



**DÉLIBÉRATION N°2019-03-15-7  
du Conseil d'Administration de l'Université de Nantes**

**Séance du 15 mars 2019**

**POINT 10 : APPROBATION DU PROGRAMME D'AUDIT INTERNE 2019**

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- VU** le code de l'Éducation ;
- VU** les statuts de l'Université de Nantes ;
- VU** le guide d'organisation de la fonction audit interne à l'Université de Nantes.

**APRÈS EN AVOIR DÉLIBÉRÉ,**

**APPROUVE** avec 26 voix pour, 6 voix contre et 1 abstention le programme d'audit interne 2019, tel qu'annexé.

À Nantes, le 15 mars 2019

Le Président de l'Université de Nantes

Pour le Président et par délégation  
La Première Vice-Présidente

Carine BERNARDT

Olivier LABOUX

### Objectifs de l'audit interne :

**Apprécier** le déploiement des orientations stratégiques, opérationnelles et financières de l'Établissement ;

**Évaluer** la pertinence, l'efficacité et la conformité de nos processus par rapport aux règles définies (procédures rédigées par les Directions, les contrôleurs internes et les services, normes, réglementation....) ;

**Proposer** des axes d'amélioration ou de progrès pour l'organisation.

### Positionnement de la fonction :

**Une structure de gouvernance** : un Comité de Pilotage en charge de la détermination du programme d'audit et de l'évaluation. Il rend compte au Conseil d'Administration de l'avancée des actions.

**Une structure d'animation** : elle est positionnée au sein de la Cellule d'Aide au Pilotage. Elle est en charge de l'organisation des missions, de la collecte des informations, du suivi des actions et de la rédaction des bilans des programmes d'audits.

**Des cabinets d'audit** en charge de la réalisation des audits. Ils sont missionnés par la Cellule d'Aide au Pilotage dans le respect du programme d'audit.

### Périmètres de l'audit interne :

Les missions d'audits peuvent porter sur des :

**Thématiques** financières ou organisationnelles ;

**Structures** différentes à l'échelle de l'Université (laboratoires, composantes, pôles, services communs, services de proximités, directions, ensemble de l'Établissement) ;

**Durées variables** adaptées aux thématiques d'audits et aux types de structures auditées.

### Engagements des audités sur des principes qui favorisent :

#### Une démarche participative :

- Chaque entité de l'Université participe à la remontée de sujets d'audit auprès de la Cellule d'Aide au Pilotage selon un plan défini par cette dernière.

- Les parties prenantes identifiées comme ressources s'engagent suite aux conclusions des audits à participer- selon leur domaine d'intervention- à la mise en œuvre du plan d'actions associé afin d'améliorer la performance de l'Établissement.

**La transparence** en mettant à la disposition des auditeurs et de la CAP les ressources nécessaires (physiques, matérielles et humaines) à la bonne réalisation de l'audit.

## 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, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »  
(source : IFACI)

### Déroulement d'une mission d'audit et organisation de la fonction au sein de l'Université de Nantes :

Chaque mission d'audit se déroule selon une méthodologie progressive et structurée afin de garantir le respect des principes énoncés ci-dessus et l'exploitation des recommandations de l'audit.

Les phases obligatoires d'une mission d'audit sont explicitées dans le « Guide d'organisation de la fonction audit interne à l'Université de Nantes » disponible sous l'intranet de l'Université.

### Engagements des auditeurs sur les principes fondamentaux suivants :

**Objectivité professionnelle** : les cabinets d'audit missionnés par l'Université de Nantes ont été sélectionnés au regard de leurs compétences respectives pour réaliser les audits, sur la base de la confiance et de la crédibilité accordée à leurs travaux.

**Neutralité** : les auditeurs s'engagent à respecter une évaluation équitable des informations collectées.

**Confidentialité** : les documents et informations confiés durant les missions seront traités avec le niveau de confidentialité et d'intégrité requis.

Validé par le Conseil d'administration du :

**Guide d'organisation  
de la fonction audit interne  
à l'Université de Nantes**

[www.univ-nantes.fr](http://www.univ-nantes.fr)



UNIVERSITÉ DE NANTES

## 1) Pourquoi mettre en place une fonction d'audit interne au sein de l'Université de Nantes et quel est le calendrier de déploiement retenu ?

L'introduction de la fonction d'audit interne au sein de l'Université de Nantes répond à deux objectifs :

- Une mise en conformité avec une obligation réglementaire introduite dans le cadre du décret relatif à la Gestion Budgétaire et Comptable Publique.
- Une satisfaction de besoins internes à notre Établissement consistant à évaluer les processus métier, les organisations et le déploiement des orientations stratégiques pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de nos actions.

