



DIRECTION GENERALE

DEPARTEMENT DE CONTROLE INTERNE

## **APPEL D'OFFRES OUVERT (AOO)**

**Consultation n°2025-0628/EdA-DA**

-

*Prestations d'audit interne et de conseil*

### **Cahier des clauses techniques particulières (CCTP)**

## **1. Contexte**

L'éconamat des armées (EdA) est un établissement public à caractère industriel et commercial relevant du ministère des armées, spécialisé dans le soutien de l'homme en France et à l'international au profit des forces armées. Il a la qualité de centrale d'achat publique au sens du code de la commande publique.

Les activités opérationnelles de l'EdA couvrent :

- L'achat, l'EdA passe environ 700 marchés par an ;
- La fourniture de tout type de biens physiques, denrées alimentaires, énergies ;
- Le soutien de la vie courante ;
- La gestion de camps ;
- L'infrastructure et la construction.

Ses domaines fonctionnels (RH, informatiques, finances, services généraux) sont regroupés à Pantin, siège de l'établissement.

Afin d'assurer la conformité des activités et la maîtrise des risques dans le déploiement de ses activités, l'EdA a mis en place une politique de contrôle interne, une charte d'audit interne, une charte de contrôle interne, une cartographie des macro-processus et une cartographie des risques stratégiques.

Le planning triennal des audits internes est validé par le Conseil d'Administration de l'EdA.

## **2. Objet du marché**

Dans le cadre de sa politique de contrôle interne et de maîtrise des risques, l'Econamat des Armées souhaite externaliser ses missions d'audit interne afin de renforcer l'efficacité et la qualité de ses contrôles internes et d'optimiser son organisation. Ces missions viseront à apporter une évaluation indépendante et objective des processus, des risques, des systèmes et des contrôles existants.

Des missions ponctuelles, d'audit flash et de conseil, hors planning, à la demande de la direction générale sont incluses au marché.

## **3. Description des prestations**

Le marché concerne trois types de prestations.

### **➔ Missions d'audit interne selon le plan triennal, actualisé chaque année**

- Audit de conformité, vérification de la conformité des processus internes aux réglementations en vigueur et aux politiques internes ;
- Audit de performance, analyse de l'efficacité et de l'efficience des processus opérationnels ;
- Audit de gouvernance, évaluation de la gouvernance d'entreprise, y compris les structures de direction et de contrôle.

Les missions sont prévues selon un planning triennal qui est actualisé chaque année et qui sera remis au prestataire. 6 missions sont prévues sur la période 2025 – 2027 . Le plan peut-être modifié à l'initiative de la direction générale.

Toutes les activités de l'EdA peuvent être concernés par une mission d'audit interne :

- Gouvernance ;
- Financier ;
- RH ;
- Affaires juridiques ;
- Commande publique ;
- Métiers de l'EdA ;
- SI ;
- Etc.

Ces thématiques sont présentées à titre d'exemple et ne sont pas exhaustives.

### ➔ **Mission d'audit interne hors plan (Missions Flash)**

Ces missions concernent des audits ponctuels et urgents, en dehors du plan triennal, pour répondre à des besoins spécifiques ou des situations critiques. Les missions flash doivent être réalisées dans des délais très courts, avec une priorité sur la rapidité d'exécution et la remise des conclusions.

### ➔ **Missions d'audit de conseils, hors plan d'audit**

En complément des travaux prévus dans le cadre du plan d'audit, le titulaire pourra être sollicité, à la demande expresse du pouvoir adjudicateur, pour réaliser des missions ponctuelles de conseil. Ces interventions seront distinctes des missions d'audit et ne donneront lieu à aucune expression d'opinion ou d'assurance. Elles ont pour objet d'apporter à l'entité un appui technique, méthodologique ou organisationnel, en lien avec ses enjeux de structuration, de mise en conformité, de conduite du changement ou d'optimisation de ses processus.

Elles peuvent porter, notamment, sur :

- L'amélioration de l'organisation ou des processus internes ;
- L'accompagnement à la structuration ou à l'évolution du contrôle interne ;
- La mise en conformité avec des référentiels réglementaires ou de bonnes pratiques ;
- Le conseil en gestion des risques, gouvernance, pilotage de projets ou accompagnement au changement ;
- L'analyse d'impacts ou l'appui à la prise de décision dans le cadre de projets spécifiques (ex. ouverture de succursale, réorganisation, externalisation, etc.).

## **4. Modalités d'intervention**

### **a. Plannification**

#### **Missions d'audit interne prévues au planning triennal des audits internes**

- Le planning d'audit actualisé est communiqué au titulaire chaque fin d'année ;
- Pour chaque mission, un bon de commande est émis, précisant l'intitulé de la mission, les dates de réalisation, les personnes à contacter, et les livrables attendus ;
- Le titulaire est tenu de respecter ce calendrier, sauf demande justifiée de révision, acceptée par le donneur d'ordre.

