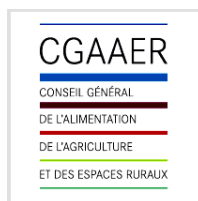


# CHARTRE METHODOLOGIQUE DES MISSIONS INTERMINISTERIELLES CONJOINTES

12 octobre 2018





# SOMMAIRE

<b>PREAMBULE.....</b>	<b>5</b>
<b>1 La phase de lancement de la mission .....</b>	<b>7</b>
1.1 L'élaboration de la lettre de mission .....	7
1.2 La désignation des membres de la mission .....	7
<b>2 La phase d'accomplissement de la mission .....</b>	<b>9</b>
2.1 La planification de la mission .....	9
2.2 La collecte et le traitement de l'information .....	10
2.2.1 <i>La collecte interne de l'information</i> .....	10
2.2.2 <i>La collecte externe de données</i> .....	10
2.2.3 <i>Les réunions de missions</i> .....	10
2.3 La phase de rédaction et de validation du rapport.....	11
2.3.1 <i>L'élaboration du projet de rapport</i> .....	11
2.3.2 <i>La procédure de relecture des rapports au sein des services d'inspection, de contrôle et de conseil</i> .....	11
<b>3 la phase de restitution et de communication du rapport .....</b>	<b>13</b>
3.1.1 <i>La transmission du rapport et la restitution de la mission aux commanditaires</i> .....	13
3.1.2 <i>La publication des rapports</i> .....	13
3.1.3 <i>La communication des rapports</i> .....	13



## **PREAMBULE**

Les chefs des services d'inspection, de contrôle et de conseil, réunis le 12 octobre 2018, ont signé cette charte de bonnes pratiques applicables aux missions conjointes afin de faciliter leur réalisation.

Il est rappelé que, lorsqu'elles sont menées conjointement, les missions d'audit se réalisent dans le cadre des référentiels et des instances spécifiques à l'audit interne de l'Etat.

Une évaluation du respect de la charte est mise en œuvre annuellement par les chefs de ces services.



## **1 LA PHASE DE LANCEMENT DE LA MISSION**

### **1.1 L'élaboration de la lettre de mission**

Dans la mesure du possible, les services d'inspection, de contrôle et de conseil concernés s'informent des lettres de missions conjointes qui sont sur le point d'être lancées par le ou les commanditaires ainsi que de la composition des missions.

Cet échange permet d'informer les services concernés de l'objet, du périmètre et de la durée de la mission prévue afin de démarrer de manière simultanée. Le partage de ces informations, préalablement au lancement d'une mission, permet :

- d'identifier les personnes susceptibles d'accomplir les missions ;
- de proposer éventuellement des amendements rédactionnels aux commanditaires en appelant leur attention sur l'exigence d'un délai réaliste (i.e. cohérent avec les investigations et réflexions souhaitées) à compter de la signature de cette lettre.

### **1.2 La désignation des membres de la mission**

Les responsables des services d'inspection, de contrôle et de conseil veillent, lors de la désignation des membres d'une mission, à rechercher la complémentarité des profils de leurs missionnés (junior/sénior ; expertise/expérience/regard neuf) et à adapter la composition, en nombre et en compétence, aux enjeux de la lettre de la mission.

La désignation des membres de la mission intervient, autant que possible, dans un délai qui ne doit pas excéder quinze jours à compter de la réception de la lettre de mission.

Les responsables des services d'inspection, de contrôle et de conseil se communiquent mutuellement les noms et coordonnées des missionnés.

Ceux-ci déclarent, préalablement à leur désignation, n'être affectés par aucun conflit d'intérêt dans le cadre de la mission.

Les missionnés respectent la charte de déontologie de leur service. Ils s'engagent à l'égard des autres membres de la mission à faire preuve de disponibilité et d'esprit d'équipe favorisant coopération, partage d'information et respect mutuel y compris en cas de divergence forte sur les analyses. Ils s'engagent également à ne communiquer aucune information relative à la mission à des tiers à l'exception des commanditaires et de la hiérarchie de leur corps ou service en prenant soin d'en informer au préalable les autres missionnés et d'avoir recueilli leur accord.





