

Le déploiement du contrôle interne budgétaire au ministère de la défense

La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances a profondément modifié le cadre et les pratiques de gestion des administrations d'Etat. D'une part en élargissant le champ des responsabilités des gestionnaires appelés à gérer de larges enveloppes de crédits fongibles en regard d'objectifs et d'indicateurs de performance ; d'autre part en inscrivant la gestion dans un cadre comptable renouvelé dont on attend qu'il renforce la transparence et qu'il devienne un véritable outil de pilotage.

Le déploiement du nouveau système d'information financière Chorus, dans lequel le ministère de la défense a basculé le 4 janvier 2010, doit permettre de traduire dans les faits les objectifs de la LOLF en dotant les gestionnaires des outils techniques dont il ont besoin et en produisant les restitutions et les états financiers nécessaires au pilotage. Il s'est accompagné au ministère de la défense d'une modification en profondeur des processus de programmation et d'exécution de la dépense ainsi que d'une évolution radicale de l'organisation financière en distinguant clairement le rôle des différents acteurs. En particulier, les rôles de pilotage, d'exécution et de contrôle sont clairement séparés permettant de spécialiser et de mutualiser les tâches.

C'est dans ce contexte que le ministère de la défense a engagé depuis plus de deux ans maintenant une profonde réforme de sa fonction financière. Le livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de 2008 qui vise à adapter l'outil de défense à l'évolution du contexte stratégique et financier a engagé le ministère dans un mouvement de réforme inégalé et appelle à renforcer les outils de pilotage financier. Ses objectifs se déclinent plus précisément dans les chantiers ouverts par la révision générale des politiques publiques, lesquels, s'agissant du domaine financier, concernent le renforcement de la fonction financière (projet baptisé ARAMIS) et la modification de l'organisation financière.

Le contrôle interne budgétaire (CIB) est aujourd'hui un volet structurant de la réforme financière du ministère dont les enjeux apparaissent significatifs au regard du poids du budget de la défense au sein du budget de l'Etat (18% des crédits hors charge de la dette) et de la situation dégradée des finances publiques.

1. Les objectifs du contrôle interne budgétaire au ministère de la défense

Le contrôle interne budgétaire constitue l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents permettant aux responsables, à tous les niveaux de la gestion, de disposer d'une assurance raisonnable sur la qualité des informations financières mises à leur disposition et sur la soutenabilité budgétaire de leurs décisions. Il vise par conséquent à maîtriser les principaux risques en matière de qualité de la comptabilité budgétaire et de solvabilité annuelle et pluriannuelle du ministère. Au demeurant, les deux volets apparaissent étroitement liés dans le contrôle des autorisations d'engagement (qui matérialisent les engagements financiers de l'Etat souscrits auprès de tiers) dont l'exhaustivité et la qualité conditionnent aussi la soutenabilité à moyen long terme de la gestion.

Le principe du déploiement du contrôle interne a été entériné par la décision du comité de modernisation des politiques publiques (CMPP) du 30 juin 2010 prolongeant la décision de 2007 qui préconisait l'expérimentation du contrôle interne budgétaire comme prélude à la réforme du contrôle budgétaire a priori exercé par la direction du budget par l'entremise des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM). Le contrôle interne se trouve depuis consacré par le décret du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration.

Le ministère de la défense n'a pas attendu la décision de 2010 pour lancer les travaux compte tenu des enjeux particuliers qui s'attachent au contrôle interne :

