



## **COMITE D'AUDIT RAPPORT ANNUEL - 2012**

# Sommaire

<b>I. TRAVAUX DU COMITE D'AUDIT EN 2012 .....</b>	<b>3</b>
<b>II. PLAN ANNUEL D'AUDIT 2012 .....</b>	<b>3</b>
<b>1. CONTEXTE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. BILAN DU PLAN D'AUDIT 2012 .....</b>	<b>3</b>
<b>3. PRINCIPAUX CONSTATS DES AUDITS FINANCIERS CONDUITES EN 2012 .....</b>	<b>4</b>
<b>III. PRESENTATION AU COMITE D'AUDIT DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'INCA .....</b>	<b>5</b>
<b>IV. TRAVAUX RELATIFS A LA GOUVERNANCE DE LA MAITRISE DES RISQUES ET DU CONTROLE INTERNE .....</b>	<b>5</b>
<b>1. CONSTATS 2012.....</b>	<b>6</b>
<b>2. IDENTIFICATION DES ACTEURS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>6</b>
<b>V. EXAMEN DES ELEMENTS FINANCIERS 2012 ET 2013.....</b>	<b>7</b>
<b>VI. TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES .....</b>	<b>8</b>

## **I. TRAVAUX DU COMITE D'AUDIT EN 2012**

Le règlement intérieur de l'INCa stipule dans son article 3 intitulé « Organisation du groupement » que son Instance de suivi et de contrôle est le Comité d'audit.

Les travaux du comité d'audit sont menés conformément aux missions qui lui sont confiées par le règlement intérieur de l'Inca en vigueur (Art. 10.2 intitulé « Missions »).

Le Comité d'audit a pour missions de :

- Examiner les projets de budgets et de comptes annuels de l'Inca,
- Contribuer à la définition des normes comptables et financières et s'assurer de la pertinence et de l'efficacité de ces normes,
- S'assurer de la mise en place de procédures de contrôles internes et de gestion des risques, et réaliser le suivi de leur pertinence et de leur efficacité avec le concours des commissaires aux comptes et de l'audit interne,
- Examiner le programme annuel des travaux de l'audit interne, et en suivre la réalisation,
- Donner son avis sur les modalités de désignation des commissaires aux comptes, dont il est informé du programme de vérifications et de son exécution,
- Examiner les conclusions des rapports d'audit et de contrôles internes et externes, donner son avis sur les suites qui leurs sont données.

Le Comité d'audit s'est réuni deux fois en 2012 :

- Le 13 mars 2012
- Le 3 décembre 2012

De plus, le comité du 19 mars 2013 a consacré une séance de travail à la présentation des éléments financiers 2012, aux conclusions de l'audit des comptes 2012 par le Commissaire aux comptes et au plan d'audit 2013.

## **II. PLAN ANNUEL D'AUDIT 2012**

### **1. CONTEXTE**

- Fin avril 2011 : désengagement du prestataire externe, le « cabinet ABBD », dans la conduite des audits financiers initiés par l'INCa.
- Mi février 2012 : Procédure d'appel d'offres restreint lancé et notification d'un nouveau marché : choix d'un nouveau prestataire, le cabinet Equation.
- Octobre 2012 : départ de l'auditeur interne
- 18 Mars 2013 : arrivée d'un nouvel auditeur

### **2. BILAN DU PLAN D'AUDIT 2012**

Le plan d'audit 2012 a été validé lors de la réunion du Comité d'audit du 13 mars 2012. Le plan proposait 16 audits de conventions dont 2 audits aléatoires conformément aux souhaits du comité d'audit.

Initialement, le plan avait intégré 15 missions d'audit qui n'avaient pas pu être réalisées en 2011 du fait du désengagement du cabinet ABBD ainsi que du délai requis pour la passation d'un nouvel appel d'offre restreint et la notification du nouveau prestataire choisi (le cabinet Equation).

Un audit supplémentaire portant sur l'association « Passerelles Info Services » a été demandé par la précédente directrice générale (Mme Courrèges), puis intégré au plan d'audit 2012.