## 2 LA PHASE D'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION

Une mission ne commence pas tant que l'ensemble des services d'inspection, de contrôle et de conseil concernés n'ont pas reçu la lettre de mission signée des ministres et que l'ensemble des missionnés n'ont pas été désignés. Il est souhaitable qu'aucun rendez-vous avec les commanditaires ne soit pris sans l'avis préalable de l'ensemble des membres de la mission.

Toutefois, à titre exceptionnel et notamment en cas d'urgence avérée, le ou les missionnés déjà désignés peuvent être conduits à commencer la mission sans attendre la participation effective des autres membres, sous réserve d'un échange entre les chefs de corps concernés. Les missionnés veillent alors à faciliter l'insertion de leurs collègues dans la mission et, *a minima*, établissent et partagent au sein de l'équipe les comptes rendus des entretiens déjà réalisés.

### 2.1 La planification de la mission

Les membres de la mission, une fois désignés, se réunissent dans les meilleurs délais afin :

- d'arrêter d'un commun accord, le calendrier de la mission et notamment la date de remise du rapport final et un planning des principales étapes – incluant les procédures de relecture et validation internes aux inspections ;
- d'analyser la nature de la mission (audit, inspection ou enquête administrative, conseil, évaluation de politique publique, expertise...), le périmètre de la mission et la nature des livrables (note d'étape éventuelle, rapport provisoire, rapport définitif, document de présentation des conclusions de la mission) ;
- de définir la méthodologie à mettre en œuvre (méthode *ad hoc* ou, le cas échéant, recourir à un guide méthodologique d'une des inspections mobilisées) ;
- d'identifier les services et personnes à rencontrer et programmer les différents déplacements ;
- de répartir équitablement les tâches entre les membres de la mission ;
- de convenir de la charte graphique du rapport et du service qui assurera sa mise en forme tout au long de la mission. Chaque membre de la mission doit veiller à utiliser la feuille de style retenue dès le début de la rédaction ;
- de s'accorder sur les logiciels utilisables et les modalités de stockage et d'échange d'informations ;
- d'évoquer le statut du rapport conjoint et ses modalités de communication et de mise en publicité au regard notamment des dispositions législatives et réglementaires applicables.

A défaut de précision apportée par la lettre de saisine, la mission définit ses modalités de coordination.

A l'issue de cette première réunion, une réunion d'ouverture de mission ou de cadrage est organisée avec les commanditaires pour confirmer éventuellement les objectifs et modalités de la mission ou pour préciser certains points de la commande et de sa réalisation (périmètre, date de remise du rapport, éventuels livrables intermédiaires notamment). Il est souhaitable que cette réunion fasse l'objet d'un compte rendu.

Ces informations sont retracées dans une note de cadrage (ou cahier des charges) de la mission, élaborée conjointement et diffusées conformément à la méthodologie adoptée par chaque service d'inspection, de contrôle et de conseil concernés.

## **2.2 La collecte et le traitement de l'information**

Les missionnés ne collectent que la documentation nécessaire à la réalisation de la mission.

### **2.2.1 La collecte interne de l'information**

Sauf modalités particulières, les membres de la mission, indépendamment de leur service de rattachement, peuvent obtenir communication des rapports et notes réalisés par les services d'inspection, de contrôles et les conseils généraux des missionnées et relatifs aux mêmes sujets ou sur des thématiques connexes. Ils s'engagent à ne pas diffuser ces informations quand elles font l'objet de restrictions de diffusion.

Les missionnés sont soumis à un devoir de discrétion concernant toutes informations dont ils auraient connaissance durant et à l'occasion de la réalisation de la mission, dans le respect des règles qui régissent la confidentialité et la protection des données.

Par ailleurs, les informations classifiées ou relevant d'un secret protégé (défense, médical, etc...) ne peuvent être accessibles qu'aux seules personnes bénéficiaires d'une habilitation et autorisées à en connaître.