La fonction audit interne a été introduite au 1<sup>er</sup> septembre 2017 au sein de l'Établissement. Après une période d'expérimentation et suite au bilan dressé, le Comité de Pilotage de l'Audit interne a confirmé le 25 janvier 2019, l'adoption de cette fonction au sein de l'Université de Nantes.

## 2) Pourquoi établir un guide de l'audit interne de l'Université de Nantes ?

Le présent guide de l'audit interne a pour objectif de préciser les missions et les responsabilités relatives à l'audit interne. Il complète la charte de l'audit interne, qui présente la philosophie et est garante des valeurs de la fonction audit interne. Il définit l'organisation et la position de l'audit interne dans l'Établissement, le champ de ses activités, et le cadre dans lequel les audits seront réalisés.

Ce guide contribue ainsi à l'affirmation et à la reconnaissance de la fonction audit interne au sein de l'Université de Nantes. Il 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.

Le présent guide est adopté par le Conseil d'Administration de l'Université et peut faire l'objet de demandes de révisions par le comité de pilotage de l'audit interne.

## 3) Qu'est-ce que l'audit interne ? Quelle est sa mission ?

L'audit interne est défini ainsi selon l'Institut de l'Audit Interne-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, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».

L'audit interne a ainsi pour mission de permettre à l'organisation de mieux maîtriser ses activités, l'utilisation de ses ressources et leurs risques inhérents, et d'améliorer les processus et les dispositifs de contrôle existants.

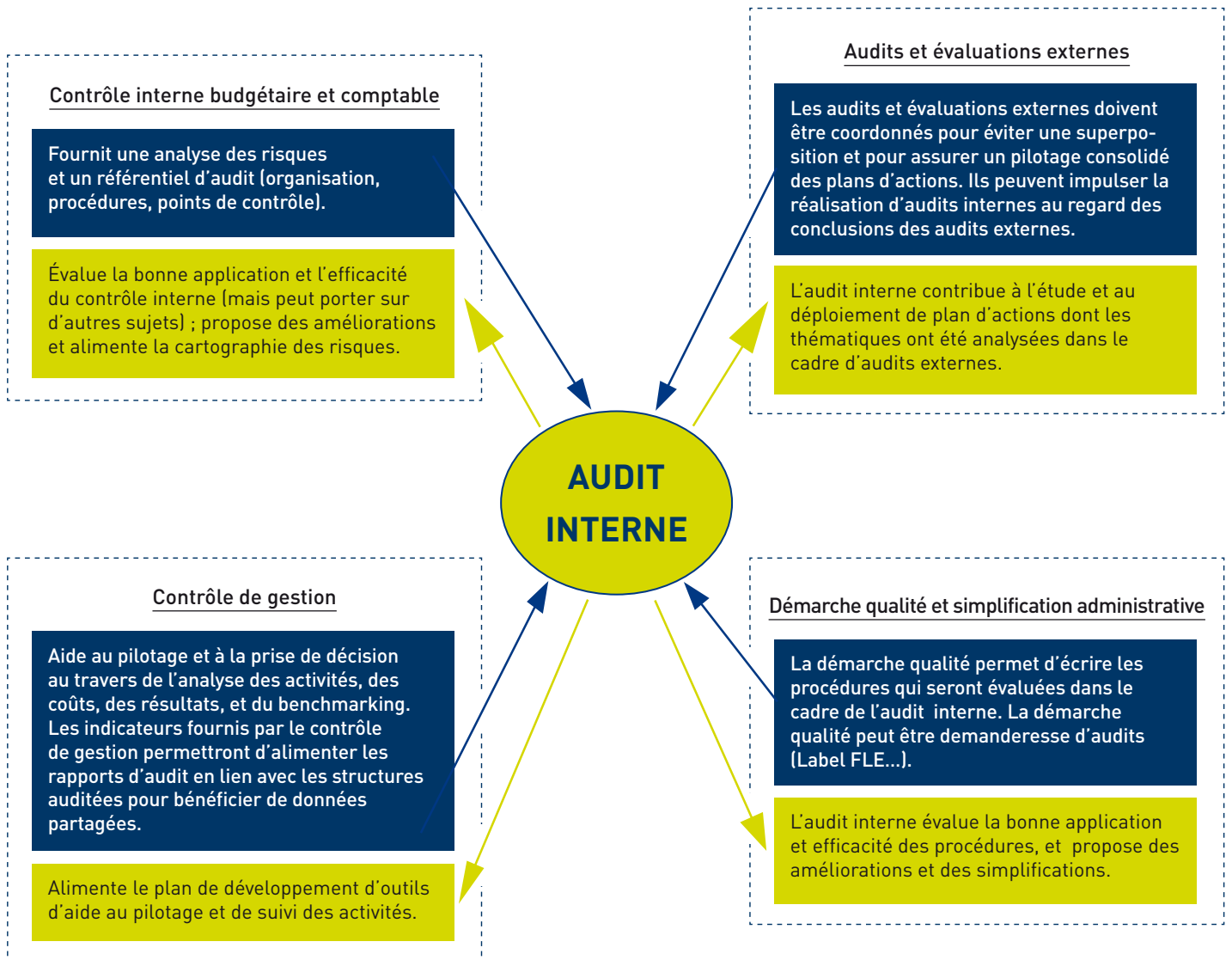
L'audit interne porte à la fois sur des thématiques financières et organisationnelles.

