



www.cnrs.fr

Mise en œuvre des principes de management de la qualité à la DAI du CNRS

André QUINQUIS - Jean-Marc LE MARTIN



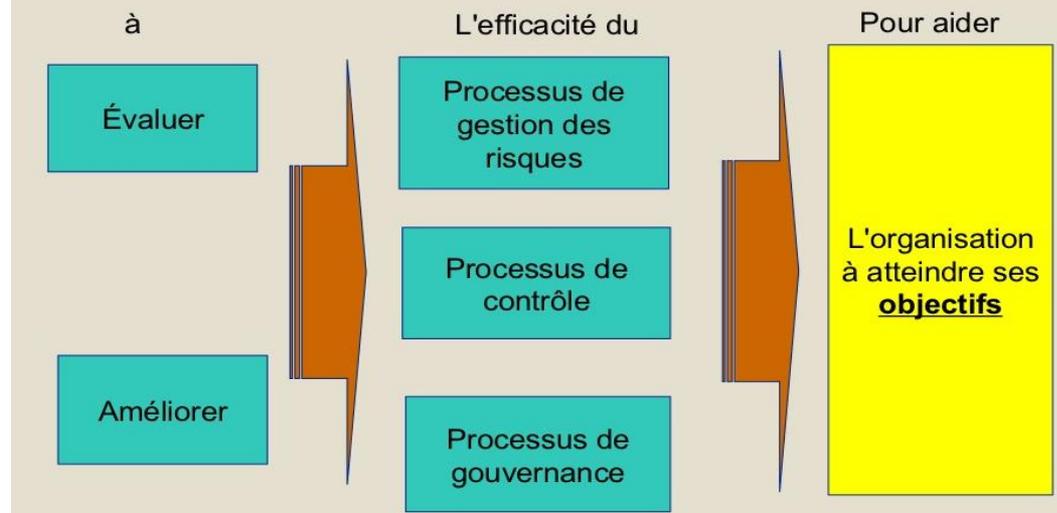
DÉFINITION DE L'AUDIT

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 et créer de la **valeur ajoutée**



www.cnrs.fr

L'audit interne aide



CONTRÔLE INTERNE

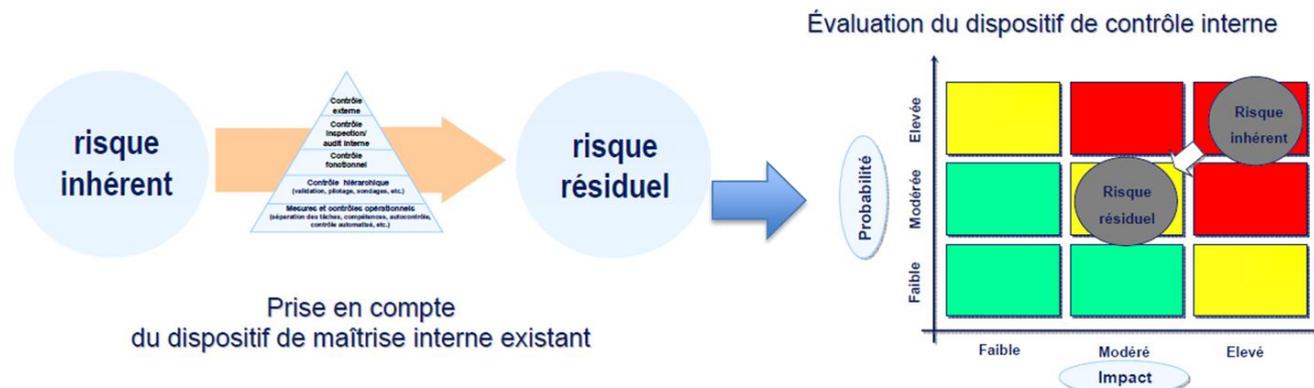
Contrôle interne : ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, propre à chaque organisation qui permet d'assurer :

- ⦿ l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation,
- ⦿ l'efficacité et l'efficience des opérations et des projets,
- ⦿ la fiabilité et l'intégrité des informations opérationnelles (financières, ...),
- ⦿ le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

