



Collège des Inspecteurs Généraux
des Ministères (CIGM)

Projet de Gouvernance Locale au Maroc

Activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et
aux opérations d'inspection

Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères

2007

Projet de Gouvernance Locale au Maroc

Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères

Ce Manuel a été produit pour les Inspections Générales des Ministères (CIGM) dans le cadre du Projet de Gouvernance Locale (PGL) soutenu par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et mise en œuvre par Research Triangle Institute (RTI International). Il a été préparé par KPMG Maroc en tant que sous contractant de RTI International.



Collège des Inspecteurs
Généraux des Ministères (CIGM)

Projet de Gouvernance Locale au Maroc

MANUEL D'AUDIT INTERNE

- 1 MANUEL D'AUDIT INTERNE POUR LES INSPECTIONS GENERAL DES MINISTRES – GENERALITES

RECUEIL

- 2 RECUEIL DES DIRECTIVES DE L'INSPECTEUR GENERAL

GUIDES D'AUDIT INTERNE

- 3 GUIDE D'AUDIT DES SYSTEMES D'ORGANISATION
- 4 GUIDE D'AUDIT DES SYSTEMES D'INFORMATION
- 5 GUIDE D'AUDIT SOCIAL
- 6 GUIDE D'AUDIT DE DEPENSES

1



Collège des Inspecteurs Généraux
des Ministères (CIGM)

Projet de Gouvernance Locale au Maroc

MANUEL D'AUDIT INTERNE CIGM

GÉNÉRALITÉS

Année 2007

Ce Manuel a été produit pour le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères (CGIM) dans le cadre du Projet de Gouvernance Locale (PGL) soutenu par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et mise en œuvre par Research Triangle Institute (RTI International). Il a été préparé par KPMG Maroc en tant que sous contractant de RTI International.

Sommaire

1	<i>Généralités</i>	6
1.1	Présentation du CIGM	6
1.1.1	Qu'est ce que le CIGM	6
1.1.2	Objet du CIGM	6
1.1.3	Membres du CIGM	7
1.2	Objectifs du Manuel d'Audit Interne	7
1.3	Définitions et Concepts Généraux de l'audit interne	8
1.3.1	Définitions de l'Audit Interne	8
1.3.2	Autres Concepts Généraux.....	10
1.4	Champ de couverture des missions d'audit interne	14
1.5	Structure du manuel d'audit interne	14
1.6	Exploitation et utilisation du manuel d'audit interne	15
2	<i>Charte de l'Audit Interne</i>	16
2.1	Chapitre 1 – Définition et statut de l'audit interne	16
2.1.1	Article 1 : Définition de l'audit interne	16
2.1.2	Article 2 : Structure d'audit interne.....	17
2.2	Chapitre 2 : Indépendance, responsabilité et pouvoirs	17
2.2.1	Article 3 : Indépendance	17
2.2.2	Article 4 : Responsabilité	17
2.2.3	Article 5 : pouvoirs	18
2.3	Chapitre 3 : Modalités d'intervention de l'audit interne	18
2.3.1	Article 6 : Principe	18
2.3.2	Article 7 : Objectifs des missions.....	18
2.3.3	Article 8 : Travaux effectués lors des missions.....	18
2.3.4	Article 9 : Programmation des missions	19
2.3.5	Article 10 : Méthodologie de conduite des missions d'audit interne	19
2.3.6	Article 11 : Rapports de mission	19
2.3.7	Article 12 : Suivi des plans d'action	20
2.4	Chapitre 4 : Principes régissant les relations entre les auditeurs et les audités .. 20	
2.4.1	Article 13 : Responsabilité des audités	20
2.4.2	Article 14 : Principe de collaboration	20
2.4.3	Article 15 : Accès aux agents, aux biens et à l'information	20
2.4.4	Article 16 : Diligences particulières.....	20
2.5	Chapitre 5 : Qualités morales et professionnelles requises pour les auditeurs.... 21	
2.5.1	Article 17 : Règles applicables.....	21
2.5.2	Article 18 : Professionnalisme	22
2.5.3	Article 19 : Compétence professionnelle	22
2.5.4	Article 20 : Confidentialité.....	22
2.5.5	Article 21 : Objectivité.....	22
2.5.6	Article 22 : Intégrité.....	23
2.6	Chapitre 6 : Le code de déontologie et règles de conduite	23
2.6.1	Code de déontologie.....	23
2.6.2	Règles de conduite	23
3	<i>Normes Professionnelles de l'audit Interne</i>	25

3.1	Normes de qualification.....	26
3.2	Normes de Fonctionnement.....	29
4	<i>Méthodologie de Conduite d'une Mission d'Audit Interne</i>	34
4.1	Origine de la méthodologie.....	34
4.2	Utilité et avantages de la méthodologie	35
4.3	Structure type d'une équipe d'audit interne	35
4.4	Schéma général de conduite d'une mission d'audit interne	36
4.5	Phasage de la méthodologie de conduite des missions d'audit interne.....	37
4.5.1	Déclenchement de la mission – Ordre de mission.....	37
4.5.2	Phase d'étude	38
4.5.3	Phase de Vérification	47
1.1	Feuille de Couverture 1	54
1.2	Papiers de Travail	54
4.5.4	Phase de conclusion	59
5	<i>Techniques de l'auditeur interne</i>	65
5.1	Approche globale.....	65
5.1.1	Analyse économique	65
5.1.2	Volume et type de transaction.....	66
5.1.3	Diagramme de circulation	68
5.2	Approche par questions.....	71
5.2.1	Interview	71
5.2.2	Questionnaires.....	73
5.3	Approche par vérification	78
5.3.1	Observation physique.....	78
5.3.2	Les procédures de contrôle analytiques	79
5.4	Approche par sondage	79
5.4.1	Définition	79
5.4.2	Mise en œuvre.....	80
5.5	Technique d'Audit Assisté par Ordinateur (TAAO)	83
5.5.1	Extraction et interrogation des fichiers informatiques	83
5.5.2	Utilisation d'outils informatiques pour le traitement et la manipulation des données	84
6	<i>Outils de l'audit interne</i>	85
6.1	Guide d'audit interne.....	85
6.1.1	Guide d'évaluation du contrôle interne.....	86
6.1.2	Guide d'exécution des tests de contrôle « programme de travail »	86
6.2	Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes	87
6.3	B.A.P.S (Budget – Allocation – Planning – Suivi)	88
6.4	Feuille de couverture (FDC).....	89
6.5	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP).....	90
6.6	Fiche de suivi d'une recommandation.....	91
6.7	Fiches d'analyse.....	92
6.7.1	Fiche d'analyse de la chaîne de valeur	92
6.7.2	Fiche d'analyse matricielle et par filière d'une structure	93

6.7.3	Fiche d'analyse d'un service	94
6.7.4	Fiche d'analyse de poste de travail	95
6.7.5	Fiche d'analyse de flux d'information	95
6.7.6	Fiche d'analyse du schéma de procédure	96
6.7.7	Fiche d'Analyse d'un système d'information	98
6.7.8	Fiche d'analyse d'une application informatique	99
6.7.9	Fiche d'analyse des emplois et des ressources humaines.....	100
7	<i>Livrables et documents de l'audit interne.....</i>	101
7.1	Lettre de mission d'audit interne.....	101
7.1.1	Modalités d'élaboration de la lettre de mission	101
7.1.2	Modèle de lettre de mission	102
7.2	Modèle de rapport d'audit interne	104
7.2.1	Synthèse	104
7.2.2	Type d'audit	104
7.2.3	Domaine d'audit.....	104
7.2.4	Durée de la mission.....	104
7.2.5	Objet de l'audit.....	105
7.2.6	Personnes consultées.....	105
7.2.7	Méthodologie	105
7.2.8	Risques inhérents	105
7.2.9	Chiffres clés	105
7.2.10	Analyse des risques.....	106
7.2.11	Principales constatations et recommandations.....	106
7.2.12	Plan d'action.....	106
7.3	Modèle d'une Fiche d'Audit Interne	107
8	<i>Processus de planification des missions</i>	111
8.1	Préambule	111
8.2	Plan annuel d'Audit Interne	114
8.3	Plan annuel d'audit	114
8.3.1	Objectifs du plan annuel.....	114
8.3.2	Structure type d'un plan annuel	115
8.3.3	Procédure Elaboration du plan annuel d'audit	115

1 Généralités

Ce manuel est le résultat de travail d'équipes mixtes constituées des consultants de KPMG et des Inspecteurs du Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères, représentant les différents départements ministériels membres du CIGM.

1.1 Présentation du CIGM

1.1.1 Qu'est ce que le CIGM

La création du Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères, unis par une charte adoptée en novembre 2000, répond à la volonté de ses membres de contribuer à la modernisation de l'Administration Publique et à la mise à niveau des Inspections Générales des Ministères en faisant évoluer leur fonction vers une véritable institution d'audit interne.

Le Collège se fixe comme objectifs de réhabiliter la culture du contrôle et d'audit interne dans le fonctionnement de l'Administration en influençant l'évolution du concept d'une inspection générale répressive à une inspection moderne en harmonie avec son environnement de gestion publique.

Le Collège des IGM s'intéresse aussi à la compréhension et à la vulgarisation des critères de la Bonne Gouvernance, obligation de rendre compte, gestion participative, prévention et transparence en organisant à cet effet des activités de sensibilisation et de réflexion.

Les Inspecteurs Généraux se sont organisés autour de valeurs déontologiques et de méthodes professionnelles communes en adoptant une démarche proactive de changement.

1.1.2 Objet du CIGM

Le Collège a pour objet de :

- contribuer au développement des valeurs déontologiques et morales régissant le fonctionnement des Inspections Générales des Ministères ;
- promouvoir la culture de transparence, d'éthique, d'équité d'efficacité et de citoyenneté au sein de l'administration publique;
- prendre part aux efforts et initiatives de moralisation et de rationalisation de l'Administration Publique ;
- améliorer le statut et le niveau de compétence des cadres des Inspections Générales des Ministères en matière administrative, technique et de contrôle de la gestion publique.

Et ce notamment, par la prise en charge des actions suivantes :

- la réalisation ou la contribution à des travaux de recherches, d'études et de conseils dans leurs domaines de compétence ;
- la proposition de plans de formation et de perfectionnement des cadres des Inspections Générales des Ministères et la réalisation des sessions de formation dans les domaines se rapportant à l'objet du Collège ;
- l'échange d'expériences entre les Inspections Générales;
- l'établissement des relations de coopération, d'échange et de partenariat entre les Inspections Générales des Ministères et les organismes similaires nationaux et internationaux ;
- l'organisation d'activités scientifiques et culturelles.

1.1.3 Membres du CIGM

Le CIGM est constitué des inspections générales de tous les Ministères.

1.2 Objectifs du Manuel d'Audit Interne

Le manuel d'audit interne est un outil méthodologique permettant à l'auditeur interne d'apporter une assurance raisonnable quant à la conformité des pratiques et acte de gestion courante par rapports aux référentiels de procédures, de normes et réglementations en vigueur.

C'est le principal référentiel pour l'auditeur parce qu'il comporte d'une part, un volet "Généralités" englobant toutes les données théoriques de base que doit maîtriser un auditeur interne en matière de méthodologie, de techniques et d'outils d'audit interne, et d'autres part, un volet plus pratique comprenant les guides d'audit interne, outils qui orienteront les travaux des auditeurs internes sur le terrain.

Le manuel d'audit interne a été élaboré de manière à faciliter la compréhension des concepts de base relatifs à la méthodologie, aux outils et techniques d'audit interne. Il présente également de manière très explicite le processus de planification des missions d'audit interne. C'est un outil de travail qui sert, comme son appellation l'indique, de guide et d'orientateur aux inspecteurs et aux auditeurs formant le CIGM, pour la conduite des missions d'audit interne qu'ils sont amenés à réaliser dans le cadre de leurs prérogatives.

1.3 Définitions et Concepts Généraux de l'audit interne

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation : activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire ; activité indépendante, l'audit interne est rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé de l'organisation.

Centré sur les enjeux majeurs de l'organisation, ses missions "d'expression d'assurance" portent sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise.

Son rôle de conseil auprès du Ministre (Top Management) et des directions opérationnelles et fonctionnelles, qui s'exerce dans le cadre de normes particulièrement exigeantes, contribue grandement à créer de la valeur ajoutée.

1.3.1 Définitions de l'Audit Interne

1.3.1.1 Définition 1

« L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise (organisation concernée) qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables,
- Assurer la sincérité physique et comptable des opérations,
- Garantir l'intégrité du patrimoine,
- Juger de l'efficacité des systèmes d'information.

Selon la théorie classique, l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction. Réalisé par un service de l'organisation, l'audit interne consiste à vérifier si les règles édictées par l'organisation sont respectées ».

1.3.1.2 Définition 2

L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

L'audit interne a pour missions d' :

- apporter une valeur ajoutée,
- améliorer le fonctionnement de l'organisation,

- aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

C'est une activité :

- d'évaluation indépendante car l'Audit Interne doit être rattachée au niveau le plus élevé de la hiérarchie ; ne peut ni se substituer aux opérationnels pour intervenir à leur place,
- d'assistance au management en vue :
 - d'optimiser le fonctionnement de l'organisation,
 - d'encourager un contrôle efficace à des coûts raisonnables
- qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il propose des recommandations et solutions qui remédient aux dysfonctionnements relevés.

1.3.1.3 Définition 3

« L'audit interne est la fonction chargée d'examiner et d'évaluer le contrôle interne dans tous les domaines de l'organisation et à tous les niveaux. Au-delà de ce rôle traditionnel, il peut aussi assurer une fonction de conseil ».

1.3.1.4 Définition 4

« L'Audit Interne est une fonction d'expertise indépendante au sein de l'entreprise, assistant la direction de celle-ci pour le contrôle général de ses activités ».

1.3.1.5 Définition 5

C'est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne, exercée de façon périodique au sein de l'organisation pour aider les responsables de tous niveaux à mieux maîtriser leurs activités

L'audit interne est à l'intérieur d'une organisation une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte de l'organisation.

Pour récapituler, l'audit interne est à l'intérieur d'une entreprise (ou d'un organisme), une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. Il est au service de l'organisation. C'est dans ce domaine, un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles.

1.3.2 Autres Concepts Généraux

1.3.2.1 Objectifs de l'Audit Interne

L'Audit Interne a pour finalité d'assister les membres de l'organisation dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, l'Audit Interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées.

1.3.2.2 Typologie des missions d'audit interne

Les missions d'audit interne sont de typologie variée : régularité, efficacité ou de management et concernent soit des fonctions, soit des services, soit des procédures.

- **Audit de Régularité / Audit de Conformité**

- **L'audit de régularité**

Il consiste en l'application des règles, procédures, description de postes, organigrammes et systèmes d'information. Il compare la règle et la réalité, ce qui « devrait être » et « ce qui est » par rapport à un référentiel.

L'audit de régularité est aussi appelé audit de conformité : dans le 1er cas, on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

Dans ce type de missions d'audit interne, le travail de l'auditeur consiste à :

- signaler les irrégularités,
- analyser les causes et conséquences,
- proposer et à formuler les recommandations.

En résumé, l'audit de régularité ou de conformité a pour objet de vérifier que le fonctionnement réel ainsi que les pratiques de gestion usuelles correspondent aux règles, règlements et procédures établies par l'organisation.

- **Audit d'efficacité**

Les audits d'efficacité couvrent toutes les fonctions de l'organisation : gestion des ressources humaines, gestion des dépenses, gestion des recettes, gestion budgétaire, gestion commerciale, gestion du patrimoine, ...etc.

Ce type de missions d'audit interne permettent d'avoir une vue complète et synthétique sur le fonctionnement global d'un ensemble d'opérations : « Adéquation des moyens aux objectifs, pertinence des méthodes et procédures, rigueur et qualité des performances ».

Par ailleurs, les audits d'efficacité consistent à émettre une opinion, non pas uniquement sur l'application des procédures, mais également sur leur qualité. On parle également d'audit de performances parce que l'auditeur est amené à porter un jugement sur les procédures par rapport à ce qu'il considère comme efficace et efficient en référence à des normes et à des référentiels en la matière.

- **Audit de Management**

L'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction. Il peut s'agir:

- d'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent,
- de la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique,
- d'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

Il ne s'agit pas :

- d'auditer le Top Management en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques,
- mais d'observer les choix et les décisions arrêtées par le top management afin de les comparer et d'en évaluer la pertinence eu égard aux moyens et objectifs fixés ainsi que d'attirer l'attention sur les risques ou les incohérences.

1.3.2.3 Définition du Contrôle Interne

Définition 1

Le contrôle interne est défini comme l'ensemble des moyens humains et techniques, tels que l'organisation, les procédures, les systèmes, ayant pour objectifs :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- Le respect des objectifs et des règles fixées par la haute hiérarchie.

Le contrôle interne vise à s'assurer qu'un ministère ou département ministériels remplit ses missions avec efficacité et efficience, que ces rapports financiers sont fiables et qu'il respecte la législation et la réglementation applicables.

Dans la plupart des ministères, ce contrôle interne est centré sur l'affectation des dépenses, les méthodes comptables et les rapports financiers. S'y ajoutent, dans certains ministères, des moyens de contrôle de gestion plus perfectionnés, sans qu'ils ne se substituent aux vérifications financières. Les ministères se distinguent aussi par l'utilisation qu'ils font des vérifications de l'efficacité et de l'efficience, ainsi que des techniques de gestion des risques.

Le contrôle interne constitue la finalité même de l'audit interne qui s'assigne pour objectif de l'améliorer en vue de la maîtrise des opérations et de l'atteinte des objectifs.

Définition 2

Le contrôle interne est un dispositif de l'Organisation, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale (Top Management au niveau du Département Ministériel concerné) ou le Directoire (Comité de Direction),
- le bon fonctionnement des processus internes de l'établissement, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- la fiabilité des informations financières.

et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation **efficace de ses ressources**.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés l'Organisation concernée, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de l'Organisation seront atteints.

Pour résumer, le dispositif de contrôle interne, qui est adapté aux caractéristiques de chaque Organisation, doit prévoir:

- **une organisation comportant** une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés,

- **la diffusion en interne d'informations pertinentes**, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités,
- **un système** visant à recenser et analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques,
- **des activités de contrôle** proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'Organisation,
- **une surveillance permanente** du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement. Cette surveillance, qui peut utilement s'appuyer sur la fonction d'audit interne de la société lorsqu'elle existe, peut conduire à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

1.3.2.4 *Inspection & Investigation*

Inspection

A la différence de l'audit interne, l'inspection n'a pas pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et directives mises en place par le Ministère. L'inspection réalise des contrôles exhaustifs plutôt que des tests aléatoires. Elle s'attache à l'homme (sanction) et non au système en lui-même.

L'inspection est une activité de contrôle d'un service conduite sur une base ad hoc lorsqu'il existe des signes ou indications qu'un programme ou une activité est mal géré ou que les ressources ne sont pas utilisées de façon rationnelle.

L'inspection en tant qu'investigation à caractère proactif a pour objet d'identifier les "zones/domaines vulnérables" où une activité à caractère frauduleux a des chances d'advenir en vue d'évaluer les risques encourus afin de les gérer et/ou si nécessaire de les neutraliser.

Investigation

L'investigation est une activité d'enquête conduite sur une base ad hoc. Son but est d'enquêter sur la conduite d'un fonctionnaire ou d'un groupe de fonctionnaires ou sur les mesures qu'ils ont prises ou sur une situation ou un événement résultant d'un accident ou d'une catastrophe naturelle. Elle est déclenchée sur un ordre de mission ponctuel consécutif à un événement ou sur la base d'informations faisant état de fraude, de mauvaise gestion, de faute, de gaspillage de ressources, d'abus de pouvoir ou d'autres violations des règles et règlements en vigueur. Contrairement aux audits, les inspections sont conduites sur une base ad hoc; elles supposent des présomptions de dysfonctionnement et leurs recommandations sont essentiellement de nature corrective.

Il s'agit de la définition de la fonction d'investigation. Au sens générique utilisé dans le cadre des activités d'inspection, d'investigation ou d'audit, l'investigation est une recherche suivie, systématique et finalisée.

1.4 Champ de couverture des missions d'audit interne

L'audit interne est une fonction « Universelle » car elle s'applique à :

- toutes les organisations, qu'elles soient de grandes ou de petites tailles dans la mesure où ces dernières peuvent supporter le coût d'une telle structure (qui peut, par ailleurs, être réduite à une seule personne), tout secteur d'activité confondu.
- et à toutes les fonctions là où elle s'exerce (financière et comptable, gestion des ressources humaines, institutionnel, juridique, commercial, fiscal, ...).

1.5 Structure du manuel d'audit interne

La conception du manuel d'audit s'inscrit dans le cadre d'une démarche Qualité. L'objectif, étant de mettre à la disposition des inspecteurs membres du CIGM, des outils adaptés et spécifiques à leur environnement de travail, ce qui explique la nécessité de leur grande implication dans le travail de rédaction de ces guides d'audit et leur participation active tant pour la validation du contenu de ces guides que pour la proposition de suggestions et d'informations complémentaires à insérer au niveau des questionnaires établis pour chaque thème arrêté et retenu par le CIGM (audit des systèmes d'organisation, audit social, audit des systèmes d'information, audit de gestion des dépenses ...) en vue d'aboutir à une documentation adaptée et pragmatique, qui réponde parfaitement aux principales préoccupations des auditeurs.

Le manuel d'audit interne est un document qui se veut pédagogique, pratique et simple d'utilisation. Nous suggérons de l'organiser autour de plusieurs volumes que nous appellerons « guides », et chaque volume représentera un thème donné.

Le manuel d'audit interne, pour répondre aux besoins des auditeurs membres du CIGM, tels qu'ils ont été formulés, sera structuré en six volumes :

- Le volume I intitulé "Généralités" rappelant les données relatives aux aspects suivants :
 - La présentation du Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères,
 - Quelques concepts généraux et définitions d'audit interne,
 - La charte de l'Audit interne,
 - Les normes professionnelles de l'Audit Interne,
 - La méthodologie de l'audit interne,

- Les techniques et outils d'audit interne,
 - Les produits et livrables de l'audit interne,
 - Le processus de planification des missions d'audit interne
- Le volume II intitulé « Recueil des Directives de l'Inspection Générale »,
 - Le volume III intitulé " Guide d'audit des Systèmes d'Organisation",
 - Le volume IV intitulé " Guide d'audit de Gestion des Dépenses",
 - Le volume V intitulé " Guide d'audit Social",
 - Le volume VI intitulé " Guide d'audit des Systèmes d'Information".

Les volumes I, II, III, IV, V et VI du manuel d'audit interne correspondent chacun à un thème, et sont constitués de fiches d'audit interne.

1.6 Exploitation et utilisation du manuel d'audit interne

Le manuel d'audit interne est organisé en plusieurs volumes comprenant chacun des fiches d'audit. Chaque fiche d'audit porte une référence (un code).

Le manuel d'audit interne comporte un sommaire global de tous les guides qui renvoie aux numéros de pages de chaque volume.

L'utilisation de ces guides répond à quatre principes :

- l'acquisition d'une bonne compréhension de la fonction auditée,
- l'évaluation des contrôles en vigueur,
- la vérification de la conformité,
- la justification du risque de ne pas atteindre les objectifs de contrôle.

De même, chaque volume (guide d'audit) comporte un index de toutes les fiches y afférentes et renseigne sur les numéros de page correspondants.

L'accès à une fiche F se rapportant à un titre T et à une rubrique R est de ce fait facile et simple.

2 Charte de l'Audit Interne

La présente charte détermine le cadre de la fonction d'audit interne au niveau du Ministère XXX, et définit clairement sa mission, à savoir :

- examiner et évaluer, de manière indépendante, les processus de contrôle du Ministère,
- et présenter, selon que de besoin, des recommandations concernant les améliorations à apporter, afin d'assister la hiérarchie et le personnel à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités.

La charte de l'audit interne est élaborée pour témoigner de l'indépendance du corps d'audit au niveau de l'organisation, principe fondamental pour l'exercice de la fonction « Audit Interne ».

C'est un support de communication très utile dans la mesure où elle prépare psychologiquement à l'intervention de l'audit et aux modalités de déroulement des missions.

2.1 Chapitre 1 – Définition et statut de l'audit interne

2.1.1 Article 1 : Définition de l'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante, objective et consultative destinée à valoriser et à améliorer le fonctionnement de l'Organisation. Il contribue à la réalisation des objectifs de l'Organisation en mettant à sa disposition une méthode systématique et structurée pour l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de décision.

L'audit interne, au niveau de chaque département ministériel, doit s'assurer lors de chacune de ses missions de :

- la réalisation des objectifs du Ministère,
- la gestion adéquate et relationnelle des ressources humaines,
- l'efficacité et la bonne utilisation des ressources matérielles,
- l'application correcte des lois, décrets, règlements, instructions et procédures,
- la protection et la sauvegarde du patrimoine du Ministère,
- l'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et opérationnelles,
- l'efficacité et l'efficience du contrôle interne et de la lutte contre la fraude.

2.1.2 Article 2 : Structure d'audit interne

La fonction de l'audit interne est rattachée directement au Ministre.

La structure en charge de l'audit interne a pour prérogatives d'évaluer le système de contrôle interne du Ministère et de contribuer à la maîtrise des risques inhérents à ses activités.

2.2 Chapitre 2 : Indépendance, responsabilité et pouvoirs

2.2.1 Article 3 : Indépendance

La structure d'audit interne est placée sous l'autorité directe du Ministre.

La fonction d'audit interne est ainsi exercée en toute indépendance par rapport aux entités auditées. Ainsi, le responsable de l'audit interne rend compte au Ministre.

Il jouit de l'indépendance dans l'exercice de ses fonctions et a le pouvoir de prendre toute mesure qu'il juge nécessaire pour exercer son mandat et en rendre compte.

Le responsable de l'audit interne doit accepter les demandes d'intervention qui lui sont adressées par le ministre, le secrétaire général et/ou par les Directeurs Centraux et Régionaux mais il doit être libre de prendre toute mesure relevant de son mandat, s'agissant notamment de déterminer la portée de l'audit interne, d'exercer ses fonctions, de communiquer les résultats et de résoudre les conflits entre les différentes tâches à accomplir.

Il doit établir le rang de priorité de ses travaux en fonction des risques et des priorités du Ministre.

Par ailleurs, l'auditeur interne respecte et préserve la nature confidentielle des informations obtenues ou reçues dans le cadre d'un audit et n'utilise celles-ci que dans la mesure nécessaire pour la réalisation d'un audit.

2.2.2 Article 4 : Responsabilité

La structure d'audit interne déploie, pour accomplir ses travaux, les moyens et techniques requis par la profession. Elle veille, à ce titre, à respecter les normes et les pratiques généralement reconnues, notamment au niveau international.

Ses constats, analyses et propositions faits dans le cadre de ses interventions, ne concernent que les dysfonctionnements, situations et événements relevés lors des dites interventions.

2.2.3 Article 5 : pouvoirs

L'Audit interne bénéficie d'un accès illimité à toutes les fonctions, déclarations de politique générale, procédures, archives et membres du personnel du Ministère, dans la mesure nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

L'Audit interne est une fonction opérationnelle et ses membres n'ont aucun pouvoir décisionnaire sur les activités vérifiées ni sur le personnel concerné.

2.3 Chapitre 3 : Modalités d'intervention de l'audit interne

2.3.1 Article 6 : Principe

La structure d'audit interne procède, pour accomplir ses travaux, à des missions effectuées sur les lieux des entités auditées. Ces missions portent sur l'ensemble des processus, procédures, activités et entités du Ministère.

2.3.2 Article 7 : Objectifs des missions

Les missions peuvent répondre notamment à l'un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Un objectif de régularité, lorsque celles-ci tendent à vérifier que les objets audités sont conformes aux lois, règlements et instructions en vigueur ou visent à s'assurer que l'organisation et/ou le fonctionnement de ces mêmes objets sont réguliers et respectent les modalités, procédures et modes opératoires prévus à leur égard ;
- Un objectif d'efficacité, lorsque celles-ci ont pour objet d'évaluer les performances des processus, activités ou entités auditées et ce, au regard des objectifs qui leurs sont assignés ;
- Un objectif stratégique, lorsque celles-ci ont pour but d'apprécier l'adéquation des moyens et résultats des entités auditées par rapport à leurs propres objectifs, qui doivent, eux-mêmes, être conformes aux objectifs globaux du Ministère.

2.3.3 Article 8 : Travaux effectués lors des missions

Les missions portent notamment sur les travaux suivants :

- la qualité du système de contrôle interne,
- l'efficacité des systèmes de sécurité des personnes, des valeurs et de l'information,
- le respect des dispositions légales, réglementaires et procédurales,
- l'organisation et le fonctionnement des services.

2.3.4 Article 9 : Programmation des missions

Les missions peuvent, ou non, être programmées.

Les missions programmées sont arrêtées sur la base d'une identification et d'une évaluation des risques inhérents aux activités du Ministère, tels qu'ils découlent d'une cartographie consolidée des risques. La liste de ces missions doit être prévue par un programme annuel d'audit approuvé par le Ministre.

Des missions non prévues par le programme annuel peuvent être réalisées notamment à la suite d'incidents particuliers ou pour examiner un point spécifique de l'activité des services. Des missions non programmées portant sur tout sujet jugé utile peuvent, également, être décidées, à tout moment, par le Ministre.

La structure d'audit interne peut, à la demande des entités, effectuer des missions d'étude ou de conseil dans ses domaines de compétence, particulièrement en matière de contrôle interne. Ces missions peuvent être programmées ou non en fonction de leur urgence telle qu'appréciée par la structure d'audit interne, en concertation avec les entités auditées.

2.3.5 Article 10 : Méthodologie de conduite des missions d'audit interne

Les missions d'audit interne sont entamées suite à l'émission d'ordres de missions signés par la hiérarchie supérieure du ministère concerné (Ministre). Ces ordres de mission donnent mandat à une équipe d'auditeurs, conduite par un chef de mission, pour effectuer les travaux requis. Ils arrêtent notamment l'objet, l'étendue de la mission et, éventuellement, sa durée.

Ces missions sont menées suivant une méthodologie se référant aux normes et pratiques professionnelles reconnues et décrites dans le présent manuel d'audit interne (Cf. 4. Méthodologie de Conduite d'une Mission d'Audit Interne).

2.3.6 Article 11 : Rapports de mission

Toute mission d'audit donne lieu à l'élaboration, d'un projet de rapport de mission.

Ce document doit, en termes complets, exacts, clairs, objectifs, concis et constructifs, exposer l'objet de la mission et l'étendue des travaux effectués. De même, il doit énumérer les constats relevés et les recommandations émises.

Le rapport d'audit élaboré en version projet est adressé aux entités auditées pour qu'elles valident les constats, examinent les recommandations et élaborent, éventuellement, des plans d'action visant la mise en œuvre des dites recommandations.

Les rapports d'audit interne, dans leurs versions définitives, doivent tenir compte et intégrer les remarques et/ou observations émanant des audités avant leur remise au Ministre.

2.3.7 Article 12 : Suivi des plans d'action

La structure en charge de l'Audit Interne, suit la réalisation des plans d'action élaborés par les entités auditées en application des recommandations formulées dans le cadre des missions d'audit. A cet effet, elle établit un rapport annuel à l'intention du Ministre.

Ce rapport a pour objet, notamment, de rendre compte des efforts accomplis dans la mise en œuvre des actions correctives et de signaler les difficultés rencontrées.

2.4 Chapitre 4 : Principes régissant les relations entre les auditeurs et les audités

2.4.1 Article 13 : Responsabilité des audités

La responsabilité de la gestion, de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne et de la maîtrise des risques incombe aux entités du Ministère chacune dans son domaine respectif.

2.4.2 Article 14 : Principe de collaboration

En vue d'assurer l'efficacité requise aux interventions des auditeurs dans le cadre de l'exercice de leurs missions, les entités auditées doivent faire preuve de disponibilité et de collaboration à leur égard.

A cette fin, les auditeurs ne doivent pas rencontrer, de la part des entités auditées, de limitation dans leur interventions, ni faire l'objet d'ingérence dans l'exercice de leurs travaux.

2.4.3 Article 15 : Accès aux agents, aux biens et à l'information

Dans le cadre de leurs missions d'audit et pour les besoins de celles-ci, les auditeurs ont accès aux agents, aux biens et aux informations disponibles dans les services du Ministère (en relation avec la nature de la mission). A cette fin, les entités auditées sont tenues de leur communiquer, sans restriction et sans délai, tous documents et renseignements demandés pour l'accomplissement de leurs missions.

2.4.4 Article 16 : Diligences particulières

Les entités (Directions Centrales/ Directions Régionales) du Ministère, et particulièrement celles dont la nature des activités les expose à des risques importants, doivent informer, sans délai, la structure en charge de l'audit interne, de l'existence de risques potentiels pouvant porter atteinte à l'activité du Ministère.

2.5 Chapitre 5 : Qualités morales et professionnelles requises pour les auditeurs

2.5.1 Article 17 : Règles applicables

Les auditeurs doivent respecter scrupuleusement les dispositions légales et réglementaires en vigueur en rapport avec leurs travaux, leur fonction et leur statut. Les auditeurs doivent respecter, en permanence, les règles et principes moraux et professionnels prévus par les articles ci-après.

Par ailleurs, la structure en charge de l'audit interne doit être informée de(s) :

- tout changement concernant les textes et réglementations en vigueur,
- leurs plans d'action annuels et pluriannuels par secteur d'activité,
- rapports de contrôle émanant d'organes internes et externes (les inspecteurs des finances, la cour des comptes, ...),
- ...

A l'identique, la structure en charge de l'audit interne, doit communiquer aux différentes entités du Ministère :

- Le plan annuel d'audit (précisant entre autres, les périodes d'intervention),
- la synthèse des principaux résultats d'audit,
- le rapport d'activité des différentes entités d'audit interne,
- les publications effectuées en interne et dans les revues spécialisées,
- Etc.

L'objectif est d'instaurer un échange d'informations entre la structure en charge de l'audit interne et les autres structures du Ministère.

2.5.2 Article 18 : Professionnalisme

Les auditeurs doivent exécuter les travaux qui leur sont confiés avec professionnalisme impliquant vigilance, rigueur et conscience professionnelle.

2.5.3 Article 19 : Compétence professionnelle

Les auditeurs doivent disposer des compétences professionnelles nécessaires pour l'accomplissement de leurs travaux, conformément aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Des plans de formation, visant le développement continu des compétences des auditeurs internes, doivent être élaborés en étroite concertation entre le responsable de l'audit interne au niveau de chaque ministère et le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères.

2.5.4 Article 20 : Confidentialité

Les auditeurs sont astreints au principe de prudence et aux obligations de secret professionnel et de réserve au sujet des faits, renseignements et informations dont ils prennent connaissance lors de l'accomplissement de leurs travaux.

Ils sont également tenus de ne pas utiliser ces informations d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ou, pour en tirer un bénéfice personnel.

La règle de confidentialité ne s'applique pas lorsqu'une disposition légale ou réglementaire fait obligation à l'auditeur de révéler, à qui de droit, certains faits ou informations dont il aurait pris connaissance lors de l'accomplissement de ses travaux.

2.5.5 Article 21 : Objectivité

Les auditeurs exécutent leurs travaux avec objectivité.

Ils doivent éviter, dans l'exercice de leur mission, de se mettre en position de conflit d'intérêt réel, potentiel ou apparent, qui serait de nature à compromettre ou risquerait de compromettre l'objectivité de leur jugement ou de leur impartialité. En particulier, il est interdit aux auditeurs :

- d'auditer les services ou les opérations dont ils ont eu la charge dans les douze mois précédant une mission ;
- de participer à des missions dans les entités où ils sont manifestement en conflit d'intérêt en raison des liens de parenté ou des relations particulières avec un ou plusieurs agents concernés.

2.5.6 Article 22 : Intégrité

Les auditeurs doivent en permanence agir et se comporter avec intégrité et moralité.

A ce titre, ils s'interdisent de prendre part à des activités illégales ou de s'engager dans des actions déshonorantes pour leur profession ou pour le Ministère. Ils doivent exécuter loyalement leurs devoirs professionnels, adhérer pleinement aux valeurs du Ministère et contribuer activement à ses objectifs déontologiques.

2.6 Chapitre 6 : Le code de déontologie et règles de conduite

2.6.1 Code de déontologie

Le Code de Déontologie a pour finalité de promouvoir une culture morale au sein de la profession d'audit interne au niveau des inspections générales des ministères.

En usant d'intégrité, les auditeurs internes établissent la confiance et offrent la base de cette confiance en leur jugement. Les auditeurs internes des inspections générales accomplissent honnêtement leur mission, dans le respect de la loi, tout en apportant leur contribution aux objectifs légitimes et moraux de l'organisation.

Les auditeurs internes des inspections formant le CIGM font preuve du plus haut niveau d'objectivité professionnelle en recueillant, en évaluant et en communiquant l'information. Les auditeurs internes tirent une évaluation équilibrée de toutes les circonstances appropriées et ne sont pas influencés à l'excès par leurs propres intérêts ou par d'autres. Les auditeurs internes des inspections générales formant le CIGM évitent les activités et les relations qui pourraient être pressenties comme des éléments fragilisant leur objectivité.

Les auditeurs internes des inspections générales respectent la valeur et la propriété de l'information qu'ils reçoivent et ne divulguent cette information qu'avec l'autorisation du pouvoir approprié, à moins qu'il n'existe une obligation légale ou professionnelle de la divulguer. Les auditeurs internes des inspections générales des ministères doivent utiliser l'information avec prudence et non pas à leur avantage personnel.

Les auditeurs internes des inspections générales formant le CIGM appliquent la connaissance, les compétences et l'expérience nécessaires à leur rôle. Ils réalisent leur mission conformément aux Normes et s'engagent à poursuivre leur formation continue.

2.6.2 Règles de conduite

L'audit interne conduit les missions sans préjugés, en toute objectivité, impartialité et honnêteté.

Il respecte les normes professionnelles reconnues généralement comme un standard dans la profession.

L'Audit interne respecte la procédure contradictoire, à savoir les constatations d'audit et les recommandations sont toujours portées à la connaissance préalable des responsables des entités auditées, cas échéant pour prise de position, avant d'être communiquées au Ministre.

En cas de découverte de fraudes ou d'irrégularités, l'Audit interne informe immédiatement le responsable de l'Audit Interne et/ ou Inspecteur Général, qui prend les mesures nécessaires.

3 Normes Professionnelles de l’audit Interne

Les Normes ont pour objet de :

- ce que doivent être les principes de base de la pratique de l’audit interne,
- fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion des activités d’audit interne,
- établir les critères d’appréciation du fonctionnement de l’audit interne,
- favoriser l’amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les Normes font partie de la Structure des pratiques professionnelles. Cette structure a été proposée par le Comité d’orientation (Guidance Task Force) et approuvée par le Conseil d’administration (Board of Directors) de l’IIA en juin 1999. Elle comprend la définition de l’audit interne, le code de déontologie, les Normes et d’autres orientations. Les Normes englobent les orientations qui faisaient précédemment l’objet du "livre rouge" ("The Red Book"), en leur donnant la nouvelle forme proposée par le Comité d’orientation et en les actualisant comme celui-ci l’a recommandé dans son rapport intitulé "A Vision for the Future".

Une activité d’audit interne efficace opère en tant que service de consultation et d’assurance indépendant destiné à ajouter de la valeur et à améliorer les opérations de l’organisation. Elle aide l’organisation à atteindre ses objectifs en assurant une approche systématique dans le but d’évaluer et d’améliorer l’efficacité des procédures de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance.

Pour être efficace, une activité d’audit interne doit disposer des ressources et des moyens nécessaires et se conformer à la structure d’audit interne adoptée à l’échelle internationale.

L’auditeur interne, comme toute autre structure d’audit interne, est appelé à respecter « Les Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l’Audit Interne ».

Ces politiques et normes d’audit définissent les principes de base qui régissent le travail de l’auditeur interne. Elles fournissent donc un cadre général permettant de déterminer dans le détail, les procédures d’audit et les pratiques à suivre pour la planification et l’exécution des différentes tâches d’audit ainsi que pour l’établissement des rapports correspondants.

Les normes professionnelles pour la pratique de l’audit interne, se composent :

- des Normes de Qualification :

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d’audit interne.

- des Normes de Fonctionnement :

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

- des Normes de Mise en Œuvre.

Les normes de mise en œuvre s'appliquent à des types de missions spécifiques.

3.1 Normes de qualification

- **1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne et être cohérents avec ces Normes

- La nature des missions d'assurance réalisées pour le compte d'un Ministère doit être définie dans la Charte d'Audit Interne. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur du Ministère pour le compte d'une Direction Centrale ou d'une Direction Régionale, leur nature doit également être définie dans ladite Charte.
- La nature des missions de conseil doit être définie dans la Charte d'Audit Interne.

- **1100 – Indépendance et objectivité**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

- **1110 – Indépendance dans l'organisation**

Le service d'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités.

La structure chargée de l'audit interne doit être rattachée directement au Ministre pour assurer son indépendance, lui permettre d'auditer la totalité des fonctions du Ministère et lui garantir l'objectivité du travail accompli et l'efficacité et l'efficience des recommandations formulées.

- **1120 – Objectivité individuelle**

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts.

Les auditeurs internes doivent porter leur jugement sans partialité et sans préjugés, et indépendamment de leur appartenance.

- **1130 – Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité**

Si l'objectivité ou l'indépendance des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

L'objectivité nécessite que les auditeurs internes exécutent leur mission d'audit avec la conscience d'apporter des conclusions honnêtes et sans compromis à leurs travaux.

• **1200 – Compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

Les auditeurs internes doivent exercer leurs responsabilités avec la compétence et le soin professionnels requis. L'Inspection Générale doit s'assurer que pour chaque mission les auditeurs désignés possèdent collectivement les connaissances, aptitudes et compétences nécessaires pour mener correctement les travaux d'audit.

- **1210 – Compétence**

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

La structure en charge de l'audit interne doit s'assurer que la compétence technique et la formation générale des auditeurs internes sont d'un niveau compatible avec les audits à effectuer.

- **1220 – Conscience professionnelle**

Les auditeurs internes doivent faire preuve de conscience professionnelle dans l'exercice de leur fonction.

La conscience professionnelle est le soin et la diligence que l'on attend d'un auditeur interne averti et compétent.

En exerçant avec conscience, les auditeurs internes seront attentifs aux risques de fautes intentionnelles, d'erreurs ou d'omissions, de manque d'efficacité et de conflits d'intérêts inhérents aux activités du Ministère.

- **1230 – Formation professionnelle continue**

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

La structure en charge de l'audit interne doit veiller à l'entretien et à l'amélioration des compétences techniques de ses auditeurs internes par la formation continue. L'objectif étant de maintenir à jour, par le biais de ces actions de formation, leurs connaissances et de se tenir informés des progrès et développements accomplis dans le domaine des normes, procédures et techniques d'audit.

- **1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

La structure en charge de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu.

Chaque partie de ce programme doit être conçue de manière à :

- aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux différentes structures du Ministère et à les améliorer,
- et garantir que ses interventions d'audit sont menées en conformité avec les Normes Professionnelles pour la pratique de l'Audit Interne et le Code de Déontologie.

- **1310 – Évaluations du programme qualité**

L'audit interne nécessite l'adoption d'un processus permettant de surveiller et d'évaluer l'efficacité globale du programme qualité. Ce processus doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

- **1311 – Évaluations internes**

Les évaluations internes doivent comporter :

- des contrôles continus du fonctionnement de la structure d'audit interne,
- des contrôles périodiques, effectués par auto-évaluation ou par d'autres personnes du Ministère, Direction Centrale ou Direction Régionale connaissant les pratiques d'audit interne et les Normes.

- **1312 – Évaluations externes**

Des évaluations externes, par exemple des revues d'assurance qualité, doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés et indépendants extérieurs au Ministère.

- **1320 – Rapports relatifs au programme qualité**

La structure en charge de l'Audit Interne doit communiquer au Ministère les résultats des évaluations externes.

- **1330 – Utilisation de la mention "Conduit conformément aux Normes"**

Les auditeurs internes sont encouragés à indiquer dans leurs rapports que leurs activités sont "conduites conformément aux Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne". Toutefois, ils ne peuvent utiliser cette mention que si les évaluations du programme d'amélioration qualité démontrent que l'audit interne fonctionne conformément aux Normes.

- **1340 – Indication de non-conformité**

L'audit interne doit être exercé dans le parfait respect des Normes et les auditeurs doivent se conformer au Code de Déontologie ; toutefois, il peut arriver que cette pleine conformité ne soit pas réalisée. Lorsque la non-conformité a une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne, la Direction Générale (Le ministre) et le Conseil doivent en être informée.

3.2 Normes de Fonctionnement

- **2000 – Gestion de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

- **2010 – Planification**

Le responsable en charge de l'audit interne est responsable de la planification et de la conduite des missions qui lui sont confiées, sur instruction du Ministre.

Cette planification doit faire l'objet d'un plan annuel d'audit qui définit la nature, le but, la période, les échéanciers et les résultats escomptés de chaque mission d'audit.

- **2020 – Communication et approbation**

Le responsable en charge de l'audit interne doit communiquer au Ministre son programme et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice.

- **2030 – Gestion des ressources**

Le responsable en charge de l'audit interne doit déterminer les ressources nécessaires à la réalisation de l'audit et veiller à ce que les ressources affectées soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan annuel d'audit approuvé par le Ministre concerné.

- **2040 – Règles et procédures**

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne (Manuel d'audit interne, Outils de travail, Charte d'audit Interne, ...).

- **2050 – Coordination**

Le responsable de l'audit interne doit partager les informations et coordonner les activités avec les autres intervenants (internes et/ou externes), de manière à assurer une couverture adéquate des travaux et à éviter dans toute la mesure du possible les double emplois.

- **2060 – Rapports au Conseil et à la Direction Générale (Ministre)**

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement au Ministre, des missions d'audit interne réalisées ainsi que des résultats obtenus par rapport au programme prévu. Les auditeurs internes doivent établir un rapport présentant les résultats de la mission d'audit et le soumettre à l'approbation des entités auditées dans un premier temps et à celle du Ministre.

• **2100 – Nature du travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

- **2110 – Management des risques**

L'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

- **2120 – Contrôle**

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

- **2130 – Gouvernement d'entreprise**

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus de gouvernement d'entreprise en vigueur répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein du Ministère, de la Direction Centrale ou Régionale, SEGMA ou toutes autres entités relevant du Ministère;
- garantir une gestion efficace des performances du Ministère, de la Direction Centrale ou Régionale, SEGMA ou toutes autres entités relevant du Ministère ;
- bien communiquer aux services concernés au sein du Ministère, de la Direction Centrale ou Régionale, SEGMA ou toutes autres entités relevant du Ministère les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate à la Direction, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités.

- **2200 – Planification de la mission**

Les auditeurs internes doivent concevoir et prévoir un plan d'intervention pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

- **2210 – Objectifs de la mission**

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

- **2220 – Champ d'intervention de la mission**

Le champ de couverture doit être clairement précisé pour répondre aux objectifs de la mission.

- **2230 – Ressources affectées à la mission**

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs de la mission.

La composition de l'équipe doit s'appuyer sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

- **2240 – Programme de travail de la mission**

Les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ce programme de travail doit être formalisé.

- **2300 – Accomplissement de la mission**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

- **2310 – Identification des informations**

Les auditeurs internes doivent identifier les informations nécessaires, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

- **2320 – Analyse et évaluation**

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

- **2330 – Documentation des informations**

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

- **2340 – Supervision de la mission**

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

- **2400 – Communication des résultats (Présentation des résultats et conclusion de l'audit)**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

- **2410 – Contenu de la communication**

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

- **2420 – Qualité de la communication**

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

- **2421 – Erreurs et omissions**

Si une communication finale contient une erreur ou une omission importante, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

- **2430 – Indication de non-conformité aux Normes**

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- la ou les Normes qui n'ont pas été entièrement respectées,
- la ou les raisons de la non-conformité, et
- l'incidence de la non-conformité sur la mission.

- **2440 – Diffusion des résultats**

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

• **2500 – Surveillance des actions de progrès**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au Top Management.

• **2600 – Acceptation des risques par le Ministre**

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Hiérarchie Supérieure du Ministère a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.

4 Méthodologie de Conduite d'une Mission d'Audit Interne

4.1 Origine de la méthodologie

Pour la réalisation de missions d'audit interne, les inspecteurs et auditeurs relevant des inspections générales des Ministères, utiliseront la méthodologie d'audit interne utilisée sur le plan international.

Les différentes missions seront réalisées suivant :

- une méthodologie standard qui a pour principaux objectifs :
 - d'étudier la pratique et la réalité du fonctionnement au niveau des entités auditées,
 - de repérer les faits significatifs,
 - de déterminer les causes engendrant ces faits,
 - de démontrer les conséquences engendrées par ces faits,
 - de proposer des recommandations ou des solutions pour remédier ou éviter ces conséquences,
 - de faire adhérer les audités aux recommandations proposées,
 - d'examiner les programmes d'action et d'assurer le suivi de leur mise en place.
- des règles déontologiques, tirées des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA (Institute of Internal Auditors), à savoir :
 - honnêteté : indépendance et connaissance de ses limites (compétences et moyens) ;
 - objectivité : pas de préjugés, capacité d'écoute et bonne foi ;
 - discrétion : secret professionnel et confidentialité des dossiers ;
 - fiabilité : rigueur, compétence et respect des méthodes.

4.2 Utilité et avantages de la méthodologie

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige une grande rigueur et doit obéir à certaines règles qui peuvent être évolutives et adaptées selon d'une part, la nature de la fonction, de la structure, du système ou encore du processus et/ou de la procédure à auditer, et d'autre part, le contexte et les conditions de fonctionnement de l'entité auditée.

La conduite efficace des missions d'audits interne requiert, de ce fait, l'utilisation d'une approche méthodologique simple et pragmatique ainsi que des outils adaptés à ce type de missions.

Cette méthodologie vise à faciliter l'intervention de l'auditeur sur le terrain et favorise la compréhension des concepts de base relatifs à une mission d'audit interne. Elle comporte en même temps des éléments relatifs à la conduite de la mission ainsi que des éléments pour la réalisation du travail d'audit sur le terrain.

Cette méthodologie permettra d'aborder les missions d'audit selon trois phases et propose pour la réalisation des travaux d'audit, l'utilisation d'outils et de techniques d'analyse et d'audit tels que :

- le recensement des informations, données et documentation nécessaires au bon déroulement de la mission d'audit interne,
- les méthodes d'analyse, de vérification et de synthèse,
- les modèles types de documents de travail,
- les modèles de rapports attendus à l'issue d'une mission d'audit interne.

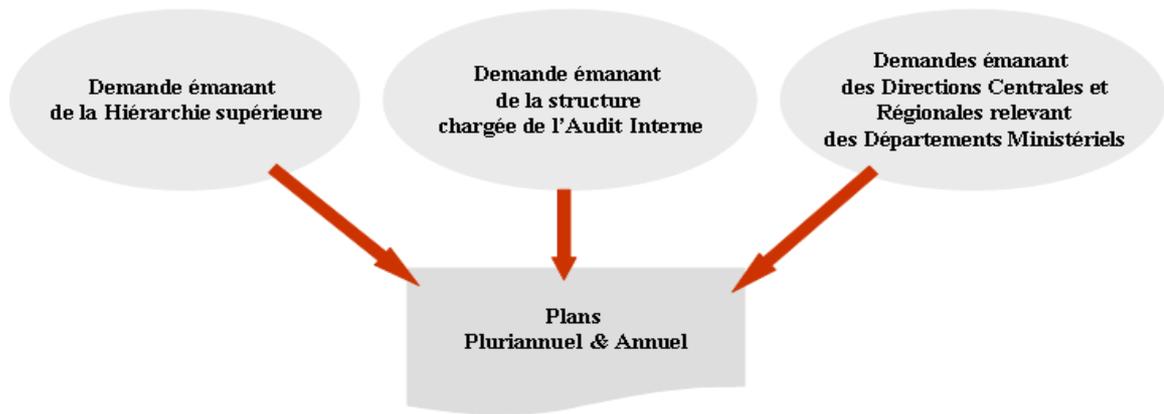
4.3 Structure type d'une équipe d'audit interne

La structure de projet définit les différents organes nécessaires au bon déroulement de la mission d'audit interne.

La composition de cette structure de projet peut changer selon l'importance, l'envergure et le contexte de déroulement de la mission d'audit interne mais généralement dans les missions d'audit interne, on retrouve la structure suivante :

- Les audités : les responsables ainsi que les gestionnaires relevant des entités auditées,
- L'équipe des auditeurs constituée généralement :
 - d'un chef de mission,
 - et des auditeurs et/ou inspecteurs.

4.4 Schéma général de conduite d'une mission d'audit interne



1. Emission de l'ordre de mission	<ul style="list-style-type: none"> • Mandat de l'audit interne
2. Analyse des procédures et de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau des Forces et des faiblesses Apparentes
3. Etablissement du rapport d'orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat des prestations de services : Fixe les grandes lignes de la mission avec des audités.
4. Etablissement des programmes de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire sous forme d'une liste de tâches : fil conducteur des travaux de l'auditeur interne.
5. Travaux de vérification, de recherche et d'analyse sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> • Les points des FRAP sont validés au fur et à mesure avec les opérationnelles concernées au niveau de l'entité auditée.
6. Synthèse des FRAP	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement et mise en ordre des problèmes : ossature du rapport
7. Présentation des conclusions au responsable concerné de l'entité auditée	<ul style="list-style-type: none"> • 1ère vue complète : compte rendu final sur site
8. Elaboration du projet de rapport	<ul style="list-style-type: none"> • Aux seuls audités puis aux autres destinataires des recommandations
9. Tenue de la réunion de validation	<ul style="list-style-type: none"> • Validation des faits, constatations, déductions et conclusions
10. Elaboration du rapport définitif (y compris les recommandations)	<ul style="list-style-type: none"> • Remise à la hiérarchie supérieure ...
11. Acceptation des réponses	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'action élaboré par l'entité auditée.
12. Suivi de la mise en place	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu à la hiérarchie supérieure • Eventuellement, déclenchement d'une nouvelle mission.