Les audits peuvent porter sur des processus transversaux à l'Université ou se focaliser sur des entités particulières de l'Université (Directions centrales, services communs, pôles, composantes, laboratoires...).

À la différence de l'audit externe dont la survenance émane de parties prenantes externes, l'impulsion des audits internes émane de la Direction de l'Établissement, et les rapports issus de ces derniers demeurent à l'usage exclusif de l'Établissement.

#### 4) Spécificité et complémentarité de l'audit interne avec les autres fonctions d'aide au pilotage

Le contrôle de gestion, l'audit externe (dont notamment les commissaires aux comptes ou les corps de contrôle), la démarche qualité, sont des fonctions et des activités distinctes de l'audit interne tant sur leurs objectifs que sur leur positionnement ou leur périmètre, chacune ayant ses spécificités et ses liens avec l'audit interne, comme présenté ci-dessous :



## 5) Comment est organisé l'audit interne à l'Université de Nantes ?

L'organisation repose à la fois sur :

- **une structure de gouvernance** de l'audit interne composée du **comité de pilotage de l'audit interne et du Conseil d'Administration** ;
- **une structure d'animation** de la fonction positionnée au sein de la Direction Générale des Services.

**Comité de pilotage** de l'audit interne : Sur la période de septembre 2017 à décembre 2019, le comité de pilotage sera composé des 8 membres suivants :

- Président de l'Université de Nantes
- Première Vice-Présidente, Vice-présidente du conseil d'administration
- Vice-président Développement et partenariats économiques - affaires financières
- Vice-président Qualité et développement durable
- Directeur de Cabinet
- Directrice Générale des Services
- Responsable Cellule d'Aide au Pilotage
- Responsable du contrôle de gestion, audits et études

Il est envisagé la présence d'un membre extérieur lorsque le COPIL prendra la forme d'un comité d'audit à horizon 2020. L'année 2019 permettra de se rapprocher et d'établir le protocole de travail avec la personnalité externe envisagée. Cette instance se réunit 2 fois par an, oriente et approuve le programme d'audit annuel. Elle prend connaissance des conclusions des audits et du suivi des plans d'actions et émet des recommandations. Sur demande du COPIL, la présence ponctuelle d'autres membres peut être exigée en fonction des sujets. Si une demande d'audit est formulée en cours d'année et revêt un caractère prioritaire, les membres du COPIL pourront être amenés à se prononcer sur une modification exceptionnelle du programme d'audit annuel.

**Conseil d'Administration** : il examine et valide le programme d'audit annuel ; il validera la composition du comité d'audit quand celui-ci revêtira cette forme.

Au sein de la **Direction Générale des Services**, la **Cellule d'Aide au Pilotage** au travers de son **Responsable contrôle de gestion, audits et études** anime la fonction audit en :

- Élaborant le programme d'audit en lien avec les demandeurs d'audits. Pour la première année de mise en œuvre, seules les Directions Centrales ont été sollicitées pour proposer des audits. A terme, les pôles et composantes pourront également formuler des demandes d'audit ;
- Missionnant et contrôlant les cabinets en charge de la réalisation d'audits. Afin de couvrir tous les besoins en compétence (finances, organisation, spécialistes) et de bénéficier d'une approche objective et neutre favorisant le consensus, la fonction audit interne sera externalisée au travers d'un accord-cadre. Ce scénario d'organisation pourra évoluer en fonction de l'évolution de l'audit interne au sein de notre Établissement.
- Préparant les audits, collectant les données et en accompagnant les différentes entités dans la préparation des audits ;
- Coordonnant l'audit interne avec les audits et les évaluations externes ;
- Exploitant les rapports et en suivant les actions préconisées dans les rapports d'audit ;
- Présentant au Comité de Pilotage de l'audit interne le bilan des audits et les actions correctives engagées.

