université de BORDEAUX

Conseil d'administration
Séance du 14 novembre 2022

DÉLIBÉRATION PORTANT REVISION DE LA CHARTE D'AUDIT INTERNE

Vu le code de l'éducation ;

Vu les statuts de l'Université de Bordeaux ;

Vu la délibération n°2017-02 du Conseil d'Administration du 2 février 2017.

Considérant que l'université de Bordeaux a installé une fonction d'audit interne, directement rattachée au Président de l'Université, depuis le 1er juillet 2016 ;

Considérant que la charte de l'audit interne adoptée le 2 février 2017 doit être périodiquement revue pour donner une image fidèle et actualisée de l'organisation de l'audit interne et de ses modalités d'intervention en matière de planification, de déroulé des missions d'audit, de communication des rapports d'audit et de suivi des recommandations émises.

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration décide :

Article 1.

La proposition de révision de la Charte de l'audit interne, telle que jointe à la présente délibération, est adoptée.

Article 2.

La présente délibération sera transmise au recteur de région académique Nouvelle-Aquitaine. Elle sera publiée conformément aux dispositions relatives à la publication des actes à caractère réglementaire de l'université de Bordeaux.

Le président du conseil d'administration,

Dean LEWIS

Président de l'université de Bordeaux

Adoptée à la majorité des votes exprimés (32 votants)
Pour : 32
Contre : 0
Abstention : 0

CHARTE DE L'AUDIT INTERNE

CHARTE ADOPTEE LORS DU CA DU 02/02/2017
CHARTE REVISEE LORS DU CA DU 14/11/2022

SOMMAIRE

INTRODUCTION 3

I. ROLE ET GOUVERNANCE DE L'AUDIT INTERNE 4

1.1. DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE PAR LE CRAIE 4
1.2. DEFINITION ET COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE (RAPPEL) 4
1.3. OBJECTIFS ET MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE 5
1.4. L'ORGANISATION DE L'AUDIT INTERNE 6
1.5. LE COMITE D'AUDIT 6
1.6. LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE (DAI) 8

II. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'AUDIT INTERNE 10

2.1. INDEPENDANCE DE L'AUDIT INTERNE 10
2.2. LES VALEURS DE L'AUDIT INTERNE – DROITS ET OBLIGATIONS DES AUDITEURS ET AUDITRICES INTERNES 10

III. LES MODALITES D'INTERVENTION DE L'AUDIT INTERNE 13

3.1. LA PLANIFICATION DES MISSIONS D'AUDIT 13
3.2. L'ACCOMPLISSEMENT DES MISSIONS D'AUDIT 14
3.3. LA COMMUNICATION DE LA MISSION D'AUDIT : LES RAPPORTS ET RECOMMANDATIONS 18
3.4. LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS 19

IV. LES RELATIONS AVEC LES STRUCTURES, POLES ET DIRECTIONS ET LES RESPONSABILITES DE CELLES-CI AU SEIN DU PROCESSUS D'AUDIT INTERNE 20

4.1. RELATIONS AVEC LES AUTRES DIRECTIONS ET STRUCTURES 20
4.2. ROLE ET RESPONSABILITE DES DIRECTEURS 20

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[1].

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.

[1] Plus précisément sur le « cadre de référence international pour la pratique professionnelle de l'audit interne » (CRIPP) adapté pour l'Etat par le Comité interministériel d'harmonisation de l'audit interne de l'Etat (CHAIE) qui a établi le « cadre de référence de l'audit interne de l'Etat » le CRAIE : 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 le CRAIE

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. Définition et composantes du contrôle interne (rappel)

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 appelé « 3ème ligne de maîtrise » est installé au sein de l'université de Bordeaux avec la mise en place d'un audit interne qui vient évaluer ce contrôle interne et proposer des recommandations pour l'améliorer.**

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* »). 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**.

La conception et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne font partie des attributions de la gouvernance de l'établissement et des responsables opérationnels. Chaque agent de l'université est chargé d'appliquer, en ce qui le concerne, le dispositif de contrôle interne mis en place.