4.5 Phasage de la méthodologie de conduite des missions d'audit interne

La méthodologie de conduite des missions d'audit interne s'articule autour des phases suivantes :

- Phase 1 : Phase d'étude
- Phase 2 : Phase de vérification
- Phase 3 : Phase de conclusion

4.5.1 Déclenchement de la mission – Ordre de mission

Préalablement à la phase de prise de connaissance, il est important que l'intervention des auditeurs auprès de l'entité auditée soit précédée par l'émission d'un ordre de mission qui soit signé par les hautes instances de l'organisation concernés (et généralement, par la hiérarchie supérieur du Département Ministériel concerné).

L'ordre (ou lettre) de mission est le mandat donné par la hiérarchie supérieure aux auditeurs des inspections générales des Ministères pour informer les responsables concernés de l'entité à auditer de leur intervention imminente pour la réalisation des audits internes planifiés à l'avance.

L'ordre (ou lettre) de mission permet de :

- présenter les auditeurs en charge de l'audit interne en question,
- prévenir les audités sur les objectifs de la mission afin qu'ils aient le temps de s'organiser et de préparer toute la documentation nécessaire et utile au déroulement de l'audit interne,
- préciser la ou les entité(s), la ou les fonction(s), le ou les service(s) et les audités concernés). Il explique, par ailleurs, les circonstances de l'audit,
- préciser les modalités d'intervention : Où, quand, qui et comment,
- accréditer l'équipe chargée de l'audit interne et légitimer leur intervention.

Par le moyen de cet ordre de mission, les auditeurs en charge de l'audit interne sont habilités et autorisés à accéder à toute la documentation nécessaire pour la réalisation des différents travaux dans le cadre de la mission d'audit interne ainsi qu'aux documents et personnes concernées.

L'entité d'audit interne ne décide pas d'elle-même des missions à réaliser. En effet, la planification et la décision des missions d'audit reviennent à la hiérarchie supérieure dans le cadre d'un processus de planification. Tout responsable (de près ou de loin) concerné est

destinataire de l'ordre de mission y compris le responsable de l'entité auditée. Le responsable de l'audit interne est chargé de la diffusion de l'ordre de mission auprès de ses collaborateurs.

L'ordre de mission est généralement contresigné par le responsable hiérarchique de l'entité auditée, en vue d'améliorer l'accueil des auditeurs internes et faciliter leur intervention sur le terrain.

4.5.2 Phase d'étude

La phase d'étude est enclenchée par une étape consistant en la prise de connaissance du domaine audité et l'identification des risques et opportunités d'amélioration.

Ces deux étapes constituent le plan de la phase d'étude et permettent à travers un programme ficelé de définir:

- les domaines, fonctions ou activités à examiner,
- les structures (divisions ou services) à visiter,
- les interviews à réaliser ainsi que les personnes à rencontrer,
- et les informations (données pertinentes) à recueillir ainsi que les points critiques à bien comprendre.

Cette phase permet :

- d'une part, de découper en stades chronologiques la fonction, le processus ou la procédure auditée afin de déterminer pour chaque stade (étape), les objectifs spécifiques ainsi que les risques y afférents,
- et d'autre part, de vérifier l'exhaustivité des préoccupations de la hiérarchie par une approche qualité.

Ces éléments peuvent être observés, constatés par l'auditeur et comparés au référentiel des procédures. L'auditeur interne pourra donc déterminer si les caractéristiques de fonctionnement réelles permettent ou non d'atteindre les objectifs et d'éviter les risques encourus.

4.5.2.1 *Plan d'approche*

Le plan d'approche conclut la phase de reconnaissance du domaine défini par l'ordre de mission. Il définit les objectifs de la phase d'étude et les modalités de mise en œuvre de l'analyse des risques correspondante.

Ce plan d'approche consiste en l'organisation logique des travaux de l'auditeur pour répondre aux attentes de la hiérarchie supérieure et de l'entité auditée, en évaluant les risques réels d'un dysfonctionnement donné.

Le plan d'approche organise la phase d'étude ; il associe à la prise de connaissance du domaine à auditer et à l'identification de ses éventuels risques et opportunités d'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objets auditables.

Un objet auditable est constitué par l'ensemble des éléments qui peuvent être observés ou constatés par l'auditeur et comparés au référentiel des procédures.

Le découpage en objets auditables peut être réalisé selon les deux approches suivantes :

- Découpage en stade chronologique (1^{ère} approche) :
 - déterminer pour chaque étape, les objectifs spécifiques et les risques y afférents,
 - déterminer les modalités de fonctionnement et définir dans quelle mesure elles permettent l'atteinte des objectifs escomptés.
- Découpage par arborescence des facteurs qualifiables (2^{ème} approche) :
 - effectuer une analyse sémantique arborescente jusqu'à des objets auditables,
 - vérifier l'exhaustivité des préoccupations par l'approche qualité.

1^{ère} étape : Prise de connaissance du domaine à auditer

Cette prise de connaissance (collecte d'informations et de données) du domaine à auditer débute par l'élaboration d'un **programme d'intervention** concernant :

- les domaines à examiner,
- les sites (divisions ou services) à visiter,
- les interviews à réaliser et les personnes à rencontrer,
- les informations à recueillir,
- les points critiques à bien comprendre,

- les dates de début et de fin de la phase d'étude.

Cette prise de connaissance permet de bien cerner les préoccupations majeures de la mission et ce, en assurant :

- la recherche de tout élément de définition et d'analyse de l'activité à cerner sur des documents propres de l'entité auditée,
- la consultation de bases documentaires (bases de données informatiques ou tous autres fonds documentaires) de l'entité auditée,
- la détection des points marquants de l'histoire du domaine audité,
- l'identification des chiffres saillants ainsi que les données importantes,
- l'identification des méthodes de gestion et des systèmes d'information propres à l'entité auditée,
- la collecte des rapports antérieurs d'audit (interne ou externe) ou d'inspection,
- l'établissement d'un organigramme et l'analyse des définitions des postes de l'organigramme impliqués dans le processus audité.

2ème étape : Identification des risques et des opportunités d'amélioration

Cette étape permet aux auditeurs internes de prendre conscience des risques et des opportunités d'amélioration qui se matérialisent par le Tableau des Forces et des faiblesses Apparentes (T.F.f.A).

L'objectif étant de prendre en compte les préoccupations (problèmes réels, dysfonctionnements, résultats non atteints) de la hiérarchie supérieure et du responsable de l'entité auditée.

Cette étape de reconnaissance (prise de connaissance et de conscience) doit éclaircir les exigences requises dans l'ordre de mission et permettre l'analyse des données collectées. Le résultat en est la formalisation dans un plan d'approche.

Le plan d'approche doit s'appuyer sur des préoccupations claires et documentées, intégrant notamment celles exprimées par l'entité à auditer (demandeur). Il doit également servir de base de discussion entre le chef de mission et le responsable de l'entité auditée pour valider les orientations proposées.

Quand le plan d'approche est formalisé et approuvé, il engage le travail de l'équipe d'audit interne et sert de guide pour la phase d'analyse des risques.

Le plan d'approche clôt la phase de reconnaissance et synthétise l'ensemble des informations et données collectées par les auditeurs internes, à savoir :

- l'origine et les circonstances de la demande d'audit, et les principales préoccupations de l'entité auditée,
- la description du domaine audité : données chiffrées, évolution de ces données chiffrées, décomposition en objets auditables et limites de la mission,
- la démarche de travail pour la suite de la mission ainsi que le personnel alloué à la mission.

4.5.2.2 Réunion d'ouverture

Le programme d'intervention cité ci-dessus, est défini lors de la réunion d'ouverture à laquelle doivent assister :

- le responsable de la structure en charge de l'Audit Interne,
- l'Auditeur Superviseur ou l'Inspecteur Général, selon l'ampleur et l'importance de la mission,
- les auditeurs internes,
- le directeur ou responsable de l'entité auditée ainsi que les chefs de division ou de services de cette entité.

Cette réunion d'ouverture devra s'articuler autour des points suivants :

- la présentation des auditeurs par le responsable de la structure d'audit interne ou par un superviseur,
- la présentation de l'entité auditée par le directeur ou un responsable,
- l'exposé et rappel du rôle de l'audit interne, de sa place et de son positionnement au sein du Ministère,
- la présentation du planning prévisionnel de la mission,
- la préparation de la logistique (téléphone, bureau,...) et planning des premiers rendez-vous,
- la sensibilisation du personnel de l'entité auditée sur l'importance de leur participation en tant que "acteurs" et non "victimes ou suspects".

Cette sensibilisation étant un moyen de les motiver et d'attirer leur attention sur l'importance de leur étroite collaboration et du bénéfice qu'ils peuvent tirer de l'intervention des auditeurs internes.

4.5.2.3 *Analyse des risques : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (T.F.f.A)*

Le Tableau des Forces et des faiblesses Apparentes conclut la phase d'analyse des risques, réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche. Il a pour objectif de faire un état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou activité auditée.

L'analyse des risques est une étape particulièrement importante. En effet, du sérieux de sa préparation dépend le succès de la mission tant au niveau du temps passé que dans la pertinence des recommandations.

Le Tableau des Forces et faiblesses Apparentes reprend les thèmes suivants :

- le domaine/ ou l'opération auditée : le thème ainsi que la structure concernée ou impliquée dans le traitement du processus,
- les objectifs du contrôle : la situation théorique du bon fonctionnement du processus,
- les risques : les conséquences ou les éléments redoutés en cas de dysfonctionnement,
- les indicateurs qui traduisent de manière concrète et détaillée les critères d'évaluation,
- les forces et les faiblesses par rapport à un objectif de contrôle interne ou à une caractéristique assurant le bon fonctionnement ou l'atteinte d'un résultat escompté,
- la conséquence ou le degré de gravité,
- et les commentaires supplémentaires sur les risques s'il y a lieu.

En termes de régularité, les forces et faiblesses s'expriment qualitativement et quantitativement par rapport à des règles, procédures et systèmes existants.

En terme d'efficacité, les forces et faiblesses s'expriment qualitativement et quantitativement par rapport à des résultats attendus et à leurs conditions d'obtention.

Une force ou une faiblesse doit s'exprimer par rapport à un objectif de contrôle interne ou une caractéristique normalement attendue (par rapport à une norme) pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation ou l'atteinte d'un résultat escompté.

Pour chaque objectif de l'analyse, l'auditeur doit apprécier l'aptitude des dispositions de gestion et de contrôle en place à atteindre les objectifs du contrôle interne et à contribuer au résultat attendu. L'appréciation du risque repose sur deux estimations :

- le degré de gravité de la perte pouvant en résulter (ou des conséquences directes et indirectes),
- la probabilité ou la possibilité de réalisation du risque : notion quantifiée formellement ou documentée par référence à l'expérience de l'auditeur.

La mesure des risques doit être effectuée selon deux axes et doit permettre :

- de situer l'importance des faiblesses de systèmes ou de l'insuffisance de résultats constatés en termes de conséquences réelles ou potentielles,
- d'apprécier le degré de confiance qu'à l'auditeur du point analysé à la date d'établissement du T.F.f.A.

L'analyse des risques et de ce fait l'établissement du T.F.f.A, nécessite de se rendre sur le terrain (à l'entité auditée).

Les procédures, informations et chiffres significatifs collectés au cours de la phase de reconnaissance, ainsi que la description des systèmes d'information et de pilotage, sont analysés dans la phase d'analyse des risques pour remplir le T.F.f.A. Toute description de l'organisation faite a pour objectif de formuler une opinion sur l'atteinte des objectifs de contrôle préalablement définis.

Enfin, le Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (T.F.f.A) présente de manière synthétique les opinions de l'auditeur sur chaque thème analysé. Il permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation. Un classement des principales forces et faiblesses rencontrées pourra être établi pour amorcer l'orientation des phases suivantes de la mission.

4.5.2.4 Rapport d'orientation

A l'issue de la phase de reconnaissance, le chef de mission entame la rédaction du rapport d'orientation qui précise les axes d'investigation et les limites d'intervention des auditeurs ainsi que les objectifs à atteindre par l'équipe des auditeurs internes.

Le rapport d'orientation reprend les conclusions issues de l'analyse des risques, résumées dans le Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (T.F.f.A), et oriente les travaux en terme :

- de sécurité en faisant toutes les vérifications que nécessitent :
 - la certification de l'existence des forces,
 - la confirmation de la présence d'une faiblesse,
 - la qualification du risque attaché à une faiblesse (nature du résultat, probabilité, gravité),
- d'efficacité en formulant rapidement des solutions aux dysfonctionnements majeurs.

Le rapport d'orientation constitue le contrat des prestations de services précisant les axes et la charge d'investigation des auditeurs et si possible les limites de la mission.

Le rapport d'orientation consistera essentiellement :

- à déterminer les modalités pratiques de l'intervention des auditeurs internes,
- à aider l'auditeur qui intervient en véritable consultant interne, à rechercher, reconnaître et rectifier toutes ou en partie (selon les moyens qui lui sont attribués) les faiblesses identifiées.

Le choix des orientations de la mission doit être effectué à partir du Tableau des Forces et faiblesses Apparentes et matérialisé sous forme de rapport d'orientation signé par le responsable de l'audit.

Le rapport d'orientation doit définir la mission en termes d'objectifs à atteindre par l'audit. L'objet n'étant pas de décrire les travaux ou techniques spécifiques qui seront définis dans le programme de travail, mais de préciser les services qui vont être rendus à l'audit.

Pour être pertinent, le rapport d'orientation reprendra les conclusions retenues du Tableau des Forces et faiblesses Apparentes, les priorités d'actualité et les préoccupations du management ou de la hiérarchie supérieure.

Pour être percutant, le rapport d'orientation doit être formulé en termes d'objectifs à atteindre pour l'entité auditée, et donc doit être rédigé en faisant abstraction des futurs travaux d'audit qu'il implique.

Le rapport d'orientation définit la mission en terme d'objectifs à atteindre par l'audit, exprimés clairement afin qu'ils soient aisément perceptibles et compréhensibles par les audités.

4.5.2.5 Programme de vérification

Le programme de vérification est la gamme de moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation

C'est un document interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs internes.

Le programme de vérification traduit la liste des travaux à réaliser par l'auditeur. En effet, le programme de vérification (programme de travail) est :

- d'abord, la traduction de l'ensemble des tâches à fournir (où allons-nous), c'est à dire :
 - les travaux à effectuer,
 - les investigations à mener,
 - les questions à se poser et à poser à l'entité auditée lors des entretiens,

- les points importants à détailler et à voir,
 - les pratiques de bonne gestion à rechercher,
 - les pratiques de gestion non conformes à la réglementation et aux procédures en vigueur,
 - les études et les tests à réaliser,
 - les risques et contrôles à valider.
- Les actions d’audit (les moyens et outils), pour assurer :
 - une planification dans le temps,
 - une répartition équitable des tâches entre les auditeurs selon les compétences de chacun,
 - une maîtrise de la gestion des missions d’audit.

Le programme de vérification a pour avantage d’assurer l’efficacité des missions d’audit, à travers les points cités ci-dessous :

- Assurer l’objectivité de l’audit interne,
- Assurer le responsable d’audit interne que toutes ses préoccupations seront prises en compte par l’équipe des auditeurs,
- Permettre au superviseur ou au chef de mission d’évaluer et de répartir les tâches entre les auditeurs internes,
- Préparer et assurer le suivi du planning de la mission depuis le lancement jusqu’à la rédaction du rapport d’audit interne,
- Guider l’auditeur dans ses travaux,
- Documenter le déroulement de la mission (trace, tableau synoptique, tableau d’orientation),
- Capitaliser l’expérience et le savoir-faire.

4.5.2.6 B.A.P.S : Budget, Allocation, Planning, Suivi

Le BAPS : Budget – Allocation – Planning – Suivi, organise l’intervention de l’auditeur dans le temps (durée, dates) et l’espace (sites, auditeurs) de la phase d’étude à la diffusion du rapport ; Il est reflété par l’état d’avancement de la mission régulièrement mis à jour.

La charge en temps que nécessite chaque tâche du programme de vérification (programme de travail) doit être estimée et évaluée pour maîtriser le déroulement de la mission au-delà de la phase d'étude.

Les tâches du programme de vérification doivent être clairement allouées aux auditeurs pour que chacun sache ce qu'il a à faire. L'allocation des tâches, bien sûr inutile quand il n'y a qu'un seul auditeur sur la mission, doit être formalisée pour éviter les doublons et lacunes et permettre de responsabiliser chaque auditeur (allocation : qui fait quoi).

Les dates et lieux où les tâches du programme de vérification seront effectuées, doivent être prévues pour organiser l'affectation des auditeurs, obtenir la disponibilité des audités, annoncer la date de livraison du rapport d'audit interne (provisoire et définitif) à la hiérarchie supérieure et donner à l'équipe un référentiel pour contrôler l'avancement de la mission.

L'avancement des travaux devra être suivi pour maîtriser le déroulement de la mission et assurer son efficacité, à savoir :

- la progression des tâches et clôture des sections,
- le respect des engagements en matière de délais,
- la planification des activités de fin de mission et de début de la suivante (Suivi = feuilles de temps + états d'avancement des travaux).

L'état d'avancement des travaux doit être tenu à jour par le chef de mission à partir des feuilles de temps des auditeurs internes, et communiqué régulièrement au responsable de la structure d'audit interne en prévisionnel et en réel.

L'état d'avancement des travaux doit être entamé dès l'envoi de l'ordre (lettre) de mission. Le suivi de l'état d'avancement des travaux est sous l'entière responsabilité du superviseur ou du chef de mission selon l'ampleur de la mission et/ou le responsable de la structure d'audit interne si la mission est sous sa responsabilité directe.

Le B.A.P.S a pour objectifs :

- de contrôler le déroulement de la mission, éventuellement de modifier son parcours ou de l'adapter selon le contexte de la mission en question,
- d'établir les références, directement pour les audits récurrents et par analogie pour les audits prototypes, permettant de proposer un programme annuel sérieux.
- d'assurer le suivi des missions en matière de :
 - Budget temps : Il s'agit du nombre d'heures ou de journées consacrées à chaque tâche du programme de vérification ainsi que du nombre total d'heures chargées par mission d'audit interne,

- Allocation : Elle consiste en l'affectation des tâches aux auditeurs “ Qui fait Quoi ”,
- Planning : Quand effectue-t-on ces tâches ? quand prévoit-on nos rendez-vous et nos résultats (produits finis, exemple : rapport d'audit interne, lettre de recommandations),
- Suivi : c'est la manière la plus sûre pour un auditeur de s'assurer de l'état d'avancement des travaux en prévisionnel et en réel.

4.5.3 Phase de Vérification

4.5.3.1 Feuille de couverture

La feuille de couverture est le document, qui établie en deux temps, décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérification, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées. Elle est le document d'articulation entre le programme de vérification (de travail) et le travail terrain d'une section (ou d'une partie de section) avec ses conclusions.

La feuille de couverture est établie en deux temps :

- Avant l'action : la feuille de couverture permet de décrire le but de l'action et les modalités (caractéristiques du test, contenu du questionnaire, plan détaillé du guide d'audit ou des interviews) de mise en œuvre d'une tâche.
- Après l'action : la feuille de couverture garantit une bonne présentation des résultats et conclusions (des réponses précises et une interprétation des résultats) et facilite la constitution du dossier synthétique et sa supervision.

La feuille de couverture permet de décrire précisément l'action d'audit mise en œuvre afin de définir les modalités d'exécution assurant son objectivité et sa pertinence avant et pendant l'exécution, puis d'interpréter les résultats et les conclusions qui en sont tirées.

La feuille de couverture constitue également un guide de mise en œuvre permettant à l'auditeur de former son intime conviction sur l'ensemble des sujets qu'il veut aborder.

Toute action d'audit doit être matérialisée par des objectifs, des modalités d'exécution du travail, décrites d'une manière compréhensible et vérifiable ainsi qu'une conclusion. La feuille de couverture formalise ces trois points.

L'auditeur doit pouvoir comprendre et exécuter l'action prévue d'une manière fiable et objective à la simple lecture de la feuille de couverture. En effet, la feuille de couverture précise les modalités à suivre, à savoir :

- les caractéristiques du test et le contenu du questionnaire (de contrôle interne, à choix multiples, ouvert),

- et le plan détaillé du guide d'interview.

Il doit également dresser des conclusions qui répondent d'une manière précise, concise et contrôlable aux objectifs fixés à l'action. A la fin de l'action, l'auditeur complétera la feuille de couverture par les principaux résultats et conclusions qu'il aura tirées de son action, même si cela figure déjà sur ces papiers de travail détaillés.

La feuille de couverture doit indiquer :

- la liste exhaustive des interviews à mener (les personnes à contacter et personnes à voir),
- la séquence du contenu des interviews,
- la rédaction des questionnaires,
- les références des états et documents utiles à la compréhension de l'activité et au bon déroulement de la mission,
- l'organisation des tests et l'étendue de ces tests.

La feuille de couverture est établie par l'auditeur en charge de la section du programme de vérification, et approuvée par le responsable de la structure d'Audit Interne, le superviseur ou le chef de mission avant l'exécution de l'action.

L'auditeur commencera sa feuille de couverture en reprenant l'action prévue au programme de vérifications et ses objectifs. Il la complétera en s'inspirant de l'expérience capitalisée par la structure d'audit interne. Il adaptera également sa démarche aux conditions concrètes et au contexte qu'il a à étudier (organisation des responsabilités, forme de l'information disponible...etc), et il y portera les références (Cf. Système de référence).

Pour chaque test à effectuer, la feuille de couverture précisera notamment :

- le type et la référence des documents à examiner,
- la période de référence ou les dates concernées,
- les vérifications et les opérations à effectuer,
- la forme sous laquelle les résultats sont présentés,
- la population globale testée,
- les modalités d'échantillonnage.

Pour chaque entretien réalisé, la feuille de couverture précisera le nom, les numéros de téléphone des personnes à contacter, et les jours et heures à éviter. Elle explicitera le contenu de l'entretien qui précise la liste des points subdivisés en questions précises.

Le déroulement de l'entretien peut s'écarter de l'ordre prévu : si la feuille de couverture est utilisée comme guide d'entretien, il s'impose qu'elle soit suffisamment lisible pour qu'un simple coup d'œil permette de déterminer les questions déjà couvertes et celles restant à poser.

Le compte rendu de l'entretien figurera dans les papiers de travail détaillés confectionnés par l'auditeur interne. Seules les conclusions seront reportées sur la feuille de couverture.

Pour des entretiens répétitifs (les mêmes questions à plusieurs personnes), il est souhaitable que le plan de chaque compte rendu corresponde à celui de la feuille de couverture pour faciliter la consolidation.

La feuille de couverture constitue un document autonome permettant au chef de mission et au responsable de l'audit de comprendre l'action menée, d'interpréter ses résultats et d'apprécier ses conclusions sans avoir à consulter les papiers de travail détaillés. A cette fin :

- une copie de la feuille de couverture figurera dans le dossier synthétique (Cf. dossier de l'audit interne),
- l'original restera dans le dossier analytique en tête des papiers de travail et, le cas échéant, celle des points de rapport correspondant.

Il est aussi commode de reporter sur le programme de vérification, dans les colonnes prévues à cet effet, en face de l'action concernée :

- le nom ou les initiales de l'auditeur qui a effectué le travail,
- la date à laquelle le travail a été effectué et achevé,
- le numéro de référence de la feuille de couverture,
- le ou les numéros des FRAP établies ou la mention « pas de FRAP » s'il n'y en a pas.

4.5.3.2 Papiers de travail

Les papiers de travail sont la matière première de l'auditeur pour documenter et consigner chacune des constatations et conclusions, compiler les faits et réflexions ayant valeur de preuve et d'argument.

Ils constituent une base commune en vue d'un travail d'échange, d'enrichissement et de réflexion entre les membres de l'équipe.

Lors des missions d'audit, l'auditeur élabore des papiers de travail pour chaque tâche effectuée, depuis le moment où la préparation de la mission est lancée jusqu'à la diffusion du rapport d'audit interne.

Les papiers de travail permettent :

- de recueillir les informations obtenues lors des entretiens et des travaux de détails,
- d'identifier et documenter les faiblesses relevées,
- d'alimenter les discussions avec les audités,
- d'étayer le rapport,
- de faire superviser l'avancement et les résultats de la mission selon l'importance des points abordés.

En pratique, les papiers de travail doivent être établis quotidiennement au fur et à mesure du déroulement et de l'avancement des travaux sur le terrain.

4.5.3.3 Dossiers de travail

Le dossier d'audit interne constitue la structure d'accueil et d'organisation d'une mission donnée. Cette structure d'accueil étant composée de dossiers de travail (dossier synthétique, dossier analytique, dossier administratif et dossier permanent) et d'un système de référence organisé.

Les objectifs des dossiers d'audit interne sont :

- le recensement des informations collectées et leur report sur les papiers de travail,
- et l'argumentation des conclusions du rapport d'audit interne par des données convenablement classées, structurées et archivées.

Le dossier d'audit interne et son système de référence concernent chaque étape et produit fini de la mission ainsi que chaque document copié, reçu ou créé.

Le dossier d'audit interne est constitué de quatre types de dossiers, différenciés en fonction des objectifs auxquels ils sont destinés :

- le dossier Synthétique,
- le dossier Analytique appelé également "dossier de travail",
- le dossier Annexes (dossier des annexes),
- et le dossier Administratif.

Le classement des papiers de travail doit permettre un accès direct et rapide à l'information souhaitée, aussi bien pour le responsable de la mission que pour les auditeurs internes intervenant dans la mission.

Un système d'indexation et de référence s'impose évidemment (**Cf. Système de référence**). Les documents établis lors des missions antérieures tels que les organigrammes, les diagrammes de circulation de l'information et des documents peuvent être repris à l'occasion d'une nouvelle mission d'audit interne.

L'utilisation des ticks-marks de couleur est recommandée. Elle permet en effet, la matérialisation et la visualisation rapides des contrôles effectués à savoir les vérifications des calculs, arithmétiques, les rapprochements d'états, etc. Ces ticks-marks doivent être expliqués par une légende.

Le dossier synthétique

Le dossier synthétique permet :

- aux auditeurs de faire des synthèses tout au long de la mission afin de leur faciliter la rédaction des rapports d'audit interne,
- au responsable de l'unité centrale d'audit interne, au superviseur et éventuellement aux chefs de mission de maîtriser la qualité de la mission, et de pouvoir assumer leurs responsabilités,
- au responsable de l'audit interne de suivre les résultats et de contrôler la qualité de travail,
- de capitaliser le savoir-faire de l'entité d'audit interne pour des missions similaires futures.

La documentation du dossier synthétique décrit le travail effectué par les auditeurs internes, étaye le rapport, et permet une revue et qualification du travail.

Le dossier synthétique comprend l'ensemble des documents reçus de l'entité auditée, les FRAP élaborées, les papiers de travail confectionnés par les auditeurs internes, etc.

Le dossier synthétique est considéré comme le dossier de référence. Il sert à localiser de façon efficace les données nécessaires à l'audit en cours et à fournir des informations utiles pour les audits à venir.

Le dossier synthétique est constitué des éléments suivants :

- l'ordre de mission et les documents à l'origine de la demande de mission d'audit en question,
- les organigrammes et les annuaires détaillés du personnel de chaque direction, division ou service,
- les informations financières et opérationnelles récentes relatives à chaque secteur,

- les rapports d’audit antérieurs ou rapports d’inspection relatifs à la même fonction ou une liste des principaux points à risques,
- les comptes-rendus d’entretiens avec les audités,
- l’ensemble des produits finis qui concluent les différentes étapes de la phase d’étude (reconnaissance, T.F.F.A, détermination des tâches,...),
- la photocopie des feuilles de couverture,
- les FRAP validées avec les audités,
- l’ossature du rapport d’audit interne,
- et un exemplaire du rapport final d’audit interne.

Le dossier Analytique

Le dossier analytique comporte les éléments issus de la phase de vérification. Lorsque les papiers de travail sont trop volumineux, ils sont classés dans le dossier annexe et remplacés par une feuille de renvoi dans le dossier Analytique (**Cf. Dossier annexes**).

Le plan de classement des dossiers doit normalement suivre celui du programme de vérification (programme de travail). Le dossier est constitué au fur et à mesure de l’avancement des travaux. Au terme de la mission, le dossier est figé et ne sera utilisé que comme justificatifs des conclusions présentées.

Dans le dossier Analytique, chaque section du programme de vérifications devra comporter :

- les feuilles de couverture,
- les papiers de travail détaillés et les documents des audités sur lesquels l’auditeur a travaillé,
- les FRAP établies.

Le dossier Annexes

Le dossier annexe regroupe l’ensemble des informations historiques sur le processus, la procédure ou l’entité auditée et les rapports d’audit (interne et externe) ou d’inspection ainsi que la documentation collectée quant aux thèmes traités.

Le dossier Administratif

Le dossier administratif est inclus dans le dossier synthétique et y figure en tête. Ce dossier constitue l'outil de planification et de contrôle d'une mission d'audit interne. Il englobe :

- les états d'avancements des travaux, les points qui sont en suspens ainsi que des budgets de frais,
- les exemplaires vierges de feuilles de temps et de notes de frais,
- les budgets de frais de mission et leur suivi.

Le système de Référence

Le système de référence est une technique de numérotation des documents contenus dans le dossier d'audit.

L'index d'un dossier est constitué de la table des matières (chapitres) ainsi que de la liste des documents qu'il contient.

Le système de référence et l'index de chaque dossier ont pour but :

- d'identifier aisément les relations qui existent entre les divers jeux de documents, et donc de faciliter la compréhension du dossier par le lecteur,
- de retrouver en quelques secondes toute preuve, toute description des faits ou des méthodes employées, le détail de tout calcul ou raisonnement nécessaire au rapport d'audit interne.

Chaque document doit comporter trois numéros en plus des initiales du rédacteur, de la date d'établissement, de l'objet du document et du nom et/ou la référence de la mission.

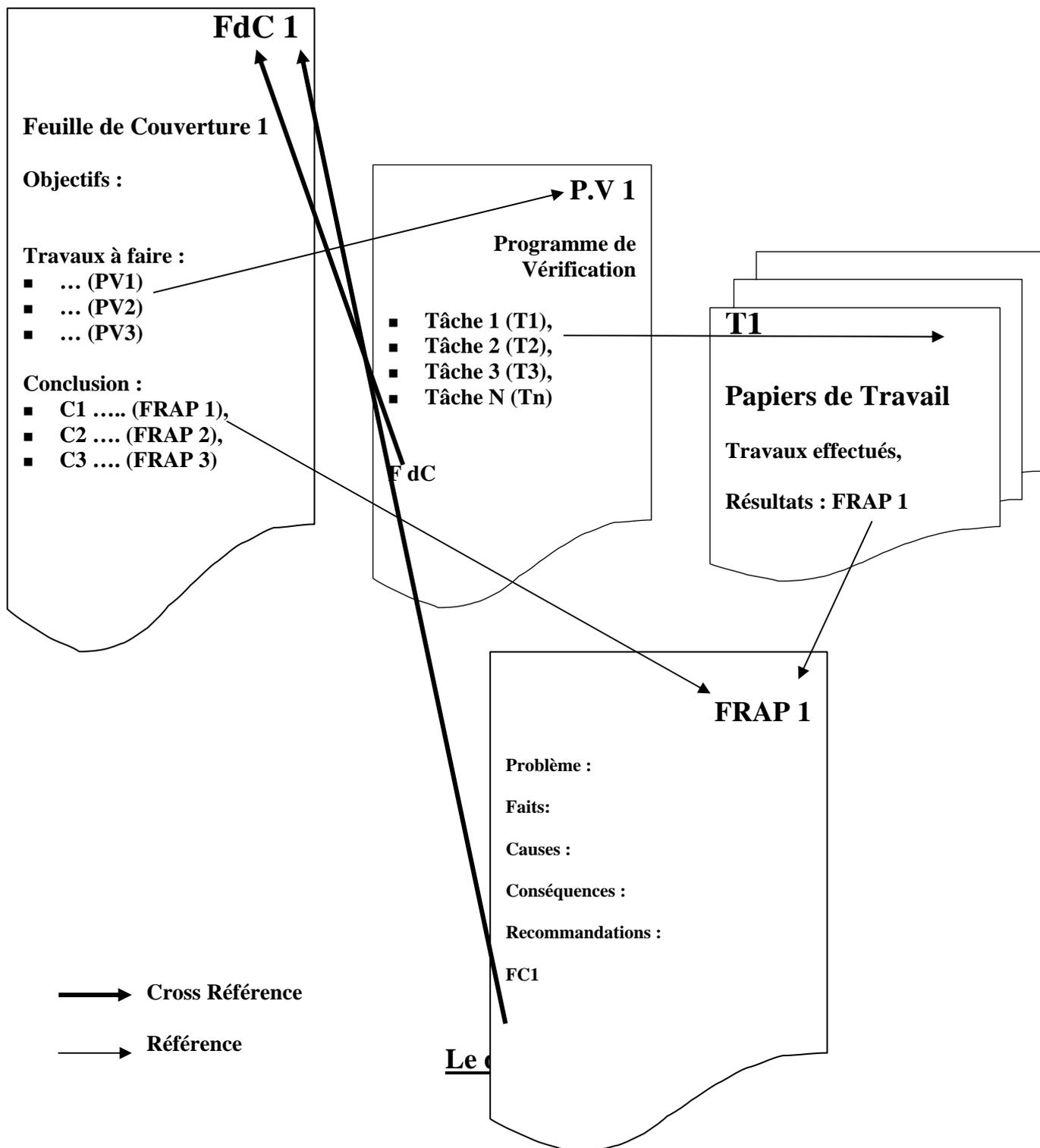
- un numéro qui l'identifie : ce numéro de page est reporté sur l'index du dossier,
- le numéro du document duquel il provient ou résulte (la référence = d'où ça vient),
- le numéro de chaque document auquel il a donné lieu (le cross-référencement = où ça va).

Le système de référence doit être simple et facile à utiliser. Un procédé approuvé consiste à utiliser une lettre majuscule pour les grandes étapes de la mission et des chiffres en complément sur chaque document. Au fur et à mesure que l'on ajoute des documents, on incrémente des chiffres qui ne sont pas forcément séquentiels.

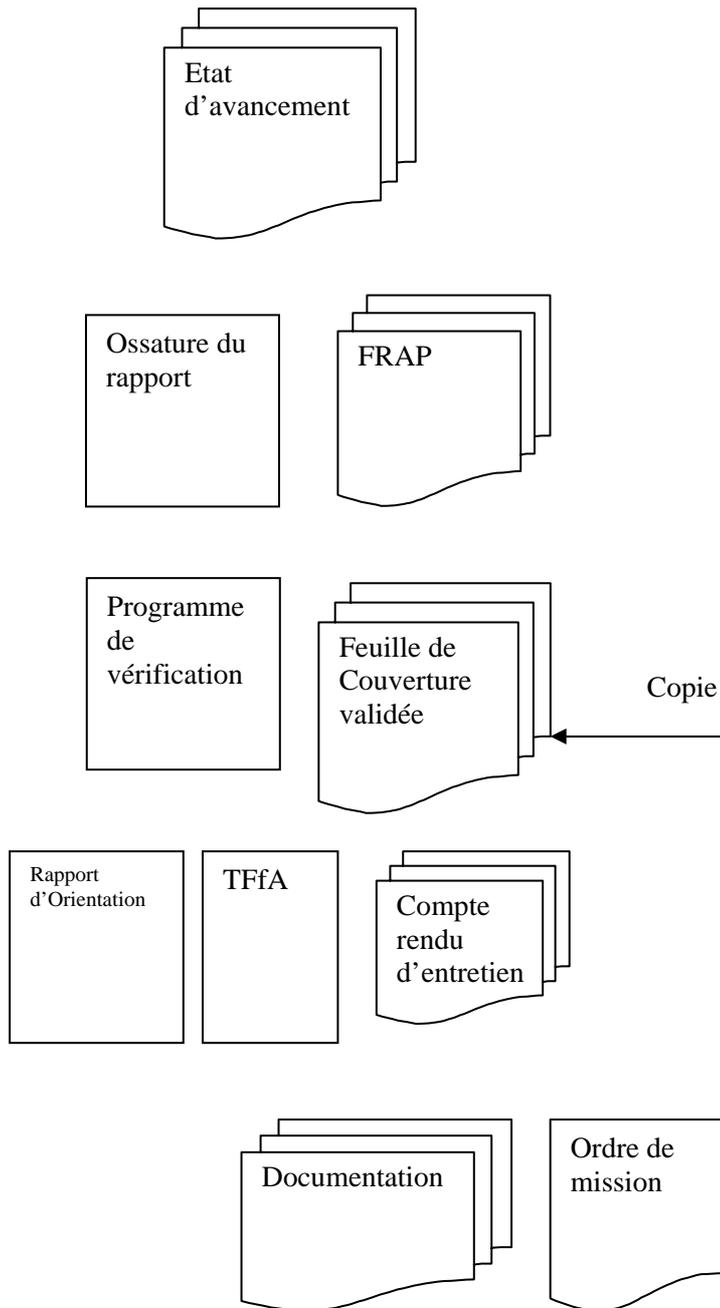
Chaque document doit comporter son propre numéro, ses numéros de référence et de cross-référence ainsi que la référence de la mission. Pour faciliter la manipulation du dossier

d'audit interne, il est commode que ces numéros soient portés en rouge à l'endroit prévu à cet effet (en haut de page à droite).

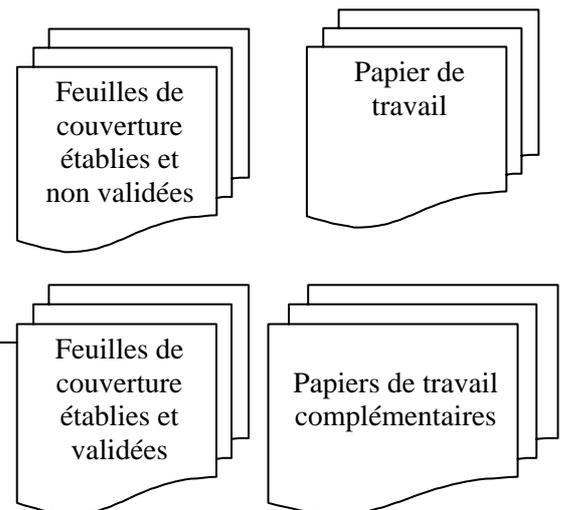
Exemple de dossier référencé :



Dossier Synthétique



Dossier analytique



Copie

4.5.3.4 *Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (F.R.A.P)*

La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (F.R.A.P) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail et communique avec l'audité concerné.

La F.R.A.P est un papier de travail structuré qui permet d'atteindre les cinq objectifs suivants :

- guider la réflexion de l'auditeur (sûreté et rapidité) lors des entretiens réalisés,
- communiquer avec l'audité (identifier et résoudre),
- piloter la mission (section par section, FRAP validées et référencées),
- faciliter la synthèse et accélérer la rédaction du rapport (ossature du rapport).

La FRAP attire l'attention sur les conséquences des dysfonctionnements et les recommandations de l'auditeur, plus que les faiblesses elles-mêmes. Elle permet de faire ressortir les risques dus au non-respect des règles et les coûts engendrés par les dysfonctionnements.

Tout dysfonctionnement digne d'être signalé sera formulé sous forme de FRAP, en synthétisant dans l'ordre suivant :

- le problème,
- les faits,
- les causes,
- les conséquences,
- et la solution ou la recommandation.

La FRAP sert ainsi de repère, et l'objectif du travail sur le terrain devient de produire des FRAP. Toute FRAP produite par l'auditeur, doit être approuvée par le chef de mission puis validée avec les audités concernés au fur et à mesure de l'avancement des sections du travail sur le terrain.

La validation des FRAP avec les audités est capitale et constitue une pré validation du contenu du projet de rapport puisqu'elle permet :

- d'éviter l'effet psychologique d'un travail dans le secret : inquiétude des audités, antagonisme vis-à-vis des auditeurs internes, suspicions réciproques sur les diligences et sincérité de l'autre,

- de prévenir l'audité le plus tôt possible du problème soulevé ou relevé (il ne s'agit pas de le dénoncer mais de l'aider et le conseiller),
- de lui laisser le temps de s'habituer, d'admettre le problème, et de le reconnaître (le tout est dans la manière de présenter le problème),
- d'obtenir la collaboration de l'audité pour résoudre le problème.

La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème doit être :

- produite au fur et à mesure de l'avancement des travaux de sections pour dégager l'esprit de l'auditeur et éviter l'effet de complexité résultant d'une accumulation d'informations non structurées à la fin du travail sur le terrain,
- supervisée par le chef de mission, et éventuellement par le responsable de l'audit, afin de soulever le maximum de questions et de clarifier la rédaction,
- validée avec chaque audité concerné au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur le terrain. Cette validation prépare l'audité à reconnaître le problème, à s'y faire, à le faire adhérer au contenu du rapport et à l'associer au développement des recommandations.

L'auditeur élaborera une FRAP dès qu'il apercevra un problème à creuser, afin de ne rien laisser échapper. En poussant ses investigations, il verra s'il y a lieu de compléter la FRAP ou de l'annuler (cas sans grandes conséquences).

L'auditeur commencera toujours par les faits, ensuite il complétera la « trouvaille » : les causes du dysfonctionnement observé et ses conséquences. La trouvaille consiste en un résumé synthétique, autonome et percutant du problème. Un dysfonctionnement se manifeste par un ou des faits et se caractérise par ses causes et conséquences. **(Cf. Modèle de F.R.A.P)**

Il est recommandé d'élaborer les FRAP sur traitement de texte en vue de faciliter toute éventuelle modification future ; ci-après, quelques recommandations pratiques pour mieux exploiter les FRAP :

- l'élaboration de l'ossature du rapport d'audit interne en reprenant dans l'ordre des événements la liste des problèmes recensés ainsi que les conclusions dégagées au niveau des FRAP,
- la rédaction du rapport d'audit interne en transformant chaque FRAP en page de rapport par annulation des hauts et bas de page, effacement des références de FRAP, des Numéros de FRAP puis ajout du numéro de chapitre ou de paragraphe et numérotation des recommandations,
- l'élaboration du cahier des recommandations en reprenant les recommandations figurant en bas de chaque FRAP,

Structure d'une feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP).

FRAP :	STRUCTURE (Contenu) :
PROBLEME	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formulation synthétique, autonome et percutante du dysfonctionnement (ou anomalie) constaté ■ C'est un dysfonctionnement important qui compromet le ou les résultats attendus
FAITS	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'événement symptomatique constaté (cet événement se voit et se constate) ■ Ce sont les dysfonctionnements qui se manifestent par tels incidents ou telles anomalies et qui ont été constatées
CAUSES	<ul style="list-style-type: none"> ■ La condition non remplie ou facteur de risque : observée ou déduite, elle explique la survenance du fait (dysfonctionnement ou anomalie) ■ Les causes dont la ou (les) origine(s) sont les mauvaises conditions de fonctionnement
CONSEQUENCE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elle est constatée par l'auditeur et/ ou l'audité ou supputé (risque) ■ Les conséquences ont pour impact certains ou probables une sous performance ou une perte de valeur suffisamment importante
SOLUTION/ RECOMMANDATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ La recommandation proposée pour remédier au problème (dysfonctionnement ou anomalie) ■ La recommandation nécessite une action précise visant à éliminer les conséquences engendrées par les causes.

4.5.4 Phase de conclusion

La phase de conclusion est la dernière phase dans une mission d'audit interne. Elle permet de présenter les résultats de l'intervention de l'auditeur dans le cadre d'un rapport d'audit interne.

4.5.4.1 Ossature du rapport

L'ossature du rapport, élaborée à partir des problèmes figurant sur les F.R.A.P et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture est l'enchaînement des messages que l'auditeur interne veut délivrer dans le rapport concluant la mission.

L'équipe d'audit doit structurer sa réflexion et organiser son discours avant de rendre compte de ses conclusions aux principaux responsables audités et à la direction concernée par la mission d'audit (présentation orale ou par écrit).

L'ossature du rapport reprend les énoncés des problèmes, classés par thème et par ordre d'importance, avec éventuellement les titres de regroupement sous lesquels ils apparaissent dans le rapport.

L'ossature du rapport sera utilisée :

- pour auto-diagnostiquer la cohérence des conclusions de la mission d'audit,
- comme guide de montage du projet de rapport d'audit interne (provisoire ou définitif) quand ce dernier est constitué de FRAP,
- comme guide de relecture par le responsable de l'audit,
- comme support de la présentation des résultats de la mission sur site (Cf. Compte Rendu Final au Site "C.R.F.S").

4.5.4.2 Compte Rendu Final au Site (C.R.F.S)

Le compte rendu final au site (C.R.F.S) est la présentation orale, par le responsable de la structure d'audit Interne, le superviseur ou le chef de mission, au principal responsable de l'entité auditée, des observations les plus importantes. Il est effectué à la fin du travail sur le terrain.

Le compte rendu final au site peut être précédé ou remplacé, par des comptes rendus provisoires, par exemple quand le responsable du site préfère des comptes rendus hebdomadaires ou au cours d'un audit multi-sites quand l'ensemble du travail sur le terrain est effectué sur un site avant de passer au suivant.

Avant de quitter l'entité auditée, l'équipe d'audit doit répondre au souhait légitime du responsable de l'entité auditée, d'être informé rapidement et en premier sur le résultat des vérifications effectuées et des conclusions dégagées ; l'ossature du rapport en constitue la base.

Il serait en effet, inacceptable de quitter le site sans compte rendu structuré, sous peine de se voir affubler d'incompétence, et d'imprudence et du fait de présenter des conclusions sans le recul nécessaire.

Les auditeurs doivent clairement distinguer les problèmes, solidement établis, des éventuelles observations provisoires. Le compte rendu final au site engage l'équipe qui ne pourra, sans se déjuger, présenter des conclusions différentes dans le rapport.

Le compte rendu final au site doit être programmé dans le cadre du travail sur le terrain ;

- quant à sa préparation : il est fructueux de tenir la réunion de synthèse de l'équipe d'audit (qui produit l'ossature du rapport) avant d'effectuer les dernières et secondaires vérifications du travail sur le terrain,
- et quant à sa présentation : la réunion de synthèse doit être courte et doit être concentrée sur l'essentiel afin de faire passer les messages clés.

Lors de la réunion de synthèse, il est souhaitable que l'équipe d'audit soit présente pour répondre, de manière précise aux explications demandées. Les explications doivent clairement distinguer les impressions, les présomptions et faits prouvés.

4.5.4.3 Rapport d'audit interne

Le rapport d'audit interne communique aux principaux responsables concernés, pour action, et à la hiérarchie supérieure pour information, les conclusions d'audit concernant la capacité de l'entité auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour que soient développées des actions de progrès.

Le rapport d'audit est le document le plus important, émis par l'audit interne et engageant le responsable d'audit interne. Il se distingue du compte rendu final au site et de l'ossature du rapport par le fait qu'il est complet, conclusif, écrit et final.

Le rapport d'audit interne doit être présenté aux responsables audités en version projet, puis discuté avec eux et validé, avant sa remise à la hiérarchie supérieure.

La réunion de validation du projet de rapport a pour but de rendre indiscutable le contenu du rapport définitif. En effet, les constats, raisonnements et conclusions doivent être compris et les audités doivent les reconnaître exacts.

Le rapport d'audit interne constitue le point culminant de la mission et non sa fin. Il permet en effet de déclencher les réflexions de la hiérarchie supérieure et les actions de progrès des responsables directement concernés.

Dans ce rapport, le diagnostic des faiblesses est précis et détaillé. Les risques sont mis en évidence le plus clairement possible. Les recommandations en revanche, sont relativement globales et ouvertes.

Le rapport doit satisfaire un certain nombre de critères et doit être objectif, impartial, clair, logique, concis, utile et convaincant.

Le rapport d'audit interne est un acte de communication destiné à la hiérarchie supérieure (Ministre).

Le rapport d'audit interne permet d'analyser une situation mais comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.

Le rapport d'audit interne contient également des recommandations. Une recommandation n'étant pas une critique et n'implique pas de faute professionnelle. C'est une solution proposée au responsable en vue de résoudre les dysfonctionnements constatés.

Le rapport d'audit interne est généralement organisé par thèmes ou fonctions abordées selon un ordre logique. Le corps du rapport sera précédé par une introduction en trois parties :

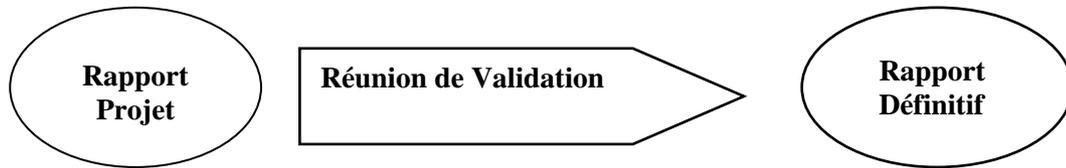
- les circonstances et les objectifs de la mission : origine de la demande, raisons ayant motivé la mission, et objectifs recherchés,
- l'étendue des travaux et notamment leur limite et leur date : il s'agit de faire comprendre aux lecteurs de quoi l'audit se porte garant et sur quoi il n'émet aucune garantie. Il n'est pas nécessaire d'exposer les méthodes et les techniques utilisées pour l'audit,
- une présentation de l'entité ou de la fonction auditée (description de l'organisation actuelle, caractéristiques, chiffres clés, ...).

4.5.4.4 Rapport de synthèse

Le rapport de synthèse a essentiellement deux objectifs :

- résumer la partie détaillée du rapport (les faits, causes, conséquences, recommandations et risques inhérents),
- et ressortir les points saillants et conclure par l'opinion de l'audit.

4.5.4.5 Réunion de validation



Le but de la réunion de validation est de rendre le rapport non contestable en matière de constats, de raisonnements, de conclusions et de formulation. Elle constitue la dernière chance de convaincre les audités ainsi que leur supérieur hiérarchique des problèmes constatés.

Cette réunion permet de valider techniquement page par page, FRAP par FRAP, les différentes sections du rapport d'audit interne.

L'organisation de la réunion de validation est une étape très importante du fait :

- du choix des participants (toutes les personnes impliquées dans la mission),
- de l'attribution des rôles dans l'équipe d'audit : le responsable de la structure d'audit interne dirigera la réunion de validation et fera intervenir les auditeurs.

Si la partie détaillée du rapport doit être validée avec les audités, il n'en est pas de même pour la synthèse.

La synthèse du rapport d'audit doit être professionnelle. L'auditeur doit en effet, être capable de faire une contraction fidèle du texte, afin qu'elle soit acceptée par tous ceux qui ont accepté la partie détaillée du rapport d'audit interne.

4.5.4.6 Présentation et relecture

La présentation des rapports obéit à des normes propres à l'entité d'audit interne et permet de renforcer l'image de l'audit interne (transparentes en couleurs, cahier des recommandations,...).

L'auditeur présentera de façon très brève, les points favorables qui ne donnent pas lieu à des FRAP, tant pour favoriser l'approbation du rapport que pour conforter la hiérarchie. L'auditeur évaluera également l'utilité pédagogique de présenter entre les FRAP, une description du système en place.

Dans la présentation, il est pertinent d'inclure, le plan d'action développé par les audités en réponse au projet de rapport.

4.5.4.7 Diffusion du rapport d'audit

Les principaux destinataires d'un rapport d'audit sont :

- la hiérarchie supérieure,
- les principaux responsables de l'entité auditée,
- les autres responsables (selon la nature, le thème et le contenu de la mission).

La diffusion du rapport d'audit interne doit :

- se faire rapidement,
- être réfléchie et restreinte.

La liste des destinataires doit être proposée par le responsable de la structure d'audit interne et approuvée par l'Inspecteur Général. Cette liste est jointe au rapport d'audit afin que chacun en connaisse les différents destinataires du rapport.

Il est recommandé de ne pas en étendre la diffusion au delà de la liste prévue car le rapport d'audit peut contenir des informations confidentielles, et son style peut surprendre un lecteur non averti.

4.5.4.8 Etats des Actions de Progrès (E.A.P) et suivi des recommandations

L'état des actions de progrès communique régulièrement à la hiérarchie supérieure les suites données aux recommandations formulées par l'audit, et éventuellement les résultats obtenus par les actions correctives des audités. **(Cf. Fiche de suivi d'une recommandation)**.

Un rapport sans suivi des recommandations constitue une mission inachevée, probablement sans grand impact et conduisant ainsi à l'inutilité et l'inefficacité de l'audit interne.

Le suivi des recommandations permet :

- de maintenir la pression,
- d'informer la direction,
- et de motiver les équipes d'auditeurs internes.

La structure d'audit interne ne doit pas assumer la responsabilité de l'action : choisir les solutions et moyens, et décider des priorités. Son approbation des réponses ne constitue qu'une opinion. En effet, elle ne doit pas :

- se substituer aux responsables, c'est à eux d'ordonner ou d'autoriser l'action,
- rédiger les procédures ou mettre en place des systèmes d'information. Ceci risque d'altérer son objectivité et son indépendance.

Le suivi réalisé par la structure d'audit interne consiste à obtenir auprès de l'entité auditée, pour chaque recommandation, la désignation d'un responsable. Une fiche par recommandation est établie puis envoyée à chaque responsable.

La réaction (réponse) de l'entité auditée par rapport à une recommandation doit être matérialisée par un plan d'action explicite, permettant de résoudre définitivement le problème (le dysfonctionnement ou l'anomalie détectée).

Le suivi des actions de progrès est formalisé par l'engagement des responsables sur les plans d'action qu'ils ont défini eux-mêmes. Il se matérialise par la diffusion de l'état des actions de progrès et se termine par une évaluation des résultats obtenus. Ce plan d'action doit être :

- Complet : en spécifiant « qui » fera « quoi », et « quand » ce sera fait,
- Exhaustif et non limité au cas étudiés ou sites testés,
- Permanent : en permettant la mise en œuvre de procédures afin d'éviter que les problèmes réapparaissent (prévention) ou de permettre de s'en apercevoir (détection) et d'en limiter les conséquences à un niveau acceptable (protection).

Les recommandations doivent être hiérarchisées selon les critères suivants : Importance, enjeu et ordre de priorité.

5 Techniques de l'auditeur interne

La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne présentée ci-avant, utilise des outils et techniques qui constituent les principaux supports et dispositifs de travail des auditeurs internes.

