

Service d'Aide au Pilotage 



UNIVERSITÉ DE STRASBOURG 

Service d'Aide au Pilotage

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009 1

Service d'Aide au Pilotage 

1. Données Générales de l'UDS

2. Organisation de l'UDS
3. Démarche « pilotage »
4. Objectifs du SAP
5. Missions du SAP
6. Organisation du SAP

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009 2

Données générales



- 1^{er} janvier 2009 : fusion de trois universités et de l'IUFM d'Alsace
- Quelques données (année 2008/09) :
 - 41 060 Etudiants (dont 2649 doctorants)
 - 11 306 Diplômés
 - Personnels
 - 2 651 Enseignants-chercheurs
 - 1 988 BIATOS
 - Organisation :
 - 38 Composantes
 - 9 Ecoles doctorales
 - 75 Unités de recherche
 - Patrimoine
 - 6 campus
 - 110 Bâtiments (600 000 m2 Shon)

Service d'Aide au Pilotage



1. Données Générales de l'UDS
- 2. Organisation de l'UDS**
3. Démarche « pilotage »
4. Objectifs du SAP
5. Missions du SAP
6. Organisation du SAP

Missions et structuration de la fonction de pilotage et de l'audit interne

Jacques LALLEMENT, directeur du service d'aide au pilotage (par intérim)
Université de Strasbourg

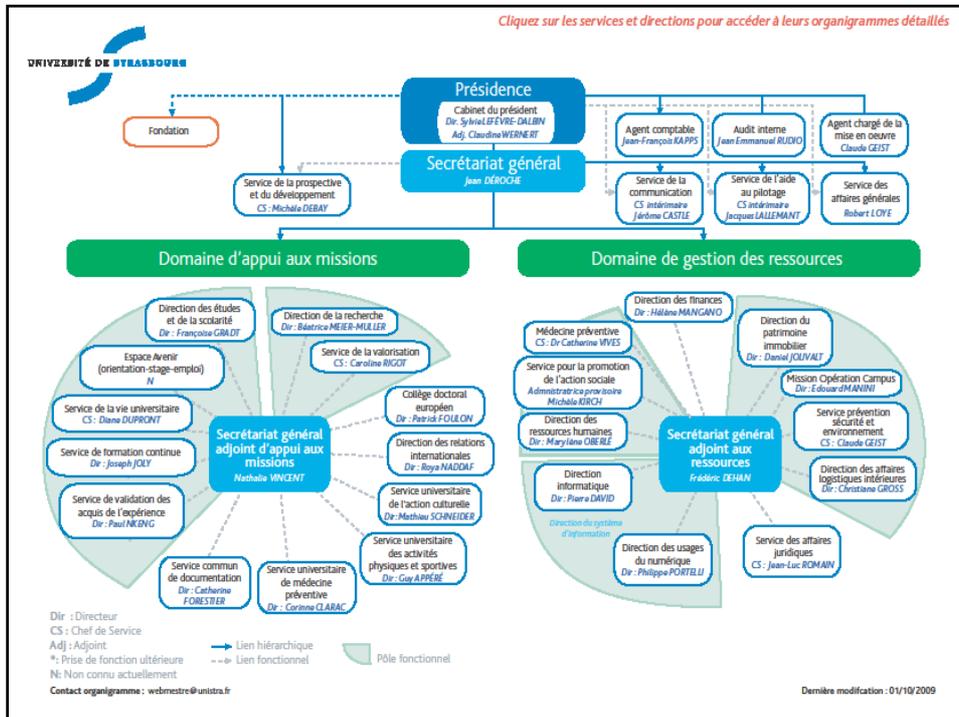
Organisation de l'UDS



- Les services centraux de l'Université de Strasbourg sont répartis en deux domaines :
 - un domaine d'appui aux missions ;
 - un domaine de gestion des ressources.

- Ceux-ci sont également complétés par des services rattachés à la présidence.

