

Les Nouvelles de La CIAT

conférence des inspecteurs
et auditeurs territoriaux

La lettre d'information de la Conférence des Inspecteurs et Auditeurs Territoriaux

Sommaire

Éditorial

Interview :

Le président de la CIAT fait le bilan des Journées annuelles 2023

Grand Témoin :

Entretien avec M. Jean-Yves BERTUCCI, président de la chambre du contentieux de la Cour des comptes

Témoignages :

Regards croisés de participants et interviews d'animateurs d'ateliers

Focus :

La feuille de route du conseil d'administration de la CIAT

Comité de rédaction

Marie-Laure FERNANDEZ-VEGA - FranceAgriMer
Robert LIMMOIS - CNFPT
Christophe MAGNE - Département de Haute-Garonne
Jessey PETITPAS - Région Pays-de-Loire
Franck VILLOT - Département du Morbihan
Lucile RIVERA - Département de Seine-Saint-Denis

CIAT

LinkedIn : [Conférence des Inspecteurs et Auditeurs territoriaux](#)

Site Web : [laciат.com](#)

Editorial

Chers membres de la CIAT,

Chers amis lecteurs,

Ce nouveau numéro hors-série de la lettre d'information est consacré à la 14^{ème} édition des Journées annuelles de la CIAT qui se sont tenues les 23 et 24 novembre 2023 au conseil régional d'Ile-de-France à Saint-Ouen.

Ces rencontres ont été riches et intenses. Elles ont rencontré un réel succès d'après les retours informels recueillis et en termes de fréquentation.

Alors que la prochaine édition est en préparation, nous avons souhaité partager avec vous quelques-uns des temps forts qui ont marqué la 14^{ème} édition en interrogeant des intervenants, parmi lesquels un grand témoin d'une table-ronde et des animateurs d'ateliers, mais aussi des participants, habitués de l'évènement ou nouveaux venus.

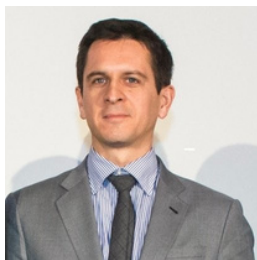
Nous espérons que cette lettre d'information permettra à ceux qui étaient présents à Saint-Ouen de retrouver l'ambiance de la manifestation et donnera l'envie aux absents de ne pas rater l'édition de novembre 2024 !

Vous pouvez retrouver l'intégralité des échanges, des supports de présentation et des interviews des Journées annuelles de la CIAT de Saint-Ouen dans l'espace membre du site [laciат.com](#).

Bonne lecture !

Le comité de rédaction

#



Reconduit à la présidence de la Conférence des inspecteurs et auditeurs par le conseil d'administration qui s'est tenu durant la 14ème édition des Journées annuelles de la CIAT en novembre dernier, Yannis WENDLING dresse le bilan de la manifestation. Il dévoile les dates et le lieu de l'édition 2024. Retrouvez également la vidéo de l'interview qu'il a accordée pendant les Journées de la CIAT sur laciат.com.

Quel bilan tirez-vous de ces Journées de la CIAT au Conseil Régional d'Ile-de-France ?

L'organisation de ces Journées qui avaient pour thème « Audit interne et contrôle internes : l'émergence à la maturité » a été remarquable : de la préparation de ces journées à leur accueil, tout a été minutieusement mis en musique.

La programmation de ces Journées a été très riche. Les sujets d'actualité, tels que le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics, l'impact de l'audit et du contrôle internes sur la certification des comptes et sur l'amélioration de la performance publique ont été au cœur des débats. La réussite de cet événement a dépassé nos attentes comme en témoigne le nombre important de participants. La qualité des intervenants et des animateurs d'ateliers a été particulièrement appréciée par les participants.

C'est donc un vrai sentiment de satisfaction de votre part ?

Oui de ma part et de celle des membres du bureau. Nous sommes effectivement heureux de cette organisation, mais aussi du contenu de l'ensemble des travaux, aussi bien en tables

rondes qu'en ateliers de travail.

Nous avons pu aborder les nombreux sujets de nos métiers du contrôle interne à la probité et jusqu'à l'audit.

Je souligne également la présence des partenaires : Agence Française Anticorruption, Comité Interministériel du Contrôle et de l'Audit Internes... qui enrichissent nos échanges.

La CIAT est bien un lieu d'excellence où les professionnels et acteurs de métiers du risque viennent échanger sur leurs problématiques et tout ça, dans une ambiance de convivialité extraordinaire, ce qui fait la richesse de notre réseau et de nos membres.

Savez-vous où auront lieu les prochaines Journées annuelles de la CIAT ?

Après le département de La Manche à Saint-Lô, et le conseil régional d'Ile-de-France à Saint-Ouen, nous allons continuer le mouvement vers le Sud et aussi nous rapprocher des Pyrénées.

Nous pouvons d'ores et déjà annoncer le lieu. Nous serons accueillis les 21 et 22 novembre 2024 par le Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine, à Bordeaux !