L'utilisation de ces techniques et outils s'avère très utile dans la mesure où ils permettent une meilleure orientation et organisation de l'intervention des auditeurs pour la réalisation des travaux d'audit tout au long de la mission d'audit interne.

Il est important de rappeler, par ailleurs, que ces techniques ne constituent pas des normes de travail mais plutôt des moyens et outils qui permettent à l'auditeur et l'aident à réaliser ses investigations dans les règles de l'art.

Les techniques d'audit que nous présentons ci-après, concourent d'une manière générale et de façon très objective et efficace, au développement d'une opinion de l'auditeur pour lui permettre :

- de justifier chaque point de son rapport,
- d'apporter la preuve des faits constatés et d'en évaluer correctement les impacts sur l'activité de l'entité ou fonction auditée.

5.1 Approche globale

5.1.1 Analyse économique

5.1.1.1 Définition

L'analyse économique et financière est un ensemble de travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées de la fonction ou de l'entité auditée qui permet de situer :

- l'entité auditée et de comprendre son évolution et son contexte,
- l'importance de la mission d'audit demandée en mesurant les enjeux pour l'entité auditée,
- les ordres de grandeur, connaître les chiffres significatifs, et déterminer les seuils de matérialité.

L'analyse économique et financière est une technique utilisée dans la phase d'étude.

La mise en œuvre de cette analyse économique et financière est généralement prévue dans le plan d'approche. Cette analyse permet à l'auditeur:

- de mieux cerner le thème à auditer et de mieux le situer,
- d'avoir une vision meilleure quant à l'analyse des risques,
- de définir les seuils de matérialité, seuils au delà desquels une analyse approfondie devra être effectuée,
- de faciliter le développement du programme de vérification (Cf. Méthodologie d'audit interne - Programme de vérification).

5.1.1.2 *Mise en œuvre*

D'une manière générale, l'analyse économique permet de :

- situer les ordres de grandeur propres à la fonction ou entité auditée,
- repérer les activités concernées,
- les classer par ordre d'importance,
- et d'en dresser l'évolution historique.

Il s'agit ensuite d'apprécier la cohérence de l'ensemble et de se faire une première opinion sur l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'entité, fonction ou processus audité.

Les analyses économiques sont faites globalement et par activité, sur la base respectivement des données du passé et de données prévisionnelles futures pour l'élaboration des plans stratégiques.

L'auditeur se doit d'apprécier l'évolution des indicateurs qu'il aura déterminés comme pertinents et surtout il notera ceux qui paraissent en déséquilibre l'un par rapport à l'autre.

5.1.2 **Volume et type de transaction**

5.1.2.1 *Définition*

L'approche «*volume et types de transaction*» permet de situer et de définir les enjeux puis de se former une opinion sur un sujet, thème ou fonction par simple analyse d'éléments statistiques.

Parmi les éléments statistiques les plus courants, on distingue :

- les chiffres bruts (le nombre de marché, le nombre de commandes, le nombre d'ordre de recette émis, le nombre d'articles en stock, les écritures comptables, les transactions informatiques,...)

- et les ratios, (nombre de marchés gérés par personne, taille moyenne d'une commande, nombre d'ordre de recettes par conventions ...).

La prise de connaissance de la fonction ou entité auditée (collecte d'informations et de documents nécessaires à l'exécution des travaux) comporte deux types d'analyses quantitatives :

- une analyse financière et économique,
- une approche volume et types de transactions qui souvent est programmée en début de mission afin de permettre à l'auditeur de mieux connaître l'organisation en place, et d'orienter les travaux de la mission.

5.1.2.2 Mise en œuvre

L'auditeur peut utiliser, dans la plupart des cas, les méthodes suivantes qui ont l'avantage d'être simples et rapides :

- Méthode des comparaisons

Les comparaisons peuvent être :

- soit chronologiques (évolution d'une donnée dans le temps),
- soit synoptiques (comparaison entre les directions ou départements d'un même organisme ou entreprises d'un même secteur d'activité).

Si ces comparaisons ne peuvent être faites, l'auditeur doit faire usage de jugement logique et raisonnable et preuve de bon sens.

- Méthode des corrélations

L'auditeur accorde une attention particulière aux grandeurs réalisées et qui sont significatives pour l'entité, fonction ou activité auditée (indicateurs de performances). On citera à titre d'exemple, le nombre des ordres de recettes émis et le montant des recettes qui en découle, les ouvrages produits par l'atelier de reprographie et les quantités de papiers consommés pour produire ces ouvrages.

5.1.3 Diagramme de circulation

5.1.3.1 Définition

Le diagramme de circulation ou flow-chart est un schéma que l'auditeur établit pour étudier :

- la circulation des documents impliqués dans une série ou une catégorie d'opérations chronologiques et logiques, entre les différents intervenants et exécutants d'un processus (services, entités et acteurs relatifs à un traitement),
- la cohérence, la validité, et l'efficacité du contrôle interne,
- le mode d'enregistrement comptable des opérations.

Le diagramme de circulation permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions, activités et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination afin de donner une vision globale et complète du cheminement des informations et de leurs supports.

Souvent accompagné d'une description narrative, le diagramme de circulation schématise le déroulement chronologique et logique d'un processus ou une procédure. L'objectif de cette schématisation étant d'aider l'auditeur à repérer les principales forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne (de la procédure en question).

Le diagramme de circulation est le passage obligé pour connaître et comprendre l'organisation des services étudiés ainsi que les points de contrôle existants dans le cadre des procédures en vigueur.

La schématisation des diagrammes de flux (d'informations ou de documents) est utilisée pour analyser une procédure donnée. Son élaboration est essentiellement basée sur l'interview des audités ou sur la base de procédures écrites.

La validation des diagrammes est une étape importante dans la mesure où cette schématisation permet :

- de mettre en évidence les incompréhensions relatives à un processus,
- d'identifier les discontinuités existant entre les opérations d'un même processus, et de faire figurer toutes les transitions logiques et chronologiques entre les phases et étapes d'un même processus,
- d'évaluer les contrôles et d'en juger de leur pertinence,
- d'apprécier la séparation des tâches mises en valeur par le diagramme de circulation.

Le diagramme de circulation est un outil à la disposition de l'auditeur qui l'amène à se poser des questions de type :

- Quel est l'émetteur d'un document ?
- Quels en sont les destinataires ?
- Le document est établi en combien d'exemplaires ?
- Etc.

5.1.3.2 *Mise en œuvre*

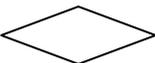
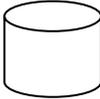
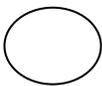
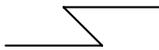
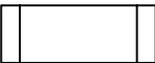
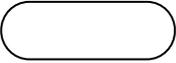
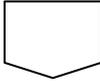
Les diagrammes de circulation des documents doivent faire ressortir de manière claire et précise :

- Pour chaque document :
 - la nature (document établi en interne ou en externe à l'entité, service ou direction, imprimé, état informatique,...)
 - le nombre d'exemplaires (original et copies/ couleurs utilisées),
 - les intervenants qui utilisent ce document ainsi que les traitements qu'ils subissent,
 - la destination du document,
 - et enfin le mode de classement (archivage physique/ support informatique/ ...).

L'auditeur se procurera un spécimen ainsi qu'une copie non vierge des documents en vue d'une vision plus précise sur son utilité.

- Pour chaque information :
 - l'origine,
 - le traitement,
 - la destination et l'usage qu'il en est fait.

L'élaboration du diagramme de circulation suppose l'utilisation de symboles prédéfinis et le choix d'un mode de présentation.

	Document		Bande magnétique
	Test		Disques magnétique ou disque optique
	Attente/ délai		Transfert d'information
	Renvoi		Transmission téléphonique
	Traitement		Archivage définitif
	Renvoi à une procédure		Archivage provisoire
	Début ou fin de traitement		Renvoi à la page suivante

5.2 Approche par questions

5.2.1 Interview

5.2.1.1 Définition

L'interview est une technique de recueil d'informations qui permet d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations afférentes à un processus.

L'interview est utilisée à divers moments de la mission pour tout diagnostic rapide et à chaque fois que la nécessité se présente. Elle permet à :

- l'auditeur de percevoir les nuances dans l'expression de l'audité,
- l'audité de bien comprendre la démarche et les objectifs de l'auditeur.

L'interview n'est pas un interrogatoire, elle doit se dérouler dans une ambiance détendue et refléter une atmosphère de collaboration entre l'auditeur et l'audité.

5.2.1.2 Préparation de l'Interview

L'interview ne s'improvise pas. Elle doit toujours être préparée en :

- définissant au préalable le sujet de l'interview (les informations et explications que l'auditeur souhaite recevoir),
- essayant d'avoir des informations sur la personne qui va être interviewée afin de mieux la cerner (informations relatives aux responsabilités de l'interviewé, à sa place dans la hiérarchie, informations sur son activité, ses relations avec les collaborateurs,...),
- élaborant les questions (de préférence des questions ouvertes).

Toute interview doit être préparée à l'avance tant sur le plan logistique que sur le plan thématique, à savoir :

- le choix de l'auditeur devant superviser l'interview et devant contacter l'audité à interviewer (Il est évident qu'un auditeur débutant ne peut seul aller interviewer un audité).
- l'organisation de l'interview qui consiste en :
 - la prise de rendez-vous (heure, lieu, durée prévue),
 - la définition des objectifs, des thèmes et plus précisément des points à aborder,

- l'établissement de la liste des documents à réclamer. Si plusieurs auditeurs doivent participer à l'interview, il est indispensable de répartir les questions à poser ainsi que la prise de notes,
- l'établissement du guide d'interview ou questionnaire orientant les différents points à aborder,
- la communication des thèmes à aborder à l'audité (en vue de lui donner le temps de préparer les éléments de réponses).

5.2.1.3 *Déroulement de l'interview*

Avant d'entamer son interview et de rentrer dans le vif du sujet, l'auditeur interne commencera par se présenter et rappeler les objectifs et le contexte de la mission ainsi que la finalité de l'interview.

L'auditeur interne présentera également la liste des points à aborder. Il essaiera au mieux de mettre à l'aise l'interviewé. Pour cela, il devra s'adapter à son interlocuteur et trouver le ton juste pour anéantir les réticences et appréhensions, détendre l'atmosphère et surtout montrer son intérêt au travail de l'audité avant d'entamer son questionnement.

Tout au long de l'interview, l'auditeur :

- veillera à atteindre les objectifs fixés initialement quant à la collecte des informations,
- récapitulera toutes les réponses collectées en vue de s'assurer qu'il a bien reporté ce qui lui a été dit,
- marquera toutes les questions pour lesquelles il n'a pas eu de réponses (il reformulera ses questions plus clairement et explicitera ses propos en vue d'obtenir une réponse),
- reviendra à l'essentiel si l'audité est trop abondant en informations (excès par rapport au temps alloué, déviation du sujet, ...).

L'auditeur doit en outre gérer la relation avec l'audité et faire en sorte qu'il soit à l'aise lors de l'entrevue. Il doit faire preuve en même temps de psychologie et de diplomatie, et ce, en :

- gérant les prises de paroles, les temps de réflexion et d'analyse,
- identifiant les réponses évasives, imprécises ou ambiguës.

A la fin de l'interview, l'auditeur devra :

- conclure et procéder à une récapitulation puis validation générale de ce qui a été dit,
- demander à l'audité s'il désire aborder d'autres points ou si certains points ont été omis,
- demander s'il y a éventuellement d'autres personnes qui pourraient apporter de plus amples informations.

5.2.1.4 Synthèse de l'interview

L'auditeur doit prendre le temps pour reformuler et synthétiser les points abordés. Il établira ensuite le compte rendu – clair et précis – relatif à chaque interview dans les plus brefs délais. Il ne doit pas nécessairement reprendre l'ensemble des points abordés mais simplement fait ressortir les points les plus importants et précisera les points manquants encore ainsi que les besoins en informations et en documents nécessaires à l'audit.

5.2.2 Questionnaires

Le questionnaire peut être structuré sous forme de questions à choix multiples (QCM) ou de questions ouvertes (Q.O) pour lesquelles le choix de réponses n'est pas limité.

Les questionnaires sont utilisés :

- d'abord comme étant un outil d'analyse de l'activité auditée en vue d'identifier les points forts et les points faibles en se basant sur les questions posées par l'auditeur interne, et sur les réponses de l'audité,
- puis comme outil d'interview, à travers les questions préparées pour orienter et guider l'interview.

L'organisation des questionnaires et leur enrichissement nécessite par ailleurs une bonne connaissance de l'activité et/ou de la fonction auditée.

Il existe deux sortes de questionnaires:

- Les **Questionnaires de Prise de Connaissance** intervenant lors de la phase de préparation.
- Les **Questionnaires de Contrôle Interne** intervenant lors de la phase de réalisation, (**Cf. 6. Chapitre Outils d'audit**).

5.2.2.1 *Le Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC)*

Définition

La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer doit être préparée et organisée, c'est pourquoi l'auditeur va utiliser un questionnaire dénommé «Questionnaire de Prise de Connaissance» permettant de récapituler les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer.

C'est un moyen efficace pour organiser la réflexion et les recherches et surtout pour :

- bien définir le champ d'application de sa mission,
- prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance,
- préparer l'élaboration des Questionnaires de Contrôle Interne.

Structure

Un Questionnaire de Prise de Connaissance complet doit comprendre trois parties, selon ce qui suit :

- Connaissance du contexte socio-économique :
 - Taille et activité du domaine audité,
 - Situation budgétaire,
 - Situation commerciale,
 - Effectifs et environnement de travail.
- Connaissance du contexte organisationnel de l'entité auditée :
 - Organisation générale et structure,
 - Organigrammes et relations de pouvoir,
 - Environnement informatique.
- Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :
 - Méthodes et procédures,
 - Informations réglementaires,

- Organisation spécifique de l'entité,
- Système d'information,
- Problèmes passés ou en cours,
- Réformes en cours ou prévues.

5.2.2.2 *Les questionnaires de Volumes et de Types de Transactions*

Les questionnaires de Volumes et de Types de Transactions permettent de recenser des éléments statistiques en volume et/ou en valeurs dans l'objectif de :

- connaître les ordres de grandeur des chiffres saillants,
- mesurer les évolutions d'une période à une autre et de faire des comparaisons,
- mettre en évidence les écarts,
- identifier des présomptions d'anomalies.

Cette étape fait partie intégrante de la prise de connaissance, et est fondamentale lors d'une mission d'audit.

5.2.2.3 *Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)*

Définition

Le Questionnaire de Contrôle Interne est un outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de la mission d'audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée.

Ces questionnaires permettent à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, le QCI devra se composer de bonnes questions à poser pour réaliser cette observation complète.

Le Questionnaire de Contrôle Interne va donc être le guide de l'auditeur pour que ce dernier puisse réaliser son programme de travail. C'est un véritable outil méthodologique permettant d'identifier :

- les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les risques et erreurs potentiels,
- les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés.

Les questionnaires de Contrôle Interne servent de guide lors d'un audit interne ; Ils permettent par ailleurs un gain de temps surtout quand les contrôles sont répétitifs.

Structure

Le Questionnaire de Contrôle Interne va permettre de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs de contrôle essentiels. C'est pourquoi il y a autant de Questionnaire de Contrôle Interne que de missions d'audit.

L'auditeur est aidé dans sa démarche en répondant aux cinq questions fondamentales qui regroupent l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle et qui permettent de couvrir tous les aspects :

- **Qui ?** : Questions qui permettent d'identifier l'acteur concerné. Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise organigrammes hiérarchique et fonctionnel, analyses de postes, grilles d'analyse de tâches...
- **Quoi ?** : Questions permettant d'identifier les tâches et les opérations (Nature des tâches effectuées, Personnes concernées...).
- **Où ?** : Questions permettant d'identifier le lieu où se déroule l'opération et son emplacement
- **Quand ?** : Questions permettant d'avoir des réponses quant aux budgets et cycles de temps nécessaires pour la réalisation des opérations (début, fin, durée, planning,...).
- **Comment ?** : Questions permettant de décrire le mode opératoire des opérations. L'utilisation de la piste d'audit peut être utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

Dans l'élaboration des Questionnaire de Contrôle Interne, ces 5 questions fondamentales constituent la trame commune avec laquelle vont se décliner les questions spécifiques pour chaque tâche élémentaire. Il s'agit, en fait, de formuler la meilleure question pour savoir si la tâche élémentaire est bien faite et bien maîtrisée.

Ainsi, le Questionnaire de Contrôle Interne permet de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic.

Les listes de points à examiner qui figurent dans ces questionnaires peuvent se présenter sous la forme de questionnaires de type fermés ou de type ouverts.

5.2.2.4 Les questionnaires fermés

Les questionnaires fermés sont des questionnaires où les réponses sont fixées à l'avance. On ne peut y répondre que par des réponses affirmatives ou négatives.

Ces questionnaires sont élaborés de manière à ce que les réponses négatives fassent apparaître les points faibles des dispositifs de contrôle interne, et inversement, que les réponses positives fassent apparaître les points forts.

L'exploitation de ces questionnaires consiste pour l'auditeur à évaluer l'impact des réponses négatives et à vérifier celui des réponses positives.

Ils seront principalement utilisés pour :

- obtenir certains renseignements factuels,
- recenser les moyens mis en place afin d'atteindre les objectifs du contrôle interne,
- juger de l'approbation ou de la désapprobation d'une opinion donnée, de la position sur un jugement,...

L'avantage de ces questionnaires est qu'ils facilitent le dépouillement et, par conséquent, l'analyse. Toutefois, il peut y avoir un risque que la réponse soit dictée, ce qui fausserait toute l'analyse.

5.2.2.5 Les questionnaires ouverts

Contrairement aux questionnaires fermés, les questionnaires ouverts n'autorisent pas de réponses succinctes de type OUI/NON. Le choix des réponses peut être illimité et les auditeurs sont obligés de faire un effort de description, de compréhension et de jugement.

Les questionnaires permettent de présenter un intérêt particulier dans les audits d'efficacité ou dans les audits opérationnels ayant pour but d'analyser un système insatisfaisant et qui doit s'achever sur une mise en place de procédures efficaces qui amélioreront les performances en termes de coût, de rapidité ou de fiabilité.

Les questions ouvertes présentent l'avantage d'obtenir des perspectives de codage de l'information beaucoup plus grandes. Néanmoins, les informations obtenues peuvent être trop dispersées. C'est pourquoi, il convient de s'assurer de la qualité des réponses en ciblant précisément ces dernières.

En raison des inconvénients de ces deux types de questionnaires, il est préférable de faire un compromis entre questions ouvertes et questions fermées.

5.3 Approche par vérification

5.3.1 Observation physique

5.3.1.1 Définition

Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction et d'une valeur.

L'observation physique intervient essentiellement dans le cadre des audits de régularité ou de conformité.

Elle peut s'appliquer pour :

- les biens immobilisés tangibles : terrains, immeubles, aménagements,...
- les biens mobiliers tangibles : matériels et équipements de toute nature,...
- la documentation représentative de droits ou de dettes,....
- les processus matériels de contrôle et de protection des actifs,
- les éléments incorporels représentatifs de la position de l'entité concernée.

5.3.1.2 Mise en œuvre

L'observation physique revêt les deux formes suivantes :

- l'observation directe qui consiste essentiellement en la vérification détaillée et visuelle d'une structure, fonction, processus, procédure donnés par rapport au processus en vigueur. Ce processus devant porter les mêmes marques d'identification que sur le bien en question. Elle doit permettre de porter un avis sur l'état physique du bien à l'instant de l'observation.
- l'observation indirecte qui consiste à vérifier l'existence d'un bien au travers de documents authentiques au sens juridique du terme, ou de documents émis par des tiers liés au sujet par des relations juridiques précises et strictes.

Cette observation peut se faire soit par consultation directe des documents soit par correspondance avec le tiers concerné (lettre de confirmation pour la banque et circularisation des tiers en relation avec l'entité auditée).

5.3.2 Les procédures de contrôle analytiques

5.3.2.1 Définition

Les procédures de contrôles analytiques consistent à effectuer des comparaisons, des calculs, des enquêtes, des examens et des observations, afin d'analyser et de faire le lien entre les données financières et les données de gestion.

Lorsque des éléments inhabituels ou des variations imprévues et inattendues sont identifiés grâce aux contrôles analytiques, l'auditeur doit chercher à expliquer leur nature et leur cause.

Les procédures de contrôle analytiques sont souvent efficaces pour les objectifs d'audit, se rapportant aux :

- transactions routinières et aux estimations comptables pour lesquelles les relations et tendances peuvent être estimées,
- comptes des états budgétaires et aux catégories de transactions dont les montants varient relativement peu,
- postes des états budgétaires et aux catégories de transactions pour lesquels l'examen des transactions individuelles ne permettrait pas d'identifier des erreurs importantes,
- aux comptes des états budgétaires et aux catégories de transactions pour lesquels les éléments probants sont difficiles à obtenir à partir d'autres procédures d'audit, par exemple en matière d'exhaustivité.

5.4 Approche par sondage

5.4.1 Définition

Le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur un échantillon

Les sondages statistiques sont notamment utilisés lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur (valeur monétaire, fréquence, ...) pour une population de taille importante.

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. L'utilisation des sondages est une technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et de formuler les recommandations adéquates pour les diligences normales.

5.4.2 Mise en œuvre

Tout sondage statistique doit répondre aux questions suivantes :

- Comment peut-on constituer l'échantillon, et comment procéder pour la sélection des individus qui doivent le composer ?
- Quelle la taille idéale de cet échantillon afin que les contrôles opérés permettent de répondre aux objectifs de l'investigation ?
- Comment analyser les résultats de l'enquête ?
- Comment procéder à l'induction ou extrapolation correspondante des résultats ?

Les approches adoptées pour les sondages, peuvent être soit:

- empiriques : les échantillons sont constitués en s'appuyant sur l'expérience et le flair de l'auditeur ; dans ce cas, on parle de sondage raisonné.
- systématiques : cette méthode consiste à choisir des items en utilisant un intervalle constant entre deux sélections, le premier intervalle ayant un départ aléatoire. L'intervalle peut être basé sur un certain nombre d'items. Lorsque l'auditeur utilise la méthode systématique, il doit s'assurer qu'il n'existe pas d'éléments répétitifs à l'intérieur de la population qui auraient pour conséquence, soit de sélectionner un seul type d'items, soit d'exclure totalement certains types d'items de cette sélection.
- aléatoires : les échantillons sont constitués de manière aléatoire.

5.4.2.1 Les sondages raisonnés

L'auditeur utilise des méthodes traditionnelles de sélection des items, de détermination de la taille de l'échantillon à tester et de l'interprétation des résultats auxquels il aboutit.

Pour cela, l'auditeur :

- fait référence à l'expérience des examens au cours desquels il a appris qu'un certain volume de sondage était suffisant,
- peut mettre également à profit sa connaissance effective de l'entité auditée pour choisir les zones de sondages les plus représentatives.

5.4.2.2 *Les sondages statistiques*

L'utilisation des techniques statistiques a été envisagée en matière d'audit -très souvent- par référence aux méthodes employées dans le contrôle de qualité en usine. Elles proposent un cadre scientifique à l'audit en résolvant les problèmes suivants :

- comment procéder à une induction ou interprétation de la population à partir d'un échantillon de taille minimale?
- quels sont la précision et le niveau de confiance de l'auditeur dans cette induction ?

Le sondage statistique permet de minimiser les coûts du sondage pour un certain risque quantifié, accepté par l'auditeur et pour une précision exigée dans son contrôle.

La méthode des sondages statistiques peut se faire selon les quatre étapes décrites ci-dessous.

- la préparation physique du sondage,
- le prélèvement de l'échantillon,
- l'observation des faits et calculs,
- la formulation des résultats.

5.4.2.3 *La préparation physique des sondages*

Cette première étape consiste en la définition de :

- la population de référence,
- l'ensemble des items qui la composent,
- sa taille,
- son effectif (N)
- et de la nature du contrôle ainsi que le caractère à estimer.

La taille d'un échantillon peut être déterminée de façon empirique ou de façon statistique. Le choix est fonction de l'objectif de l'audit.

Dans de nombreuses enquêtes d'audit, il n'est pas nécessaire de prélever un échantillon de taille importante ou de faire appel aux statistiques pour sa sélection. Souvent, après son enquête préalable, l'auditeur peut avoir été si bien impressionné par la qualité du système de

contrôle, qu'il peut se contenter de prélever manuellement quelques articles pour s'assurer du bon fonctionnement du système.

Dans ce cas, combien d'éléments doit-il examiner ? Si le système est utilisé pour entraîner trois types d'opérations, il peut prélever un échantillon de chacun de ces trois types d'opérations et examiner dans chaque cas les points de contrôle y afférents. Il peut ainsi juger si le système dispose réellement des points de contrôle appropriés et si ces systèmes de contrôle fonctionnent de manière optimale.

Si l'auditeur désire avoir une assurance pour se convaincre de l'efficacité réelle du système, quel est le plus petit échantillon qu'il peut prélever pour obtenir cette certitude. Répondre à cette question demeure difficile surtout si ce dernier ne connaît ni le système ni la qualité de la population.

Rappelons cependant, que l'auditeur ne doit pas accorder une confiance qui ne serait pas justifiée à un échantillon de moins de trente articles. Ce n'est qu'à partir de cette taille (30 articles) que l'échantillon commence à représenter les caractéristiques de la population et dans de nombreux cas, un échantillon de 30 à 40 articles garantira suffisamment l'efficacité raisonnable du système.

Qu'en est-il si l'auditeur désire mesurer objectivement la confiance que l'on peut accorder aux résultats de son échantillonnage ?

Quand l'auditeur a recours au sondage, il recherche une estimation valable et non une réponse exacte. Si par exemple un auditeur examine un échantillon de 100 articles sur une population de 1000 – un échantillon représentant le 1/10^{ème} de la population globale. Si l'auditeur découvre 5 erreurs, il peut dire si sa sélection a été faite au hasard, qu'il y a un certain degré de confiance mathématique pour que son estimation se trouve à l'intérieur d'un intervalle de tolérance, déterminé pour un pourcentage en plus ou en moins.

5.4.2.4 Le prélèvement de l'échantillon

L'échantillon sera constitué de n items prélevés au hasard sur une population comprenant N items au total.

Il existe diverses manières de prélèvement d'un échantillon au hasard dont notamment l'utilisation de la table de nombres au hasard qui permet de sélectionner régulièrement des items suivant un pas ($= N/n$) en balayant ainsi toute la population.

5.4.2.5 *Observation des faits et calculs des paramètres de l'échantillon*

A partir des non valeurs observées, $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$, sur la population de N items, nous calculerons :

La moyenne m
$$m = \frac{(x_1 + x_2 + \dots + x_n)}{n}$$

La dispersion ou écart type s
$$s = \sqrt{\frac{x_1^2 + x_2^2 + \dots + x_n^2}{n} - m^2}$$

Le demi-intervalle de confiance a
$$a = \frac{s * t}{\sqrt{n_0}} \quad \text{avec} \quad n_0 = \frac{n * N}{N - n}$$

t étant un paramètre directement lié au degré de certitude précédemment défini :

Si P=90% $t=1.65$

Si P=95% $t=1.96$

Si P=99% $t=2.58$

■ La fourchette : $F = m \pm a$

Le calcul de la moyenne (m), de la dispersion (s) et de la fourchette ($m \pm a$) constitue le schéma directeur du calcul. Le demi-intervalle de confiance (a) caractérise l'estimation.

5.4.2.6 *La formulation du résultat*

« Il y a P chances sur 100 pour que la valeur moyenne réelle du caractère sur la population soit comprise entre $(n - a)$ et $(n + a)$ » (estimation du montant moyen des ordres de recettes).

Ou

« Il y a P chance sur 100 pour que la valeur totale sur la population soit comprise entre N. $(n - a)$ et N. $(n + a)$ (situation du montant total des recettes).

5.5 **Technique d'Audit Assisté par Ordinateur (TAAO)**

5.5.1 **Extraction et interrogation des fichiers informatiques**

5.5.1.1 *Définition*

Cette pratique consiste à extraire selon certains critères et éventuellement traiter des informations existant sur les supports électroniques de l'organisation, fonction ou processus objet de l'audit.

L'interrogation de fichiers informatiques constitue une des directions les plus prometteuses de l'audit moderne.

Ces techniques améliorent l'efficacité de l'auditeur tant directement comme outil de recherche et de calcul pour effectuer ses travaux que indirectement comme familiarisation avec l'informatique.

Elles marquent une rupture avec les techniques passées où l'auditeur se devait de procéder par sondage pour limiter le coût de son investigation et lui permet maintenant d'être exhaustif.

En effet, ces techniques suppriment une partie importante de l'aspect mécanique du travail de vérification.

L'informatique offre des moyens d'aller chercher des informations éparses, de les rassembler, de les comparer, de les trier et de les mettre en relation avec d'autres informations.

5.5.1.2 *Mise en œuvre*

Lorsque l'auditeur prévoit de recourir aux techniques d'audit assistées par ordinateur, il doit déterminer dès le départ si l'entité auditée est en mesure de lui fournir les données dont il a besoin, au bon moment et sous une forme qu'il pourra exploiter avec les logiciels qu'il a à sa disposition.

Sans connaissances informatiques ou presque, l'auditeur peut procéder seul à l'interrogation des fichiers informatiques lorsque ceux-ci sont correctement décrits et organisés en base de données.

5.5.2 Utilisation d'outils informatiques pour le traitement et la manipulation des données

Il existe différents logiciels bureautiques destinés à lire les fichiers et les transférer sur un micro-ordinateur ou portable. Ils permettent à l'auditeur d'importer aisément des données pour ensuite les manipuler à sa guise.

Les logiciels "tableurs" comme Excel et Access permettent dans un environnement très convivial de procéder à l'extraction, au traitement et à la manipulation de fichier organisé en base de données.

6 Outils de l'audit interne

6.1 Guide d'audit interne

Le manuel d'audit constitue une documentation pratique. Il est destiné à servir de guide aux auditeurs internes membres du CIGM, dans le cadre des missions qu'ils sont amenés à effectuer.

Le guide d'audit élaboré pour guider et orienter les travaux des auditeurs internes est constitué de deux volets :

- d'une part des questions relatives à l'évaluation du contrôle interne,
- et d'autre part, des questions ainsi que des tests de contrôle interne relatant les contrôles et vérifications que l'auditeur est tenu de réaliser afin de s'assurer de la bonne application des procédures ainsi que de la conformité des pratiques quotidiennes par rapport aux textes réglementaires, normes et lois en vigueur.

Les guides d'audit, bien qu'ils aient été préparés de manière aussi détaillée que possible, ne prétendent pas englober toutes les procédures de vérification à appliquer ni toutes les questions susceptibles d'être posées quant à l'évaluation du système de contrôle interne. Il revient à l'auditeur d'avoir l'initiative d'effectuer toute étape de contrôle et de poser toute question qui pourrait se révéler nécessaire au moment de son intervention. Ceci bien entendu après accord du chef de mission et, le cas échéant du responsable de la structure d'audit interne.

Ces guides d'audit sont, par conséquent, susceptibles d'être modifiés, mis à jour, complétés et améliorés au fur et à mesure des interventions et aussi suite aux divers changements et/ou évolutions -des structures auditées- qui pourraient être relevées lors des missions.

Il y a lieu de rappeler également qu'avant le début de chaque mission, le responsable de la structure Audit Interne, en concertation avec le chef de mission désigné, devront revoir et mettre à jour les questionnaires d'audit pour les rendre adaptés à l'environnement audité.

Ces programmes et questionnaires seront alors, soit approuvés tels quels (s'ils ne nécessitent pas d'adaptations, en précisant tout de même, le nombre d'opérations à vérifier (échantillon à retenir selon l'importance de la nature des opérations, de l'entité ou des objectifs fixés à la mission), soit modifiés en rajoutant ou en supprimant des contrôles supplémentaires.

En effet, il peut être envisagé, dans le cadre d'une mission réduite, d'effectuer seulement une partie du programme (à préciser par le responsable ou le chef de mission).

6.1.1 Guide d'évaluation du contrôle interne

Le guide d'évaluation de contrôle interne est un questionnaire sous forme d'une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau de fiabilité du dispositif de contrôle interne mis en place

Les questionnaires de contrôle interne sont destinés à déceler d'éventuelles faiblesses de conception ou d'application des procédures.

Les questions pour lesquelles les réponses seront "Négatives" devront être commentées sur des feuilles de travail à part et éventuellement faire l'objet de recommandations.

Les réponses aux questions peuvent, soit être apportées suite à une constatation, soit nécessiter un complément de travail (examen de document ou test de contrôle). La réponse N/A (Non applicable) sera valable dans la mesure où l'entité audité ne traite pas une telle opération.

Le questionnaire de contrôle interne est conçu de manière à ce que les réponses négatives désignent systématiquement les défaillances et les points faibles du dispositif de contrôle interne mis en place, et que les réponses positives indiquent implicitement les points forts.

L'utilisation concrète des questionnaires de contrôle interne consiste en l'évaluation de l'impact des points faibles sur l'organisation en place et en la vérification de la réalité et l'exhaustivité des points forts.

6.1.2 Guide d'exécution des tests de contrôle « programme de travail »

Le programme de travail est l'outil principal de l'auditeur interne. Il définit l'ensemble des tâches et opérations que doit réaliser l'auditeur, pour une procédure, opération ou contrôle donnés.

Le programme de travail permet à l'auditeur interne d'effectuer un certain nombre de vérifications quant à la conformité des pratiques courantes par rapport aux réglementations et lois en vigueur. Ces vérifications s'appuient sur des tests de détails à partir d'échantillons sélectionnés à cet effet.

Une fois les travaux effectués et devant chaque étape du guide, l'auditeur devra indiquer la référence aux feuilles de travail et apposer son visa ou ses initiales.

6.2 Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

Domaine/ Opération	Objectifs de contrôle	Risques	Indicateurs/ Indices	OPINION			Commentaires ou Référence
				Force/fai blesse	Conséquence	Degré de confiance	

Issus du plan d'approche	Produits par l'analyse des risques
Domaine/ Opération : thème, élément de la structure	Force/ faiblesse : par rapport à un objectif de contrôle interne ou à une référence (manuel de procédures,...) ou à une caractéristique assurant le bon fonctionnement ainsi que l'atteinte d'un résultat escompté.
Objectifs de contrôle : situation théorique, caractéristiques du bon fonctionnement (par rapport au référentiel). Un objectif de contrôle définit de manière synthétique la situation théorique que l'auditeur devrait rencontrer pour conclure au bon fonctionnement d'une entité, d'un système ou d'opérations.	Conséquence : degré de gravité, probabilité d'occurrence
Risques : conséquences ou (événements) redoutées en cas de dysfonctionnement, préoccupations	Degré de confiance de l'auditeur à ce stade (le T. F. f. A sera suivi du programme de vérification préparé par l'auditeur)

6.3 B.A.P.S (Budget – Allocation – Planning – Suivi)

Semaine du : . . / . / . .

AUDITEUR : _____ Initiales : . .

Référence mission	Code phase	L	M	M	J	V	Total Heures

- Code Phases et produits
- Pd'A**
 - TFfa**
 - FdeC**
 - Pde**
 - BAP**
 - O.R**
 - P. Rap**

Formation externe							
Formation interne							
Réunions							
Déplacements							
Jours fériés							
Maladie							
Maternité/ Mariage/ Décès							
Congés							
Total Global							

6.4 Feuille de couverture (FDC)

	Références papier de travail	Références FRAP
OBJECTIFS DES TRAVAUX		
MODALITES D'EXECUTION		
CONCLUSION		

6.5

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)

RAP	STRUCTURE (CONTENU) :
PROBLEME	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formulation synthétique, autonome et percutante du dysfonctionnement (ou anomalie) constaté ■ C'est un dysfonctionnement important qui compromet le ou les résultats attendus
FAITS	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'événement symptomatique constaté (cet événement se voit et se constate) ■ Ce sont les dysfonctionnements qui se manifestent par tels incidents ou telles anomalies et qui ont été constatées
CAUSES	<ul style="list-style-type: none"> ■ La condition non remplie ou facteur de risque : observée ou déduite, elle explique la survenance du fait (dysfonctionnement ou anomalie) ■ Les causes dont la ou (les) origine(s) sont les mauvaises conditions de fonctionnement
CONSEQUENCE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elle est constatée par l'auditeur et/ ou l'audité ou supputé (risque) ■ Les conséquences ont pour impact certains ou probables une sous performance ou une perte de valeurs suffisamment importantes
SOLUTION/ RECOMMANDATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ La recommandation proposée pour remédier au problème (dysfonctionnement ou anomalie) ■ La recommandation nécessite une action précise visant à éliminer les conséquences engendrées par les causes.

Etablie par :

Approuvé par :

Validé avec :

le/..../..

le/..../..

le/..../..

6.6 Fiche de suivi d'une recommandation

Fiche à remplir et à retourner à l'UCA au plus tard pour le/..

Recommandation N°

Réponse	Etablie par : Nom(s) Réalisée <input type="checkbox"/> Fonction(s) : Retenue <input type="checkbox"/> à l'étude <input type="checkbox"/> Refusée <input type="checkbox"/> Date :
Dates Prévue	Plan d'action (détail concernant la recommandation) Raisons pour lesquelles la recommandation est mise à l'étude (date de prise de décision définitive) Raisons pour lesquelles la recommandation a été refusée
Réponse du responsable de la recommandation	

6.7 Fiches d'analyse

Les fiches d'analyse sont également des outils que l'auditeur utilise lors des missions d'audit interne. Elles permettent de détailler et d'illustrer les principaux types d'analyse envisageables que l'auditeur peut utiliser dans sa démarche d'audit.

Pour chacun des items, la fiche d'analyse décrit :

- les objectifs,
- la démarche,
- et donne un exemple pour l'utilisation pratique de la fiche.

6.7.1 Fiche d'analyse de la chaîne de valeur

FICHE D'ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR	
OBJECTIFS	L'analyse de la chaîne de valeur a pour finalité de repérer les sources et points potentiels d'amélioration des performances de l'organisation auditée, à travers l'identification des mécanismes de création de la valeur ajoutée propre à cette organisation, à ses activités, et à son environnement.
DÉMARCHE	<p>L'analyse de la chaîne de valeurs consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Bâtir le système de chaîne de valeur et situer l'organisation auditée entre ses fournisseurs et ses clients /usagers■ Décomposer la valeur ajoutée selon les différentes activités, de manière à distinguer :<ul style="list-style-type: none">- Les activités opérationnelles de base,- Les activités support et leur contribution à la réalisation des activités opérationnelles■ Identifier les éléments et facteurs générateurs de contre-performance ainsi que les potentiels d'amélioration <p>L'analyse de la chaîne de valeur ajoutée peut de ce fait être suivie d'autres travaux plus circonscrits tel que l'analyse du système d'information en vigueur.</p>

6.7.2 Fiche d'analyse matricielle et par filière d'une structure

FICHE D'ANALYSE MATRICIELLE ET PAR FILIÈRE D'UNE STRUCTURE	
OBJECTIFS	<p>L'analyse matricielle et par filière d'une structure permet d'apprécier :</p> <ul style="list-style-type: none">■ la pertinence d'une structure et son adéquation par rapport aux orientations stratégiques et objectifs escomptés,■ les modalités et qualité de fonctionnement de la structure (processus de prise décision, répartition des responsabilités,
DÉMARCHE	<p>Une structure est un agencement particulier de responsabilités visant un certain équilibre entre l'entité, la spécialisation des tâches, la circulation des informations dont dépendent la qualité des décisions des dirigeants et l'efficacité de l'organisation.</p> <p>Une filière est la succession des activités assurées éventuellement par différents services au sein de la structure, contribuant à un même produit ou un même service final offert par l'organisation</p> <p>L'analyse matricielle et par filière d'une structure consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none">■ élaborer une matrice à deux axes et indiquant d'une part, les principales activités (fonctions et opérations) de l'organisation auditée et d'autre part, les différentes entités de la structure■ Identifier les filières■ Préciser la contribution de chaque entité à chaque filière■ Apprécier la qualité des interfaces entre les différentes structures (en vue d'apprécier la lenteur des circuits administratifs)■ Identifier les défaillances et l'inexistence de points de contrôle <p>L'analyse matricielle et par filière met en évidence deux types de dysfonctionnement :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Le découpage des attributions accentuant le cloisonnement et la parcellisation d'un processus■ La mauvaise communication entre les différentes structures.

6.7.3 Fiche d'analyse d'un service

FICHE D'ANALYSE D'UN SERVICE	
OBJECTIFS	<p>L'analyse d'un service permet d'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none">■ ses missions et ses responsabilités et définir le rôle qui lui est imparti au sein de l'organisation■ ses activités et tâches, réalisées à l'aide des moyens qui sont mis à sa disposition pour réaliser ses missions■ ses moyens tant en ce qui concerne ses ressources humaines que ses ressources matérielles et logistiques.
DÉMARCHE	<p>Le service est décrit sous forme de texte narratif, de tableaux et/ou encore de grille d'analyse des tâches qui sont renseignés soit par les auditeurs lors des entretiens de prise de connaissance, soit directement par les audités.</p> <p>Le descriptif permet de :</p> <ul style="list-style-type: none">■ schématiser l'organigramme de la structure auditée,■ définir les caractéristiques générales du service,<ul style="list-style-type: none">- fonctions, attributions et tâches et leurs descriptifs,- Effectifs- Moyens matériels■ Identifier les agents du service :<ul style="list-style-type: none">- Nom,- Grade,- Ancienneté dans l'emploi,- Diplômes■ Décrire les principaux indicateurs d'activités,■ Décrire les principales informations et procédures relatives au service :<ul style="list-style-type: none">- Liste des procédures- Types de d'informations et supports d'information,- Fréquence de consultation et de mise à jour de ces postes,- Répartition de la charge de travail par poste.

6.7.4 Fiche d'analyse de poste de travail

FICHE D'ANALYSE DE POSTE DE TRAVAIL	
OBJECTIFS	L'analyse d'un poste de travail a pour finalité de vérifier que le poste examiné fournit à un coût minimum des prestations de qualité dans des délais acceptables.
DÉMARCHE	<p>L'analyse du poste de travail repose sur l'identification des éléments caractéristiques des postes dans les fiches de fonction et les fiches de poste. L'objectif étant de mettre en évidence des anomalies telles que :</p> <ul style="list-style-type: none">■ les variations d'activité selon les saisons,■ les sous et/ou sureffectifs,■ les turnover relevés,■ la parcellisation des travaux,■ la non automatisation des tâches.■ La lenteur des circuits d'information

6.7.5 Fiche d'analyse de flux d'information

FICHE D'ANALYSE DE FLUX D'INFORMATION	
OBJECTIFS	<p>Le diagramme de circulation de l'information (ou diagramme de flux) permet de représenter la circulation de l'information au sein d'une structure en identifiant :</p> <ul style="list-style-type: none">■ les points d'émission de l'information,■ les points d'enrichissement et/ou de validation de l'information,■ les points d'utilisation de l'information (décision, traitement spécifique, ...).
DÉMARCHE	<p>La circulation de l'information pertinente et dans les délais requis, au sein d'une organisation, permet et contribue à disposer d'un processus efficace de prise de décision.</p> <p>Les diagrammes de circulation de l'information permettent d'identifier très aisément le transit des principales données au sein des entités objet de l'audit. L'objectif étant de pouvoir analyser :</p> <ul style="list-style-type: none">■ La nature de l'utilisation pour chaque entité de l'information,■ La qualité des interfaces entre les entités :<ul style="list-style-type: none">- Informations circulant sans difficultés,- Circuits d'informations simples- Délais de circulation de l'information d'une entité vers une autre rapide

6.7.6 Fiche d'analyse du schéma de procédure

FICHE D'ANALYSE DU SCHÉMA DE PROCÉDURES	
OBJECTIFS	<p>La représentation schématique d'une procédure permet de modéliser le déroulement des opérations nécessaires à l'exécution d'un traitement administratif ou opérationnel en vue d'en analyser la pertinence et l'efficacité de son fonctionnement.</p>
DÉMARCHE	<p>La schématisation d'un processus ou d'une procédure à l'aide de symboles permet de représenter de manière claire les opérations administratives ou opérationnelles et d'en faire plus facilement le diagnostic.</p> <p>La modélisation d'une procédure consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Identifier tous les intervenants et acteurs dans cette procédure,■ Identifier toutes les entrées (input) et sorties (output) concernant la procédure (documents, informations, fichiers, ...),■ Décomposer l'ensemble des traitements en opérations élémentaires (manuelles ou informatiques),■ Identifier les conditions et tests qui déterminent la nature des opérations, et les expliquer,■ Identifier les opérations répétitives et les expliquer, <p>Le schéma fait ensuite l'objet d'une analyse diagnostique qui révèle :</p> <ul style="list-style-type: none">■ des tâches redondantes, telles que les contrôles en vigueur,■ les tâches non automatisées■ les délais d'exécution plus ou moins longs,■ le nombre d'intervenants.

Principaux symboles utilisés pour la schématisation d'une procédure

	Décision ou test induisant plusieurs chaînes d'opérations dans une procédure
	Flux d'information sur un support physique (papier, magnétique)
	Télé transmission d'information
	Mise à jour d'un fichier
	Document papier
	Fichier sur disque magnétique
	Archivage de document
	Délai de traitement ou de réalisation d'une opération
	Début/ Fin d'une procédure
	Tâche
	Entrée manuelle
	Renvoi vers la page suivante

La schématisation d'une procédure doit permettre sa lecture rapide et facile. Les flèches présentent les flux d'information doivent dans la mesure du possible :

- Etre orientées de la gauche vers la droite ou de haut en bas,
- Ne pas se croiser pour ne pas rendre la lecture difficile et ne pas induire à l'erreur.

6.7.7 Fiche d'Analyse d'un système d'information

FICHE D'ANALYSE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION	
OBJECTIFS	<p>Les performances d'une organisation sont très dépendantes de la qualité et de la pertinence de son système d'information. L'objectif étant de faire la synthèse des caractéristiques de ce système et d'évaluer sa contribution et/ou son défaut de contribution à la performance de l'organisation.</p>
DÉMARCHE	<p>L'analyse du système d'information consiste à schématiser l'architecture fonctionnelle du système d'information, domaine par domaine de l'entreprise dans l'objectif de mettre en évidence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les fonctions automatisées et les fonctions manuelles, ■ les cycles de traitements ■ les fonctions critiques ■ les principaux fichiers et bases de données, ■ les principaux volumes de transactions, ■ l'architecture technique du système : <ul style="list-style-type: none"> - matériels, - logiciels de base, télécommunications... <p>La seconde étape vise à évaluer le système selon différents aspects, et tout particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ degré d'automatisation du système d'information, ■ disponibilité des fonctions essentielles compte tenu de la stratégie de l'entreprise et du degré de satisfaction des utilisateurs, ■ intégration et cohérence du système d'information, ■ rapidité et sécurité du système d'information, ■ cohérence et qualité techniques, ■ gestion prévisionnelle du système d'information : existence d'un schéma directeur informatique, de projets d'amélioration....

6.7.8 Fiche d'analyse d'une application informatique

FICHE D'ANALYSE D'UNE APPLICATION INFORMATIQUE	
OBJECTIFS	<p>Une application informatique est un ensemble de traitements informatisés d'une fonction donnée. Son analyse permet d'identifier les caractéristiques fonctionnelles et techniques essentielles et de vérifier par ailleurs qu'elle :</p> <ul style="list-style-type: none">■ répond aux besoins des utilisateurs,■ leur facilite le traitement des opérations■ permet de réduire les temps de traitements et donc les temps de cycle (meilleure performance)
DÉMARCHE	<p>L'analyse d'une application informatique permet de mettre en évidence ses défauts ainsi que ses lacunes à répondre aux besoins de ses utilisateurs. L'objectif étant de révéler :</p> <ul style="list-style-type: none">■ les manques de fiabilité qui peuvent en résulter,■ les défauts ou insuffisance d'intégration,■ l'obsolescence fonctionnelle : l'application ne correspond plus aux besoins des utilisateurs qui ont évolué depuis la conception initiale,■ l'obsolescence technique qui ne permet plus un accroissement des capacités de services rendus.

6.7.9 Fiche d'analyse des emplois et des ressources humaines

FICHE D'ANALYSE D'UNE APPLICATION INFORMATIQUE	
OBJECTIFS	<p>L'analyse des emplois et des ressources humaines permet de :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Faire la synthèse des caractéristiques du personnel de l'organisation sur la base d'une analyse qualitative et quantitative du personnel,■ Faire la synthèse des emplois existants au sein de l'organisation,■ Confronter les ressources humaines et emplois et en tirer les conséquences quant à leur adéquation et aux mesures à mettre en œuvre pour pallier aux éventuels écarts et incohérences.
DÉMARCHE	<p>L'analyse des emplois et ressources humaines consiste à mettre en évidence les caractéristiques du personnel de l'organisation en question. Pour cela, on se base sur les informations disponibles au niveau de la base de données du personnel. A défaut, on s'attachera à faire reconstituer cette base de données aux fins d'une analyse fiable.</p> <p>Les informations requises concernent :</p> <ul style="list-style-type: none">■ des informations sur les individus telles que les compétences, la qualité du travail, la capacité d'encadrement et d'animation, les souhaits d'évolution,■ des informations de synthèse sur le personnel telles que :<ul style="list-style-type: none">- la pyramide des âges,- la répartition Homme/Femme,- la structure par catégorie,- la structure par qualification,- l'ancienneté dans l'organisation par catégorie, par structure,- l'absentéisme,- la rotation en interne,- le turnover,- la structure des rémunérations,- le nombre de congés de maladies par structure, par tranche d'âge et par sexe, <p>De même, cette analyse consistera à mettre en évidence les principales particularités qui caractérisent les emplois types de l'organisation, à savoir : les sous et/ou surqualifications du personnel pour chaque poste, la mobilité du personnel en interne, la politique de rémunération.</p>

7 Livrables et documents de l'audit interne

7.1 Lettre de mission d'audit interne

7.1.1 Modalités d'élaboration de la lettre de mission

7.1.1.1 Définition

"La lettre de mission est le mandat, donné par la hiérarchie supérieure à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs."

7.1.1.2 Finalités de la lettre de mission

La lettre de mission :

- présente les auditeurs et prévient les audités par la voie hiérarchique,
- informe les audités sur l'étendue et les objectifs de la mission,
- accrédite l'équipe des auditeurs (noms, services et numéros de téléphone),
- informe les audités sur l'étendue et les objectifs de la mission afin qu'ils aient le temps de s'organiser,
- précise les entités et les audités concernés (sujets, raisons et circonstances de la mission, dates d'intervention),
- précise les modalités d'intervention (où, quand, qui et comment)

7.1.1.3 Destinataires de la lettre de mission

La lettre de mission est destinée à toute personne concernée ou impliquée dans les travaux de l'entité auditée et notamment le responsable de cette entité qui aura la charge d'informer ses collaborateurs.

7.1.1.4 Signataires de la lettre de mission

La lettre de mission doit être signée par la hiérarchie supérieure qui mandate la mission. Il est recommandé de la faire contresigner par le responsable de l'entité auditée en vue :

- d'obtenir son adhésion et la collaboration de ses collaborateurs,
- d'améliorer et de faciliter l'accueil des auditeurs et leur intervention sur le terrain.

7.1.1.5 Structure de la lettre de mission

- Origine ou circonstance de la mission,
- Champs d'investigation,
- Objectifs de la mission,
- Limites de la mission,
- Calendrier de la mission,
- Responsabilités de la mission.

7.1.2 Modèle de lettre de mission

Codification du thème :

Direction :

Division :

Procédure :

Autres :

- **Origine et circonstances de la mission**

Cette mission rentre dans le cadre du plan annuel d'audit de l'exercice budgétaire.../... qui découle du plan pluriannuel.../....

Le choix de votre entité et des domaines à auditer, est le résultat de tout un processus de planification des missions au sein du Ministère selon une démarche participative.

- **Champs d'investigation**

La mission concerne un audit :

- de conformité : Oui / Non

- de régularité : Oui/ Non

- d'efficacité : Oui/ Non

- de stratégie : Oui/ Non

- de management : Oui/ Non

Cet audit portera sur la fonction ou le processus X et couvrira notamment les volets suivants :

- les moyens et outils disponibles et utilisés pour l'accomplissement des tâches,
- les procédures relatives au processus X,
- l'organisation de la fonction ou du service ou de la division.

- **Objectifs de la mission**

Exemples :

- S'assurer de l'existence d'une procédure, décrivant le cadre dans lequel s'exerce la fonction ou le domaine objet de l'audit,
- S'assurer de la conformité des pratiques par rapport aux procédures décrites dans le référentiel des procédures,
- Evaluer les risques correspondant à chaque étape du traitement actuel, et vérifier la présence de contrôles internes, soit dans les systèmes informatiques supportant la fonction soit en dehors,
- S'assurer de l'existence d'un meilleur suivi des dossiers relatifs à la procédure auditée,
- S'assurer de la fiabilité et de l'intégrité des informations, aussi bien financières qu'opérationnelles,
- S'assurer du respect de la réglementation, des formules et des paramètres de calculs.

- **Limites de la mission**

Indiquer clairement les domaines non couverts par la mission.

- **Calendrier de la mission**

Exemple :

Cette mission se déroulera du . . . / . . . / . . . au . . . / . . . / . . . , auprès de M. Y et de ses collaborateurs qui auront l'amabilité d'apporter toute l'aide nécessaire et indispensable pour le bon déroulement de la mission.

- **Responsabilité de la mission**

Exemple :

L'audit de XXXXXX sera réalisé parsous la supervision et/ ou la responsabilité de.....
Nous restons, bien entendu, à votre entière disposition pour toute information complémentaire, et vous prions d'apporter votre entière collaboration à cet audit dont le principal objectif est d'améliorer le fonctionnement et le déroulement des tâches relatives au processus ou à la procédure en question.

Le Ministre

Le Directeur de l'Audit interne

Pour accusé de réception :

Le Directeur de l'entité audité

7.2 Modèle de rapport d'audit interne

7.2.1 Synthèse

La synthèse devra permettre au lecteur du rapport de se faire une idée complète de la mission.

