



LE MINISTRE

Nos Réf. : ACP/2018/4615/C

Paris, le - 9 MARS 2018

à

Monsieur Bertrand BRASSENS  
Vice-président  
du Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'Etat  
(CHAIE)

--=0--

**OBJET** : Lettre de mission relative à l'animation du CHAIE concernant le renforcement de la politique d'audit interne de l'Etat

Par la présente lettre, je souhaite vous préciser le mandat et les objectifs que je vous confie dans vos fonctions de vice-président du CHAIE et que vous exercez en mon nom, et à travers vous l'équipe permanente, au titre de mes responsabilités de ministre en charge notamment de la réforme de l'État.

**Les enjeux qui ont présidé à la création du CHAIE sont pleinement d'actualité et doivent s'inscrire dans la démarche d'Action Publique 2022.**

Dans la logique de la LOLF et à partir de 2010, les gouvernements ont voulu que l'ensemble des ministères soient en état de connaître et maîtriser au mieux les risques liés à la conduite des politiques publiques dont ils ont la charge.

Grâce notamment au décret signé par le Premier ministre en 2011, un dispositif a été mis en place à cette fin tant au niveau ministériel qu'interministériel.

Chaque ministre peut donc s'appuyer sur un dispositif constitué notamment d'un comité ministériel d'audit interne (CMAI) chargé de s'assurer de la couverture correcte et adéquate des risques potentiels majeurs pesant sur son ministère, et d'une mission ministérielle d'audit interne (MMAI) chargée d'apporter des réponses sur le niveau de risque réel auquel peut être confronté le ministère dans l'atteinte de ses objectifs. Ce dispositif de maîtrise des risques ministériels doit bien sûr concerner les politiques publiques dont la mise en œuvre a été confiée, pour tout ou partie, à des organismes.

La montée en puissance, en crédibilité et en efficacité de ce dispositif et sa cohérence d'ensemble reposent en partie sur les missions confiées par ledit décret au comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE). Depuis, de réels progrès ont été réalisés tant au plan ministériel qu'interministériel et je vous remercie de m'en avoir rendu compte. Les contacts que vous avez noués dans cet esprit avec la Cour des comptes, la Commission européenne, d'autres États montrent que la France a pris la

mesure d'une exigence qui s'impose à tous les États, comme elle s'est imposée dans la gestion des grandes entreprises.

Le moment est venu d'engager une nouvelle impulsion que je vous demande de porter, pour deux raisons principales : d'une part, l'appropriation de ce dispositif d'audit interne est encore inégale et globalement perfectible ; d'autre part, les fortes transformations de l'État que doit initier le programme Action Publique 2022 justifient encore plus que les risques liés aux changements soient bien maîtrisés. Aussi, je demande au CHAIE d'intégrer, accompagner et sécuriser cette démarche novatrice.

J'attends que la fonction d'audit interne soit en mesure de remplir ce rôle à la fois d'alerte, de prévention, de détection et de mise sous contrôle des risques pouvant obérer la capacité des ministres et de leurs services à atteindre réellement les objectifs fixés.

Il importe également que l'intégralité des missions confiées au CHAIE par le décret de juin 2011 soient effectivement et rapidement mises en œuvre, en particulier, en contribuant activement à harmoniser par le haut les dispositifs ministériels d'audit interne, dans le respect des spécificités ministérielles.

**Pour cela, je vous demande d'impulser et mener à bonne fin les chantiers suivants :**

**- La montée en compétences de tous les acteurs de la fonction d'audit interne**

Vous établirez les modalités permettant de mesurer le niveau de qualité des travaux d'audit interne des ministères en référence au cadre de référence de l'audit interne de l'État (CRAIE) et vous vous assurerez de son bon degré d'appropriation et de son application.

En ligne avec ce CRAIE, vous continuerez à développer, les méthodologies transverses utiles aux missions ministérielles d'audit interne, tels que des guides d'audit ou des recommandations relatives aux bonnes pratiques applicables.

Par ailleurs, vous poursuivrez l'action de labellisation des formations interministérielles offertes aux auditeurs internes en partenariat avec l'IGPDE, jusqu'à la mise en œuvre d'un cursus complet et professionnalisant.

Vous vous attacherez enfin, en lien avec la DGAFP, à définir le profil des compétences nécessaires à la conduite de missions d'audit interne et réfléchirez au parcours professionnel des agents bénéficiant de cette expérience.

**- L'accompagnement stratégique des ministères**

Six ans après l'introduction de l'audit interne dans l'administration et l'installation des fonctions ministérielles d'audit interne, il est temps que le CHAIE mette en œuvre la disposition du décret de 2011 relatif à l'examen des politiques d'audit interne des départements ministériels dont l'objectif est bien de proposer sous l'égide du CHAIE, à chaque ministre des améliorations adaptées et au-delà d'en tirer des enseignements plus globaux dans le cadre de la mission d'harmonisation confiée au CHAIE.

Plus précisément, cet examen permettra de s'assurer que les dispositifs en place sont pertinents en terme de couverture des risques majeurs, tant au regard des spécificités des

risques des ministères qu'en terme de cohérence d'ensemble à l'échelle de l'État. A ce titre, seront regardées les différentes problématiques liées au positionnement de l'audit interne, aux comités ministériels d'audit interne ou encore à l'activité d'audit interne réalisée ainsi qu'à la bonne articulation d'ensemble du dispositif.

Pour ce faire, dans la continuité du séminaire organisé par le CHAIE en avril 2017 sur ce thème, vous définirez un référentiel commun d'examen de la politique d'audit interne de chaque ministère et préciserez les modalités pratiques permettant de conduire cet exercice. Je souhaite que dès 2018 des premières expérimentations aient lieu et que vous me rendiez compte des enseignements généraux qui peuvent en être tirés, sans préjudice de ceux qui ne concernent que chaque ministre et qui ne seront communiqués qu'à eux.

#### **- La sensibilisation et la valorisation de l'audit interne de l'État**

Le portage stratégique et technique de l'audit interne auprès de tous les acteurs de la gestion publique demeure un enjeu fondamental, notamment en termes de diffusion et de sensibilisation des agents publics à la culture du risque.

Dans le double but de faciliter l'appropriation à haut niveau de la démarche stratégique d'audit interne mais aussi de professionnalisation par une large diffusion des méthodes et des outils nécessaires aux travaux d'audit interne, vous mettrez en place tout moyen utile de partages d'expérience. A cette fin, le lancement d'un « Cercle de l'audit interne de l'État » mérite d'être expérimenté. Vous pourrez vous appuyer sur l'aide des ministères pour l'identification des acteurs concernés. Vous veillerez à éviter toute approche lourde ou redondante.

Le rayonnement de la France dans ce domaine comme sa capacité à bénéficier des meilleures pratiques justifient que vous soyez impliqué dans tout groupe de travail international relatif à l'audit interne dans le secteur public, tels que ceux organisés par la Commission Européenne, la banque mondiale ou des organismes professionnels comme l'IIA ou l'IFACI.

#### **Vous vous appuierez pour ces chantiers sur les missions ministérielles et les comités ministériels d'audit interne, dans le respect des prérogatives relevant du ministère**

Ce travail que vous mènerez en mon nom et en vous appuyant sur l'équipe permanente du CHAIE devra l'être en pleine concertation avec les membres siégeant au CHAIE et notamment les responsables des diverses MMAI. Les résultats attendus doivent être le fruit d'un travail partagé.

Vous me rendrez compte régulièrement des avancées impulsées par le CHAIE comme des difficultés que vous pourriez rencontrer.



Gérald DARMANIN