
LE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES AUDITS

Les audits de modernisation, désormais installés dans les pratiques quotidiennes de l'administration, permettent de systématiser la recherche du meilleur service public au meilleur coût. Cette démarche n'a de sens que si la mise en œuvre des recommandations des rapports est assurée.

Pour rendre compte de la mise en œuvre opérationnelle de ces recommandations et des résultats obtenus, le ministre chargé du Budget et de la Réforme de l'État a mis en place, à la demande du Premier ministre, un dispositif de suivi qui se matérialise notamment par le tableau de bord gouvernemental mis en ligne sur le Forum de la performance.

Le dispositif de suivi de la mise en œuvre des plans d'action

Après la publication du rapport d'audit, la circulaire du Premier ministre du 13 juillet 2006 prévoit **deux étapes** pour s'assurer de la mise en œuvre des recommandations de la mission d'audit :

- deux mois au plus tard après la publication, le ou le(s) ministre(s) concerné(s) font connaître les grandes orientations qu'ils ont retenues pour la mise en œuvre des recommandations, généralement sous la forme d'une lettre adressée au Premier ministre ou au ministre chargé du Budget et de la Réforme de l'État ;
- trois mois au plus tard après la publication, un plan d'action détaillé est arrêté, avec, le cas échéant, l'appui de la direction générale de la Modernisation de l'État (DGME) et de consultants.

Afin de faciliter le suivi et le compte-rendu au Premier ministre sur l'avancement des plans d'action et des résultats obtenus, chaque **plan d'action** doit comporter :

- la désignation d'un responsable de projet et d'une équipe de mise en œuvre du plan d'action ;
- la description des actions à conduire, le calendrier et l'avancement ;
- les principaux résultats quantitatifs et qualitatifs attendus et les indicateurs permettant de les mesurer ;
- un indicateur et une appréciation de synthèse sur l'avancement du plan d'action et l'atteinte des résultats. Cette appréciation est publiée (cf. 2).

Ces plans d'actions sont **l'outil des responsables de projet** et de leurs équipes pour conduire les opérations. Ils sont donc actualisés périodiquement. Ils viennent également alimenter le tableau de bord gouvernemental mis à jour trimestriellement.

Le suivi de la programmation des différentes vagues d'audits et de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit est également assuré par le **comité de pilotage des audits de modernisation**. Créé par la circulaire du Premier ministre, il réunit, tous les deux mois, le directeur général de la Modernisation de l'État, les chefs de corps de l'Inspection générale des finances, de l'Inspection générale de l'administration et de l'Inspection générale des affaires sociales ainsi que, le cas échéant, les autres chefs de corps d'inspection et de contrôle, les secrétaires généraux des ministères, le directeur du Budget et le directeur général de l'Administration et de la Fonction publique.

La transparence des coûts

Conformément au principe de transparence affiché pour l'ensemble de la démarche des audits, le ministre chargé du Budget et de la Réforme de l'État a souhaité mesurer le coût des audits de modernisation :

- pour la première fois, le coût d'intervention des inspecteurs sera précisément chiffré, pour chaque audit de la 6^e vague. Ce chiffrage, dont les principes ont été validés par le comité de pilotage des audits de modernisation, repose sur la valorisation du temps passé par chacun des inspecteurs pour conduire l'audit. Ce chiffrage servira également pour encadrer l'activité des corps d'inspection et adapter la composition des missions à l'ampleur des sujets retenus ;
- pour les cinq premières vagues, sur la base des marchés en cours, le coût de l'intervention des cabinets de consultants est de 6,5 millions d'euros. Ce montant concerne les 127 audits déjà lancés ainsi que l'appui donné à la mise en œuvre des recommandations des rapports. La majorité de l'appui des consultants se concentre sur les audits transversaux (achats, gestion administrative et de la paye des personnels, archivage), pour lesquels la comparaison avec les pratiques issues du secteur privé est particulièrement utile ; pour mémoire, ce coût doit être rapporté aux 3 milliards d'euros de gains nets attendus sur trois ans au titre de la démarche des audits de modernisation ;
- le coût du pilotage du programme par la DGME correspond au coût de fonctionnement du département des audits de modernisation.