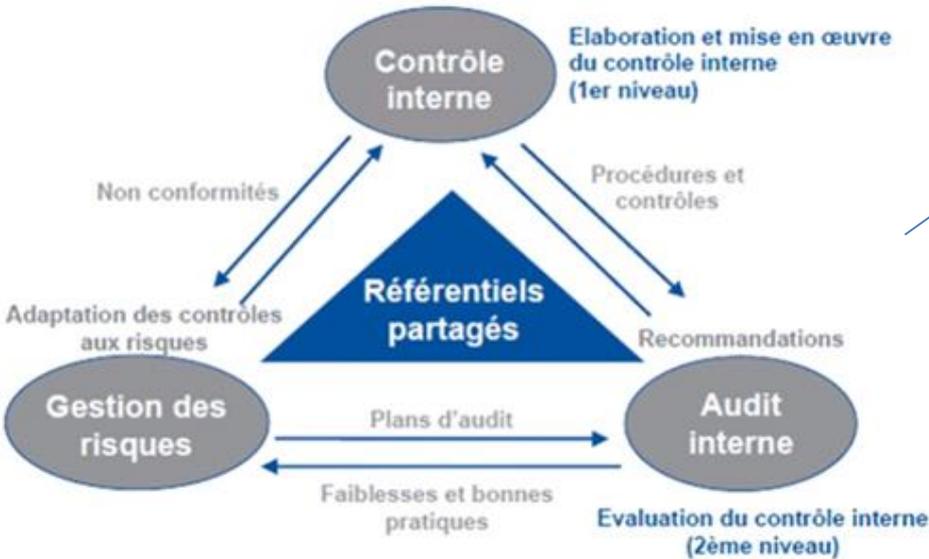


www.cnrs.fr

L'audit interne évalue le contrôle interne [NF-2130.A1].

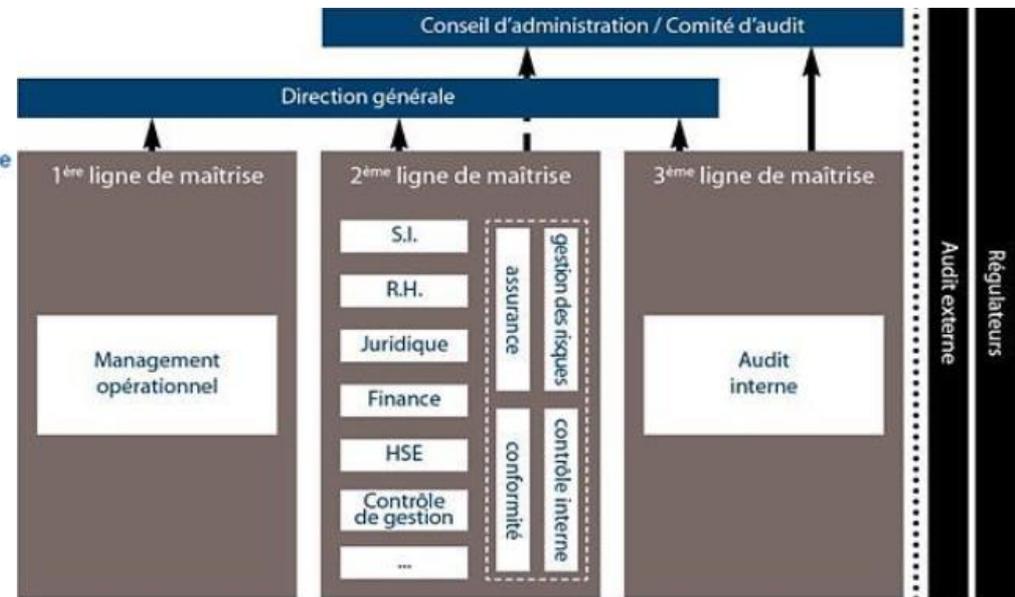


GESTION & MAÎTRISE DES RISQUES



L'opérationnel

Le fonctionnel





ACTIVITÉS DE L'AUDIT INTERNE

La Direction de l'Audit interne a pour principaux objectifs :

- ① **Vérifier** la conformité des activités du CNRS au cadre législatif général applicable et aux règlements en vigueur,
- ① **Vérifier** l'existence et la pertinence du contrôle interne ainsi que son adaptation aux fins visées,
- ① **Vérifier** la mise en œuvre effective des instructions des organes directeurs, des décisions du Président du CNRS et des obligations et engagements contractuels du CNRS,
- ① **Vérifier** l'efficacité des fonctionnements internes ainsi que l'application des principes d'efficacité économique,
- ① **Recommander** des actions destinées à apporter des améliorations et **évaluer** leur mise en œuvre.



www.cnrs.fr

LE CADRE D'EMPLOI ET SES OBJECTIFS



www.cnrs.fr



Code de
Déontologie

- Promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne par le biais des principes fondamentaux d'**intégrité**, d'**objectivité**, de **confidentialité** et de **compétence**.



Normes
internationales

- Normaliser la pratique professionnelle de l'audit interne à travers différents environnements et organisations par le biais de **normes de qualification** et de **normes de fonctionnement**.



