

# Groupe Audit Interne : quels besoins, quelles réponses ?

*Laurent Bach - Joseph Joly*

- **Avancées par rapport à la feuille de route – cadrage du projet**
- **Difficultés rencontrées, solutions mises en œuvre**
- **Suite du projet – prochaines échéances - risques**

## Avancées par rapport à la feuille de route – cadrage du projet

Difficultés rencontrées, solutions mises en œuvre

Suite du projet – prochaines échéances - risques

Thème du groupe : Mise en place d'un service d'Audit Interne

Problème central : variété des formes d'audits, absence de position a priori

*Premier objectif : identifier option, proposer un choix*

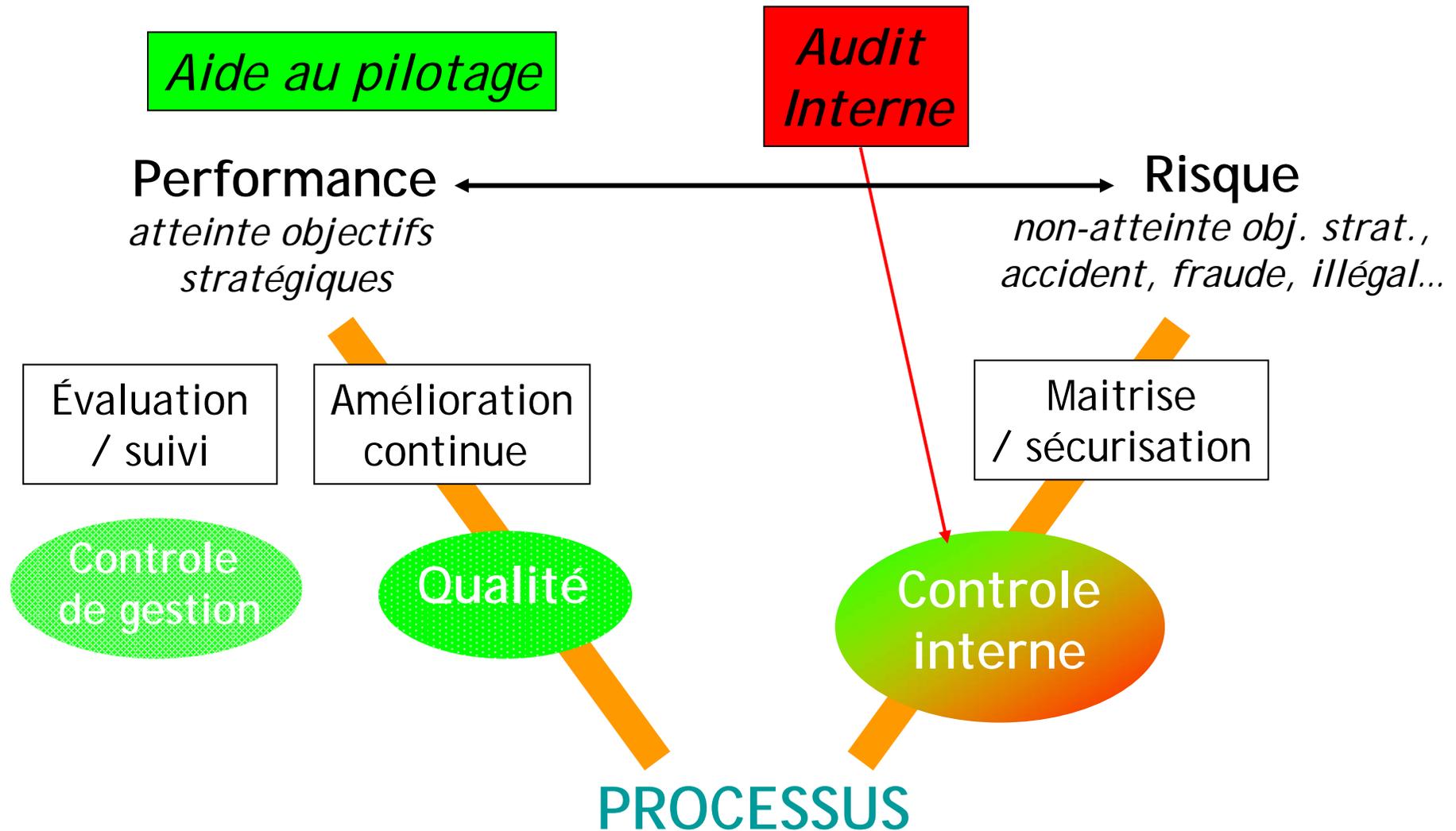
### Groupe réduit

- Appui sur :
  - ✓ littérature disponible
  - ✓ travail déjà réalisé sur les indicateurs (A. Cheminat)
  - ✓ expérience de certification (Depulp)
  - ✓ expérience Audit (Deloitte)
- Benchmarking réalisé auprès des universités de Lausanne et Genève
- Participation au groupe Aide au pilotage
- Rencontres de concertation-information (ex groupe Finance).

