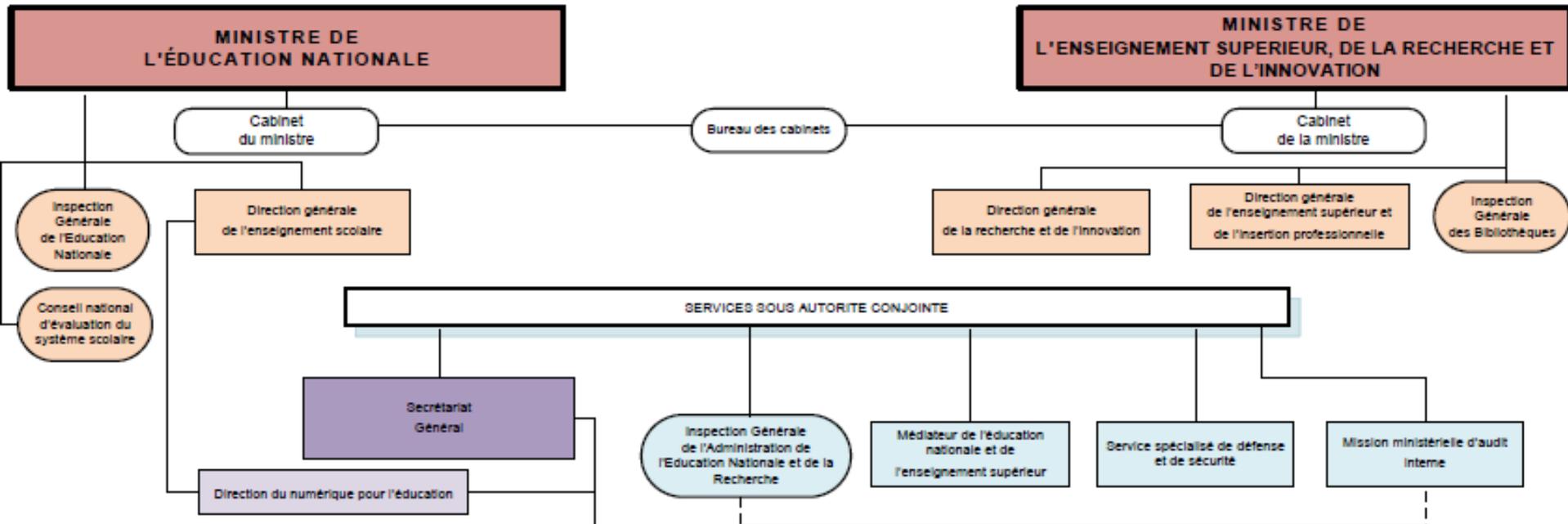
- Une mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques (MCIMR, rattachée au SG)
- Un département de contrôle interne des systèmes d'information financiers (DCISIF, rattaché au DAF)
- Un comité de contrôle interne pour la maîtrise des risques (CCIMR)

L'audit interne

- Une mission ministérielle d'audit interne (MMAI, placée auprès du chef de l'IGAENR)
- Un comité ministériel d'audit interne présidé par les ministres (CMAI)

