

# L'AUDIT & L'ÉVALUATION AU MINISTÈRE DES ARMÉES



## CONSTATS INITIAUX

- ! Fragmentation des dispositifs d'audit et d'évaluation
- ! Dispersion des efforts et des ressources, incertitudes sur la couverture effective des risques
- ! Contraintes fortes pesant sur les services audités



## OBJECTIFS

Améliorer l'information du ministre sur la situation du ministère, la qualité de son contrôle interne, la maîtrise des risques et leur management

Valoriser par une meilleure synergie les diligences effectuées par les services au profit des autorités dont ils dépendent

Améliorer la gouvernance ministérielle des risques et la continuité entre risques, dispositifs de contrôle interne et audit interne

## Un plan en trois axes

Installer une gouvernance de l'audit interne

Coordonner l'ensemble des services

Établir une gouvernance des risques

Depuis 2017 et dans le cadre de la Loi de programmation militaire 2019-2025, Florence Parly a initié une vaste transformation du ministère des Armées afin de :

### 1) Rendre plus efficaces les forces :

- Equipement des forces : améliorer la conduite des programmes d'armement
- Maintien en condition opérationnelle : augmenter la disponibilité des matériels des armées
- Accroître la performance de la chaîne logistique des armées
- Améliorer les soutiens interarmées : santé, munitions, énergies, commissariat

### 2) Améliorer et simplifier le quotidien des agents et le service rendu aux usagers :

- Améliorer la performance du secteur Immobilier - Infrastructure
- Placer le personnel du ministère au centre des préoccupations : accompagnement social, rémunération, mixité, égalité et diversité
- Administration générale et simplification : simplifier l'ensemble des processus internes au ministère
- Rénover les liens avec le monde combattant
- Mieux valoriser et faire connaître le patrimoine culturel du ministère des Armées

### 3) Préparer l'avenir des armées :

- Exploiter toutes les potentialités du numérique
- Favoriser l'innovation sur tous les plans
- Intégrer la dimension du développement durable
- Améliorer l'action internationale du ministère et le soutien aux exportations

En appui à ces axes structurants, le ministère a transformé ses processus internes pour améliorer son fonctionnement en matière financière, d'organisation centrale et territoriale, de communication et de contrôle interne.

Lien vers le site du ministère des Armées : <https://www.defense.gouv.fr/>

Lien vers le site du RMAI : <https://www.defense.gouv.fr/audit-interne-ministeriel>

Lien vers le baromètre LPM : <https://barometre-lpm.defense.gouv.fr>

 Ministère des Armées

 @Armees\_gouv

 Ministère des Armées

 Ministère des Armées

 @armees\_gouv

## CHANTIER AUDIT, ÉVALUATION ET MAÎTRISE DES RISQUES

### MODERNISER L'AUDIT INTERNE, MIEUX MAÎTRISER LES RISQUES



« Maîtriser les risques à travers l'audit interne, c'est analyser et améliorer les procédures pour s'assurer que le ministère est capable de fonctionner correctement en vérifiant, par exemple, qu'il est en mesure de tenir ses délais de livraison des équipements des forces, de calculer très précisément ses besoins en masse salariale pour une année donnée ou d'avoir des services de soutien performants de nos armées quand elles en ont besoin. »

Florence Parly, 16 septembre 2019

## PRINCIPALES RÉALISATIONS

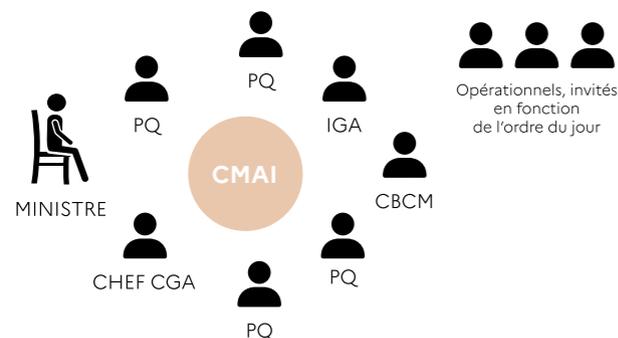
### LA GOUVERNANCE DE L'AUDIT INTERNE A ÉTÉ ÉTABLIE AVEC :

