



## **Recommandations relatives aux comités ministériels d'audit interne (CMAI)**

Si dans la quasi-totalité des cas, les comités ministériels d'audit interne (CMAI) adoptent aujourd'hui les programmations d'audits ministériels, valident les chartes d'audit interne et sont tenus informés, plus ou moins précisément, des conditions de réalisation des audits et, moins systématiquement, de leurs résultats et des suites qui leur ont été données, la complétude et la précision des informations qui leur sont soumises et, par voie de conséquence, le plein exercice par ces comités d'audit de l'ensemble de leurs missions et responsabilités restent inégaux et globalement perfectibles.

Au-delà des cultures et des équilibres institutionnels propres à chacun des ministères, trois facteurs organisationnels influencent considérablement le rôle des CMAI et la façon dont ils peuvent l'exercer et par la même la qualité de ses propres travaux tout autant que celle des dispositifs de contrôle et d'audit internes dans leur ensemble : l'existence ou non d'un comité ministériel des risques (CMR) ou d'une instance similaire, la composition du CMAI et notamment la plus ou moins grande présence des opérationnels, sa présidence effective qui conditionne largement les sujets abordés et le contenu des débats.

Au regard de cette hétérogénéité de situations, et sur la base des travaux d'un de ses groupes de travail ad hoc, le CHAIE recommande des objectifs cibles, suffisamment ambitieux pour contribuer, aux côtés et dans l'esprit des textes et normes existantes, à faire évoluer les dispositifs ministériels d'audit interne, tout en étant compatibles avec les réalités de la vie administrative auxquelles les Responsables ministériels de l'audit interne (RMAI) sont confrontés.

Aussi, les recommandations du CHAIE ont vocation à donner des clés supplémentaires pour faciliter précisément la mise en œuvre effective des textes, normes, règlementaires ou non, régissant le rôle et les responsabilités des comités ministériels d'audit interne (CMAI).

## FONCTIONNEMENT DU CMAI

Le décret du Premier ministre du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne de l'État fixe notamment le rôle et les responsabilités de chaque ministre et secrétaire général pour ce qui relève des dispositifs de contrôle et d'audit internes de chaque département ministériel. En complément, la circulaire du premier ministre, en date du 30 juin 2011, définit la mission confiée aux CMAI et fixe les grandes lignes de leur composition:

*« Garant de l'indépendance, du professionnalisme et de l'objectivité des auditeurs internes dans l'exercice de leurs missions d'assurance et de conseil, le comité d'audit interne a pour mission de définir la politique d'audit du ministère, de s'assurer de la qualité du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques, d'approuver le programme des audits ministériels et d'assurer le suivi des actions décidées à l'issue de ces audits.*

*Placé sous votre présidence, le CMAI sera composé d'un nombre restreint de membres majoritairement choisis parmi des personnalités extérieures au ministère ou n'y exerçant pas de responsabilités opérationnelles(...). »*

Pour préciser les textes, prendre en considération les contextes particuliers tout en renforçant l'esprit de la réforme, le CHAIE recommande en matière de fonctionnement des CMAI que :

- **La MMAI, dirigée par le RMAI, soit systématiquement en charge du secrétariat du CMAI ;**
- **La présidence du CMAI, qui doit relever du niveau politique le plus élevé soit attribuée au ministre et exercée effectivement soit par lui-même soit par son directeur de cabinet. Les textes constitutifs du CMAI ou son règlement intérieur doivent prévoir une suppléance à titre réellement exceptionnel, en la confiant à l'un de ses membres n'exerçant pas de responsabilités opérationnelles au sein du ministère ;**
- **À terme, les responsables opérationnels ne soient plus membres du CMAI mais puissent y être invités en tant que de besoin, notamment lorsque sont examinés les sujets relevant des domaines les concernant. Le Secrétaire général y assiste en tant que responsable du dispositif de maîtrise des risques ;**
- **Les personnalités qualifiées soient majoritairement choisies parmi des personnes n'ayant pas ou plus de responsabilités au sein des administrations de l'État, et se trouvant ainsi en capacité de porter un regard neuf et extérieur sur les enjeux relatifs aux dispositifs de contrôle et d'audit internes des différents départements ministériels.**