- Avec un budget de l'ordre de 34,7 Md€ en autorisations d'engagements et de 31 Md€ en crédits de paiements (hors pensions), le ministère se caractérise par une gestion s'inscrivant dans une perspective de long terme avec des dépenses d'équipement supérieures à 16 Md€ par an qui engagent durablement l'avenir et des dépenses de masse salariale supérieures à 11 Md€ ; autrement dit, les décisions prises aujourd'hui ont un impact financier durable dans un contexte d'incertitude croissante sur le niveau des ressources futures dont pourra bénéficier le ministère.
- La programmation pluriannuelle n'est pas un exercice nouveaux au ministère depuis les lois de programmation militaires (LPM) mais celle-ci s'est profondément renouvelée depuis que la loi de programmation militaire 2009-2014 épouse désormais le périmètre du budget de la mission défense (elle ne couvrait auparavant que les crédits d'équipement), que les annuités financières de celle-ci sont normalement traduites dans le budget triennal et que les deux exercices sont conçus pour être réactualisés avant leur terme (programmation glissante¹) permettant des ajustements ou des révisions selon l'évolution du contexte ou des objectifs capacitaires.
- L'organisation financière du ministère est marquée du sceau d'une grande complexité avec l'existence de sept programmes (dont deux au titre de la mission Anciens combattants), 50 budgets opérationnels, 200 unités opérationnelles dont les dépenses sont exécutées par 140 services exécutants dont le nombre devrait décroître à moins d'une quarantaine d'ici 2013 grâce aux effets de la mutualisation ; cette organisation financière doit s'articuler avec la chaîne opérationnelle organique spécifique au ministère articulée autour des compétences réglementaires du chef d'Etat major des armées, du Délégué général à l'armement et du Secrétaire général pour l'administration.
- Enfin, la volumétrie considérable des actes de gestion (deux millions en 2010 dont un million de demandes de paiements) se combine depuis Chorus avec une multiplicité d'axes d'imputation de la dépense (pas moins de 9 axes au ministère de la défense) supposés retracer finement l'exécution de la dépense selon différents axes d'analyse (par destination, nature, activité, projets, services bénéficiaires etc). Alors que la saisie de l'engagement juridique dans Chorus revêt désormais une importance capitale, celle-ci nécessite le renseignement de 38 champs avec des risques d'erreurs non négligeables. C'est la logique du progiciel qui met en oeuvre une intégration maximale de la chaîne de la dépense, une articulation étroite des comptabilités générale et budgétaire avant et après service fait avec pour conséquence attendue une grande fluidité de la mise à disposition des crédits et des paiements.

Dans ce contexte, les objectifs du contrôle interne budgétaire à la Défense se concentrent sur trois axes qui structurent fortement les outils de la fonction financière :

- fiabiliser l'information financière à tous les niveaux de gestion par l'urbanisation des systèmes d'informations autour de Chorus (suppression d'applications de gestion, interfaçage des applications spécifiques qui subsistent comme par exemple à la DGA sur la conduite des programmes d'armement), la mise en oeuvre de procédures de contrôle des saisies et des restitutions, l'harmonisation des critères d'imputation entre services ;
- garantir la cohérence physico-financière de la programmation militaire de manière à ce que les dépenses actuelles et futures soient compatibles tout à la fois avec les contraintes financières et les objectifs opérationnels des armées fixées par le Chef de l'Etat. Au-delà des grands exercices (LPM, budget triennal), la réactualisation annuelle de la programmation menée par le ministère au printemps doit s'articuler avec la préparation de la loi de finances et le résultat de la gestion de l'année précédente ;

¹ La dernière année du budget triennal constitue la première année du budget triennal suivant ; la LPM doit être révisée au bout de quatre ans.

- disposer de référentiels cohérents, voire identiques, pour l'ensemble des exercices de programmation, de budgétisation et de gestion afin d'assurer la traçabilité des données financières et leur interprétation. A cet égard, le référentiel de programmation de Chorus, dit « d'activités », constitue désormais au ministère de la défense la pierre angulaire de ces travaux conférant un langage commun aux acteurs du ministère autour d'un référentiel arborescent, de plus en plus précis au fur et à mesure que l'on se rapproche de la gestion² ; la cohérence et la traçabilité des données entre ce référentiel avec celui des centres financiers (BOP et UO) et des domaines fonctionnels des documents budgétaires (actions / sous-actions) doit par conséquent être assurée.