Comité d'Audit
(et Charte)

- S'assurer de l'**efficacité et de l'indépendance** effective de l'audit interne. Examiner l'**efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques** du CNRS ;



Charte de
l'Audit interne

- Formaliser **les responsabilités, les liens hiérarchiques et les protocoles** de la Structure d'audit interne ;
- Etablir l'objectif de l'audit interne et fixer l'**indépendance et la liberté** de fonctionnement nécessaires à l'accomplissement de sa mission sans entrave



Manuel
d'Audit interne

- Résumer **les activités** de la Structure d'audit interne au sein du CNRS ;
- Définir **la politique, les normes et les procédures** qui régissent généralement la fonction d'Audit interne.

LES PRINCIPES : CODE DE DÉONTOLOGIE



www.cnrs.fr

Intégrité

Confiance – Crédibilité du jugement

L'intégrité des auditeurs internes établit la confiance et fournit ainsi les bases de la fiabilité de leur jugement

Objectivité

Evaluer de manière équitable sans se laisser influencer

Les auditeurs font preuve d'objectivité professionnelle dans la collecte, l'évaluation et la communication des informations. Ils mènent une analyse équilibrée de toutes les circonstances pertinentes et ne se laissent pas influencer par leurs intérêts dans la formulation de leurs jugements

Confidentialité

Respecter la valeur et la propriété des informations

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent et ne communiquent aucune information sans y être dûment autorisés à moins qu'ils n'aient l'obligation juridique ou professionnelle de le faire

Compétence

Connaissance, savoir-faire, expérience

Les auditeurs internes possèdent les connaissances, les qualifications et l'expérience nécessaires

LES NORMES INTERNATIONALES : QUALIFICATION & FONCTIONNEMENT

Quésako ?

- Elles définissent la profession
- Elles placent la barre à laquelle chaque auditeur doit se conformer
- Elles donnent un guide de référence pour savoir comment se comporter
- Elles jettent les bases, mais ne sont pas le but ultime
- Elles donnent aux clients la tranquillité d'esprit et la confiance qu'ils obtiennent un produit de qualité



www.cnrs.fr



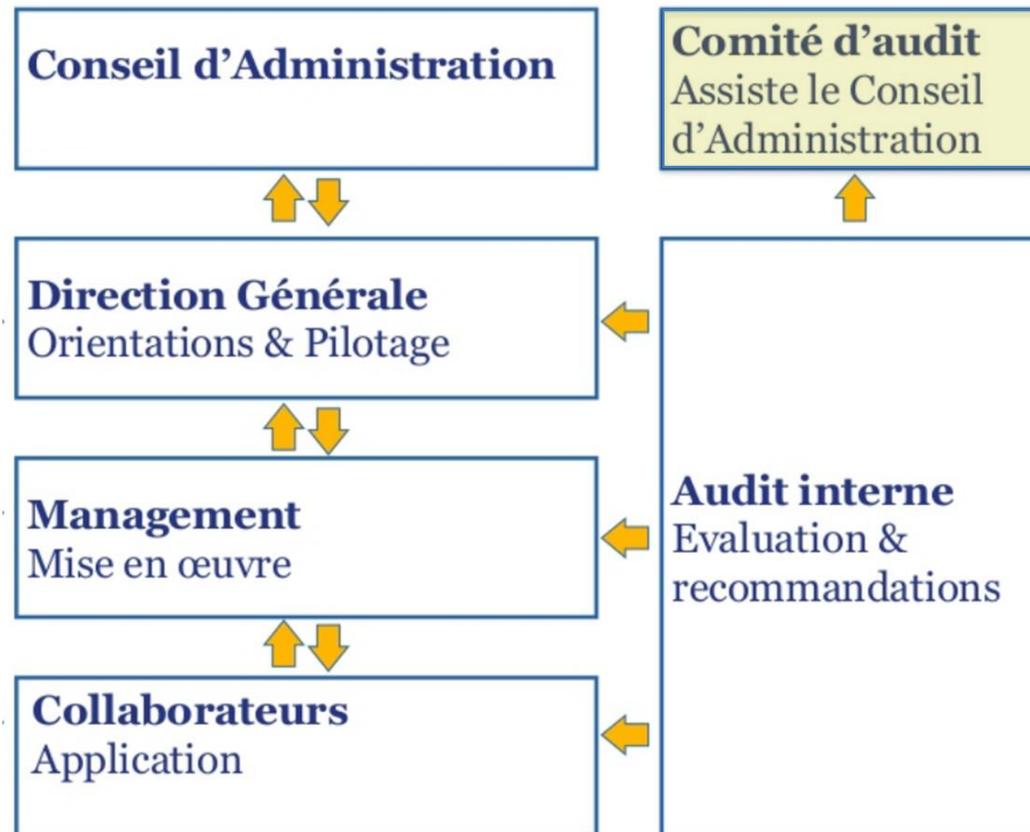
→ Les normes de qualification :

