

ACTION N° 5-8

PILOTE : COMITÉ D'HARMONISATION DE L'AUDIT INTERNE DE L'ÉTAT

Déployer des systèmes de contrôle interne efficaces et proportionnés aux risques

Objectif

Faire du contrôle interne et de l'audit interne des outils de responsabilisation dans les administrations publiques, permettant **d'alléger les contrôles en les proportionnant aux risques**. Le développement des outils de maîtrise des risques est un accompagnement indispensable de l'allègement des contrôles et de la réforme de la gestion budgétaire et comptable.

« La cartographie des risques est une étape incontournable d'un dispositif ministériel de maîtrise des risques. (...) Elle permet en effet de recenser de façon synthétique et hiérarchisée les risques majeurs d'une organisation et les éléments de maîtrise de ces risques existants. (...) La tenue et la mise à jour d'une cartographie ministérielle des risques apparaissent indispensables afin de répondre aux exigences du décret de 2011, en matière de développement dans chaque ministère d'un dispositif de contrôle visant à assurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques. Cette cartographie doit permettre à chaque ministre d'orienter et de prioriser les actions qui ressortent comme les plus importantes pour son département ministériel. L'existence d'une cartographie ministérielle ne s'oppose pas à la réalisation d'autres cartographies :

- des cartographies, infra-ministérielles, construites au niveau d'une direction ou d'un service et centrées sur les risques et les dispositifs de contrôle interne relevant du pilotage de l'activité opérationnelle
- des cartographies concernant un nombre limité de processus, comme les cartographies de risques financiers, qui peuvent être de niveau ministériel ou infra-ministériel. »

« Éléments méthodologiques en vue de l'élaboration d'une cartographie des risques et l'établissement d'un programme d'audit », CHAIE – Avril 2016.

ENGAGEMENT PRIS

Engagement pris depuis le 1^{er} CITP (février 2018) : mettre en place un nouveau cadre de gestion publique qui responsabilise les gestionnaires par l'allègement des contrôles et la suppression des contrôles *a priori* au profit de contrôles *a posteriori*.

ÉTAT DES LIEUX

Le rapport d'inspection IGF-DITP commandé le 11 mars 2020 a montré que les processus d'audit interne et de maîtrise des risques sont insuffisamment développés et coordonnés. Il convient de clarifier la notion de maîtrise des risques dans l'État en tant que finalité de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne et d'audit interne.

Ont notamment été constatés les points suivants :

- un investissement inégal des ministères dans la supervision de leur système de contrôle interne
- des systèmes de contrôle interne ministériels insuffisamment développés et structurés selon une approche par les risques
- des dispositifs d'audit interne ministériels ne disposant pas toujours des ressources en nombre et en compétences
- la coordination interministérielle est inexistante sur le contrôle interne et le rôle confié au Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE) mériterait d'être renforcé.

PROCHAINES ETAPES

Déployer des systèmes de contrôle interne robustes :

- la responsabilisation des gestionnaires passe par l'internalisation des contrôles en contrepartie de l'allègement des contrôles exhaustifs et des contrôles externes *a priori*
- l'audit interne a pour mission de donner une assurance sur la qualité du système de contrôle interne.

Inviter les ministres à présider le comité d'audit interne et à s'assurer :

- qu'une cartographie des risques permette de mieux cibler les activités de contrôle et de les proportionner aux enjeux
- que les plans d'actions, notamment issus des audits internes, sont bien mis en œuvre.

Étendre le mandat du CHAIE au contrôle interne pour :

- harmoniser les méthodes et pratiques dans la conception et la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne ministériels
- faire évoluer la culture de contrôle dans le sens poursuivi par le programme de transformation publique
- structurer les référentiels interministériels de contrôle interne sur les grandes fonctions transversales : ressources humaines, budget, comptabilité, systèmes d'information, achats, immobilier, etc.
- coordonner la méthodologie des démarches ministérielles de contrôle interne en liaison avec les secrétaires généraux des ministères
- vérifier que les risques interministériels significatifs sont bien pris en compte soit par le Secrétariat général à la défense et à la sécurité nationale (SGDSN) soit par les fonctions interministérielles transversales
- assurer la synthèse interministérielle des risques non suivis par le SGDSN
- coordonner et piloter un programme d'audit interministériel
- assurer que les résultats des audits ministériels soient transmis aux directions responsables d'un système de contrôle interne interministériel lorsqu'ils relèvent de leur champ.

Le comité interministériel du contrôle et de l'audit internes est présidé, par délégation du Premier ministre, par le ministre chargé de la Réforme de l'État. Il s'appuie sur un vice-président et une équipe dédiée.

Le décret du 28 juin 2011 sera modifié pour prendre en compte ces évolutions sur le rapport de la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques.

Le chantier de l'audit interne et de la maîtrise des risques au ministère des Armées

Dans le cadre des chantiers de modernisation et de transformation, Florence Parly, ministre des Armées a souhaité que l'un d'entre eux soit consacré à l'audit interne et à la maîtrise des risques et soit notamment axé sur la refonte de leur gouvernance. Désormais, la ministre dispose d'une cartographie ministérielle des risques régulièrement actualisée, qu'elle valide. Elle s'appuie sur le comité ministériel d'audit interne (CMAI) installé à l'automne 2019 et qu'elle préside lors de ses réunions semestrielles. Cette gouvernance renforcée, ainsi que le développement d'une coordination entre les services ministériels qui contribuent à l'évaluation de la maîtrise des risques, permettent d'améliorer significativement la performance d'ensemble du ministère et son pilotage au niveau stratégique.