7.2.2 Type d'audit

- Audit de conformité
- Audit de régularité
- Audit d'efficacité
- Audit de stratégie
- Audit de management

7.2.3 Domaine d'audit

- Processus concerné
- Procédure concernée
- Entité concernée
- Période concernée

7.2.4 Durée de la mission

Exemple :

La mission s'est déroulée du ../../.. au ../../.. et a été consacrée :

- à la prise de connaissance du domaine audité du ../../.. au ../../.. ou en nombre d'heures de travail,
- à l'analyse de la procédure existante et les risques qu'elle présente ainsi qu'à déceler les dysfonctionnements qui en découlent du ../../.. au ../../.. ou en nombre d'heures de travail,
- à l'élaboration des Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problèmes (F.R.A.P) suite aux différents entretiens (constats, causes, conséquences et recommandations) puis à les valider, du ../../.. au ../../.. ou en nombre d'heures de travail,
- à la rédaction du rapport d'audit interne,
- etc.

7.2.5 Objet de l'audit

Exemple :

Les objectifs de cet audit sont :

- de jouer un rôle de conseiller auprès de....., dans les domaines des procédures et qualité des documents utilisés,
- de tenir informée la direction de l'entité auditée des éventuels dysfonctionnements et des améliorations et recommandations possibles et réalisables proposées par les auditeurs en charge de la mission d'audit test,
- de vérifier l'existence d'une procédure en matière :
 - **de gestion des achats et approvisionnements,**
 - **de gestion du parc automobiles,**
 - **de gestion et entretien des bâtiments administratifs,**
- de Vérifier en outre, les points de contrôle interne relatifs à chaque procédure.
- de vérifier la bonne tenue des dossiers.

7.2.6 Personnes consultées

Liste des personnes ayant été consulté avec indication de leur position hiérarchique ainsi que leur rôle dans le dispositif de contrôle interne.

7.2.7 Méthodologie

Bref rappel des différentes phases de la mission.

7.2.8 Risques inhérents

- Dans cette partie du rapport, l'auditeur devra démontrer sa connaissance du domaine audité à travers l'identification des risques inhérents et leur impact sur le processus d'audit.

7.2.9 Chiffres clés

- Evolution du budget de fonctionnement et d'investissement
- Evolution des recettes
- Evolution des effectifs
- Autres chiffres

7.2.10 Analyse des risques

Les risques observés ou qui peuvent résulter des lacunes constatées lors d'une mission d'audit.

7.2.11 Principales constatations et recommandations

- Récapitulation des constats et recommandations à partir des FRAP.

CONSTAT N°1

RECOMMANDATION N°1

7.2.12 Plan d'action

Lors de la présentation du projet de rapport à l'entité auditée, il est recommandé d'obtenir l'adhésion et l'engagement de cette dernière à travers un plan d'action.

7.3 Modèle d'une Fiche d'Audit Interne

GUIDE D'AUDIT : THÈME 1			
COLLÈGE DES INSPECTEURS GÉNÉRAUX DES MINISTÈRES			
Volume N°	:	Date de mise à jour	: Juin 07
Titre N°	:	Page	: 1/N
Rubrique	:	Code Fiche	:

Guide d'Exploration : Questions de Contrôles	Réponses : (Oui/Non), (Conforme/ Non-Conforme), (Non Applicable)	Justification des réponses : (négatives, non-conformes, non applicables)
---	---	---

■ **SOUS RUBRIQUE 1 :**

- Exigences minimales en matière de documentation inhérentes **à la sous rubrique 1 :**

- Question 1		
- Question 2		
- Question 3		
- Question 4		

■ **SOUS RUBRIQUE 2 :**

- Exigences minimales en matière de documentation inhérentes **à la sous rubrique 2 :**

- Question 1		
- Question 2		
- Question 3		

La fiche d'audit est un outil que l'auditeur utilise lors de son intervention sur le terrain pour réaliser ses travaux d'audit.

Cette fiche d'audit doit être revue par les auditeurs lors de la phase préparatoire pour être éventuellement complétée par des questions et/ou observations.

Une fiche d'audit opérationnel comporte les éléments suivants :

- Une cartouche d'identification et de présentation de la fiche d'audit :

GUIDE D'AUDIT OPÉRATIONNEL	
INSPECTION GÉNÉRALE – MINISTÈRE XXX	
Fascicule I : Audit du Système d'Organisation	Code fiche : F01
Titre : Structure Organisationnelle	Version du : 10/2006
Rubrique : Analyse de l'Organigramme	Page : 1/N

La cartouche d'identification et de présentation de la fiche d'audit renseigne sur les informations suivantes :

- le **fascicule** en référence à l'un des items (volumes) mentionnés ci-haut, à savoir :
 - le système d'organisation,
 - le système d'information,
 - le système de communication,
 - le système de pilotage,
 - le système de gestion des ressources humaines.
- le **titre** de la fiche en référence à un volet concernant le fascicule en question,
- la **rubrique** en référence à point d'analyse rattaché au titre,
- le **code de la fiche**, qui reprend les numéros du fascicule et une codification,
- la **date de mise à jour** de la fiche,
- et la **page 1/N** renseignant sur le nombre de page par fiche

■ Le corps de la fiche d’audit

Guide d’Exploration : Questions de Contrôles	Réponses : (Oui/Non), (Conforme/ Non-Conforme), (Non Applicable)	Justification des réponses : (Négatives, Non-Conformes, Non Applicables)
■ <u>SOUS RUBRIQUE 1 :</u>		
- Exigences minimales en matière de documentation inhérentes <u>à la sous rubrique 1 :</u>		
- Question 1		
- Question 2		

Le corps de la fiche d’audit se présente sous forme de questions d’exploration relatives à un titre. Il comprenant trois colonnes :

- la 1^{ère} colonne est dédiée aux questions d’exploration,
- la 2^{ème} colonne est dédiée aux réponses aux questions d’exploration. Ces réponses sont soit positives, soit négatives (oui / non),
- et la 3^{ème} colonne permet d’apporter des justifications aux réponses négatives (Non), et de renvoyer éventuellement vers les dossiers et papiers de travail.

A titre indicatif, on décrit dans chacune des fiches, les exigences minimales documentaires que la structure doit posséder, en relation bien évidemment avec le titre et la rubrique. L’objectif étant d’aider l’auditeur dans la collecte de la documentation préparatoire à son audit ainsi que des informations utiles au déroulement de sa mission. Dans chacune des fiches, on retrouve également un ensemble de questions ou de vérifications permettant de s’assurer que l’ensemble des exigences et conditions sont réunis pour un fonctionnement normal du système audité (structure, fonction, procédure ou autre).

Les réponses aux questions et/ou vérifications formulées dans les fiches d’audit doivent permettre de s’assurer de la conformité de l’audité par rapport aux normes et référentiels en vigueur.

Elles seront exprimées soit par

- des réponses affirmatives (oui),
- des réponses négatives (non),
- des réponses de type « conformes »,
- des réponses de type « non-conformes »,
- des réponses « non applicables ».

Les réponses négatives, non conformes et non-applicables doivent faire l'objet d'une justification à annoter dans la colonne correspondante (3ème colonne de la fiche d'audit). Les argumentaires expliquant ces réponses sont détaillés au niveau des papiers de travail, classés au niveau des dossiers de travail de l'auditeur.

Pour conclure, le fascicule intitulé « Généralités » est destiné à être inséré, en guise de préambule, dans le guide d'audit opérationnel destiné aux IGAT et CIGM. Il permet de présenter le guide d'audit opérationnel, son objectif, ses composantes ainsi que les canevas de documents ou de rapports devant être utilisés par les auditeurs.

Il est important de signaler qu'au démarrage de chaque mission, lors de la phase préparatoire de l'audit opérationnel, les auditeurs de l'IGAT et du CIGM chargés de l'audit opérationnel en collaboration avec leur responsable hiérarchique doivent revoir et adapter les programmes de travail ainsi que les questionnaires de prise de connaissance en fonction de l'environnement et du site à auditer.

8 Processus de planification des missions

8.1 Préambule

Les missions d'audit menées par les auditeurs internes d'un Ministère doivent faire l'objet d'une programmation préalable.

La planification des missions d'audit interne est, en effet, un élément fondamental dans la gestion d'une entité d'audit interne et de sa réussite. Elle a pour finalité principale l'utilisation au mieux des moyens dont dispose chacun des départements ministériels en planifiant des missions là où les risques sont les plus lourds de conséquences et ont le plus de chances de se produire.

Les moyens de l'audit interne étant limités, la couverture de l'ensemble des risques identifiés et recensés ne peut être totale. C'est pourquoi, la planification des missions dans le temps permet la couverture de ces risques.

Ces risques identifiés et recensés, seront donc évalués pour en déterminer la probabilité de réalisation ainsi que les conséquences qu'ils peuvent engendrer.

En fonction de cette évaluation, les risques seront hiérarchisés en trois catégories, à savoir :

- risques élevés,
- risques moyens,
- risques faibles.

L'identification des risques se fera sur la base d'un découpage de chaque département ministériel en fonction d'une part, de leurs structures centrales et R2gionales (différents sites géographiques) et d'autre part, selon les domaines d'activités touchant aux différentes activités (Opérationnelles et support) de chaque Département.

Ceci permettra d'aboutir à une planification permettant de couvrir, sur une période donnée, tous les domaines et toutes les activités dudit Département.

L'élaboration des plans d'audit pluriannuel et annuel est sans doute, avec la signature des rapports d'audit, la responsabilité la plus importante du responsable de l'Audit Interne au niveau de chaque département ministériel.

Cette planification des missions d'audit doit prendre en compte les demandes de l'ensemble des directeurs et responsables de chaque Département Ministériel. Ces derniers doivent par ailleurs, faire appel à l'audit interne à chaque fois que les contrôles en vigueur s'avèrent insuffisants (Existence de risque est potentiel) et qu'il est nécessaire de procéder à une analyse approfondie de l'existant pour déterminer de manière précise les risques et leur ampleur, leurs causes, et les solutions et recommandations possibles.

La planification des missions d'audit interne doit impliquer une *démarche participative* de l'ensemble de l'encadrement de chaque Département Ministériel (Central, Régional) de manière à ce que tous les risques, toutes activités confondues, soient considérés convenablement.

Ces thèmes, hiérarchisés par importance de l'impact et de la conséquence du risque encouru (élevé, moyen, ou faible), et répertoriés par secteur, par activité puis par direction (importance de l'activité : poids financier, et poids stratégique), constitueront un plan d'audit consolidé.

Les propositions de missions d'audit émanant du Ministre de chaque Département Ministériel, des Directions Centrales et des Directions Régionales, et aussi de la Structure d'Audit Interne, seront ensuite hiérarchisées par ordre d'importance et de priorité, en fonction du niveau du risque (élevé, moyen, faible), et répertoriées par secteur, domaine d'activité et structure (site concerné), pour constituer le plan annuel d'audit interne.

La collecte des données relatives aux missions d'audit se fera au moyen :

- des fiches synthétiques (*Cf. Fiches de propositions de missions d'audit interne*) dûment renseignées par les personnes concernées (le Ministre, le Secrétaire Général, les Directeurs Centraux, les Directeurs Régionaux, ...),
- d'entretiens auprès des différents responsables pour plus d'éclaircissements,
- de réunions de validation.

Le plan annuel doit faire l'objet de validation et d'approbation avant le démarrage effectif des interventions de l'audit interne.

FICHE DE PROPOSITION DE MISSION D'AUDIT INTERNE

OBJET DE LA MISSION							
DESCRIPTION DU SUJET ET PREOCCUPATIONS DE L'EMETTEUR							
DESCRIPTION DU SUJET :							
PREOCCUPATIONS :							
CODOFICATION DU THEME					Code		
Direction :							
Division :							
Procédure :							
Autres :							
BENEFICES, RECOMMANDAIONS ET RESULTATS ATTENDUS							
CHAMP DE LA MISSION			Fréquence de la mission				
			Mission ponctuelle	Mission récurrente			
				Tous les ans	Tous les 2 ans	Tous les 3 ans	Tous les 4 ans

Emetteur : ----- Date : . . / . . / . . Signature

N.B : 1 fiche par mission

8.2 Plan annuel d'Audit Interne

8.3 Plan annuel d'audit

8.3.1 Objectifs du plan annuel

Le plan annuel est un document qui synthétise les activités de l'audit interne, par ordre de priorité et permet :

- le classement des missions d'audit interne à réaliser dans l'ordre chronologique de leur déroulement (thème d'audit, nature de l'audit à réaliser, site concerné, ...)
- de déterminer les effectifs et éventuellement les membres de l'équipe d'audit interne qui interviendra sur chaque mission. Cela suppose l'existence de plusieurs équipes d'audit et une bonne organisation des interventions en prenant en considération les délais de réalisation de chaque mission y compris l'élaboration des rapports et leur revue. C'est en effet, un aspect fondamental de la planification dans la mesure où il permet également, en fonction des missions planifiées, d'orienter les effectifs et profils à recruter, les compétences à développer pour la réalisation des missions d'audit interne.
- de prévoir les budgets temps et frais de missions afférents à chaque intervention.

Cependant, il est important de noter que le plan annuel d'audit interne n'est jamais définitif et peut faire l'objet de changements et/ou modifications, du fait :

- des demandes imprévues qui se présentent et qu'il faut traiter en urgence ; Ces demandes peuvent émaner soit du Ministre, soit des Directeurs du Ministère concerné (Centraux ou Régionaux).
- de l'indisponibilité des moyens prévus et on fait référence notamment aux moyens humaines (effectifs et compétences requis, qui peuvent être prévus mais qui ne sont pas au rendez-vous).
- que certaines missions d'audit peuvent s'avérer plus longues que prévues surtout au cours de la première année de mise en œuvre du plan annuel d'audit, où la notion des budgets temps n'est pas encore complètement maîtrisée.

Le plan d'audit doit tenir compte de ces aléas pour ne pas trop s'écarter des prévisions et budgets alloués aux missions d'audit. Les écarts peuvent nuire à l'image de l'audit interne, surtout quand il s'agit d'une fonction nouvelle qui démarre à peine.

8.3.2 Structure type d'un plan annuel

Le plan annuel d'audit peut être structuré selon ce qui est décrit ci-après.

Le plan annuel d'audit doit clairement définir une répartition des missions entre le niveau central et le niveau déconcentré.

Il peut être présenté sous forme de tableau et faire référence aux :

- missions à réaliser classées dans l'ordre chronologique de leur déroulement,
- dates de lancement prévisionnelles de ces missions ainsi que les budgets temps prévus pour chaque mission,
- aux équipes devant intervenir au niveau de chaque mission ainsi que leur constitution.
- les frais de missions prévisionnels.

Le plan annuel d'audit doit être validé et diffusé auprès de l'ensemble des directeurs concernés au niveau du Département Ministériel. Il peut faire foi d'ordre de mission dans le cas où les dates de lancement des missions seraient indiquées sur le plan.

8.3.3 Procédure Elaboration du plan annuel d'audit

Le plan annuel d'audit est élaboré à partir des propositions émanant des différents intervenants concernés par le processus de planification des missions d'audit interne au niveau de chaque département ministériel.

Son élaboration se déroule selon les étapes décrites ci-après.

1. Envoi d'une note d'information invitant les responsables concernés à contribuer à l'élaboration du plan annuel d'audit.

Les responsables concernés par l'élaboration du plan annuel d'audit interne sont :

- le Ministre,
- le Secrétaire Général,
- les Directeurs Centraux
- les Directeurs au niveau Déconcentré

2. Préparation des fiches de suggestion des missions d'audit par les responsables concernés.

3. Centralisation et synthèse des fiches de suggestion de missions d'audit. Le choix des thèmes devra être justifié par chaque intervenant dans le processus de planification.

N.B :

Les propositions des Directeurs Centraux tiendront compte de leur propre souhait ainsi que des souhaits prioritaires émanant des directeurs au niveau déconcentré quant aux missions d'audit interne à réaliser.

4. Préparation ensuite de la réunion de validation des différentes suggestions prioritaires, constituant le plan annuel d'audit interne.
5. Choix des missions prioritaires, et établissement d'un planning prévisionnel d'intervention (dates prévisionnelles d'intervention, durées prévisionnelles de missions, équipes intervenant dans la mission, ...).
6. Etablissement du Procès Verbal de la réunion de validation puis diffusion auprès des différents intervenants concernés par le processus de planification.

Ce P.V doit être validé et approuvé par les membres concernés avant sa diffusion auprès de l'ensemble des directions du Département Ministériel pour information. Cette approbation est matérialisée par une signature de chaque membre.

2



Collège des Inspecteurs Généraux
des Ministères (CIGM)

Projet de gouvernance Locale au Maroc

RECUEIL DES DIRECTIVES DE L'INSPECTEUR GENERAL

Année 2007

Ce Guide a été produit pour le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères (CGIM) dans le cadre du Projet de Gouvernance Locale (PGL) soutenu par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et mise en œuvre par Research Triangle Institute (RTI International). Il a été préparé par KPMG Maroc en tant que sous contractant de RTI International.

Sommaire :

1	Préambule	4
2	Contexte et objet du recueil des directives de l'Inspecteur Général	5
3	Rôle, missions et fonctions de l'Inspecteur Général	7
4	Organisation cible et profil des ressources humaines des Inspections Générales	10
5	Présentation du rôle de l'Inspecteur Général en tant que gestionnaire des ressources humaines relevant de l'Inspection Générale	12
6	Organisation du travail de l'Inspection Générale	15
6.1	Modalités de fonctionnement de l'IG	15
6.2	Programmation pluriannuelle / annuelle et tableaux de bords	16
6.2.1	Programmation pluriannuelle	16
6.2.2	Programmation annuelle	17
6.2.3	Tableaux de bords	17
6.3	Plans de travail des collaborateurs et suivi	18
6.4	Conduite des missions d'audit et d'inspection	19
6.4.1	Lettre de mission	19
6.4.2	Conseils pour la rédaction des rapports	19
6.4.3	Plans types de rapports	20
6.4.4	Précautions à prendre dans la perspective d'une utilisation externe des rapports des IG	21
6.5	Rapport annuel d'activité	21
6.5.1	Objectifs du rapport d'activité	21
6.5.2	Structure et contenu du rapport d'activité	21
7	Système de communication de l'Inspection Générale	23
8	Références des principaux textes	25

1 Préambule

Le présent recueil intervient en complément aux guides d'audit élaborés dans le cadre du Projet de Gouvernance Locale pour le compte du Collège des Inspections Générales des Ministères.

Il s'agit des guides suivants :

- Manuel des généralités et méthodologie,
- Guide d'audit des systèmes d'organisation,
- Guide d'audit social¹,
- Guide d'audit des dépenses,
- Guide d'audit des systèmes d'information.

Le recueil des directives de l'Inspecteur Général a été élaboré conjointement par KPMG et le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères sur la base de ce qui suit :

- Les textes régissant les activités des Inspecteurs Généraux,
- Les normes professionnelles en matière d'audit et d'inspection,,
- Les meilleures pratiques,
- Les différents axes d'orientation envisageables.

Ce recueil constitue un référentiel de base de l'Inspecteur Général et devra faire l'objet de mise à jour au fur et à mesure que des évolutions en la matière interviendront.

Dans sa forme, le recueil des directives de l'Inspecteur Général comprend les chapitres suivants :

- Préambule,
- Contexte et objet du recueil,
- Rôle, missions et fonctions de l'Inspecteur Général,
- Organisation cible et profil des ressources humaines des Inspections Générales,
- Présentation du rôle de l'Inspecteur Général en tant que gestionnaire des ressources humaines relevant de l'Inspection Générale,
- Organisation du travail de l'Inspection Générale,
- Système de communication de l'Inspection Générale,
- Références des principaux textes.

¹ Les volets traités au niveau de ce guide ne sont pas exhaustifs. Les aspects couverts concernent six volets traitant en particulier des aspects de la gestion des ressources humaines.

2 Contexte et objet du recueil des directives de l'Inspecteur Général

Le Projet de Gouvernance Locale (PGL) vise à promouvoir la transparence dans la conduite des affaires publiques en général et de celles des collectivités locales en particulier.

L'audit interne et l'inspection constituent des outils au service de cet objectif fixé par le PGL.

A cet effet, le présent recueil réunit les directives générales à l'attention des auditeurs et inspecteurs des administrations. Il définit un cadre général de travail de ces auditeurs et inspecteurs du secteur public. Ce cadre est évidemment détaillé dans les différents textes à caractère légal ou réglementaire, les codes déontologiques et les guides opérationnels.

Ainsi, l'ensemble des éléments réunis dans le présent document constituent un vade-mecum à l'usage des Inspecteurs Généraux.

Ceci étant, il est important de rappeler la réforme de la Fonction Publique engagée par les pouvoirs publics. Cette dernière se propose d'édifier une administration soucieuse de l'utilisation optimale des ressources mises à sa disposition, à l'écoute du citoyen, ouverte sur son environnement national et international et qui agit pour le progrès.

Les Inspecteurs Généraux des Ministères peuvent, dans ce contexte, engager une réflexion d'envergure sur leur rôle dans cette administration nouvelle et en particulier sur la transition d'une inspection traditionnelle à un contrôle moderne axé autour de l'audit, de l'évaluation et du conseil et ce tout en conservant leur rôle d'Inspecteur.

Dans le but d'accompagner une telle démarche, un Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères a été formé, unis par une charte adoptée en novembre 2002. Les adhérents de ce Collège² se sont fixés comme objectifs de réhabiliter la culture du contrôle et de l'audit interne dans le fonctionnement de l'administration en influençant l'évolution du concept d'une inspection moderne en harmonie avec son environnement de gestion publique.

La réhabilitation des Inspections Générales des Ministères nécessite la mise en place de nouvelles techniques et outils de contrôle qui permettront à l'administration d'appliquer à tout moment les mesures correctives qui s'imposent en vue d'opérer les redressements adéquats.

Le Collège des Inspecteurs Généraux s'intéresse aussi à la compréhension et à la vulgarisation des critères de la Bonne Gouvernance, obligation de rendre compte, gestion participative, prévention et transparence en organisant à cet effet des activités de sensibilisation et de réflexion.

En effet, ce Collège a pour objet de (d') :

- Contribuer au développement des valeurs déontologiques et morales régissant le fonctionnement des Inspections Générales des Ministères,
- Promouvoir la culture de transparence, d'éthique, d'équité, d'efficacité et de citoyenneté au sein de l'administration publique,

² Le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères est régi par les dispositions du Dahir n°1-58-736 du 3 Joumada I 1378 (15 Novembre 1958) réglementant le droit d'association tel qu'il a été modifié et complété.

- Prendre part aux efforts et initiatives de moralisation et de rationalisation de l'administration publique,
- Améliorer le statut et le niveau de compétences des cadres des Inspections Générales des Ministères en manière administrative, technique et de contrôle de la gestion publique.

Et ce notamment par les actions suivantes :

- La réalisation ou la contribution à des travaux de recherches, d'études et de conseils dans leurs domaines de compétence,
- La proposition de plans de formation et de perfectionnement des cadres des Inspections Générales des Ministères et la réalisation des sessions de formation dans les domaines se rapportant à l'objet du Collège,
- L'échange d'expériences entre les Inspections Générales,
- L'établissement des relations de coopération, d'échange et de partenariat entre les Inspections Générales des Ministères et les organismes similaires nationaux et internationaux,
- L'organisation d'activités scientifiques et culturelles.

Les Inspecteurs Généraux se sont organisés autour de valeurs déontologiques et de méthodes professionnelles communes en adoptant une démarche proactive de changement.

A cet effet, le recueil des directives vient pour fournir une réponse à un besoin de partage et de standardisation des référentiels et des méthodes de travail des Inspecteurs Généraux des ministères.

3 Rôle, missions et fonctions de l'Inspecteur Général

Ce chapitre a pour objet de présenter le rôle, les missions et les fonctions de l'Inspecteur Général sur la base de ce qui suit :

- Les textes,
- Les orientations politiques et administratives,
- Les axes d'orientation envisageables.

Les Inspecteurs Généraux sont nommés par dahir en vertu des textes ci après :

- Dahir n°1.72.113 du Joumada II (18/07/1972) portant délégation du pouvoir de nomination,
- Décret n°2.85.438 du Joumada II 1406 (19 Février 1985) modifiant le Décret n°2.75.832 du 27 Hijja 1395 (30 Décembre 1975) relatif aux fonctions supérieures propres aux départements ministériels, et notamment ses articles 5, 6 et 7.

L'inspecteur Général, en sa qualité et comme tout fonctionnaire agit pour servir l'intérêt général, a pour rôle d'informer régulièrement le Ministre auquel il est directement rattaché sur le fonctionnement des services du Département Ministériel, d'instruire toute requête qui lui est confiée.

Depuis 1993, les orientations politiques et administratives vont dans le sens du renforcement du rôle des Inspecteurs Généraux. Les principales décisions sont présentées ci après :

- Le Discours Royal du 11 Novembre 1993 a ordonné à chaque Ministère de mettre en place une Inspection Générale et de nommer un Inspecteur Général,
- Les déclarations des gouvernements de 1998, 2000, et 2007 ont prévu la dynamisation des corps de contrôle,
- Le code des juridictions financières, publié en 2002, a prévu la transmission par les Ministres, des rapports des corps de contrôle à la Cour des Comptes,
- Le programme de réforme de l'administration publique a retenu l'implication des Inspecteurs Généraux des Ministères dans l'audit du processus de la dépense publique. La lettre d'orientation du gouvernement adressée à la Banque Mondiale le 30 Avril 2004 a confirmé cet engagement. En outre, l'Inspection Générale des Finances a organisé à cet effet des ateliers de formation sur l'audit des performances au profit des Inspecteurs / Auditeurs,
- Le plan de lutte contre la corruption adopté par le Gouvernement en Aout 2005 a prévu le renforcement du rôle préventif des inspections administratives,
- Les pouvoirs publics ont positionné les Inspecteurs Généraux comme interlocuteurs de Diwan Al Madalim (la lettre de mission du Premier Ministre du mois d'Avril 2004),
- Le décret du 2 décembre 2005 relatif à l'organisation des Départements Ministériels et la déconcentration a renforcé la place de l'Inspection Générale en tant que structure centrale en érigeant la fonction de l'audit parmi les composantes fondamentales de l'organisation ministérielle.

Compte tenu de l'évolution de l'environnement et de la chaîne de contrôle, les Inspecteurs Généraux sont bien placés pour apporter leur contribution à la modernisation de l'administration, à la simplification des procédures, à la mesure du rendement budgétaire, à l'évaluation des performances et à l'appréciation de la pertinence du système de contrôle interne de gestion.

Les Inspecteurs Généraux sont également bien placés pour prendre en charge les activités en relation les domaines de l'audit, de l'évaluation et du conseil en complément de l'action des différentes institutions de contrôle supérieur de l'Etat. En effet, les missions d'audit et d'évaluation trouvent leur justification dans les impératifs de correction des dysfonctionnements et anomalies et de mesure des performances. En ce qui concerne les missions d'inspection, elles sont prévues pour des besoins d'appréciation des responsabilités en cas de fautes graves et/ ou de non respect de la réglementation en vigueur.

Dans le cadre de la réforme budgétaire lancée par le Gouvernement, il a été institué à partir de 2007 un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT). Il s'agit d'un instrument de programmation budgétaire triennal et glissant permettant de placer, à titre indicatif, le budget dans une perspective pluriannuelle d'une durée de 3 ans et ce en vue de renforcer le lien entre les objectifs stratégiques et le budget annuel donnant ainsi une meilleure visibilité aux gestionnaires sur les possibilités de programmation budgétaire pluriannuelle. Dans ce contexte, chacun des Inspecteurs Généraux est tenu d'établir les programmes, les projets et les actions prioritaires de l'Inspection Générale dont il a la charge à inscrire au niveau du CDMT.

Pour participer au processus de conduite du changement, les Inspecteurs Généraux devraient favoriser et promouvoir un style de management proactif et participatif basé sur la transparence, l'écoute active, la responsabilisation des collaborateurs, la concertation et le dialogue.

En ce qui concerne les devoirs et obligations de l'Inspecteur Général, ils sont clairement définis au niveau du Code de Bonne Conduite élaboré par le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères en vue de préserver l'intégrité, la crédibilité et l'efficacité des Inspections Générales.

Ce code propose un système d'intégrité fondé sur des valeurs professionnelles de déontologie. Il est axé essentiellement autour des principes fondamentaux d'honnêteté, d'objectivité, de diligence, de loyauté et de confidentialité régissant le métier d'Inspecteur Général.

Les principes³ généraux de bonne conduite qui s'imposent impérativement à tous les Inspecteurs sont les suivants :

- La fonction d'Inspecteur doit servir l'intérêt général à travers le respect des lois et règlements.
- L'Inspecteur doit avoir une formation supérieure et une compétence professionnelle et multidisciplinaire compatible avec les missions d'inspection et d'audit qui lui sont assignées.

³ Extraits du Code de Bonne Conduite du Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères

- L'Inspecteur doit constamment chercher à améliorer et actualiser ses compétences ainsi que l'efficacité de ses prestations d'auditeur, notamment par le biais de stages de perfectionnement, de formation et de recyclage.
- Dans l'exercice de ses fonctions, l'Inspecteur doit faire preuve de normes élevées de moralité, de dignité et d'indépendance afin que son intégrité et sa bonne foi ne soient jamais mise en doute.
- L'Inspecteur est soumis à l'obligation de réserve de part sa fonction et doit éviter de critiquer publiquement la politique du Gouvernement ou de son Ministre. Toutefois, il peut donner des cours ou conférences, rédiger des articles et exposés à condition d'obtenir l'autorisation préalable de son administration.
- L'Inspecteur ne doit pas faire preuve de discrimination, de favoritisme ou abuser délibérément de son autorité. Pour ce faire, il doit observer dans l'exercice de sa fonction pleine de neutralité et modération.
- L'Inspecteur est au service de l'Etat. Il doit faire preuve de loyauté sur toutes les questions se rapportant aux affaires de son administration dans le cadre du respect de la loi et de la réglementation.
- L'Inspecteur doit toujours s'assurer que le patrimoine et les ressources sont gérés et utilisés de façon efficiente, rationnelle et efficace. A cet effet, il doit avoir une bonne connaissance de la réglementation en vigueur.
- L'Inspecteur devra faire preuve de prudence dans l'utilisation des données qu'il obtient dans le cadre de ses obligations. Il doit éviter de révéler tout renseignement confidentiel à des fins personnelles ou autres, susceptibles de compromettre la crédibilité de son administration, sauf autorisation officielle en bonne et due forme.
- Dans l'exercice de sa fonction d'assistance et de conseil, l'Inspecteur doit favoriser et promouvoir un style de management participatif et basé sur la transparence, l'écoute active, la responsabilisation, la concertation et le dialogue.
- L'Inspecteur doit s'abstenir d'exercer toute activité incompatible avec sa fonction qui pourrait entrer en conflit avec la mission dévolue à son administration susceptible de l'empêcher de s'acquitter correctement de ses obligations ou de mettre en doute son intégrité et son impartialité.
- L'Inspecteur ne doit pas accepter de cadeau ou de chose de valeur d'un audité, usager ou fournisseur de son administration de nature à compromettre son honnêteté et son jugement professionnel.
- L'Inspecteur est tenu à la fin des travaux de sa mission de recueillir les points de vue des audités et de faire valoir leur droit de réponse aux recommandations retenues dans le rapport définitif.

4 Organisation cible et profil des ressources humaines des Inspections Générales

Ce chapitre a pour objet de présenter l'organisation cible et le profil des ressources humaines des Inspections Générales.

Il a été développé sur la base d'un relevé de l'existant et sur la base des résultats d'une étude⁴ relative à l'élaboration des normes et des procédures de contrôle dans les Inspections Générales des Ministères demandée par le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères.

La majorité des Départements Ministériels disposent aujourd'hui d'une Inspection Générale qui est rattachée sur le plan hiérarchique au Responsable du Département Ministériel (Ministre, Ministre Délégué, Secrétaire d'Etat...). La capacité d'inspection est généralement assurée par un effectif variable de personnel d'inspecteurs / auditeurs.

Afin de s'inscrire dans le processus de changement, les Inspections Générales des Ministères disposent d'un manuel d'organisation⁵. Ce dernier comprend les chapitres suivants :

- Les principes directeurs de l'organisation des Inspections Générales,
- L'organigramme cible,
- Les fiches de fonction et de poste,
- Le schéma cible du système d'information,
- La cartographie des procédures,
- Les procédures.

L'organisation développée, au niveau de ce manuel, devrait permettre à l'Inspection Générale de réaliser les différentes missions qui lui sont assignées.

Telles que définies au niveau du manuel d'organisation, les Inspections Générales des Ministères sont tenues d'assurer des missions⁶ qui peuvent être regroupées comme suit :

- Le contrôle interne,
- Le système d'information et le reporting,
- L'audit interne,
- L'inspection et les enquêtes.

Le champ d'intervention des Inspections Générales des Ministères couvrent toutes les entités rattachées au Ministre à savoir :

- Les services centraux,
- Les services extérieurs,
- Les établissements sous tutelle : établissements publics, sociétés publiques.....

⁴ Elaborée par un cabinet conseil en 2002

⁵ Elaboré par un cabinet conseil (Juillet 2002)

⁶ Et ce dans le respect des principes d'exercice : Indépendance, Déontologie, Légalité et Transparence.

L'organisation proposée pour les Inspections Générales est une organisation en quatre pôles (par domaine d'intervention) qui tient compte de la nécessité de ne pas disposer d'une structure lourde et des contraintes budgétaires. Le dimensionnement de chaque pôle dépend de la charge de travail.

L'organisation préconisée, n'ayant pas fait l'objet d'un processus d'adoption généralisée, s'inscrit :

- D'une part dans le cadre global du contrôle qui régit l'administration publique (coexistence de l'Inspection Générale avec d'autres corps de contrôle : Cour des comptes, Inspection Générale des Finances.....),
- Et d'autre part dans l'évolution actuelle des corps de contrôle, notamment le contrôle financier qui va de plus en plus dans le sens du contrôle à posteriori.

En ce qui concerne les ressources humaines des Inspections Générales, le manuel d'organisation élaboré pour les Inspections Générales définit au niveau des fiches de fonction et de poste les éléments suivants et ce pour chaque responsable :

- La mission,
- Les attributions,
- Le profil comprenant les qualités humaines et la formation.

5 Présentation du rôle de l'Inspecteur Général en tant que gestionnaire des ressources humaines relevant de l'Inspection Générale

Le présent chapitre comprend une présentation du rôle de gestionnaire des ressources humaines que l'Inspecteur Général est appelé à jouer pour le compte des ressources relevant de l'Inspection Générale dont il est responsable.

Cette présentation a été développée sur la base d'une réflexion menée avec les membres du Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères ainsi que des meilleures pratiques en matière d'organisation des structures chargées de l'audit et de l'inspection.

En effet, l'Inspecteur Général devrait notamment :

- Veiller à la fixation des objectifs de ses collaborateurs,
- Veiller à la répartition des tâches entre les membres de son équipe et animer son équipe,
- Exprimer les besoins en recrutement, formation et perfectionnement continu des ressources humaines relevant de l'Inspection Générale,
- Evaluer le degré de réalisation des objectifs fixés et des performances individuelles des ressources humaines affectées à l'Inspection Générale.

Pour l'aider dans son rôle, l'Inspecteur Général devrait disposer d'une équipe composée d'inspecteurs, auditeurs et analystes qualifiés avec des compétences transversales (dans le domaine du contrôle et de l'évaluation et dans les domaines couvrant les activités des entités composant le Département Ministériel).

L'Inspecteur Général devrait également disposer d'un référentiel des compétences relatives à :

- L'Inspecteur Supérieur,
- L'auditeur chargé de mission,
- L'auditeur / analyste.

Ce référentiel définit pour chacune des fonctions présentées ci avant les éléments suivants :

- Mission / fonction principale,
- Attributions et tâches,
- Relations fonctionnelles,
- Relations externes,
- Profil,
- Expérience professionnelle,
- Compétences et savoir faire requis,
- Critères d'appréciation des performances.

Pour ce qui est de la formation, en dehors de la formation de base des collaborateurs, le personnel des Inspections Générales devrait bénéficier d'une formation continue à raison d'un volume horaire minimum de 80 heures par personne et par année.

Il s'agit d'une formation orientée essentiellement vers les techniques et méthodes de travail et à la mise à jour des connaissances en matière de droit, comptabilité publique, réglementation, etc.

Pour permettre aux Inspections Générales d'assurer les métiers futurs qui leur sont demandés (audit, évaluation, conseil), les Inspecteurs Généraux devraient veiller à l'élaboration d'un plan de formation en adéquation avec les besoins de perfectionnement recensés auprès des collaborateurs de l'Inspection Générale. Le plan de formation à concevoir devra couvrir plusieurs domaines dont :

- Les techniques d'audit et de contrôle,
- L'analyse des risques,
- La gestion des missions,
- La conduite du changement.

Ce plan de formation doit aussi prévoir plusieurs canaux de formation :

- Formations organisées par les départements ministériels,
- Séminaires partagés sur les meilleures pratiques,
- Séminaires et/ou formations proposés dans le cadre de la coopération bilatérale et internationale.

En outre, le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères assiste dans la satisfaction des besoins de ses membres en formation et notamment dans les normes et méthodes professionnelles au moyen de modules spécifiques, de rencontres et d'échanges avec des organismes spécialisés dans l'inspection et l'audit. Ce Collège a également élaboré un code de bonne conduite des Inspections Générales des Ministères.

Pour un fonctionnement optimal des Inspections Générales, chacun des Inspecteurs Généraux devrait:

- Mettre en place de nouvelles procédures de formation, d'évaluation et de gestion des carrières de ses collaborateurs,
- Evaluer les compétences et les performances de ses collaborateurs en se basant sur le référentiel des compétences précité. Les principaux critères à prendre en considération lors de l'évaluation sont les suivants :
 - le potentiel : les capacités, les aptitudes, les connaissances, le savoir faire et le savoir être.
 - la fonction : la contribution spécifique à l'accomplissement de la mission et la réalisation des tâches.
 - le travail : l'effort, l'engagement et l'atteinte des objectifs.

- la relation avec les subordonnés : les attitudes relationnelles et la responsabilité d'encadrement.
- La relation avec les collègues : les attitudes relationnelles.
- la relation avec la hiérarchie : le respect de la hiérarchie et la discipline.
- la relation avec les clients et/ou partenaires externes : la qualité de service et les techniques de communication.
- La personne elle-même : les qualités morales et la présentation.

Enfin, les objectifs attendus sont :

- L'optimisation des formations,
- L'adéquation Profil / Poste,
- L'adéquation des formations,
- La motivation du personnel,
- Une meilleure communication,
- La mise en place d'un véritable système de gestion prévisionnelle des ressources humaines au sein de l'Inspection Générale.

6 Organisation du travail de l'Inspection Générale

Ce chapitre s'articule autour des points suivants sur la base des meilleures pratiques en matière d'audit :

- Le rôle et les modalités de fonctionnement de l'Inspection Générale,
- L'organisation et les modalités d'intervention de l'Inspection Générale,
- Les plans de travail, leur exécution et leur suivi,
- Les modalités de conduite des missions d'audit et d'inspection,
- Les rapports d'activité de l'Inspection Générale.

Dans l'attente du renforcement du cadre institutionnel des Inspections Générales et de la mise en place de statuts spécifiques et communs à l'ensemble des départements ministériels, il est utile de doter les Inspections Générales de charte d'audit interne et d'inspection, définissant, entre autres l'ensemble des points cités ci-avant et résumés dans ce qui suit.

6.1 Modalités de fonctionnement de l'IG

L'Inspection Générale est dirigée par un Inspecteur Général, assisté par un staff technique (Inspecteurs et Auditeurs), et par un staff administratif (Appui et Logistique).

L'inspecteur Général attribue les missions aux différents membres du staff technique. Par ailleurs, il centralise et revoit l'ensemble des travaux réalisés par ses équipes et décide de leur transmission au Ministre.

L'Inspecteur Général, en concertation avec le Ministre et les entités concernées dans chaque département ministériel, arrête le plan d'intervention de l'Inspection Générale ainsi que le calendrier des missions et les équipes à intervenir par type de mission.

La constitution des équipes est conditionnée par la nature des missions d'une part, et par les profils et expérience des auditeurs/inspecteurs d'autre part. Ainsi, les interventions de l'Inspection générale peuvent être exercées, soit :

- de manière individuelle, équipe réduite à une seule personne compte tenu de la nature, de la simplicité des travaux, du caractère confidentiel et/ou urgent de l'intervention (contexte d'intervention),
- en mode projet, équipe comportant 2 ou 3 inspecteurs/auditeurs, selon la complexité et l'étendue des travaux. Cette équipe est généralement dirigée par un inspecteur superviseur désigné par l'inspecteur général, -bénéficiant d'une expérience suffisante- qui supervise, coordonne, centralise et revoit les travaux et les rapports de mission avant de les soumettre à l'Inspecteur Général.
- Le chef de l'inspection veille, par ailleurs, au respect des délais, des procédures et des bonnes pratiques en vigueur à l'inspection générale, depuis le lancement de la mission jusqu'à la diffusion du rapport.

L'Inspecteur Général et son staff technique ont un accès illimité à toutes les fonctions, documents, informations, procédures, dans la mesure nécessaire à l'accomplissement de sa mission. Il peut s'entretenir avec tout membre du personnel de l'entité auditée, quels que soient son grade et sa fonction, dans le cadre et la limite de son intervention.

L'Inspecteur Général garantit la confidentialité de sa mission et de ses dossiers.

En raison de son indépendance, l'Inspection Générale, n'a pas de responsabilités opérationnelles et ne prendra pas, en outre, d'engagements dans les activités qu'elle est chargée d'examiner et d'évaluer.

Tout membre du personnel des services inspectés et/ou audités doit collaborer avec l'Inspection Générale durant le déroulement des interventions d'inspection et/ou d'audit.

6.2 Programmation pluriannuelle / annuelle et tableaux de bords

L'organisation des activités de l'Inspection Générale passe, en sus de l'organisation de la structure dédiée à l'IG, par la définition des modalités d'intervention et en l'occurrence par une planification de ses interventions notamment pour les activités d'audit.

La planification et le suivi des interventions des Inspections Générales sont, en effet, des aspects essentiels dans l'organisation de ces dernières.

La planification concerne uniquement les activités d'audit, d'évaluation, de conseil et d'accompagnement car les interventions relatives aux missions d'inspection et d'investigation doivent conserver leur caractère inopiné.

La planification des interventions de l'Inspection Générale autres que celles relatives à des missions d'inspection et/ou d'investigation, peut être soit pluriannuelle, soit annuelle.

En ce qui concerne, le suivi des réalisations de l'IG, les tableaux de bords constituent le principal outil permettant d'assurer un suivi des réalisations et d'établir des comparaisons entre les prévisions et les réalisations et d'expliquer les écarts éventuels.

6.2.1 Programmation pluriannuelle

La programmation pluriannuelle permet une vision à moyen et long termes des différents domaines d'activité et thèmes à auditer ainsi que des risques y afférents. Cette planification pluriannuelle permet également de répondre à toutes les demandes et aux soucis des dirigeants et responsables concernés au niveau de chaque département ministériel et de couvrir sur plusieurs années tous les risques significatifs.

La planification pluriannuelle reflète, de ce fait, une prise de conscience des risques existants. Son élaboration devrait être supervisée par l'Inspecteur Général, d'une part, à partir de son expérience, de sa connaissance particulière de l'environnement où il opère ainsi que sa propre analyse des risques, et d'autre part, sur la base des propositions et suggestions émanant des services centraux et des services extérieurs de son département.

L'Inspecteur Général prendra en compte dans l'élaboration du plan pluriannuel un certain nombre de critères en particulier les moyens humains et compétences dont dispose l'Inspection Générale, l'urgence de l'intervention conditionnée par le degré d'importance du risque,

L'objectif étant d'avoir une visibilité à long terme (pluriannuelle) :

- des thèmes d'audit, hiérarchisés par ordre de priorité,
- des objectifs à atteindre,

- et des moyens nécessaires à mettre en place pour la réalisation du plan pluriannuel.

6.2.2 Programmation annuelle

Le plan annuel est un document qui synthétise les activités de l'audit interne, par ordre de priorité et permet :

- le classement des missions d'audit interne à réaliser dans l'ordre chronologique de leur déroulement (thème d'audit, nature de l'audit à réaliser, site concerné, ...),
- de déterminer les effectifs et éventuellement les membres de l'équipe d'audit interne qui interviendront sur chaque mission. Cela suppose l'existence de plusieurs équipes d'audit et une bonne organisation des interventions en prenant en considération les délais de réalisation de chaque mission y compris l'élaboration des rapports et leur revue. C'est, en effet, un aspect fondamental de la planification dans la mesure où il permet également, en fonction des missions planifiées, d'orienter les effectifs et profils à recruter, les compétences à développer pour la réalisation des missions d'audit interne,
- de prévoir les budgets temps et frais de missions afférents à chaque intervention.

Il est, cependant, important de noter que le plan annuel d'audit interne n'est jamais définitif et peut faire l'objet de changements et/ou modifications, du fait :

- des demandes imprévues qui se présentent et qu'il faut traiter en priorité. Ces demandes peuvent émaner soit du Ministre, soit des Services Centraux, soit des Services Extérieurs,
- de l'indisponibilité des moyens de l'Inspection Générale (moyens prévus). Il s'agit notamment des moyens humains (effectifs et compétences requis, qui peuvent être prévus mais qui ne sont pas au rendez-vous).

L'Inspecteur Général, après consultation, d'une part, des directions et services concernés, et d'autre part, des membres de l'inspection générale, devrait établir un programme annuel d'activité et le soumettre à l'approbation du ministre concerné avant de le communiquer aux services concernés pour information et de le mettre en œuvre.

Les missions d'inspection, à la différence des missions d'audit, ont un caractère inopiné.

Les missions d'audit sont exécutées conformément au plan d'audit annuel approuvé par le Comité d'audit ou sont initiées par ce dernier.

6.2.3 Tableaux de bords

L'activité de l'Inspection Générale devrait être réalisée conformément aux plans pluriannuel et annuel d'audit.

Pour s'en assurer, un suivi régulier devrait être réalisé par l'Inspecteur Général.

A cet effet, l'Inspecteur Général devrait :

- réunir, au mois une fois par trimestre, les membres de l'Inspection Générale pour :
 - faire le point sur l'état d'avancement du programme annuel d'activité et des autres missions,
 - d'analyser les retards éventuels au niveau de la mise en œuvre des plans pluriannuel et annuel,

- définir la meilleure organisation à adopter en vue de rattraper les éventuels et de respecter l'échéancier fixé.
- se baser sur les tableaux de bords de suivi des activités de l'IG. Ces tableaux de bords concernent toutes les activités de l'IG et permettent d'établir un comparatif entre les prévisions et les réalisations et d'expliquer les retards constatés.

6.3 Plans de travail des collaborateurs et suivi

Pour la réalisation de leurs missions, les collaborateurs (inspecteurs/auditeurs) relevant des Inspections Générales des différents départements ministériels, devraient utiliser dans le cadre de leurs interventions, une méthodologie de conduite communément adoptée, aussi bien pour les activités d'audit que pour les missions d'investigation.

La méthodologie adoptée, devrait prévoir dans son déroulement, la planification de l'intervention ainsi que l'allocation des ressources financières et humaines.

L'organisation de l'intervention et son suivi sont généralement opérés à l'aide d'un outil prévu par la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne. Il s'agit du B.A.P.S, outil dédié à la définition et au suivi des Budgets temps, à l'Allocation des Ressources (équipe et indemnités de déplacement), le Planning de l'intervention et son Suivi.

Le B.A.P.S organise l'intervention de l'auditeur dans le temps (durée, dates) et l'espace (sites) à partir de la réunion d'ouverture et de la phase d'étude jusqu'à l'achèvement de l'intervention sur le terrain, l'élaboration du rapport et sa diffusion aux concernés.

Le B.A.P.S permet de refléter, au jour le jour, l'état d'avancement de la mission (devant être quotidiennement mis à jour). A cet effet, la charge en temps que nécessite chaque tâche du programme de travail devrait être estimée et évaluée pour maîtriser le déroulement de la mission au-delà de la phase d'étude (prise de connaissance, identification des risques, ...).

Le B.A.P.S a pour objectifs de (') :

- contrôler le déroulement de la mission, éventuellement de modifier son parcours ou de l'adapter selon le contexte de la mission en question.
- assurer le suivi des missions en matière de :
 - Budget temps : il s'agit du nombre d'heures ou de journées consacrées à chaque tâche du programme de vérification ainsi que du nombre total d'heures chargées par mission,
 - Allocation : elle consiste en l'affectation des tâches aux auditeurs « Qui fait Quoi »,
 - Planning : quand effectue-t-on ces tâches ? quand prévoit-on nos rendez-vous et nos résultats (livrables) ?
 - Suivi : c'est la manière la plus sûre pour un auditeur de s'assurer de l'état d'avancement des travaux en prévisionnel et en réel.

De même, l'ensemble des tâches et actions devraient être clairement allouées aux collaborateurs pour que chaque membre de l'équipe sache ce qu'il a à faire. Cette allocation des tâches devrait être formalisée pour éviter les doublons, les lacunes et permettre de responsabiliser chaque collaborateur.

Le suivi est assuré via les feuilles de temps et les états d'avancement des travaux :

L'état d'avancement des travaux devrait être tenu à jour par le chef de mission à partir des feuilles de temps des collaborateurs et communiqué régulièrement au responsable de la mission.

6.4 Conduite des missions d'audit et d'inspection

La conduite des missions est assujettie à des règles déontologiques. Ces règles sont instituées par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) dans le Code de Déontologie qui définit des règles de conduite que les auditeurs internes sont tenus d'adopter et de respecter lors de leurs investigations sur le terrain.

Ces règles sont insérées dans le Code de Bonne Conduite élaboré par le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères.

6.4.1 Lettre de mission

La lettre de mission est le mandat, donné par la hiérarchie, qui informe l'entité à auditer du déroulement de la mission. Elle est conçue pour documenter et confirmer la mission, donnant des éclaircissements notamment sur l'étendue des travaux d'audit et l'étendue des responsabilités de l'auditeur.

Elle a pour finalités de (') :

- présenter l'équipe des auditeurs en charge de l'audit en question,
- informer l'audité de l'étendue et des objectifs de la mission,
- limiter le champ d'intervention des auditeurs (la ou les entité(s), la ou les fonction(s), le ou les service(s) et les audités concernés),
- préciser les modalités d'intervention des auditeurs (où, quand, qui et comment).

6.4.2 Conseils pour la rédaction des rapports

L'objectif recherché à travers la rédaction d'un rapport d'audit ou d'inspection est de relater le déroulement de la mission et de présenter les résultats des travaux effectués sur le terrain.

Pour bien répondre à cet objectif, le rapport d'audit ou d'inspection devra respecter certaines règles de rédaction :

- **Simplicité** : le rapport doit être rédigé dans un style simple et clair permettant une lecture et une compréhension rapide.
- **Précision** : l'auditeur/inspecteur doit adopter un style de rédaction concis et précis. Le choix des mots est en effet, très important afin d'éviter toute confusion en lisant le rapport.
- **Rigueur** : le rapport doit être rédigé dans le respect des règles et des normes instaurées par l'inspection générale.
- **Relativité du vocabulaire utilisé** : l'auditeur/inspecteur doit utiliser un vocabulaire relatif à l'environnement et à la culture de l'entité auditée.

- Adaptabilité : le rapport d'audit ou d'inspection se doit d'être unique mais pas identique. Il doit tenir compte des spécificités et des particularités de chaque mission.

6.4.3 Plans types de rapports

Un rapport doit être établi à l'issue de chaque intervention de l'Inspection Générale.

- Pour les missions d'audit, ce rapport doit préciser :
 - l'objectif de l'intervention et la portée des travaux,
 - quand et par qui l'intervention a été réalisée,
 - les anomalies et les manquements qui ont été constatés,
 - les recommandations proposées à l'issue de l'intervention,
 - les constatations concernant l'exécution et l'efficacité des mesures correctives prises précédemment.

Le canevas à adopter pour la présentation des résultats d'une mission d'audit dépend de la nature et des objectifs de la mission. Cependant, un cheminement logique doit être généralement respecté pour élaborer le rapport d'audit. Ce dernier, et ce indépendamment des spécificités de chaque mission, doit être globalement structuré en six points importants et nécessaires à renseigner, à savoir:

- une présentation du champ de l'audit,
 - une présentation de l'entité,
 - une synthèse du rapport,
 - le détail des actions sur les principales recommandations,
 - l'ensemble des fiches d'analyse et de recommandation,
 - et enfin des points d'amélioration
- Pour les interventions relatives à l'inspection, le rapport d'inspection doit présenter de manière claire et détaillée, la nature et l'étendue des vérifications effectuées lors des investigations de l'Inspecteur sur le terrain ainsi que le référentiel légal sur lequel ont été basées ces vérifications.

Par ailleurs, le rapport d'inspection doit comporter également les procès-verbaux établis par l'Inspecteur et signé par le concerné après chaque vérification réalisée. Ces PVs doivent indiquer les références de la mission, les portées de la vérification, les personnes inspectées, les travaux de vérification effectués par l'Inspecteur, les contrôles vérifiés et les pièces jointes annexées au PV.

6.4.4 Précautions à prendre dans la perspective d'une utilisation externe des rapports des IG

Les rapports établis par les auditeurs/inspecteurs à l'issue de leurs missions d'audit ou d'inspection sont confidentiels. Des restrictions quant à l'utilisation des résultats et des informations contenus dans ces rapports devront être imposées par l'IG, selon la nature de chaque rapport, pour maîtriser leur diffusion.

- La communication des rapports à des tiers doit être soumise à l'approbation de l'Inspecteur Général qui devrait s'assurer des raisons et des objectifs de cette requête,
- L'Inspecteur Général devrait également obtenir une autorisation écrite de l'entité (ou personne) concernée par le rapport avant sa transmission ou son utilisation par des tiers,
- Les rapports sous format papier devraient contenir le sigle de l'IG. Il devrait y être également mentionné les restrictions sur la transmission des informations contenues dans le rapport,
- La transmission électronique des rapports devrait être restreinte (exemple : transmission des rapports sous fichiers format PDF) afin d'empêcher leur altération ou leur transformation.

