



## Management

# Pourquoi il ne faut pas avoir peur de l'audit interne

**Etre audité est rarement facile pour les services. Pourtant, il existe des bonnes pratiques pour favoriser l'acceptabilité de la démarche, notamment en formant les cadres à la notion de gestion des risques.**

« **L'**audit est souvent connoté négativement, comme une sanction, reconnaît Arafat Benamer, directeur du contrôle et du conseil en gestion au département de la Moselle (3029 agents). Mais il y a des manières de l'amener pour que cela soit efficace. » Agnès Bachelot-Journet, directrice de la performance et de la modernisation du service au public au conseil départemental (CD) de l'Isère (4600 agents) abonde : « Il y a toujours un premier réflexe de peur, avec l'idée

que l'on va pointer ce qui ne va pas bien. Souvent, cela fait écho à des expériences négatives, avec la chambre régionale des comptes ou un auditeur externe, qui peuvent avoir une attitude un peu catégorique. C'est un problème de posture. » Une difficulté surmontable, en travaillant notamment avec les encadrants et les directions, pour favoriser l'acceptabilité des audits internes.

### SURTOUT PAS DE SURPRISE

« Le premier travail que nous avons mis en œuvre a été de faire de la pédagogie, explique Agnès Bachelot-Journet. Il y a un axe essentiel à rappeler aux services : un auditeur ne juge pas les personnes mais l'organisation. Nous ne pointons pas de responsabilité personnelle. Si nous constatons un dysfonctionne-

ment relatif à une personne, il ne doit pas être traité dans le cadre de l'audit.» En Isère, le service d'audit interne (4 agents) a été créé en 2016 et, dès le départ, il a rappelé le code de déontologie auquel les auditeurs sont soumis (lire l'encadré). «Lors du premier audit, les services étaient réticents, se souvient la directrice de la performance en Isère. Mais rapidement, ils ont vu que l'on faisait ce que l'on avait dit. Depuis, nous sommes sollicités directement par les directions.»

Dans tous les cas, l'acceptabilité du processus passe par une méthodologie rigoureuse et un calendrier établi à l'avance et en concertation: «Il ne doit pas y avoir d'audit surprise, assure Christophe Magne directeur de l'audit interne du CD de la Haute-Garonne (6300 agents). Nous avons un prévisionnel sur les prochains mois, sur lequel nous avons travaillé en amont avec les directeurs généraux adjoints et les directeurs de service pour les informer qu'ils pourraient bénéficier d'une mission d'audit.»

#### CONSTATS DISCUTÉS

Ensuite, lorsque la mission de contrôle commence, il est nécessaire d'établir un cahier des charges précis rappelant les objectifs, la méthode, le calendrier et les règles de déontologie, présenté lors de la réunion d'ouverture. «Je présente toujours l'audit aux agents avec le commanditaire, directeur général des services ou directeur général adjoint, pour en expliquer le sens, explique Arafat Benamer. Il faut notamment préciser si c'est lié à une problématique spécifique ponctuelle ou s'il s'agit d'optimiser les processus et de réorganiser le service.»

«Optimiser», «réorganiser»: ces perspectives peuvent inquiéter. «Dans quel but la réorganisation sera-t-elle menée? Si on va sur le rapport qualité/prix du service public, par exemple sur la petite enfance,

**«Un auditeur ne juge pas les personnes mais l'organisation. Nous ne pointons pas de responsabilité personnelle.»**

Agnès Bachelot-Journet, directrice de la performance et de la modernisation du service au public au département de l'Isère



#### L'EXPERTE

**HÉLÈNE MATHIEU**, ancienne directrice de l'inspection générale de la ville de Paris (2014-2020)

### « Le rôle du directeur général des services est capital »

«Après avoir été inspectrice générale de l'Éducation nationale, je suis devenue directrice de l'inspection générale de la ville de Paris en 2014. Les directeurs d'administration sont pris par le quotidien, l'urgence et la multiplicité des tâches, ils ont l'impression que parler des risques est anxiogène et n'en voient pas l'intérêt. Or, s'ils ne sont pas convaincus, il n'y aura aucun progrès. Le rôle du DGS est capital aussi, il faut qu'il comprenne l'intérêt du management par les risques. Cela passe par de la conviction et des formations organisées par le service d'audit interne. Au sein de la conférence des inspecteurs et des auditeurs territoriaux, on explique aux cadres pourquoi il faut travailler sur les risques dans une collectivité et ce que cela peut apporter. Avant un audit, il faut présenter de façon horizontale la méthode, les valeurs de l'audit interne et ce que l'on cherche. Nous sommes là pour aider la direction auditée, pas pour mettre le service en difficulté! Ensuite, il faut partager les constats et vérifier que le service est d'accord avec ceux-ci, avant de faire des recommandations.»