2. Le déploiement du contrôle interne budgétaire au ministère de la défense

Le déploiement s'opère à travers une démarche qui revêt deux formes principales, l'une réorganisant les principaux processus financiers, l'autre visant à doter le ministère des outils méthodologiques nécessaires au déploiement et à l'animation du contrôle interne.

La structuration des grands processus financiers au sein du ministère visait d'abord à le doter des procédures d'instruction interne et externe sur les dépenses d'équipement traduisant les orientations du Livre blanc. Ainsi, la création du comité ministériel d'investissement (CMI), dont le directeur des affaires financières assure le secrétariat, permet d'apporter au Ministre une information collégiale et transparente sur l'ensemble des volets d'un programme d'équipement (tout particulièrement industriel, capacitaire et financier) à chaque franchissement de stade en le replaçant dans son contexte financier plus global. Autour du CMI, les autres instances d'instruction des programmes d'équipement se sont réformées (le comité des capacités désormais compétent pour tous les stades d'un programme, la commission exécutive permanente –CEP- sur le contrôle financier) et les instructions de pilotage des grands équipements ont été modifiées (en particulier la nouvelle instruction sur le déroulement des programmes d'armement) ou sont en cours de refonte sous l'égide d'une instruction générale sur le pilotage des investissements.

Miroir du CMI, le comité financier avec la direction du budget (Cofin) examine la soutenabilité des engagements du ministère en matière d'équipement et a vocation à se prononcer sur les principaux programmes d'équipement à chaque franchissement de stade. Le Cofin examine également la réactualisation annuelle de la programmation militaire sur la base d'une maille d'examen partagée entre les deux ministères. En cela et ainsi que le stipule le protocole signé en juin 2010 entre les deux ministères sur la création du comité financier, celui-ci constitue les prémices d'un exercice renouvelé du contrôle budgétaire dans un cadre collégial qui fasse une part moins importante au visa des actes par le CBCM.

Cette structuration des processus budgétaires visait ensuite à mieux articuler l'exercice de réactualisation annuelle de la programmation militaire (dit de « version réactualisée du référentiel ») avec celui de la préparation de la loi de finances et la mise en place de la gestion de manière à garantir la cohérence des décisions et la traçabilité des données financières entre les exercices. Un important travail de rapprochement entre l'Etat major des armées et la direction des affaires financières a été entrepris depuis 2009 débouchant sur une harmonisation des méthodes, des référentiels et des outils et sur un enchaînement cohérent des différentes étapes des travaux dans un calendrier très contraint. Ces procédures ont été formalisées dans un des fascicules de la nouvelle charte financière du ministère leur conférant ainsi une permanence indispensable.

L'étape suivante vise à se doter du système d'information financière permettant le pilotage de l'ensemble de ces travaux en cohérence avec Chorus et son module de programmation, dans lequel est saisie depuis cette année la programmation budgétaire des activités du ministère sur la base de laquelle s'organise désormais le suivi de gestion. La mise en œuvre

² De l'opération stratégique (OS) au stade de la réactualisation de la programmation jusqu'à l'activité au stade de la gestion en passant par les opérations programmées (OP) et budgétaires (OB) au stade de la budgétisation.

d'une programmation, pluriannuelle et annuelle, liée au suivi de gestion et reposant sur un référentiel unique, constitue un point fort du contrôle de la soutenabilité et le ministère a pris les devants en la matière.

Le second volet du déploiement consiste à doter le ministère d'une démarche structurée de déploiement et d'animation du contrôle interne budgétaire reposant sur une formalisation des processus de maîtrise des risques. Celle-ci a débuté en juin 2009 en relation avec la mission d'appui de la direction du budget et une assistance extérieure sur l'élaboration d'une première cartographie des risques structurée autour des principaux processus de la dépense³ et identifiant les leviers de contrôle dans le cadre d'une démarche collégiale associant les responsables de programmes et leurs collaborateurs. En la matière, le ministère a profité de son expérience sur le contrôle interne comptable mis en place depuis plus de quatre ans.