Le tableau de bord gouvernemental des audits de modernisation

Ce tableau de bord, mis en ligne fin novembre 2006 sur le Forum de la performance (www.performance-publique.gouv.fr) assure une double fonction :

- le **suivi gouvernemental** de la démarche des audits de modernisation ;
- le **compte-rendu régulier aux Français** des résultats des audits.

Ce tableau de bord sera réactualisé en mars prochain afin d'y intégrer les avancées des plans d'action mis en œuvre pour les audits des trois premières vagues ainsi que le suivi des audits de la 4^e vague.

Un panorama simple et intuitif

Le tableau de bord fournit à l'internaute un panorama des principaux aspects du programme d'audits de modernisation :

- ❶ le calendrier des vagues d'audits de modernisation ;
- ❷ les audits réalisés dans chaque ministère et la répartition des audits par type d'enjeux de modernisation¹ ;
- ❸ les différents corps d'inspection participant au programme d'audits ;
- ❹ le périmètre des audits (en crédits et en équivalents temps plein) ;
- ❺ l'état d'avancement du programme d'audits ;
- ❻ une analyse synthétique des premiers résultats obtenus.

¹ Simplification des procédures ; organisation, fonctionnement et compétences des administrations ; gestion des politiques d'intervention ; évaluation des missions et des moyens des administrations ; efficacité des politiques publiques



Un suivi de l'avancement du programme des audits

Le tableau de bord permet, en trois étapes, de suivre l'état d'avancement du programme des audits de modernisation :

- ❶ audit en cours ;
- ❷ rapport terminé, attente d'orientations de la part du ministre concerné ;
- ❸ audit en phase de mise en œuvre.

Une rubrique ❹ « mise en œuvre de l'audit achevée » sera ajoutée dans la prochaine mise à jour du tableau de bord.

DE L'AUDIT À LA MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS

	Rapports en cours 34 audits	Rapport terminé attente d'orientations du ministre : 30 audits	Recommandations en cours de mise en oeuvre : 63 audits
Vague 1			17
Vague 2		1	19
Vague 3 et Achats	3	5	27
Vague 4 et GAPP*	8	24	
Vague 5 et archives	23		

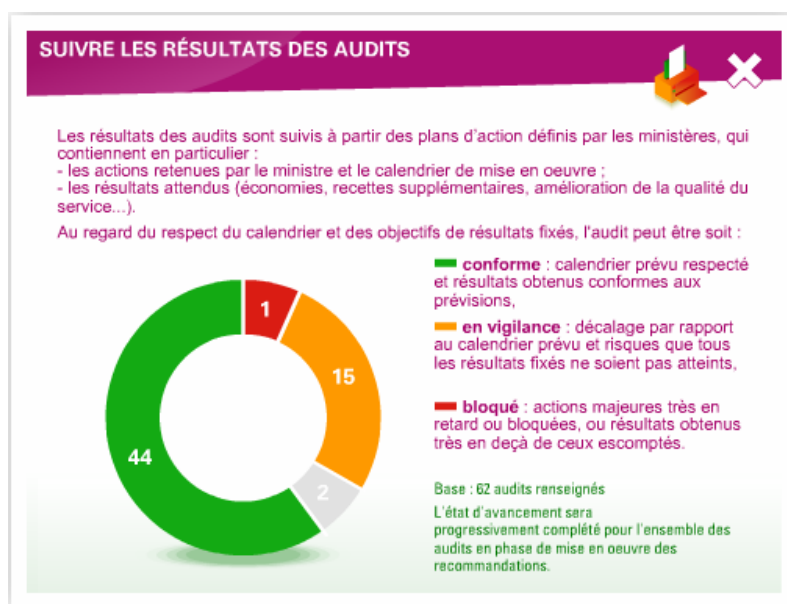
* Gestion Administrative et de la Paye des Personnels

Un suivi des résultats des audits

Les plans d'action de chaque audit et leurs premiers résultats font l'objet d'une analyse. Ils sont classés en trois catégories :

- conforme (en vert) : calendrier prévu respecté et résultats obtenus conformes aux prévisions ;
- vigilance (en orange) : décalage par rapport au calendrier prévu et risques que tous les résultats fixés ne soient pas atteints ;
- bloqué (en rouge) : actions majeures très en retard ou bloquées ou résultats obtenus très en deçà de ceux escomptés.

