

# CHARTRE DE L'AUDIT INTERNE

Adoptée par le comité d'audit interne le 22 mars 2017  
Approuvée en conseil d'administration le 2 février 2017

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>I. <u>ROLE ET GOUVERNANCE DE L'AUDIT INTERNE</u></b>	<b>4</b>
1.1. DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE PAR L'IFACI	4
1.2. RAPPEL : DEFINITION ET COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE	4
1.2.1.1. <i>QU'EST-CE QUE LE CONTROLE INTERNE ?</i>	4
1.2.1.2. <i>QUELLES SONT LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE ?</i>	5
1.3. OBJECTIFS ET MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE	5
1.3.1.1. <i>ASSURER LE CONTROLE PERIODIQUE :</i>	5
1.3.1.2. <i>CONSEILLER L'EQUIPE DE DIRECTION :</i>	6
1.4. LE POSITIONNEMENT DE L'AUDIT INTERNE	6
1.5. LE COMITE D'AUDIT	6
1.5.1.1. <i>LE ROLE DU COMITE :</i>	6
1.5.1.2. <i>LES MISSIONS DU COMITE :</i>	6
1.5.1.3. <i>LA COMPOSITION DU COMITE</i>	7
1.5.1.4. <i>LE FONCTIONNEMENT DU COMITE</i>	7
<b>II. <u>LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'AUDIT INTERNE</u></b>	<b>8</b>
2.1. INDEPENDANCE DE L'AUDIT INTERNE	8
2.2. LES VALEURS DE L'AUDIT INTERNE – DROITS ET OBLIGATIONS DE L'AUDITEUR	8
2.2.1.1. <i>LES DROITS :</i>	8
2.2.1.2. <i>LES OBLIGATIONS :</i>	9
<b>III. <u>LES MODALITES D'INTERVENTION DE L'AUDIT INTERNE</u></b>	<b>10</b>
3.1. LE CHAMP D'INTERVENTION DE L'AUDIT INTERNE	10
3.2. LA PLANIFICATION DES MISSIONS D'AUDIT	11
3.3. LE DEROULEMENT DES MISSIONS D'AUDIT	11
3.4. LES RAPPORTS ET RECOMMANDATIONS :	13
3.4.1.1. <i>LE PRE-RAPPORT ET LE RAPPORT DEFINITIF D'AUDIT :</i>	13
3.4.1.2. <i>L'EMISSION DES RECOMMANDATIONS :</i>	13
3.5. LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	13
<b>IV. <u>LES RELATIONS AVEC LES AUTRES STRUCTURES, POLES ET DIRECTIONS ET LES RESPONSABILITES DE CELLES-CI AU SEIN DU PROCESSUS D'AUDIT INTERNE</u></b>	<b>14</b>
4.1. RELATIONS AVEC LES AUTRES DIRECTIONS ET STRUCTURES	14
4.2. ROLE ET RESPONSABILITE DES DIRECTEURS :	15

## INTRODUCTION

La présente « charte de l'audit interne » a pour objectif de préciser le rôle et les responsabilités de l'audit interne ainsi que les responsabilités des structures et directions de tous niveaux de l'Université de Bordeaux au sein du processus d'audit interne.

Elle définit l'organisation et le positionnement de l'audit interne dans l'établissement, le champ de ses activités, le cadre dans lequel les audits internes sont réalisés. Elle énonce les principes qui seront garants de l'indépendance de la fonction et définit les exigences attendues en termes de comportement des auditeurs internes et des audités.

La charte est fondée sur les normes professionnelles et le code de déontologie de l'audit interne, diffusés en France par l'institut français de l'audit interne et du contrôle interne (I.F.A.C.I.) qui constituent le cadre de référence de l'audit interne<sup>1</sup>.

Elle contribue à affirmer et à reconnaître la fonction d'audit interne au sein de l'Université de Bordeaux. Elle garantit la transparence de l'exercice de ses missions afin d'assurer l'adhésion de tous les acteurs à cette démarche dans l'intérêt de l'établissement dans son ensemble.