Un comité ministériel d'audit interne (CMAI) présidé par la ministre. Restreint et indépendant, composé de sept membres, dont quatre personnalités qualifiées (PQ) extérieures au ministère, cette instance fixe désormais les orientations stratégiques et veille à la cohérence d'ensemble de l'audit interne. Concrètement, le CMAI (arrêté du 5 septembre 2018) :

- définit la politique d'audit interne du ministère
- approuve le programme d'audit ministériel
- assure le suivi des actions décidées à l'issue des audits

La définition de la politique d'audit interne du ministère, au travers de l'instruction du 11 septembre 2019.

La mise en place d'un responsable ministériel de l'audit interne, assisté d'une mission ministérielle de l'audit interne (MMAI), intégrée au Contrôle général des armées (CGA).



## PRINCIPALES RÉALISATIONS

### LA COORDINATION DES SERVICES EST FONDÉE SUR :

- La **coordination des programmations** des missions d'audit et d'inspection entre les services
- Un **partage d'information** sur la conduite des missions et le résultat des travaux
- Le rapprochement entre le CGA et le collège des inspecteurs généraux des armées (IGA), pour disposer d'approches complémentaires sur les sujets d'intérêt pour la ministre, opéré notamment au travers de la création de l'**Instance conjointe de coordination (IC2)**.
- La réalisation de **missions conjointes ou en coordination** entre les services

### UNE ANALYSE DES RISQUES RENFORCÉE REPOSANT SUR :

- L'élaboration d'une **cartographie ministérielle des risques**, validée par la ministre en CMAI, revue annuellement lors des réunions du comité
- La mise en place de **dispositifs de maîtrise de chacun des risques** par l'ensemble des grands subordonnés, permettant de structurer les actions de contrôle interne à mettre en place
- Une **articulation** entre les activités de contrôle interne des grands subordonnés et les travaux d'audit et d'inspection, pour assurer une bonne maîtrise des risques
- Un **suivi semestriel de la mise en place des recommandations**, établi en liaison avec le cabinet, visant à s'assurer que les plans d'actions permettent bien de réduire la probabilité d'occurrence d'un risque, ou sa gravité

## LA MISSION ET LE RESPONSABLE MINISTÉRIELS DE L'AUDIT INTERNE



Le **responsable ministériel de l'audit interne (RMAI)** est désigné par le ministre parmi les membres du CGA.

Il est notamment chargé de coordonner la mise en oeuvre de la politique d'audit interne définie par le CMAI et de proposer le programme d'audit ministériel.

Il est assisté par la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) chargée de :

- préparer, sur le fondement des risques, le programme d'audit ministériel
- réaliser les audits ministériels
- veiller à la diffusion des bonnes pratiques d'audit interne

Composée de deux contrôleurs généraux et de trois collaborateurs, la MMAI anime aussi la politique d'audit interne, rend compte de l'activité d'audit interne et du suivi des recommandations, et organise la coordination et le partage d'information entre les services concernés par la couverture des risques ministériels.

La MMAI établit ainsi un univers des risques en intégrant la cartographie ministérielle, les travaux d'audit interne et les prestations d'assurance et de conseil.



|   | 2018                                | 2019                                    | 2020  | 2021                                     | 2022  |
|---|-------------------------------------|---|---|--|---|
| <b>Calendrier général</b>   | Mandat                              | Note d'étape                            |   |  | Tableau d'état  |
| <b>Objectif n°1 : améliorer la gouvernance ministérielle de l'audit interne</b> | ++ Décret Arrêté & arrêté RMAI CMAI | + Arrêté 4 PQ<br>+ CMAI 1               | + CMAI 2  | + CMAI 3                                 | + CMAI 4  |
| <b>Objectif n°2 : renforcer la coordination entre les AIGS</b>                  |                                     | + Instruction politique et coordination |   | + Création IC2 CGA / IGA                 |   |
| <b>Objectif n°3 : renforcer la gouvernance ministérielle des risques</b>        |                                     |   | + Validation cartographie ministérielle des risques | + Actualisation cartographie des risques | + Établissement des dispositifs de maîtrise des risques |