#### **Missions d'audit flash et de conseil**

- Les audits flashs et les missions de conseil ne feront pas l'objet d'une planification prévisionnelle. Leur déclenchement interviendra à l'initiative du représentant du pouvoir adjudicateur, en fonction des besoins identifiés.
- Chaque mission fera l'objet d'une formalisation écrite de la demande, précisant les objectifs, le périmètre, les interlocuteurs concernés, ainsi que les livrables attendus. Cette demande donnera lieu à un bon de commande émis par le représentant du pouvoir adjudicateur, qui constituera l'acte de lancement officiel de la mission.

Le titulaire s'engage à démarrer :

- Les audits flash dans un délai de 7 jours calendaires à compter de la réception du bon de commande ;
- Les missions de conseil selon un calendrier défini d'un commun accord entre les parties lors de la demande.

En cas de difficulté susceptible d'affecter le respect des délais ou le bon déroulement de la mission, le titulaire devra en informer sans délai le représentant du pouvoir adjudicateur et proposer les mesures correctives nécessaires.

## **b. Déroulement d'une mission**

### **I- Mission d'audit interne**

#### **Phase de préparation**

##### Objectifs (liste non exhaustive)

- Comprendre le contexte de l'audit et valider les objectifs de la mission ;
- Définir le programme de travail et sélectionner les échantillons.

##### Démarche (liste non exhaustive)

- Réunion de cadrage pour valider les objectifs de la mission ;
- Collecte et analyse des documents ;
- Identification des activités et interlocuteurs clés ;
- Préparation de la réunion de lancement ;
- Elaboration du programme de travail (identification des risques liés aux processus du périmètre d'audit et définition de la méthode des tests associés, définition des tests à effectuer ;)
- Définition des échantillons.

##### Livrables pour chaque mission (liste non exhaustive)

- Lettre de mission ;
- Liste des entretiens ;
- Programme de travail ;
- Liste des échantillons ;
- Support réunion de lancement.

#### **Phase de réalisation des travaux d'audit**

##### Démarche (liste non exhaustive)

- Organisation de la réunion de lancement ;
- Mise en œuvre du programme de travail (revue des procédures et des documents existants, conduite des entretiens, tests de cheminement, analyses d'échantillons, observations, points de suivi régulier avec les équipes audit et contrôle interne) ;
- Clôture de la phase terrain, réunion de fin de phase terrain afin de présenter et de valider les différentes observations, constats, risques liés et recommandations.

#### Livrables (liste non exhaustive)

- Dossier d'audit, le compte rendu de chaque entretien ;
- Une fiche des tests pour chaque test de cheminement ;
- Les résultats des tests ;
- La synthèses des constats .

### **Phase de rédaction des conclusions**

#### Objectifs (liste non exhaustive)

- Formaliser le résultat des travaux menés de façon claire et synthétiques ;
- Présenter les travaux.

#### Démarche (liste non exhaustive)

- Préparation du rapport d'audit provisoire, rédaction des conclusions de l'audit ;
- Définition des axes d'amélioration/recommandations par rapport aux meilleures pratiques du marché et de leurs modalités de déploiement ;
- Phase de revue contradictoire des conclusions ;
- Rédaction du rapport d'audit définitif, suite à la phase contradictoire, ajustement du rapport d'audit selon les éléments fournis ;
- Présentation des résultats et des conclusions aux instances de gouvernances et validation des livrables.

#### Livrables (liste non exhaustive)

- Le support de la réunion de clôture ;
- Rapport d'audit provisoire avec phase contradictoire ;
- Rapport d'audit final.

## **II- Mission d'audit flash**

### **Phase de préparation**

#### Objectif (liste non exhaustive)

- Cadrer de façon rapide et précise le périmètre, la problématique et les attentes spécifiques.

#### Démarche (liste non exhaustive)

- Prise de connaissance ;
- Elaboration du programme de travail ;
- Définition des échantillons.

#### Livrables (liste non exhaustive)

- Lettre de mission ;
- Liste des entretiens ;
- Programme de travail ;
- Liste des échantillons ;
- Liste de documents à collecter.

#### **Phase de réalisation**

##### Objectif (liste non exhaustive)

- Identifier de manière factuelle et rapide les anomalies, les écarts ou les failles sur un sujet ponctuel.

##### Démarche (liste non exhaustive)

- Mise en œuvre du programme de travail ;
- Conduite des entretiens ;
- Revue documentaire ;
- Tests de cheminement ;
- Analyse des causes et des risques ;
- Communication continue avec le référent de l'EdA.

#### Livrables (liste non exhaustive)

- Dossier d'audit (compte rendu de chaque entretien, fiches de constats) ;
- Alerte immédiate si dysfonctionnement critique.