- ◆ Mission, pouvoirs et responsabilité (1000)
- ◆ Indépendance et objectivité (1100)
- ◆ Compétence et conscience professionnelle (1200)
- ◆ L'assurance qualité (1300)

→ Les normes de fonctionnement



LE COMITÉ D'AUDIT



CHARTE D'AUDIT



www.cnrs.fr

- Est un document officiel,
- Définit les fonctions, pouvoirs et responsabilités de l'activité d'audit interne,
- Etablit la position de l'audit interne au sein de l'organisation,
- Autorise l'accès des auditeurs aux personnes, locaux et documents,
- Définit le périmètre des activités d'audit interne.

**Mission et
périmètre**

Pouvoirs

Pilotage

Responsabilités

Indépendance

**Normes de la
pratique de l'audit**

RÉFÉRENTIEL PROFESIONNEL DE L'AUDIT INTERNE

Le RPAI 2015 d'un coup d'oeil



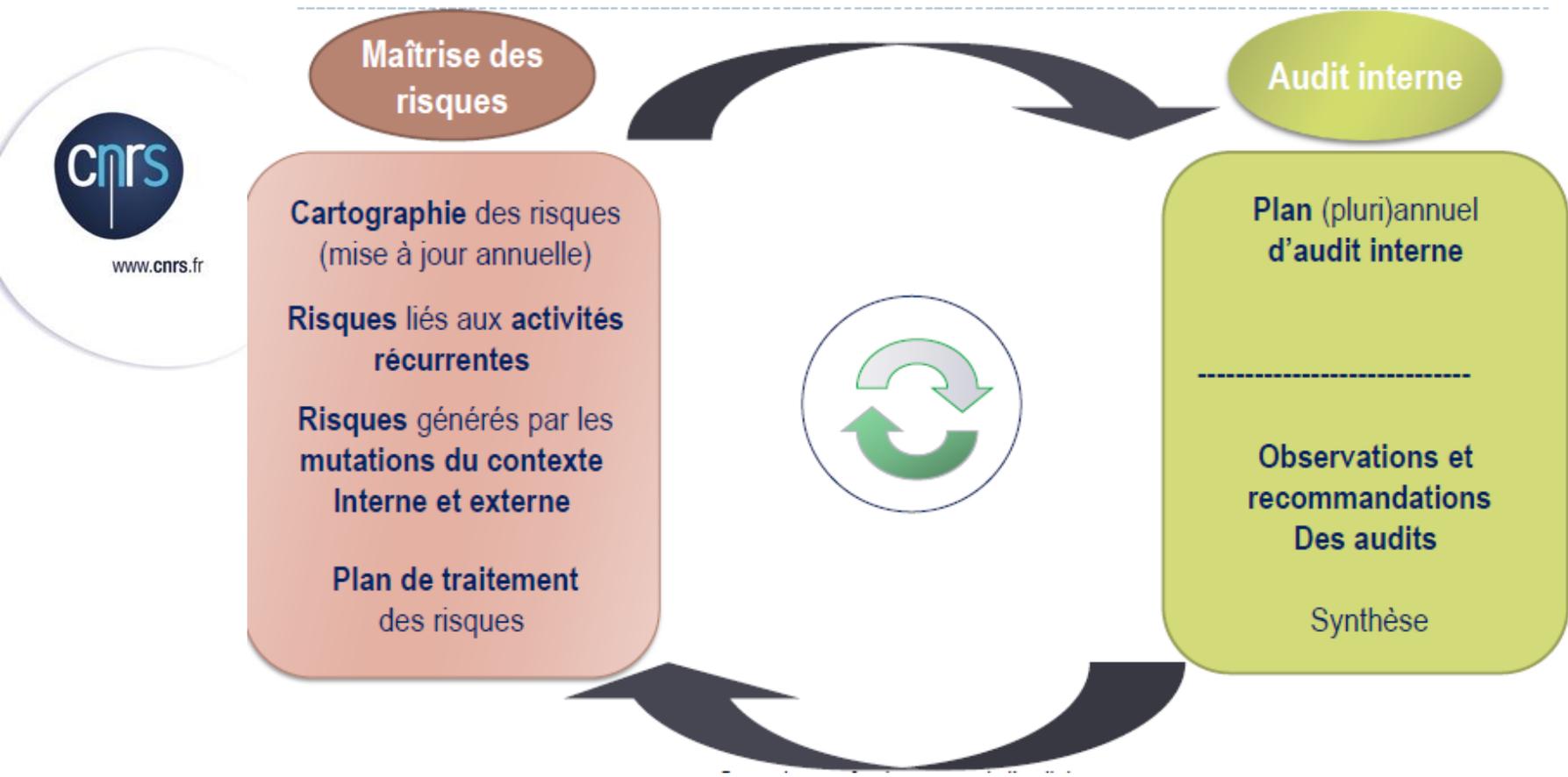
www.cnrs.fr



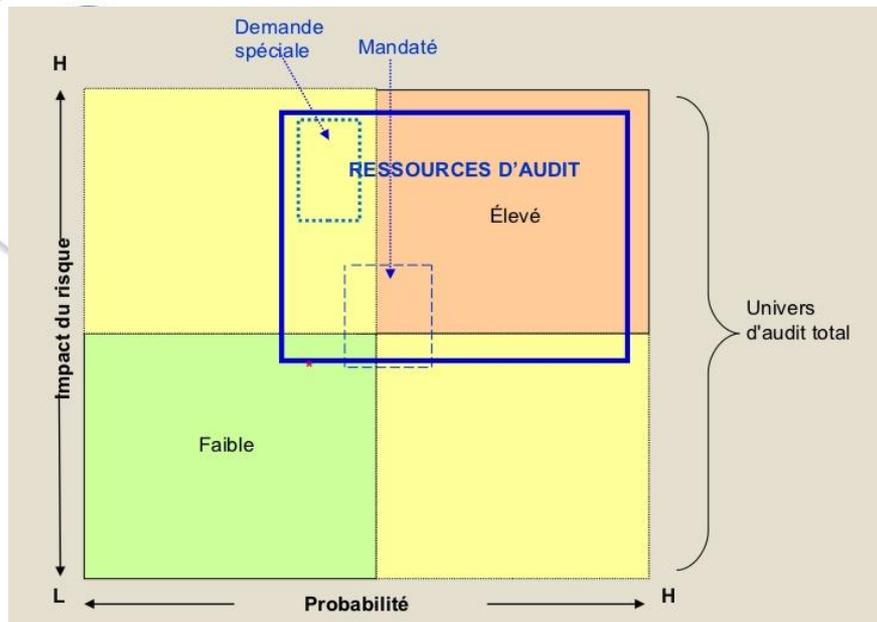
LES PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ



1. ORIENTATION CLIENT - RELATIONS



1. ORIENTATION CLIENT - PLAN D'AUDIT



- ⦿ **Mis à jour** annuellement
- ⦿ **Récapitulation des objectifs clés**, des risques et des principaux audits correspondants afin d'illustrer l'alignement