### **2.2.2 La collecte externe de données**

La collecte de données peut être réalisée par la transmission de questionnaires aux acteurs et lors d'entretiens.

Préalablement aux déplacements et visites, la mission dresse une liste précise des points qui doivent être évoqués durant les entretiens garantissant ainsi une homogénéité des questions pour tous les sites et par conséquent la réalisation d'un véritable parangonnage.

Lorsque la réalisation d'une mission nécessite de nombreux déplacements, les missionnés peuvent constituer plusieurs équipes, en respectant une juste répartition des différents services. Des comptes rendus sont systématiquement réalisés et partagés lorsque l'ensemble des missionnés ne peuvent participer à un entretien.

Durant un entretien, un membre de la mission ne doit pas faire état de désaccords avec les autres membres de la mission ou remettre en cause le bienfondé de la mission.

Il appartient aux membres de chaque service d'inspection, de contrôle et de conseil d'exprimer leur point de vue. Etant tenus à l'objectivité et à la prise de distance, ils ne sont pas tenus de relayer ou de défendre les analyses et propositions des directions du ou des ministères auprès desquels leurs services sont placés.

### **2.2.3 Les réunions de missions**

Les réunions de missions sont suffisamment régulières pour permettre :

- l'échange d'informations,
- la réalisation de points d'étape,
- l'identification des points d'accords et de désaccord,
- la maîtrise des risques d'écart par rapport à la commande ou de retard dans l'achèvement des travaux.

Les missionnés rencontrent si nécessaire leurs référents, ensemble ou séparément, pour faire le point de l'avancement de leurs investigations et préconisations provisoires, lors de la mise au point de la note de cadrage et avant d'engager la rédaction.

## **2.3 La phase de rédaction et de validation du rapport**

### **2.3.1 L'élaboration du projet de rapport**

La mission élabore un projet de rapport au moins trois semaines avant la fin de la mission. Ce document comprend :

- une synthèse (de 3 pages maximum),
- une liste structurée de recommandations ou propositions (il est souhaitable de limiter le nombre de recommandations, en visant à ne pas dépasser une vingtaine et en identifiant les recommandations essentielles),
- un développement limité de 40 pages,
- des annexes (dont la lettre de mission et la liste des personnes rencontrées),
- si besoin, un diaporama électronique.

La mission dresse un diagnostic partagé avant de formuler des recommandations. Tout au long de ce processus, les membres de la mission recherchent le consensus. La richesse d'une mission interministérielle est de pouvoir disposer d'une analyse partagée par des points de vue différents, susceptible de déboucher sur des propositions innovantes permettant de répondre aux questions posées dans la lettre de mission.

Les missionnés s'attachent à résoudre leurs éventuels désaccords au fur et à mesure de leurs travaux.

Afin de tester la pertinence des différentes recommandations ou propositions, elles peuvent être présentées, sous réserve de la confidentialité, par les missionnés aux acteurs concernés par la mission.

### **2.3.2 La procédure de relecture des rapports au sein des services d'inspection, de contrôle et de conseil**

Un dialogue approfondi et la participation aux réunions de travail de la mission permettent de parvenir à des conclusions partagées.

Chaque service d'inspection, de contrôle et de conseil dispose d'une procédure qualité des rapports. Les délais inhérents à la mise en œuvre de ces procédures sont intégrés dans le planning de la mission.

L'ensemble des missionnés peuvent être conviés à participer aux échanges organisés à ce titre par l'un des services ; ils demeurent libres de refuser les demandes d'amendement. Si ces demandes reflètent des divergences d'approche substantielles, elles sont prises en charge dans les conditions évoquées *infra* sur le règlement des désaccords. Si des désaccords substantiels perdurent, ils sont signalés aux superviseurs ou comité des pairs et /ou aux équipes de direction des services, de manière suffisamment précoce pour permettre un approfondissement des analyses et investigations, la recherche d'une médiation au sein des services ou un ajustement de la rédaction.