Le nouveau régime de responsabilité financière des gestionnaires publics issu de l'ordonnance n°2022-408 du 23 mars 2022 a fait l'objet d'une table-ronde des Journées annuelles de la CIAT à Saint-Ouen.

Intervenant de cette table ronde, le président de la chambre du contentieux de la Cour des comptes, Jean-Yves BERTUCCI a accepté de répondre à trois questions de la rédaction sur l'application de ce régime de responsabilité. Séance de rattrapage salubre pour les absents !

En qualité de président de la chambre du contentieux de la Cour des comptes, pouvez-vous nous parler du rôle de votre institution dans l'application du nouveau régime de responsabilité financière des gestionnaires publics ?

Pour répondre à votre question, il faut remonter jusqu'au stade des contrôles que réalise la Cour des comptes et au cours desquels elle peut être conduite à discerner des irrégularités de nature à être déférées à la Chambre du contentieux.

Donc les autres chambres de la Cour des comptes sont finalement des autorités de déféré, c'est-à-dire des autorités qui peuvent saisir le Procureur général de manière à ce qu'une instruction soit ouverte sur des faits qui peuvent paraître répréhensible au regard du nouveau régime de responsabilité.

Si on s'intéresse plus précisément à la chambre du contentieux de la Cour des comptes que je préside, cette dernière est entièrement dédiée au fait d'instruire d'abord et de juger ensuite les dossiers contentieux. Elle a donc une activité exclusivement contentieuse qui est, par conséquent, tributaire très largement de la politique de poursuite du Procureur général près la Cour des comptes, puisque nos 2 grandes activités, l'instruction et le jugement, sont déterminées, la première par le fait que sur la base des différents déférés qui lui parviennent soit de la Cour des comptes, des chambres régionales, des inspections générales soit d'un certain nombre d'autres autorités, le Procureur général décide de prendre un réquisitoire

qui vise un certain nombre de faits qui pourraient être éventuellement révélateurs d'infractions reprochées à un certain nombre de personnes déjà déterminées ou non.

À partir du moment où ce réquisitoire est pris nous avons donc la responsabilité de la phase d'instruction de l'affaire, qui est une phase qui comporte différentes étapes et notamment une étape importante qui est la mise en cause d'un certain nombre de personnes.

Cette mise en cause est la responsabilité du magistrat instructeur de la chambre du contentieux. C'est par conséquent une responsabilité que l'on prend évidemment très au sérieux et que l'on essaie de mettre en œuvre de manière la plus raisonnée possible.

La deuxième grande activité qui est la nôtre est l'activité de jugement qui fait suite à la fin de l'instruction.

À la fin de l'instruction le Procureur général peut, en effet, décider soit de classer l'affaire, soit de demander un supplément d'instruction, soit enfin il peut décider de renvoyer une ou plusieurs personnes devant la chambre du contentieux en vue d'un jugement.

Nous avons alors la responsabilité d'organiser et de rendre ce jugement après une audience publique où les personnes renvoyées peuvent se défendre soit elles-mêmes, soit par l'intermédiaire de leurs avocats tandis que le Procureur général représente l'accusation.

Une fois que cette audience publique a eu lieu, nous avons un délibéré cette fois-ci entre nous, secret, sans le ministère public et sans les personnes renvoyées, pour décider finalement ce que contiendra le jugement.

Voilà donc, en résumé, les deux grandes activités sachant que les contentieux dans ce nouveau régime : c'est une activité d'instruction d'une part et une activité de jugement d'autre part.

Quels sont, du point de vue de la Cour, les avantages d'une fonction d'audit et de contrôle internes solides pour les gestionnaires publics, dans le contexte de la mise en œuvre de ce nouveau régime de responsabilité ?

L'avantage que nous voyons à la fonction d'audit et de contrôle, qui est d'ailleurs un avantage que l'on retrouve aussi dans l'activité de conseil que les juridictions financières peuvent exercer à travers leurs recommandations, lorsqu'elles effectuent elles-mêmes des contrôles, c'est finalement d'alerter les gestionnaires publics sur un certain nombre de risques que comportent leurs pratiques au regard de ces nouveaux régimes de responsabilité.

Les alerter sur le fait que leurs procédures ne sont pas tout à fait sécurisées, voire même qu'elles sont parfois irrégulières ou qu'elles peuvent entraîner une prise de risque qui pourrait être évitée en prenant un certain nombre de précautions.

De ce point de vue-là, tout ce qui dans la fonction d'audit et de contrôle contribue à renforcer la sécurité des procédures diminue d'autant le risque de voir s'appliquer le régime de responsabilité.

En disant cela je ne voudrais pas quand même ramener la fonction d'audit et de contrôle au seul régime de responsabilité. de contrôle au seul régime de

responsabilité. Il est, en effet, bien évident qu'elle a des ambitions beaucoup plus larges que cela, notamment d'amélioration de la gestion publique sur un plan beaucoup plus global.