Cette charte est unique et s'applique à toutes les entités de l'Université de Bordeaux. Elle doit être périodiquement revue par le responsable de l'audit interne et soumise à l'approbation du Conseil d'Administration de l'Université de Bordeaux et à la validation du comité d'audit.

---

<sup>1</sup> Norme 1000 : « Missions pouvoirs et responsabilités – La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne sont ... formellement mentionnés ... dans un document constituant la charte d'audit interne. Celle-ci précise également l'organisation générale de la fonction d'audit interne qui est retenue. L'ensemble doit être en cohérence avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie et les normes du cadre de référence de l'audit interne de l'Etat. (CRAIE) ».

## I. ROLE ET GOUVERNANCE DE L'AUDIT INTERNE

### 1.1. Définition de l'Audit Interne par l'IFACI

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les 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 systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques, et de contrôle et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

L'audit interne a ainsi pour mission de permettre à l'organisation de mieux maîtriser ses activités et leurs risques inhérents par un **diagnostic des dispositifs de contrôle interne existants** et par des recommandations d'amélioration de ceux-ci.

### 1.2. Rappel : définition et composantes du contrôle interne

#### 1.2.1.1. Qu'est-ce que le contrôle interne ?

Selon le « cadre de référence du contrôle interne » :

Le contrôle interne est un dispositif de l'organisation, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque organisation et qui contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources de l'organisation. Il doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction ;
- le bon fonctionnement des processus internes ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés l'université, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses activités. Le contrôle interne ne peut cependant à lui seul fournir une garantie absolue dans l'atteinte des objectifs.

- **Pour cette raison un niveau de maîtrise supplémentaire est institué au sein de l'université de Bordeaux avec la mise en place d'un audit interne.**

### 1.2.1.2. Quelles sont les composantes du contrôle interne ?

Selon l'AMF et l'IFACI, le contrôle interne s'articule autour de cinq composantes étroitement liées :

- ◆ Une organisation appropriée appelée « *environnement* », comportant notamment une définition claire des responsabilités et des délégations, des procédures et des systèmes d'informations appropriés, des ressources et compétences adéquates.
- ◆ La diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables, pour permettre aux parties prenantes du contrôle interne, d'exercer ses responsabilités.
- ◆ Un système de recensement, d'analyse et de gestion des risques. L'université doit, de façon continue, recenser, analyser et gérer les principaux risques pouvant affecter la réalisation de ses objectifs.
- ◆ Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.
- ◆ Une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne (« *supervision-pilotage* »). La conception et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne font partie des attributions de la direction de l'établissement et des responsables opérationnels. Chaque pôle dispose d'un référent métier chargé de relayer et de faire appliquer ce dispositif, en ce qui le concerne.

Le fonctionnement du dispositif doit être régulièrement revu pour le faire évoluer en relation avec les incidents, les défaillances et les changements observés.

- Cette surveillance s'appuie notamment sur la fonction d'audit interne qui évalue périodiquement les dispositifs mis en place.

## 1.3. Objectifs et missions de l'Audit Interne

### 1.3.1.1. Assurer le contrôle périodique :

La direction de l'audit interne a pour objectifs prioritaires d'évaluer et de rendre compte pour chaque entité auditée :

- ◆ de la conformité des activités de l'université de Bordeaux aux lois, et règlements en vigueur ;
- ◆ de la mise en œuvre effective des décisions du conseil d'administration, de l'équipe de direction, des instructions du président, des obligations et engagements contractuels.
- ◆ de la cohérence, de l'adéquation et du bon fonctionnement des dispositifs d'évaluation et de maîtrise des risques ; il en va ainsi de l'existence et de la pertinence du contrôle interne ainsi que son adaptation aux fins visées ;
- ◆ du niveau des risques effectivement encourus ;
- ◆ de la qualité de l'organisation et de la gestion ;
- ◆ de la fiabilité et de l'intégrité des informations comptables et des informations de gestion ;
- ◆ de la mise en œuvre effective des recommandations des missions antérieures de l'audit interne comme externe.