ces audits-là nous font un peu peur, pointe Marie Mennella, secrétaire fédérale CFDT Intereco. Cela ne peut fonctionner que s'il s'agit d'une vraie commande politique, transparente, pour amener du progrès pour le service public.» «Si l'on recherche une démarche globale d'amélioration, cela n'aboutit pas forcément à moins de moyens, assure Arafat Benamer. Cela peut créer une nouvelle organisation pour être plus qualitatif.» Dans tous les cas, les constats de l'audit devront être discutés avec les audités, afin d'aboutir à un réel plan d'action. Pour cela, les échanges sont primordiaux afin de préconiser des recommandations pertinentes. « Dans la ☺●●

### Déontologie et méthodologie, prérequis de toute mission

**Les auditeurs appliquent la déontologie établie par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne:** intégrité, objectivité, confidentialité, compétence et lutte contre la fraude. «Pour chaque mission, explique Hélène Mathieu, ancienne directrice de l'inspection générale de la ville de

Paris, le service d'audit interne vérifie le respect des règles nationales et locales, le bon usage des deniers publics, la qualité du service à l'utilisateur, l'environnement professionnel des agents, les risques auxquels les audités sont exposés et la qualité du contrôle interne mis en place.» L'audit

interne se fonde sur une méthodologie: rédaction d'une note de cadrage, partage des constats et des recommandations avant la phase contradictoire; intégration des remarques contradictoires au rapport définitif; suivi six mois à un an après la remise du plan d'action lancé par les audités.

●○○ fonction publique, les rapports d'audit remettent souvent en cause le cadre, comme une sanction. Alors que dans le privé, on demande à l'auditeur de trouver des pistes pour améliorer l'organisation», assure le directeur du contrôle au CD de la Moselle. La capacité des auditeurs à proposer «des recommandations réalisables», selon les mots d'Agnès Bachelot-Journet, est donc prépondérante.

### VARIÉTÉ DU MÉTIER

Pour cela, le profil des auditeurs est décisif. «L'empathie est indispensable, estime Christophe Magne. Nous cherchons des personnes qui veulent comprendre comment les services travaillent, pas seulement vérifier si les normes sont respectées.»

Créé par son directeur en 2017, le service du CD de la Haute-Garonne emploie dix agents, dont six auditeurs. «Beaucoup de candidats sont d'anciens managers, de la catégorie A, qui veulent sortir du pilotage pour avoir une autre vision du service. La variété du métier est une satisfaction réelle, lorsque l'on passe plusieurs mois à travailler sur la politique culturelle, avant de s'intéresser au service des marchés publics, par exemple.» Et avoir un service d'audit interne est un vrai plus. «C'est indispensable, une vraie valeur

ajoutée, une sécurité pour les services et pour les élus, estime Hélène Mathieu, ancienne directrice de l'inspection générale de la ville de Paris (52 000 agents, 2,19 millions d'hab.). Cette structure indépendante

a pour mission spécifique d'étudier les conditions de réalisation du programme de mandature et alerte sur les risques de non-atteinte des objectifs fixés ou de non-conformité.» Le service s'assure de l'efficacité des services, de l'efficience des politiques publiques menées et de la maîtrise des coûts.

«Dans les régions, c'est systématique, dans les départe-

ments, fréquent, estime Arafat Benamer en tant que membre de l'Association finances-gestion-évaluation des collectivités territoriales [Afigese]. Les petites collectivités font plutôt appel à des prestataires. Mais elles doivent faire un cahier des charges précis et suivre le travail du consultant. Sinon, il y a un risque que le consultant prenne le pouvoir et que le rapport soit de mauvaise qualité.» ● Isabelle Jarjaille

**«Beaucoup de candidats sont d'anciens managers, de la catégorie A, qui veulent sortir du pilotage.»**

**Christophe Magne,**  
directeur de l'audit interne du département de la Haute-Garonne

Bretagne 4 300 agents • 3,3 millions d'hab.



J. SEVRETTE/ANDRA

**BRUNO BORODINE,** directeur de l'audit interne

### Des services un peu frileux au départ

«La région a créé son service d'audit en 2015. L'ancien directeur général des services a profité de l'obligation de contrôle des fonds européens pour instaurer la maîtrise des risques dans toutes les directions», explique Bruno Borodine, directeur de l'audit interne. Le service est rattaché au DGS «pour être indépendant des directions opérationnelles». «Au départ, cela a un peu grincé dans les services, reconnaît-il. Mais nous avons développé des missions de conseil. Cela joue pour l'acceptabilité.» Ces missions ont été effectuées à la demande des directions, en parallèle des audits menés quatre ou cinq fois par an. «Il faut faire de la pédagogie, l'objectif est de faire mon-

ter la direction en compétence», juge Gwenaëlle Quintin, responsable du service «audit interne». «Ainsi, sur la dématérialisation des processus de subvention, on s'aperçoit qu'il y a des postures différentes au sein d'une même direction, explique Bruno Borodine. L'audit doit permettre de simplifier.» En 2017, la région s'est dotée d'une charte et d'un comité d'audit, et, fin 2020, d'un comité des risques et du contrôle interne auquel participent les DG: «Le comité s'assurera que les risques cartographiés sont bien suivis et déterminera le plan d'audit», conclut le directeur. Cela permet aux directions opérationnelles de participer au processus.

#### Contact

**Bruno Borodine, 02.99.27.13.54.**