#### **Phase de rédaction des conclusions**

##### Objectif (liste non exhaustive)

- Fournir une synthèse courte et exploitable directement par les décideurs.

##### Démarche (liste non exhaustive)

- Rédaction d'une note structurée (constats – impacts – recommandations) ;
- Restitution orale si besoin ;
- Ajustements sur la base des retours.

#### Livrables (liste non exhaustive)

- Note de synthèse finale (3 à 5 pages) ;
- Présentation orale ou compte-rendu écrit ;
- Recommandations applicables immédiatement.

### **III- Mission de conseils**

#### **Phase de préparation**

##### Objectif (liste non exhaustive)

- Clarifier les attentes de la direction et des parties prenantes ;
- Délimiter le périmètre de la mission et identifier les axes d'intervention ;
- Définir les modalités de réalisation (planning, livrables attendus, interlocuteurs).

#### Démarche (liste non exhaustive)

- Réunion de cadrage avec les commanditaires de la mission ;
- Analyse documentaire préalable (règlementation, plans d'actions, rapports, procédures indicateurs, ...)
- Validation conjointe d'un plan de mission.

#### Livrables (liste non exhaustive)

- Note de cadrage (objectifs, périmètre, démarche, échéancier, interlocuteurs) ;
- Planning prévisionnel des interventions ;
- Liste des documents à recueillir et des entretiens à prévoir.

### **Phase de réalisation**

#### Objectifs (liste non exhaustive)

- Réaliser les analyses nécessaires pour répondre à la problématique posée ;
- Apporter un éclairage objectif sur les situations ;
- Identifier les axes d'optimisation ou de transformation.

#### Démarche (liste non exhaustive)

- Entretiens individuels et/ou collectifs avec les équipes concernées ;
- Benchmark, analyse comparative, diagnostics organisationnels ou fonctionnels ;
- Identification des écarts, points forts et axes d'amélioration.

#### Livrables (liste non exhaustive)

- Compte-rendus d'entretiens et de réunions ;
- Diagnostic synthétique intermédiaire ;
- Restitution intermédiaire sous forme d'atelier ou de support visuel.

### **Phase de rédaction des conclusions**

#### Objectifs (liste non exhaustive)

- Formuler des recommandations opérationnelles, hiérarchisées et adaptées au contexte ;
- Proposer un plan d'action réaliste, partagé et pilotable ;
- Permettre à la direction de prendre des décisions éclairées.

#### Démarche (liste non exhaustive)

- Consolidation des constats et formulation des recommandations ;
- Animation d'un atelier de restitution ou d'une réunion de validation ;
- Prise en compte des retours pour finaliser les livrables.

### Livrables (liste non exhaustive)

- Rapport final de mission avec constats et recommandations ;
- Plan d'actions ou feuille de route accompagnée d'indicateurs de suivi ;
- Présentation de synthèse destinée à la direction générale ou au comité de pilotage.

## 5. Profil des intervenants

Compte tenu du périmètre à couvrir, les profils des intervenants doivent respecter la grille suivante qui définit le niveau d'expérience minimum requis tant en audit qu'en conseil et que dans les domaines opérationnels et fonctionnels du périmètre à couvrir.

Toutefois, le titulaire reste libre de « déclasser » un profil sur une grille plus favorable à l'EdA (par exemple déclassement d'un intervenant de type « chef de projet » en profil « Sénior »).

		Expérience audit/conseil mini					
		> 10 ans	> 9 ans	> 6 ans	> 3 ans	> 1 an	< 1 an
Expérience mini dans un domaine cible de l'EdA	> 10 ans	P1	P2	P2	P2	P3	P3
	> 9 ans	P1	P2	P2	P2	P4	P4
	> 6 ans	P1	P2	P3	P3	P4	P4
	> 3 ans	P1	P2	P3	P4	P5	P5
	> 1 an	P3	P3	P4	P4	P5	P6
	< 1 an	P4	P4	P4	P5	P6	P6

Type	Profil	Commentaire
P1	Type « Directeur associé »	Profil le plus expérimenté tant en audit interne qu'en conseil que dans l'un des domaines fonctionnels
P2	Type « Directeur / Expert »	Profil très expérimenté
P3	Type « Chef de projet »	Profil expérimenté
P4	Type « Senior »	Profil avec une première expérience
P5	Type « Junior »	Profil en cours d'acquisition d'expérience
P6	Type « Analyste »	Profil le moins expérimenté

Pour chaque mission, le titulaire précisera dans la lettre de cadrage les profils associés.



## **6. Qualification technique des équipes intervenantes**

Pour les missions d'audit interne et d'audit flash, les équipes intervenantes devront respecter les normes internationales d'audit interne publiées par l'Institute of Internal Auditors (IIA).