6.5 Rapport annuel d'activité

6.5.1 Objectifs du rapport d'activité

Le rapport d'activité permet de retracer les missions et les actions menées par l'Inspection Générale et ceci pour un éventuel besoin d'évaluation de ces missions. Il permet aussi de communiquer avec l'environnement de l'IG d'une manière claire et simple.

6.5.2 Structure et contenu du rapport d'activité

Le rapport d'activité de l'IG peut être structuré selon ce qui suit :

- Présentation de l'IG

Ce chapitre dédié à la présentation de l'IG, permettra de rappeler :

- le cadre institutionnel de l'IG,
- les attributions,
- les normes et méthodes utilisées par l'IG,
- la composition de l'IG (ses ressources et profils),
- Organisation du travail.

- Activité de l'IG

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter le bilan des activités relatives à l'année achevée, en faisant la distinction entre les missions ponctuelles et celles permanentes.

Comme son nom l'indique, ce bilan devrait être structuré de la manière la plus optimale pour énumérer les missions et les actions que l'IG a menées pendant une période donnée.

La description de la mission/action portera sur l'intitulé de cette dernière, sa période de réalisation, ses objectifs, les intervenants et ses réalisations.

Le rapport d'activité peut également rappeler les principales recommandations formulées au niveau des rapports.

- Perspectives de développement des activités de l'IG

Dans le rapport d'activité, l'Inspection Générale pourra développer, les perspectives d'évolution et de diversification de ses missions.

- Plan d'action de l'IG

Le plan d'action permet de donner un aperçu sur les activités de l'IG pour l'exercice à venir.

- Périodicité de l'élaboration du rapport d'activité

Le rapport d'activité devrait être élaboré selon une périodicité annuelle. En annexe, la liste des rapports élaborés peut être insérée.

7 **Système de communication de l'Inspection Générale**

Dans le cadre de ses fonctions, l'Inspecteur Général devrait définir et mettre en œuvre des règles et outils de communication.

Disposer d'une politique de communication interne représente un enjeu essentiel pour tout organisme. En effet, la communication interne constitue un outil de gestion en appui aux activités de l'Inspection Générale et une composante essentielle à son bon fonctionnement. Elle se concrétise dans un plan de communication.

Tout système de communication s'appuie sur les valeurs suivantes :

- Le respect des personnes et des engagements,
- La reconnaissance de la diversité,
- La reconnaissance de la contribution de tous,
- L'éthique,
- L'authenticité, la cohérence et la transparence,
- Le professionnalisme et l'efficacité,
- La capacité d'anticipation,
- Le droit à l'information et le devoir de s'informer.

et vise :

- La cohésion :
 - Sensibiliser chaque collaborateur de l'Inspection Générale au fait que la communication est la responsabilité de chacun,
 - Favoriser l'émergence de solidarités et le sentiment d'appartenance,
 - Améliorer la qualité des relations interpersonnelles et intergroupes.
- L'ancrage dans la réalité :
 - Le système de communication fait en sorte que l'Inspection Générale demeure à l'écoute des besoins en relation avec sa mission et ses orientations.
- L'efficacité de l'organisation puisque la communication joue un rôle d'intégrateur pour :
 - Optimiser la contribution de l'ensemble des ressources en communication,
 - Harmoniser les activités de communication.

Chaque Inspection Générale devrait :

- Définir son système de communication en tenant compte de son environnement interne et en fonction des objectifs et des orientations stratégiques qui sont tracés,
- Concevoir les supports et outils requis pour mettre en œuvre le système de communication défini,

- Lancer et suivre la mise en œuvre effective du système ainsi défini.

Les outils de communication que l'Inspection Générale pourrait utiliser sont les suivants (non exhaustifs):

- les réunions officielles,
- la revue interne,
- le rapport annuel d'activité,
- le site web,
- l'affichage,
- les publications officielles,
- les dépliants sur les programmes et plans de travail,
- l'intranet,
- l'organisation de journée d'information et de sensibilisation sur :
 - les métiers de l'Inspection Générale (actuels et évolutions),
 - l'intérêt de l'audit,
 - la présentation des résultats des travaux,
 - etc.

Enfin, la mise en œuvre d'un système de communication efficace au sein de l'Inspection Générale permettra de renforcer l'image de cette dernière et du Département Ministériel en général.

8 Références des principaux textes

- Dahir n° 1.58.008 du 4 Chaabane 1377 (24 février 1958) portant statut général de la Fonction Publique, tel qu'il a été modifié et complété ;
- Décret n° 2.75.832 du 27 Hijja 1395 (30 décembre 1975) relatif aux fonctions supérieures propres aux départements ministériels, tel qu'il a été modifié et complété ;
- Décret n° 2.75.834 du 24 Moharrem 1397 (26 janvier 1977) instituant une allocation de hiérarchie administrative en faveur du personnel, des cadres d'administration centrale du personnel commun aux administrations publiques et des personnels des cadres particuliers de certains départements ministériels, tel qu'il a été modifié et complété ;
- Décret n° 2.88.571 du 18 Joumada I 1409 (28 décembre 1988) allouant une allocation de hiérarchie administrative à certains hauts fonctionnaires ;
- Décret n°2.89.40 du 18 Joumada II 1409 (26 Janvier 1989) instituant une indemnité de sujétion et une indemnité d'encadrement en faveur de certaines catégories de fonctionnaires des administrations publiques tel qu'il a été modifié et complété ;
- Dahir n° 1-02-124 du 1er Rabii II 1423 (13 juin 2002) portant promulgation de la loi n°62-99 formant code des juridictions financiers;
- Dahir n° 1.01.298 portant création de l'institution « DIWAN AL MADHALIM » ;
- Dahir n° 1-03-240 du 9 Chaoual 1424 (4 Décembre 2003) portant approbation du règlement intérieur de l'institution «DIWAN AL MADHALIM »;
- Dahir n° 1.57.223 Rabii II 1377 (27 septembre 1957) portant création de la cour suprême ;
- Dahir n° 1.74.467 portant promulgation de la loi instituant des tribunaux administratifs .Paru le 26 Chaoual 1394 (11 novembre 1974) ;
- Lettre du premier ministre, parue en avril 2004, relative à la mission des inspecteurs généraux des ministères ;
- Discours royal du 11 novembre 1993 ordonnant à chaque ministère de se doter d'une inspection générale ;
- Décret du 2 décembre 2005 relatif à l'organisation des départements ministériels et la déconcentration ;
- Loi n° 61-99 relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics promulguée par le dahir n°1.02.25 du 19 moharrem 1423 (3 avril 2002) ;
- Décret royal n° 330.66 du 21 avril 1967 portant règlement général de la comptabilité publique ;
- Arrêté du ministre des finances n°681.67 du 12 décembre 1967 fixant la liste des dépenses qui peuvent être payées sans ordonnancement préalable ;
- Arrêtés du ministre des finances n° 713.10 du 20 octobre 1970 fixant les conditions de remise des fonds en espèces aux parties prenantes ;

- Dahir n° 1-00-175 du 28 moharrem 1421 (3 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 15-97 formant code de recouvrement des créances publiques;
- Décret n° 2-02-185 du 20 hija 1422 (5 mars 2002) modifiant et complétant le décret royal n° 330-66 du 10 moharrem 1387 (21 avril 1967) portant règlement général de comptabilité publique ;
- Loi n° 69-00 promulguée par le dahir n° 1-03-195 du 11 novembre 2003 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes ;
- Décret n° 2-89-61 du 10 novembre 1989 fixant les règles applicables à la comptabilité des établissements publics ;
- Dahir du 1er Kaada 1361 (19 novembre 1942) relatif au prestation du serment des comptables publics ;
- Dahir du 15 Joumada II 1372 (2 mars 1953) relatif à la réorganisation de l'agence judiciaire ;
- Dahir n° 1-57-068 du 9 Ramadan 1376 (10 avril 1957) relatif à la délégation de signature des ministres, secrétaires d'Etat et sous-secrétaires d'Etat ;
- Dahir n°1-59-269 du 14 avril 1960 relatif à l'inspection générale des finances ;
- Loi organique des finances promulguée par le dahir n° 1.98.138 du 26 novembre 1988 ;
- Dahir portant loi n° 1-76-583 du 5 Chaoual 1396 (30 septembre 1976) ;
- Loi n° 62-99 formant Code des Juridictions financières promulguée le 13 juin 2002,
- Art 91 et 92 des conditions de passations des marchés de l'Etat, Secrétariat Général du Gouvernement - édition 2007, paru à l'Imprimerie Officielle de Rabat.

Enfin, les documents suivants ne revêtent pas un caractère réglementaire mais constituent des outils essentiels à la bonne marche des Inspections Générales des Ministères :

- Charte du collège des inspecteurs généraux des ministres (collège des I .G.M.) ;
- Code de bonne conduite des inspections générales des ministères.

3



Collège des Inspecteurs Généraux
des Ministères (CIGM)

Projet de Gouvernance Locale au Maroc

GUIDE D'AUDIT INTERNE

GUIDE D'AUDIT DES SYSTÈMES D'ORGANISATION

Année 2007

Ce Guide a été produit pour le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères (CGIM) dans le cadre du Projet de Gouvernance Locale (PGL) soutenu par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et mise en œuvre par Research Triangle Institute (RTI International). Il a été préparé par KPMG Maroc en tant que sous contractant de RTI International.

Sommaire

1	Introduction	4
1.1	Objectifs.....	4
1.2	Périmètre des audits des systèmes d'organisation	4
1.2.1	Qu'est ce qu'un système d'organisation ?	4
1.2.2	Qu'est ce qu'un audit organisationnel ?	5
1.3	Documentation nécessaire pour l'audit des systèmes d'organisation.....	6
1.4	Liste des personnes à rencontrer	7
2	Fiches d'audit du système d'organisation	8
2.1	Objectifs des fiches d'audit	8
2.2	Fiches d'audit du système d'organisation.....	9
2.2.1	Structure Organisationnelle – Analyse de l'Organigramme	9
2.2.2	Structure Organisationnelle – Analyse des Liens hiérarchiques, des Liens Fonctionnels et des Relations Externes	11
2.2.3	Autorité et Prise de Décision – Analyse des Délégations de Pouvoirs et des Délégations de Signature.....	12
2.2.4	Missions et Responsabilités – Analyse de la répartition des attributions et des tâches	14
2.2.5	Coordination et Communication – Analyse des mécanismes en vigueur	16

1 Introduction

1.1 Objectifs

Le présent guide est destiné à homogénéiser la démarche de conduite des missions d'audit des systèmes d'organisation au niveau des différents Départements Ministériels -aussi bien au niveau des Directions Centrales qu'aux niveaux des Directions Régionales, et/ou toutes autres entités pouvant faire l'objet de missions d'audits de systèmes d'organisation rentrant dans le domaine d'intervention des auditeurs et inspecteurs relevant du CIGM.

Ce guide d'audit, qui a notre sens, constitue le principal outil de l'auditeur, est important à deux titres ;

- d'abord, par ce qu'il permet d'orienter et de faciliter les travaux de l'auditeur interne en charge de l'audit organisationnel, quel que soit le type de la structure ou entité concernée, objet de l'audit. Bien évidemment, des adaptations minimales s'imposeront pour le rendre parfaitement adéquat au système d'organisation auditée,
- ensuite, par ce qu'il permet d'uniformiser et d'homogénéiser l'intervention des auditeurs internes moyennant l'utilisation de standards et outils de travail adaptés qui permettent de capitaliser les savoir-faire et expertise et d'assurer leur transfert vers les nouvelles équipes d'auditeurs internes.

1.2 Périmètre des audits des systèmes d'organisation

1.2.1 Qu'est ce qu'un système d'organisation ?

La structure organisationnelle définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'organisation en question et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités et structures.

Une organisation peut se définir par la structure organisationnelle qui permet de relier les différents éléments qui la composent les uns aux autres. Cette coordination permet de:

- définir et de représenter les relations hiérarchiques et même fonctionnelles entre les divers acteurs et structures du système d'organisation,
- visualiser la répartition des responsabilités et les missions correspondantes à chacune des structures,
- faire la distinction entre les fonctions opérationnelles et les fonctions supports,
- et de permettre, par ailleurs, une bonne et/ou mauvaise diffusion de l'information en son sein.

Par ailleurs, définir la structure organisationnelle d'une organisation revient à répondre aux questions suivantes :

- Comment sont mis en relation les différents éléments qui composent une organisation ?
- Comment sont répartis les facteurs de production utilisés par l'organisation en question ?

La formalisation de la structure organisationnelle est souvent représentée par un organigramme (présentation de la répartition des responsabilités et du pouvoir, de l'organisation de la hiérarchie et de la distribution des tâches au sein d'une structure).

Une structure organisationnelle est caractérisée par :

- des liens hiérarchiques,
- des liens fonctionnels,
- d'autres types de liens (externes/partenaires),
- des responsabilités et des attributions,
- des délégations de pouvoirs,
- des mécanismes de coordination et de concertation,...

Les systèmes d'organisation peuvent revêtir plusieurs formes plus ou moins complexes, selon la taille et l'âge de l'organisation en question, sa stratégie et ses objectifs de développement, sa raison d'être et ses missions, les technologies qu'elle utilise, ses moyens et ressources, et son environnement.

1.2.2 Qu'est ce qu'un audit organisationnel ?

L'audit organisationnel consiste en une vérification de la logique structurelle d'une organisation en fonction de son organigramme général, des objectifs à atteindre et de l'adéquation des personnes et compétences qui la constituent.

L'audit organisationnel a pour objectifs de :

- mesurer la capacité de l'organisation à accomplir ses missions,
- évaluer l'adéquation des missions par rapport à l'organisation en vigueur,
- optimiser, voire redéfinir, les structures organisationnelles, en vue de satisfaire aux exigences et contraintes de son environnement,

Auditer un système d'organisation d'une entité permet alors de comprendre comment une organisation mobilise ses moyens au service de ses objectifs.

Il importe alors, dans le cadre d'un audit interne de système d'organisation, de bien cerner et comprendre la configuration de la structure organisationnelle et de ses composantes qui constituent le périmètre essentiel de ce type d'audit.

L'objectif étant d'analyser et de mettre en évidence, les dysfonctionnements et/ou éléments de contre-performance liés à (aux) :

- composantes structurelles de l'organigramme et à la forme de l'organigramme,
- liens hiérarchiques et fonctionnels des différentes composantes de l'organigramme,
- fonctionnement de l'organisation (missions et attributions),
- l'autorité et au système de management qui en découle,
- la spécialisation des fonctions et à la séparation des responsabilités,
- les mécanismes de coordination, de concertation et de communication en vigueur.

Les événements pouvant conduire à un audit organisationnel :

- Le décalage qui peut être constaté entre la configuration organisationnelle en vigueur au niveau de la structure auditée et l'organigramme officiel,
- L'accomplissement partiel et/ou peu efficace des missions et attributions au niveau des structures de l'organigramme,
- L'existence de certaines structures non opérationnelles, au niveau du système d'organisation en vigueur.

1.3 Documentation nécessaire pour l'audit des systèmes d'organisation

L'audit d'un système d'organisation nécessite, pour l'auditeur, d'avoir à sa disposition et d'obtenir :

- Les textes de lois régissant l'organisation en question,
- Les rapports d'activités,
- l'organigramme de la structure (organisation) concernée,
- la description des principales missions et responsabilités pour chaque composante de l'organigramme,
- la description des modalités de fonctionnement de l'organisation,
- la description de l'organisation des procédures de gestion,
- le descriptif des mécanismes de coordination et de communication en vigueur,
- la répartition des effectifs par grade, entre les différentes structures de l'organigramme,
- l'inventaire des applications informatiques opérationnelles et leurs descriptifs succincts

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et pourra être élargie pour comprendre d'autres documents, selon les besoins d'analyse, tels que les tableaux de bords et reporting, le taux de turnover,

Ces documents permettront à l'auditeur de s'imprégner de l'organisation en vigueur et de bien cerner les problématiques apparentes qu'il pourra soit confirmer, soit infirmer lors de ses investigations sur le terrain.

1.4 Liste des personnes à rencontrer

Les personnes que l'auditeur doit rencontrer, dans le cadre de missions d'audit des systèmes d'organisation, sont généralement tous les responsables au niveau de l'organigramme (le directeur, les chefs de département, les chefs de division, les chefs de service,...):

- S'il s'agit d'un audit global d'un système d'organisation (un établissement dans sa globalité, une direction centrale, une direction régionale, ...) alors les personnes à rencontrer sont :
 - le Directeur (ou top management) de l'organisation concernée,
 - tous les responsables de tous les niveaux hiérarchiques (chefs de département, chefs de division, chefs de service...) ainsi que les gestionnaires au niveau opérationnel,

N.B :

L'auditeur doit également organiser des séances de travail approfondies, dans le cadre de l'audit du système d'organisation, avec les responsables de(s) :

- l'entité chargée de l'audit interne,
 - l'entité chargé des Méthodes / Organisation/ Procédures,
 - l'entité en charge de la qualité.
- S'il s'agit d'un audit du système d'organisation d'une structure ou entité déterminée, alors les personnes à rencontrer sont :
 - le haut responsable hiérarchique de la structure ou entité concernée,
 - tous les responsables et opérationnels intervenants au niveau de cette structure ou entité.

2 Fiches d'audit du système d'organisation

2.1 Objectifs des fiches d'audit

L'utilisation du guide d'audit du système d'organisation permettra de guider et de faciliter l'intervention des auditeurs sur le terrain.

Les fiches d'audit ci-après élaborées, seront utilisées selon l'ordre de leur présentation en vue d'une bonne compréhension du système d'organisation audité.

De même, au fur et à mesure que l'auditeur déroulera ces questionnaires, il documentera ces travaux et renseignera les colonnes prévues à cet effet. Quand une question donnée nécessite un argumentaire plus élaboré, il procédera à une référentiation de ses papiers de travail et renverra vers son dossier de travail pour justifier et argumenter ses conclusions.

La finalité pour l'auditeur étant de documenter l'ensemble de ses travaux et de répondre aux différentes questions quant à la structure organisationnelle en vigueur et ses caractéristiques, en renseignant et spécifiant :

- les modalités d'organisation entre les différentes unités qui composent la structure organisationnelle et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités.
- les tâches qui doivent être accomplies dans l'organisation et mettre en évidence les modalités de coordination de ces tâches entre les différents acteurs de l'organisation.
- les liens hiérarchiques qui impliquent la définition de liens de subordination entre les différents éléments.
- les liens fonctionnels entre les différentes structures du système d'organisation en vigueur.
- les principales missions et attributions de chaque structure de l'organigramme,
- la spécialisation des entités et leur coordination,
- l'affectation des effectifs,
- la formalisation des activités.

2.2 Fiches d'audit du système d'organisation

2.2.1 Structure Organisationnelle – Analyse de l'Organigramme

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE :	AUDIT DU SYSTÈME D'ORGANISATION	CODE FICHE :	F.ORG.01
TITRE :	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	VERSION DU :	07/2007
RUBRIQUE :	ANALYSE DE L'ORGANIGRAMME	PAGE :	1/2
Guide d'exploration		Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, A SES COMPOSANTES ET A SES CARACTÉRISTIQUES			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe-t-il un document officiel formalisant la structure organisationnelle (organigramme), les missions & attributions, et effectifs alloués à chaque structure de l'organigramme ? ■ Décrire éventuellement les spécificités qui ressortent de la première lecture de l'organigramme. ■ Le système d'organisation en vigueur est-il récent ? A quand remonte sa conception et à quelle date remonte sa mise en œuvre ? ■ Décrire brièvement son historique. ■ L'organigramme existe, est-il diffusé au niveau de toutes les structures du Ministère ? ■ Est-il connu de tous les acteurs et structures du Ministère ? ■ Chaque structure a-t-elle un exemplaire de cet organigramme, et a-t-elle connaissance de l'organisation de ses entités ? ■ L'organisation actuelle répond-elle aux missions de l'entité auditée ? ■ Permet-elle la réalisation des objectifs stratégiques du Ministère concerné ? ■ Quel est le nombre de structures rattachées au Ministre et à son secrétaire du Département Ministériel en question ? ■ Existe-t-il un manuel d'organisation ? Si oui, décrire ses composantes ■ Ce manuel a-t-il été élaboré en interne ? <ul style="list-style-type: none"> - Si la réponse est positive, quelle structure a été en charge de son élaboration ? et quelles sont les étapes de son élaboration ? - Si la réponse est négative, par qui a été élaboré le manuel d'organisation et décrire le processus de son élaboration ? ■ La structure d'organisation définit-elle le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'organisation ainsi que le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités ? ■ L'organisation en vigueur reflète-t-elle la vision stratégique du Ministère et le Style de Management en vigueur (style de management directif, style de management exécutif, style de management mixte) ? ■ Décrire succinctement le style de management pratiqué au sein du Ministère ou Département Ministériel (directif, exécutif, mixte) ■ La lecture de l'organigramme laisse-t-elle apparaître les postes de responsabilités ou d'autres postes opérationnels vacants ? 			

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DU SYSTÈME D'ORGANISATION	CODE FICHE : F.ORG.01
TITRE : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	VERSION DU : 07/2007
RUBRIQUE : ANALYSE DE L'ORGANIGRAMME	PAGE : 2/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, A SES COMPOSANTES ET A SES CARACTÉRISTIQUES

<ul style="list-style-type: none"> ■ L'organigramme en vigueur permet-il de mettre en évidence la distinction entre les activités opérationnelles et les activités support ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ L'organigramme en vigueur favorise-t-il la communication entre les différentes entités 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe-t-il une répartition équitable entre les structures représentant les activités opérationnelles de l'organigramme, en termes d'entités, de tâches, d'effectifs et d'équipements et outils de travail ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ L'examen de l'organigramme fait-il apparaître l'existence de structures de contrôle et de pilotage ? <ul style="list-style-type: none"> - Audit interne - Inspection - Contrôle de gestion Ces structures sont-elles rattachées au Ministre du Département Concerné ? Si la réponse est négative, préciser le rattachement hiérarchique de chacune de ces structures. 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ La lecture de l'organigramme laisse-t-elle apparaître des postes permanents et/ou des postes provisoires ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ La lecture de l'organigramme permet-elle de définir les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les différentes structures de l'organigramme en vigueur ? <p>Cf. F.Org 02</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Le positionnement hiérarchique (Direction, Département, Division, Service, ou Cellule) est-il apparent au niveau de l'organigramme ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Est-ce que toutes les entités de l'organigramme officiel existent réellement et sont-elles opérationnelles ? ■ Les effectifs alloués aux différentes entités de l'organigramme vous paraissent-elles suffisantes eu égard les missions qui leur sont imparties ? 		

2.2.2 Structure Organisationnelle – Analyse des Liens hiérarchiques, des Liens Fonctionnels et des Relations Externes

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	: AUDIT DU SYSTÈME D'ORGANISATION	CODE FICHE	: F.ORG.02
TITRE	: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	VERSION DU	: 07/2007
RUBRIQUE	: ANALYSE DES LIENS HIÉRARCHIQUES, FONCTIONNELS ET RELATIONS EXTERNES	PAGE	: 1/1
Guide d'exploration		Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX RELATIONS HIÉRARCHIQUES ENTRE LES DIFFÉRENTES STRUCTURES DE L'ORGANIGRAMME			
<ul style="list-style-type: none"> ■ La lecture de l'organigramme permet-elle de mettre en évidence les liens hiérarchiques et les différentes relations de subordination entre les différentes structures de l'organigramme ? ■ La ligne hiérarchique est-elle importante (réduite ou longue) ? ■ Comment est assurée la transmission des décisions et des instructions du Top Management vers le centre opérationnel ? ■ Comment sont matérialisées les relations hiérarchiques au niveau de l'organigramme ? ■ Les relations hiérarchiques sont-elles formalisées dans un document officiel signé par le Ministre concerné ? ■ Existe-t-il, au niveau de l'organigramme, des postes qui ont plus d'un responsable hiérarchique ? comment cela-est-il argumenté ? ■ Les niveaux de responsabilité sont-ils clairement apparents ? 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ La lecture de l'organigramme permet-elle de repérer les différents liens fonctionnels entre les différentes entités de l'organigramme ? ■ Ces liens fonctionnels sont-ils formalisés dans un document officiel signé par le Ministre ou par les instances supérieures de l'entité concernée ? ■ Ces liens fonctionnels sont-ils cohérents eu égard la répartition des responsabilités et attributions en vigueur ? 			
SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AUX RELATIONS EXTERNES			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Existe-t-il des structures au niveau de l'organigramme qui ont des relations externes (avec d'autres organismes ou partenaires) ? ■ Quels sont ces partenaires, et en quoi consistent ces relations externes pour chaque type des structures (Support, Opérationnel, Contrôle et Pilotage) ? ■ Ces relations externes sont-elles régies par des procédures, conventions ou autres ? 			

2.2.3 Autorité et Prise de Décision – Analyse des Délégations de Pouvoirs et des Délégations de Signature

GUIDE D'AUDIT INTERNE		
FASCICULE : AUDIT DU SYSTÈME D'ORGANISATION	CODE FICHE : F.ORG.03	
TITRE : AUTORITÉ ET PRISE DE DÉCISION	VERSION DU : 07/2007	
RUBRIQUE : ANALYSE DES DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS/ DÉLÉGATIONS DE SIGNATURE	PAGE : 1/2	
Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les textes législatifs et réglementaires portant organisation de la structure en question prévoit-elle des délégations de pouvoirs ? ■ Si la réponse à la question précédente est négative, le responsable de la structure organisationnelle audité a-t-il jugé utile de déléguer certains de ces pouvoirs à certains de ces collaborateurs ? ■ Si la réponse à la question précédente est positive, ces délégations de pouvoirs sont-elles formalisées et signées par le délégant ? ■ Quel est le nombre de délégations de pouvoirs et celui des délégataires ? ■ Quand les délégations de pouvoirs ne sont pas formalisées, peuvent-elles être verbales ? citer les cas où les délégations de pouvoirs sont verbales et expliquer les circonstances. ■ Les délégations de pouvoirs écrites sont-elles nominatives ? ■ Si la réponse à la question précédente est affirmative, la cessation de fonction du délégataire met-elle fin à la délégation de pouvoir ? ■ La cessation de fonction du délégant met-elle fin à la délégation de pouvoir ? ■ La délégation de pouvoirs prend-elle fin par : <ul style="list-style-type: none"> - modification de la situation des délégants et délégataire ? - renonciation du délégataire ? - révocation du délégant ? - simple dénonciation du délégant ? ■ Les domaines concernés par les délégations de pouvoirs sont-ils clairement définis dans la délégation de pouvoir ? ■ Les actes de gestion sont-ils définis de manière précise au niveau de la délégation de pouvoir ? ■ Quels sont les actes concernés par la délégation de pouvoirs ? énumérer les. 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DU SYSTÈME D'ORGANISATION	CODE FICHE : F.ORG.03
TITRE : AUTORITÉ ET PRISE DE DÉCISION	VERSION DU : 07/2007
RUBRIQUE : ANALYSE DES DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS/ DÉLÉGATIONS DE SIGNATURE	PAGE : 2/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-----------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS - SUITE

<ul style="list-style-type: none"> ■ Le délégataire concerné par la délégation de pouvoir dispose-t-il de toutes les compétences requises et de l'autorité nécessaire pour l'accomplissement des missions qui lui sont allouées dans le cadre de la délégation de pouvoir ? ■ En cas d'absence du délégataire, est-il prévu une 2^{ème} délégation de pouvoir à un autre délégant signée par l'ordonnateur ou existe-t-il une note de service signée par l'ordonnateur dans ce sens ? ■ Cette délégation de pouvoir est-elle limitée dans le temps ? ■ Dans quelles conditions, ces délégations de pouvoirs prennent-elles effet ? est-il diffusé une note de service dans ce sens ? 		
--	--	--

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX DÉLÉGATIONS DE SIGNATURE

<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans le cadre de l'organisation interne, est-il prévu des délégations de signature et des autorisations de signature ? ■ Quels sont les documents qui matérialisent ces délégations de signature et autorisations de signature ? <p style="margin-left: 20px;"><i>N.B : Une autorisation de signature correspond aux attributions normales des responsables d'entités (chefs de départements, chefs de divisions, chefs de services) lorsque celles-ci ne comportent pas l'exercice de pouvoirs de décision (note d'information, notification, d'actes administratifs, lettre missive ou ampliation)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ces délégations de signature sont-elles signées par l'ordonnateur ? ■ Les délégations de signature sont-elles nominatives ? ■ Ces délégations de signature deviennent-elles caduques au changement des titulaires de fonctions ? ■ Les délégations de signature consistent-elles à autoriser un ou plusieurs fonctionnaires, subordonnés à l'autorité délégante (ordonnateur), à signer certaines décisions sous le contrôle et la responsabilité de cette autorité ? ■ Ces délégations de signature sont-elles prévues dans le cadre des textes réglementaires portant organisation de l'entité concernée ? ■ La délégation de signature concerne-t-elle des actes relevant de la gestion quotidienne pour des périodes ponctuelles et limitées dans le temps en cas d'absence du délégant ? ■ La délégation de signature précisent-t-elle les actes qui ne rentrent pas dans le cadre de ladite délégation ? 		
---	--	--

2.2.4 Missions et Responsabilités – Analyse de la répartition des attributions et des tâches

GUIDE D'AUDIT INTERNE																					
FASCICULE : AUDIT DU SYSTÈME D'ORGANISATION	CODE FICHE : F.ORG.04																				
TITRE : MISSIONS ET RESPONSABILITÉS	VERSION DU : 07/2007																				
RUBRIQUE : ANALYSE DE LA RÉPARTITION DES ATTRIBUTIONS ET TÂCHES	PAGE : 1/2																				
Guide d'exploration	<table border="1" style="display: inline-table; margin-right: 10px;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Réponses Oui/non</td> </tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Justification de réponses négatives :</td> </tr> </table>	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :																		
Réponses Oui/non																					
Justification de réponses négatives :																					
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX MISSIONS DES STRUCTURES DE L'ORGANIGRAMME																					
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les missions, responsabilités et attributions relatives à chaque structure de l'organigramme sont-elles notifiées dans un document officiel signé par l'autorité supérieure (le top management du ministère concerné) ? ■ Les structures de l'organigramme fonctionnent-elles et opèrent-elles conformément aux descriptifs officiels des missions ? ■ Si la réponse à la question précédente est négative, décrire les écarts et les expliquer. ■ Le descriptif de l'existant relatif aux attributions des différentes structures fait-il ressortir : <ul style="list-style-type: none"> - Des incohérences ou des doubles emplois entre deux ou plusieurs postes de travail ? - des cumuls de tâches ou de fonctions au niveau d'un même poste de travail ? - des chevauchements entre deux ou plusieurs postes de travail, - une dilution des responsabilités ? ■ Si la réponse est affirmative, argumenter par des exemples concrets pour chacune des questions. ■ Les tâches et attributions au niveau des postes de travail sont-elles stables ou évolutives ? peuvent-elles faire l'objet de redéfinition ou d'ajustement ou encore d'élargissement de responsabilité ? Ces évolutions ont-elles été notifiées au niveau du manuel d'organisation ? Quelle a été la procédure de mise à jour adoptée ? ■ Si la réponse est affirmative, illustrer par des exemples concrets. ■ Existe-il une fiche de fonction pour chaque poste de travail au niveau de la structure organisationnelle audité ? ■ Si oui, ces fiches de fonction sont-elles connues et maîtrisées par les titulaires de postes concernés ? ■ Les fiches de fonction sont-elles régulièrement mises à jour ? ■ A quand remonte la dernière mise à jour ? 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; height: 50px;"></td><td style="width: 50%; height: 50px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%; height: 50px;"></td><td style="width: 50%; height: 50px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%; height: 50px;"></td><td style="width: 50%; height: 50px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%; height: 50px;"></td><td style="width: 50%; height: 50px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%; height: 50px;"></td><td style="width: 50%; height: 50px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%; height: 50px;"></td><td style="width: 50%; height: 50px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%; height: 50px;"></td><td style="width: 50%; height: 50px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%; height: 50px;"></td><td style="width: 50%; height: 50px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%; height: 50px;"></td><td style="width: 50%; height: 50px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%; height: 50px;"></td><td style="width: 50%; height: 50px;"></td></tr> </table>																				

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DU SYSTÈME D'ORGANISATION	CODE FICHE : F.ORG.04
TITRE : MISSIONS ET RESPONSABILITÉS	VERSION DU : 07/2007
RUBRIQUE : ANALYSE DE LA RÉPARTITION DES ATTRIBUTIONS ET TÂCHES	PAGE : 2/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	----------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX MISSIONS DES STRUCTURES DE L'ORGANIGRAMME - SUITE

<ul style="list-style-type: none"> ■ Les procédures de gestion sont-elles formalisées dans un document officiel (manuel de procédures) ? ■ Ce manuel de procédures est-il mis à la disposition de tous les gestionnaires et est-il connu de tous les acteurs, chacun pour les activités qui le concernent ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les procédures sont-elles répertoriées par domaine d'activités ? ■ Ces procédures sont-elles exhaustives et couvrent-elles tous les domaines d'activités et actes de gestion de la structure organisationnelle concernée ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les acteurs concernés sont-ils bien identifiés ? ■ Les opérations afférentes à chaque procédure, sont-elles clairement décrites dans l'ordre chronologique et logique de leur intervention ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les règles de gestion font-elles l'objet de fiches descriptives détaillées annexées aux fiches de procédures ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les procédures de gestion sont-elles régulièrement mises à jour ? ■ A quand remonte la dernière mise à jour de ces procédures ? 		

2.2.5 Coordination et Communication – Analyse des mécanismes en vigueur

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	: AUDIT DU SYSTÈME D'ORGANISATION	CODE FICHE	: F.ORG.05
TITRE	: COORDINATION ET COMMUNICATION	VERSION DU	: 07/2007
RUBRIQUE	: ANALYSE DES MÉCANISMES EN VIGUEUR	PAGE	: 1/1
Guide d'exploration		Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX MÉCANISMES DE COORDINATION			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les mécanismes de coordination et de communication sont-ils formalisés dans un document officiel ? ■ Les mécanismes de coordination se traduisent-ils par des réunions périodiques et régulières ? et/ ou par des réunions ponctuelles improvisées pour gérer des événements d'urgence et des cas de crise ? ■ S'il s'agit de réunions périodiques, quel en est la fréquence ? ■ Ces réunions de coordination sont-elles verbalisées ? ■ Qui en assure le secrétariat et l'établissement des Procès Verbaux ? ■ Les P.V de ces réunions sont-ils classés et archivés au niveau du Secrétariat en charge de l'élaboration des PV ? ■ Ces réunions concernent-elles tous les niveaux hiérarchiques du Ministère ? ■ Préciser quels sont les membres de ces réunions de coordination ? ■ Existe-t-il une structure dédiée à assurer cette coordination au niveau de la structure organisationnelle auditée ? ■ S'agit-il d'une entité pérenne ou provisoire ? comment est-elle matérialisée (entité officielle au niveau de l'organigramme, Comité, Commission,) ? 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les actions de communication font-elle l'objet d'une réflexion stratégique ? ■ Les actions de communication sont-elles notifiées dans un plan de communication (document officiel) signé par le Ministre ou le top management de la structure organisationnelle auditée ? ■ Quel budget est dédié aux actions de communication ? ■ Existe-il une structure au niveau de l'organigramme dédiée à assurer la communication (interne et externe) au niveau du Ministère ou de la structure organisationnelle audités ? ■ Cette structure est-elle rattachée à la plus haute instance de l'organigramme ? ■ Si la réponse est négative, préciser son rattachement et l'expliquer. ■ Quels sont les supports et moyens de communication mis à la disposition des différentes structures du Ministère audité, pour la communication en interne (Intranet, Internet, panneau d'affichage, notes de services, journal interne, réunions d'information...)? ■ Ces supports de communication sont-ils accessibles à tout le personnel de l'organisation ? 			
SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX MÉCANISMES DE COMMUNICATION			

4



Collège des Inspecteurs Généraux
des Ministères (CIGM)

Projet de gouvernance Locale au Maroc

GUIDE D'AUDIT INTERNE

GUIDE D'AUDIT DES SYSTEMES D'INFORMATION

Année 2007

Ce Guide a été produit pour le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères (CGIM) dans le cadre du Projet de Gouvernance Locale (PGL) soutenu par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et mise en œuvre par Research Triangle Institute (RTI International). Il a été préparé par KPMG Maroc en tant que sous contractant de RTI International.

Sommaire

1	Introduction	4
1.1	Objectifs	4
1.2	Périmètre des audits des systèmes d'information	4
1.3	Documentation nécessaire pour l'audit des systèmes d'information.....	6
2	Fiches d'audit des systèmes d'information	24
2.1	Chapitre 1 : Guide d'Audit relatif à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information	25
2.1.1	Préambule	25
2.1.2	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Structure Organisationnelle.....	27
2.1.3	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Existence d'un plan informatique.....	30
2.1.4	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Investissements informatiques	32
2.1.5	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Conformité aux exigences légales (lois et réglementations en vigueur.....	33
2.1.6	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Architecture Fonctionnelle du SI	34
2.1.7	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Applications Informatiques.....	35
2.1.8	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Sécurité Informatique.....	37
2.2	Chapitre 2 : Guide d'Audit des Acquisitions Informatiques (Matériels et Applications) et Installations	40
2.2.1	Préambule	40
2.2.2	Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Acquisition des Matériels Informatiques	41
2.2.3	Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Acquisition des Applications Informatiques	42
2.2.4	Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Développement des Applications Informatiques	43
2.3	Chapitre 3 : Guide d'Audit de Maintenance et d'Exploitation (des systèmes applicatifs et équipements informatiques)	44
2.3.1	Préambule	44
2.3.2	Fiche d'Audit relative à la Maintenance et l'Exploitation des Systèmes Applicatifs et des Equipements Informatiques – Maintenance des Equipements et des Applications.....	45
2.3.3	Fiche d'Audit relative à la Maintenance et l'Exploitation des Systèmes Applicatifs et des Equipements Informatiques – Contrôle et suivi	46
2.3.4	Fiche d'Audit relative à la Maintenance et l'Exploitation des Systèmes Applicatifs et des Equipements Informatiques – Satisfaction des Utilisateurs	47

1 Introduction

1.1 Objectifs

Le présent guide est destiné à homogénéiser la démarche de conduite des missions d'audit des systèmes d'information au niveau des différents Départements Ministériels.

Ce guide d'audit, qui à notre sens, constitue le principal outil de l'auditeur, est important à deux titres :

- d'abord, par ce qu'il permet d'orienter et de faciliter les travaux de l'auditeur en charge de l'audit des systèmes d'information, quel que soit le type de la structure ou entité concernée, objet de l'audit. Bien évidemment, des adaptations minimales s'imposeront pour le rendre parfaitement adéquat au système d'information du site audité,
- ensuite, par ce qu'il permet d'uniformiser et d'homogénéiser l'intervention des auditeurs formant le CIGM moyennant l'utilisation de standards et outils de travail adaptés qui permettent de capitaliser les savoir-faire et l'expertise existants et d'en assurer leur transfert.

1.2 Périmètre des audits des systèmes d'information

La performance d'une organisation est fonction de la qualité et de la pertinence de son système d'information, quelque soit sa structure organisationnelle.

Un système d'information est une partie intégrante de l'organisation. C'est un ensemble de procédures permettant le recueil, le traitement, la mémorisation, la restitution et la communication de l'information à des acteurs internes ou externes.

Auditer un système d'information d'une organisation consiste en une analyse de faits, situations et informations par rapport à des référentiels internes (politique interne et organisation, standards en matière des systèmes d'information) ou externes (en référence aux réglementations, normes et lois en vigueur), de manière à mettre en évidence les écarts ou dysfonctionnements tout en recherchant les causes et les conséquences en termes de risques et de coûts.

L'audit des systèmes d'information doit permettre de dégager les particularités et les propriétés qui le caractérisent et d'apprécier, par ailleurs, sa contribution au bon fonctionnement et aux performances de l'organisation.

Auditer les systèmes d'information revient à auditer les composantes qui le constituent, à savoir :

- L'examen de l'organisation de la structure en charge des systèmes d'information,
- L'examen des procédures liées au développement,
- L'examen des procédures liées à l'exploitation des applications informatiques
- L'examen des fonctions techniques,

- L'examen des activités de contrôle sur la protection et la confidentialité des données.

A titre d'illustration,

- l'audit de l'environnement informatique, permet d'évaluer les risques des systèmes d'information. Par exemple : Sécurité physique, sécurité logique, sécurité des réseaux, plan de secours,
- l'audit d'une application informatique permet d'évaluer les risques de cette application
- l'audit d'une application en cours de développement permet d'assister l'équipe de projet à évaluer les risques lors des différentes étapes de réalisation d'une application informatique et proposer des mesures de réduction et de contrôle des risques importants.

En résumé, l'audit des systèmes d'information permet de vérifier, apprécier et valider :

- la cohérence et l'adéquation de l'organisation des systèmes d'information en vigueur et de ses composantes,
- la cohérence des systèmes d'information par rapport aux objectifs de l'Organisation audité
- l'adéquation des choix et investissements informatiques (hardware et software) par rapport aux besoins de l'organisation et des différents gestionnaires et utilisateurs (à tous les niveaux),
- l'existence d'un plan de développement informatique à moyen terme,
- les domaines d'activités couverts par l'informatique et le degré d'informatisation de ces activités au niveau de l'organisation objet de l'audit,
- l'efficacité et les compétences des services informatiques,
- les performances des matériels et logiciels.

L'objectif étant d'analyser et de mettre en évidence, les dysfonctionnements et/ou éléments de contre-performance liés à (aux) :

- progrès technologiques au niveau de l'organisation informatique,
- l'informatisation des activités,
- la nécessité de contrôler les systèmes d'information,
- la nécessité d'accroître la sécurité des systèmes d'information,
- l'obligation d'optimiser les systèmes d'information.

1.3 Evaluation des risques liés au Systèmes d'information

1.3.1 Risques liés aux politiques d'organisation et de management

En l'absence de politique organisationnelle et de procédure de management, l'entité auditée (Ministère, Département Ministériel, Direction Centrale ou Régionale...) risque de ne pas pouvoir réussir sa stratégie générale et risque aussi de subir un contrôle inadéquat de la fonction informatique. L'attitude du management face à la politique et aux procédures à établir est révélatrice de l'importance qu'elle accorde à la sécurité.

- La stratégie des systèmes d'information concerne les plans informatiques à moyen terme de l'entité auditée, comprenant :
 - les développements de systèmes et/ou les améliorations,
 - l'évaluation des besoins de l'activité actuelle et future.

Les documents doivent être formalisés et approuvés par le Management.

Sans une stratégie définie, l'activité informatique ne peut soutenir la stratégie générale de l'entité auditée et celle-ci ne peut atteindre ses objectifs d'activité.

- Logiciels système :

Une erreur dans l'installation de logiciels système expose l'entité auditée à différents risques, dont :

- Cessation de l'assistance des fournisseurs,
- Incompatibilité entre les applications et les logiciels système,
- Développements suivant des règles et des protocoles plus à jour.

L'entité auditée peut aussi ne pas bénéficier des avantages que présentent les révisions des logiciels, améliorant l'ensemble du produit (ex : mesures de sécurité ajoutées au logiciel de système d'exploitation).

- Comité de direction informatique :

- Il surveille l'activité informatique dans les termes de la stratégie prévue,
- Son mandat, sa responsabilité et l'étendue de son action doivent être définis par la stratégie informatique,
- Il doit rassembler des managers du département informatique et des départements utilisateurs,
- La direction des départements utilisateurs doit être représentée afin de s'assurer que les besoins des utilisateurs sont exprimés,

Sans un comité directeur (ou l'équivalent) efficace, la stratégie informatique ne sera pas correctement suivie, ou il n'y aura pas d'orientation clairement définie de l'avenir du système d'information dans l'entité auditée.

- Dans certaines circonstances (particulièrement dans le cas de petites installations, de systèmes non complexes et relativement stables, avec peu de développements ou de peu de modifications des programmes), une stratégie et un comité directeur très formalisés seront inappropriés. Des moyens moins formels permettront d'établir et de communiquer la politique informatique ; ils reposeront sur une participation active des managers et sur des comités utilisateurs.

■ Politique de sécurité informatique

- Elle soutient la politique générale de sécurité et décrit les points suivants :
 - la déclaration et les objectifs de cette politique,
 - les procédures de sécurité physique, du personnel et de l'information,
 - l'autorité, les responsabilités, et les rôles du personnel intéressé,
 - les exigences de la législation.
- Elle établit les standards et les principes sur lesquels la sécurité de l'entité auditée est basée, et inclut la maintenance de sécurité en terme de :
 - confidentialité des données,
 - intégrité des systèmes et des applicatifs, des données et des traitements,
 - disponibilité ou continuité des traitements,
- elle informe toutes les personnes autorisées à accéder au système d'information afin de s'assurer qu'elles sont parfaitement conscientes de leurs responsabilités.

S'il n'est pas guidé par une politique de sécurité informatique, l'encadrement ne peut connaître clairement les besoins de sécurité de l'entité auditée et les employés risquent de ne pas être conscients de leurs responsabilités et des règles en matière de sécurité.

■ Fonction d'administration de la sécurité :

Sans une séparation efficace des fonctions entre l'administration de la sécurité et les autres fonctions informatiques, et entre l'administration de la sécurité et la supervision, le responsable de la sécurité peut accidentellement ou intentionnellement dissimuler les faiblesses du contrôle d'accès logique. Cela risque d'exposer l'entité à des accès illicites au système.

- La séparation des fonctions entre l'administration de la sécurité et les autres fonctions informatiques est révélatrice de l'attitude du management en termes de sécurité.

- Le responsable de la sécurité et le personnel de contrôle doivent être de la plus haute intégrité, l'efficacité globale des contrôles d'accès dépendant largement d'eux.
 - Dans les petites entités (Département Ministériel) en particulier, où il n'est pas souvent réalisable de séparer la fonction d'administration de la sécurité, l'entité dépend d'un individu clé, faisant office de responsable de sécurité en plus de ses autres responsabilités.
 - Les détails de l'administration de la sécurité doivent être communiqués et distribués au personnel, favorisant l'adéquation avec la politique de sécurité et toutes les procédures.
- Politique informatique concernant les utilisateurs :
- Le terme "utilisateurs" se rapporte au personnel qui utilise les ressources informatiques, soit un système central, soit des ordinateurs, et qui est responsable de ses données et contrôle ses traitements.
 - L'informatique des utilisateurs permet une utilisation interactive des applications, essentiellement pour les besoins de remontée d'information de chacun.
 - Elle couvre tous les aspects d'utilisation de l'informatique par les utilisateurs. Les points suivants peuvent être discutés :
 - acquisition de matériel et / ou de logiciel,
 - menu d'aide et support,
 - respect des standards (incluant les mises à jour),
 - respect de la législation.

Si l'informatique des utilisateurs n'est pas contrôlée par des standards et des procédures pré définies, l'entité s'expose au risque de perdre l'intégrité de ses données, à des développements et des installations de ressources incompatibles non contrôlées.

- Dans des petites entités, cette politique doit être moins formalisée (établie et communiquée grâce à l'implication des managers) mais reste importante.
 - Contrôler les risques dans un environnement d'ordinateur personnel est très différent d'un contrôle dans un environnement de gros système et nécessite de porter l'accent sur la prévention et la détection des virus, sur le contrôle des logiciels non autorisés, sur le contrôle d'accès physique (matériel et réseau), sur les contrôles des sauvegardes et des plans de reprise en cas d'incident. Le contrôle d'accès logique sur un environnement micro est faible.
- Politique de propriété des données :
- La propriété des données rend l'utilisateur responsable de l'exactitude des données.

- La propriété est définie par l'encadrement et fixe la responsabilité du contrôle sur ces données.
- L'informatique ne doit pas assumer la propriété des données et ne doit prendre aucune décision concernant ces données (ex : corriger des erreurs d'entrées ou modifier des données existantes), les données étant la responsabilité des utilisateurs.
- Cela doit être formalisé dans la politique informatique et communiqué à tout le personnel concerné. Dans des petites structures, cela peut être moins formel, le principe restant applicable.

L'attitude du management concernant la politique de propriété des données est révélatrice de leur comportement général face à la sécurité. Une "propriété" mal définie, particulièrement si elle autorise l'informatique à prendre des décisions concernant les données, rendra inefficace la séparation des fonctions et peut permettre à l'informatique de modifier des données à l'insu des utilisateurs.

1.3.2 Risques liés à la séparation des fonctions

La séparation des fonctions est la condition primordiale de la sécurité interne pour prévenir des fraudes ou des irrégularités provoquées par le mélange des services. Sans une séparation des fonctions, il est possible qu'une seule personne contrôle toute une zone, dans laquelle une fraude pourra avoir lieu sans détection ou dans laquelle une erreur ne sera pas corrigée. Une séparation inefficace peut indiquer un environnement de contrôle insuffisant.

- Une séparation idéale des fonctions se fait à trois niveaux :
 - à l'intérieur du département informatique
 - entre le département informatique et les utilisateurs
 - entre les utilisateurs

Par ailleurs,

- l'équipe de développement ne doit pas avoir accès aux données et programmes de production,
- le transfert des programmes de l'environnement de test à l'environnement de production doit être parfaitement indépendant,
- les données et les programmes restent la propriété des utilisateurs.

■ Organigramme et description des tâches

- Utile pour l'évaluation de l'attitude du management face à la sécurité et pour la conduite de la mission d'audit.
- Important pour l'installation et l'adéquation de la sécurité et de la politique utilisateur.

Sans une description précise des tâches, les employés ne peuvent être conscients de leur responsabilité de contrôle, exposant l'entité à un risque de non sécurité. Le personnel peut aussi ne pas être averti de la limite de ses responsabilités et de ses privilèges et pourra alors étendre ses fonctions excessivement ou accéder illicitement aux systèmes et aux données.

■ Séparation dans le département informatique :

- Assure l'efficacité des contrôles d'accès logiques et physiques, des développements et modifications de programmes, des sauvegardes et plans d'urgence, etc.
- Il est souvent impossible d'arriver à une séparation idéale des fonctions au sein du département informatique, particulièrement dans de petites structures où il est courant de trouver une seule personne responsable de tout le département informatique (avec la responsabilité de l'administration de la sécurité, de la programmation, de la liaison avec les utilisateurs et de l'exploitation) et tout le département partage les mêmes droits d'accès.
- Dans des structures plus importantes, une bonne séparation des tâches est généralement possible bien qu'il puisse y avoir une certaine dépendance concernant les compétences de différentes personnes.
- La direction doit séparer les tâches en considérant la taille de l'entité, ses objectifs et les différents contrôles pouvant compenser en manque de séparation (ex : participation active de la direction à travers des actions journalières)
- La confiance dans une personne sous contrat à durée déterminée comporte généralement un risque plus élevé que celle mise dans une personne sous contrat à durée indéterminée.

Lorsque la séparation des fonctions est irréalisable, la direction dépend de personnes clés, exposant l'entité au risque croissant de fraudes et d'erreurs menaçant la continuité de l'entité (dans le cas du départ de ces personnes clés).

■ Séparation entre l'informatique et les utilisateurs :

- Le personnel informatique ne doit pas avoir accès aux données de production, conformément au principe de propriété des données,

Lorsque le personnel possédant une expertise en programmation peut accéder et contrôler les applications des utilisateurs, l'entité s'expose aux risques suivants :

- Modifications de programmes et de données non autorisées et non détectées,
- Erreurs et irrégularités intentionnelles ou non, restant non-détectées,
- "Propriété" mal définie, dont l'utilisateur ne se sent pas responsable.

1.3.3 Risques liés aux contrôles d'accès logiques

Sans des contrôles d'accès efficaces, il existe des risques d'accès illicites aux données et aux programmes, depuis l'intérieur ou l'extérieur de l'entité audité. Ceux-ci mettent en péril l'intégrité des données et des programmes de l'entité, par leur modification, leur destruction et leur altération.

- Pour être efficace en termes de coût, les contrôles d'accès logiques doivent être installés à deux niveaux :
 - sur le système en général, contrôlant les accès initiaux à toutes les applications, aux données et au système d'exploitation,
 - sur les données et les applications sensibles, la participation de la direction étant essentielle pour maintenir un contrôle effectif.
- Les données et les applications qui sont sensibles pour l'entité doivent tout d'abord être identifiées par l'encadrement et contrôlées en conséquence.

Si les données et les programmes sensibles ne sont pas identifiés, l'entité risque de ne pas contrôler efficacement les systèmes importants (menaçant ainsi sa confidentialité et son intégrité) et de ne pas allouer correctement ses ressources.

- L'adéquation des mesures de sécurité diffère selon les applications, les systèmes et les activités. Le détail du questionnaire indique les mesures minimales devant être normalement prises pour toutes les installations.
 - La restriction des accès par des options de menu peut être un moyen de contrôle efficace, limitant les utilisateurs aux activités indispensables à sa fonction. La direction doit contrôler l'établissement de ces menus afin de s'assurer que les autorisations sont correctement attribuées.
 - Les options des menus doivent être autorisées à un profil donné d'utilisateurs. Les identifiants restant individuels, ils permettent diverses investigations lors de tentatives d'accès illicites.
 - Lorsque les options de menu ne sont pas utilisées pour restreindre l'accès au système, ce qui ne constitue pas obligatoirement une faiblesse de contrôle, l'accès des utilisateurs doit être limité aux fonctionnalités nécessitées par leur fonction.
- Maintenance des mots de passe
- Le responsable hiérarchique des utilisateurs doit être responsable de l'allocation des droits d'accès aux applications. Des rapports réguliers sur les droits d'accès des utilisateurs doivent être à la disposition de l'encadrement, permettant la supervision et le contrôle de l'utilisation du système.
 - Un système de contrôle des mots de passe dépend totalement de l'éducation et de la conscience qu'ont les utilisateurs. Il doit être communiqué par la direction et formalisé dans le cadre de la politique de sécurité informatique.