Ce contrôle s'exerce via des missions périodiques couvrant l'ensemble du périmètre de l'université de Bordeaux sur un nombre limité d'exercices. Il aboutit à l'émission d'un rapport et à la formulation de recommandations ou de conseils.

- **L'audit interne n'examine pas les travaux de la recherche et sa démarche ne s'apparente en rien à une évaluation scientifique. De la même façon l'audit interne n'évalue pas les enseignements.**

#### *1.3.1.2. Conseiller l'équipe de direction :*

L'auditeur interne peut être conduit à prodiguer des conseils relatifs au fonctionnement et à l'organisation de l'entité, dès lors qu'il ne participe pas au processus décisionnel présidant à leur mise en place éventuelle.

L'auditeur interne peut, réaliser des missions de conseil, dans le respect des principes d'intégrité, d'objectivité, de confidentialité et de compétence. Il intervient à la demande du président de l'université ou de toute entité composante de l'établissement, après accord du président. Ces missions de conseil contribuent à l'amélioration des processus et de l'organisation de l'établissement. La nature et le périmètre de chaque mission de conseil sont définis avec le commanditaire.

### **1.4. Le positionnement de l'audit Interne**

L'organisation de l'audit interne repose sur une structure de pilotage de l'audit interne « le comité d'audit interne » indépendant et mis en place par décision du conseil d'administration et sur une direction chargée de sa mise en œuvre la Direction de l'Audit Interne (DAI).

Afin de garantir l'indépendance de l'audit interne, le responsable de l'audit interne est **rattaché directement au Président de l'université de Bordeaux** et placé sous **l'autorité fonctionnelle du comité d'audit interne** de l'université.

### **1.5. Le comité d'Audit**

#### *1.5.1.1. Le rôle du comité :*

Le comité d'audit interne a pour rôle d'éclairer la présidence et le conseil d'administration sur le degré de maîtrise de ses opérations et d'apporter si nécessaire des conseils pour les améliorer. Il est amené à donner au conseil d'administration et à la présidence de l'université une assurance raisonnable que les objectifs de l'établissement seront atteints.

Le comité donne un avis sur l'efficacité du contrôle interne de l'université de Bordeaux et il s'appuie pour cela sur les travaux de la Direction de l'audit interne dont il veille à l'indépendance.

#### *1.5.1.2. Les missions du comité :*

Les missions du comité d'audit sont les suivantes :

- S'assurer de l'efficacité et de l'indépendance effective de la fonction d'audit interne ;
- Arrêter la programmation des travaux d'audit (plan annuel d'audit) et suivre sa réalisation ;
- Statuer sur les propositions/demandes d'audit et les prioriser (missions ponctuelles) ;

- Examiner les conclusions des rapports d'audit produits par la DAI ou d'autres auditeurs externes (commissaires aux comptes...) et veiller à la cohérence d'ensemble des audits ;
- Examiner le suivi des principales recommandations dégagées par les missions d'audit interne;
- Prendre connaissance de la cartographie des risques de l'établissement ;
- Examiner des dispositifs de contrôle interne mis en place par l'université ;
- Examiner les propositions ou proposer les suites éventuelles à donner en cas d'irrégularité constatée lors des missions d'audit ;
- Conseiller et, le cas échéant, appeler l'attention de la présidence de l'université et du conseil d'administration en matière de risques et de contrôle interne.
- Superviser l'activité de la DAI sur la base des rapports d'activité qu'elle produit;
- Donner son avis sur l'adéquation entre missions et moyens de la DAI ;
- Participer à la sélection des commissaires aux comptes qui, par ailleurs, l'informent sur leur plan d'audit et les conclusions de leurs travaux.

#### 1.5.1.3. *La composition du comité*

La composition du comité d'audit interne est la suivante :

Le comité d'audit est composé au minimum de 3 membres à voix délibérative, tous extérieurs à l'université de Bordeaux.

Les personnalités qui le composent sont proposées par le président et approuvées par le conseil d'administration de l'université. Elles sont proposées sur la base de leur expérience et de leurs compétences.

La durée de leur mandat est de 4 ans, renouvelable une fois.