## Avancées par rapport à la feuille de route – cadrage du projet

Difficultés rencontrées, solutions mises en œuvre

Suite du projet – prochaines échéances - risques



**Avancées par rapport à la feuille de route – cadrage du projet**

Difficultés rencontrées, solutions mises en œuvre

Suite du projet – prochaines échéances - risques

performance

Évaluation / suivi    Amélioration continue

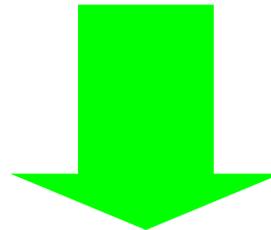
risque

Maitrise / sécurisation

Missions de base  
Ens Rech

*EAQA, AERES/CNE, EQUIS,  
AACSB, auto-éval UNIL...*

Fonctions support  
"back office"



*Finance -  
Comptabilité*



*Ctrlle Interne  
Audit Interne*

## Avancées par rapport à la feuille de route – cadrage du projet

Difficultés rencontrées, solutions mises en œuvre

Suite du projet – prochaines échéances - risques

### **Choix retenu :**

-une **mission** centrée sur la **maîtrise des risques** pouvant apparaître à différents stades des processus au long desquelles l'Universités déploie ses activités

-une **articulation** (classique) avec les procédures de **Contrôle Interne**, mis en place préalablement, et qui font l'objet de la part de l'Audit Interne, de manière récurrente ou ponctuelle, d'un examen de leur existence, de leur suivi, de leur pertinence et de leur amélioration

-un **périmètre** (au moins dans un premier temps) limité aux **fonctions supports** (embauches, paye, marchés, patrimoine, documentation, etc) ou "back office"

- un **positionnement fonctionnel** en dehors des fonctions support pour éviter qu'il ne soit juge et partie, un **rattachement directement au Président**, une saisine par un **Comité d'audit** qui vérifie la pertinence des demandes.

Choix approuvé « informellement » + traduit dans organigramme

Pas d'approbation du cadrage du projet => pas de repère pour situer l'atteinte des objectifs et le respect du calendrier exact

Avancées par rapport à la feuille de route – cadrage du projet

**Difficultés rencontrées, solutions mises en œuvre**

Suite du projet – prochaines échéances - risques

- Incertitude sur la nature même du type d'audit interne  
absence initiale de compétences pointues dans ce domaine  
⇒ nécessité d'une clarification des concepts et des options.
- Besoin de validation définitive de l'option choisie  
=> calendrier de la fusion entraîne des incertitudes sur l'instance adéquate : BR, comité de pilotage ? nouvelle présidence ?
- Nécessité de la mise en place d'un groupe projet sur les démarches Qualité  
=> le groupe pilotage en a été alerté, ainsi que le sera la future présidence

Avancées par rapport à la feuille de route – cadrage du projet  
Difficultés rencontrées, solutions mises en œuvre

### Suite du projet – prochaines échéances - risques

Le groupe audit interne va s'étoffer légèrement, il devrait inclure dans un second temps des représentants des services supports (mais attente réorganisation services)

#### Triple mission

##### *1. Affinage du périmètre de l'audit et de la coordination avec les autres fonctions :*

- périmètre fonctionnel (cf organigramme de l'UdS)
- 1ere hiérarchisation des fonctions/processus + identification précise des urgences
- coordination avec groupe Qualité (éviter doublons et incohérences sur processus)

##### *2. Mise en place de la fonction d'Audit Interne*

- comité d'audit
- charte d'audit
- élaboration d'un plan de communication

*Finalisation par auditeur recruté courant / fin 2009*

##### *3. Préparation de la démarche de mise en place des activités d'AI / CI*

- identification des ressources requises (personnes clés pour cartographie des risques)
- premier repérage des contrôles internes existants
- identification des grandes lignes de la démarche et des difficultés potentielles

*Finalisation par auditeur recruté courant / fin 2009*

Avancées par rapport à la feuille de route – cadrage du projet

Difficultés rencontrées, solutions mises en œuvre

**Suite du projet – prochaines échéances - risques**

Difficultés potentielles (même si concerne Audit en tant que tel plutôt que groupe Audit...) :

- Nature / variété des risques
- Nécessité de communication (contrôle = maîtrise et non surveillance...)
- Eviter les doublons / redondances / conflits avec démarche Contrôle Interne existantes / en cours d'élaboration
- Cohérence avec aide au pilotage (processus - indicateurs...)