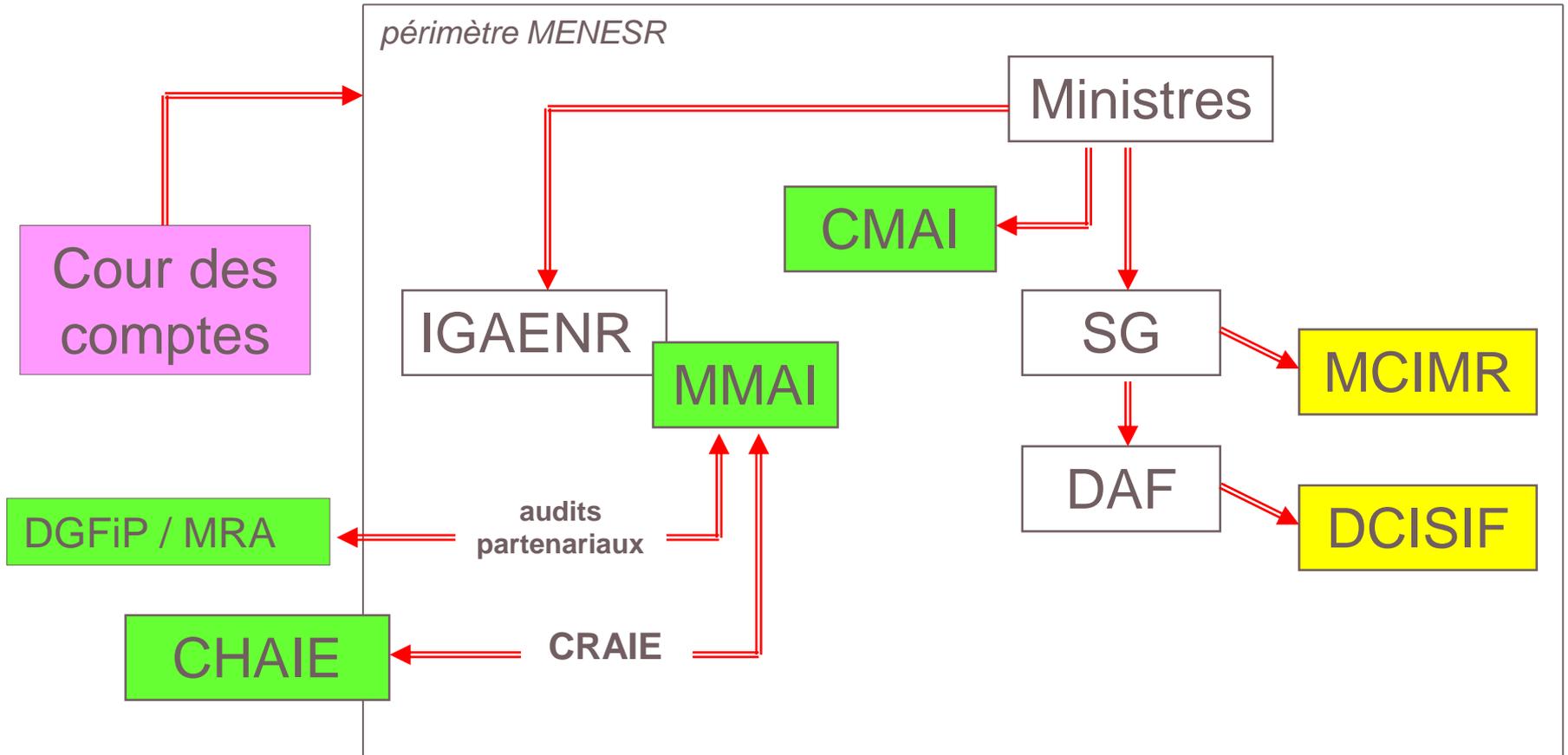


La position de la MMAI





Dispositif contrôle et audit (niveau central)



Audit externe

Audit interne

Contrôle interne





Objectifs de la MMAI



- Construction et professionnalisation d'une équipe d'auditeurs
- Production de travaux d'audit interne de qualité
- Contribution à l'acculturation du MENESR, de ses opérateurs et de ses services décentralisés
- Participation active aux travaux interministériels du CHAIE





Travaux de la MMAI



Quelques missions d'audit interne récentes, en cours ou programmées (2018/2019)

- Le recrutement des chercheurs non permanents dans les EPIC
- La qualité comptable et les opérations pluriannuelles chez les opérateurs
- La protection des données personnelles des élèves du premier degré
- Le calibrage des concours d'enseignants du second degré
- Le processus d'entrée en master
- La carte scolaire du premier degré





La question des opérateurs vue du MEN et du MESRI





La circulaire du 30 juin 2011



Le Premier Ministre

N° 5540/SG

Paris, le 30 juin 2011

Vous vous doterez en outre d'une mission ministérielle d'audit interne. Elle définira, sur la base d'une analyse fondée sur les risques, le programme d'audit ministériel qu'elle soumettra à l'approbation du comité ministériel d'audit interne. Elle veillera à la diffusion de bonnes pratiques au sein des opérateurs relevant du périmètre du ministère. Elle pourra émettre des recommandations à cet égard et fera réaliser, le cas échéant, des audits.





Ministère de l'éducation nationale,
de l'enseignement supérieur et de la recherche

Charte de l'audit interne

2.2. Champ d'intervention

Le champ d'intervention de la mission ministérielle d'audit interne s'étend à l'ensemble des services centraux et déconcentrés du ministère chargé de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi qu'à ses opérateurs.

Le champ d'intervention de l'audit interne couvre de manière générale les domaines liés aux structures, aux fonctions, aux processus et aux systèmes d'information qui les supportent. Il intègre tous les domaines d'activité du ministère et notamment budgétaires et comptables³.

La mission ministérielle d'audit interne concourt à la maîtrise des risques portant sur les activités qui relèvent du champ défini *supra*. Elle ne conduit aucune mission portant sur les individus ou la recherche de responsabilités personnelles.