La position divergente de l'un des membres de la mission, si elle ne peut être prise en compte autrement, peut exceptionnellement être exprimée dans le rapport, à condition d'être argumentée et de contribuer à éclairer l'analyse et le choix du décideur. Une note de divergence peut également être jointe au corps du rapport pour expliciter la nature de la différence d'analyse.

En tout état de cause, chaque membre de la mission demeure responsable du rapport qu'il signe. Il peut demander, en ultime ressort, à ne pas figurer comme signataire s'il estime que le rapport ne reprend ni ses constats, ni ses analyses ni ses propositions. Le refus d'un membre de la mission de signer le rapport comme le choix des missionnés de produire des rapports séparés doivent cependant rester exceptionnels et être justifiés par écrit.

### **3 LA PHASE DE RESTITUTION ET DE COMMUNICATION DU RAPPORT**

Les membres de la mission préparent en commun une fiche relative au régime de communicabilité précisant :

- la liste des destinataires du rapport,
- le caractère communicable ou non du rapport,
- la proposition de publication ou non du rapport,
- les règles de confidentialité pouvant être appliquées au rapport.

#### **3.1.1 La transmission du rapport et la restitution de la mission aux commanditaires**

Les chefs des services d'inspection, de contrôle et de conseil coordonnent les dates auxquelles ils adressent le rapport accompagné le cas échéant d'une lettre de transmission (cosignée ou non) aux commanditaires et s'informent mutuellement.

La tâche de transmission du rapport conjoint aux différents destinataires est répartie entre les services d'inspection, de contrôle et de conseil concernés, et réalisée de manière simultanée, via une coordination entre les sections des rapports.

Les restitutions sont effectuées de manière conjointe par les membres de la mission.

#### **3.1.2 La publication des rapports**

Les services d'inspection, de contrôle et de conseil veillent à mettre en ligne en même temps les rapports considérés comme publiables par les commanditaires.

#### **3.1.3 La communication des rapports**

Pour les rapports « non communicables » en raison de leur caractère préparatoire, les services d'inspection, de contrôle et de conseils concernés veillent à se concerter avant toutes décisions de modification de ce statut aux fins d'une publication commune.

Ils s'informent mutuellement des demandes individuelles de communication des rapports conjoints auxquelles aurait été apportée une réponse favorable conformément aux dispositions du code des relations entre le public et l'administration.

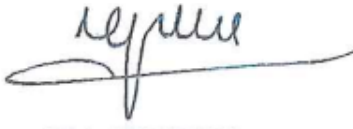
En cas de divergence d'appréciation, les demandes de communication sont transmises pour arbitrage au cabinet des commanditaires.

\*\*\*\*\*



Paris, le 12 octobre 2018

**Le chef du service  
de l'inspection générale  
de l'administration**



**Michel ROUZEAU**

**La chef du service  
de l'inspection générale  
des finances**



**Marie-Christine LEPETIT**

**La cheffe de l'inspection  
générale des affaires sociales**



**Nathalie DESTAIS**

**Le chef de l'inspection  
générale de la justice**



**Patrick POIRRET**

**Le chef du contrôle  
général des armées**



**Joël LE BEC**

**Le chef du service  
de l'inspection générale  
de l'administration de l'éducation  
nationale et de recherche**



**Jean-Richard CYTERMANN**

**La cheffe du contrôle général  
économique et financier**



**Hélène CROCQUEVIELLE**

**Le vice-président  
du conseil général  
de l'alimentation, de  
l'agriculture et des espaces  
ruraux**



**Alain MOULINIER**

**La cheffe du service  
de l'inspection générale  
des affaires culturelles**



**Ann-José ARLOT**

**Le chef du service  
de l'inspection générale  
de la jeunesse et des sports**



**Hervé CANNEVA**

**La vice-présidente  
du conseil général  
de l'environnement  
et du développement  
durable**



**Anne-Marie LEVRAUT**

**Le vice-président  
du conseil général  
de l'économie, de l'industrie,  
de l'énergie et des technologies**



**Luc ROUSSEAU**

**L'inspectrice générale  
des affaires étrangères**



**Maryse BOISSIERE**