Le président de l'université de Bordeaux, le vice-président du conseil d'administration, le directeur général des services et le responsable de l'audit interne<sup>2</sup> sont membres de droit mais avec voix consultative uniquement.

D'autres personnes, sur invitation du président du comité, peuvent participer aux réunions du comité, en fonction des sujets traités. L'agent comptable, les commissaires aux comptes ou le contrôleur budgétaire peuvent ainsi être invités dès lors que des sujets liés au CIBC<sup>3</sup> sont évoqués conformément à l'article 216 du décret du 7 novembre 2012 (GBCP). Leur voix est consultative.

#### 1.5.1.4. *Le fonctionnement du comité*

Le comité désigne un président en son sein.

Le comité d'audit interne se réunit deux fois par an, sur convocation de son président. Des réunions supplémentaires peuvent être envisagées suite à la demande de l'un de ses membres ou de la gouvernance de l'établissement, demande adressée à son président. Les membres du comité peuvent assister aux réunions par visio-conférence.

<sup>2</sup> Les fonctions mentionnées dans la charte doivent être entendues au sens générique, sachant qu'elles peuvent être tenues par des femmes et des hommes (ex : président (fonction) = présidente ou président (personne)).

<sup>3</sup> Contrôle Interne Budgétaire et Comptable

Le comité peut inviter à ses séances toute personne qu'il jugera utile pour l'exécution de sa mission, en cas de risque de conflit d'intérêts, le membre du comité concerné se retire des débats.

Un membre du comité empêché d'assister à une séance peut donner mandat pour voter en son nom, à un autre membre de son choix. Les décisions du comité sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, le président a voix prépondérante.

Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu écrit préparé par le responsable de l'audit interne et signé par le président du comité.

Le président du comité d'audit interne rend compte de l'activité du comité une fois par an au conseil d'administration (CA) de l'université de Bordeaux. Il communique à la présidence de l'université de Bordeaux un rapport annuel qu'il présente par la suite lors d'une séance du CA.

## **II. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'AUDIT INTERNE**

### **2.1. Indépendance de l'audit interne**

L'indépendance de l'audit interne est inhérente à sa mission. La Direction de l'Audit Interne ne subit aucune ingérence dans la définition de son champ d'intervention, dans la réalisation de ses travaux ou dans la communication des résultats.

Afin de préserver cette indépendance, les auditeurs internes sont protégés par les dispositions de la présente charte validée par le conseil d'administration.

Pour garantir cette indépendance :

- ◆ le responsable de l'audit interne de l'université est rattaché au président de l'établissement;
- ◆ le comité d'audit arrête les plans d'audit annuel en veillant à la couverture du périmètre et de l'adéquation des moyens alloués;
- ◆ la Direction de l'Audit Interne n'exerce aucune activité opérationnelle.
- ◆ Elle ne définit, ni ne gère, les dispositifs qu'elle contrôle.

### **2.2. Les valeurs de l'audit interne – droits et obligations de l'auditeur**

Conformément au code de déontologie<sup>4</sup> certains principes fondamentaux et certaines règles de conduite doivent être respectés pour la pratique de l'audit interne.

#### *2.2.1.1. Les droits :*

Pour réaliser leur mission, les auditeurs ont un accès libre et sans restriction à tous documents, informations, ou personnes nécessaires à la bonne exécution de l'audit. Tout personnel de l'université de Bordeaux se doit d'apporter sa collaboration pleine et entière à l'audit dans son domaine de compétence.

---

<sup>4</sup> du cadre de référence de l'audit interne de l'Etat adopté par le comité d'harmonisation de l'audit interne CHAI le 27 juin 2013.



L'indépendance des auditeurs devra être respectée par toutes les parties concernées.

La Direction de l'Audit Interne sera destinataire de toute étude ou analyse réalisée par un opérateur ou organisme externe sur le fonctionnement de l'établissement (Chambre Régionale des Comptes, HCERES, Commissaire aux comptes, consultant externe, IGAENR, Urssaf, DRFIP...).

La Direction de l'Audit Interne peut solliciter l'avis et l'assistance de personnes qualifiées (membres de l'université ou professionnels externes) pour s'acquitter de tout ou partie de sa mission.