- Les contrôles d'accès sont améliorés grâce à un ou plusieurs des points suivants :
 - Changement des mots de passe à l'initiative des utilisateurs : les utilisateurs ont la possibilité de changer leur propre mot de passe. Cela peut être communiqué aux utilisateurs par une formation, et renforcé par un logiciel de contrôle d'accès.
 - Pas de réutilisation de version récente du mot de passe ; Mot de passe comprenant des chiffres et des lettres. Restriction du nombre d'essais d'accès autorisés. Expiration des mots de passe : Les mots de passe difficiles à deviner réduisent les risques d'accès non-autorisés intentionnels ou accidentels.
 - Les identifiants et mots de passe doivent être immédiatement supprimés lors d'un départ d'un employé : Cela doit être incorporé dans les procédures normales suivies au départ d'un employé.
 - Le logiciel de contrôle d'accès doit pouvoir suivre les tentatives d'accès illicites. Il est essentiel que ces historiques soient régulièrement suivis (normalement par le responsable sécurité). Les utilitaires sont quelquefois utilisés pour extraire les informations intéressantes des historiques (ex : plus de trois tentatives d'accès illicites pour un identifiant) permettant au responsable du suivi de se concentrer sur les faiblesses de sécurité importantes.
- Équipe de développement
- L'équipe de développement ayant accès aux utilitaires et ayant une bonne connaissance du système ne doit pas avoir accès à l'environnement de production, où les données et les programmes opérationnels peuvent être modifiés accidentellement ou intentionnellement. Cette restriction inclut le transfert des programmes entre les deux environnements.
- « Identifiant-maître »
- Le responsable sécurité a une très grande responsabilité et doit être d'une grande intégrité.
 - Les mesures de contrôle des mots de passe, qui peuvent être applicables aussi à l'"identifiant-maître", doivent inclure les points suivants :
 - Allocation, autorisation et utilisation de l'"identifiant-maître" doivent être clairement définies (dans la politique de sécurité informatique).
 - Améliorer la prise de conscience et l'attitude face à la sécurité des managers et des utilisateurs afin qu'ils soient conscients des pouvoirs du responsable de la sécurité, et appliquent les contrôles utilisateurs en conséquence.
 - Le responsable sécurité ne doit pas avoir comme unique identifiant l'"identifiant-maître" mais aussi un identifiant plus limité pour une utilisation journalière.
 - L'"identifiant-maître" doit être seulement utilisé en cas d'absolue nécessité et un historique exhaustif des opérations effectuées doit être conservé.

- Cet historique doit être examiné régulièrement par une personne indépendante, le responsable sécurité pouvant donner toutes les explications sur les utilisations de l'identifiant.
- L'"identifiant-maître" ne doit jamais être partagé et doit être alloué à un nombre limité de personne (idéalement 2).

Une faiblesse dans le contrôle des "identifiant-maîtres" peut donner à beaucoup de personnes un accès complet aux données et aux programmes de système d'information. Cela expose l'entité à des risques d'accès illicites et à une détérioration des données et des programmes accidentelle ou intentionnelle.

1.3.4 Risques liés au contrôle des accès physiques

Les contrôles d'accès physiques s'intègrent dans les procédures générales de contrôle et de sécurité de l'environnement, applicables à toutes les installations et à tous les systèmes, les contrôles d'accès logiques sont, quant à eux, spécifiques à chaque application.

- Les contrôles d'accès physiques protègent avant tout les installations physiques et/ou les informations (sur support magnétique ou non) contre les incidents ou les vols.
- Les contrôles d'accès physiques sont généralement insuffisants pour prévenir à eux seuls les accès illicites aux données et aux programmes et par conséquent les contrôles d'accès logiques sont critiques. En outre, dans un environnement micro, le contrôle des accès physiques doit être très efficace, en raison de la difficulté à contrôler les accès logiques sur un micro-ordinateur.

Des moyens de protection physiques inadaptés exposent l'entité au risque des accès illicites aux ressources informatiques. Ils augmentent les risques de destruction et de vol du matériel. L'activité de l'entité peut souffrir de ces dommages et la continuité de toute l'activité de l'entité peut être mise en péril (voir aussi le plan de reprise en cas d'incidents)

- Bien que certains principes s'appliquent invariablement, la sécurité physique idéale dépend de l'installation et de l'activité de l'entité. Ils varient largement en fonction des investissements et de la dépendance de l'entité vis-à-vis des équipements informatiques.
- Les contrôles d'accès physiques peuvent être évalués en visitant la salle informatique, mais l'audit ne peut s'en contenter.
- Les accès physiques à la salle informatique elle-même doivent être restreints aux seules personnes autorisées, utilisant ce droit d'accès pour remplir leur fonction (ex : opérateurs ou responsable informatique). Le personnel administratif ne doit pas avoir besoin d'un droit d'accès à la salle informatique.

■ Onduleur

Lorsque le courant électrique d'un ordinateur est interrompu, soit par une coupure de courant ou par des fluctuations de courant, il peut être difficile de redémarrer le système à l'endroit

exact ou il s'est interrompu. Cela peut conduire à une perte des données et, dans certains secteurs, cela peut être critique pour la pérennité de l'entité.

- Un onduleur :
 - élimine les variations de tension électrique,
 - aménage les coupures de courant, soit en préparant le système à la coupure, soit en mettant en route un groupe électrogène.
- Les opérations de l'onduleur sont généralement automatisées (la tension est maintenue en cas de variation ou d'interruption du courant, sans intervention manuelle) et sont transparentes pour l'utilisateur. Si l'onduleur n'est pas entièrement automatique, il faut s'assurer qu'un signal existe (par exemple un signal lumineux) lorsque le générateur se met en route afin que l'opérateur puisse alors couper le système manuellement.
- Les onduleurs sont disponibles pour la plupart des environnements informatiques, mais leur installation est décidée par les managers, en fonction des risques encourus par l'activité lors d'une coupure du système et en fonction de l'analyse du rapport coûts/bénéfices.

1.3.5 Risques liés au contrôle du développement et des modifications des programmes et du système

Les contrôles des développements et des modifications de programmes sont des éléments vitaux pour l'efficacité et la continuité des systèmes informatiques. En l'absence de ces contrôles, les programmes développés risquent de ne pas être adaptés aux besoins de l'entité initialement définis et risquent de dépasser les budgets et les délais prévus. Ces faiblesses risqueraient d'exposer l'entité à des coûts excessifs, des systèmes inefficaces ou une menace sur la continuité de son activité.

■ Développements internes

- Les développements internes doivent suivre une analyse structurée et une méthodologie définie.
- Une des méthodes de développement la plus répandue est la méthode MERISE.
- Les logiciels prototypes permettent au développeur de concevoir une maquette du produit fini rapidement et facilement avec l'utilisateur sans écrire le code sous-jacent. C'est une méthode de conception, particulièrement efficace pour obtenir l'approbation de l'utilisateur.

■ Logiciels et développements externes

- Si l'activité est dépendante d'applications développées par des prestataires extérieurs, notre propos n'est pas le risque lié au développement mais celui lié à la maintenance et au soutien du système.

- Lorsque l'entité ne possède pas les sources, elle doit conclure un accord avec le prestataire lui permettant d'obtenir les sources dans le cas où le prestataire cesserait de maintenir l'application.
- Les progiciels peuvent être modifiés par l'équipe de développement interne ou par le prestataire extérieur (chez qui les sources sont disponibles) pour s'adapter aux besoins de l'entité ; dans ce cas, le progiciel sera différent de la version de base. Les risques d'acheter un progiciel (en y apportant des modifications) sont le coût et la relative difficulté des mises à jour.
- Une modification peut avoir un impact sur les autres applications de l'entité en terme de capacité, d'intégration entre les modules, de modification des développements internes, etc., et nécessite d'être testée avant l'installation définitive.

Si les utilisateurs ne participent pas activement au développement ou aux modifications des applications, les développements risquent de ne pas être en adéquation avec leurs besoins, et le système ne sera pas exploitable comme prévu.

En l'absence de priorités de développement formalisées (établies normalement par le comité directeur), les objectifs de l'entité ne seront pas atteints en partie à cause d'une mauvaise allocation des ressources et d'une vue restreinte d'un département utilisateur considérant ses requêtes comme primordiales.

Les utilisateurs mal formés aux nouveaux programmes ou aux programmes modifiés n'utiliseront pas les applications comme prévu et risquent de passer outre les procédures essentielles et les contrôles. Les utilisateurs peuvent ne pas se fier à l'utilisation du système, ce qui peut conduire à une perte d'intégrité des données et à un échec du développement.

- Le département informatique doit continuer d'aider les utilisateurs après l'installation de l'application, par des documentations, des supports, etc.
- Le cycle de vie d'un système est normalement autorisé par la validation des utilisateurs pour s'assurer que l'application finale correspond aux besoins des utilisateurs et sera opérationnelle comme prévu.

■ Assurance qualité

Sans une démarche de qualité, les standards et les procédures de développement ne peuvent être correctement suivis, le matériel et les logiciels risquant d'être installés sans avoir été testés de façon satisfaisante. La documentation est aussi très importante car sans elle, il est difficile de maintenir les applications.

Une démarche qualité pourra être organisée dans les grandes structures, pour les développements réguliers et les améliorations des applications. Les standards de qualité considèrent :

- les standards et les procédures de développement et de modification des programmes,
- la documentation,

- l'autorisation et la signature.

■ Équipe de développement

L'équipe de développement pour qui il n'est pas interdit d'installer les nouvelles versions des programmes en environnement de production peut, soit par inadvertance soit malicieusement, introduire des programmes qui n'ont pas été testés et autorisés par les utilisateurs.

■ Documentation

Sans un programme et une documentation compréhensibles, le système devient difficile à maintenir (en termes de problème d'exploitation, de mise à jour, d'utilisation, etc.). Une documentation non basée sur des standards établis peut contenir une information inadéquate et inintéressante, être dépassée, ou contenir des informations sensibles non nécessaires.

La documentation minimum requise pour tout développement ou modification de programme doit être :

- La documentation des programmes: conçue pour les programmeurs, elle est considérablement plus détaillée et plus technique que la documentation utilisateur.
- La documentation d'exploitation: importante pour documenter toutes les séquences d'exécution du programme et les procédures de reprise. En l'absence de celle-ci, les contrôles sur l'exploitation peuvent échouer, et provoquer une perte pour l'entité.
- La documentation des utilisateurs: aide à la formation des utilisateurs en donnant une information non technique, suffisante pour qu'ils puissent remplir leur fonction efficacement. Les procédures manuelles doivent aussi être incluses dans cette documentation.

■ Procédures de modification des programmes

Les modifications des programmes qui ne sont pas suffisamment testées, qui sont peu documentées et non autorisées comme convenu avant leur installation exposent la société au risque de ne pas avoir un système opérationnel ou de ne pas avoir les contrôles des traitements requis. Les modifications ne satisferont pas aux exigences des utilisateurs, et de là aux objectifs de l'entité.

- Les modifications des programmes doivent suivre la même démarche que le développement, c'est à dire spécification, autorisation, conception, test, installation.
- Les ressources allouées à la modification d'un programme sont basées sur le coût estimé de la modification. Cela peut être un bon indicateur de la taille relative et de l'importance du changement, mais il faut rappeler qu'une ligne de programme modifiée peut avoir des répercussions sur tout un système.
- Les modifications des programmes peuvent souvent être testées de façon informelle,

particulièrement dans les petites organisations, où il y a des relations de travail étroites entre le département informatique et les départements utilisateurs.

■ Procédures de secours

- Le premier souci du client concernant les procédures de secours est de résoudre rapidement un problème et qui plus est, lorsque les procédures normales de contrôle ne peuvent être utilisées.
- Toutes les procédures de secours doivent être contrôlées. Elles doivent comprendre l'allocation de mots de passe de secours (seulement aux personnes autorisées, généralement à un niveau d'accès plus élevé qu'habituellement), la documentation, les tests, les contrôles et les signatures de toutes les procédures définies à partir des procédures de fonctionnement normal.

Des procédures de secours qui n'auront pas été approuvées au préalable peuvent :

- ne pas être autorisées par les utilisateurs,
- aboutir à une anomalie dans une autre partie du système.

1.3.6 Risques liés à la continuité de l'activité

Pour une large part de notre approche d'audit, nous considérons la pérennité de l'entité. Cela inclut la considération de la continuité des opérations classiques d'informatique.

- L'impact d'une perte de traitements informatiques peut varier de façon significative selon les applications d'une même entité (ex : incident dans l'application paie à la fin du mois) mais aussi selon les secteurs d'activité (ex : banque).
- Cette section traite des différents problèmes liés au plan de reprise en cas d'incident d'une entité.

Un manque d'encadrement dans la planification et le contrôle de l'informatique peut aboutir à une coupure de l'activité de l'entité, voire à la faillite de l'entité.

■ Sauvegardes

- Les sauvegardes des données et des programmes (applications et logiciels de base) doivent être faites régulièrement et cycliquement en fonction d'un nombre de génération (souvent indiqué par le cycle "grand-père/père/fils").
- Nous devons particulièrement nous intéresser aux sauvegardes effectuées pour recouvrir à moindre coût les traitements, dans le cas d'une perte des données et des programmes, avec une interruption minimale de l'activité.
- Dans les petites entités, il est courant de trouver un stockage sur disque externe, comprenant toutes les applications, les logiciels de base et les données.

- Les sauvegardes des données, des programmes, des documentations, des procédures et du plan d'urgence doivent être stockées hors du site d'exploitation.
- Dans les grandes entités multi-sites, il est courant de stocker les sauvegardes réalisées sur un site dans un autre site de l'entité et réciproquement, avec l'avantage de garder la confidentialité des sauvegardes et de réduire le coût de stockage.
- Les sauvegardes stockées hors site sont généralement incluses dans le cycle des sauvegardes, la copie la plus récente étant normalement stockée dans un local ignifuge sur site et la version la précédant stockée hors site. Souvent, les sauvegardes stockées hors site dépendent des besoins de l'entité en cas d'incident sur le site.

Si les tests de reprise des sauvegardes stockées hors-site ne sont pas réalisés, l'entité pourra ne pas être capable d'effectuer correctement sa reprise en cas d'incident

- Les sauvegardes et les procédures de reprise doivent être testées régulièrement afin de s'assurer que les données et les programmes peuvent être utilisés rapidement, facilement et sont lisibles.
- Cela peut inclure occasionnellement des tests surprise (avec l'accord de la direction), avant tout pour s'assurer que le système pourrait "reprendre" rapidement en cas d'incident.
- Le temps nécessaire pour redémarrer le système peut être essentiel pour assurer le succès des procédures de sauvegardes et de reprise et la reprise de l'activité.
- Le détail du contenu des sauvegardes et de la localisation des sauvegardes doit être enregistré et maintenu.
- Des données importantes pour l'entité se trouvent souvent dans les micro-ordinateurs, bien que cet environnement soit rarement aussi bien contrôlé qu'un environnement de mini-ordinateurs ou de mainframe. Les sauvegardes des programmes et des données sont particulièrement importantes, ceux-ci étant fragilisés par le piratage et les virus.

Un contrôle trop faible sur les micro-ordinateurs, particulièrement en ce qui concerne les sauvegardes, risque de faire perdre à l'entité accidentellement ou intentionnellement ses données sensibles stockées sur les micro-ordinateurs. Cela peut créer une dépense inutile pour récupérer les données et les programmes, et peut (en fonction de la nature des données et des programmes) mettre en péril la pérennité de l'entité.

■ Plan de reprise en cas d'incident

- Un incident est une action capable d'entraver la bonne marche des opérations, allant de la petite interruption à la catastrophe.

Un incident sur une application essentielle de l'entité peut mettre en péril toute la pérennité de l'entité ; des incidents mineurs peuvent aboutir à des dépenses inutiles et des blocages systèmes inacceptables pénalisant l'exploitation.

- L'installation de procédures d'urgence ou de reprise en cas d'incident concernant une application peut être coûteuse et l'entité n'a pas toujours les ressources d'installer de telles procédures sur toutes les applications. Il est avant tout essentiel que les applications critiques de l'entité soient identifiées, afin que les ressources soient allouées avec réalisme et cohérence.
- Le plan de reprise doit être documenté et distribué aux personnes responsables de sa mise en œuvre. Cela peut nécessiter la participation de spécialistes extérieurs proposant des services de reprise en cas d'incident ou tout peut être fait de façon interne (courant dans les grandes organisations).
- Le plan inclut au moins les points suivants :
 - définition des incidents,
 - les contacts principaux (nom, titre, téléphone au bureau et au domicile),
 - la démarche pour exécuter le plan de reprise,
 - la sécurité du personnel (liée à la gestion du personnel),
 - ressources de transition (disponibilité de matériel),
 - restitution des données et programmes sauvegardés (y compris les logiciels système et les applications).
 - disponibilité des postes de travail clés.
- Le plan doit être testé de façon régulière, afin de s'assurer qu'il reste utilisable.

Ne pas documenter, mettre à jour ou tester périodiquement le plan de reprise peut mener l'entité à l'impossibilité de reprendre correctement son activité (en termes de délai et d'efficacité) en cas d'incident. Un incident sur une application critique peut toucher l'ensemble de l'activité de l'entité voire sa pérennité, ce risque variant selon les applications et les secteurs d'activité.

■ Assurance

- Une entité reste sujette au risque de perte de son système ou de ses données, malgré les plans de secours et de reprise. Une direction prudente doit s'assurer que de tels risques ou pertes sont prévus et provisionnés, tout comme les risques concernant les autres points forts de l'activité doivent être prévus.
- L'assurance des ressources informatiques et des activités leur étant liées est parfois très complexe. Nous devons nous intéresser à la façon dont les managers ont considéré ces risques, et si ceux-ci sont correctement couverts.
- Les détails donnés dans le questionnaire indiquent les différents domaines que le client doit prévoir, tous n'étant pas forcément appropriés à toutes les entités.

En cas d'incident, les dommages subis par l'arrêt de l'activité, les coûts de reprise des activités, les pertes de données et autres pertes de valeur sont vraisemblablement plus importants que le simple coût des ressources endommagées. N'assurer que la valeur des ressources informatiques expose l'entité au risque que l'activité ne soit pas couverte de façon appropriée.

- Une assurance étendue à toute l'activité pouvant subir l'impact d'un incident peut être coûteuse ; l'encadrement doit avant tout évaluer cette dépense en fonction des risques pour l'entité.

1.3.7 Risques liés aux traitements informatiques

Des traitements mal contrôlés exposent l'entité à une sécurité réduite des applications, le système risquant alors de ne plus correspondre aux besoins des utilisateurs en termes de délai, ou à cause d'incidents pouvant bloquer le système. Cela peut compromettre la pérennité de l'entité.

- L'équipe d'exploitation doit être supervisée par le responsable d'exploitation.
- La taille des installations sera déterminante du niveau et de la formalisation requis pour la supervision.
- L'équipe d'exploitation doit être formée en fonction de son environnement spécifique, aux types des machines, aux procédures, à l'installation des programmes qui diffère selon l'environnement.
- L'historique des traitements doit être généré automatiquement par le système.
- L'historique doit faire référence aux incidents, s'il y a lieu, et à tous les suivis tenus manuellement, etc.
- Un logiciel spécialisé peut être utilisé pour interpréter les historiques générés par le système, qui sont en général trop détaillés pour permettre une revue rapide et efficace.
- Les opérateurs ne doivent pas avoir accès aux utilitaires sensibles, sans une autorisation spéciale.

Ne pas superviser l'équipe d'exploitation, ni étudier le suivi des actions illicites et inhabituelles peut conduire l'entité à avoir des programmes illicites, pouvant être des utilitaires puissants qui modifient les fichiers de données. Si cela n'est pas détecté, l'intégrité des données et des programmes peut être mise en péril.

■ Planification des capacités et suivi des performances

- Le planning des capacités assure que le système est suffisant pour traiter le volume de données escompté (ex : espace disque). Le suivi des performances mesure la puissance du système en fonction d'un certain nombre de critères (ex : temps de réponse, instructions par seconde).

Un système qui n'est pas correctement planifié et dont les performances ne sont pas adaptées augmente le risque de panne et ne peut optimiser les ressources disponibles. Ces programmes ne peuvent alors plus répondre aux besoins des utilisateurs et être opérationnels comme prévu.

■ Planification des travaux

Sans une planification autorisée des travaux, correctement documentée, l'entité s'expose à différents risques, pouvant conduire à une perte de l'intégrité du système ayant un impact sur la pérennité de l'entité. Les exigences des utilisateurs pourront aussi ne pas être satisfaites en l'absence d'un contrôle approprié des opérations. Ces risques sont les suivants :

- traitements lancés en chaîne avec un mauvais ordonnancement, aboutissant à une mauvaise mise à jour ou à un mauvais traitement,
- omission d'une étape dans une suite de traitements,
- traitements essentiels qui ne sont pas lancés à temps,
- lancement de traitement non autorisé,
- fin anormale d'un programme (indisponibilité des données à l'heure prévue),
- traitement erroné n'étant pas correctement traité.

■ Documentation des procédures

L'ordonnancement des travaux, les procédures de traitement et d'exploitation qui ne sont pas correctement documentées peuvent être difficile à suivre ou à contrôler. Cela peut conduire à des applications étant elles-mêmes peu contrôlées.

- L'exploitation lance plusieurs traitements simultanés nécessaires à plusieurs utilisateurs et est amenée à faire plusieurs modifications ; il est alors essentiel que la documentation des modifications soit adaptée. Elle comprend les procédures de changement (ordonnancement des travaux, contrôle des procédures, distribution des sorties, etc.) et le journal des modifications (modification de traitement par l'exploitation, distribution listings incidents, etc.)
- L'exploitation ne doit pas être responsable (ou capable de les installer) des procédures d'urgence mais elle doit cependant être capable de les utiliser pour redémarrer le système efficacement et au bon moment.
- Tous les incidents (c'est-à-dire toutes les conditions anormales rencontrées durant un traitement) doivent être inscrits de façon formelle dans un rapport et contrôlés par des procédures établies. Tous les incidents affectant les traitements sont à considérer, et pas seulement ceux qui aboutissent à l'application des procédures d'urgence.

■ Réseau

- Par le réseau, les programmes et les données peuvent être transmis entre les

ordinateurs. Le réseau apporte des facilités de traitement soit en local, si les terminaux sont proches de l'ordinateur central, soit en réseau étendu, si les terminaux sont relativement éloignés du site central.

- L'accès physique à un réseau est difficile à contrôler et il existe de plus en plus de possibilités d'accéder au réseau (avec le nombre croissant de terminaux). Le contrôle d'accès logique est donc essentiel pour la sécurité du réseau.

Si les responsabilités de gestion et de contrôle du réseau ne sont pas affectées comme il se doit, l'entité s'expose aux risques suivants :

- le réseau risque de ne pouvoir concorder avec la politique informatique et ainsi empêcher l'entité d'atteindre ses objectifs fixés. Il peut devenir incapable de satisfaire les besoins des utilisateurs (ex : innovations compétitives) et risque de gaspiller les ressources.
- le manque de contrôle du réseau peut conduire l'entité à ignorer les modifications nécessaires ou les opportunités de développement, et ainsi ne pas atteindre les objectifs fixés. Le réseau risque aussi de ne pas avoir la capacité nécessaire de supporter les données et les programmes utilisés, et ainsi de provoquer la rupture du réseau ou de l'activité.
- un réseau mal contrôlé représente un risque pour l'intégrité et la confidentialité des données (risque de modification ou de destruction, risque d'accès non-autorisés). De plus ceci risque de ne pas être détecté si le réseau n'est pas contrôlé régulièrement. Des virus peuvent aussi s'introduire plus facilement dans un réseau mal contrôlé.

1.3.8 Risques liés aux utilisateurs

- Les systèmes informatiques sont utilisés pour automatiser certaines transactions de l'entité et pour satisfaire ses besoins. Il est donc important de savoir si les utilisateurs sont satisfaits par ces systèmes et par les services offerts par le département informatique.
- L'évaluation doit se baser sur des entretiens avec les responsables des départements utilisateurs, indépendants du département informatique et responsables de toutes les applications utilisateurs significatives.

Si les utilisateurs ne sont pas satisfait du système d'information, cela indique qu'il y a des problèmes dans l'entité, par exemple le système informatique ne peut supporter les opérations de l'entité car il est dépassé et inflexible aux besoins changeants de l'activité. Une insatisfaction peut aussi révéler l'inefficacité du département informatique, ou des ressources inadaptées aux services requis par les utilisateurs. Elle peut aussi révéler certaines faiblesses de contrôle internes au système, qui devront être prises en compte dans la démarche d'audit et signalées à l'encadrement.

- Si les utilisateurs ne sont pas satisfaits de leur système d'information comptable, nous devons en chercher les raisons.

- Si un utilisateur rencontre des problèmes avec une application (ex : sorties, totaux de recoupements, etc.), le département informatique (qui offre ses services aux autres départements) doit être capable d'offrir son assistance. Il doit y avoir des canaux établis par lesquels les utilisateurs, qui doivent être informés de ces procédures, peuvent accéder à un support d'aide.
- Les demandes de modifications de programmes par les utilisateurs doivent être hiérarchisées par le département informatique (en accord avec les utilisateurs) ou par le comité directeur, s'il s'agit de modifications importantes, afin de s'assurer que les besoins de l'entité sont satisfaits. Les requêtes temporaires, qui sont imprévues, doivent elles aussi être autorisées et hiérarchisées.
- Le département informatique doit être capable de répondre rapidement aux demandes utilisateurs. Si l'attente est trop longue, elle indique l'inefficacité ou le manque de ressources du département informatique.
- Un "système stable" est typiquement un système dont les utilisateurs sont satisfaits (en terme de performance, de fonctionnalité, de résultat, de reporting, etc.), et qui nécessite peu de maintenance de la part du département informatique.

1.4 Documentation nécessaire pour l'audit des systèmes d'information

L'audit d'un système d'information nécessite, pour l'auditeur, d'avoir à sa disposition et d'obtenir :

- l'organisation de la structure informatique, et les effectifs qui lui sont alloués,
- le schéma directeur informatique, s'il existe,
- la charte informatique en vigueur au niveau du site audité, si elle existe,
- l'architecture du système d'information et ses composantes,
- la liste des activités et processus,
- le parc informatique (matériel),
- l'inventaire des applications informatiques opérationnelles et leurs descriptifs succincts.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et pourra être élargie pour comprendre d'autres documents, selon les besoins d'analyse, tels que les tableaux de bords et reportings décisionnels, le taux de turnover des ressources informatiques, ...

Ces documents permettront à l'auditeur de s'imprégner des systèmes d'information en vigueur et de bien cerner les problématiques apparentes qu'il pourra soit confirmer, soit infirmer lors de ses investigations sur le terrain.

2 **Fiches d'audit des systèmes d'information**

L'utilisation du guide d'audit des systèmes d'information permettra de guider et de faciliter l'intervention des auditeurs sur le terrain au niveau des Départements Ministériels.

Les fiches d'audit ci-après élaborées, seront utilisées selon l'ordre de leur présentation en vue d'une bonne compréhension du système d'information en vigueur au sein du site audité.

Le guide d'audit des systèmes d'information, développé ci-après, s'articule autour de quatre volets que nous estimons importants au niveau de l'organisation d'un Département Ministériel et impératifs pour son bon fonctionnement. Ces volets concernent des thèmes qui sont essentiels dans le cadre de la gestion des systèmes d'information au niveau des Ministères et permettent de vérifier et de s'assurer de (du) :

- l'intégrité et la fiabilité des informations,
- la sécurité et la protection des éléments du système d'information (matériels et applications informatiques),
- respect des procédures et régulations en vigueur en matière de gestion et de management des systèmes d'information.

Pour cela, le guide d'audit des systèmes d'information sera articulé autour des trois chapitres suivants :

- Chapitre 1 : Audit de l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information
- Chapitre 2 : Audit des Acquisitions Informatiques (Matérielles et Applications) et Installations y afférentes
- Chapitre 3 : Audit de Maintenance et d'Exploitation (des systèmes applicatifs et des équipements informatiques)

De même, au fur et à mesure que l'auditeur déroulera ces questionnaires, il documentera ces travaux et renseignera les colonnes prévues à cet effet. Quand une question donnée nécessite un argumentaire plus élaboré, il procédera à une référencement de ses papiers de travail et renverra vers son dossier de travail pour justifier et argumenter ses conclusions.

La finalité pour l'auditeur étant de documenter l'ensemble de ses travaux et de répondre aux différentes questions quant à la structure du système d'information et ses caractéristiques, en renseignant et spécifiant :

- la compatibilité des systèmes d'information avec les objectifs de l'organisation auditée,
- les caractéristiques du système d'information (tant en ce qui concerne les aspects liés aux logiciels (software) qu'aux aspects matériels et organisationnels,
- l'organisation générale de la structure informatique et des systèmes d'information,
- Le découpage du système d'information.
- les procédures de choix, d'acquisition et/ou de développement et de maintenance des applications informatiques, logiciels, ou encore progiciel,

- L'environnement de production informatique,
- La sécurité, la fiabilité et l'intégrité des données et procédures du système d'information,

2.1 Chapitre 1 : Guide d'Audit relatif à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information

2.1.1 Préambule

- La première étape de l'audit des systèmes d'information est la prise de connaissance de l'organisation informatique et des systèmes d'information de l'organisation audité. Il s'agit notamment de connaître et d'apprécier :
 - la structure organisationnelle chargé des systèmes d'informations et ses composantes (entités, effectifs, équipements et ressources (matériels, applications, et humaines),
 - les missions, objectifs et finalités de la structure en charge de l'informatique et des systèmes d'information,
 - le plan Informatique et/ou schéma directeur en vigueur,
 - l'architecture informatique,
 - la conformité aux exigences légales,
 - la sécurité informatique.

Pour mener à bien sa mission d'audit de l'organisation informatique et des systèmes d'information, l'auditeur doit pouvoir disposer de (des):

- L'organigramme de la structure en charge de l'informatique et des systèmes d'informations,
- Les fiches de fonctions des différents responsables rattachés à la structure en charge de l'informatique et des systèmes d'information,
- Les informations ayant trait aux objectifs, politiques et orientations en matière de systèmes d'information et d'informatique,
- Les plans informatiques et schémas directeurs s'ils existent,
- L'architecture et la cartographie des systèmes d'information,
- La liste des équipements informatiques (matériels, logiciels, applications...),
- La charte informatique si elle existe,

- Les procédures et politiques de sécurité informatique.

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de l'organisation informatique et systèmes d'information sont :

- Les responsables informatiques et système d'information de l'organisation auditée,
- Les hautes instances de l'organisation auditée,
- Un échantillon représentatif des utilisateurs et gestionnaires concernés par l'informatique et les systèmes d'information.

2.1.2 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Structure Organisationnelle

GUIDE D'AUDIT INTERNE				
FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE : F.SI.01	
TITRE	:	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	VERSION DU : Juil 07	
RUBRIQUE	:	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	PAGE : 1/3	
Guide d'exploration			Réponses : Oui/non	
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE			Justification de réponses négatives :	
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la structure organisationnelle en charge de l'informatique et des systèmes d'information au niveau du Ministère ? • A qui est rattachée cette structure ? • Quel est son statut au niveau de l'organigramme (Direction, Division, Service) ? • Quelle est la relation entre la plus haute instance de l'organisation, la structure SI et les structures métiers et supports de l'organisation ? • Cette entité est-elle organisée en plusieurs divisions ou services ? <ul style="list-style-type: none"> - Lister ces entités ou services et leurs effectifs - Décrire brièvement les responsabilités, missions et attributions de la structure chargée de l'informatique et des systèmes d'information - Les missions et responsabilités de la structure en charge de l'informatique et des systèmes d'information, sont-elles explicites et claires ? 				
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un document officiel (fiche de fonction) fixant les attributions et les missions de chaque entité rattachée à la structure en charge de l'informatique et des systèmes d'information ? <ul style="list-style-type: none"> - Si la réponse à cette question est négative, expliquer comment est défini le champ d'intervention de la structure en charge de l'informatique et des systèmes d'information ? • Ces fiches de fonction sont-elles diffusées aux différents responsables de l'entité en charge de l'informatique et des systèmes d'information ? • Ces fiches de fonctions (ou autre document similaire) sont-elles connues de tous les acteurs de la structure en charge de l'informatique et des systèmes d'information ? <ul style="list-style-type: none"> - Si la réponse à cette question est négative, argumenter et expliquer 				

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE	: AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE	: F.SI.01
TITRE	: ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	VERSION DU	: Juil 07
RUBRIQUE	: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	PAGE	: 2/3

Guide d'exploration	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

<ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'effectif alloué à la structure en charge de l'informatique et systèmes d'information ? cet effectif vous paraît-il suffisant eu égard les missions qui sont définies au niveau des fiches de fonction ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel alloué à la structure en charge du système d'information possède-t-il les compétences techniques requises, lui permettant de réussir au mieux ses missions et responsabilités : <ul style="list-style-type: none"> - Très bonne connaissance de l'organisation auditée et de ses activités - Très bonne connaissance de la réglementation en vigueur - Maîtrise des procédures de gestion en vigueur - Maîtrise des architectures informatiques et des outils informatiques (système de base de données, etc.) - Maîtrise des techniques de conception, de développement, de test des applications informatiques, - Maîtrise de la méthode de conduite de projet et les outils associés, - Savoir anticiper les difficultés et agir, - Savoir gérer des projets complexes, - Savoir communiquer et négocier avec les autres structures de l'organisation 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel informatique suit-il des actions de formations de mise à niveau pour accompagner le développement des systèmes d'information ? <ul style="list-style-type: none"> - Si la réponse à cette question est positive, décrire les actions de formation qui ont été menées et leurs relations avec les activités de la structure en charge de l'informatique et des systèmes d'information - Si la réponse à cette question est négative, argumenter et expliquer (est-ce lié à une problématique de budget) 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE	: AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE	: F.SI.01
TITRE	: ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	VERSION DU	: Juil 07
RUBRIQUE	: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	PAGE	: 3/3

Guide d'exploration	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les différents matériels, logiciels et supports utilisés par le système d'information ? <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les principales architectures techniques (composantes réseau télécom) - Donner la liste des matériels et logiciels informatiques existant au niveau de l'organisation auditée. - Sont-ils tous opérationnels ? ou nouvellement développés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des documentations utilisateurs et de gestion des différentes applications informatiques ? • Ces documentations utilisateurs, sont-elles mises à disposition de toutes les entités qui utilisent les applications informatiques ? 		

2.1.3 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Existence d'un plan informatique

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE : F.SI.02
TITRE	:	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION	VERSION DU : Juil 07
RUBRIQUE	:	EXISTENCE D'UN PLAN INFORMATIQUE ET/OU SCHÉMA DIRECTEUR	PAGE : 1/2
Guide d'exploration			Réponses : Oui/non
Sous Rubrique : QUESTIONS RELATIVES À L'EXISTENCE D'UN PLAN INFORMATIQUE ET/OU D'UN SCHÉMA DIRECTEUR			Justification de réponses négatives :
<ul style="list-style-type: none"> L'organisation audité dispose-t-elle d'un plan informatique stratégique ou d'un schéma directeur à long terme ? Ce plan informatique ou schéma directeur informatique comporte-t-il toutes les informations relatives au budget dédié à l'informatique, aux domaines d'activité couverts, aux effectifs alloués à l'informatique, aux moyens de sécurité et de sauvegarde des données, aux technologies d'information utilisées et celles prévisionnelles, aux projets en cours et ceux prévus, ...) Si la réponse à cette question est oui, ce schéma directeur à long terme, est-il esquissé régulièrement en plans informatiques à court terme (annuels)? Le plan informatique ou le schéma directeur décline-t-il les objectifs à court et moyen termes (les décrire succinctement). 			
<ul style="list-style-type: none"> Le plan informatique ou schéma directeur couvre-t-il tous les domaines de gestion de l'organisation audité (activités support et activités opérationnelles)? <ul style="list-style-type: none"> - Enumérer les domaines couverts, les bases de données et les applications correspondantes. 			
<ul style="list-style-type: none"> Le schéma directeur comporte-il un descriptif de la politique générale et des orientations stratégiques en matière de management des systèmes d'information de l'organisation audité ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Le schéma directeur comprend-t-il : <ul style="list-style-type: none"> - Un descriptif fonctionnel de chaque domaine d'activité identifié (activités opérationnelles et activités support) - Une étude faisabilité permettant de prévoir les moyens humains, matériels et logiciels nécessaires à la mise en œuvre des actions définies dans l'étude fonctionnelle ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Les plans informatiques à court et moyen termes sont-ils diffusés aux gestionnaires et utilisateurs futurs concernés dans l'organisation audité ? 			

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE	: AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE	: F.SI.02
TITRE	: ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION	VERSION DU	: Juil 07
RUBRIQUE	: EXISTENCE D'UN PLAN INFORMATIQUE ET/OU D'UN SCHÉMA DIRECTEUR	PAGE	: 2/2

Guide d'exploration	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À L'EXISTENCE D'UN PLAN INFORMATIQUE ET/OU D'UN SCHÉMA DIRECTEUR

<ul style="list-style-type: none"> Le plan informatique à court terme prend-il en considération les modifications organisationnelles, les évolutions technologiques et les exigences de la réglementation en matière de technologies de l'information ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Les plans informatiques à long et court terme sont-ils régulièrement actualisés pour les adapter aux évolutions technologiques ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Le schéma directeur prévoit-il une documentation appropriée qui sert de support aux projets informatiques ? 		
<ul style="list-style-type: none"> L'organisation a-t-elle mis en place des points de contrôle pour s'assurer que les objectifs et les plans à long et court terme informatiques sont toujours conformes aux objectifs et aux plans stratégiques à long et court terme de l'organisation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que les propriétaires des processus et l'encadrement supérieur effectuent une revue des plans informatiques et donnent leur approbation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> L'Entité chargée des SI tient-elle, au moins deux fois par an, des réunions avec le comité directeur pour contrôler l'application du schéma directeur et des plans informatiques à court terme et les réviser si nécessaire ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Le plan informatique à long terme est-il modifié régulièrement pour l'adapter en fonction des modifications qui interviennent dans le plan stratégique à long terme de l'organisation et des changements des technologies de l'information ? 		

2.1.4 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Investissements informatiques

GUIDE D'AUDIT OPÉRATIONNEL

FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE	:	F.SI.03
TITRE	:	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION	VERSION DU	:	Juil 07
RUBRIQUE	:	GESTION DES INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES	PAGE	:	1/1

Guide d'exploration	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX BUDGETS ALLOUÉS AUX INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES

<ul style="list-style-type: none"> • La hiérarchie supérieure (ou hautes instances) de l'organisation audité définit-elle un budget détaillé dédié à l'informatique, au début de chaque année ? <ul style="list-style-type: none"> - Si la réponse est négative, sur quelle base se fait l'engagement des dépenses informatiques ? - Si la réponse est positive, ce budget, est-il établi en référence aux actions prévues dans le plan informatique ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la procédure pour l'établissement du budget informatique ? • Lister les principales rubriques du budget fonctionnel et d'investissement ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est, en termes de pourcentage par rapport au budget global, le budget annuel alloué aux investissements informatiques ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le budget informatique est-il utilisé pour l'acquisition et le développement des logiciels et matériels informatiques? • Si la réponse à cette question est négative, indiquer la nature de ces dépenses. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-il procédé à une étude de faisabilité avant d'entamer de nouveaux investissements ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les cahiers de charges pour l'acquisition de nouveaux équipements informatiques (applications et matériels) sont-ils clairs et précis en termes de performances, résultats et outputs attendus. 		

2.1.5 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Conformité aux exigences légales (lois et réglementations en vigueur)

GUIDE D'AUDIT INTERNE					
FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE : F.SI.04		
TITRE	:	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION	VERSION DU : Juil 07		
RUBRIQUE	:	EXIGENCES LÉGALES	PAGE : 1/1		
Guide d'exploration			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Réponses : Oui/non</td> <td style="width: 50%;">Justification de réponses négatives :</td> </tr> </table>	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :				
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX RESPECT DES EXIGENCES LÉGALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Les exigences légales en matière de gestion des licences et de logiciels sont-elles respectées ? • Ces exigences légales et réglementaires en vigueur sont-elles documentées au niveau de l'organisation ? • Des actions de sensibilisation et de formation -sur les risques qui peuvent être encourues par l'organisation- sont-elles organisées au profit du personnel de l'organisation auditée ? <ul style="list-style-type: none"> - Risque technique et de sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Logiciels de provenance inconnue = pas de maîtrise complète du parc logiciel - Risques de virus, parfois même intentionnels, sur les copies illégales commercialisées sur Internet ou copiées de poste à poste, risques d'intrusion. - Pas d'accès aux services automatiques de mises à jour et de correctifs de sécurité - Pas de support technique de la part de l'éditeur, pas d'interlocuteur revendeur ou service en cas de problème. - Risque d'image et de réputation <ul style="list-style-type: none"> - La réputation et la pérennité de l'organisation peut être entachée auprès : <ul style="list-style-type: none"> - des collaborateurs en interne d'abord, mais aussi auprès des clients, fournisseurs, - des partenaires et publics cibles (crédibilité de l'organisation auditée en jeu du fait du manque de sérieux et manque de respect à la loi), - Risques financiers <ul style="list-style-type: none"> - En cas de contrôle par les instances habilitées : saisie descriptive par huissier de justice - Procédures judiciaires coûteuses. Sanctions pénales (amendes prévues par la Loi) et civiles (dommages et intérêts), etc. 					

2.1.6 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Architecture Fonctionnelle du SI

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE : F.SI.05
TITRE	:	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION	VERSION DU : Juil 07
RUBRIQUE	:	ARCHITECTURE FONCTIONNELLE	PAGE : 1/1
Guide d'exploration			Réponses : Oui/non
Sous Rubrique : QUESTIONS RELATIVES À LA DÉFINITION DE L'ARCHITECTURE DES INFORMATIONS			Justification de réponses négatives :
<ul style="list-style-type: none"> • Décrire l'architecture fonctionnelle des systèmes d'information ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Cette architecture répond elle aux besoins des utilisateurs ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les domaines d'activité couverts par l'informatique ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Pour chaque sous système d'information, <ul style="list-style-type: none"> - Décrire l'existant et identifier les contraintes techniques de confidentialité et de validité sur les données. - Décrire les schémas de circulation d'information et les moyens utilisés pour les échanges de données. - Quels sont les inputs de chaque sous système d'information ? - Quels sont les outputs de chaque sous système d'information ? Ces outputs sont-ils adaptés et répondent-ils aux besoins et attentes des utilisateurs ? - Si la réponse à cette question est négative, décrire les besoins des utilisateurs en termes d'output ? - Quels sont les moyens techniques mis à la disposition du système d'information ? - Quels sont les acteurs du système d'information ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le niveau d'automatisation du Système d'Information? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les traitements automatisés du système d'information ? • Recenser les applications informatiques et leurs fonctionnalités ? Ces applications informatiques sont-elles intégrées. Cf. Rubrique suivante. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les traitements non automatisés du système d'information (les procédures et les règles de gestion sont-elles formalisées) ? • Ces procédures et règles de gestion sont-elles diffusées et communiquées à l'ensemble des acteurs concernés ? 			

2.1.7 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Applications Informatiques

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE : F.Syst.06
TITRE	:	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION	VERSION DU : Juil 07
RUBRIQUE	:	APPLICATIONS INFORMATIQUES	PAGE : 1/2
Guide d'exploration			Réponses : Oui/non
Sous Rubrique 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX APPLICATIONS INFORMATIQUES			Justification de réponses négatives :
<ul style="list-style-type: none"> Identifier, recenser et lister toutes les applications informatiques opérationnelles au niveau de l'organisation auditée. 			
<ul style="list-style-type: none"> Parmi ces applications, faire la distinction entre les applications qui ont été développées en interne, et celles qui ont été acquises ? Comment est opéré le choix de l'une ou l'autre option et quels sont les critères qui sont pris en compte ? Pour les applications développées en interne, a-t-il été élaboré un cahier des charges définissant les besoins fonctionnels des utilisateurs ? Décrire la procédure suivie pour l'acquisition de solutions informatiques. Dans les cas où la solution informatique a été acquise, existe-t-il un contrat de service ? Les utilisateurs ont-ils été formés au produit et ont-ils été assistés pour son paramétrage ? Le paramétrage a-t-il été réalisé dans les règles de l'art ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Existe-t-il, pour chaque application, un document décrivant l'analyse fonctionnelle et les besoins des utilisateurs ? Décrire, pour chaque application informatique, les principales fonctionnalités et leur degré de réponse aux besoins des utilisateurs ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Est-il opéré un contrôle de la fiabilité des données et leur degré de réponse aux attentes et besoins des utilisateurs ? Ce contrôle, se base-t-il sur : <ul style="list-style-type: none"> - des entretiens avec le personnel informatique ainsi qu'avec certains utilisateurs ? - des contrôles de documents ou d'états pour la validation des réponses ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Pour chaque application informatique, existe-t-il une documentation utilisateur, un dossier d'exploitation, et un dossier de maintenance ? Ces documentations sont-elles régulièrement mises à jour en cas de changements et sont-elles conservées en lieu sûr ? Cette documentation est-elle communiquée aux utilisateurs concernés ? 			

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE :	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE :	F.Syst.06
TITRE :	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION	VERSION DU :	Juil 07
RUBRIQUE :	APPLICATIONS INFORMATIQUES	PAGE :	2/2

Guide d'exploration	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX APPLICATIONS INFORMATIQUES

<ul style="list-style-type: none"> • Cette documentation est-elle de qualité et est-elle facilement compréhensible ? • Cette documentation prévoit-elle des illustrations des différents écrans de saisies et écrans de sorties ? Toutes les rubriques sont-elles bien expliquées ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les accès aux applications informatiques sont-ils sécurisés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les applications informatiques sont-elles évolutives ? Sont-elles mises à jour régulièrement (dès que les procédures ou réglementations changent, les données en entrées ou en sorties ont été modifiées) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Ces évolutions, modifications et mises à jour sont-elles reprises dans des documents utilisateurs ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures de contrôle et d'autorisations des accès sont-elles formalisées et connues de tous ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La politique de sauvegarde est-elle connue de tous ? est-elle appliquée ? • Quelle est la périodicité des sauvegardes informatiques ? • Des contrôles de sauvegarde sont-ils régulièrement réalisés ? • Ces sauvegardes informatiques sont-elles rangées en lieu sûr ? 		

2.1.8 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Sécurité Informatique

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE	:	F.Syst.07
TITRE	:	ACQUISITION ET MISE EN PLACE	VERSION DU	:	Juil 07
RUBRIQUE	:	SÉCURITÉ INFORMATIQUE	PAGE	:	1/3

Guide d'exploration	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES À LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

POLITIQUE DE SÉCURITÉ AU NIVEAU DE L'ORGANISATION AUDITÉE

<ul style="list-style-type: none"> La politique de sécurité informatique (physique et logique) est-elle formalisée au niveau de l'organisation ? La structure en charge de l'informatique et des systèmes d'information a-t-elle élaboré un document officiel ou charte sur la sécurité qui décline cette politique en actions et procédures concrètes ? Est-il désigné, pour des raisons d'efficacité au niveau de l'organisation auditée, un correspondant de la sécurité informatique qui a une vision globale (aspects physiques et aspects logiques) de l'organisation ainsi que de l'environnement informatique, afin : <ul style="list-style-type: none"> - de pouvoir détecter des incohérences notoires, et donc de proposer si nécessaire des évolutions, - de veiller, en relation avec les autres administrateurs à l'application des règles, - pouvoir coordonner les actions de «riposte» en cas d'incident, <p><u>N.B :</u> <i>Par aspects physiques, on entend la protection contre le vol, l'incendie, les inondations, protection des accès physique, protection des supports de données (sauvegardes) etc.,</i> <i>Par aspects logiques/logistiques, on fait référence aux contrôles d'accès par mots de passe (complexité, périodicité, etc.), aux actions de sensibilisation, formations, etc.</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> Cette charte ou document officiel sur la sécurité informatique a-t-elle été entérinée par l'ensemble des instances de l'organisation auditée ? Cette charte ou document officiel sur la sécurité est-elle diffusée à tous les utilisateurs de l'informatique ? est-elle respectée et appliquée ? Des séances de formation et/ou de sensibilisation sont-elles organisées dans ce cadre ? Cette charte prévoit-elle des mesures de sanctions à l'égard des personnes qui l'enfreignent ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE	: AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE	: F.Sys.07
TITRE	: ACQUISITION ET MISE EN PLACE	VERSION DU	: Juil 07
RUBRIQUE	: SÉCURITÉ INFORMATIQUE	PAGE	: 2/3

Guide d'exploration	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES À LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

SÉCURITÉ PHYSIQUE ET ACCÈS AUX LOCAUX INFORMATIQUES

<ul style="list-style-type: none"> • Est-il procédé à une identification de l'ensemble des risques et menaces en relation avec la sécurité physique des données et équipements informatiques (accès aux locaux d'exploitation, protection physique des équipements, mesures de sécurité contre les intempéries, incendies, ...)? • Cette liste des risques et menaces est-elle connue par tous les utilisateurs de l'informatique et des systèmes d'information ? • Pour faire face, a-t-il été établi une matrice des solutions et actions à entreprendre pour contrer chacun des risques identifiés (Plan de reprise en cas d'incident)? • Y a-t-il des risques qui ne sont pas couverts ? • Si la réponse à cette question est positive, établissez la liste de ces risques non couverts et argumenter pourquoi il n'a pas été identifiés pour eux des solutions et/ou actions à entreprendre pour les contrer ou les réduire ? 		
---	--	--

SÉCURITÉ PHYSIQUE DES LOCAUX INFORMATIQUES

<ul style="list-style-type: none"> • La procédure de sécurité physique est-elle formalisée, diffusée et connue de tous ? <ul style="list-style-type: none"> - Décrire comment sont sécurisées les infrastructures matérielles informatiques de type serveurs et autres (salles sécurisées, lieux ouverts au public, espaces communs au niveau de l'organisation), - Décrire comment sont sécurisés les postes de travail des personnels qui sont en accès libre : <ul style="list-style-type: none"> - contre l'accès de personnes étrangères ou autres (mot de passe et authentification, badges pour les visiteurs, verrouillage de sessions, mises sous clés pour les postes sensibles...), - contre le vol (procédure de gestion des entrées et sorties des équipements informatiques, verrouillage, câbles antivol pour les portables, ...) - contre les virus (procédures de détection des virus) - Identifier et lister les pannes techniques et/ou incidents les plus récurrentes puis en analyser les causes, - Est-il prévu une procédure de simulation de gestion des pannes techniques (cas extrêmes) ? - Est-il établi, au niveau de l'organisation, un recueil de suivi de toutes les pannes ou incidents techniques ? - Des tableaux de bords sur la gestion des risques techniques sont-ils élaborés afin d'assurer le suivi de ces risques ? 		
---	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE	:	F.Syst.07
TITRE	:	ACQUISITION ET MISE EN PLACE	VERSION DU	:	Juil 07
RUBRIQUE	:	SÉCURITÉ INFORMATIQUE	PAGE	:	3/3

Guide d'exploration	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES À LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

SÉCURITÉ LOGIQUE DES DONNÉES INFORMATIQUES

<ul style="list-style-type: none"> • L'accès aux locaux abritant le matériel informatique (serveurs et autres) est-il limité aux seuls administrateurs du système informatique ? • La procédure de sécurité logique des données est-elle formalisée, connue et appliquée par tous les acteurs concernés de l'organisation ? • Décrire succinctement les grandes lignes de cette procédure ? • Cette procédure de sécurité logique des données permet-elle de couvrir les trois objectifs suivants <ul style="list-style-type: none"> - L'intégrité des données, - La confidentialité, consistant à assurer que seules les personnes autorisées ont accès aux ressources, - La disponibilité, permettant de maintenir le bon fonctionnement du système informatique • Si cette procédure n'est pas formalisée, essayer de dégager au vu des entretiens avec le responsables informatique les modalités de gestion de la sécurité des données informatiques. • Est-il établi une liste des risques et menaces relatives à la gestion des données, encourus par l'organisation ? • Est-il établi une matrice des solutions et actions à entreprendre pour contrer ces risques et menaces ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures d'autorisation aux ressources dont Internet sont-elles limitées et contrôlées • Des sessions de formation et de sensibilisation sont-elles organisées au profit personnel dans ce cadre ? • Comment est gérée la protection des données ? <ul style="list-style-type: none"> - Est-il formalisée une procédure d'Identification / Authentification pour protéger les données contre des accès frauduleux ou malveillants aux ordinateurs de l'organisation - Est-il formalisée une procédure de Sauvegarde / Restauration pour conserver les données sensibles en sécurité afin de les restaurer en cas de sinistre (erreur humaine, incendie, virus, etc.) procédure de contrôle des accès, procédures de sauvegarde et de restauration des données ? • Le système de stockage et de sauvegarde des données est-il évolutif ? 		

2.2 Chapitre 2 : Guide d'Audit des Acquisitions Informatiques (Matériels et Applications) et Installations

2.2.1 Préambule

La deuxième étape de l'audit des systèmes d'information est l'audit des acquisitions informatiques (matériels et applications) et des installations. A ce stade, l'auditeur portera attention au(x) :

- Modalités et procédures des acquisitions des matériels informatiques,
- Modalités et procédures des acquisitions des applications informatiques,
- développement interne des applications.

L'auditeur, pour mener à bien sa mission d'audit des acquisitions (matériels et applications) et des installations, doit pouvoir se mettre à disposition :

- la liste des matériels et applications informatiques acquis,
- les cahiers de charges et documentations utilisateurs et exploitations correspondantes aux applications et matériels acquis,
- les budgets alloués aux acquisitions informatiques (Investissements),
- la liste des applications développées en interne,
- les cahiers des charges des applications développées en interne,

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit des acquisitions (matériels et applications) et installation des systèmes d'information sont :

- les responsables informatiques et système d'information de l'organisation auditée,
- les hautes instances de l'organisation auditée,
- les responsables acheteurs (assurant les acquisitions informatiques),
- un échantillon représentatif des utilisateurs et gestionnaires concernés par l'informatique et les systèmes d'information.