1.3. Objectifs et missions 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.

1.3.1.1. Assurer une évaluation périodique

L'audit interne apporte de manière discontinue une analyse approfondie et une évaluation des dispositifs mis en place. L'audit interne évalue les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle au regard :

- Du respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats ;
- De l'atteinte des objectifs stratégiques de l'université (*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 fiabilité et de l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- De l'efficacité et de l'efficience des opérations et des projets (*qualité de l'organisation et de la gestion, cohérence, adéquation et 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 caractère soutenable des finances de l'université ;
- De la protection des actifs de toute nature
- De la mise en œuvre effective des recommandations des missions antérieures d'audit interne comme externe.

Cette évaluation 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.

La direction de l'audit interne rend ainsi compte **pour chaque processus ou entité audités du niveau des risques effectivement encourus et donne une assurance sur le niveau de maîtrise de l'établissement.**

- **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'audit interne participe à la sensibilisation des responsables opérationnels sur la nécessité du contrôle interne, ses principes et son amélioration.

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. L'organisation de l'audit interne

L'organisation de l'audit interne repose sur une structure de pilotage de l'audit interne **(« le comité d'audit» - CAI**) 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, la responsable de la Direction de l'audit interne et son équipe sont **rattachés directement au président de l'université de Bordeaux** et placés sous **l'autorité fonctionnelle du comité d'audit** de l'université.

1.5. Le comité d'Audit

1.5.1.1. Le rôle du comité

Le comité d'audit 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'efficience 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 :

- **Veiller à l'indépendance** de la fonction d'audit interne;
- **Arrêter le plan annuel d'intervention** de l'audit interne et suivre sa réalisation ;
- Statuer sur les propositions/demandes d'audit et les prioriser (missions ponctuelles) ;
- **Superviser l'activité de la DAI** sur la base des rapports d'activité qu'elle produit;
- **Examiner les conclusions des rapports d'audit** produits par la DAI ou d'autres auditeurs externes (Cour des comptes, HCERES, 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 ;
- **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.
- Donner son avis sur l'adéquation entre missions et moyens de la DAI ;
- Participer, si l'UB le souhaite, à la sélection des commissaires aux comptes qui, par ailleurs, l'informent sur leur plan d'audit et les conclusions de leurs travaux.

➢ **Le comité d'audit peut donc faire des préconisations à l'équipe de direction (présidence et direction générale des services) dès lors qu'il repère des zones de risques.**

1.5.1.3. La composition du comité

La composition du comité d'audit 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 renouvelables ~~une fois~~.
- Les membres du comité ne pourront pas être représentés et ils sont tenus aux mêmes règles (notamment de confidentialité) que les auditeurs internes.

1.5.1.4. Le fonctionnement du comité

Le comité désigne un **président** en son sein.

Le comité d'audit se réunit **deux fois par an**, selon un ordre du jour établi par 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.

Le comité d'audit a un échange avec le président de l'université de Bordeaux, le vice-président du conseil d'administration, le directeur général des services à chacune de ses réunions. Le comité peut inviter à ses séances toute personne qu'il jugera utile pour l'exécution de sa mission.

En accord avec l'article 216 du décret 2012-1246 (GCBP) et pour les seuls aspects budgétaires et comptables, le comité d'audit associera le contrôleur budgétaire compétent (Rectorat) et les autres acteurs qui lui paraissent utiles (par exemple vice-président finances et moyens, agent comptable, direction générale des services adjointe, direction des finances, commissaires aux comptes…). Leur voix est consultative.

Dans cette configuration, le comité portera une appréciation sur la qualité du contrôle interne budgétaire et comptable afin de donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations budgétaires et comptables et établira le programme d'audit interne comptable et financier, en veillant à sa cohérence avec les autres domaines.

En cas de risque de conflit d'intérêts, le membre du comité concerné se retire des débats.

Les décisions du comité sont prises à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, le président a voix prépondérante.

Chaque réunion fait l'objet d'un relevé de conclusions, préparé par la responsable de l'audit interne et signé par le président du comité.

Le président du comité d'audit 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**.

1.6. La direction de l'audit interne (DAI)

La direction de l'audit interne (DAI) est la direction de l'université chargée de réaliser les audits.