#### *2.2.1.2. Les Obligations :*

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

◆ **L'intégrité :**

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement. Les missions d'audit doivent être accomplies avec honnêteté, diligence et responsabilité. L'auditeur interne doit respecter et contribuer aux objectifs éthiques de la profession et de l'organisation. Son comportement est tel que son honnêteté ne doit jamais être mis en question. Il respecte l'ensemble des règles déontologiques en particulier les règles édictées par l'IFACI et son code de déontologie.

L'auditeur interne se conforme aux règles relatives à la protection des données, des systèmes d'information et des accès physiques qui lui sont communiquées à l'occasion de sa mission. Il ne peut demander ou accepter qu'un accès en lecture dans les systèmes d'information et doit signaler immédiatement à l'entité concernée tout accès en écriture indûment permis.

◆ **L'objectivité :**

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leur propre intérêt ou par autrui.

L'auditeur interne conduit son action de façon objective, ainsi toute évaluation est fondée sur des faits et événements indiscutables et s'appuie sur des travaux rigoureux et documentés. Les constats énoncés sont exprimés en terme directs sans jugement de valeur. Cette objectivité ne peut lui porter préjudice.

Afin d'éviter tout conflit d'intérêt, l'auditeur n'intervient pas dans l'entité au sein de laquelle il a été impliqué au cours des 12 mois précédents en tant qu'opérationnel. Il doit déclarer à sa hiérarchie les activités ou les relations susceptibles de le placer en conflit d'intérêt avec l'entité ou de compromettre l'impartialité de son jugement. Il ne doit pas non plus prendre de responsabilité opérationnelle dans une entité dans laquelle il est intervenu en tant qu'auditeur au cours des 12 mois précédents, sauf dérogation formelle accordée par sa hiérarchie.

◆ **La confidentialité et discrétion :**

L'auditeur est tenu au secret professionnel, conformément aux normes en vigueur. En contrepartie des droits dont il dispose, son devoir de discrétion concerne tant les informations auxquelles il accède que les conclusions de ses travaux. Il s'interdit d'exploiter les informations dont il a connaissance à des fins autres que la justification des recommandations formulées.

L'auditeur respecte les normes sécuritaires informatiques ou physiques édictées par l'université pour assurer cette confidentialité.

◆ Conscience professionnelle :

L'auditeur fait preuve de courtoisie, de professionnalisme et de rigueur dans la conduite des missions qui lui sont confiées, tant dans les constats qu'il établit que dans les recommandations qu'il formule. Il s'attache autant que faire se peut, et en conformité avec ses propres délais d'investigation à prendre en considération les contraintes de l'entité.

La conscience professionnelle s'exprime aussi dans la diligence et le soin apportés à comprendre et analyser les faits et les situations ainsi qu'à proposer des solutions rationnelles opérationnelles et positives.

### III. LES MODALITES D'INTERVENTION DE L'AUDIT INTERNE

#### 3.1. Le champ d'intervention de l'Audit Interne

Le champ d'intervention de l'audit interne porte de façon **générale sur toute activité comportant des objectifs et des risques de ne pas les atteindre**, nécessitant de ce fait un dispositif de contrôle interne.

Les activités et processus à auditer prioritairement seront déterminés par le comité d'audit de l'université sur la base d'une analyse des risques encourus.

L'audit interne n'a aucune responsabilité opérationnelle au sein de l'établissement. L'auditeur interne n'a, sur les activités qu'il audite, ni responsabilité directe ni autorité. Il ne se substitue pas aux responsables opérationnels. Les recommandations qu'il est amené à formuler ne doivent en aucune façon décharger les personnels de l'organisation auditée des responsabilités qui leur sont confiées.

La conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne ne sont pas du ressort du service d'audit interne, mais des différents responsables opérationnels assistés du contrôleur interne du pôle Pilotage et Aide à la Stratégie (PAS).

L'audit interne apporte de **manière discontinue une analyse approfondie et une évaluation des dispositifs mis en place**.

Il participe à la sensibilisation des responsables opérationnels sur la nécessité du contrôle interne, ses principes et son amélioration.