“ IL PEUT Y AVOIR EFFECTIVEMENT UN FORT INTÉRÊT À CE QU'UNE FONCTION D'AUDIT ET DE CONTRÔLE S'EXERCE, PARCE QUE CELA PEUT ÊTRE EFFECTIVEMENT UN MOYEN DE RÉDUIRE LES RISQUES ”

Enfin, en tout cas, au regard de la question que vous me posez, il peut y avoir effectivement un fort intérêt à ce qu'une fonction d'audit et de contrôle s'exerce, parce que cela peut être effectivement un moyen de réduire les risques. En particulier dans la mesure où ce régime de responsabilité nouveau est centré sur les irrégularités les plus graves, en introduisant notamment dans une des infractions principales, la notion de préjudice financier significatif et que cette idée de préjudice financier significatif n'est pas étrangère aux objectifs de l'audit ou du contrôle.

En effet, dans ces fonctions, on a forcément une cartographie des risques à travers laquelle on essaie d'estimer quels sont les risques les plus importants, quels sont ceux qui emportent les conséquences les plus graves, et notamment les conséquences financières, ce qui finalement rejoint aussi les objectifs de ce régime de responsabilité.

IL Y A UNE CONVERGENCE ENTRE FINALEMENT UNE ACTIVITÉ D'AUDIT ET DE CONTRÔLE CENTRÉE SUR L'IDENTIFICATION DES RISQUES LES PLUS SIGNIFICATIFS ET UN RÉGIME DE RESPONSABILITÉ QUI EST CENTRÉ (...), SUR LES IRRÉGULARITÉS LES PLUS GRAVES OU LES PLUS SIGNIFICATIVES.

Je crois par conséquent qu'il y a une convergence entre finalement une activité d'audit et de contrôle centrée sur l'identification des risques les plus significatifs

-tifs et un régime de responsabilité qui est centré, plus que ne l'était celui de la Cour de discipline budgétaire financière (CDBF), sur les irrégularités les plus graves ou les plus significatives, alors que dans le régime de la CDBF il y avait des infractions qui pouvaient avoir un caractère extrêmement général.

Pour autant, cela ne veut pas dire qu'elles étaient forcément sanctionnées très souvent mais c'est un autre sujet. En tous cas, potentiellement, elles auraient pu l'être, parce que, pour prendre un exemple, l'infraction qui était intitulée « infraction aux règles d'exécution des recettes et des dépenses » sans autres critères, on voit bien qu'elles pouvaient s'appliquer à un très grand nombre de situations, certaines graves et d'autres éventuellement plus vénielles ou plus formelles.

Il faudrait sans doute rentrer dans le détail car on a certaines infractions qui subsistent dans le nouveau régime et qui conservent un caractère plus formel, mais en tous cas, la fraction anciennement principale du régime de la CDBF a été modifiée dans le but de la rendre beaucoup plus sélective.

Quels sont, selon vous, les principaux défis à relever pour assurer la bonne application de ce régime ? Quels sont les facteurs clés de réussite que vous avez identifiés ?

À ce stade on pourrait en identifier sans doute beaucoup, mais il y a trois principaux qui me sont venus à l'esprit au regard de votre question.

"BIEN INFORMER SUR LA PORTÉE ET LES LIMITES DE CE RÉGIME"

Le premier c'est de bien informer sur la portée et les limites de ce régime.

Et, de ce point de vue, je remercie la CIAT [NDLR : de

invitation à participer aux Journées annuelles de Saint-Ouen] parce que cela a été une occasion, parmi d'autres que nous essayons de saisir depuis maintenant un peu plus d'un an, voire un petit peu plus longtemps, puisque l'on a commencé dès le moment où l'ordonnance est sortie, d'essayer d'informer toutes les catégories de gestionnaires publics à travers des réunions associatives, à travers des colloques, à travers toute forme de communication possible et imaginable, sur la portée et les limites de ce régime responsabilité.

Je dis la portée et les limites parce qu'il faut, d'un côté ne pas minimiser ce régime de responsabilité, parce qu'il est effectivement là pour avoir un rôle dissuasif et que l'on n'est pas là nous-mêmes pour expliquer qu'il ne s'appliquera jamais ou très peu. D'un autre côté, ne pas semer la panique chez les gestionnaires publics parce que l'un des objectifs est aussi de permettre à ces derniers d'exercer leurs fonctions sans avoir en permanence une épée de Damoclès qui les empêche de prendre leurs responsabilités.

Il est donc important je crois de montrer que ce régime existe et qu'en même temps il n'a pas vocation à s'appliquer à toutes les situations possibles et imaginables et que notamment la volonté du gouvernement, à travers l'ordonnance et du Parlement qui a l'autorisé à prendre cette ordonnance, a été effectivement de faire en sorte que ce régime soit centré sur des cas particulièrement significatifs ou rapides.