La DAI est rattachée au président de l'Université de Bordeaux et placée sous l'autorité fonctionnelle du comité d'audit qui garantit son indépendance. Sa responsable a un accès direct à la présidence et au comité d'audit.

- **Les audits sont donc réalisés par la DAI qui les adresse systématiquement au comité d'audit.**

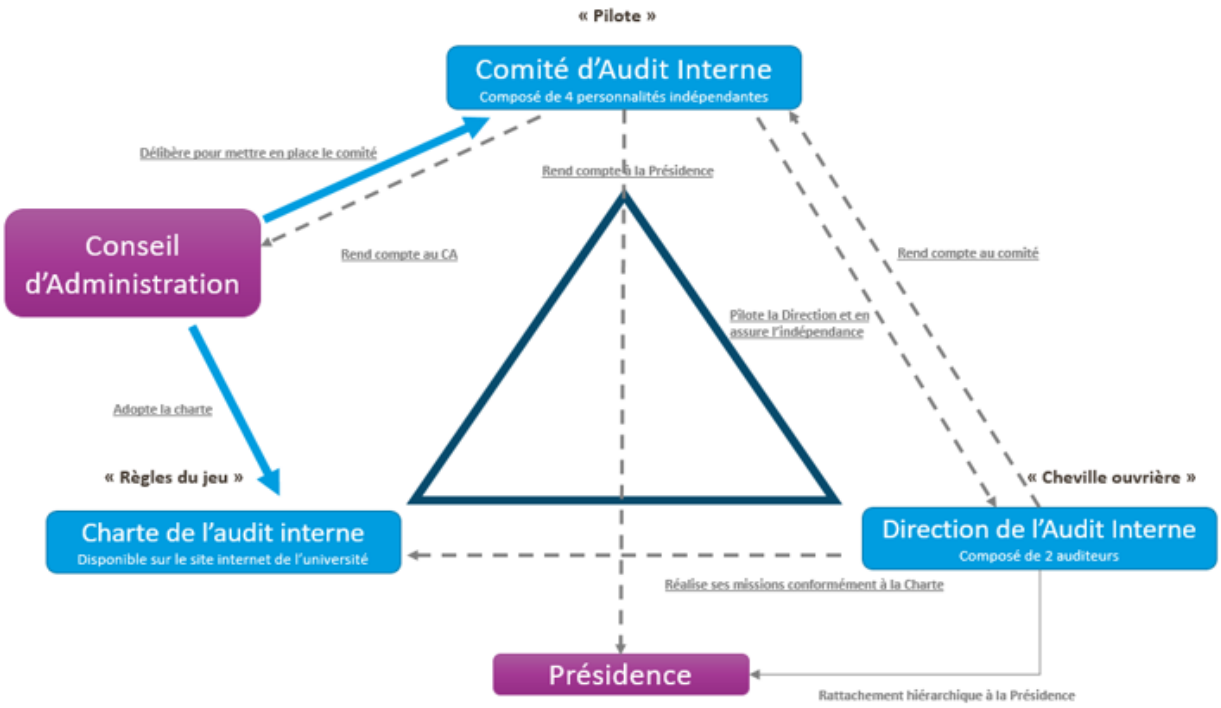

Schéma organisationnel de l'audit interne au sein de l'Université de Bordeaux

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/auditrices internes sont protégés par les dispositions de la présente charte validée par le conseil d'administration.

Pour garantir cette indépendance :

- La responsable de l'audit interne est directement rattachée au président de l'établissement;
- Le comité d'audit arrête les plans annuels d'intervention de l'audit interne en veillant à la couverture de l'univers d'audit et de l'adéquation des moyens alloués;
- La direction de l'audit interne n'exerce aucune responsabilité opérationnelle au sein de l'établissement. L'auditeur/auditrice 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 audités de leur responsabilité.
- La direction de l'audit interne ne définit, ni ne gère, les dispositifs qu'elle contrôle. La conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne ne sont pas du ressort de la DAI, mais des différents responsables opérationnels (assistés du responsable du contrôle interne du pôle Pilotage et Aide à la Stratégie (PAS) si besoin).

2.2. Les valeurs de l'audit interne – droits et obligations des auditeurs et auditrices internes

Conformément au code de déontologie[2] certains principes fondamentaux et certaines règles de conduite doivent être respectés pour la pratique de l'audit interne.