Champ d'intervention	Mode d'intervention	Objet d'intervention	Résultat de l'intervention
<input type="checkbox"/> Toute <b>entité et/ou tout processus</b> est "auditable"	<input type="checkbox"/> Intervention discontinuée sous forme de <b>missions ponctuelles</b>	<input type="checkbox"/> Évalue les processus pour apprécier le <b>contrôle interne</b> (effectivité efficacité)	<input type="checkbox"/> Diagnostic <b>recommandations</b> (rapport d'audit)

### 3.2. La planification des missions d'audit

Les interventions du service d'audit interne font l'objet d'une programmation annuelle arrêtée par le comité d'audit et présentée au conseil d'administration de l'université. Des missions ponctuelles, en dehors de la programmation annuelle, peuvent être décidées par le comité d'audit s'il l'estime nécessaire. Il peut s'agir de missions d'assurance ou de missions de conseil.

Les propositions d'interventions peuvent émaner de la présidence de l'établissement, des administrateurs, de la Direction de l'Audit Interne, des responsables de composantes ou de services de l'université de Bordeaux. Elles sont arbitrées et priorisées par le comité d'audit en fonction de l'analyse des risques encourus.

L'université alloue à la Direction de l'Audit Interne les moyens lui permettant de réaliser les missions qui lui sont confiées. Le comité d'audit donne son avis sur l'adéquation entre les missions et les moyens de cette direction.

La direction de l'audit interne peut initier des missions hors planning lorsque des circonstances particulières le nécessitent (notamment en cas de fraude). Elle veille à replanifier la mission reportée dans les délais raisonnables respectant le cycle d'audit.

### 3.3. Le déroulement des missions d'audit

Les missions menées peuvent être :

- Des audits de portée générale concernant l'ensemble des activités d'une entité,
- Des audits de structures,
- Des audits thématiques,
- Des audits transversaux (process...),

Le responsable de l'audit interne reçoit pour chaque mission un ordre de mission signé conjointement du président de l'université de Bordeaux et du président du comité d'audit interne.

Afin de garantir l'objectivité, la transparence et la neutralité de ses missions, la direction de l'audit interne s'engage sur le respect des principes suivants :

- Les entités concernées par les audits sont informées préalablement au début de la mission.
- Les objectifs et les méthodes sont rappelés au moment de la présentation de la mission.
- Le planning de réalisation est défini avec les responsables de(s) l'entité(s) auditée(s).
- Une réunion de clôture est organisée pour présenter au(x) responsable(s) de(s) l'entité(s) auditée(s) le projet de rapport et des recommandations avant sa diffusion.

Chaque mission est ainsi réalisée en collaboration avec l'entité auditée, dans une approche participative et transparente, respectant le droit de réponse de l'audité (approche contradictoire).

Schématiquement, le déroulement d'une mission d'audit est en général le suivant :