"ESSAYER DE CONSTRUIRE UNE JURISPRUDENCE SUFFISAMMENT STABLE ET PRÉVISIBLE"

Le deuxième point qui nous incombe à nous, c'est d'essayer de construire une jurisprudence suffisamment stable et prévisible de manière à ce que ne se développe pas l'idée selon laquelle il y a une responsabilité mais que finale-

-ment on ne sait pas très bien ce qu'elle recouvre et qu'il y a un juge qui pourrait prendre des décisions dont on ne sait pas très bien jusqu'où celles-ci pourraient aller.

Alors, pour l'instant, cette jurisprudence est encore en construction, parce qu'une jurisprudence ne peut pas se bâtir en un seul jour. Elle se bâtit à travers un nombre suffisant de décisions ce qui suppose un volume d'activité plus important que la Cour de discipline budgétaire et financière, ce qui est le cas, et que, ensuite, on prenne effectivement des décisions qui bâtissent peu à peu un ensemble cohérent sous le contrôle du juge d'appel et, le cas échéant, du juge de cassation qui est le Conseil d'État.

Il nous revient ainsi de bâtir une jurisprudence stable donc prévisible pour les gestionnaires publics.

"AIDER LES GESTIONNAIRES PUBLICS A SE PREMUNIR CONTRE LE RISQUE DE SE RETROUVER MIS EN CAUSE, PARFOIS DE BONNE FOI, EN N'AYANT PAS VU VENIR TEL OU TEL PROBLEME"

Le troisième point qui rejoint un peu votre question précédente c'est d'essayer d'aider les gestionnaires publics à se prémunir contre le risque de se trouver mis en cause, parfois de bonne foi, en n'ayant pas vu venir tel ou tel problème.

De ce point de vue je crois que l'on peut avoir une action commune avec tous ceux qui œuvrent à sécuriser les procédures pour essayer de minimiser les risques de se trouver dans cette situation.

Après on trouvera toujours des gens qui ont pris en toute connaissance de cause des risques, alors qu'ils en avaient été avertis - on a déjà un certain nombre d'illustrations dans les affaires que nous avons jugées ou que nous allons juger - mais au moins ne peuvent-ils pas dire *"mais je ne m'en rendais pas compte, je n'étais pas informé, je ne pensais pas prendre un tel risque en agissant de telle ou telle manière"*.

Voilà donc trois éléments qui me paraissent importants pour que le régime fonctionne le mieux possible dans les temps qui viennent.



Regards croisés sur les Journées annuelles de la CIAT



Angélique BEUDET

Auditrice interne et analyste
financière au Département de
l'Isère

Marie-Christine DE GOURNAY

Directrice de la Mission évaluation
et performance de l'action publique
au Département du Val d'Oise

Agnès BACHELOT-JOURNET,

Directrice de la Direction de la
performance et de la modernisation
du service au public

Gaëtan GAVORY

Auditeur interne et analyste
financier au Département de l'Isère

Nous avons interrogé deux auditeurs internes juniors et deux professionnels plus expérimentés, adhérents depuis plusieurs années de la CIAT sur leur expérience de la 14ème édition des Journées annuelles de la CIAT auxquelles ils ont participé et leurs attentes vis-à-vis de l'association.

Des regards croisés mais convergents à partir de focales différentes, dans lesquels vous serez nombreux à vous reconnaître.

Quels sont les temps forts que vous retenir de cette 14ème édition des Journées de la CIAT ?

« Ce qui m'a le plus surpris lors des dernières journées de la CIAT, c'est la montée en professionnalisme, les formats de 2012 étaient plus amateurs » souligne Agnès Bachelot-Journet. Nommée inspectrice générale au Département du Rhône en 2011, Agnès Bachelot-Journet a monté les fonctions d'audit interne qui étaient inexistantes dans la collectivité et s'est formée à l'IFACI. Depuis elle a également bâti au Département de l'Isère une direction de la performance et de la modernisation du service au public composée de 5 services dont l'audit, l'évaluation des politiques publiques et un service accompagnement au pilotage des objectifs et des risques.

Elle ajoute : *« Ces journées de 2023, tant au niveau de l'organisation que de la qualité des participants, des tables rondes ou des ateliers n'avaient rien à envier aux grandes manifestations professionnelles classiques, alors même qu'elles sont organisées intégralement sur la base du bénévolat et de l'aide logistique de la collectivité accueillante »*.

Gaëtan Gavory est auditeur interne et analyste financier au Département de l'Isère depuis août 2023. Ce sont des expériences d'audit et une sensibilisation au contrôle interne et à la maîtrise des risques comptables et financiers sur ses précédentes fonctions qui l'ont motivé à rejoindre un service d'audit. Ce qui l'a surpris lors des journées annuelles de la CIAT c'est *« la richesse de parcours des participants, la qualité des intervenants et la force de ce réseau »*.

Directrice de la mission évaluation et performance de l'action publique au Département du Val d'Oise, Marie-Christine De Gournay s'est formée depuis 2016 à l'audit interne à la suite d'une reconversion professionnelle après plusieurs années dans des services opérationnels. Pour elle, *« les fonctions d'audit et de contrôle interne émergent, certes lentement, mais dans tous les types de collectivités. Un réseau comme la CIAT est très important pour éviter de « tourner » en rond dans sa structure »*.