- ⦿ **Fondé sur l'évaluation des risques** et sur les ressources disponibles
- ⦿ **Documents joints**, par exemple, méthode de planification, hypothèses et brève description de tous les audits planifiés et ordre de priorité correspondant
- ⦿ **Approuvé par la Direction**

2. LEADERSHIP

La politique qualité se décline autour de 3 lignes directrices

Écouter le client

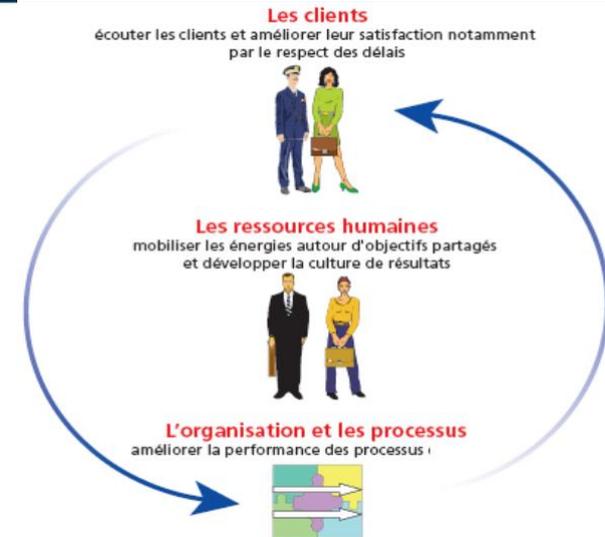
Mobiliser les ressources

Améliorer les processus



www.cnrs.fr

- Définir la stratégie de la DAI dans le contexte du CNRS
- Définir la politique et les objectifs qualité
- Créer et entretenir des valeurs communes
- Communiquer pour établir la confiance et éliminer les craintes
- S'assurer de la disponibilité de ressources : humaines, matérielles et financières
- S'assurer que les processus produisent les résultats escomptés
- Promouvoir la satisfaction des besoins des parties intéressées
- Inciter à l'amélioration continue



	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats



3. IMPLICATION DU PERSONNEL



① Identification de ce qui freine la performance

- ① Périmètre et exhaustivité
- ① Difficulté à se faire entendre
- ① Disponibilité des opérationnels