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009 5



Service d'Aide au Pilotage



1. Données Générales de l'UDS
2. Organisation de l'UDS
- 3. Démarche « pilotage »**
4. Objectifs du SAP
5. Missions du SAP
6. Organisation du SAP

Démarche « pilotage »



- L'accompagnement par un cabinet extérieur
- Les objectifs de la démarche
- Les besoins à satisfaire
- Contributions des acteurs

Service d'Aide au Pilotage



1. Données Générales de l'UDS
2. Organisation de l'UDS
3. Démarche « pilotage »
- 4. Objectifs du SAP**
5. Missions du SAP
6. Organisation du SAP

Objectifs du Service d'Aide au Pilotage



- Diffuser la culture du pilotage
- Offrir une aide à la décision, en s'appuyant sur un réseau de correspondants opérationnels
- Suivre la réalisation des objectifs stratégiques de l'Université de Strasbourg et assurer la diffusion de ce suivi
- Assister la présidence dans le processus de contractualisation
- Piloter la mise en place du contrôle de gestion au sein de l'université
- Apporter une aide méthodologique dans la définition des référentiels de contrôle interne et de qualité, suivre la mise en place des dispositifs
- Suivre la mise en place des mécanismes de production et partage de données
- Réalisation d'enquêtes sur le devenir des étudiants sortants

Service d'Aide au Pilotage



1. Données Générales de l'UDS
2. Organisation de l'UDS
3. Démarche « pilotage »
4. Objectifs du SAP
- 5. Missions du SAP**
6. Organisation du SAP