<b>Programme d'audit annuel</b> ou mission ponctuelle	Arrêté par le comité d'audit interne
<b>Ordre de mission</b>	Mandate la DAI pour la réalisation de la mission et informe les responsables des entités auditées du lancement de la mission. Formalise le champ de l'audit et définit les objectifs. Cosignés par le président de l'UB et le président du comité d'audit interne.
<b>Etude préliminaire</b>	La DAI se documente et analyse l'organisation et les procédures pour dégager un tableau des forces et faiblesses des entités. Les responsables des entités auditées sont sollicités pour apporter des éléments d'information nécessaires à cette étude.
Note d'orientation <b>Programme de travail</b>	L'auditeur interne fixe les grandes lignes de la mission d'audit à partir de l'étude préliminaire : liste des tâches et fil conducteur de la mission ( <u>planification des travaux et vérifications</u> ).
<b>Réunion d'ouverture</b>	Présentation / discussion des grandes lignes et objectifs de la mission avec les responsables de l'entité auditée.
<b>Etude de terrain</b>	Consiste par des entretiens, des analyses et des tests à s'assurer des processus et contrôles effectivement mis en œuvre et leur efficacité.
<b>Présentation des conclusions</b> <b>Réunion de clôture</b>	Réunion de validation des constats et des déductions. Restitution au responsable des entités auditées de la synthèse provisoire des travaux, discussion et explication des constats et recommandations.
<b>Pré-rapport</b>	Envoi du pré-rapport aux seuls responsables des entités auditées. Eventuellement délai de réponse (entre 10 et 20 jours maxi après l'envoi du pré-rapport)
<b>Rapport définitif</b> avec recommandations <b>Réunion d'arbitrage des recommandations</b>	Signé par le responsable de l'audit interne et diffusé à la présidence de l'UB et aux responsables des entités auditées qui se réunissent pour une <u>réunion d'arbitrage des recommandations</u> .
<b>Programme d'actions</b> de progrès	Désignation par la présidence de l'UB d'un « référent opérationnel » pour la mise en œuvre des recommandations. Les destinataires des recommandations élaborent des plans d'actions qu'ils soumettent pour validation au référent (dans un délai de <b>1 mois</b> maximum après l'arbitrage des recommandations).
<b>Suivi des recommandations</b>	Mise en œuvre du plan d'action par les audités. Examen régulier de la Présidence de l'UB de l'avancement des mesures correctrices présenté par le référent opérationnel. Suivi par la DAI au bout de 3 mois puis tous les 6 mois (à partir de la réunion d'arbitrage), jusqu'à l'achèvement des plans d'actions, dont il est rendu compte au comité d'audit.

### **3.4. Les rapports et recommandations :**

#### *3.4.1.1. Le pré-rapport et le rapport définitif d'audit :*

L'audit interne élabore un pré-rapport à destination du responsable de l'unité auditée :

Ce rapport écrit est composé des éléments suivants :

- Le champ d'investigation
- La synthèse
- Les principales recommandations
- Les annexes constituant les références ou les illustrations des principaux constats (points forts et points faibles).

L'émission de ce pré-rapport répond au principe contradictoire, il est envoyé avec un délai de réponse qui sera entendu avec l'audité mais qui ne pourra dépasser 20 jours ouvrés. Le rapport définitif intègre la réponse des audités et le cas échéant les contre-réponses de l'audit interne.

Le rapport définitif est transmis à la direction de l'entité auditée, à la présidence de l'université et au comité d'audit. Le rapport est un document interne et confidentiel. Le Président de l'université arrête la liste des destinataires et les modalités de sa diffusion éventuelle. Tout destinataire du rapport d'audit s'engage à respecter et protéger sa confidentialité. Les rapports pourront également être communiqués, sur décision expresse du président de l'université à certaines instances externes à l'établissement (Cour des Comptes, Commissaires aux Comptes, IGAENR...).

#### *3.4.1.2. L'émission des recommandations :*

Les recommandations sont hiérarchisées, au regard de l'impact du risque identifié sur l'établissement.

Cet impact s'apprécie notamment en termes de :

- Perte financière ou perte d'opportunité
- Inefficacité des moyens et du système de pilotage
- Risque d'image ou de litige.

Les recommandations sont hiérarchisées selon trois niveaux : majeures, importantes et conseils de gestion ou bonnes pratiques pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Elles sont discutées et validées avec les audités.

En cas de désaccord, la Direction de l'Audit Interne peut maintenir une recommandation et demander une procédure d'arbitrage. Dans le cadre de cette procédure d'arbitrage, les recommandations refusées par le responsable de l'entité auditée sont communiquées au président de l'université de Bordeaux et pour information au comité d'audit interne.

Le tableau de réponse aux recommandations, normé, fait partie intégrante du rapport définitif.

### **3.5. Le suivi des recommandations**

La direction de l'audit interne s'assurera, que les actions de progrès proposées en réponse aux recommandations acceptées ont été engagées et réalisées.

Les directions opérationnelles (centrales ou déconcentrées) sont responsables de la mise en œuvre des recommandations. Elles s'assurent de la mise en place de plans d'actions adaptés. Les responsables des entités auditées, sous la coordination du référent opérationnel, informent la Direction de l'Audit Interne, de leur taux d'avancement relatif aux recommandations. La périodicité est de 3 mois au démarrage, puis semestrielle.