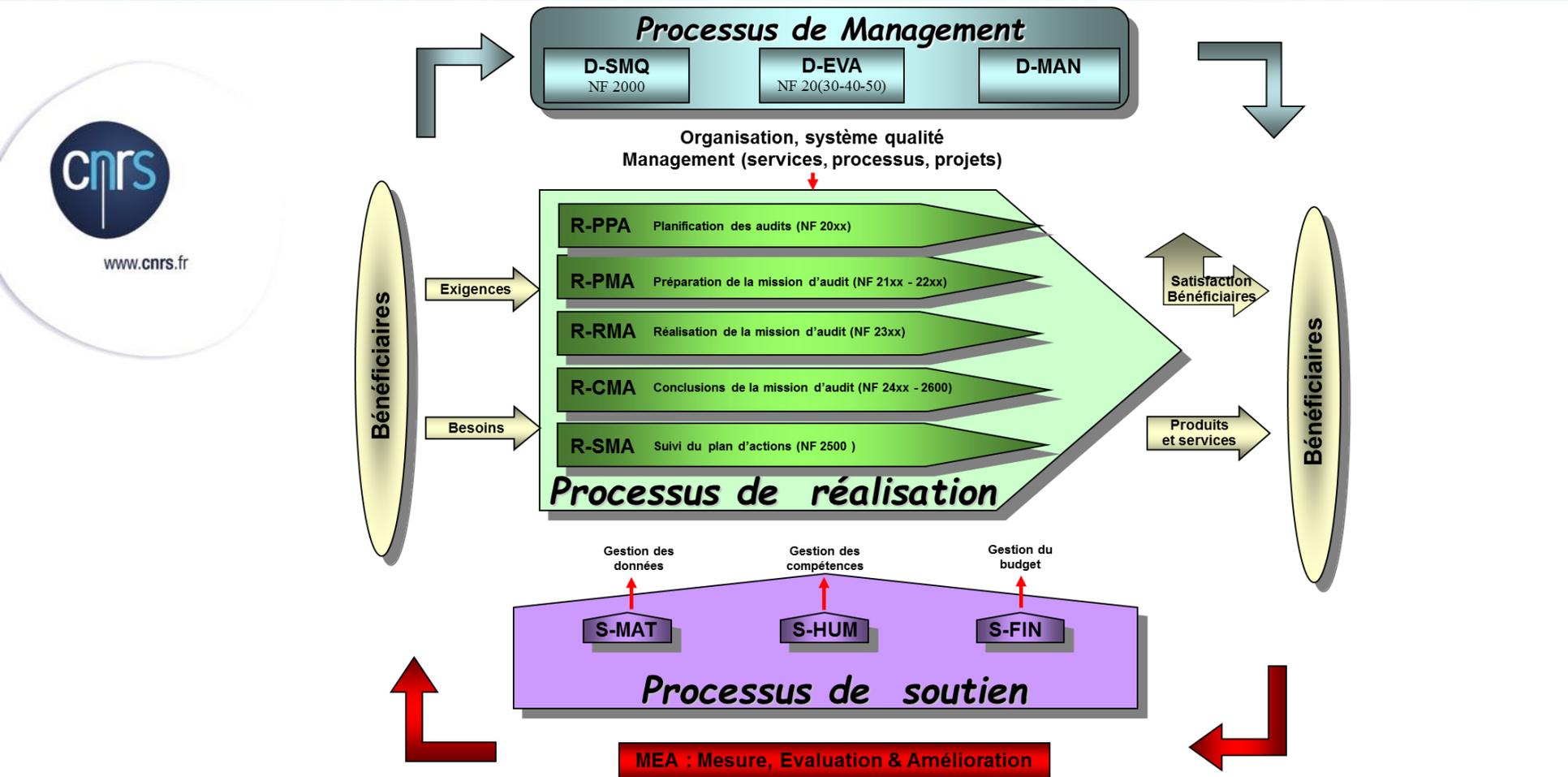
② Evaluation de la performance par rapport aux objectifs

- ① RetEX des audits pour partager librement le savoir-faire et l'expérience & débattre ouvertement des problèmes et des questions
- ① RetEX sur la méthodologie pour innover tout en simplifiant

③ Formation – Grille de compétences

- ① Affirmation et consolidation des compétences
- ① Collaboration et coopération avec des chargés de mission à temps partiel