## ADOPTION DU PLAN D'AUDIT ET SUIVI DE SON AVANCEMENT

Aux termes de la Norme 2010 -« *Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.* »

La norme 2010.A1 – précise que « *Le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an. Dans ce processus, le responsable de*

*l'audit interne doit prendre en compte les points de vue des autorités hiérarchiques, des services et du comité d'audit interne » et la norme 2010.A2 que « Le responsable de l'audit interne doit identifier et prendre en considération les besoins des autorités hiérarchiques, du comité d'audit interne et des autres parties prenantes concernant les sujets sur lesquels l'audit interne doit émettre des opinions et d'autres conclusions ».*

La communication et l'information au CMAI sont précisées par les normes 2020 – « *Communication et approbation* : « *Le responsable de l'audit interne doit communiquer à l'autorité hiérarchique dont il relève et au comité d'audit interne, son plan d'audit et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources.* »

et 2060 – « *Rapports à l'autorité hiérarchique et au comité d'audit interne*

*Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à l'autorité hiérarchique dont il relève ainsi qu'au comité d'audit interne des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte :*

- *de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ;*
- *des sujets relatifs à la gouvernance ;*
- *de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande des autorités hiérarchiques ou du comité d'audit interne ».*

Enfin, aux termes de la norme 2600 – « *Communication relative à l'acceptation des risques*

*Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec l'autorité hiérarchique dont il relève. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au comité d'audit interne. »*

Dans l'esprit de ces normes et afin de permettre au CMAI de se prononcer en toutes connaissances de cause, le CHAIE recommande que :

- **L'analyse des risques fondant le plan d'audit repose non seulement sur l'inventaire ministériel des risques dont chaque département ministériel doit se doter mais également sur l'ensemble des sources d'information complémentaires disponibles, notamment les résultats d'audits ou d'autres missions d'inspection, de contrôle ou d'évaluation, interne ou externe, les rapports du CBCM, les bases d'incidents, les entretiens avec les opérationnels, les plans d'action ministériels, les mesures de contrôle interne, ... ;**
- **Le responsable de l'audit interne indique aux membres du CMAI l'ensemble des éléments à partir desquels est fondé le programme d'audit : sources, facteurs de priorisation, ressources et compétences disponibles, ... ;**

- Les membres du CMAI soient informés des risques couverts par les programmes d'audit des années antérieures, par celui soumis à leur validation et par l'ensemble des prestations d'audit internes et externes conduites dans le périmètre du ministère et de ses opérateurs, afin de leur permettre d'identifier aisément les risques qui ne sont pas ou sont insuffisamment couverts, ou explicitement acceptés par les audités ;
- Les membres du CMAI disposent d'une information suffisante sur l'état d'avancement du plan ministériel d'audit

## **INFORMATION ET COMMUNICATION AU CMAI SUR LES MISSIONS D'AUDITS ET LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS**

Au-delà de l'état d'avancement du plan d'audit, le RMAI se doit, en application des normes précitées, de fournir au CMAI les éléments d'information nécessaires à sa connaissance et compréhension du niveau d'exposition aux risques du ministère.

### **S'agissant des résultats des audits :**

Le CHAIE recommande que :

- Le RMAI organise la communication aux membres CMAI des résultats des audits réalisés. Celle-ci peut prendre la forme d'une diffusion des rapports définitifs d'audits, de la note de synthèse du rapport ou d'une fiche reprenant les éléments clés des constats, des risques identifiés et des recommandations, mais également en séance de l'audition du responsable de la mission d'audit, d'un auditeur, ou du responsable du service audité.