Missions du service d'aide au pilotage



- Connaître et évaluer
- S'améliorer
- Pérenniser
- Au service de la communauté

Service d'Aide au Pilotage



1. Données Générales de l'UDS
2. Organisation de l'UDS
3. Démarche « pilotage »
4. Objectifs du SAP
5. Missions du SAP

6. Organisation du SAP

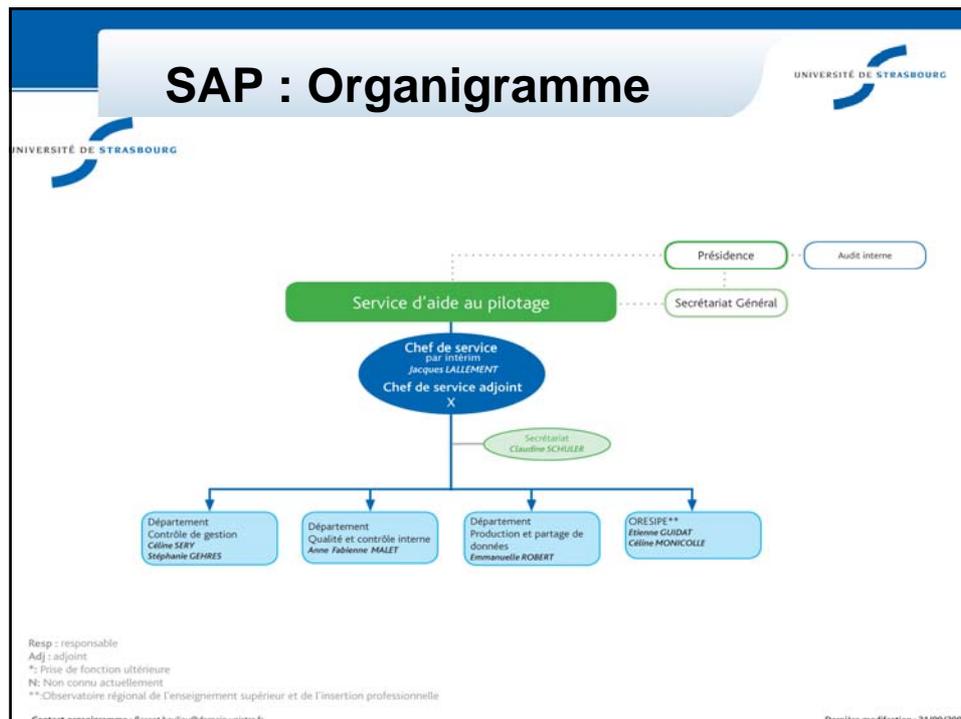
Organisation du SAP



- Quatre départements :
 - Département du Contrôle de Gestion ;
 - Département Qualité et Contrôle Interne ;
 - Département Production et Partage de données ;
 - l'ORESIPE - Observatoire Régional de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnel des Etudiants.

Missions et structuration de la fonction de pilotage et de l'audit interne

Jacques LALLEMENT, directeur du service d'aide au pilotage (par intérim)
Université de Strasbourg



Missions du Service d'Aide au Pilotage Connaître et Evaluer

- SAP – Département du contrôle de gestion : organise la collecte des données grâce à la collaboration et les compétences de l'ensemble des services de l'Université
- SAP – Département du contrôle de gestion : élaboration d'indicateurs, de tableaux de bord...
- SAP – Département du contrôle de gestion : procède aux analyses transverses en s'appuyant sur les connaissances et expertises de toutes les structures de l'Université

Missions du Service d'Aide au Pilotage S'améliorer - Pérenniser



- SAP Département Qualité : Développement de la **démarche** « qualité »
- SAP Département Qualité accompagne la démarche qualité au sein de l'Université, en cohérence avec les références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur

Missions du Service d'Aide au Pilotage Connaître notre public



- SAP – Département ORESIPE : Réalisation d'enquêtes sur le devenir des étudiants sortants des deux universités d'Alsace :
 - insertion professionnelle ;
 - poursuite d'études ;
 - suivi des parcours des étudiants et lycéens.

Missions et structuration de la fonction de pilotage et de l'audit interne

Jacques LALLEMENT, directeur du service d'aide au pilotage (par intérim)
Université de Strasbourg

Missions du Service d'Aide au Pilotage Au service de la communauté



- SAP Département de la production et partage de données :
 - Communication institutionnelle ;
 - Réponses aux demandes, enquêtes, bilan ;
 - Demandes internes et externes.

Service d'Audit Interne (SAI)



UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

L'Audit Interne à l'Université de Strasbourg

1

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009
Service d'Audit Interne /JER

Définition de l'Audit Interne (AI)



L'Audit Interne à l'Université de Strasbourg
1 – Qu'est-ce que l'audit interne (1)

● Définition de l'AI (selon l'Institut de l'Audit Interne IIA/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. »

2

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009
Service d'Audit Interne /JER

L'Audit Interne à l'Université de Strasbourg
1 – Qu'est-ce que l'audit interne (2)

Commentaires sur la définition

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

- Une **fonction** (nouvelle) au sein de l'UDS (et des U. en général)
- Qui évalue la **maîtrise des opérations** (aptitude à atteindre objectifs)
 - La maîtrise du fonctionnement est obtenue par la mise en place de dispositifs de **contrôle interne (CI)**, à tous les niveaux de l'organisation.
 - CI défini par chaque responsable opérationnel et mis en œuvre par l'ensemble des personnels de l'organisation
 - L'AI vérifie que des dispositifs de contrôle interne existent, qu'ils sont pertinents, appliqués et efficaces (*contrôle de 2nd niveau*)
- Pour **donner un avis** (une assurance) et faire des **recommandations** d'amélioration (conseils) => augmenter la sécurité et l'efficacité
- Application d'une « **méthode** » (normes professionnelles) reposant sur l'évaluation des processus, des risques et des contrôles mis en place
- Une fonction **indépendante** (bien qu'interne) et **objective** (par le respect d'un code de déontologie et de normes professionnelles)
- Un **champ** d'application large (pas seulement financier)

3

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009
Service d'Audit Interne /JER