2.2.1.1. Les droits

Toutes les parties concernées doivent **respecter l'indépendance** des auditeurs rappelée ci-dessus.

Pour réaliser leur mission, les auditeurs ont un **accès libre et sans restriction à tous documents**, outils et systèmes d'information, 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.

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 (Cour des Comptes, HCERES,

[2] Code de déontologie 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.

Commissaire aux comptes, consultant externe, corps d'inspection tel que IGESR ou IGF, Urssaf, DRFIP etc.).

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 mise 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.

Si les travaux menés devaient révéler une irrégularité clairement établie, celle-ci sera portée sans délai à la connaissance du président de l'université, du directeur général des services et du président du comité d'audit.

- 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 évènements 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.

Les auditeurs **s'interdisent de porter un jugement sur les personnes** : seuls les systèmes font l'objet d'un examen.

Afin d'éviter tout conflit d'intérêt, l'auditeur n'intervient pas dans le service au sein duquel 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 ou de compromettre l'impartialité de son jugement. Il ne doit pas non plus prendre de responsabilité opérationnelle dans un service dans lequel 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

Champ d'intervention	Mode d'intervention	Objet d'intervention	Résultat de l'intervention
Toute **entitié et/ou tout processus** est "auditable"	Intervention discontinue sous forme de **missions ponctuelles**	Evalue les processus pour apprécier le **contrôle interne** (effectivité efficacité)	Diagnostic **recommandations** (rapport d'audit)

3.1. La planification des missions d'audit

Les interventions de la direction de l'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 **missions d'assurance** consistent en un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.

- Les **missions de conseil** visent à répondre à une demande spécifique d'un commanditaire pour lui apporter un avis, un conseil, une assistance ou une formation.

Les propositions d'interventions peuvent émaner de la présidence de l'établissement, de la direction générale des services, des administrateurs, du responsable de l'audit interne, des responsables de composantes ou de services de l'université de Bordeaux.

La direction de l'audit interne établit un « **univers d'audit** » qui recense les thèmes d'audit potentiels et en propose une hiérarchisation indicative. Le comité d'audit, après avoir échangé avec la présidence, priorise les thèmes retenus pour le plan annuel notamment. Les missions d'audit 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.

Le Responsable de l'audit interne peut initier des missions hors planning lorsque des circonstances particulières le nécessitent (notamment en cas de fraude). Dans ce cas, il veille à re-planifier la mission reportée dans les délais raisonnables respectant le cycle d'audit.

3.2. L'accomplissement des missions d'audit

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

- Les services[3] concernés par les audits sont informés préalablement au début de la mission.
- Les objectifs et les méthodes sont rappelés au début de la mission.
- Le planning de réalisation est défini avec le ou les responsables de service audité(s).
- Les projets de conclusions et les recommandations sont partagés avec les responsables concernés afin de recueillir leurs observations et commentaires qui seront inclus dans le rapport. Ces échanges se font à travers des fiches d'observation ou FAR « fiches d'analyse et de recommandations ».
- Une réunion de clôture est organisée pour présenter au(x) responsable(s) de service le projet de rapport et des recommandations avant sa diffusion.

Chaque mission est ainsi réalisée en collaboration avec les responsables concernés dans une approche participative et transparente, respectant l'approche contradictoire.

Chaque mission fait l'objet d'une supervision. La responsable de l'audit interne organise au sein de sa direction, lorsque les moyens humains affectés à la direction de l'audit interne le permettent, la supervision croisée des audits. Cette supervision consiste en une relecture et un accompagnement de l'auditeur lors des étapes clés de la mission (exemples : constitution du référentiel d'audit, définition des objectifs d'audit et du planning de travail, robustesse des preuves permettant de valider les constats, validation de l'analyse causale et de la pertinence des recommandations) par un autre auditeur, « superviseur ». Ce dispositif de supervision vise à renforcer l'approche objective par le ou la chargé(e) de la mission et la pertinence des recommandations.

Schématiquement, le déroulement type d'une mission d'audit est généralement le suivant (des adaptations au contexte de chaque mission sont possibles) :

[3] Entendu au sens large : services, directions, départements, laboratoires etc.