2.2.2 Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Acquisition des Matériels Informatiques

GUIDE D'AUDIT OPÉRATIONNEL			
FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE : F.Syst.08
TITRE	:	ACQUISITION INFORMATIQUE (MATÉRIELS ET APPLICATIONS) ET INSTALLATIONS	VERSION DU : Juil 07
RUBRIQUE	:	ACQUISITION DES MATÉRIELS INFORMATIQUES (HARDWARE)	PAGE : 1/1
Guide d'exploration			Réponses : Oui/non
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES À L'ACQUISITION DU MATÉRIEL INFORMATIQUE			
<ul style="list-style-type: none"> Est-il établi un planning des acquisitions informatiques consolidant l'ensemble des besoins des différentes structures de l'organisation ? Ce planning est-il analysé, corrigé puis approuvé par le responsable informatique ? Ce planning des acquisitions informatiques est-il approuvé par les hautes instances de l'organisation audité ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Les acquisitions de matériels informatiques sont-elles budgétées et sont-elles prévues dans le cadre du budget informatique ? Les acquisitions de matériels informatiques sont-elles toutes centralisées au niveau d'une même personne chargée de tous les achats informatiques ? Décrire la procédure administrative pour la gestion des acquisitions informatiques (Equipements Hardware et Software): appel d'offres et/ou Bon de commande Cette procédure est-elle la même pour toutes les acquisitions informatiques ? Si la réponse à cette question est négative, quelles sont les exceptions et les argumenter ? Les acquisitions urgentes suivent-elles le même cheminement ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Qui assure la réception technique des acquisitions informatiques ? et qui s'assure du contrôle de conformité des équipements réceptionnés par rapport aux spécifications techniques exigées ? Décrire la procédure de réception des acquisitions informatiques ? Décrire la procédure en cas de non-conformité par rapport aux spécifications techniques 			
<ul style="list-style-type: none"> Comment se fait l'affectation de ces équipements et le suivi physique de ces équipements informatique ? Est-il tenu à jour une liste des affectations du parc informatique ? 			
<ul style="list-style-type: none"> Les mises hors services sont-elles signalées au service informatique ? Ces équipements font-ils l'objet de réparations, de réformes et de cessions ? Décrire la procédure pour chacun de ces cas. 			

2.2.3 Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Acquisition des Applications Informatiques

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE : F.Syst.09
TITRE	:	ACQUISITION INFORMATIQUE (MATÉRIELS ET APPLICATIONS) ET INSTALLATIONS	VERSION DU : Juil 07
RUBRIQUE	:	ACQUISITION DES APPLICATIONS INFORMATIQUES (SOFTWARE)	PAGE : 1/1
Guide d'exploration			Réponses : Oui/non
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES À L'ACQUISITION DU MATÉRIEL INFORMATIQUE			Justification de réponses négatives :
<ul style="list-style-type: none"> • Les acquisitions des logiciels informatiques font-elles l'objet d'une planification et d'une budgétisation dans le cadre de l'élaboration du budget informatique ? • La planification des acquisitions des applications informatiques prend-elle en compte les besoins des utilisateurs ainsi que les priorités hiérarchisées en matière d'investissements ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les critères déterminants et favorisant l'option d'acquisition d'applications ou de logiciels au lieu de développements en internes ? • Décrire succinctement la procédure d'acquisition d'une application ou d'un logiciel. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Lister les logiciels acquis au titre des deux derniers exercices 			
<ul style="list-style-type: none"> • Est-il élaboré préalablement à cette acquisition un cahier des charges définissant les besoins et spécifications fonctionnelles des utilisateurs ? • Qui a participé à l'élaboration de cahier des charges ? • Le cahier des charges précise-t-il les limites fonctionnelles du projet ainsi que les extensions possibles ? • Le cahier des charges prévoit-il : <ul style="list-style-type: none"> - un schéma d'ensemble des fonctions ? - les spécifications fonctionnelles détaillées ? - les liaisons éventuelles avec les autres systèmes ? - la reprise éventuelle du système existant ? - la description des états en input (écrans de saisie) et en output (écrans de sortie) - la description des sécurités et des contrôles 			
<ul style="list-style-type: none"> • Le contrat d'acquisition prévoit-il la maintenance et l'assistance aux équipes ? préciser la période couverte et les modalités d'intervention du prestataire ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel utilisateur a-t-il été formé aux logiciels acquis ? • Ce personnel est-il satisfait de la formation dont il a bénéficié ? 			

2.2.4 Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Développement des Applications Informatiques

GUIDE D'AUDIT INTERNE				
FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE : F.Syst.10	
TITRE	:	ACQUISITION INFORMATIQUE ET INSTALLATION	VERSION DU : Juil 07	
RUBRIQUE	:	DÉVELOPPEMENT DES APPLICATIONS INFORMATIQUES	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration			Réponses : Oui/non	
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DES APPLICATIONS INFORMATIQUES			Justification de réponses négatives :	
<ul style="list-style-type: none"> Etablir la liste de toutes les applications et projets développés pour répondre à des besoins spécifiques de l'organisation ? s'agit-il de grands projets ou de petits projets de types bases de données ? Ces opérations s'inscrivent-elles dans le cadre du plan informatique ? S'agit-il de développements en interne (réalisés par la structure informatique) ou en externe (par des prestataires de services) 				
<ul style="list-style-type: none"> Ces développements ont-ils fait l'objet d'une analyse conceptuelle, fonctionnelle et organique, permettant d'identifier et de recenser tous les besoins fonctionnels, les inputs ainsi que les outputs, les contrôles à mettre en place, les limitations d'accès, ... Décrire la démarche généralement adoptée et mettre en évidence les éventuels dysfonctionnements. 				
<ul style="list-style-type: none"> Des tests ont-ils été opérés avant d'opérer la migration des données vers les nouvelles applications ? Ces tests et jeux d'essais ont-ils donné entière satisfaction aux utilisateurs concernés ? 				
<ul style="list-style-type: none"> Les documentations utilisateurs et documentations d'exploitation sont-elles disponibles et diffusés aux acteurs concernés ? 				
<ul style="list-style-type: none"> Est-il prévu un contrat de maintenance pour assurer les éventuelles modifications ainsi que gérer les éventuels problèmes qui peuvent survenir ? 				

2.3 Chapitre 3 : Guide d'Audit de Maintenance et d'Exploitation (des systèmes applicatifs et équipements informatiques)

2.3.1 Préambule

La performance d'un système d'information repose sur la qualité du suivi et de la maintenance des équipements informatiques et le contrôle de pertinence des traitements et résultats des applications informatiques.

L'audit de maintenance et d'exploitation des systèmes applicatifs et équipements informatiques a pour objectif de (') :

- évaluer la qualité de la maintenance et du suivi informatiques,
- s'assurer de la bonne utilisation du système d'information en général, des équipements et applications informatiques en particulier,
- mesurer le degré de satisfaction des utilisateurs du système d'information et de ses composantes.

L'audit de maintenance et d'exploitation des systèmes applicatifs et équipements informatiques requiert de l'auditeur d'avoir une bonne connaissance :

- des procédures internes de maintenance du système d'information de l'organisation auditée (prévues dans le contrat qui lie l'organisation au prestataire, ou dans le cadre des procédures internes de gestion de la maintenance aussi bien des applications informatiques que des équipements informatiques,
- des rapports de maintenance établis par le personnel chargé de la maintenance du système d'information,
- des demandes de maintenance non satisfaites et reportées dans un registre de suivi des opérations de maintenance,
- des réclamations des utilisateurs,
- des contrats de maintenance (s'il y a lieu),
- des résultats des enquêtes de satisfaction des utilisateurs du système d'information (s'il y a lieu).

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de maintenance et d'exploitation (des systèmes applicatifs et équipements informatiques) sont :

- les responsables informatiques et système d'information de l'organisation auditée,
- les hautes instances de l'organisation auditée,
- un échantillon représentatif des utilisateurs et gestionnaires concernés par l'informatique et les systèmes d'information.

2.3.2 Fiche d'Audit relative à la Maintenance et l'Exploitation des Systèmes Applicatifs et des Equipements Informatiques – Maintenance des Equipements et des Applications

GUIDE D'AUDIT INTERNE				
FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE : F.Syst.11	
TITRE	:	MAINTENANCE ET EXPLOITATION	VERSION DU : Juil 07	
RUBRIQUE	:	MAINTENANCE DES EQUIPEMENTS ET DES APPLICATIONS	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration			Réponses : Oui/non	
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES À LA MAINTENANCE DU MATÉRIEL INFORMATIQUE			Justification de réponses négatives :	
<ul style="list-style-type: none"> Les procédures et modalités de gestion des opérations de maintenance sont-elles formalisées dans un document officiel connu par tous ? La maintenance des applications informatiques et équipements informatique est-elle assurée par la fonction informatique ou est-elle sous-traitée aux prestataires de services moyennant des contrats de maintenance ? 				
<ul style="list-style-type: none"> Comment sont gérées les actions de maintenances des applications et équipements informatiques ? Est-il établi, pour chaque panne, incidents, modification, ou autre, une demande d'intervention spécifique ? Cette demande d'intervention est-elle signée par le responsable hiérarchique direct du demandeur ? 				
<ul style="list-style-type: none"> Quel est le circuit de cette demande d'intervention ? Par qui sont centralisées toutes les demandes d'interventions ? Ces demandes d'intervention sont-elles examinées, triées par type d'intervention puis classées par niveau de priorité ? Quel est le délai moyen pour donner suite à une demande d'intervention ? Arrive-t-il qu'il y ait des relances ? Ces relances sont-elles formalisées ? 				
<ul style="list-style-type: none"> Une fois que le problème est réglé, l'état des demandes d'intervention est-il mis à jour ? 				
<ul style="list-style-type: none"> Est-il établi un tableau de bord pour le suivi des anomalies et problèmes signalés et leur évolution ? 				
<ul style="list-style-type: none"> Est-il établi des statistiques sur les types d'anomalies qui surviennent fréquemment ? est-il réalisé une analyse des causes de ces pannes, incidents ou anomalies (formation des utilisateurs insuffisantes, qualité du matériel, virus, ...) 				

2.3.3 Fiche d'Audit relative à la Maintenance et l'Exploitation des Systèmes Applicatifs et des Equipements Informatiques – Contrôle et suivi

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE	:	F.Syst.12
TITRE	:	MAINTENANCE ET EXPLOITATION	VERSION DU	:	Juil 07
RUBRIQUE	:	CONTRÔLE ET SUIVI INFORMATIQUE	PAGE	:	1/1

Guide d'exploration	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AU SUIVI ET CONTRÔLE DU SYSTÈME D'INFORMATION

<ul style="list-style-type: none"> • Assure-t-on un suivi fréquent du fonctionnement, des coûts, du respect du calendrier et des éléments de sécurité et de fiabilité du système d'information ? 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Procède-t-on périodiquement à des examens auprès des utilisateurs du système d'information afin de suivre les progrès réalisés et de déceler les problèmes éventuels ? 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que des examens sont effectués aux points de contrôle importants avec les utilisateurs afin d'examiner les outputs du système d'information et les différents circuits ? 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Les problèmes et les questions techniques sont-ils identifiés, documentés et font-ils l'objet d'un suivi ? 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il une procédure, un mécanisme ou des seuils d'alerte pour assurer le suivi des altérations ou obsolescences pouvant affecter le système d'information notamment à cause du progrès technique ? 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • La haute direction fournit-elle un appui, des ressources et des fonds suffisants pour assurer de l'efficacité du Système d'Information ? 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Le système d'information est-il doté de points de vérification, de sorte que les inspecteurs puissent faire son suivi et se prononcer relativement à son fonctionnement et prendre les corrections qui s'imposent ? 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • A-t-on les éléments permettant de dire à quel moment il faudrait prévoir les points de contrôle ? 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Dispose-t-on des éléments relatifs aux critères de bon fonctionnement du système d'information ? 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les risques affectant le système d'information sont définis, évalués et documentés ? 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Une démarche de gestion des risques a-t-elle été engagée dans ce cadre ? • Si la réponse à cette question est négative, décrire la procédure en vigueur. 	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>

2.3.4 Fiche d'Audit relative à la Maintenance et l'Exploitation des Systèmes Applicatifs et des Equipements Informatiques – Satisfaction des Utilisateurs

GUIDE D'AUDIT INTERNE					
FASCICULE	:	AUDIT DU SYSTÈME D'INFORMATION	CODE FICHE	:	F.Syst.13
TITRE	:	MAINTENANCE & EXPLOITATION	VERSION DU	:	Juil 07
RUBRIQUE	:	SATISFACTION DES UTILISATEURS	PAGE	:	1/1
Guide d'exploration			Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :	
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA SATISFACTION DES UTILISATEURS					
<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable du système d'information a-t-il prévu que tous les utilisateurs soient représentés dans le système d'information, de manière à ce que chaque groupe d'utilisateurs puisse participer à la définition des besoins, à la conception du système et à sa mise en œuvre ? 					
<ul style="list-style-type: none"> • Les destinataires ont-ils été informés précisément de ce que le système va leur fournir, de l'interaction qu'ils pourront avoir avec le système et de la possibilité qu'ils auront de proposer des améliorations ? 					
<ul style="list-style-type: none"> • Les utilisateurs ont-ils officiellement la possibilité de contribuer aux examens et mises à jour du système d'information en fonctions de leurs attentes ? 					
<ul style="list-style-type: none"> • Le système d'information s'adresse-t-il aux divers utilisateurs et permet-il de répondre aux attentes de chacun ? 					
<ul style="list-style-type: none"> • De quelles informations les utilisateurs ont-ils besoin ? 					
<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les indicateurs et/ ou les ratios clés sur lesquels les utilisateurs doivent se pencher et suivre l'évolution pour mener à bien leur mission ? 					
<ul style="list-style-type: none"> • De quelles autres informations les utilisateurs doivent-ils disposer pour être bien informés sur les éléments qui les intéressent ? 					
<ul style="list-style-type: none"> • De quelle manière ces documents doivent-ils être conçus pour répondre aux besoins des différents utilisateurs ? 					
<ul style="list-style-type: none"> • A quelle fréquence et avec quelle rapidité les utilisateurs peuvent-ils recevoir l'information ? 					
<ul style="list-style-type: none"> • De quelle manière les besoins des utilisateurs évolueront-ils à l'avenir et de quelle manière cette évolution influera-t-elle sur la conception du système d'information ? 					

5



Collège des Inspecteurs Généraux
des Ministères (CIGM)

Projet de Gouvernance Locale au Maroc

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

Année 2007

Ce Guide a été produit pour le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères (CGIM) dans le cadre du Projet de Gouvernance Locale (PGL) soutenu par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et mise en œuvre par Research Triangle Institute (RTI International). Il a été préparé par KPMG Maroc en tant que sous contractant de RTI International.

Sommaire

1	Introduction	5
1.1	Définition et périmètre de l'audit social	5
1.2	Objectifs du guide d'audit social	6
1.3	Référentiels et documentation nécessaire pour l'audit social	7
1.4	Conditions de réussite d'un audit social	9
1.4.1	Conditions inhérentes aux auditeurs	9
1.4.2	Conditions inhérentes aux méthodes de travail	10
1.4.3	Autres conditions	10
2	Fiches d'audit relatives à l'audit social	11
2.1	Chapitre 1 : Audit des procédures de recrutement	12
2.1.1	Préambule	12
2.1.2	Liste des documents nécessaires à l'audit des procédures de recrutement	13
2.1.3	Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit des procédures de recrutement	13
2.1.4	Fiches d'audit relatives à l'audit des procédures de recrutement	14
2.2	Chapitre 2 : Audit des procédures de titularisation	22
2.2.1	Préambule	22
2.2.2	Liste des documents nécessaires à l'audit des procédures de titularisation	23
2.2.3	Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit des procédures de titularisation	23
2.2.4	Fiches d'audit relative à l'audit des procédures de titularisation	24
2.3	Chapitre 3 : Audit du système d'évaluation des fonctionnaires	26
2.3.1	Préambule	26
2.3.2	Liste des documents nécessaires à l'audit du système d'évaluation des fonctionnaires	28
2.3.3	Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit du système d'évaluation des fonctionnaires	28
2.3.4	Fiches d'audit relative au système d'évaluation des fonctionnaires	29
2.4	Chapitre 4 : Audit de la formation	32
2.4.1	Préambule	32
2.4.2	Liste des documents nécessaires à l'audit de la formation	33
2.4.3	Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de la formation	34

2.4.4	Fiches d'audit de la formation	35
2.5	Chapitre 5 : Audit du système de gestion des carrières	40
2.5.1	Préambule	40
2.5.2	Liste des documents nécessaires à l'audit du système de gestion des carrières	40
2.5.3	Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit du système de gestion des carrières	41
2.5.4	Fiches d'audit relatives à l'audit du système de gestion des carrières	42
2.6	Chapitre 6 : Audit du système de gestion des temps	47
2.6.1	Préambule	47
2.6.2	Liste des documents nécessaires à l'audit du système de gestion des temps	48
2.6.3	Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit du système de gestion des temps	48
2.6.4	Fiche d'audit relative à l'audit du système de gestion des temps	49
3	Indicateurs et ratios de gestion des ressources humaines	51
3.1	Indicateurs structurels	51
3.2	Indicateurs relatifs aux recrutements	52
3.3	Indicateurs relatifs a la formation	52
3.4	Indicateurs de climat social	53

1 Introduction

1.1 Définition et périmètre de l'audit social

Définition de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour finalité de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et une meilleure productivité de l'organisation.

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du salarié fonctionnaire au sein de l'organisation, notamment:

- la gestion des recrutements et des titularisations,
- la gestion des carrières et de la formation,
- l'évaluation des performances des salariés,
- la gestion des conflits,
- la concertation sociale et la motivation du personnel,
- et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, l'amélioration des conditions de travail, etc.

Les systèmes de gestion des ressources humaines selon qu'ils ciblent le court ou le long termes ou les deux à la fois, peuvent revêtir plusieurs formes plus ou moins complexes. Ce qui peut concerner la taille et l'âge de l'organisation, sa stratégie et ses objectifs de développement, sa raison d'être et ses missions, les technologies qu'elle utilise, ses moyens, ses ressources et son environnement.

Définition et périmètre de l'audit social

Au niveau du management général, on cherche à optimiser cette gestion des ressources humaines en ayant recours à l'audit social qui est un outil destiné aux pouvoirs décisionnels (hautes instances) pour fournir :

- une image fidèle des pratiques en matière de gestion des ressources humaines,
- des constats d'écart et d'éventuels dysfonctionnements par rapport à un référentiel en matière de gestion des ressources humaines (lois et réglementations en vigueur, Procédures de gestion des ressources humaines),
- des analyses objectives sur la gestion des ressources humaines,
- des recommandations et des commentaires utiles tout en faisant apparaître :
 - des risques de différentes natures tels que le non - respect des textes et de la réglementation en vigueur,
 - l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel,

- l'incohérence des pratiques de la fonction gestion des ressources humaines et les non conformités avec la législation et les procédures en vigueur, ainsi qu'avec les valeurs affichées par l'organisation et attendues par le personnel,
- l'inadéquation aux besoins des ressources humaines, l'envahissement des préoccupations sociales.

L'audit social regroupe toutes les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'aux différentes relations internes (intra services et inter services), et externes (avec les partenaires et /ou autres tiers).

Il s'applique aussi bien à la fonction Ressources Humaines qu'à des sous fonctions telles que le recrutement, la paie, la formation...etc. Il peut s'appliquer également à des programmes, des procédures ou des problèmes particuliers (absentéisme,...) ainsi qu'aux moyens mis en œuvre pour les réaliser. Il importe alors, dans ce cadre, de bien cerner et de comprendre la configuration de la structure sociale et de ses composantes qui constituent le périmètre essentiel de ce type d'audit.

L'audit social peut être demandé, par les hautes instances d'un Département Ministériel, soit à titre :

- préventif, pour apprécier et évaluer une situation à un moment donné T,
- curatif, pour remédier à une situation qui se détériore.

En général, l'audit social est un outil qui permet de répondre à bien des interrogations du management qui reste en quête permanente de réussite et d'efficacité des performances. Nul ne doute, l'accroissement de cette efficacité a pour principale source la bonne gestion de la dimension humaine au niveau des organisations.

En résumé, l'audit social peut être défini comme étant une démarche objective, indépendante et inductive d'observations, d'analyses, d'évaluations et de recommandations. Il repose sur une méthodologie et utilise des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel sous forme de coût et de risque. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou la proposition d'actions correctives.

1.2 Objectifs du guide d'audit social

Le présent guide est destiné à homogénéiser la démarche de conduite des missions d'audit des systèmes de gestion des ressources humaines au niveau de toute entité pouvant faire l'objet de missions d'audits de systèmes de gestion des ressources humaines faisant partie des départements ministériels.

Ce guide d'audit, qui à notre sens, constitue le principal outil de l'auditeur, est important à plus d'un titre :

- d'abord, parce qu'il permet d'orienter et de faciliter les travaux de l'auditeur en charge de l'audit social, quel que soit le type de la structure ou entité concernée, objet de l'audit.
- ensuite, parce qu'il permet d'uniformiser et d'homogénéiser l'intervention des auditeurs moyennant l'utilisation de standards et outils de travail adaptés qui permettent de capitaliser les savoir-faire et expertise et d'assurer leur transfert.

Les objectifs visés étant, de (*) :

- Apprécier l'existence d'une politique en matière de gestion des ressources humaines,
- évaluer les performances des pratiques en matière de ressources humaines,
- acquérir la démarche et les outils méthodologiques pour conduire les missions d'audit social avec efficacité,
- s'assurer tant en termes quantitatifs que qualitatifs du niveau des ressources humaines nécessaires au fonctionnement présent et futur de l'organisation auditée,
- fournir une série de recommandations générales qui proposent des changements ou des améliorations dans les attitudes, les comportements, les pratiques et les habiletés de la fonction Ressources Humaines.

Enfin, le guide d'audit social est, comme tous les autres guides d'audit, évolutif et adaptable. Il est destiné à être actualisé en fonction de l'évolution des méthodes, techniques d'analyse et référentiels.

1.3 Référentiels et documentation nécessaire pour l'audit social

L'audit d'un système de gestion des ressources humaines s'intéresse au fonctionnement et aux pratiques liées à la gestion des ressources humaines, en tant que fonction, au niveau d'une organisation donnée.

Le succès de ce type d'audit, nécessite pour l'auditeur de disposer, préalablement à son intervention sur le terrain, de ce qui suit :

- Référentiels de base, notamment :
- Le dahir n°1-58-008 du 4 chaabane 1377 (24 Février 1958) portant statut général de la fonction publique tel que modifié et complété,
- La loi « cadres »,

- Les procédures, notes et circulaires internes relatives à la gestion des ressources humaines,
- Le code de bonne conduite (s'il existe).
- Documents et autres sources d'informations -quand ils existent- pour se faire une première idée sur les mécanismes et pratiques sociales en vigueur :
 - la politique de gestion des ressources humaines,
 - l'organigramme de l'entité en charge des ressources humaines,
 - le référentiel des postes, emplois et compétences,
 - les fiches de postes,
 - le plan de formation ou un document attestant de l'existence d'une politique de formation,
 - un document attestant de l'existence d'une politique ou procédure de développement du des ressources humaines,
 - le règlement intérieur,
 - les statuts du personnel,
 - un document témoignant du contact du personnel avec les organismes de représentation du personnel,
 - les documents des représentants du personnel (PV, tous documents mis à leur disposition),
 - les données financières relatives au contrôle de gestion en relation avec les ressources humaines,
 - la base de données comportant :
 - les barèmes (s'il y a lieu),
 - les échelons et grades,
 - le fichier signalétique du personnel disponible par fonctions,
 - les dossiers individuels,
 - la liste des primes et autres avantages sociaux.

- les tableaux de bord contenant les majeurs indicateurs tels que le taux d'absentéisme, taux de rentabilité par personne et par tranche socioprofessionnelle,
- les rapports d'activité, bilan social, rapports de performance s'ils existent.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et pourra être élargie pour comprendre d'autres documents et référentiels, selon les besoins d'analyse, tels que le bilan des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois,...etc.

Ces éléments permettront à l'auditeur de s'imprégner des modalités de gestion des ressources humaines en vigueur et de bien cerner les problématiques apparentes qu'il pourra soit confirmer, soit infirmer lors de ses investigations sur le terrain.

1.4 Conditions de réussite d'un audit social

En sus de la volonté de la hiérarchie, les conditions de réussite d'un audit social peuvent être divisées en 3 parties. Il s'agit de (d') :

- Conditions inhérentes aux auditeurs,
- Conditions relatives aux méthodes de travail,
- Autres conditions.

1.4.1 Conditions inhérentes aux auditeurs

Elles comprennent notamment :

- La formation de base des auditeurs,
- L'expérience professionnelle et la formation continue des auditeurs,
- L'indépendance et l'objectivité des auditeurs,
- Les aptitudes relationnelles des auditeurs,
- La capacité d'écoute des auditeurs,
- Le sens critique des auditeurs,
- Les capacités d'observation, d'analyse et de synthèse des auditeurs,
- Les capacités de communication et de rédaction des auditeurs,
- L'ouverture d'esprit des auditeurs,
- Le travail en équipe pluridisciplinaire.

1.4.2 Conditions inhérentes aux méthodes de travail

Il s'agit notamment de ce qui suit :

- La rigueur,
- L'utilisation de méthodes et techniques éprouvées,
- L'utilisation d'indicateurs fiables et précis de la gestion des ressources humaines,
- Pas de jugements sur les personnes,
- Des délais raisonnables,
- La confidentialité et la discrétion.

1.4.3 Autres conditions

Ces autres conditions peuvent être :

- L'existence d'un climat de confiance,
- La coopération entre les auditeurs et les audités,
- L'exclusion des périodes de conflit sociaux.

2 **Fiches d'audit relatives à l'audit social**

Les fiches d'audit ci-après élaborées, seront utilisées selon l'ordre de leur présentation en vue d'une bonne compréhension des volets du système de gestion des ressources humaines audité.

Le guide d'audit social, développé ci-après, s'articule autour de six volets que nous estimons importants au niveau de l'organisation d'un département ministériel et impératifs pour son bon fonctionnement. Ces volets concernent des thèmes qui sont essentiels dans le cadre de la gestion des ressources humaines au niveau des départements ministériels. Il s'agit de :

- **Chapitre 1 : Audit des procédures de recrutement,**
- **Chapitre 2 : Audit des procédures de titularisation,**
- **Chapitre 3 : Audit du système d'évaluation des fonctionnaires,**
- **Chapitre 4 : Audit de la formation,**
- **Chapitre 5 : Audit du système de gestion des carrières (promotion et avancement),**
- **Chapitre 6 : Audit du système de gestion des temps (absences et retards).**

Au fur et à mesure que l'auditeur déroulera ces questionnaires d'audit, il documentera ses travaux et renseignera les colonnes prévues à cet effet. Quand une question donnée nécessite un argumentaire plus élaboré, il procédera à une référentiation de ses papiers de travail et renverra vers son dossier de travail pour justifier et argumenter ses conclusions.

L'auditeur devra rédiger l'ensemble des points soulevés, les discuter avec le responsable de l'entité audité ainsi qu'avec les principaux responsables concernés et noter leurs commentaires avant de porter une conclusion générale sur les procédures et la gestion des promotions.

La finalité pour l'auditeur étant de documenter l'ensemble de ses travaux et de répondre aux différentes questions quant à la structure sociale et ses caractéristiques, en renseignant et spécifiant :

- l'existence d'une politique sociale bien formalisée dans un document officiel,
- les supports et les moyens utilisés pour gérer les ressources humaines au sein de l'organisation audité,
- les tâches qui doivent être accomplies dans la Fonction Gestion des Ressources Humaines tout en mettant en évidence les modalités de coordination de ces tâches entre les différents acteurs de l'organisation, par comparaison à un modèle idéal de gestion des ressources humaines.

En résumé, l'audit social consiste en un examen critique des activités liées à la gestion des ressources humaines à l'aide de questionnaires et d'entretiens avec les responsables de la gestion des ressources humaines relevant de l'organisation concernée.

Ceci dans l'objectif de déceler si la structure en charge de la fonction gestion des ressources humaines fonctionne bien (ou mal), et de connaître aussi les points susceptibles d'être améliorés via l'identification des dysfonctionnements et des points faibles.

2.1 Chapitre 1 : Audit des procédures de recrutement

2.1.1 Préambule

Définition du recrutement

Le recrutement est une des composantes majeures de la fonction « Ressources Humaines ». Elle consiste en la sélection de candidats (en interne et/ou en externe) les plus aptes à assurer les différentes fonctions de l'organisation selon les besoins en recrutement identifiés préalablement ; le but étant de contribuer à atteindre les objectifs clés suivants :

- inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné,
- augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources,
- augmenter la capacité d'une organisation de répondre à la demande.

Objectifs du recrutement

Il est important de noter que les opérations de recrutement ne s'improvisent pas. Elles sont fortement liées à la stratégie et à la politique de gestion des ressources humaines et notamment à celle des recrutements au niveau de l'organisation concernée (conformément à la loi « cadres » au niveau des départements ministériels). Politique qui doit se traduire entre autres par une planification des ressources humaines en ce qui concerne ce volet et qui suppose bien évidemment une bonne connaissance de l'organisation dans l'objectif de procéder à :

- une définition claire et une description détaillée et réaliste du poste à pourvoir,
- une identification du profil correspondant,
- une recherche fructueuse du candidat compétitif,
- une intégration réussie dans l'organisation (Départements ministériels).

Recrutement au niveau de la fonction publique

Au niveau de la fonction publique, le recrutement est classé au niveau de la Section I du Chapitre IV du statut général de la fonction publique.

Néanmoins, il est important de noter que le système actuel de recrutement repose sur une dualité de recrutement (recrutement sur titre et recrutement sur concours).

Un projet de loi complétant et modifiant le dahir portant statut de la fonction publique est en cours d'adoption. Plusieurs amendements ont été apportés à ce projet de loi. Ces derniers concernent le mode de recrutement, le système de promotion, les congés et le cumul entre les fonctions et les salaires.

Concernant le mode de recrutement, ce projet de loi consacre l'égalité des chances dans l'accès aux emplois publics. L'organisation de concours de recrutement sera ainsi la base essentielle de recrutement dans les postes vacants. Par ailleurs, des formules souples de recrutement sont envisagées pour faire face aux contraintes liées soit à la procédure du concours soit aux conditions requises pour chaque candidat.

2.1.2 Liste des documents nécessaires à l'audit des procédures de recrutement

Aux bonnes fins de l'audit des procédures de recrutement, l'auditeur doit :

- rassembler des informations ayant trait aux objectifs, politiques, programmes, et procédures de sélection, de recrutement et d'accueil (règlement intérieur, statut du personnel, notes et circulaires internes, descriptif détaillé de la procédure recrutement ...),
- recueillir les données concernant les divers coûts de recrutement, notamment à partir de celles transmises par le contrôle de gestion,
- examiner les fichiers de personnel et les dossiers individuels pour pouvoir apprécier les modalités d'appréciation des nouvelles recrues,
- examiner les budgets alloués aux recrutements,
- examiner la pyramide des âges et la pyramide d'ancienneté du personnel,
- examiner les plans stratégiques de développement de l'organisation,
- apprécier les statistiques d'embauche, de turnovers d'effectifs par catégorie, formation initiale, expérience, qualification, date et lieu d'embauche, origine géographique, service où le nouvel embauché a commencé sa carrière, etc. Dans certaines situations, il est utile de dépouiller les entretiens de départ, pour connaître les motifs ayant poussé les nouveaux embauchés à quitter l'organisation.

2.1.3 Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit des procédures de recrutement

Les principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit des procédures de recrutement sont :

- le responsable à la tête de la structure auditée,
- le responsable des ressources humaines,
- le responsable du personnel,
- un échantillon représentatif de la population cible (selon la période retenue).

2.1.4 Fiches d'audit relatives à l'audit des procédures de recrutement

GUIDE D'AUDIT SOCIAL		
TITRE : AUDIT DE RECRUTEMENT	VERSION DU : JUILLET 07	
RUBRIQUE : ORGANISATION ET MISSIONS	PAGE : 1/3	
Guide d'exploration	Réponses Oui / Non	Justification de réponses négatives
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À L'ORGANISATION ET AUX MISSIONS DU RECRUTEMENT		
<ul style="list-style-type: none"> ● Existe-t-il une politique en matière de recrutement ? ● Quels sont les acteurs qui ont contribué à la définition de cette politique de recrutement ? ● Les responsables opérationnels sont-ils engagés dans l'établissement de prévisions pour les recrutements ? ● Cette politique de recrutement est-elle clairement formalisée et par quel document officiel est-elle matérialisée ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Quelle est l'entité en charge du processus de recrutement des fonctionnaires ? <ul style="list-style-type: none"> - A qui est-elle rattachée ? Indiquer son positionnement au niveau de l'organigramme. - Existe-t-il des fiches de fonctions détaillées ? - Cette entité tient-elle un tableau de bord ? - Les manuels de procédures sont-ils disponibles ? - Sont-ils effectivement utilisés par le personnel ? - Les effectifs du personnel sont-ils suffisants ? - Le personnel dispose-t-il des compétences requises ? - Le personnel est-il polyvalent ? - Existe-t-il une bonne séparation des tâches (grille de séparation de fonctions) ? - Existe-t-il des besoins ou autres problèmes ? - Existe-t-il un fichier informatique sur le personnel ? - Discuter de la fréquence et de l'utilité des listings informatiques et de leur exploitation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Est-il procédé à une planification des tâches des ressources humaines, à une analyse des besoins et à l'établissement de prévisions relatives aux aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> - besoins en ressources ? - promotions en interne ? - éventuels départs ? - mutations et détachements ? - mise en disponibilité ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE RECRUTEMENT	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ORGANISATION ET MISSIONS	PAGE : 3/3

Guide d'exploration	Réponses Oui / Non	Justification de réponses négatives
----------------------------	-------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À L'ORGANISATION ET AUX MISSIONS DU RECRUTEMENT

<ul style="list-style-type: none"> ● Les postes objets à un recrutement (validés au niveau de la loi cadres), ont-ils été identifiés et décrits en termes de () : <ul style="list-style-type: none"> - emplois, - compétences souhaitées, - missions de l'emploi à court et à moyen termes, - positionnement au niveau de l'organigramme, - attributions et tâches du poste, - moyens matériels alloués au poste, - rémunération allouée au poste, - supérieur hiérarchique immédiat, - subordonnés du poste, - indicateurs de performances liés au poste. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Les recrutements à opérer répondent-ils aux objectifs prévisionnels et budgétaires assignés (postes budgétaires déjà existants ou à créer) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Comment est déclenchée la procédure de recrutement ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● S'agit-il de demandes de recrutement émanant des hautes instances de l'organisation ou des différents responsables hiérarchiques directement concernés par les postes à recruter ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Les demandes de recrutement sont-elles formulées par écrit et par qui sont-elles signées ? les postes à recruter sont-ils clairement identifiés ? leur nombre est-il arrêté ? l'échéance de recrutement est-elle fixée (immédiate ou à moyen terme) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● La formation du candidat et son profil sont-ils précisés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● S'agit-il d'un nouveau poste ou d'un poste déjà prévu au niveau de l'organigramme ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● S'il s'agit d'un nouveau poste, a-t-il été établi une fiche de poste détaillant les activités et les attributions ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Ce recrutement bénéficie-t-il d'un poste budgétaire ? (est-il prévu au niveau de la loi cadre ?) 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE RECRUTEMENT	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ORGANISATION ET MISSIONS	PAGE : 3/3

Guide d'exploration	Réponses Oui / Non	Justification de réponses négatives
----------------------------	-------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À L'ORGANISATION ET AUX MISSIONS DU RECRUTEMENT

<ul style="list-style-type: none"> ● La procédure de recrutement s'articule-t-elle autour des étapes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Planification des besoins, - Annonce du besoin et appel à candidature (en interne et/ou en externe), - Recueil et traitement (tri et présélection) des candidatures, - Concours et tests, - Evaluation et notation des tests, - Entretiens, - Diffusion des résultats, - Décision de recrutement. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● S'agit-il de recrutements opérés en interne ? ● Si oui, un appel à candidatures en interne a-il-été diffusé (affichage, diffusion de notes de service, ..) en vue d'une prospection en interne ? ● Si non, quels sont les moyens utilisés pour diffuser l'offre d'emploi ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer qu'il existe un système d'archivage permettant à l'entité chargée de la gestion des ressources humaines de disposer de dossiers complets et correctement tenus (classement des documents et des dossiers, sécurité des dossiers.....). 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE RECRUTEMENT	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ETAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT SUR TITRE	PAGE : 1/4

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
----------------------------	------------------------------	---

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA RÉCEPTION, TRIS ET PRÉSÉLECTION DES CANDIDATS

<ul style="list-style-type: none"> ● Existe-t-il un programme de recrutement ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'autorité compétente au niveau du département ministériel a-t-elle donné son accord sur le programme de recrutement ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Le département ministériel a-t-il délégué à l'entité concernée les postes budgétaires nécessaires à la prise en charge du recrutement ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Cette délégation a-t-elle été effectuée : <ul style="list-style-type: none"> - par note ministérielle ? - dans le cadre de la morasse budgétaire ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité concernée a-t-elle préparé et lancé des appels à candidature ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle reçu des demandes de candidatures ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Les candidatures reçues qui ne remplissent les conditions requises sont-elles automatiquement écartées ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Les membres de la commission d'entretien ont-ils été désignés par l'autorité compétente ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Quelle est la composition de la commission d'entretien (membres) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Les candidatures ont-elles été triées et présélectionnées par la commission d'entretien ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● La commission a-t-elle établi un PV de présélection ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE RECRUTEMENT	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ETAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT SUR TITRE	PAGE : 2/4

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
----------------------------	-------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ÉVALUATION DES CANDIDATS

<ul style="list-style-type: none"> • Les candidats présélectionnés ont-ils été convoqués par écrit pour un premier entretien ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La commission procède-t-elle à un entretien avec l'ensemble des candidats présélectionnés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La commission établit-elle un PV d'entretien ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le PV a-t-il été signé par l'ensemble des membres de la commission ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les tests psychotechniques ont-ils été programmés en concertation avec le bureau d'études ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entité « personnel » a-t-elle convoqué l'ensemble des candidats présélectionnés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats des tests psychotechniques sont-ils reçus par courrier par l'entité concernée ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entité concernée a-t-elle adressée une demande d'accord de recrutement à l'autorité compétente au niveau du département ministériel ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entité concernée a-t-elle reçu l'accord de recrutement émanant de l'autorité compétente au niveau du département ministériel ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE RECRUTEMENT	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ETAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT SUR TITRE	PAGE : 3/4

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
----------------------------	------------------------------	---

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA DÉCISION DE RECRUTEMENT ET ACCUEIL DE LA NOUVELLE RECRUE

<ul style="list-style-type: none"> • Les postes budgétaires ont-ils été bloqués au profit des candidats retenus par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines, juste après l'accord de l'autorité compétente au niveau du département ministériel ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les candidats ont-ils été convoqués pour prise de poste par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Un dossier de recrutement provisoire a-t-il été constitué par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle lancé la visite médicale statutaire, juste après la prise de service du candidat ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle demandé des renseignements, auprès de la Fonction Publique, sur l'inscription ou non des candidats au casier central disciplinaire, juste après la prise de fonction du candidat ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les personnes nouvellement recrutées ont-elles fait l'objet d'un recrutement provisoire au 4/5 avant le recrutement définitif ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le dossier de recrutement provisoire comporte-t-il toutes les pièces nécessaires ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La décision de recrutement provisoire a-t-elle été transmise sur support informatique au contrôleur financier ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La décision a-t-elle été visée et retournée par le contrôleur financier à l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La base de données a-t-elle été mise à jour ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La décision de recrutement provisoire a-t-elle été notifiée aux intéressés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle reçu le résultat de la visite médicale ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Si le candidat est reconnu apte, Cf. question suivante. Si le candidat est reconnu inapte, la procédure de recrutement est-elle définitivement arrêtée ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE RECRUTEMENT	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ETAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT SUR TITRE	PAGE : 4/4

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
----------------------------	------------------------------	---

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA DÉCISION DE RECRUTEMENT ET ACCUEIL DE LA NOUVELLE RECRUE

<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité en charge de la gestion des ressources humaines a-t-elle reçu les renseignements sur l'inscription ou non des candidats sur le casier central disciplinaire ? ● Si le candidat n'y est pas inscrit, Cf. question suivante, si le candidat y est inscrit, la procédure de recrutement est-elle définitivement arrêtée ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle constitué un dossier de recrutement définitif ? ● Le dossier de recrutement définitif comporte-t-il toutes les pièces nécessaires ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle établi un arrêté de recrutement définitif ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'arrêté de recrutement définitif a-t-il été signé par l'entité concernée ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'arrêté de recrutement définitif a-t-il été transmis sur support informatique au contrôleur financier ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'arrêté a-t-il été visé et retourné par le contrôleur financier à l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● La base de données a-t-elle été mise à jour ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'arrêté de recrutement définitif a-t-il été notifié à l'intéressé ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle envoyé une copie de l'arrêté de recrutement définitif à la CMR ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle procédé à l'ouverture du dossier administratif des intéressés ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE RECRUTEMENT	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ETAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT SUR CONCOURS	PAGE : 1/2

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> ● Le candidat admis au concours de recrutement a-t-il rejoint son poste ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Le poste budgétaire a-t-il été bloqué au profit du candidat retenu, juste après la prise de fonction ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Un dossier de recrutement provisoire a-t-il été constitué par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? ● Les personnes nouvellement recrutées ont-elles fait l'objet d'un recrutement provisoire au 4/5 avant le recrutement définitif ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle lancé la visite médicale statutaire, juste après la prise de service du candidat ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité en charge de la gestion des ressources humaines a-t-elle demandé des renseignements, auprès de la Fonction Publique, sur l'inscription ou non des candidats au casier central disciplinaire, juste après la prise de fonction du candidat ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● La décision de recrutement provisoire a-t-elle été transmise sur « support informatique » au contrôleur financier pour visa ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● La décision a-t-elle été visée et retournée par le contrôleur financier à l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● La base de données a-t-elle été mise à jour ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● La décision de recrutement provisoire a-t-elle été notifiée aux intéressés par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle reçu le résultat de la visite médicale ? <ul style="list-style-type: none"> - Si le candidat est reconnu apte, Cf. question suivante, - Si le candidat est reconnu inapte, la procédure de recrutement est-elle définitivement arrêtée ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle reçu les renseignements sur l'inscription ou non du candidat sur le casier central disciplinaire ? <ul style="list-style-type: none"> - si le candidat n'y est pas inscrit, Cf. question suivante, - si le candidat y est inscrit, la procédure de recrutement est-elle définitivement arrêtée ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle établi un dossier de recrutement définitif ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL		
TITRE	: AUDIT DE RECRUTEMENT	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE	: ETAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT SUR CONCOURS	PAGE : 2/2
Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle établi un arrêté de recrutement définitif ? 	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> ● L'arrêté de recrutement définitif a-t-il été signé par l'autorité compétente ? 	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> ● L'arrêté de recrutement définitif a-t-il été transmis au contrôleur financier sur support informatique ? 	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> ● L'arrêté a-t-il été visé et retourné par le contrôleur financier à l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? 	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> ● La base de données a-t-elle été mise à jour ? 	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> ● L'arrêté de recrutement définitif a-t-il été notifié à l'intéressé par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? 	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle envoyé une copie de l'arrêté de recrutement définitif à la CMR ? 	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle procédé à l'ouverture du dossier administratif de l'intéressé ? 	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.2 Chapitre 2 : Audit des procédures de titularisation

2.2.1 Préambule

Le fonctionnaire stagiaire a vocation à être titularisé à l'expiration de la durée statutaire de son stage s'il présente toutes les aptitudes et les qualités pour être intégré dans la fonction publique.

La titularisation est prononcée dès lors que sont réunies les conditions statutaires tant en ce qui concerne la période de stage que les règles de procédures en vigueur.

Les modalités de titularisation des fonctionnaires stagiaires sont définies au niveau du décret royal n°62.68 du 17 mai 1968 (article 3) tel que modifié et complété.

2.2.2 Liste des documents nécessaires à l’audit des procédures de titularisation

En ce qui concerne l’audit des procédures de titularisation, l’auditeur doit :

- rassembler des informations ayant trait aux objectifs, politiques, programmes, et procédures de sélection, de recrutement et de titularisation (règlement intérieur, statut du personnel, notes et circulaires internes, descriptif détaillé de la procédure de titularisation ...),
- examiner les fichiers de personnel et les dossiers individuels pour pouvoir apprécier les modalités d’appréciation des nouvelles recrues,
- apprécier les statistiques de titularisation, de turnovers d’effectifs par catégorie, formation initiale, expérience, qualification, date et lieu d’embauche, origine géographique, service où le nouvel embauché a commencé sa carrière, etc.

2.2.3 Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l’audit des procédures de titularisation

Les principales personnes à rencontrer dans le cadre de l’audit des procédures de titularisation sont :

- le responsable à la tête la structure auditée,
- le responsable des ressources humaines,
- le service personnel,
- un échantillon représentatif de la population cible (selon la période retenue).

2.2.4 Fiches d'audit relative à l'audit des procédures de titularisation

GUIDE D'AUDIT SOCIAL		
TITRE : AUDIT DE TITULARISATION	VERSION DU : JUILLET 07	
RUBRIQUE : ORGANISATION ET COMPOSANTES DU SYSTÈME DE TITULARISATION	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration	Réponses Oui / Non	Justification de réponses négatives
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION ET AUX COMPOSANTES DU SYSTÈME DE TITULARISATION		
<ul style="list-style-type: none"> ● Quelle est l'entité en charge du processus de titularisation ? <ul style="list-style-type: none"> - A qui est-elle rattachée ? Indiquer son positionnement au niveau de l'organigramme. - Existe-t-il des fiches de fonctions détaillées ? - Cette entité tient-elle un tableau de bord ? - Les manuels de procédures sont ils disponibles ? - Sont-ils effectivement utilisés par le personnel ? - Les effectifs du personnel sont ils suffisants ? - Le personnel dispose-t-il des compétences requises ? - Le personnel est-il polyvalent ? - Existe-t-il une bonne séparation des tâches (grille de séparation de fonctions) ? - Existe-t-il des besoins ou autres problèmes ? - Existe-t-il un fichier informatique sur le personnel ? - Discuter de la fréquence et de l'utilité des listings informatiques et de leur exploitation ? ● Le processus de titularisation est-il formalisé dans un document officiel ? ● Ce processus est-il diffusé et expliqué à l'ensemble du personnel ? ● Décrire succinctement le processus titularisation et son échelonnement dans le temps. ● S'assurer qu'il existe un système d'archivage permettant à l'entité de disposer de dossiers complets et correctement tenus (classement des documents et dossiers, sécurité des dossiers.....). 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE TITULARISATION	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ETAPES DU PROCESSUS DE TITULARISATION – CONFIRMATION OU PROLONGATION DU STAGE	PAGE : 1/2

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
----------------------------	-------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ETAPES DU PROCESSUS DE TITULARISATION – CONFIRMATION OU PROLONGATION DU STAGE

<ul style="list-style-type: none"> • L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle adressé une demande écrite de rapport de fin de stage au service d'affectation du candidat ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Cette demande a-t-elle été adressée au moins 2 mois avant l'expiration du stage ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le service d'affectation du stagiaire a-t-il établi un rapport de fin de stage ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport de stage est-il transmis à l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Si le stage est jugé concluant, le candidat est-il « confirmé » ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Si le stage est jugé non concluant, le stage est-il prorogé ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport de stage indique-t-il précisément les critères sur lesquels s'est basé le service d'affectation pour proposer la confirmation ou la prorogation du stage ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle établi des tableaux provisoires de confirmation ou de prorogation de stage, par catégorie de grade ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les commissions administratives paritaires (CAP) ont-elles été convoquées pour émettre leur avis sur les tableaux de confirmation ou de prorogation de stage, établis par l'entité concernée ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Cette convocation a-t-elle eu lieu avant la fin du 2^{ème} mois qui suit l'expiration du stage ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les CAP ont-elles établi et signé des procès-verbaux ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle établi des arrêtés collectifs rendant définitifs les tableaux de confirmation ou de prorogation de stage ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les arrêtés collectifs ont-ils été signés par l'autorité compétente ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle établi des arrêtés individuels de confirmation ou de prorogation de stage ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les arrêtés individuels de confirmation ou de prorogation ont-ils été signés par l'autorité compétente ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les arrêtés individuels de confirmation ou de prorogation ont-ils été envoyés au contrôleur financier sur support informatique ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL		
TITRE : AUDIT DE TITULARISATION	VERSION DU : JUILLET 07	
RUBRIQUE : ETAPES DU PROCESSUS DE TITULARISATION – CONFIRMATION OU PROLONGATION DU STAGE	PAGE : 2/2	
Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ETAPES DU PROCESSUS DE TITULARISATION – CONFIRMATION OU PROLONGATION DU STAGE		
<ul style="list-style-type: none"> Les arrêtés individuels de confirmation ou de prorogation ont-ils été visés par le contrôleur financier, puis retournés à l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? La base de données a-t-elle été mise à jour par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? Une copie de l'arrêté de confirmation (ou prolongation) a-t-elle été notifiée à l'intéressé par l'entité chargée la gestion des ressources humaines ? L'arrêté de confirmation ou de prorogation a-t-il été classé dans le dossier administratif de l'intéressé ? 		

2.3 Chapitre 3 : Audit du système d'évaluation des fonctionnaires

2.3.1 Préambule

Définition de l'évaluation du personnel

L'appréciation et l'évaluation du personnel et de son rendement est une activité fondamentale dans la gestion des ressources humaines de par ses enjeux particuliers. Elle permet d'apprécier l'évolution des fonctionnaires tenant compte de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Cette évaluation est l'occasion pour faire état des points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration et des progrès.

Principaux objectifs de l'évaluation du personnel

L'évaluation est aussi un facteur essentiel de communication interne, de motivation et de fidélisation des effectifs répondant à plusieurs objectifs dont les principaux sont :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'organisation,
- Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre,
- Apprécier l'atteinte des objectifs,

- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'organisation.

Rôle et contributions de l'évalué

Le salarié ou plus exactement l'évalué concerné peut ainsi :

- connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement,
- savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié au moment de l'évaluation,
- connaître et cerner les objectifs à atteindre,
- discuter des possibilités de progression et de promotion,
- préciser de quel type de soutien (formation ou autre) il a besoin.

Rôle et contributions du responsable hiérarchique direct de l'évalué

Le responsable hiérarchique direct de l'évalué peut à cette occasion :

- clarifier certains sujets (changements à venir au niveau du travail, du comportement, ...),
- valoriser l'individu sur la base de son travail et de ses relations professionnelles,
- fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour l'année à venir,
- connaître les attentes des employés envers l'organisation,
- évaluer les besoins de formation et de développement du salarié / fonctionnaire.

Le résultat de l'évaluation servira de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la conception d'un plan de développement des ressources humaines qui donnera lieu à plusieurs types d'actions de formation, de mobilité, de redéploiement et d'évolution de carrière professionnelle.

L'évaluation du personnel et de son rendement consiste, de ce fait, à analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Ceci nécessite une entente préalable sur les normes de rendement et les critères d'appréciation afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle et incontestable par les salariés concernés. Il est de ce fait, recommandé de faire participer l'employé / fonctionnaire à son évaluation de rendement et ce, dès la première phase du processus d'évaluation.

Objectifs de l'audit du système d'évaluation

L'audit du système d'évaluation a pour objectifs de s'assurer de :

- l'existence d'un processus d'évaluation et de son applicabilité,
- la pertinence des modalités d'évaluation en vigueur et de leur objectivité (caractéristiques et critères d'évaluation liés au poste et à la personne tout en précisant le niveau d'exigence),
- l'application équitable et objective du processus d'évaluation.

Au niveau de la fonction publique, le décret n°2.05.1367 du 29 chaoual 1426 (2 Décembre 2005) fixe la procédure de notation et d'évaluation des fonctionnaires des administrations publiques.

2.3.2 Liste des documents nécessaires à l'audit du système d'évaluation des fonctionnaires

La documentation nécessaire pour l'accomplissement de l'audit du système d'évaluation qui doit être mise à la disposition des auditeurs concerne notamment :

- la procédure formalisée et détaillée de l'évaluation du personnel,
- les questionnaires d'évaluation ainsi qu'une note explicative sur les modalités de son utilisation,
- la base de données du personnel,
- le référentiel des emplois et compétences, s'il existe
- les fiches de postes.

2.3.3 Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit du système d'évaluation des fonctionnaires

Les principales personnes à consulter dans le cadre de cet audit sont :

- le responsable des ressources humaines,
- le responsable direct de l'évaluation du personnel,
- Un échantillon représentatif du personnel concerné,
- les responsables hiérarchiques (évaluateurs).