### **S'agissant du suivi des plans d'actions :**

Pour permettre au CMAI d'assurer, ainsi que le prévoit la circulaire précitée, le suivi des actions décidées à l'issue de ces audits, le CHAIE recommande que :

- La procédure de suivi de la mise en œuvre des actions de progrès soit présentée pour validation au CMAI,
- Le dispositif de suivi concerne à minima les recommandations les plus importantes. Le RMAI doit informer le CMAI des recommandations qui ne sont pas suivies d'actions ou pour lesquelles le service audité a décidé de ne rien entreprendre.
- Le RMAI rende compte régulièrement au CMAI de la mise en œuvre des plans d'action adoptés à la suite des audits.

## INFORMATION SUR L'INDÉPENDANCE, LE PROFESSIONNALISME ET L'OBJECTIVITÉ DES AUDITEURS

Aux termes de la norme\_1000 - « *Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et soumettre les modifications souhaitables à l'approbation de l'autorité hiérarchique dont il relève et à la validation du comité d'audit interne* ». La norme 1110 précise pour sa part que « *Le responsable de l'audit interne doit confirmer au comité d'audit interne, au moins annuellement, l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation.* »

Plusieurs autres normes actent de la nécessaire information du CMAI sur l'état de qualité de l'audit interne :

### 1310 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

*Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne*

### 1311 – Évaluations internes

*Les évaluations internes doivent comporter :*

- *une surveillance continue de la performance de l'audit ;*
- *des évaluations périodiques, effectuées au moins par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.*

### 1312 – Évaluations externes

*Le responsable de l'audit interne doit convenir avec le comité d'audit interne :*

- *des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe ;*
- *et des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel.*

### 1320 – Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité

*Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à l'autorité hiérarchique dont il relève, ainsi qu'au comité d'audit interne.*

### 1322 – Indication de non-conformité

*Quand la non-conformité de l'activité d'audit interne avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ou encore les normes du cadre de référence de l'audit interne de l'État a une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit informer l'autorité hiérarchique dont il relève ainsi que le comité d'audit interne de cette non-conformité et de ses conséquences.*

Pour assurer la mise en œuvre effective de ces normes et permettre au CMAI d'assurer pleinement les responsabilités de « garant » que lui reconnaît la circulaire de 2011, le CHAIE recommande que :

- **Le responsable de l'audit interne rend compte au moins une fois par an au CMAI de l'état du dispositif et de la fonction d'audit interne, de ses performances, en faisant notamment apparaître les éventuelles difficultés rencontrées ou les limites des travaux conduits.**
- **Le RMAI informe au moins une fois par an le CMAI de la mise en œuvre des actions d'assurance qualité ;**
- **Le programme d'assurance qualité repose à minima sur une évaluation interne, qui peut prendre la forme d'une auto-évaluation, et, à un rythme quinquennal, sur une évaluation externe.**
- **Le programme d'assurance qualité comporte plusieurs volets à développer en fonction du diagnostic initial et des objectifs de progression souhaités : formation initiale et continue, construction d'outils méthodologiques partagés, ateliers de restitution, questionnaire de satisfaction des audités ...**

#### **INFORMATIONS DIVERSES COMMUNIQUÉES AU CMAI**

Le décret du 28 juin 2011 a créé le comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE) qui est chargé de coordonner et de suivre le développement de l'audit interne dans les administrations de l'État. Instance collégiale composée de l'ensemble des RMAI, ses réflexions et productions de textes se nourrissent fortement des pratiques ministérielles et visent à favoriser la mise en œuvre de la fonction d'audit. Dans cette recherche du développement harmonisé de l'audit interne au sein des services de l'État, les CMAI doivent être régulièrement informés des travaux et décisions émanant du CHAIE.

Le CHAIE recommande que :

- **Les décisions du CHAIE et les travaux qu'il conduit soient portés à la connaissance des membres du CMAI.**