« Ces journées permettent l'échange entre pairs et de valoriser les métiers d'audit et de contrôleur interne dont les fonctions sont encore trop méconnues » selon Angélique Beudet, auditrice interne et analyste financière au Département de l'Isère.

Regard croisés sur les Journées annuelles de la CIAT

Angélique BEUDET

Auditrice interne et analyste financière au Département de l'Isère

Marie-Christine DE GOURNAY

Directrice de la mission évaluation et performance de l'action publique au Département du Val d'Oise

Agnès BACHELOT-JOURNET,

Directrice de la direction de la performance et de la modernisation du service au public

Gaëtan GAVORY

Auditeur interne et analyste financier au Département de l'Isère

"Ce réseau et sa mise en lumière permettent aussi de « casser » quelques clichés liés à ces fonctions tels que « Vous êtes les inspecteurs de travaux finis et vous êtes hors sol » pour Agnès Bachelot-Journet ou « Être vu comme un contrôleur dans le mauvais sens du terme » pour Marie-Christine De Gournay. Selon Gaëtan Gavory : « la mauvaise image relève d'expériences mal vécues ou mal comprises en tant qu'audité. A charge pour l'auditeur de restaurer la confiance et de démontrer la plus-value de l'audit pour l'organisation ».

Quelles sont vos attentes pour les prochaines journées de la CIAT ?

Angélique Beudet, qui a participé pour la première fois aux Journées de la CIAT, souhaite « participer aux nombreux ateliers qui sont très enrichissants. J'espère que nous aurons plus d'explications en amont concernant les ateliers. Cela permettrait de pouvoir choisir en connaissance de cause et peut être assister à des ateliers que nous n'aurions pas choisi en regardant le seul intitulé ». « Il est important d'avoir plus de temps pour des échanges informels lors des journées de la CIAT » souligne pour sa part Marie-Christine De Gournay.

Pour Agnès Bachelot-Journet, l'avenir de la CIAT sera « de poursuivre ce que l'association sait très bien faire : offrir un lieu d'apprentissage et d'échanges dans un climat de bienveillance et de légèreté. Le déploiement exponentiel de nos missions traduit la prise de conscience de leur importance dans la fonction publique. A noter que cet engouement va sans doute être encore boosté par la mise en œuvre de la certification des comptes qui nécessitera des compétences très poussées sur la mise en œuvre et le suivi des processus ». Le besoin de faire du réseau est primordial souligne également Marie-Christine De Gournay.

Les deux auditeurs juniors espèrent que d'ici 10 ans la CIAT pourra offrir « une formation à l'audit spécifique sphère publique » (sur le format proposé, par exemple, par l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE); "un accompagnement lors de nos premiers pas sous la forme d'un tutorat". Ils souhaitent que la CIAT devienne « une association incontournable pour les collectivités territoriales comme peut l'être l'AFIGESE, par exemple ».

Et d'ajouter : "Il nous reste à vous donner rendez-vous pour les prochaines journées de la CIAT en 2024 à Bordeaux, et à vous encourager à poursuivre nos échanges via les différents groupes de travail que vous trouverez sur le site www.laciат.com , dans « Les Nouvelles de la CIAT » et sur la page LinkedIn de l'association.

Restons connectés !"

A côté des séances plénières et des tables rondes, les ateliers constituent un des temps forts les plus appréciés par les participants aux Journées annuelles de la CIAT.

Prolongements des groupes professionnels collectivités territoriales (GPCT) IFACI-CIAT, leur réussite repose en grande partie sur les animateurs qui en ont la charge.

Séance de rattrapage pour les ateliers auxquels vous n'avez pas pu participer avec les interviews de Hubert de FRESCHVILLE, Jessy PETITPAS et BRAHIM EL WAHDANI.

Atelier «L'audit par type de collectivité : les Régions»

Pour passer de l'émergence à la maturité des fonctions d'audit, d'assurance et de maîtrise des risques, il est utile de faire le point sur le déploiement de ces fonctions, sur les leviers, les facteurs de réussite mais aussi les freins rencontrés dans leur structuration et leur fonctionnement, sur la meilleure façon d'en assurer le développement au sein de chaque strate de collectivités (bloc communal, département, région). Un focus est apporté par Hubert de Fresville concernant l'échelon régional.

Vous avez animé l'atelier « L'audit par type de collectivité : les Régions ». Pouvez-vous nous parler des objectifs principaux de cet atelier ?

Les objectifs principaux étaient les suivants :

- Montrer la diversité des configurations et manières d'aborder l'audit suivant les Régions ;
- Évoquer les freins éventuels à l'implantation et/ou au développement des pratiques d'audit au sein des Régions ;
- Amorcer des réflexions sur l'enjeu du degré d'homogénéisation des pratiques professionnelles par le recueil de bonnes pratiques, sans créer un carcan contraignant, car la variété des situations « auditables » nécessite de conserver de la souplesse et de tenir compte de la situation propre à chaque collectivité.