L'Audit Interne à l'Université de Strasbourg
1 – Qu'est-ce que l'audit interne (3)

Audit Interne et contrôle interne

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

- Positionnement de l'AI dans la « pyramide » du CI (cf. COSO)

Le diagramme illustre la pyramide du contrôle interne (COSO) avec l'audit interne positionné au sommet. La pyramide est divisée en trois sections principales : l'Environnement de contrôle (base), les Activités de contrôle (milieu) et le Pilotage (sommet). Les Activités de contrôle sont décomposées en quatre étapes : Fixation des objectifs, Identification des risques (événements), Evaluation des risques, et traitement des risques. L'audit interne est représenté par un nuage bleu au-dessus du sommet de la pyramide. Les flancs de la pyramide sont étiquetés 'Information +' à gauche et 'Communication' à droite.

4

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009
Service d'Audit Interne /JER

Ce que n'est pas l'audit interne...

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

L'Audit Interne à l'Université de Strasbourg
1 – Qu'est-ce que l'audit interne (4)

Audit interne

Audit externe (CAC, CRC, Consultant...)

inspection

Contrôle de gestion - pilotage

Management qualité

Objectifs

Moyens

Résultats

COORDINATION

5

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009
Service d'Audit Interne /JER

Articulation autour d'un triptyque

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

L'Audit Interne à l'Université de Strasbourg
2 – Organisation de l'audit interne à l'UDS

Conseil d'Administration

Comité d'Audit Interne pilote

Charte de l'Audit Interne Règle du jeu

Service d'Audit Interne cheville ouvrière

Présidence

Secrétariat général

Domaine d'appui aux missions

Domaine de gestion des ressources

6

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009
Service d'Audit Interne /JER

Missions du service d'audit interne



L'Audit Interne à l'Université de Strasbourg
3 – Missions de l'audit interne à l'UDS (1)

- **Missions d'audit**
 - **diagnostic** du contrôle interne mis en place par les différents responsables opérationnels => **rapport** mentionnant des recommandations destinées aux responsables opérationnels pour améliorer le contrôle interne
 - **Conseil / information**
- **Décidées (mandatées) par le comité d'audit et le Président de l'université (ordre de mission).** Planifiées ou ponctuelles. Demandes émanant de la direction, des administrateurs, des responsables de services ou composantes
- **Relations avec les audités : démarche participative, transparence, acceptation des recommandations, plan d'action défini par les audités, droit de réponse (approche contradictoire)**
- **Droits** : indépendance et accès libre et sans restriction aux informations // **Obligations** : déontologie, normes pro, objectivité

7Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009
Service d'Audit Interne /JER

Un rôle en amont des missions d'audit



L'Audit Interne à l'Université de Strasbourg
3 – Missions de l'audit interne à l'UDS (2)

- **Le service d'Audit Interne peut également jouer un rôle en amont des missions d'audit :**
 - **Sensibilisation / information sur « contrôle interne / gestion des risques »**
 - **Participation à l'analyse systémique des risques => « cartographie des risques »**
 - **Identification des activités ou processus présentant les risques les plus importants => priorités du plan d'audit**
 - **Coordination avec fonctions connexes au sein de l'UDS / audits externes (CAC notamment)**
 - **Possibilité de donner un avis sur les procédures en cours d'élaboration (mais sans prendre en charge leur élaboration)**

8Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009
Service d'Audit Interne /JER

L'Audit Interne à l'Université de Strasbourg
Pour conclure...

Pour approfondir la question

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

- Réseau d'échange sur l'Audit Interne dans l'ESR en construction : U. Genève, U. Louvain, CNRS, UHP Nancy...
 - synthèse rencontres des 17&18 septembre 2009
 - JE.Rudio@unistra.fr
- Site internet de l'IFACI : www.ifaci.com



Merci de votre attention

9

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009
Service d'Audit Interne /JER