RICAC ASO V1.2 — Tableau maître consolidé

Référentiel des six domaines d'analyse de l'audit stratégique et organisationnel

Complément analytique au parcours de conduite de mission en sept étapes. Les seuils sont à paramétrer selon le mandat, les obligations applicables et les données de référence.

Domaine et question directrice	Critères d'appréciation	Vérifications, preuves et indicateurs	Seuils de décision / règles d'appréciation	Production attendue
D1. Mandats et finalités Qui doit produire quelle valeur publique, pour quels bénéficiaires ?	Légalité ; clarté des mandats ; pertinence des finalités ; responsabilités ; couverture des besoins ; équité.	Textes, conventions, contrats, organigrammes. Indicateurs : mandats formalisés, besoins couverts, responsabilités non attribuées, populations non desservies.	CRITIQUE : mission essentielle sans responsable identifiable ou non-conformité juridique majeure. ALERTE : responsabilités ambiguës ou besoins insuffisamment couverts. SATISFAISANT : responsabilités définies et adéquation démontrée.	Carte des mandats, acteurs, bénéficiaires et résultats attendus.
D2. Stratégie et résultats Les priorités sont-elles cohérentes et traduites en résultats vérifiables ?	Alignement ; cohérence ; pertinence ; efficacité ; efficience ; pilotage ; traçabilité.	Plans, budgets, PAP, rapports. Indicateurs : objectifs dotés de KPI, taux d'atteinte, écarts ressources–réalisations, résultats vérifiés.	CRITIQUE : résultats essentiels non démontrables ou désalignement majeur. ALERTE : indicateurs insuffisants ou écarts significatifs inexpliqués. SATISFAISANT : objectifs cohérents, résultats suivis, écarts maîtrisés.	Matrice mandats–stratégies–capacités–ressources–résultats–preuves.
D3. Organisation et interfaces Les processus et relations institutionnelles permettent-ils de délivrer le service ?	Clarté des rôles ; fluidité ; coordination ; continuité ; délais ; qualité ; maîtrise des risques.	Cartographie des processus, RACI, observations, dossiers. Indicateurs : délais, reprises, ruptures de service, transferts non maîtrisés.	CRITIQUE : rupture majeure du service ou défaillance de contrôle essentielle. ALERTE : retards récurrents ou interfaces défaillantes. SATISFAISANT : processus maîtrisés et continuité démontrée.	Carte des parcours, interfaces, responsabilités et blocages.
D4. Capacités et ressources Les capacités permettent-elles d'accomplir durablement les mandats ?	Compétences ; moyens ; capacités d'exécution ; maturité ; soutenabilité ; résilience.	Effectifs, compétences, SI, équipements, budgets. Indicateurs : couverture des compétences critiques, disponibilité des systèmes, coûts unitaires, écarts capacitaires.	CRITIQUE : capacité indispensable absente ou continuité compromise. ALERTE : dépendance excessive ou déficit significatif de compétences et ressources. SATISFAISANT : capacités disponibles, mobilisables et soutenables.	Diagnostic capacitaire, coûts comparables, dépendances et besoins de renforcement.

Domaine et question directrice	Critères d'appréciation	Vérifications, preuves et indicateurs	Seuils de décision / règles d'appréciation	Production attendue
D5. Configurations et lacunes Les relations entre acteurs produisent-elles des complémentarités ou des dysfonctionnements ?	Nécessité des interventions ; complémentarité ; coordination ; justification des redondances ; couverture ; cohérence institutionnelle.	Mandats croisés, processus, budgets, conventions. Indicateurs : coûts des duplications, couverture, délais de coordination, effets des chevauchements et fragmentations.	CRITIQUE : lacune essentielle ou configuration causant une défaillance majeure. ALERTE : chevauchements coûteux, fragmentation dommageable ou redondance injustifiée. SATISFAISANT : complémentarités démontrées.	Matrice des six configurations, causes, coûts, risques et effets sur le service.
D6. Options et trajectoire Quelle configuration future crée davantage de valeur publique et à quelles conditions ?	Faisabilité ; efficacité attendue ; coûts complets ; soutenabilité ; risques de transition ; équité ; acceptabilité ; réversibilité.	Scénarios, analyse multicritère, coûts de transition, capacités requises, risques et consultations. Indicateurs : gains nets attendus, délais, effets.	NON RECEVABLE : impossibilité juridique ou risque majeur non maîtrisable. À APPROFONDIR : hypothèses non étayées. RECEVABLE : faisabilité démontrée sous conditions. PRÉFÉRABLE : meilleure valeur publique argumentée.	Note d'options, recommandation motivée, trajectoire de mise en œuvre et dispositif de suivi.

Règle générale : un seuil réglementaire ou contractuel prévaut sur la grille indicative. « Non déterminé » s'applique si les preuves sont insuffisantes.

Fiche de paramétrage des seuils

Critère et indicateur	Définition précise de l'obligation, du résultat ou de la grandeur examinée.
Référence	Texte, contrat, objectif, norme, situation de référence ou comparaison justifiée.
Valeur observée et preuve	Résultat vérifié ; source, actualité, fiabilité et corroboration.
Seuil d'alerte / critique	Valeurs ou conditions explicites, fixées selon le mandat et les risques.
Appréciation	Critique ; alerte ; satisfaisant ; non déterminé ; et, pour D6, recevabilité des options.
Décision, responsable, échéance	Correction, étude complémentaire, arbitrage, suivi et vérification des effets.

Règles d'interprétation

- La gravité ne se réduit pas à une moyenne de scores : une défaillance majeure peut être prioritaire à elle seule.
- L'absence de preuve ne vaut pas preuve d'absence ; classer « non déterminé » quand cela est justifié.
- Tout écart doit être relié à ses causes, conséquences, risques et effets pour les bénéficiaires.
- Une redondance peut être justifiée par la résilience, la sécurité ou la séparation des fonctions.
- Une recommandation n'est pas un résultat : son exécution et ses effets doivent être vérifiés.