## 6) Comment se déroule une mission d'audit interne ?

Afin de garantir l'objectivité, la transparence et la neutralité dans les missions d'audit, les membres de la gouvernance et de l'animation de cette fonction s'engagent 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 ;
- un planning de réalisation est défini avec les responsables de ou des entités auditées ;
- une réunion de clôture est organisée pour présenter au responsable de ou des entités auditées le projet de rapport et les recommandations avant sa diffusion.

Chaque mission est ainsi réalisée en collaboration avec les entités auditées, dans une démarche participative et transparente, respectant le droit à la réponse de l'audité (approche contradictoire).

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

Programme d'audit annuel ou mission ponctuelle	Arrêté par le comité de pilotage de l'audit interne et soumis à la validation du Conseil d'Administration. Le comité de pilotage a vocation à devenir un comité d'audit à horizon 2020.
La lettre de mission	Mandate le cabinet 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. Elle est rédigée par la Cellule d'Aide au Pilotage en lien avec les responsables des structures auditées. Elle est signée par le Président de l'Université de Nantes.
Préparation de l'audit	Le cabinet prend connaissance des documents et données collectées par la Cellule d'Aide au Pilotage. Les responsables des entités auditées sont susceptibles d'être sollicités pour apporter les éléments d'information nécessaires à cette étude préliminaire. Le Cabinet, avec la Cellule d'Aide au Pilotage et les responsables des entités auditées, élabore le plan détaillé de l'audit et le calendrier associé.
Réunion d'ouverture	Présentation/discussion des grandes lignes de la mission avec les responsables des entités auditées et la Cellule d'Aide au Pilotage.
Étude de terrain	Consiste, par des entretiens, des analyses de documents ou de données, et des contrôles, à s'assurer que les processus et les niveaux de contrôle sont effectivement mis en œuvre et efficaces.
Réunion de clôture	Restitution aux responsables des entités auditées et à la Cellule d'Aide au Pilotage lors d'une réunion de validation des constats et des conclusions.
Projet de rapport	Le cabinet adresse à la Cellule d'Aide au Pilotage un projet de rapport pour relecture. La CAP communiquera ce dernier aux responsables des entités auditées.
Rapport définitif avec recommandations	Signé par le cabinet réalisant l'audit, il est diffusé aux membres du COPIL de l'Université de Nantes et aux responsables des entités auditées.

Programme d'actions de progrès	Des référents opérationnels pour assurer la mise en œuvre des recommandations seront proposés par la Cellule d'Aide au Pilotage et les responsables des entités auditées ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre des recommandations. Ces propositions seront soumises pour validation au Président de l'Université et déclinées en plan d'actions. La Cellule d'Aide au Pilotage étudie les moyens nécessaires à la mise en œuvre du plan d'actions.
Suivi des recommandations et des actions de progrès	Mise en œuvre du plan d'actions par les audités en lien avec la Cellule d'Aide au Pilotage. Examen régulier par la CAP de l'avancement des mesures correctrices présentées par les référents opérationnels. Suivi par la CAP au bout de 3 mois puis tous les 6 mois jusqu'à l'achèvement des plans d'actions, dont il est rendu compte au comité de pilotage de l'audit interne.

## 7) Éléments complémentaires

Le rapport d'audit est un document interne et confidentiel. La Directrice Générale des Services, sur proposition de la Cellule d'Aide au Pilotage, définit la liste des destinataires et les modalités de diffusion éventuelles. Tout destinataire du rapport d'audit s'engage à respecter et protéger la confidentialité. Les rapports pourront également être communiqués, sur décision expresse du Président de l'Université, à certaines instances externes à l'Établissement (HCERES, IGAENR, Commissaires aux comptes...)

Pour réaliser leur mission, les cabinets sélectionnés et la Cellule d'Aide au Pilotage doivent pouvoir accéder librement et sans restriction à tous documents, ou informations, ou personnes nécessaires à la bonne exécution de l'audit, dans le respect de la confidentialité des informations. Tout personnel de l'Université de Nantes se doit d'apporter sa collaboration pleine et entière à l'audit dans son domaine de compétence.

Fait à Nantes, le 15 mars 2019

Laurianne SCHLAEPPI  
Directrice Générale des Services





UNIVERSITÉ DE NANTES