Elles tiennent à sa disposition les éléments justificatifs des informations transmises ou les lui adressent systématiquement si la recommandation est de priorité « majeure ». Par ailleurs, chaque mission d'audit comprend un suivi de la mise en œuvre effective des recommandations précédemment émises.

La Direction de l'Audit Interne, rend compte semestriellement au comité d'audit du suivi des recommandations. Ces états de reporting sur la mise en œuvre des recommandations permettront de suivre l'absence éventuelle d'exécution des mesures correctrices décidées. Ils seront envoyés au président de l'UB, au DGS et au comité d'audit.

La direction de l'audit interne est responsable du suivi des réponses, qui peut donner lieu à :

- La prorogation de l'échéance initialement fixée
- La clôture de la recommandation
- Une relance de l'audité
- Une alerte de la présidence.

#### **IV. LES RELATIONS AVEC LES AUTRES STRUCTURES, POLES ET DIRECTIONS ET LES RESPONSABILITES DE CELLES-CI AU SEIN DU PROCESSUS D'AUDIT INTERNE**

##### **4.1. Relations avec les autres directions et structures**

Les relations qu'entretient la DAI avec les autres directions se fondent sur un principe de transversalité de transparence et d'accès aux informations de pilotage.

La DAI est destinataire de tous les tableaux de bord de l'établissement (dirigeants, financiers, risques de toutes nature, développement, RH...).

Elle est régulièrement informée :

- De toutes les décisions de politique générale modifiant l'organisation ou les procédures ;
- Des projets concernant la mise en place ou la modification de systèmes ;
- Des principaux résultats des contrôles permanents de l'exécution des mesures correctrices décidées et immédiatement de tout incident significatif dysfonctionnement majeur ou fraude relevé.

Elle est destinataire :

- Des comptes rendus des bureaux et bureaux élargis, auxquels elle peut être invitée si elle n'en est pas membre ;

- Des dossiers préparatoires et des PV des comités relatifs aux risques de toute nature ou à leur gestion lorsqu'elle choisit de ne pas y participer, concernant aussi bien l'établissement que ses filiales ou entités qu'il contrôle.

#### 4.2. Rôle et responsabilité des directeurs :

Pour ce qui concerne les activités menées au sein de leur structure, pôle ou direction, les directeurs s'assurent :

- Que la direction de l'audit interne a **accès sans difficulté à la documentation et aux membres du personnel auxquels elle souhaite s'adresser** au moment de la préparation des plans d'audit interne et au cours d'activités d'audit spécifiques. Dans ce cadre aucun secret professionnel ou domaine réservé ne peut lui être opposé. Ce principe de libre accès à l'information signifie qu'elle a accès à tout document quel qu'en soit le support et peut en obtenir copie sous format informatique. Qu'elle dispose d'un droit d'interrogation de tout fichier informatique ou base de données quel que soit l'entité de l'université qui en assure le stockage et la maintenance.
- Que les entités auditées **examinent rapidement** les projets de rapports d'audit et envoient leurs remarques en soutien des discussions à mener sur les conclusions consignées dans le rapport de la DAI en vue de la consolidation.
- Une réponse formelle à l'audit est donnée à la DAI dans le mois qui suit la réception du rapport d'audit final sous la forme d'un programme d'action convenu et mentionnant les mesures à prendre, le nom de l'agent responsable et la date d'échéance prévue.
- Que les plans d'action convenus sont mis en œuvre concrètement avec **la diligence voulue**.
- Que le président de l'Université de Bordeaux ait un compte rendu de la mise en œuvre du plan d'avancement et que soit fourni à la DAI les informations actualisées sur l'état d'avancement des actions. Les directeurs doivent **apporter leur entier soutien aux vérifications** de suivi conformément aux besoins de la DAI.

A large, stylized letter 'U' graphic in a dark brown color, positioned on the right side of the page. The 'U' is partially filled with a bright blue color, which also forms a large abstract shape in the bottom right corner of the page.

**A. CHENEVOY**

Auditrice Interne  
aurore.chenevoy@u-bordeaux.fr  
T. 06.42.08.06.32.