Quels ont été les thèmes « clés » que vous avez abordés lors de cet atelier ? et ceux qui ont le plus intéressé les participants ?

Plusieurs thèmes ont me semble-t-il intéressé particulièrement les participants

- Le niveau de rattachement des fonctions audit dans l'organisation des directions (avec notamment la question du niveau d'indépendance perçu ou affiché).

INTERVIEWS D'ANIMATEURS D'ATELIERS



Hubert de FRESCHVILLE
Inspecteur général au Conseil
Régional des Pays de la Loire

- Les enjeux de portage (notamment politique) et de pérennisation des fonctions d'audit dont la suppression peut dépendre d'un simple vote de l'assemblée du fait de la quasi-absence de garantie[LR1] par les textes.
- L'enjeu des moyens dédiés à la fonction d'audit et/ou mutualisés avec d'autres fonctions

Les thèmes liés à la gouvernance : utilité d'un comité d'audit, d'une charte cadrant les domaines d'intervention, les méthodologies employables, le déroulé d'une mission-type..

L'atelier a-t-il répondu aux attentes des participants selon vous ?

Si j'en juge par la participation de la salle, je suis tenté de dire « oui », car une discussion a pu s'amorcer, des points de vue différents ont pu s'exprimer, sans intention de quiconque de faire triompher une opinion sur une autre. Plusieurs participants ont exprimé le désir de poursuivre des échanges prometteurs, et de le faire sous l'égide de la CIAT autant que via des échanges bilatéraux suivant les thématiques.

Dites-nous, en quelques mots votre ressenti sur le déroulement de l'atelier et les résultats obtenus en dynamique collective ?

Hormis un problème technique ayant occasionné un retard dans le démarrage de l'atelier, les excellentes conditions d'organisation de l'atelier (notamment le recours à un questionnaire administré sous Klaxoon) ont permis de rentrer rapidement dans les sujets. Peu de participants se connaissaient avant l'atelier, mais la bienveillance autant que l'intérêt de chacun pour le sujet ont facilité les prises de parole et l'animateur n'a pas « souffert » tant pour relancer les discussions que pour modérer l'expression libre de chacun !

Quels sont les sujets ou les points qui n'ont pas pu être traités lors de l'atelier ?

Dans le questionnaire préalable, il y avait une question sur le fait de savoir si l'audit interne pouvait travailler sur les organismes extérieurs (satellites voire « subventionnés/aidés ») qui dans mon souvenir, n'a pas été abordé.



Atelier «Challenger les risques RH»

Managers de risques, contrôleurs et auditeurs internes de la CIAT ont engagé depuis 2021 une démarche de formalisation d'un répertoire commun des risques, référentiel pratique et opérant destinés aux collectivités. Outil dynamique et évolutif, il recense par processus, par thématique et par strate, les principaux risques que pourrait rencontrer une collectivité territoriale. Une première version du répertoire des risques est en ligne depuis 2022. L'objectif est de continuer à l'enrichir en s'appuyant sur les retours d'expériences. L'atelier piloté par Jessy Petitpas a permis aux participants d'être acteurs sur le traitement des risques liés aux « Ressources Humaines ».

Vous avez animé l'atelier «Challenger et défier les risques RH». Pouvez-vous nous parler des objectifs principaux de cet atelier ?

Il s'agissait pour nous d'expliquer, en méthodologie collective et participative, la démarche de co-construction du répertoire des risques RH, pour continuer à enrichir l'outil que nous avons construit depuis trois ans. Travailler sur l'analyse de 3 sous processus RH ciblés en groupe inter-collectivités permet de valoriser la diversité des retours d'expérience des participants.

Le challenge était de réussir, dans un timing serré, à formaliser 2 fiches risques par groupe en testant les matrices proposées pour décliner les causes racines, les impacts et moyens de maîtrises des 6 risques RH ciblés.

Quels ont été les thèmes « clés » que vous avez abordés lors de cet atelier ? et ceux qui ont le plus intéressé les participants ?

Les participants ont choisi d'axer leurs réflexions collectives sur 3 sous processus RH liées à la gestion des recrutements/entrées, de la paie/rémunération, et des carrières.

La confrontation des idées a été riche, les témoignages variés ; les participants ont démontré l'intérêt de l'exercice en challengeant leurs expériences respectives, en étant force de proposition, avec des pistes d'analyse allant au-delà des matrices proposées. La diversité des collectivités représentées au sein des 3 groupes a permis de valoriser des actions concrètes de moyens de maîtrise préventifs - détectifs - correctifs qui compléteront le répertoire.

**INTERVIEWS
D'ANIMATEURS
D'ATELIERS**

Jessy PETIPAS
Cheffe de projet contrôle interne
Fonds Européens - FEADER
Région Pays de la Loire

L'atelier a-t-il répondu aux attentes des participants selon vous ?