Compte tenu de l'interruption du marché d'audit et du départ de l'auditeur interne, le bilan du plan d'audit 2012 fait ressortir les points suivants :

- 5 audits issus du plan d'audit 2012 ont été lancés et achevés.
- 2 audits ont été annulés dès 2012 eu égard pour l'un au statut juridique international d'un organisme excluant l'audit par l'INCa et de l'ancienneté de la convention pour l'autre (AP-HM).
- 5 audits ont été reportés sur le plan d'audit 2013 : 3 initialement et 2 après le comité d'audit du 19 mars 2013, sur demande des membres du comité d'audit considérant qu'ils ne seraient réalisés qu'en 2013.
- 3 audits supplémentaires qui auraient pu être reportés en 2013 ont été abandonnés, le comité ayant suggéré de viser un plan moins ambitieux en volume afin de s'assurer de sa complète réalisation. Il s'agit de conventions anciennes dont l'audit différé avait moins de sens. (Convention 07/3D1616/Trans-112-7/NG-NC ; Convention 2009-351, centre Léon BERARD) et d'une convention liée à celle annulée pour cause d'organisme international non auditable (Convention 2008-027, INSERM DR LYON)
- 1 audit a été reporté sur le plan 2014 (Association Passerelle Infos service). Le Président de cette association est également dirigeant de l'association « Sécurité solaire » ayant fait l'objet d'un audit financier par l'INCa en 2009. Les conclusions de cet audit avaient mis en cause l'impartialité de son dirigeant et conduit à vouloir auditer l'autre convention dans laquelle il était impliqué. La décision a été prise par l'INCa de différer en 2014 l'audit de la seconde convention planifiée en 2012, suite au non lieu prononcé après la plainte déposée par l'inca relative à la première association. En 2014, la convention Passerelle Info service sera arrivée à son terme et l'audit, moins urgent, sera plus pertinent.

Les audits réalisés en 2012 assurent néanmoins le respect de l'indicateur COP. En effet, le tableau de bord des indicateurs du contrat d'objectifs et de performance 2011-2014 fait obligation dans son titre VI « Renforcer l'efficacité de l'établissement » de respecter une part de 5% au moins des subventions de l'INCa ayant fait l'objet d'un audit (en montant) par rapport au total des versements de subventions effectués dans l'année (quelle que soit la date de la convention).

#### Bilan 2012 :

- ❑ Montants audités 2012 : **4 162 336, 50 €**
- ❑ Montant total des engagements 2012 : **67 050 419 €**
- ❑ Soit un ratio = **6 %**

Le comité d'audit a fait remarquer cependant que le plan n'est pas réalisé dans sa totalité depuis plusieurs années.

### **3. PRINCIPAUX CONSTATS DES AUDITS FINANCIERS CONDUITS EN 2012**

Les audits financiers ont relevé des constats à l'attention aussi bien des organismes bénéficiaires que de l'INCa.

Les organismes gestionnaires soulignent lors des audits financiers, l'aspect positif du caractère fongible des subventions. Cette option comptable permet selon les partenaires une souplesse de gestion des projets.

En revanche des constats identifiant des points d'amélioration se résument ainsi :

- 1- Concernant les organismes bénéficiaires, les principaux constats ont relevé :
  - D'une part, une fiabilité et une réalité des affectations comptables insuffisantes : cette situation fait apparaître des difficultés d'identification des clés simples devant permettre de répartir les montants alloués lorsque plusieurs équipes travaillent sur plusieurs projets.
  - D'autre part, les audits ont remonté des problématiques de non-respect fréquent des délais requis lors de la signature des sous-conventions. Dans ce contexte, la clause 5.4 des conventions, imposant à un organisme gestionnaire de procéder au versement des fonds

auprès des organismes dont relèvent les équipes « dans les plus brefs délais » apparaît souvent difficilement respectée.

## 2- Concernant l'INCa:

- Un constat émis dans l'audit financier relatif à la convention 4200803-41, Fondation RITC (Recherche et innovation Thérapeutique en Cancérologie) a noté que le reporting financier demandé à la Fondation était insuffisamment adapté au cadre contractuel spécifique de la structure.

Les conventions anciennes (2008) ne proposaient en effet qu'un modèle standard et cela quel que soit le type de structure subventionnée. L'Inca a parfois adapté avec l'accord du CBCM, son cadre contractuel en cas de financement de fonctionnement (exemple des SIRIC) mais veille dans la mesure du possible à ne pas multiplier les modèles de conventions.