Cette démarche a débouché sur l'élaboration du référentiel ministériel de contrôle interne budgétaire signé par le Ministre et qui constitue un des fascicules de la nouvelle charte financière du ministère. Le référentiel décrit les objectifs du contrôle, le rôle des acteurs et les niveaux de maîtrise des risques, la cartographie des risques par macro-processus (avec une identification des risques stratégiques transverses nécessitant un suivi au plus haut niveau) et les modalités d'évaluation du contrôle. Le référentiel structure en particulier le pilotage du contrôle interne sur trois niveaux :

- un niveau de maîtrise technique du ressort des unités opérationnelles (qui établissent la programmation détaillée des activités pouvant aller jusqu'au niveau des services bénéficiaires, qui prescrivent la dépense et qui s'assurent à ce titre de la qualité de la comptabilité des engagements juridiques) et des services exécutants (garants au premier chef de la qualité des imputations budgétaires et de la cohérence entre l'engagement, le service fait et la liquidation) ;
- un niveau de maîtrise opérationnelle du ressort des responsables de programme (qui fixent les orientations de la programmation, veillent à la soutenabilité des décisions de leur périmètre de compétence, définissent les actions de maîtrise des risques identifiés) et des responsables de BOP (qui élaborent la programmation à leur niveau, encadrent celle des unités opérationnelles, et qui veillent à ce titre à la qualité des estimations budgétaires) ;
- un niveau de maîtrise stratégique relevant de la direction des affaires financières qui conçoit, anime et pilote le contrôle interne budgétaire du ministère en lien avec les responsables de programmes. A ce titre, elle suit certains risques de niveau ministériel et peut mener certaines activités de contrôle sur des opérations dont les enjeux financiers sont significatifs à l'échelle du budget du ministère ; elle veille à la qualité des données financières et est à ce titre garant des référentiels budgétaires-comptables et de la cohérence des systèmes d'information financière ; elle émet un avis sur la soutenabilité budgétaire des principales décisions et valide *in fine* dans Chorus la programmation budgétaires des activités pour s'assurer de leur cohérence et de leur soutenabilité à l'échelle ministérielle.

Il est ressorti de ce travail une première identification des risques dont les principaux concernent la compatibilité des plans d'engagement avec les ressources ministérielles, les méthodes d'évaluation de certains postes de dépenses (comme la masse salariale), la gestion des aléas en matière de perception des recettes exceptionnelles prévues par la LPM, la qualité des échéanciers de crédits de paiement sur les dépenses pluriannuelles, la couverture des dépenses obligatoires et inéluctables, l'allongement des délais de paiement pour n'en citer que quelques uns.

³ Elaboration du budget, allocation et mise à disposition des crédits, exécution de la dépense, pilotage de la masse salariale.

Le ministère entre aujourd'hui dans une phase opérationnelle du déploiement structurée par la préparation d'un plan d'action annuel pour le début de l'année 2012. Celui-ci reposera sur la construction de dispositifs cibles de contrôle et s'accompagnera de l'identification d'actions prioritaires permettant de maîtriser ou d'améliorer la maîtrise des risques ministériels tels qu'ils ont été cartographiés. Ces actions seront arrêtées à la fin de cet automne. D'ores et déjà, le ministère a lancé les actions visant à harmoniser les critères d'imputation sur les référentiels issus de Chorus, à en contrôler la qualité d'imputation et à interpréter correctement les restitutions parfois complexes de l'infocentre. Ce travail s'appuie au premier chef sur les responsables de programmes et les services exécutants, en particulier les nouvelles plates formes achats-finances interrégionales de la chaîne du soutien courant des armées.