PROCESSUS FIGURANT DANS LA CHARTE ACTUELLE :

Programme d'audit annuel ou mission ponctuelle	Arrêté par le comité d'audit interne
Ordre de mission	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.
Etude préliminaire	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 **Programme de travail**	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 (planification des travaux et vérifications).
Réunion d'ouverture	Présentation / discussion des grandes lignes et objectifs de la mission avec les responsables de l'entité auditée.
Etude de terrain	Consiste par des entretiens, des analyses et des tests à s'assurer des processus et contrôles effectivement mis en œuvre et leur efficacité.
Présentation des conclusions **Réunion de clôture**	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.
Pré-rapport	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)
Rapport définitif avec recommandations **Réunion d'arbitrage des recommandations**	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 réunion d'arbitrage des recommandations.
Programme d'actions 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 **1 mois** maximum après l'arbitrage des recommandations).
Suivi des recommandations	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.

NOUVELLE PROPOSITION :

Programme d'audit	Il est arrêté par le comité d'audit.

Ouverture	La Direction de l'Audit Interne (DAI) informe le(s) responsable(s) concernés du lancement de la mission et identifie le ou les « interlocuteurs privilégiés » qui pourront accompagner et faciliter la réalisation de l'audit. **Un échange avec le Président, DGS et VP du domaine permet de cerner les attendus du « client ».**
Etudes préliminaires **Référentiel d'audit** **Objectifs d'audit** **Programme de travail** **Note de cadrage**	La DAI se documente et analyse l'objet audité, l'organisation, le fonctionnement, les objectifs, les risques, les dispositifs de maîtrise attendus, les contrôles clés. Les directions auditées sont sollicitées pour apporter les éléments d'information nécessaires à cette étude, donner leur avis sur la **cotation des risques**. Les travaux de la mission permettent de constituer une formalisation du processus audité. Un référentiel des meilleures pratiques (ou actions de maitrise attendues/potentielles) est ainsi construit, appelé « **référentiel d'audit** » ; Sur cette base, la DAI détermine les grandes lignes de la mission d'audit en listant les **« objectifs d'audit »** (ce que l'auditeur devra vérifier) et **planifie les travaux** nécessaires en conséquence sous la forme d'un programme de travail. Une **« note de cadrage »** regroupant tous ces éléments méthodologiques est partagée avec les interlocuteurs privilégiés afin de s'accorder sur les objectifs, le périmètre et le calendrier de la mission qui seront inscrits dans le projet d'ordre de mission (OM).
Ordre de Mission (OM)	En cosignant l'OM, les Présidents de l'Université **et du comité d'audit** mandatent la Direction de l'Audit Interne (DAI) pour la réalisation de la mission.
Réunion de lancement	Les **étapes** de l'audit, sont présentées aux directions auditées, les **objectifs** de l'audit sont rappelés également. Les **premiers documents** sont demandés et les **prises de rendez-vous** effectuées. Un **questionnaire** est envoyé aux audités.
Travail de terrain	A travers la **réponse aux questionnaires**, des **entretiens**, la **collecte de preuves, des analyses et des tests**, la DAI s'assure des processus et contrôles effectivement mis en œuvre et de leur efficacité. Ces travaux permettent de réaliser des **constats**, d'en rechercher des causes et de formuler des projets de conclusions. Une restitution est faite aux audités, tout d'abord à travers un **compte rendu d'entretien** (confidentiel) permettant de dessiner des premiers constats.