Cette classification se fonde sur les éléments de suivi fournis par les ministères et fait l'objet d'échanges réguliers entre la DGME et les différents ministères.



Cette évaluation s'accompagne, pour chaque audit, d'un commentaire indiquant l'état d'avancement des actions, les premiers résultats obtenus, et les difficultés éventuellement rencontrées.

L'accès à des informations détaillées par audit

Le tableau de bord est relié à la base de données des audits de modernisation, qui comporte les informations détaillées disponibles pour chaque audit :

- la fiche de lancement ;
- le rapport définitif ;
- la lettre du ministre concerné, indiquant les orientations qu'il retient suite au rapport d'audit, accompagnée dans certains cas du plan d'actions détaillé ;
- l'évaluation de l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action.

■ La déclaration de l'impôt sur le revenu sur internet

Vague 1 (octobre 2005)

Contexte de l'audit

Lors la campagne de déclaration d'impôt sur le revenu 2005, 3,7 millions de télédéclarations ont été déposées, dépassant largement les prévisions, ce qui a occasionné des difficultés d'accès au site internet.

Pour 2006, le ministre chargé du budget et de la réforme de l'Etat a souhaité garantir la qualité du service jusqu'à 10 millions de télédéclarations.

Les investissements réalisés pour permettre cette modernisation de la déclaration d'impôt sur le revenu doivent s'accompagner d'une réflexion sur l'organisation des services du ministère.

Objectifs de l'audit

Dans le cadre de la montée en puissance de la télédéclaration, l'audit a pour objectifs :

- de réexaminer le processus interne de traitement des déclarations d'impôt sur le revenu ;
- d'identifier les moyens pour étaler au mieux les flux de télédéclarations dans le temps, afin d'améliorer la qualité de service rendu aux usagers ;
- d'améliorer l'assistance offerte aux usagers ;
- d'identifier les gains de productivité permis par ces évolutions technologiques.

Rapport et documents associés

Fiche de présentation [Voir fichier Acrobat](#)
Synthèse [Voir fichier Acrobat](#)
Rapport [Voir fichier Acrobat](#)

Ministères associés

- Ministère de l'Economie, des Finances et de L'industrie

Programmes associés

- Gestion fiscale et financière de l'État et du secteur public local

Etat d'avancement

Avancement conforme

Les recommandations de l'audit ont été mises en œuvre, afin de sécuriser la campagne 2006 de déclaration de l'impôt sur le revenu, notamment : augmentation de la capacité du système (de 6 500 à 25 000 déclarations par heure), différenciation par zone des délais supplémentaires accordés dans le cadre de la télédéclaration, amélioration de l'ergonomie et de la convivialité de la procédure, mise en place d'un dispositif « Bison futé » et possibilité de renouveler le certificat électronique dès novembre 2005. Grâce à ces actions, en 2006, 5,7 millions de contribuables ont pu télédéclarer leurs revenus sans encombre. En outre, pour les services fiscaux, un gain de 6 minutes par télédéclaration est réalisé, ce qui représente environ 300 emplois.

La mise en œuvre du plan d'action étant achevée, cet audit ne figurera plus dans la prochaine actualisation du tableau de bord.

La mise en ligne de ce tableau de bord gouvernemental répond également à une **forte attente du Parlement**, qui s'est vivement intéressé à la démarche des audits de modernisation depuis son lancement en octobre 2005. Plusieurs rapports parlementaires ont souligné l'apport majeur des audits de modernisation, en tant qu'outil de réforme de l'État et d'assainissement des finances publiques, en particulier le rapport d'information du Sénateur Jean Arthuis, président de la commission des finances du Sénat, sur la réforme de l'État et les audits de modernisation. Les audits de modernisation ont par ailleurs fait l'objet d'auditions et de questions spécifiques et ont pris une place centrale dans le débat budgétaire sur le projet de loi de finances pour 2007.