Par ailleurs, une réactualisation de la première cartographie des risques réalisée en 2009 sur certains macro-processus est en cours de réalisation parallèlement à la conduite d'un diagnostic des dispositifs de maîtrise des risques existants au sein des diverses entités du ministère. L'analyse sera enfin complétée par l'analyse des risques en matière de gestion des recettes non fiscales et des immobilisations.

Contrepoint nécessaire du déploiement du contrôle interne budgétaire, le ministère prévoit de développer une fonction d'audit interne budgétaire, indépendante de la chaîne de contrôle interne et reprenant l'organisation de l'audit interne comptable ; celui-ci est ainsi structuré autour du contrôle général des armées qui dispose d'une capacité propre d'audit mais qui s'appuie également sur les missions d'audit propres des services comme le centre d'audit des armées. La programmation et le suivi des audits sont du ressort du comité ministériel d'audit et comptable et financier ministériel (CMACF) qui, à ce titre, émettra un avis sur le plan d'action annuel sur le contrôle interne budgétaire.

Un groupe de travail réunissant les chaînes organiques et les responsables budgétaires a précisé le champ exact de l'audit budgétaire, lequel vise essentiellement à vérifier l'existence et l'efficacité des procédures de contrôle interne sans toutefois se muer en contrôle de la qualité de la gestion. L'audit devrait se focaliser dans un premier temps sur la qualité de la comptabilité budgétaire et les méthodes afférentes à la maîtrise des actions prioritaires.

3. Les conditions du succès du déploiement du contrôle interne budgétaire

Le contrôle interne porte à un haut niveau d'exigence l'élaboration et la formalisation de procédures qui peuvent être plus ou moins acceptées par les acteurs qui ont parfois le sentiment d'être déjà fortement contrôlés et qui font face à une charge de travail particulièrement lourde. Il est également de nature à remettre en cause certaines habitudes ancestrales ou plus simplement à amener les gestionnaires à expliciter de manière formelle des pratiques parfois non écrites et non auditable en l'état. Dès lors, la réussite du CIB dépend de notre capacité à trouver le bon point d'équilibre sur la sélection des risques au regard de leur impact potentiel et sur le niveau de formalisation de maîtrise de ces risques.

En premier lieu, le déploiement du contrôle interne repose sur son appropriation par l'ensemble des gestionnaires et sur son ancrage dans les méthodes de travail afférentes aux grands processus budgétaires. Le contrôle interne ne saurait, en effet, se réduire à l'application mécanique de procédures décrétées par la hiérarchie qui s'ajouteraient à la masse des travaux qui sont par ailleurs demandés. Ce point est essentiel si l'on veut pouvoir également limiter les conséquences en termes de ressources humaines du déploiement des trois niveaux de maîtrise des risques dans un contexte où le ministère aura réduit les effectifs de la chaîne financière de près de 40% d'ici 2014 en s'appuyant notamment sur le regroupement des tâches d'exécution et la dématérialisation des actes.

Au regard de ce champ de contraintes, la réussite du déploiement du CIB peut apparaître comme une gageure si plusieurs conditions ne sont pas réunies :