- Les audits financiers ont par ailleurs constaté que le descriptif des travaux scientifiques lié à un projet de subvention restait inchangé lorsque le montant subventionné était différent de celui demandé par le bénéficiaire. L'auditeur financier s'est interrogé sur l'éventualité d'un risque juridique et contentieux dans ce cadre. Compte tenu de la difficulté à évaluer précisément par anticipation un budget pluriannuel de recherche, ce risque paraît maîtrisé d'autant plus que la convention signée avec les porteurs de projets fait référence au projet décrit dans leur dossier de candidature.

### **III. PRESENTATION AU COMITE D'AUDIT DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'INCA**

Lors du comité d'audit du 13 mars 2012, Madame BUZYN a présenté les orientations stratégiques de l'INCA comme suit :

- 1- Conforter le positionnement de l'INCa comme agence d'expertise scientifique et sanitaire de référence
  - Optimiser les relations et les travaux menés avec les acteurs institutionnels de la santé et de la recherche et les membres du GIP,
  - Accentuer la prise en compte par l'INCa des attentes des malades, des professionnels et du public et l'engager fortement dans le processus de démocratie sanitaire,
  - Poursuivre et améliorer l'observation des cancers et de la cancérologie et développer une démarche systématique d'évaluation.
- 2- Poursuivre et déployer au mieux les missions de l'INCa
  - Faire émerger, soutenir et diffuser l'innovation au bénéfice des patients,
  - Produire et améliorer la qualité et la sécurité des expertises sur les cancers et la cancérologie,
  - Favoriser l'appropriation des connaissances et du progrès,
  - Faire vivre la vision intégrée de la cancérologie dans l'ensemble des actions de l'INCa.
- 3- Adapter la gouvernance de l'INCa aux enjeux actuels de transparence et de qualité
  - Renforcer la transversalité et la collégialité dans le fonctionnement de l'INCa,
  - Mettre en place une démarche qualité et de maîtrise des risques.

### **IV. TRAVAUX RELATIFS A LA GOUVERNANCE DE LA MAITRISE DES RISQUES ET DU CONTROLE INTERNE**

En 2012, la priorité a été donnée à la structuration du contrôle interne « métiers », le contrôle interne comptable et financier ayant été conforté au préalable. Le précédent auditeur interne a joué un rôle

de pilote du contrôle interne, ce qui a exclu par souci de conformité aux règles d'exercice professionnel (obligation d'objectivité) toute inscription d'audits de process au plan 2012.

## **1. CONSTATS 2012**

Les réunions du comité d'audit du 13 mars et du 3 décembre 2012 ont été principalement consacrées à l'état des lieux des dispositifs de contrôle interne et maîtrise des risques, ainsi qu'à l'adoption du nouveau projet de mise en œuvre et pilotage de ces processus, issu du projet d'établissement.

Plusieurs points ont émergé tels que:

- Les missions du comité de suivi du contrôle interne n'étaient pas suffisamment définies (comité informel) et devraient être plus étendues,
- Par manque de ressources sur le champ du contrôle interne, le comité était très opérationnel et n'était pas centré sur le pilotage des actions de contrôle interne,
- L'action du référent contrôle interne était orientée essentiellement sur la mise en place de dispositifs portant sur les processus ayant des impacts comptables et financiers,
- La fonction de référent contrôle interne reposait sur le contrôleur de gestion, ce qui n'était pas suffisant en terme de ressources pour couvrir tous les besoins.

## **2. IDENTIFICATION DES ACTEURS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DES RISQUES**

Madame COURREGES avait présenté le nouveau schéma d'organisation et de pilotage du contrôle interne avec la création d'un Comité unique regroupant la gestion des risques et le pilotage du contrôle interne.

Le Comité de pilotage aurait pour missions de valider et de surveiller le dispositif de gestion des risques, ainsi que de gérer les risques opérationnels en les priorisant.

Les principales responsabilités et missions confiées pourraient être :

- Le déploiement et la mise en œuvre du processus global de gestion des risques,
- La mise en place et l'actualisation du dispositif visant à l'identification, l'analyse, l'évaluation et le traitement des principaux risques,
- L'animation de l'instance de pilotage des risques,
- La veille dans le champ de la gestion des risques,
- L'animation d'un dispositif de retour d'expérience.