Présentation des conclusions	Les conclusions provisoires sont présentées dans des **« fiches d'analyse et de recommandation » (FAR)** qui sont partagées avec les responsables concernés et les interlocuteurs privilégiés. Elles explicitent les constats, exposent les conclusions et proposent des solutions envisageables (projets de recommandations) soumises à discussion. Dans cette phase **d'échange contradictoire**, les audités sont invités à utiliser leur **droit de réponse** en renvoyant leurs commentaires. Ceux-ci sont insérés dans les FAR et font partie intégrante du rapport d'audit. Les porteurs de recommandation **esquissent les plans d'action** à envisager pour répondre aux recommandations.
Réunion(s) de Clôture	Une restitution aux audités et/ou à leur responsable de la synthèse provisoire des travaux est réalisée sous forme de réunion(s) de clôture.
Projet de rapport	Le projet de rapport d'audit rassemble toutes les FAR, enrichies des commentaires de tous les acteurs sollicités, et propose une synthèse des conclusions. Il est communiqué aux interlocuteurs privilégiés, ainsi qu'à la gouvernance (**présidence + DGS**).
Elaboration des plans d'action	Les porteurs de recommandations élaborent et formalisent **les plans d'action** en réponse aux recommandations (qui fait quoi, comment et pour quand), s'ils ne l'ont pas fait au moment des FAR (cf. suppra). Les plans d'action sont communiqués à la DAI dans le **délai de deux mois** après l'envoi du projet de rapport.
Rapport définitif	La DAI intègre les plans d'action au rapport définitif qui est alors diffusé à la **gouvernance de l'université et aux responsables audités, ainsi qu'au comité d'audit.** La Présidence nomme un « **coordonnateur** » pour l'audit.
Réunion d'arbitrage	La gouvernance, le coordonnateur, l'auditeur/auditrice et les responsables audités se réunissent (dans un délai de 1 mois) après la diffusion du rapport définitif pour **acter ou arbitrer les recommandations et les plans d'action.**

Examen par le comité d'audit	Le comité d'audit examine le rapport définitif et l'arbitrage rendu lors de sa plus prochaine réunion. Il échange avec la présidence sur les recommandations éventuellement refusées. Il émet le cas échéant des qui sont transmises au coordonnateur.

Suivi des recommandations et de la mise en œuvre des actions d'amélioration	Le « coordonnateur » supervise la mise en œuvre des plans d'action en concertation avec les porteurs des différentes actions, en bénéficiant le cas échéant de l'accompagnement du pôle PAS. Il rend compte régulièrement (semestriellement) à la DAI, la DGS et la Présidence de l'avancement de la mise en œuvre des actions d'améliorations recommandées. Une fois par an il produit une note d'avancement au Comité d'audit.

3.3. La communication de la mission d'audit : les rapports et recommandations

3.3.1.1. Le projet de rapport et le rapport définitif d'audit

La DAI organise une **réunion de clôture** avec les services audités pour présenter l'ensemble des constats et les recommandations de l'audit qui leur sont adressées. A l'issu de cette réunion la DAI transmet son projet de rapport.

La DAI élabore un **projet de rapport**, **intégrant les fiches d'analyse et de recommandation(s) (FAR),** à destination du responsable du service audité.

Ce rapport écrit, est composé des éléments suivants :

- La synthèse de la mission d'audit ;
- La liste des recommandations par ordre de criticité ;
- Les principaux constats ou tableau des forces et faiblesses du processus audité ;
- Les Fiches d'Analyse et de Recommandations (FAR) –fiches d'observation de la mission ;
- Des annexes avec à minima la liste des personnes rencontrées, le référentiel d'audit interne construit pour la mission et une représentation indicative de l'articulation des recommandations entre elles.

Il est demandé aux audités qui n'auraient pas déjà esquissé leurs plans d'actions dans les FAR, de les intégrer sous un délai de 2 mois.

Le rapport définitif d'audit intégrant les plans d'actions est **un document interne et confidentiel** qui est systématiquement transmis aux personnes suivantes :

- Aux responsables du périmètre audité,
- À la direction générale des services,
- À la présidence de l'université
- Au comité d'audit,
- Au « coordonnateur » désigné pour suivre la mise en œuvre des plans d'actions.

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 (exemple : Cour des Comptes, Commissaires aux Comptes, Corps d'inspection).

Chaque responsable de périmètre audité et le « coordonnateur » peuvent communiquer à leurs collaborateurs, en tant que de besoin, les conclusions ou extraits du rapport nécessaires à la mise en œuvre des recommandations.

Une fois par an les synthèses des rapports d'audit sont présentées au conseil d'administration de l'université de Bordeaux.

3.3.1.2. L'émission des recommandations

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

Les recommandations sont hiérarchisées selon trois niveaux : majeures (3/3), importantes (2/3) et conseils de gestion ou bonnes pratiques (1/3) pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Elles sont discutées et validées avec les audités.