L'approche interministérielle à l'égard des opérateurs



CHAIE

Commission permanente de l'audit des organismes publics

MANDAT

La commission permanente de 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 participant à la mise en œuvre d'une politique publique.





Les risques opérateurs vus du CHAIE



projet

Compte tenu des besoins prioritaires évoqués par les ministères, différents chantiers, qui pourront faire l'objet de travaux de la commission permanente, ont été identifiés :

- 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 et de pilotage des organismes
- Les risques liés aux différents processus de gestion des métiers et des fonctions supports des organismes
- Les risques liés aux différentes catégories de transformation des organismes (création, suppression, fusion, délocalisation, changements de statut, de périmètre, de missions...)
- La professionnalisation des équipes et l'harmonisation des pratiques et des outils en matière d'audit des organismes





La position de la MMAI à l'égard des opérateurs



- **MMAI et opérateurs : audit interne ou externe ?**

A envisager :

- **Ouvrir systématiquement les formations labellisées CHAIE aux auditeurs des opérateurs,**
- **Recourir à l'occasion à des équipes mixtes (auditeurs MMAI / auditeurs MAI opérateurs),**
- **Partager des outils d'audit,**
- **Échanger sur les risques partagés et leur maîtrise...**





La valeur ajoutée de l'Audit Interne constatée par des acteurs institutionnels : *Les constats du HCERES*



Stéphane ONNEE, conseiller scientifique au
Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et
de l'Enseignement Supérieur





Audit interne et référentiels Hcéres (1)



➤ 3 Référentiels

Etablissements / Organismes de recherche / Coordinations territoriales

➤ L'audit interne n'est pas explicitement mentionné...

...mais des références sont clairement en lien avec l'audit interne

➤ *Illustrations*

DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT

Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

- Référence 7 : l'établissement porte une politique globale de la qualité, prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats, ainsi que la mise en œuvre des actions correctrices

La politique de la qualité est lisible et portée par l'équipe de direction ; elle comprend, pour chaque activité, des objectifs et des modalités adaptées, formellement approuvées, et rendues publiques ; elle intègre l'évaluation et la maîtrise des risques associés aux circuits de décision et aux activités.

Sous-domaine 2.3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

- Référence 9 : l'établissement pilote la mise en œuvre pluriannuelle de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective
- Référence 12 : le budget est un levier de la stratégie et du pilotage de l'établissement, grâce à la qualité de la gestion et aux outils d'analyse financière et extra-financière disponibles





Audit interne et référentiels Hcéres (2)



Référentiel organismes de recherche

Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

- + Référence 6 : l'organisme déploie une politique globale de la qualité, prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats, ainsi que la mise en œuvre d'actions correctrices
- + Référence 9 : l'organisme structure ses processus de pilotage et s'appuie sur un ensemble adapté de fonctions support et de soutien

Référentiel coordinations territoriales

+ Sous-domaine 3.1 : Le pilotage et le suivi des activités de la coordination territoriale

- + Référence 11 : la coordination territoriale démontre sa capacité à suivre, analyser et qualifier les résultats de ses différentes activités.

➤ **Un vocable englobant l'audit interne : pilotage, démarche qualité, cartographie des risques**





Audit interne et rapports d'(auto)évaluation (1)



- **Lien rapport d'autoévaluation / rapport d'évaluation externe** : de l'importance pour les évalués d'évoquer l'audit interne dans le RAE

- **Evocation de la création d'un service d'audit interne**
 - Enfin, un dispositif d'audit interne conforme aux standards internationaux a été mis en place depuis 2007(**CNRS**)
 - Un auditeur interne a été nommé et une charte de l'audit interne votée par le conseil d'administration. L'université dispose d'une cartographie des risques. (**Lyon 3**)
 - audit interne formalisé dans une charte de l'audit interne, projet GBCP à venir pour lequel l'établissement sera dans les 15 premiers de France...) avec un très grand professionnalisme et de très solides résultats. (**Lyon 1**)
 - Depuis 2016, une vingtaine de procédures écrites ont été réalisées, et une mission interne d'audit a été mise en place pour travailler sur des thématiques transversales, ceci afin d'aboutir à une cartographie des risques présentée aux responsables administratifs. (**Tours**)





Audit interne et rapports d'(auto)évaluation (2)