Après debriefing, il nous semble que les participants ont apprécié la dynamique de groupe et mis en exergue la simplicité de la méthode. Ils ont été surpris de pouvoir formaliser en séance deux « livrables » par groupe dans un délai si court. Ils ont témoigné d'une satisfaction d'avoir pu appréhender de manière pratique l'utilité et la souplesse de l'outil « répertoire des risques » sur le volet RH, ajustable par type de collectivité et de profils de professionnels.

Certains ont même rejoint le groupe chantier CIAT pour participer activement en 2024 à la continuité des travaux.

Dites-nous, en quelques mots votre ressenti sur le déroulement de l'atelier et les résultats obtenus en dynamique collective ?

Nous avons apprécié de mener l'atelier en binôme, pouvoir cadencer la session en alternant rappel contextuel, objectifs de l'outil « répertoire des risques » et exercices

pratiques.

Il est plaisant d'impulser une dynamique positive, une participation pro-active en petit groupe pour faciliter la fluidité des échanges.

La curiosité des participants et leur appropriation rapide de la méthode et des matrices en séance a facilité la déclinaison des causes - impacts - moyens de maîtrise des 2 risques ciblés sur les 3 sous processus RH choisis.

Quels sont les sujets ou les points qui n'ont pas pu être traités lors de l'atelier ?

Nous avons prévu un temps de restitution inter-groupes plus important en fin de séance pour évoquer quelques scénarios sur les risques RH ciblés. Mais, la richesse des échanges en séance au sein des 3 groupes a été priorisée avec un rythme déjà soutenu. Les 3 porte-paroles ont pu restituer en fin d'atelier une « fiche risque » par groupe.



INTERVIEWS D'ANIMATEURS D'ATELIERS



Brahim EL WAHDANI

Responsable de service audit fonds régionaux et risques,
Direction de l'audit,
Région Hauts de France

Atelier " Le référentiel de l'INTOSSAI et l'IAA - Traduction du modèle des trois lignes de maîtrise"

L'application des 3 lignes de maîtrise dans le secteur public est essentielle pour garantir la transparence des institutions et rendre compte de l'action publique aux citoyens. Le référentiel de l'INTOSSAI et de l'IAA souligne le rôle majeur d'une gouvernance efficiente et sa contribution à la réussite des politiques publiques. De conception anglo-saxonne ce référentiel a fait l'objet d'un travail de traduction. La réalisation de cette traduction marque le début d'un processus prometteur qu'il faut poursuivre collectivement en développant une communication toujours plus efficace, et mieux ajustée aux spécificités des collectivités territoriales. L'atelier animé par Brahim El Whadani a permis d'échanger avec les participants sur ces enjeux.

Vous avez animé l'atelier 18 à la CIAT St Ouen sur « le référentiel de l'INTOSSAI et l'IAA - Traduction du modèle des 3 lignes de maîtrise », Pouvez-vous nous parler des objectifs principaux de l'atelier que vous avez animé ?

L'atelier avait pour ambition première de présenter la production commune de la traduction du modèle des 3 lignes de maîtrise, d'approfondir la compréhension de ce modèle traduit, et de réfléchir collectivement à ses modalités d'application au sein des collectivités territoriales représentées. Au-delà de la traduction finale déjà actée, l'animation visait plus notamment à :

- Partager avec les participants les concepts-clés du modèle pour une appropriation de ce cadre (transparence, reddition des comptes, assurance indépendante);
- Recueillir leurs retours d'expérience quant à une éventuelle déclinaison opérationnelle du modèle ;
- Recueillir les questionnements et obstacles rencontrés par les participants dans le projet d'un déploiement opérationnel ;

L'animation participative et le recours au quiz digital (kahoot) ont permis d'outiller les participants pour qu'ils deviennent des « relais » de ce modèle au sein de leurs structures respectives.

Quels ont été les thèmes « clés » que vous avez abordés lors de cet atelier ? et ceux qui ont le plus intéressés les participants ?

Les échanges les plus riches ont porté sur les rôles et responsabilités de chaque ligne de maîtrise. Les participants ont beaucoup apprécié les

exemples permettant d'illustrer la répartition concrète des rôles dans le contexte spécifique de leurs collectivités.

L'atelier a-t-il répondu aux attentes des participants selon vous ?

Sur le plan de l'appropriation, l'atelier a pleinement répondu aux attentes des participants en permettant une meilleure compréhension du modèle des 3 lignes de maîtrise adapté aux spécificités du secteur public.

Les participants mesurent mieux les responsabilités associées à chaque ligne de maîtrise dans le contexte de leurs entités territoriales aux ressources contraintes et à forte exposition politique.

Forts de cette appropriation, leur attente est désormais d'adapter le modèle à leur propre collectivité. Ce sera la prochaine étape du groupe professionnel collectivités territoriales (GPCT) de la CIAT.

Dites-nous en quelques mots votre ressenti sur le déroulement de l'atelier et les résultats obtenus en dynamique collective

Le déroulement de l'atelier a été très positif. L'animation participative a permis une réelle dynamique collective autour de ce thème clé de la gouvernance.

