



16<sup>ème</sup>  
ÉCOLE QUALITÉ  
du 10 au 12 Septembre 2018

# Effets leviers et convergence des dispositifs Qualité, Contrôle et Audit interne

Virginie BOULANGER - CNRS  
Diane BRIARD - INRA  
Benoit HERR et Sabine GOULIN - Université de Lorraine

## 1 – Gouvernance et pilotage

### ***Gouvernance de l'établissement***

Article d'Isabelle Lacroix et Pier Olivier St-Arnaud- université de Sherbrooke la gouvernance – tenter une définition – 2012

<https://www.usherbrooke.ca/politique-appliquee/fileadmin/sites/flsh/politique/documents/cahiers/Vol4-no3-article2.pdf>

- 1 - « l'art ou la manière de gouverner », mais avec deux préoccupations supplémentaires ; d'une part, bien marquer la distinction avec le gouvernement en tant **qu'institution**; d'autre part .../...promouvoir un nouveau **mode de gestion des affaires publiques** fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux.
- 2 - La gouvernance est l'ensemble **des règles et des processus collectifs, formalisés ou non**, par lequel les **acteurs concernés participent** à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le **partage de la responsabilité** entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une **certaine forme de pouvoir** ».

### ***Pilotage de l'établissement***

Ensemble des activités qui vont permettre la mise en œuvre de la stratégie et l'atteinte des objectifs. Concerne l'ensemble du pilotage des activités de l'organisation (économique, financier, RH, immobilier...). Il s'appuie sur le contrôle de gestion, les dispositifs de tableau de bord, les différents outils de gestion et de management et sur les résultats des activités prospectives.

### Qualité

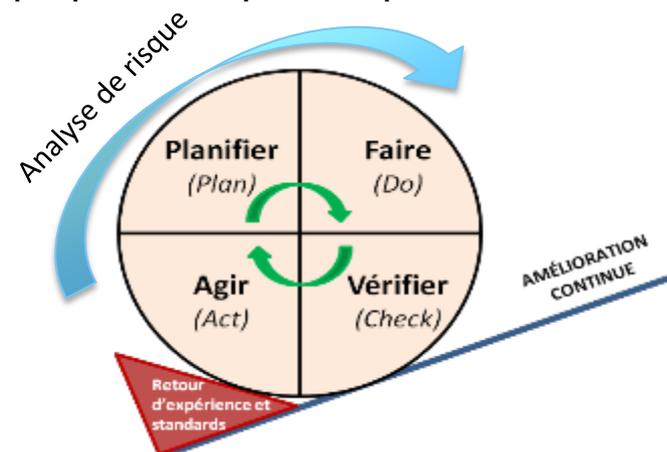
#### ISO 9001v2015

« L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un **management des processus** et de leurs **interactions** de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation **stratégique** de l'organisme. Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle **PDCA**, en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les **risques** visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables ».

#### European Standards and Guidelines

*Cadre de références pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche inscrit dans le processus de Bologne*

« Les institutions disposent **d'une politique d'assurance qualité** rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage **stratégique**. Les **parties prenantes** internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes ».



# 3 - Contrôle interne

IFACI : Le **contrôle interne** est un dispositif interne (de la société), défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la **maîtrise de ses activités**, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les **risques** significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

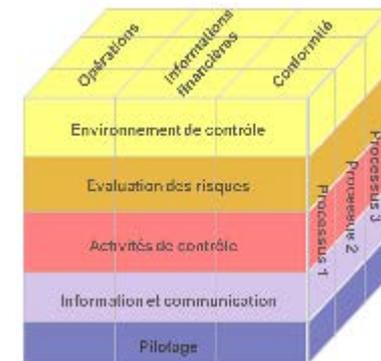
- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.