➤ Des premiers jugements évaluatifs : ex de Strasbourg

- ... Chaque année, un comité d'audit interne composé de trois personnalités extérieures définit le plan annuel d'intervention, et procède au suivi des recommandations effectuées dans les audits précédemment conduits. (...) Les actions du service d'audit interne sont limitées par leurs effectifs (deux) alors que les besoins apparaissent d'autant plus importants qu'il existe à l'université une multiplication des projets.
- L'Unistra pourrait être moteur dans plusieurs fonctions ; par exemple, sur le contrôle interne comptable ou l'audit interne, peu diffusés dans les autres établissements du site.
- Points forts : (sur un total de 12) : la prise en compte des risques à travers la démarche d'audit interne et de contrôle interne comptable

Des démarches encore récentes ...qui rentrent dans la focale des experts Hceres





La valeur ajoutée de l'Audit Interne constatée par des acteurs institutionnels : *reconnaissance des bonnes pratiques*



Hervé BOULLANGER, Conseiller maître,
Directeur de mission audit & conseil, Cour des
comptes



Cour des comptes





L'audit interne

Septembre 2018



LES RÉFÉRENTIELS APPLICABLES

- ❑ **Les normes internationales de l’IIA, (institute of internal auditors) traduites et transposées en France par l’IFACI (institut français de l’audit et du contrôle interne)**
- ❑ **L’article 2 du décret n°2011-775 du 28 juin 2011**
- ❑ **Le cadre de référence de l’audit interne dans les administrations de l’État adopté par le 27 juin 2013 par le comité d’harmonisation de l’audit interne (CHAI)**



LES CRITÈRES DE LA COUR POUR ÉVALUER LA QUALITÉ D'UN AUDIT INTERNE

Comité d'audit interne

Nombre restreint, composé principalement de personnalités extérieures, deux réunions par an

Programmation des audits

Programme pluriannuel, fondé sur la carte des risques, approuvé par le CAI, couvre l'ensemble des processus significatifs, inclue des tests sur échantillon représentatif de dossiers

Suivi des audits

Tableau de suivi des recommandations présentées chaque année au CAI

Compétences des auditeurs

Respect des critères de la norme ISA 610



LA NORME ISA 610 PRÉVOIT QUE LE CERTIFICATEUR PEUT S'APPUYER SUR LES TRAVAUX DES AUDITEURS INTERNES DÈS LORS QU'ILS RÉPONDENT À TROIS CRITÈRES :

Leurs ressources sont suffisantes

Leur statut favorise leur objectivité

Leur niveau de compétence est attesté

Leur travail est marqué par une approche systématique et rigoureuse assortie d'un contrôle qualité.



LA COTATION DES MINISTÈRES

MINARM	MININT	MAS	MEAE	MC	MEF	MTES- MCT	MENESR	MJ	MAA
1,81	1,85	1,84	1,93	1,68	1,78	2,14	1,76	1,80	1,74



Echanges





Clôture de la journée

Synthèse et action futures



William BASLEY, chargé de domaine pilotage,
Amue

Jean-Emmanuel RUDIO, doyen de l'association
AFAIRES





Que retenir de cette conférence ?





Idées principales portées



- + **Tous les établissements** ont un intérêt à mettre en place l'AI
- + **Pas de modèle unique** d'organisation...
- + ... mais des « jalons » posés par les **normes pro.** de l'AI : **Indépendance-objectivité-compétence-confidentialité**
- + Une **vision partagée des risques** (opérationnels et stratégiques) est nécessaire pour en piloter la maîtrise
- + **Pas d'approche unique** de la cartographie des risques
- + L'AI peut utilement **soutenir la démarche de cartographie**
- + L'AI n'est **pas cantonné au domaine financier**
- + L'AI apporte de la plus value aux **activités cœur de métier**
- + Développement de l'AI est **encouragé par l'environnement institutionnel**





Ce que vous en retenir ?





Pour aller plus loin...





L'audit interne dans l'ESR vous intéresse ?



- + Rejoignez l'association AFAIRES !
 - contact@afaires.fr
- + Consultez notre page linkedIn :
 - <https://www.linkedin.com/company/18021323/>
- + Participez aux «rencontres de l'audit interne de l'ESR - AFAIRES» à Nancy du 21 au 23 novembre 2018 sur le thème :
 - « L'audit interne dans les établissements de l'ESR : Entre normes professionnelles et enjeux de terrain »
 - <https://www.inscription-facile.com/form/4oOp7dpwXOrfaMLKi3ro>
- + Participez à la journée d'information / sensibilisation sur la lutte anti-corruption dans l'ESR : AFA – AFAIRES – AMUE
 - En janvier 2019 à l'AMUE
- + Consultez les sites du CHAIE et de l'IFACI
 - www.economie.gouv.fr/chai & www.ifaci.com



Merci de votre participation

Contact



contact@affaires.fr

William.basley@amue.fr