4. APPROCHE PROCESSUS



4. APPROCHE PROCESSUS

<p>R-PMA Version du 31/03/2017</p>	<p>Préparation de la mission d'audit</p>	<p>Responsable</p>
<p>Domaine d'application</p> <p>DAI + Unités + Directions fonctionnelles + Délégations régionales</p>	<p>Valeur ajoutée</p> <p>Apporter un appui méthodologique à l'organisation d'une mission d'audit Assurer l'interface de qualité entre les commanditaires, les partenaires tiers et les acteurs nationaux du CNRS de l'audit</p>	<p>Événement déclencheur</p> <p>Planification d'un audit</p>
<p>Objectifs généraux du processus</p> <p>Mettre en œuvre au CNRS le cadre de référence de l'audit interne Définir les objectifs de l'audit et affecter les ressources idoines Coordonner les relations entre tous les acteurs et protagonistes dans le cadre de l'audit.</p>		
<p>Satisfaction des bénéficiaires</p> <p>Identification du périmètre de l'audit Respecter les normes Affichage de la transparence méthodologique des principes fondamentaux de l'audit</p>		
<p>Risques</p> <p>Disponibilité des bénéficiaires Absence de qualité technique d'un livrable du processus Manque de détails pertinents dans les documents de liaison Non respect du cadre de référence</p>		
<p>Ressources</p> <p>Plan de classement et de référencement</p>	<p>Entrée ► Sortie Sortie critique Processus en interface Client ou fournisseur interne Client ou fournisseur externe Activité</p>	

4. APPROCHE PROCESSUS – MODÈLE DE PROCÉDURE



Direction de l'audit interne

Procédure précédente		Procédure	Procédure suivante
7. Sélectionner les objectifs de l'audit		8. <i>Elaborer le programme de travail</i>	9. Ajuster le budget et allouer les ressources
Objectifs		Normes & MPA	
Définir les procédures d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs d'audit		2240.A1 Programme de travail de la mission 2240.A1-1 Approbation des programmes de travail	
Facteur Clé de Succès	Savoir identifier les sources d'informations Définition des critères de qualité de la preuve (suffisante, pertinente, fiable)	----- Logigramme simplifié -----	
Entrées	Référentiel d'audit validé Objectifs d'audit	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Pour chaque objectif d'audit, déterminer la (les) technique(s) d'audit appropriée(s) </div> <div style="margin: 5px 0 10px 40px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Définir la (les) procédures(s) d'audit permettant d'atteindre chaque objectif d'audit </div>	
Sorties	Programme de travail		
----- Enregistrements -----			
Quoi	Où	Qui	
Programme de travail incluant - grilles de tests - Feuilles de travail (QCI, type travaux, pièces à demander, ...)	~/R-PMA/8-E_PgmT	Chef de mission	
----- Risques -----			
Risques	Critère à contrôler	Indicateur associé	
Choix des techniques d'audit	Analyse des retours d'expérience	Taux d'erreurs constatés	
Actualisation des grilles de tests et feuilles de travail rédigées antérieurement	Périodicité de la mise à jour	Temps écoulé depuis la dernière mise à jour	
Granularité par rapport aux objectifs poursuivis	Niveau de détails du programme de travail	Temps consacré à l'instruction du programme de travail	

8	Quoi ?	Qui ?	Comment ?	Commentaires
1- Pour chaque objectif d'audit, déterminer la (les) technique(s) d'audit appropriée(s)				
Déterminer les techniques d'audit, c'est déterminer la nature des tests de sorte qu'on obtienne une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard des objectifs d'audit sélectionnés.		Auditeurs	Questionnaires Entretiens Observations Examens documentaires et physiques Procédures analytiques Piste d'audit Circularisation Echantillonnages Outils informatiques	Les QCI et fiches de périmètres des tests seront également élaborés à ce stade.
2- Définir la (les) procédures(s) d'audit permettant d'atteindre chaque objectif d'audit				
Définir les procédures d'audit, c'est déterminer l'étendue des tests et le calendrier des tests de sorte qu'on obtienne une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard des objectifs d'audit sélectionnés.		Auditeurs	Idem Procédure d'audit	

Le programme de travail est un document interne à l'équipe d'audit en charge de la mission et dans lequel on procède à la détermination, la répartition et la planification des tâches qui permettront aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il constitue la feuille de route des auditeurs internes. Il encadre la phase Réalisation de la mission. Enrichi d'une information sur l'état d'avancement des procédures d'audit, il permet à tous les auditeurs de la mission d'être informés de l'état d'avancement des travaux sur le terrain (phase Accomplissement de la mission).

Le programme de travail reprend 2 points essentiels :

- les travaux d'audit à accomplir pour atteindre les objectifs d'audit,
- les techniques, outils dont il faut envisager l'utilisation : diagramme de circulation, sondage statistique, entretien,...