Les échanges ont été riches et ouverts entre des profils variés. Chacun a pu exprimer ses interrogations et bénéficier de l'expérience des autres participants, plus ou moins avancés

Quels sont les sujets ou les points que vous aviez prévu ou qui méritaient d'être abordés et qui n'ont pu être traités lors de l'atelier ?

Lors des échanges avec les participants, plusieurs thématiques connexes au modèle des 3 lignes de maîtrise sont apparues comme méritant un approfondissement.

En particulier, la question des modalités concrètes de coordination entre les différentes lignes n'a pas pu être traitée de manière détaillée. Les participants ont exprimé le besoin de retours d'expérience et de bonnes pratiques sur les dispositifs de pilotage et de communication permettant un alignement optimal.

Un autre aspect est celui du positionnement et du rattachement hiérarchique de l'audit interne dans l'organigramme des collectivités représentées.



La feuille de route du conseil d'administration de la CIAT

Créée en 2011 par une poignée de territoriaux précurseurs de l'audit interne, la CIAT a vu son cercle s'élargir significativement depuis 2018, avec une forte progression du nombre de ses adhérents.

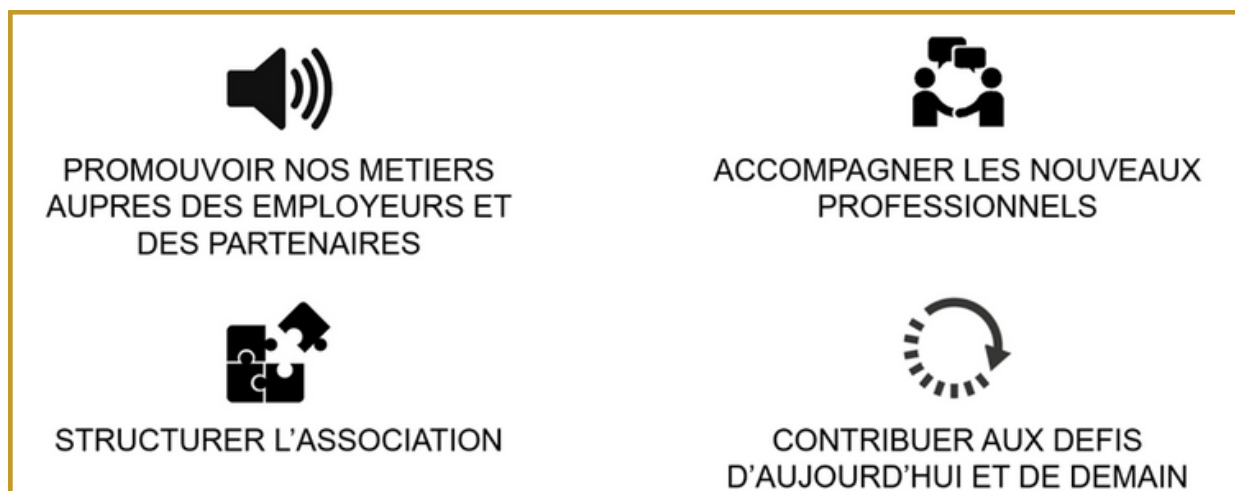
Elle a pu compter dès le départ sur le précieux soutien de l'IFACI, en développant progressivement des partenariats privilégiés avec des entités publiques (CNFPT, CHAIE, AFA) comme privées (Arengi et PWC).

Ses rencontres régulières sur des sujets stratégiques avec des personnalités de premier plan témoignent de la progression et du développement de nos fonctions au sein de la sphère publique locale et de l'énergie de ses membres.

C'est la raison pour laquelle les membres du bureau avaient souhaité en 2023, faire évoluer la structuration et les modalités d'organisation de l'association afin d'accompagner cette dynamique et garantir la plus-value de nos métiers face aux nombreux défis que doivent relever nos collectivités.

Pour y parvenir, les adhérents ont été sollicités afin d'identifier les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses de la CIAT, en questionnant à la fois son fonctionnement et ses activités. Le bureau et le conseil d'administration ont tiré de ce matériau de grandes orientations présentées lors des rencontres annuelles à Saint-Ouen en novembre 2023.

La feuille de route qui en découle, s'articule autour des quatre axes suivants :



SI VOUS SOUHAITEZ ADHERER À LA CIAT : [CLIQUEZ ICI](#)

"LES NOUVELLES DE LA CIAT"

UNE PUBLICATION DE LA CONFÉRENCE DES INSPECTEURS ET AUDITEURS TERRITORIAUX - CIAT
TOUTE REPRODUCTION OU REPRÉSENTATION INTÉGRALE OU PARTIELLE
FAITE SANS LE CONSENTEMENT DE L'AUTEUR, DES ÉDITEURS OU DE LEURS
AYANTS DROIT OU AYANTS CAUSE
EST ILLICITE.

SIÈGE SOCIAL :
CIAT
HÔTEL DU DÉPARTEMENT
ESPLANADE JEAN MOULIN
93006 BOBIGNY CEDEX
CIATONZE@GMAIL.COM