Le Comité de pilotage serait composé comme suit :

- Un responsable de contrôle interne (RCI) dont les missions seront :
  - Etre en responsabilité de la mise en œuvre du plan d'action contrôle interne,
  - Faire un reporting à l'instance de pilotage du contrôle interne,
  - Coordonner et animer le réseau de référents et de gestionnaires des risques identifiés.
- Un réseau de référents de contrôle interne qui auront pour tâches de :
  - Participer à l'élaboration des dispositifs de contrôle interne,
  - Participer à la diffusion et à l'appropriation des dispositifs de contrôle interne.
- Un réseau de gestionnaires avec des profils « Métiers » seront chargés de :
  - Participer à l'élaboration et la consolidation des cartographies de risques « Métiers » et « supports », et à en assurer le déploiement,
  - Participer à la rédaction des procédures.

Les membres du comité d'audit ont relevé les efforts de structuration de la gestion des risques concernant les processus ayant des impacts comptables et financiers mais ont souligné l'importance d'élargir ce dispositif aux processus « Métiers ».

Le comité d'audit a formulé le souhait que la Présidence et la direction Générale permettent un suivi régulier de l'évolution des procédures de gestion des risques et contrôle interne sous forme d'un rapport.

De même, le comité a souhaité être informé de la pertinence et de l'efficacité des dispositifs en s'appuyant sur des rapports d'audit interne : toutefois, il a été reconnu la nécessité de couvrir au préalable l'ensemble des activités de l'INCa par des processus de contrôle.

## **V. EXAMEN DES ELEMENTS FINANCIERS 2012 ET 2013**

Lors de la séance du 19 mars 2013, Madame Anne BURSTIN, a présenté en préalable au Conseil d'Administration de la semaine suivante (29 mars 2013) les éléments financiers de 2012, en rappelant que l'EPRD (état prévisionnel des dépenses et recettes) avait été approuvé par le C.A du 16 décembre 2011.

- Le montant des recettes sur l'exercice 2012 s'est élevé à **104 M€**.
- Le montant des charges s'est élevé à **98 M€**.

**Soit un résultat excédentaire de 6 M€ dont le report a été proposé au CA après vote du compte financier.**

En substance, il a été précisé que la subvention pour charges de service public alloué par l'Etat représentait 90% des ressources de l'INCa, s'élevant à 93 M€ alloués, respectivement 53 M€ par le Ministère de la Santé et 40 M€ par le Ministère de la Recherche.

Il a été noté par ailleurs que les contributions des membres du GIP (hors Etat) étaient en constante augmentation représentant le second poste de recette avec 6%.

Une présentation détaillée du compte financier a été faite par Madame Brigitte JEANNOT (Cf. les documents comptables et financiers proposés lors du comité). Elle a précisé en préambule qu'un nouveau logiciel comptable avait été utilisé en 2012 avant de souligner la capacité d'autofinancement et d'investissement de l'INCa et le résultat excédentaire de 6 M€.

Une phase d'échanges et de commentaires a suivi ces présentations, pendant laquelle, le comité d'audit a observé que l'impact de la réorganisation n'apparaissait pas suffisamment dans le bilan financier.

Le comité d'audit s'est également interrogé sur le recours de plus en plus fréquent aux avenants aux conventions. En réponse, Madame Anne BURSTIN a rappelé la problématique des durées de projets de l'INCa reposant sur un intervalle de 3 à 4 ans. Ce délai plus restreint qu'aux Etats Unis par exemple (8 ans parfois) pouvait provoquer des sollicitations de prolongement.

Enfin, il a été collégalement admis qu'une partie des projets 2012 n'avait pas été réalisée dans les délais notamment du fait du manque de ressources humaines, lié au gel des remplacements des départs en amont de la réorganisation.

## **VI. TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Lors de la séance du comité d'audit du 19 mars 2013, le Commissaire aux comptes a présenté la synthèse de ses conclusions d'audit des comptes annuels 2012.

Le Commissaire aux comptes a globalement souligné le renforcement et l'homogénéisation des processus et de la documentation comptable en 2012 avec une traçabilité comptable et financière satisfaisante.

Le Commissaire a certifié sans réserve les comptes 2012 en soulignant néanmoins l'enjeu important pour 2013 devant découler de la mise à jour de la cartographie des risques et des procédures.