<https://www.pwc.fr/fr/publications/gestion-des-risques-audit-interne-et-contrôle-interne/risques-et-contrôle-interne/coso-erm.html>



### Définition de l'audit interne (CRAIE)

Cadre de référence de l'audit interne dans l'administration de l'État (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 et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure que les dispositifs de contrôle interne d'une organisation sont efficaces. A ce titre, il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

### Lien avec les normes ISO :

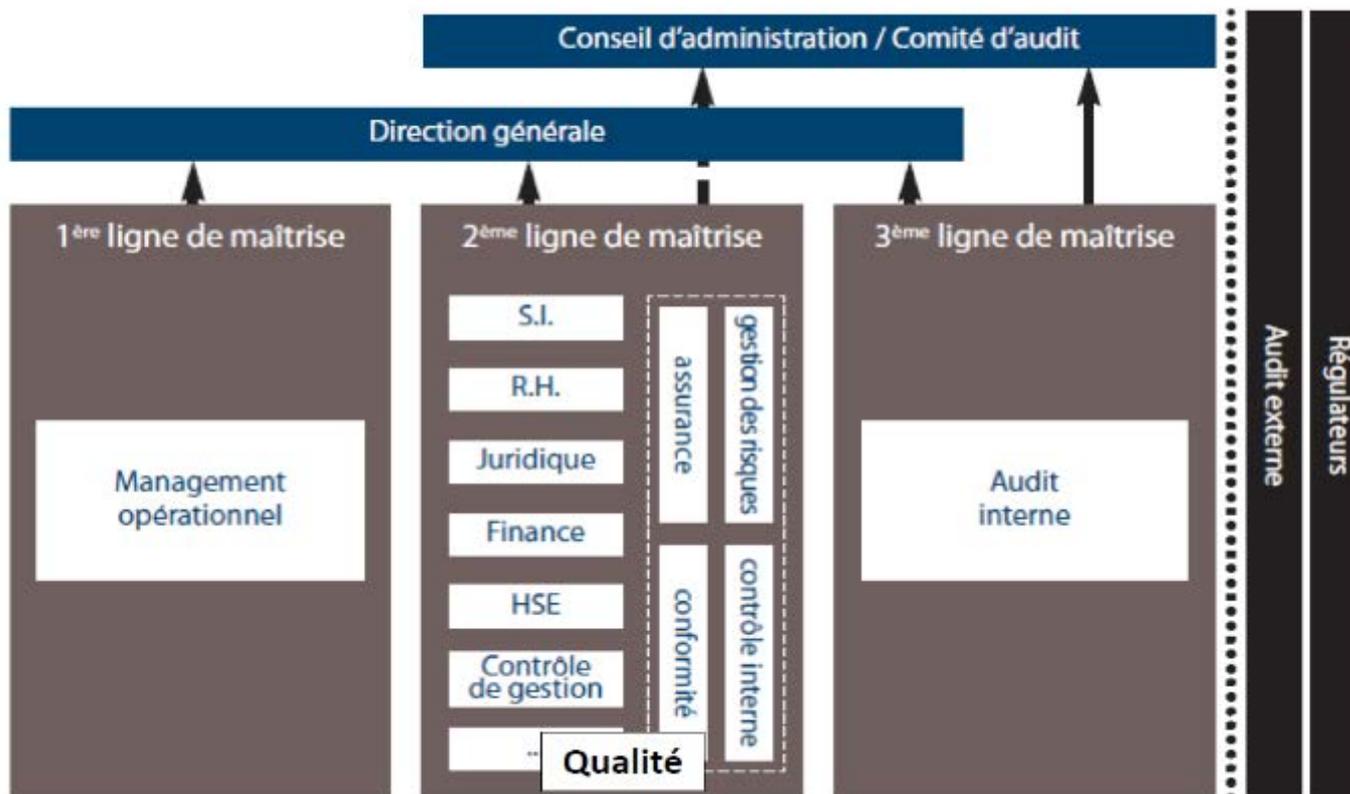
**ISO 9001 & ISO19011: Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management :**



« L'audit interne est présenté dans l'ISO 9000 : 2015 comme un outil permettant : d'évaluer le niveau de conformité du système de management (de la qualité : SMQ mais aussi SME ou SMS pour l'environnement ou la santé et la sécurité au travail...) aux exigences d'une norme déterminée, d'évaluer l'efficacité de ce même système de management – c'est à dire sa capacité à atteindre ses objectifs, d'identifier les opportunités d'amélioration ».

# 5- Articulation entre ces différentes fonctions

## Modèle des trois lignes de maîtrise



*Fonctions participant au dispositif de maîtrise globale des risques*