- Au-delà de l'impulsion politique indispensable (donnée en l'espèce par le Livre blanc et la RGPP), il faut convaincre les gestionnaires de l'intérêt du CIB lequel ne s'impose pas comme le contrôle interne comptable par la certification des comptes. Celui-ci peut les intéresser s'il leur permet d'améliorer leur prise de décision et de préserver ou de regagner des marges de manœuvre budgétaire dans un contexte financier de plus en plus contraint ; la capacité d'anticipation et d'action sur les risques financiers doit permettre d'instruire et de faire trancher les décisions en temps utiles et, *in fine*, de préserver l'autonomie de choix du ministère. Les responsables de programme et de BOP du ministère de la défense ont à cet égard parfaitement saisi les enjeux du contrôle interne.
- Il faut ensuite ancrer les contrôles dans l'activité opérationnelle des gestionnaires en tenant compte des contrôles déjà mis en place au titre du contrôle interne comptable. Il s'agit moins de créer des tâches supplémentaires que de modifier ou d'explicitier les méthodes en cours, par exemple sur les méthodes de prévision de la masse salariale des BOP qui suppose une connaissance fine et partagée par tous des déterminants de la masse salariale ; ou encore sur le suivi des échéanciers de crédits de paiements des programmes d'armement dans un contexte de volatilité des indices économiques qui pèse sur les formules de révision de prix des contrats. Il s'agit aussi d'évaluer l'appui que constitue Chorus dans l'exercice des contrôles tant dans sa partie transactionnelle (quels contrôles de cohérence sur les imputations ou les plafonds de ressources par exemple) que dans ses restitutions.
- En cohérence, le pilotage du CIB doit relever des instances de gestion existantes et non d'instances ad-hoc nouvelles qui ne seraient pas en prise avec les processus décisionnels. Le ministère a ainsi fait le choix de confier le pilotage opérationnel et stratégique au comité financier ministériel présidé par la DAF (COFI) réunissant les responsables de programmes et au comité de gestion ministériel (COGES) présidé par le directeur de cabinet du ministre. Ces instances valideront notamment la réactualisation de la cartographie des risques et le plan d'action annuel du contrôle interne budgétaire. Par ailleurs, les instances décisionnelles sur les projets d'investissement (CMI, CEP, CSIAG, CCFIP⁴) et sur les effectifs (CRH⁵) sont parties prenantes du contrôle interne pour les décisions relevant de leur champ de compétence (cf annexe).
- Il importe également de placer le déploiement du CIB dans la perspective d'une évolution substantielle du contrôle a priori reposant sur le visa du CBCM qui couvre un champ de dépenses très vaste au ministère de la défense, fruit d'une défiance forte envers le ministère mais dont on peut douter de l'efficacité. La possibilité d'une suspension, voire d'une suppression des visas, assortie d'un mécanisme d'arbitrage au bon niveau et adossée à un dispositif de contrôle interne évalué par des audits réguliers est de nature à inciter les gestionnaires du ministère à déployer le contrôle interne. L'articulation des contrôles internes et externes devra dès lors être précisée dans le cadre notamment du Cofin dans un jeu « gagnant-gagnant » où en contrepartie d'une plus grande transparence sur les méthodes et les choix de gestion, le ministère sort de la procédure quelque peu infantilisante du visa. Le ministère a proposé qu'une première étape soit franchie dans l'évolution du contrôle externe sur la base d'un audit conjoint IGF-CGA de l'efficacité du contrôle interne budgétaire ministériel à l'horizon 2013 ;

En second lieu, la réussite du déploiement du CIB dépend de la capacité du ministère à structurer une démarche protéiforme s'inscrivant dans la durée, qui nécessite un pilotage resserré à tous les niveaux de responsabilité, notamment dans sa phase de lancement.

⁴ Comité d'investissement et commission exécutive permanente, commission des systèmes d'information d'administration et de gestion, comité de coordination de la fonction immobilière permanent.

⁵ Comité des ressources humaines

Le déploiement s'inscrit nécessairement dans la durée nécessitant un pilotage serré de la direction des affaires financières dont l'autorité fonctionnelle doit être reconnue en la matière ; la direction se réorganise en conséquence (elle crée notamment un bureau du contrôle interne budgétaire) et s'appuie sur une instance ad-hoc ministérielle (le comité de déploiement présidé par le DAF) associant les responsables de programmes, les principales chaînes organiques et le CBCM. Cette démarche progressive dont on peut penser qu'elle prendra au moins deux ans, nécessite de phaser le déploiement en hiérarchisant les actions de contrôle par lots successifs en fonction de leur niveau de maturité et des échéances budgétaires. Il est également parfois nécessaire de passer par une phase d'expérimentation permettant de tester des méthodes ou des outils avant de généraliser leur déploiement. C'est le cas, par exemple des indicateurs de soutenabilité dont la production et l'utilisation font actuellement l'objet d'une expérimentation sur un périmètre restreint.