Le programme de travail doit faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Sur la base de l'analyse des risques précédemment menée, les auditeurs doivent élaborer le programme de travail de la mission d'audit, en déterminant pour chaque processus identifié les éléments suivants : les questionnaires de contrôle interne, le programme de test, les outils à utiliser. Le superviseur ou le RAI revoit et devra valider le programme de travail (avec les ressources à mobiliser – définies à l'étape suivante) en s'assurant que :

- Le programme de travail répond aux attentes de la mission d'audit. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement,
- les risques de l'activité sont bien couverts par le programme de tests,
- les fiches de tests suivent bien le cheminement du processus et que la méthode de tests est efficace.

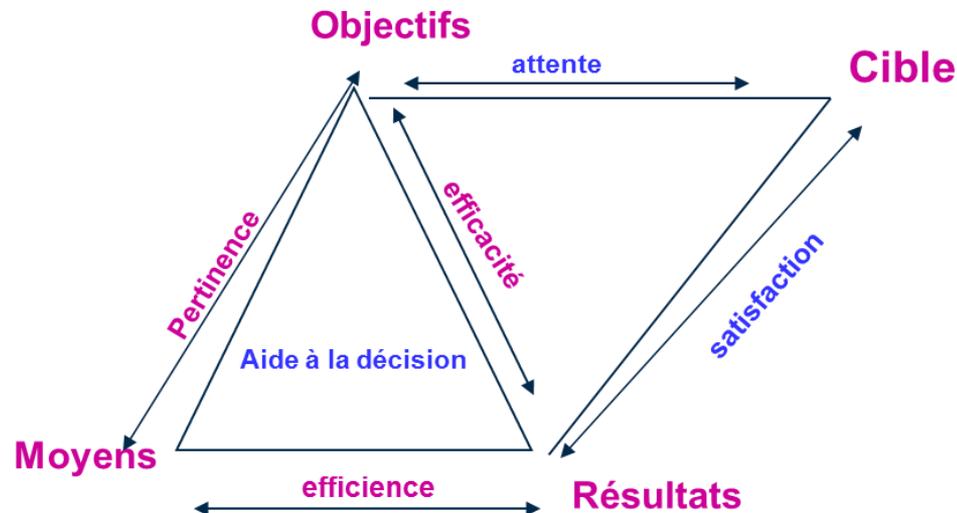
Le programme de travail et tous les documents instruits pour ce faire font partie des documents qui constituent le dossier d'audit.

Pour aller plus loin : [les contrôles incontournables](#), [critères de qualité d'un programme d'audit](#), [Concevoir un échantillon, stratégie des contrôles, exemples de travaux](#), [questionnaire de contrôle interne](#)

5. AMÉLIORATION

Évaluation régulière et méthodique de l'organisation et de la méthodologie de l'audit vis-à-vis de la politique qualité et des objectifs de progrès

- ⊙ Identification des non conformités (auto-évaluation / RPAI)
- ⊙ Identification des causes (RetEx et analyse des risques)
- ⊙ Identification des solutions (Brainstorming)
- ⊙ Suivi de l'efficacité des solutions (C - D - Q)



6. PRISE DE DÉCISIONS FONDÉES SUR DES PREUVES

🕒 Indicateurs

🕒 Qualitatifs :

- 🕒 **Pertinence** / besoins et objectifs de l'audit ou / méthodologie appliquée
- 🕒 **Cohérence** / moyens attribués à la mission d'audit
- 🕒 **Synergie entre acteurs** (auditeurs, audités, référent risques, référent mission d'audit)
- 🕒 **Efficience**: atteinte des objectifs et traitement des difficultés apparues / moyens)

- 🕒 **Quantitatifs** : budget de la mission, ETPT de la mission, respect des délais et des jalons, nombre d'incidents avec les audités, nombre de recommandation acceptées, etc.

🕒 Supervision

- 🕒 Utilisation d'un check liste de contrôle, Revue du dossier de travail de la mission



7. MANAGEMENT DES RELATIONS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES



CONCLUSION



- ① **La Qualité** est une démarche visant l'action, fondée sur quelques orientations très déterminantes (la priorité donnée au client, la participation des acteurs, la culture processus, ...) directement focalisées sur la dimension « respect des objectifs qualité » et ciblées sur les « besoins et attentes des parties intéressées ».
- ① **L'Audit interne** est une fonction en soi, celle qui permet une évaluation, une assurance sur la maîtrise des risques de ne pas atteindre les objectifs de l'institution.
- ① **Les Normes**
 - ① **professionnelles** = Qualité de la prestation
 - ① **qualité** = Qualité de l'organisation de la Structure d'audit
- ① **Audit qualité et Audit interne**
..... **plutôt des convergences !**
 - Description des processus, suivi des incidents de non-qualité ou de risques, logique d'amélioration continue par des méthodes participatives (auto-évaluation,...) et détermination de plans d'actions, etc.
 - Approche « métier »



www.cnrs.fr



Merci de votre attention