Indications concernant le niveau d'importance des recommandations : l'importance évaluée par la DAI est donnée à titre indicatif. Elle découle de sa perception de la combinaison entre la gravité du risque et la contribution de la mesure proposée à la maîtrise de ce risque.	
Niveau **3/3**	il est **indispensable** de mettre en œuvre dans les meilleurs délais l'amélioration proposée, car elle répond à un risque compromettant fortement l'atteinte de l'objectif.
Niveau **2/3**	il serait **nécessaire** de mettre en œuvre l'amélioration proposée, pour pallier des difficultés potentielles ou constatées dans le déroulement du processus susceptibles de compliquer ou d'altérer l'atteinte de l'objectif.
Niveau **1/3**	il serait **utile** de mettre en œuvre l'amélioration proposée, pour renforcer l'efficience, la traçabilité, l'efficacité du processus

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, la présidence et la direction générale des services statuent sur la (ou les) recommandations refusée(s) par le responsable de l'entité auditée. La recommandation peut-être soit refusée, soit acceptée (partiellement, complètement ou sous réserves). Les conclusions de cet arbitrage sont communiquées pour au comité d'audit.

3.4. Le suivi des recommandations

Les **directions opérationnelles** (responsables de tous niveaux et en dernier ressort la gouvernance de l'établissement) sont **responsables de la mise en œuvre d'un plan d'action adapté** en réponse aux recommandations formulées dans l'audit.

La direction de l'audit interne s'assurera, que les actions de progrès proposées en réponse aux recommandations acceptées ont été engagées et réalisées. Pour cela elle pourra s'appuyer sur un « **coordonnateur** » véritable chef d'orchestre, nommé par le président de l'université, pour superviser, en mode projet, la remontée des informations concernant la réalisation des mesures adéquates.

Tous les semestres, les responsables opérationnels porteurs des plans d'actions font remonter au « coordonnateur », l'état d'avancement et toutes les preuves de réalisation des plans d'actions. Celui-ci informe la DAI, la DGS et la Présidence des avancées et éventuelles difficultés selon une périodicité semestrielle.

La DAI, rend compte **annuellement 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.

Le comité d'audit, sur la base de ces bilans annuels attire l'attention de la gouvernance (présidence comme conseil d'administration) sur les risques qui ne sont pas couverts faute de mise en œuvre des recommandations.

IV. LES RELATIONS AVEC LES 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 d'information ;
- 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

Les missions d'audit sont menées dans l'intérêt de l'université et dans une logique participative. Chaque responsable de processus d'entité ou de domaine devront veiller à :

- Ce que la direction de l'audit interne ait **accès sans difficulté à la documentation et aux membres du personnel auxquels elle souhaite s'adresser** au moment de la préparation des audits internes 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.
- Aider les auditeurs dans la réalisation de leur mission, notamment en leur **apportant rapidement les explications utiles.**
- **Examiner rapidement** et avec attention les projets de rapports d'audit et envoyer leurs remarques en soutien des discussions à mener sur les constats, conclusions et recommandations et à fournir rapidement leurs observations et commentaires à ce sujet ;

- **Elaborer** (sous deux mois après la transmission du projet de rapport) **un plan d'action** visant à apporter une réponse adaptée à chaque recommandation concernant son périmètre et mentionnant les mesures à prendre, le nom de l'agent responsable et la date d'échéance prévue.

- Mettre en œuvre concrètement les plans d'action convenus avec **la diligence voulue**.

- **Apporter leur entier soutien aux vérifications** de suivi conformément aux besoins du coordonnateur et de la DAI, afin de permettre au CAI à la Présidence et à la DGS d'avoir un compte-rendu de la mise en œuvre des améliorations envisagées.

Vu et pris connaissance le / /	Vu et pris connaissance le / /
Prénom NOM	Prénom NOM
La Responsable de l'Audit Interne	L'auditeur interne
signature	signature

A. CHENEVOY

Responsable de l'Audit Interne
Direction de l'Audit Interne
aurore.chenevoy@u-bordeaux.fr
T. 06.42.08.06.32.