Les instances issues du Livre blanc (le CMI et le Cofin) mais également celles déjà existantes (comme le COFI ou la CEP) ne peuvent intégrer l'exercice du contrôle interne que si elles disposent d'outils d'analyse adéquats : indicateurs de mesure de la soutenabilité adaptés à chaque instance (report de charges, poids des dépenses obligatoires et inéluctables etc.) ; projection à échéance régulière des besoins sur l'équipement à une maille de gestion pertinente (exercice dit de « trajectoire réévaluée des besoins ») permettant d'éclairer les choix de programmation et les décisions d'investissement, lesquelles, analysées séparément ne soulèvent pas nécessairement de difficulté budgétaire mais dont l'accumulation peut s'avérer difficilement soutenable ; harmonisation et fiabilisation des méthodes de prévision de la masse salariale ; méthode d'élaboration et de suivi du coût de possession des équipements militaires permettant d'éclairer les décisions à chaque franchissement d'un stade ; méthodes d'identification et de valorisation des risques financiers sur les programmes d'investissement.

Ces travaux sont engagés dans le cadre des chantiers lancés par le projet Aramis de renforcement de la fonction financière et constitueront des actions de contrôle relevant du contrôle interne budgétaire ; le plan d'action ministériel du CIB en préparation les intégrera permettant de disposer d'une vision structurée des différents chantiers.

Il convient enfin de préciser les modalités d'articulation du CIB avec le contrôle interne comptable qui obéit aux mêmes logiques et à des méthodes similaires. Les synergies sont évidentes s'agissant du contrôle de la qualité de la comptabilité budgétaire et les services exécutants du ministère ont commencé à structurer en conséquence leur organisation. C'est plus difficile s'agissant du contrôle de soutenabilité dans la mesure où les acteurs ne sont pas strictement les mêmes, le CIB s'appuyant sur les responsables budgétaires tandis que le CIC s'appuie sur les chaînes financières transverses qui ont autorité sur les services exécutants et les services logistiques et responsables des immobilisations (états-majors, DGA, services de soutien, commissariat des armées, service des essences des armées, service de santé des armées, service des infrastructures de la défense, etc.).

* *

En définitive, le déploiement du contrôle interne budgétaire est un chantier particulièrement lourd dont l'effet principal est de structurer et de fédérer une communauté financière éclatée dans un cadre davantage fonctionnel que hiérarchique. Sa réussite reposera fondamentalement sur l'engagement et l'adhésion des responsables de programmes et organiques sur lesquels repose la mise en œuvre des procédures de contrôle et de maîtrise des risques. Si la compréhension des grands enjeux du contrôle interne ne pose plus de problème aujourd'hui au sein du ministère, reste à inscrire dans la durée des pratiques renouvelées en n'oubliant pas toutefois que les principales décisions engageant le ministère resteront du domaine politique, même éclairées par une information financière fiable.

Hugues BIED-CHARRETON
Directeur des affaires financières du ministère
de la défense et des anciens combattants

Hugues BIED-CHARRETON, administrateur civil hors classe (ENA 1991), est directeur des affaires financières au ministère de la défense depuis le mois de décembre 2008. Il exerçait auparavant les fonctions de chef de service, adjoint au directeur du budget au ministère du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat. Il y a auparavant exercé les fonctions de sous-directeur (chargé du suivi des secteurs de l'équipement et des transports, du logement, de la recherche, de la culture) et de chef de bureaux (industrie, intérieur et collectivités locales) après avoir débuté sa carrière au ministère de l'intérieur à la direction générale des collectivités locales.