2.3.4 Fiches d'audit relative au système d'évaluation des fonctionnaires

GUIDE D'AUDIT SOCIAL		
TITRE : AUDIT DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DES FONCTIONNAIRES	VERSION DU : JUILLET 07	
RUBRIQUE : ORGANISATION ET COMPOSANTES DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DES FONCTIONNAIRES	PAGE : 1/2	
Guide d'exploration	Réponses Oui/ Non	Justification de réponses négatives
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION ET AUX COMPOSANTES DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DES FONCTIONNAIRES		
<ul style="list-style-type: none"> ● Quelle est l'entité en chargé du processus d'évaluation ? <ul style="list-style-type: none"> - A qui est-elle rattachée ? Indiquer son positionnement au niveau de l'organigramme. - Existe-t-il des fiches de fonctions détaillées ? - Cette entité tient –elle un tableau de bord ? - Les manuels de procédures sont ils disponibles ? - Sont-ils effectivement utilisés par le personnel ? - Les effectifs du personnel sont ils suffisants ? - Le personnel dispose-t-il des compétences requises ? - Le personnel est-il polyvalent ? - Existe-t-il une bonne séparation des tâches (grille de séparation de fonctions) ? - Existe-t-il des besoins ou autres problèmes ? - Existe-t-il un fichier informatique sur le personnel ? - Discuter de la fréquence et de l'utilité des listings informatiques et de leur exploitation ? ● Le processus évaluation du personnel est-il formalisé dans un document officiel ? ● Ce processus d'évaluation est-il diffusé et expliqué à l'ensemble du personnel ? ● Décrire succinctement le processus d'évaluation du personnel et son échelonnement dans le temps. ● Ce processus permet-il de faire le bilan et d'apprécier à juste titre la contribution et les performances de chaque fonctionnaire ? ● Dans le cadre du processus d'évaluation, s'assure-t-on que : <ul style="list-style-type: none"> - la mission du collaborateur est bien assimilée par ce dernier ? - les objectifs fixés pour son activité sont assimilés et bien cernés ? - les résultats attendus sont clairement définis par rapport aux objectifs (éléments mesurables et quantifiables) ? - les performances sur le plan humain sont mesurables (relations avec les collègues, relations avec la hiérarchie, ...) ? - le poste concerné ne fait pas l'objet d'obstacles susceptibles de réduire l'efficacité de l'intéressé ou de ne pas atteindre les objectifs ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DES FONCTIONNAIRES	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ORGANISATION ET COMPOSANTES DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DES FONCTIONNAIRES	PAGE : 2/2

Guide d'exploration	Réponses Oui / Non	Justification de réponses négatives
----------------------------	-----------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION ET AUX COMPOSANTES DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DES FONCTIONNAIRES

<ul style="list-style-type: none"> • Le processus d'évaluation des fonctionnaires commence-t-il par une réunion individuelle (au moins une fois tous les deux ans) entre le supérieur hiérarchique immédiat et le fonctionnaire concerné afin de : <ul style="list-style-type: none"> - Discuter de la notation obtenue, de son parcours professionnel (promotion et mobilité) et de ses compétences professionnelles par rapport aux responsabilités dont il a la charge, - Permettre aux deux parties de convenir d'objectifs personnels pour la prochaine période et du soutien souhaité pour arriver à atteindre les résultats escomptés. <p>A l'issue de cette entrevue, est-il procédé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la définition des objectifs pour l'année à venir, - la fixation des résultats à atteindre, - l'identification des besoins en formation, - l'échange quant aux aspirations professionnelles et les objectifs d'évolution de carrière (y compris la mobilité). 		
<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport d'évaluation est-il élaboré par le supérieur hiérarchique à l'issue de cet entretien ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Ce rapport précise-t-il les besoins du fonctionnaire en matière de formation, ses souhaits en matière de mobilité, l'avis (ou appréciation) du supérieur hiérarchique quant à la promotion de l'évalué ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-il remis avant l'échéance à l'ensemble des fonctionnaires une fiche ou grille d'évaluation afin de leur permettre de faire le bilan de l'année écoulé et le point sur ses objectifs pour l'année en cours et celle à venir ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les fonctionnaires sont-ils conscients de l'utilité et de l'importance du processus d'évaluation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer qu'il existe un système d'archivage permettant à l'entité de disposer de dossiers complets et correctement tenus (classement des documents et dossiers, sécurité des dossiers.....). 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DES FONCTIONNAIRES	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : PROCEDURE DE NOTATION DES FONCTIONNAIRES	PAGE : 1/1

Guide d'exploration	Réponses Oui / Non	Justification de réponses négatives
----------------------------	-----------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ETAPES DE LA PROCEDURE DE NOTATION DES FONCTIONNAIRES

<ul style="list-style-type: none"> • Les fiches individuelles de notation sont elles remises aux fonctionnaires avant le 1^{er} octobre de chaque année pour renseignement ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La notation est-elle établie selon les cinq critères prédéterminés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les notes attribuées sont elles comprises entre 0 et 20 ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Ces fiches individuelles de notation sont elles validées par les supérieurs hiérarchiques des concernés et transmis à l'entité chargée de la gestion des ressources humaines pour examen et centralisation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Concernant les fonctionnaires en situation de détachement, les fiches individuelles de notation sont elles transmises par l'administration d'origine à l'administration de détachement avant le 1^{er} septembre de chaque année ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les fiches individuelles de notation relatives aux fonctionnaires en situation de détachement sont elles renseignées par les intéressés, validés par leurs supérieurs hiérarchiques et retournés à l'administration d'origine accompagnées de rapports d'évaluation (le cas échéant), 		
<ul style="list-style-type: none"> • Concernant les fonctionnaires en situation de détachement et ayant rejoint leur administration d'origine avant la fin de l'année, l'administration de détachement a-t-elle élaboré et transmis à l'administration d'origine un rapport sur le fonctionnaire concerné ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les notations sont elles confirmées par l'autorité compétente ? 		

2.4 Chapitre 4 : Audit de la formation

2.4.1 Préambule

Définition de la formation

La formation est une composante importante de la fonction « Gestion des Ressources Humaines ». Elle constitue un investissement et permet aux organisations d'accroître les compétences et la productivité de leurs salariés tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus pour faire face aux défis à relever.

La formation est une activité qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des salariés concernés. Il est donc important de procéder à un diagnostic des besoins de formation pour d'une part, déterminer si les problèmes de performances identifiés peuvent être corrigés par le biais de la formation continue et d'autre part, proposer des formations adéquates et adaptées aux concernés.

La formation permet :

- la diffusion de la connaissance et l'amélioration des compétences de salariés,
- la meilleure circulation de l'information et l'amélioration du climat social,
- le renforcement des cultures internes au niveau des métiers, du management et de l'organisation,
- le développement de la flexibilité, puisque plus le niveau de formation est élevé, plus l'aptitude à anticiper le changement est forte,
- l'accumulation de capital intellectuel à la disposition de l'organisation.

Finalités de la formation

L'audit de la formation a pour finalités de :

- s'assurer que les besoins en formations ont bien été recensés et pris en compte pour l'élaboration du plan de formation,
- s'assurer que les actions de formation proposées, cadrent avec les besoins recensés et répondent parfaitement aux aspirations des salariés / fonctionnaires concernés,
- s'assurer que les formations réalisées ont contribué à :
 - l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, ...),
 - l'accroissement des connaissances et compétences des employés / fonctionnaires à tous les niveaux de l'organisation,

- la valorisation du potentiel des employés / fonctionnaires dans leur adaptation au travail, lors de changements de méthodes de travail (introduction de l'informatique) et dans le cadre de leur développement de carrière.
- apprécier les outputs de la formation et l'incidence de la formation sur les salariés / fonctionnaires concernés.

Résumé

Pour résumer, l'audit de la formation permet de déterminer si :

- la politique en matière de formation et les procédures y afférentes sont mise en œuvre et appliquées,
- les résultats attendus sont atteints,
- les ressources sont utilisées de façon efficace
- et si les éléments précités sont en cohérence avec les autres systèmes en place dans l'organisation.

Au niveau de la fonction publique, la formation continue des fonctionnaires et agents de l'état est régie par le décret n°2-05-1366 du 29 chaoual 1426 (2 décembre 2005).

2.4.2 Liste des documents nécessaires à l'audit de la formation

La documentation nécessaire pour l'accomplissement de l'audit de la formation concerne notamment :

- le plan de formation,
- le plan de développement des ressources humaines s'il existe,
- le schéma directeur de la formation, s'il existe,
- les catalogues de formation s'ils existent,
- le budget de la formation (sur 3 ans),
- le rapport d'évaluation des actions de formation,
- l'état d'exécution du budget de la formation (sur 3 ans),
- le statut du personnel,
- les notes de services relatives à la formation.

2.4.3 Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de la formation

Les principales personnes à consulter dans le cadre de l'audit de la formation sont :

- Le responsable à la tête de l'entité auditée,
- Le responsable des ressources humaines,
- Le responsable de la formation,
- Le responsable comptabilité – finances.

2.4.4 Fiches d'audit de la formation

GUIDE D'AUDIT SOCIAL			
TITRE	: AUDIT DE LA FORMATION	VERSION DU	: JUILLET 07
RUBRIQUE	: ORGANISATION DE LA FORMATION	PAGE	: 1/2
Guide d'exploration		Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À L'ORGANISATION DE LA FORMATION			
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'entité en charge de la formation au niveau de l'entité auditée et qui en assure la supervision et la responsabilité ? <ul style="list-style-type: none"> - S'agit-il d'une entité relevant de la structure gestion des ressources humaines ou structure administrative selon l'organisation en vigueur ? - Quel est l'effectif de l'entité en charge de la Formation ? - Cet effectif vous paraît-il suffisant eu égard l'effectif global de l'organisation ? • Si la réponse à la question précédente est négative, préciser qui assure les attributions ayant trait à la formation des employés au niveau de l'entité auditée ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • La politique en matière de formation est-elle formalisée ? <ul style="list-style-type: none"> - Si la réponse à la question précédente est positive, alors décrire comment est arrêtée cette politique et quels en sont les acteurs ? - Si la réponse est négative, expliquer et argumenter. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Le département ministériel audité élabore-t-il son plan sectoriel de formation continue sur la base de la stratégie de formation continue fixée par l'autorité gouvernementale chargée de la modernisation des secteurs publics ? <ul style="list-style-type: none"> - Si la réponse à la question précédente est positive, alors s'assurer que ce plan comprend les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ La vision du département ministériel audité quant à ses besoins en matière de formation continue, sur la base d'une évaluation des compétences en vue de la qualification de ses ressources humaines, aux niveaux central et déconcentré, ○ Le nombre de fonctionnaires et agents de l'Etat pouvant bénéficier de la formation continue, en précisant les domaines de formation et le temps global qui lui est consacré en vue de généraliser la formation continue, ○ Les initiatives prises pour valoriser les programmes de formation continue dans les domaines relevant du département et pour tirer profit des moyens disponibles dans le cadre de conventions de partenariat avec les autres départements, les collectivités locales et les organismes compétents. - Si la réponse est négative, expliquer et argumenter. 			

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE LA FORMATION	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ORGANISATION DE LA FORMATION	PAGE : 2/2

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
----------------------------	-------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À L'ORGANISATION DE LA FORMATION

<ul style="list-style-type: none"> • Le département ministériel audité élabore-t-il un rapport sectoriel portant sur le bilan financier et pédagogique annuel de la formation continue destiné à la commission de coordination de la formation continue prévue au niveau de l'article 4 du décret n°2-05-1366 du 29 chaoual 1426 (2décembre 2005) relatif à la formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat ? <ul style="list-style-type: none"> - Si la réponse à la question précédente est positive, alors Cf. question suivante. - Si la réponse est négative, expliquer et argumenter. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le budget dédié à la formation (analyse comparative sur 3 ans) ? • Comment est déterminé ce budget de formation ? • Ce budget est-il réparti équitablement entre les différentes entités de l'organisation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le cycle de la formation est-il respecté et comporte-t-il les 4 étapes suivantes ? <ul style="list-style-type: none"> - identification et analyse des besoins en formation, - planification et conception de la formation, - diffusion de la formation, - suivi et évaluation 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE LA FORMATION	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : PLAN DE FORMATION	PAGE : 1/3

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-il un plan de formation ou autre document officiel relatant l'ensemble des actions de formations à entreprendre au niveau du département ministériel ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Décrire succinctement les étapes d'élaboration du plan de formation (recensement des besoins en fonction des spécificités et activités de l'organisation, définition des priorités, proposition des actions de formations, ...). • Dans ce cadre, est-il organisé des entretiens individuels, des discussions de groupes pour l'identification des besoins ? se base-t-on également pour l'identification des besoins en formation sur les fiches de bilan de rendement des fonctionnaires ? • Cette analyse est-elle axée sur le rendement des fonctionnaires, les difficultés rencontrées pour la réalisation des tâches, sur les compétences à acquérir ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins en formations sont-ils clairement formalisés ? (un besoin est l'écart entre ce qui est (situation actuelle) et ce qui devrait être (situation idéale) ? • Est-il prévu à cet effet des outils d'identification des besoins en formation ? <ul style="list-style-type: none"> - Grille d'identification des besoins pour les fonctionnaires à compléter par le supérieur hiérarchique direct - Grille pour les responsables complétée par les hautes instances du département ministériel 		
<ul style="list-style-type: none"> • Comment est ensuite entamée la planification et la conception de la formation : <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les domaines de formation prioritaires ? - Quels sont les publics cibles ? - Quels sont les échéances de formation ? - S'agit-il de formations de longues durées et diplômantes ou de formations de courtes durées ? - S'agit-il de formations organisées en interne ? ou en externe (national et international) ? - Quels sont les budgets alloués à la formation ? • Dans le cas de formations organisées en externe quels sont les bénéficiaires ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE LA FORMATION	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : PLAN DE FORMATION	PAGE : 2/3

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
---------------------	-----------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • Les formations non prévues dans le cadre du plan de formation, ont-elles été organisées ? • Ces actions de formations sont-elles opportunes et justifiées ? • Quels en sont les motifs et qui en est à l'origine ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La formation a-t-elle pour vocation : <ul style="list-style-type: none"> - l'adaptation des profils aux postes ? - le développement des plans de carrière (promotions, mutations) ? - l'accompagnement d'une politique de restructuration ? - l'amélioration du climat social (meilleure circulation de l'information) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Quel type de formation est privilégié au niveau de l'organisation (formation interne et/ou formation externe) ? • Quelle est la durée moyenne des formations ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce des actions menées par des organismes extérieurs ? <ul style="list-style-type: none"> - Si oui, s'agit-il d'organismes spécialisés dans la formation et comment a été opéré leur choix ? - Sinon (s'il s'agit d'intervenants internes), ces intervenants possèdent-ils les compétences nécessaires pour assurer cette formation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que l'ensemble du personnel est concerné ou uniquement une infime partie du personnel est bénéficiaire de la formation ? <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les critères de sélection des formés ? - Préciser quelle catégorie de personnel est privilégiée. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les formations réalisées ont-elles permis de changer et de développer les manières de travail ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le taux de réalisation du plan de formation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Un bilan des réalisations en matière de formation en référence au plan de formation a-t-il été élaboré ? Les écarts sont-ils justifiés ? • Les coûts de formation engagés correspondent-ils aux formations réalisées ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : AUDIT DE LA FORMATION	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : PLAN DE FORMATION	PAGE : 3/3

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base d'un échantillon (personnel formé), répondez aux questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - les participants ont-ils apprécié la formation ? - les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ? - les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans la pratique et au quotidien ? - la formation a-t-elle eu un impact sur les performances de l'entreprise? 		
<ul style="list-style-type: none"> • A l'issue des formations réalisées est-il distribué des fiches d'évaluation en vue d'évaluer la performance du formateur et l'adéquation entre le contenu abordé et les besoins des participants ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-il réalisé un suivi et une évaluation de la formation ? cherche-t-on à mesurer les rendements obtenus sur les investissements en matière de formation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs fixés au départ ont-ils été atteints (en comparaison des objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus)? 		

2.5 Chapitre 5 : Audit du système de gestion des carrières

2.5.1 Préambule

La carrière ou parcours professionnel est le parcours personnel d'une personne dans sa vie professionnelle.

La gestion des carrières est un important domaine (sous fonction) de la gestion des ressources humaines. En effet, elle prend de plus en plus d'importance dans les services des ressources humaines étant donné l'ampleur et la fréquence des plans sociaux dans les organisations ;

Cette sous fonction veille à mettre en adéquation les hommes et les postes en matière de mobilité interne. Il s'agit de (d') :

- Organiser la mobilité des salariés / fonctionnaires d'une entité à l'autre,
- Mettre en place des entretiens et tests d'évaluation professionnelle annuels,
- Etre en contact permanent avec les cadres afin de bien cibler leurs perspectives d'évolution et repérer les futurs cadres dirigeants.

Au niveau de la fonction publique, la promotion est l'un des droits fondamentaux reconnus à chaque fonctionnaire. Elle a pour objectif principal de permettre l'amélioration de la situation du fonctionnaire par l'évolution de sa rémunération et de sa carrière administrative. Deux aspects de la promotion sont à distinguer :

- Avancement d'échelon basé essentiellement sur l'ancienneté et conditionnée par la note obtenue par le fonctionnaire,
- Avancement de grade qui revêt trois formes à savoir : promotion sur titre après formation, promotion sur examen professionnel ou promotion au choix.

2.5.2 Liste des documents nécessaires à l'audit du système de gestion des carrières

La documentation nécessaire pour l'accomplissement de l'audit du système de gestion des carrières concerne notamment :

- le plan de développement des ressources humaines s'il existe,
- le statut du personnel,
- la loi « cadres »,
- les notes de services relatives à la gestion des carrières (avancement, promotion...),
- les procès verbaux des commissions (paritaires et autres) et ce pour la période retenue,

- les tableaux d'avancement (pour la période retenue).

2.5.3 Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit du système de gestion des carrières

Les principales personnes à consulter dans le cadre de l'audit du système de gestion des carrières sont :

- Le responsable à la tête de la structure audité,
- Le responsable des ressources humaines,
- Le responsable du personnel.

2.5.4 Fiches d'audit relatives à l'audit du système de gestion des carrières

GUIDE D'AUDIT SOCIAL		
TITRE : AUDIT DU SYSTÈME DE GESTION DES CARRIÈRES	VERSION DU : JUILLET 07	
RUBRIQUE : ORGANISATION ET COMPOSANTES DU SYSTÈME DE GESTION DES CARRIÈRES	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration	Réponses Oui / Non	Justification de réponses négatives
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION ET AUX COMPOSANTES DU SYSTÈME DE GESTION DES CARRIÈRES		
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il une politique de gestion des carrières au sein du département ministériel ? • Si oui, quels sont les grandes lignes de cette politique ? Dans quel cadre cette politique s'inscrit (cadre réglementaire, missions, référentiel....) ? • Quelle est l'entité en charge du processus de gestion des carrières des fonctionnaires ? <ul style="list-style-type: none"> - A qui est-elle rattachée ? Indiquer son positionnement au niveau de l'organigramme. - Existe-t-il des fiches de fonctions détaillées ? - Cette entité tient-elle un tableau de bord ? - Les manuels de procédures sont ils disponibles ? - Sont-ils effectivement utilisés par le personnel ? - Les effectifs du personnel sont ils suffisants ? - Le personnel dispose-t-il des compétences requises ? - Le personnel est-il polyvalent ? - Existe-t-il une bonne séparation des tâches (grille de séparation de fonctions) ? - Existe-t-il des besoins ou autres problèmes ? - Existe-t-il un fichier informatique sur le personnel ? - Discuter de la fréquence et de l'utilité des listings informatiques et de leur exploitation ? • Le processus de gestion des carrières des fonctionnaires est-il formalisé dans un document officiel ? • Ce processus de gestion des carrières est-il diffusé et expliqué à l'ensemble du personnel ? • Décrire succinctement le processus de gestion des carrières des fonctionnaires et son échelonnement dans le temps. • S'assurer qu'il existe un système d'archivage permettant à l'entité de disposer de dossiers complets et correctement tenus (classement des documents et dossiers, sécurité des dossiers.....). • Existe-t-il des projets en matière de développement de la gestion des carrières au sein de l'entité auditée ? • Si oui, quel est leur état d'avancement ? Comment et par qui ces projets sont-ils gérés et suivis ? 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : GESTION DES CARRIÈRES	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ÉTAPES DU PROCESSUS DE GESTION DES CARRIÈRES	PAGE : 1/1

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
----------------------------	-------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À LA PROMOTION DE GRADE SUR TITRE

<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines vérifie-t-elle si l'agent a été autorisé à suivre une formation complémentaire ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● A partir des registres ou des états de promotion (ou demande de promotion) de grade sur titre, sélectionner x dossiers, et vérifier que chaque dossier sélectionné contient une copie du diplôme permettant l'accès au grade de promotion. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Pour les agents n'ayant pas pu être promus, vérifier que les motivations du refus ont été clairement mentionnées, et qu'elles sont dues à l'une des raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Inadéquation de la formation avec les besoins du service, - Indisponibilité du poste budgétaire, - Non équivalence du diplôme. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Pour les agents ayant été promus, vérifier : <ul style="list-style-type: none"> - que le poste budgétaire a été bloqué, - qu'un arrêté de promotion de grade sur titre a été établi, signé par l'autorité compétente et transmis au contrôleur financier sur support informatique ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Pour les arrêtés de promotion visés par le contrôleur financier, s'assurer que la base de données a été mise à jour par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Vérifier que le dossier de promotion de grade sur titre a été constitué, et qu'il contient les pièces administratives suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - la décision de suivre une formation complémentaire (pour les agents autorisés) visée par le contrôleur financier, - le diplôme acquis ou l'attestation de réussite, - l'arrêté de promotion de grade sur titre, - une photocopie de la CIN, - le certificat ou diplôme requis pour l'accès à l'établissement de formation, - une copie de l'arrêté de la dernière situation de l'agent concerné. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'arrêté de promotion a-t-il été notifié à l'intéressé ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Vérifier que l'arrêté de promotion et les pièces annexes ont été classés dans le dossier administratif de l'intéressé. 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : GESTION DES CARRIÈRES	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ÉTAPES DU PROCESSUS DE GESTION DES CARRIÈRES	PAGE : 1/1

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
----------------------------	-------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À LA PROMOTION DE GRADE SUR EXAMEN PROFESSIONNEL

<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle transmis aux entités concernées les pièces suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - La liste des admis par grade ? - Le PV de délibération des jurys ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer que les admis remplissent les conditions suivantes à savoir : <ul style="list-style-type: none"> - Moyenne requise des notes obtenues pour la période en question, - Rapport favorable du supérieur hiérarchique (évaluateur), - Avis motivés des supérieurs hiérarchique. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle établi et envoyé une demande d'erratum budgétaire à la Direction du Budget – Ministère des Finances ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● L'entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle établi des arrêtés individuels de promotion ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ● A partir des registres ou état de promotions de grade sur examen professionnel, sélectionner x dossiers et s'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> - chacun des titulaires des dossiers sélectionnés figure sur la liste des admis, - le titulaire en question figure bien sur le PV de délibération 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Vérifier que des arrêtés individuels de promotion : <ul style="list-style-type: none"> - ont été établis par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines, - respectent bien les termes de l'erratum, - ont été signés par l'autorité compétente, - ont été visés par le contrôleur financier, - ont été notifiés aux intéressés. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer que les postes transformés dans le cadre de la promotion sur examen professionnel ont été exclusivement réservés à la régularisation des agents promus. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Vérifier que la base de données a été mise à jour à partir du support informatique retourné par le CED. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Vérifier que les arrêtés et les pièces annexes sont classés dans le dossier administratif des intéressés. 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL

TITRE : GESTION DES CARRIÈRES	VERSION DU : JUILLET 07
RUBRIQUE : ÉTAPES DU PROCESSUS DE GESTION DES CARRIÈRES	PAGE : 1/2

Guide d'exploration	Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
----------------------------	-------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À LA PROMOTION DE GRADE AU CHOIX

<ul style="list-style-type: none"> • Des tableaux provisoires de promotion de grade au choix ont-ils été établis par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les candidats emplissent les conditions suivantes à savoir : <ul style="list-style-type: none"> - Moyenne requise des notes obtenues pour la période en question, - Rapport favorable du supérieur hiérarchique (évaluateur), - Avis motivés des supérieurs hiérarchique. 		
<ul style="list-style-type: none"> • A partir des tableaux de promotions de grade au choix, sélectionner x dossiers et vérifier que ces dossiers ont fait l'objet de tableaux provisoires de promotion (réclamer les tableaux provisoires de promotion pour effectuer ce contrôle). 		
<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que les tableaux de promotion : <ul style="list-style-type: none"> - donnent le classement des candidats par ordre de mérite en fonction de critères d'appréciation arrêtés par le département ministériel, - sont accompagnés de rapports individuels d'appréciation. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que les tableaux provisoires ont été centralisés par l'entité en charge de la gestion des ressources humaines. 		
<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les décisions des commissions administratives paritaires (CAP) sont sanctionnées par des procès-verbaux, dûment signés par les membres de ces commissions. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que les arrêtés (rendant définitif les tableaux d'avancement collectif) ont été signés par l'autorité compétente et notifiés aux intéressés. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que des arrêtés individuels de promotion ont été : <ul style="list-style-type: none"> - établis par l'entité chargée de la gestion des ressources humaines, - visés par le contrôleur financier, - notifiés aux intéressés. 		
<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que la base de données a été mise à jour. 		

GUIDE D'AUDIT SOCIAL			
TITRE	: GESTION DES CARRIÈRES	VERSION DU	: JUILLET 07
RUBRIQUE	: ÉTAPES DU PROCESSUS DE GESTION DES CARRIÈRES	PAGE	: 2/2
Guide d'exploration		Réponses Oui / non	Justification de réponses négatives
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À LA PROMOTION DE GRADE AU CHOIX			
<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier qu'un dossier de promotion de grade au choix a été constitué, et qu'il contient les pièces administratives suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - le tableau de promotion de grade au choix, - le procès-verbal de la CAP, - l'arrêté collectif de promotion de grade au choix, - la lettre erratum (le cas échéant) de la Direction du budget du Ministère des Finances et de la Privatisation, - les arrêtés individuels de promotion de grade au choix. • S'assurer que les arrêtés individuels et les pièces annexes ont été classés dans le dossier administratif des intéressés. 			

2.6 Chapitre 6 : Audit du système de gestion des temps

2.6.1 Préambule

La gestion des temps permet de gérer et de quantifier l'activité des collaborateurs. Elle regroupe un grand nombre de domaines liés aux accès physiques aux bâtiments (matériel et logiciels de badgeuses), aux temps (définitions des compteurs, des règles, acquisition des temps, ...), aux plannings des absences et des activités, et à l'automatisation de règles de contraintes.

Pour ce chapitre, on retient les principaux domaines fonctionnels suivants :

- la gestion des pointages,
- la gestion des absences.

A partir du 1^{er} Juillet 2005, il a été décidé d'adopter l'horaire continu au niveau de l'administration et des services publics et ce de manière permanente.

Pour le contrôle et le suivi des temps de présence, certains départements ministériels ont mis en place des pointeuses / badgeuses. Pour les autres départements ministériels, le contrôle du temps de présence ou d'absence des fonctionnaires est assuré par la hiérarchie et l'entité en charge de la gestion des ressources humaines.

2.6.2 Liste des documents nécessaires à l'audit du système de gestion des temps

La documentation nécessaire pour l'accomplissement de l'audit du système de gestion des temps concerne notamment :

- le statut du personnel,
- les notes de services et circulaires relatives à la gestion des temps (absences et retards),
- l'historique des absences signalées ou relevés,
- l'état de suivi des absences par nature (autorisée, maladie.....),
- un échantillon des listes d'émargement, si elles existent.

2.6.3 Liste des principales personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit du système de gestion des temps

Les principales personnes à consulter dans le cadre de l'audit du système de gestion des temps sont :

- Le responsable à la tête de la structure auditée,
- Le responsable des ressources humaines,
- Le responsable du personnel.

GUIDE D'AUDIT SOCIAL			
TITRE : AUDIT DU SYSTÈME DE GESTION DES TEMPS	VERSION DU : JUILLET 07		
RUBRIQUE : ORGANISATION ET COMPOSANTES SYSTÈME DE GESTION DES TEMPS	PAGE : 2/2		
Guide d'exploration	Réponses Oui / Non	Justification de réponses négatives	
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION ET AUX COMPOSANTES DU SYSTÈME DE GESTION DES TEMPS			
<ul style="list-style-type: none"> • Des explications sont elles demandées aux personnes concernées ? • Si oui par qui ? • Sinon, expliquer les raisons. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Des mesures disciplinaires sont elles prises à l'encontre des récidivistes ? • Sinon, expliquer les raisons. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des projets en matière de développement de la gestion des temps au sein de l'entité auditée ? • Si oui, quel est leur état d'avancement ? Comment et par qui ces projets sont-ils gérés et suivis ? 			

GUIDE D'AUDIT SOCIAL			
TITRE : AUDIT DU SYSTÈME DE GESTION DES TEMPS	VERSION DU : JUILLET 07		
RUBRIQUE : SYSTÈME DE GESTION DES TEMPS	PAGE : 1/1		
Guide d'exploration	Réponses Oui / Non	Justification de réponses négatives	
<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que l'entité chargée de la gestion des ressources humaines reçoit les états de présence des fonctionnaires générés par le système ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • A partir des états de contrôle des présences des fonctionnaires, sélectionner x cas d'absence ou de retard non autorisés (ou non justifiés) et s'assurer que l'entité chargée de la gestion des ressources humaines : <ul style="list-style-type: none"> - a bien informé le supérieur hiérarchique de l'intéressé, - obtenu des explications écrites de l'intéressé. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que des sanctions disciplinaires sont prises à l'encontre des récidivistes. 			

3 Indicateurs et ratios de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines constitue un objet de contrôle, à part entière, au niveau d'une organisation. Ce contrôle appelé « contrôle de gestion sociale » porte entre autres sur l'ensemble des données et activités sociales de l'organisation.

L'examen des données sociales appelé aussi contrôle de gestion sociale ou encore contrôle de gestion des ressources humaines -qui est, en fait, une des composantes du contrôle de gestion, est aussi important et nécessaire que les investigations d'audit. Cet examen contribue à l'amélioration des performances de gestion des ressources humaines à travers l'appréciation des données et des indicateurs d'activité y afférents.

Ces indicateurs concernent les différents domaines de la gestion des ressources humaines et de ses problématiques et se subdivisent comme suit :

3.1 Indicateurs structurels

Les indicateurs structurels permettent d'apprécier et de caractériser la composition et la structure des effectifs au sein d'une organisation.

Ci-après quelques indicateurs structurels :

- Taux d'encadrement : Effectif cadres et techniciens / Effectif total
- Taux de productifs directs : Effectifs productifs directs / Effectif total
- La pyramide des âges : permet de caractériser la population selon l'âge et le sexe (très utile dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)
- Répartition des effectifs

Les données ci-après démontrent de quelle façon l'effectif en ressources humaines est réparti en chiffres absolus et en proportion, selon:

- La catégorie d'emploi:
 - Cadres
 - Conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines
 - Techniciennes et techniciens
 - Personnel de bureau
 - Autres

- Le statut d'emploi :
 - Régulier
 - Occasionnel
 - Contractuel
 - Détachés
 - Autres types de statuts

3.2 Indicateurs relatifs aux recrutements

Les opérations de recrutements doivent répondre aux exigences en termes de qualité, de délais et de contraintes budgétaires (la loi cadres approuvée) requises par les instances supérieures de l'organisation ainsi que par les départements et services demandeurs.

Ci-après quelques indicateurs relatifs aux opérations de recrutements :

- Délai d'embauche : Temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat (au niveau du service)
- Sélectivité : nombre de candidats retenus sur le nombre total de candidats
- Qualité du recrutement : nombre de candidats restant au bout d'un an / nombre de recrutements de la période
- Coût moyen du recrutement : coût total des recrutements sur la période / nombre des recrutements sur la période

3.3 Indicateurs relatifs à la formation

La formation est également une activité stratégique de gestion des ressources humaines. Elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques au niveau de l'organisation.

Quelques indicateurs d'activité relatifs à la formation :

- Effort de la formation : montant total de la formation / masse salariale
- Effectif dédié au domaine de formation / effectif total
- Frais internes de formation / frais de gestion des ressources humaines
- Taux de participation à la formation :
 - Nombre de fonctionnaires formés / Effectif total
 - Nombre moyen d'heures de formation / personne.

- Nombre de participants à une formation / nombre d'inscrits à la même formation (faire une analyse par âge, sexe, ancienneté, nature des actions de formation...)
- Budget réalisé/ budget prévu
- Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques :
 - Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques.

3.4 Indicateurs de climat social

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs :

- Le turnover ¹:
 - Nombre de départ de l'année/ effectif moyen de la même année
 - Nombre de départs associé à un motif : effectif moyen
 - Nombre moyen de jours d'absence
 - Nombre moyen de jours d'absence / catégorie d'emploi
 - Coût moyen d'absence
 - Taux des démissions : nombre de démissions / total des départs
 - Mesure de stabilité : nombre de présents depuis n mois/ nombre d'embauches depuis n mois
 - Ancienneté moyenne du personnel
- Absentéisme :
 - Heures d'absence sur une période/ sur nombre de présence théoriques
 - Mesure de gravité des absences :
 - Nombre moyen de jours d'absence
 - Nombre moyen de jours d'absence / catégorie d'emploi
 - Coût moyen d'absence
 - Taux d'absence / maladies
 - Nombre d'absence/ effectif

¹ Un nombre élevé de départs traduirait un climat social défavorable.

- Nombre d'absents / effectifs
- Durée moyenne : nombre total d'heures d'absence / nombre d'absence
- L'accès à l'égalité :
 - % de femmes cadres
 - Types de diplôme par sexe
 - % de personnes handicapées
- La mobilité :
 - Taux de mouvements
 - Taux de départs
 - Taux de recrutements
 - Taux de mutations

6



Collège des Inspecteurs
Généraux des Ministères (CIGM)

Projet de Gouvernance Locale au Maroc

GUIDE D'AUDIT INTERNE

GUIDE D'AUDIT DES DÉPENSES

Année 2007

Ce Guide a été produit pour le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères (CGIM) dans le cadre du Projet de Gouvernance Locale (PGL) soutenu par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et mise en œuvre par Research Triangle Institute (RTI International). Il a été préparé par KPMG Maroc en tant que sous contractant de RTI International.

Sommaire

1	Introduction.....	4
1.1	Objectifs	4
1.2	Périmètre de l'audit des marchés publics.....	4
1.3	Documentation nécessaire pour l'audit des marchés publics.....	4
2	Fiches d'audit des Dépenses	6
2.1	Chapitre 1 : Guide d'Audit relatif aux Marchés Publics	6
2.1.1	Préambule.....	6
2.1.2	Procédures de Lancement et de Passation des Marchés Publics	9
2.1.2.1	Dispositions générales relatives aux marchés publics.....	9
2.1.2.2	Prix des marchés	12
2.1.2.3	Forme des marchés et modes de leur passation.....	14
2.1.2.4	Marchés par appel d'offres ouvert ou restreint	15
2.1.2.5	Appel d'offres avec présélection.....	37
2.1.2.6	Marchés sur concours.....	42
2.1.2.7	Marchés négociés	44
2.1.2.8	Dispositions particulières	47
2.1.2.9	Gestion des avenants	49
2.1.3	Procédures de Suivi et d'Exécution des Marchés	50
2.1.3.1	Engagement d'une dépense.....	50
2.1.3.2	Approbation des marchés	51
2.1.3.3	Commencement des travaux	52
2.1.3.4	Réclamations	54
2.1.3.5	Mise en demeure	55
2.1.3.6	Résiliation	56
2.1.3.7	Attachements des décomptes	57
2.1.3.8	Approbation des décomptes	58
2.1.3.9	Ordonnancement d'une dépense	59
2.1.3.10	Nantissement	60
2.1.4	Annexes : Modèles de tableaux servant aux tests de contrôle	61
2.1.4.1	Annexe 1 : Tests de contrôle des marchés sélectionnés (1/2)	61
2.1.4.2	Annexe 2 : Tests de contrôle des marchés sélectionnés (2/2)	62
2.2	Chapitre 2 : Guide d'Audit relatif aux Achats par Bons de Commande.....	63
2.2.1	Préambule.....	63
	Organisation générale de la gestion des achats par bons de commande	64
2.2.2	Planification et Initialisation des achats par bons de commande	66
2.2.3	Passation et lancement des bons de commande	68
2.2.4	Liquidation des Bons de Commande	71
2.2.5	Annexes : Modèles de tableaux servant aux tests de contrôle	75
2.2.5.1	Annexe 1 : Tests de contrôle sur les dossiers « Bons de commande » et sur les délais d'exécution	75
2.2.5.2	Annexe 2 : Echantillon des bons de commande sélectionnés	75

1 Introduction

1.1 Objectifs

Le présent guide est destiné à homogénéiser la démarche de conduite des missions d'audit des dépenses au niveau des Ministères, Directions Centrales, Directions Régionales et/ou toutes autres entités pouvant faire l'objet de missions d'audits des dépenses rentrant dans le domaine d'intervention des inspecteurs généraux des ministères du Royaume.

Ce guide d'audit, qui à notre sens, constitue le principal outil de l'auditeur, est important à deux titres ;

- d'abord, par ce qu'il permet d'orienter et de faciliter les travaux de l'auditeur en charge de l'audit des dépenses, quel que soit le type de la structure ou entité concernée, objet de l'audit. Bien évidemment, des adaptations minimales s'imposeront pour le rendre parfaitement adéquat aux modalités de gestion des dépenses de l'entité auditée,
- ensuite, par ce qu'il permet d'uniformiser et d'homogénéiser l'intervention des auditeurs moyennant l'utilisation de standards et outils de travail adaptés qui permettent de capitaliser les savoir-faire et expertise et d'assurer leur transfert.

1.2 Périmètre de l'audit des marchés publics

La gestion des marchés publics comprend les activités suivantes :

- la gestion des marchés par appel d'offres,
- et la gestion des bons de commandes.

Ce guide dédié à l'audit des marchés publics permet de dérouler l'ensemble des questionnements relatifs à :

- l'analyse des modalités de passation, de lancement, d'exécution et de suivi des marchés par appel d'offres,
- l'analyse des modalités de gestion des achats par bons de commande,

L'objectif étant d'analyser et de mettre en évidence, les dysfonctionnements et/ou éléments de contre-performance liés à/au(x) :

- procédures et modalités de passation des marchés par appel d'offres,
- procédures et modalités de passation des marchés par bons de commande.

1.3 Documentation nécessaire pour l'audit des marchés publics

L'audit des dépenses des ministères nécessite, pour l'auditeur, d'avoir à sa disposition et d'obtenir :

- l'organigramme de la structure (organisation) concernée,
- la description des principales missions et responsabilités assurées par les structures de l'organigramme impliquées dans la gestion des dépenses du ministère concerné,
- la description des procédures et des modalités de gestion des marchés par bons de commande et des marchés par appel d'offres.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et pourra être élargie pour comprendre d'autres documents, selon les besoins d'analyse.

Cf. Liste des documents à consulter :

- Page 6 – pour le lancement et la passation des marchés publics
- Page 48 – pour l'exécution et le suivi des marchés publics

Ces documents permettront à l'auditeur de s'imprégner des modalités de gestion des dépenses en vigueur et de bien cerner les problématiques apparentes qu'il pourra soit confirmer, soit infirmer lors de ses travaux et investigations sur le terrain.

2 **Fiches d’audit des Dépenses**

L’utilisation du guide d’audit des dépenses permettra de guider et de faciliter l’intervention des auditeurs sur le terrain.

Les fiches d’audit ci-après élaborées, seront utilisées selon l’ordre de leur présentation en vue d’une bonne compréhension des modalités de gestion des dépenses au niveau des différents départements ministériels audités.

De même, au fur et à mesure que l’auditeur déroulera ces questionnaires, il documentera ces travaux et renseignera les colonnes prévues à cet effet. Quand une question donnée nécessite un argumentaire plus élaboré, il procédera à une référencement de ses papiers de travail et renverra vers son dossier de travail pour justifier et argumenter ses conclusions.

La finalité pour l’auditeur étant de documenter l’ensemble de ses travaux et de répondre aux différentes questions quant à la gestion des dépenses, en renseignant et spécifiant :

- les modalités et étapes de gestion des marchés par appel d’offres :
 - passation et lancement des marchés publics,
 - exécution et suivi des marchés publics.
- les modalités et étapes des marchés par bons de commande :
 - organisation générale de la gestion des achats par bons de commande,
 - planification et initialisation des achats par bons de commande,
 - passation et lancement des bons de commande,
 - liquidation des bons de commande.

2.1 **Chapitre 1 : Guide d’Audit relatif aux Marchés Publics**

2.1.1 **Préambule**

Les marchés publics couvrent l’ensemble des commandes publiques attribuées par les ministères pour acquérir des biens et/ou réaliser des travaux ou services.

La première partie concernant l’audit des marchés publics décrit les modalités de contrôle et de vérification des opérations de passation et de lancement des marchés publics en précisant pour l’auditeur, les points impératifs de contrôle relatifs aux :

- marchés par appel d’offres,
- marchés par concours,
- marchés négociés,
- marchés d’études et marché de définition,
- et à la gestion des avenants.

La deuxième partie de ce guide concerne les contrôles et vérifications que l’auditeur opérera sur les procédures de suivi et d’exécution des marchés passés par les ministères, à travers l’examen des différents aspects liés à(au(x)):

- engagements de dépenses,
- approbations des marchés,
- commencement des travaux,
- réclamations,

- la mise en demeure,
- la résiliation,
- attachements des décomptes,
- l’approbation des décomptes,
- l’ordonnancement d’une dépense,
- nantissements.

L’auditeur pour mener à bien sa mission d’audit des marchés publics doit se mettre à disposition :

- les dossiers marchés,
- le programme prévisionnel,
- les avis de publication,
- le CCAG,
- les cahiers des clauses administratives générales,
- les cahiers des prescriptions communes,
- les cahiers des prescriptions spéciales,
- les cahiers des charges relatifs aux marchés,
- les dossiers d’appels d’offres,
- les procès verbaux d’ouverture des plis,
- les dossiers des marchés passés par concours,
- les dossiers des marchés négociés,
- les dossiers relatifs aux avenants,
- la décision de nomination des membres de commission d’ouverture des plis et commission technique,
- les CV des membres des commissions,
- l’estimation des coûts des prestations à réaliser
- les lettres de convocation des membres des commissions,
- les rapports de présentation,
- les rapports d’achèvement,
- les différents correspondances et annonces des résultats...
- les dossiers d’engagement des dépenses,
- les dossiers d’approbation des marchés,
- les ordres de service de notification d’approbation des marchés,
- les ordres de service de commencement de travaux,
- les dossiers de démarrage des travaux,
- les dossiers de réclamations,
- les dossiers de mise en demeure,
- les dossiers de résiliation,
- les carnets d’attachement des décomptes,
- les dossiers d’approbation des décomptes,
- les dossiers de nantissement,

Les personnes à rencontrer dans le cadre d’audit des marchés publics :

- le responsable « Gestion des marchés »,

- les membres composant la commission d'ouverture des plis,
- le chef de service de la comptabilité,
- le chef de la division technique,
- le chef de la division financière.
- le responsable de la gestion des marchés,
- le responsable des engagements des dépenses,
- l'ordonnateur,
- le responsable de la comptabilité,
- le chef de la division technique.

2.1.2 Procédures de Lancement et de Passation des Marchés Publics

2.1.2.1 Dispositions générales relatives aux marchés publics

GUIDE D'AUDIT INTERNE	
FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.01
TITRE : MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUIN. 07
RUBRIQUE : PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	PAGE : 1/3

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	------------------	---------------------------------------

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU DETERMINATION DES BESOINS

<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la structure en charge de la gestion des marchés ? quel est l'effectif alloué à cette structure ? (Cf. Organigramme) • Quel est le nombre de marchés gérés durant les trois derniers exercices ? énumérer les différents types de marchés engagés par la structure en charge de la gestion des marchés ? (Cf. Programme prévisionnel des marchés et Etat des marchés) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les prestations qui font l'objet des marchés répondent-elles à la nature et à l'étendue des besoins du Ministère, à satisfaire ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'ouvrage, avant tout appel à la concurrence ou toute négociation, détermine-t-il les spécifications techniques et la consistance des prestations définies par référence à des normes marocaines ou à des normes internationales ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Si la réponse est positive, vérifier que les spécifications techniques ne donnent aucune indication sur : <ul style="list-style-type: none"> - La marque commerciale, - L'appellation, - Le brevet et la conception, - Le type, - L'origine, - Les producteurs particuliers. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'ouvrage, avant tout appel à la concurrence ou toute négociation, établit-il une estimation des coûts des prestations à réaliser sur la base de la définition et de la consistance des prestations objet du marché et des prix pratiqués sur le marché en tenant compte de toutes les considérations et sujétions concernant notamment les conditions et le délai d'exécution ? (Cf. Estimation des coûts des prestations à réaliser, Budget prévisionnel) 		

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS – CADRE

<ul style="list-style-type: none"> • Est-il passé des marchés – cadre lorsque la quantification et le rythme d'exécution d'une prestation présentant un caractère prévisible et permanent, ne peuvent être déterminés à l'avance ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les marchés – cadre fixent-ils le minimum et le maximum des prestations, arrêtées en valeur ou en quantité, susceptibles d'être commandées au cours d'une période déterminée n'excédant pas une année budgétaire en cours et dans la limite des crédits de paiement disponibles ? (Cf. Dossiers physiques des marchés-cadres) • Ces minimum et maximum sont-ils fixés par le maître d'ouvrage avant tout appel à la concurrence ou toute négociation ? • Pour les marchés cadres qui ne sont pas passés par l'Administration de la Défense nationale - est-ce que le maximum des prestations est inférieur ou égal à deux fois le minimum ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.01
TITRE : MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUNI. 07
RUBRIQUE : PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	PAGE : 2/3

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	----------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS – CADRE

<ul style="list-style-type: none"> Les quantités des prestations sont-elles précisées pour chaque commande par le maître d'ouvrage en fonction des besoins à satisfaire ? Les marchés – cadre indiquent-ils la durée pour laquelle ils sont conclus ? Si la réponse est positive, ces marchés cadre comportent-ils également une clause de tacite reconduction, sans toutefois que la durée totale de chaque marché n'excède trois années ? Est-ce que la non reconduction du marché-cadre, si applicable, a été prise à l'initiative de l'une des deux parties au marché moyennant un préavis dont les conditions sont fixées par le marché ? Est-ce que le maître d'ouvrage solde ces marchés, à la fin de chaque année budgétaire, à hauteur du montant des prestations réalisées ? Est-ce que les prestations du marché cadre sont en conformité avec la liste des prestations qui peuvent faire l'objet de marchés cadre fixée par décision du Premier Ministre ? 		
--	--	--

SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS RECONDUCTIBLES

<ul style="list-style-type: none"> Est-il passé des marchés lorsque les quantités peuvent être déterminées à l'avance par le maître d'ouvrage et présentent un caractère prévisible, répétitif et permanent ? (Cf. Planning des marchés et Etat des marchés) Si la réponse est positive : <ul style="list-style-type: none"> - Ces marchés déterminent t-ils les spécifications, la consistance, les modalités d'exécution et le prix des prestations susceptibles d'être réalisées au cours d'une période n'excédant pas une année budgétaire en cours et dans la limite des crédits de paiement disponibles ? - Est-ce que la durée pour laquelle ces marchés sont conclus est indiquée et inférieure à trois ans ? - Est-ce que le maître d'ouvrage solde ces marchés, à la fin de chaque année budgétaire, à hauteur du montant des prestations réalisées ? Est-ce que les prestations des marchés reconductibles sont en conformité avec la liste des prestations qui peuvent faire l'objet de marchés cadre fixée par décision du Premier Ministre ? 		
---	--	--

SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS À TRANCHES CONDITIONNELLES

<ul style="list-style-type: none"> Est-il passé des marchés à tranches conditionnelles lorsque la prestation à réaliser peut être divisée en deux ou plusieurs tranches constituant chacune un ensemble cohérent, autonome et fonctionnel ? Si la réponse est positive, ces marchés portent-ils sur la totalité de la prestation ? (Cf. Dossiers marchés) 		
---	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.01
TITRE : MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUN. 07
RUBRIQUE : PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	PAGE : 3/3

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	----------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 4 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS À TRANCHES CONDITIONNELLES

<ul style="list-style-type: none"> • Les marchés à tranches conditionnelles définissent-ils la consistance, le prix et les modalités d'exécution de chaque tranche de la prestation objet du marché ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le marché à tranches conditionnelles est-il divisé en : <ul style="list-style-type: none"> - Une tranche ferme couverte par les crédits disponibles, à exécuter dès la notification de l'approbation du marché ? - Une ou plusieurs tranches conditionnelles dont l'exécution est subordonnée d'une part, à la disponibilité des crédits et d'autre part à la conclusion d'un ou plusieurs avenants, dans les délais prévus par le marché ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque l'ordre de service afférent à une ou plusieurs tranches conditionnelles n'a pu être donné dans les délais prescrits, le titulaire a-t-il : <ul style="list-style-type: none"> - bénéficié d'une indemnité d'attente prévue dans le marché ? - ou renoncé à la réalisation de la ou des tranches conditionnelles concernées ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le marché à tranches conditionnelles comporte-t-il l'une des deux formes de clauses de prix suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Un prix identique ou fixé sur des bases identiques en cas de marché à prix global tant pour la tranche ferme que pour la ou les tranches conditionnelles ? - Un prix différent pour la tranche ferme et pour la ou les tranches conditionnelles ? (Cf. Dossiers marchés et le règlement de consultation) 		
<ul style="list-style-type: none"> • La renonciation par le maître d'ouvrage à réaliser une tranche conditionnelle est-elle notifiée par ordre de service au titulaire dans le délai fixé dans le marché ? (Cf. Ordre de service) 		

SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS ALLOTIS

<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'ouvrage a-t-il divisé la prestation en deux ou plusieurs lots pouvant donner lieu chacun à un marché distinct (unique ou alloti) ? Pour quelles raisons ? • Si la réponse est positive, a-t-il limité le nombre de lots pouvant être attribués à un même concurrent ? Pour quelles raisons ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le règlement de consultation comporte-t-il toutes les précisions utiles ? (Cf. Règlement de consultation établi par le maître d'ouvrage) 		

2.1.2.2 Prix des marchés

GUIDE D'AUDIT INTERNE	
FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.02
TITRE : PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUIN. 07
RUBRIQUE : PRIX DES MARCHÉS	PAGE : 1/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	------------------	---------------------------------------

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES À LA FORME ET CARACTÈRE DES PRIX

<ul style="list-style-type: none"> Le marché est-il à prix global, à prix unitaire ou à prix mixte ? (Cf. Dossiers marchés, CPS et règlement de consultation) 		
<ul style="list-style-type: none"> Le marché comporte-t-il des prestations exécutées sur la base de dépenses contrôlées ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Ces prix sont-ils fermes, révisables ou provisoires ? 		

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AU MARCHÉ À PRIX GLOBAL

<ul style="list-style-type: none"> Le marché à prix global comprend-il un prix forfaitaire couvrant l'ensemble des prestations qui font l'objet du marché ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Si la réponse est positive, le prix forfaitaire est-il calculé sur la base de la décomposition du montant global ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Le montant global est-il calculé par addition des différents prix forfaitaires indiqués pour chaque poste de la décomposition ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Dans le cas où les postes sont affectés de quantités, s'agit-il de quantités forfaitaires établies par le maître d'ouvrage ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Le marché initial a-t-il été modifié au cours de son exécution par ordre dans sa consistance sans toutefois que l'objet en soit changé ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Si la réponse est positive, les modifications introduites sont-elles évaluées conformément aux cahiers des charges ? 		

SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS À PRIX UNITAIRE

<ul style="list-style-type: none"> Est-il passé un marché à prix unitaire dans lequel les prestations sont décomposées sur la base d'un détail estimatif établi par le maître d'ouvrage, en différents postes avec indication pour chacun des postes du prix unitaire proposé et correspondant ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Les sommes dues au titre du marché à prix unitaires sont-ils calculés par application des prix unitaires aux quantités réellement exécutées conformément au marché ? 		

SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS À PRIX MIXTES

<ul style="list-style-type: none"> Est-il passé un marché à prix mixtes comprenant des prestations rémunérées en partie sur la base d'un prix global et en partie sur la base de prix unitaires ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Le règlement s'est-il effectué selon les modalités de règlement relatives aux marchés à prix global et aux marchés à prix unitaires ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE :
TITRE : PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	F.M.PUB.02
RUBRIQUE : PRIX DES MARCHÉS	VERSION DU : JUNI. 07
	PAGE : 2/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	----------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS DE TRAVAUX COMPORTANT DES PRESTATIONS SUR DÉPENSES CONTRÔLÉES

<ul style="list-style-type: none"> • Est-il passé des marchés comportant des prestations rémunérées sur la base de dépenses contrôlées ? • Si la réponse est positive, ces marchés indiquent-ils : <ul style="list-style-type: none"> - la nature et le mode de décompte, - la valeur des divers éléments qui concourent à la détermination du prix de règlement, - les contrôles auxquels sera soumis le titulaire ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le montant des prestations rémunérées sur la base de dépenses contrôlées n'excède-t-il pas 2% du montant initial du marché ? 		

SOUS RUBRIQUE 6 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS À PRIX FERME

<ul style="list-style-type: none"> • Est-il passé un marché à prix ferme ne pouvant être modifié en raison des variations économiques survenues pendant le délai de son exécution ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le marché -dont le délai prévu pour son exécution est inférieur ou égal à une année- est-il passé sur la base d'un prix ferme ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Si le taux de la taxe sur la valeur ajoutée a été modifié postérieurement à la date limite de remise des offres, le maître d'ouvrage a-t-il répercuté cette modification sur le prix de règlement ? 		

SOUS RUBRIQUE 7 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS À PRIX RÉVISABLE

<ul style="list-style-type: none"> • Est-il passé un marché dont le prix peut être modifié en raison des variations économiques en cours d'exécution de la prestation ? • Si la réponse est positive, le délai prévu pour son exécution est-il supérieur à une année ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque le prix est révisable, les cahiers de charge indiquent-ils les modalités de la révision et la date de son exigibilité ? (Cf. Cahier des charges) • Si la réponse est positive, les modalités de la révision sont-elles établies conformément aux règles et conditions de révision des prix telles qu'elles sont fixées par arrêté du Premier Ministre visé par le Ministre chargé des Finances et de la Privatisation ? 		

SOUS RUBRIQUE 8 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS À PRIX PROVISOIRE

<ul style="list-style-type: none"> • Est-il passé un marché à prix provisoire lorsque les conditions indispensables à la détermination d'un prix initial définitif ne sont pas réunies au moment de l'exécution du marché ? 		
--	--	--

2.1.2.3 Forme des marchés et modes de leur passation

GUIDE D'AUDIT INTERNE		
FASCICULE	:	AUDIT DES DÉPENSES
TITRE	:	MARCHÉS PUBLICS
RUBRIQUE	:	FORME ET MODE DE PASSATION
CODE FICHE	:	F.MPUB.03
VERSION DU	:	JUIN. 07
PAGE	:	1/1

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	---------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES À LA FORME DES MARCHÉS

<ul style="list-style-type: none"> • Les marchés font-ils référence aux mentions suivantes: <ul style="list-style-type: none"> - le mode de passation, - la référence expresse aux alinéas, paragraphes et articles du décret en vertu desquels le marché est passé, - l'indication des parties contractantes, - les noms et qualités des signataires, - l'objet et le lieu d'exécution des prestations, - l'énumération par ordre de priorité des pièces incorporées au marché, - le prix, - le délai d'exécution ou la date d'achèvement du marché, - les conditions de réception et de livraison des prestations, - les conditions de règlement, - les clauses de nantissement, - les conditions de résiliation, - l'approbation du marché par l'autorité compétente ? <p>(Cf. Dossiers marchés, CPS, Règlement de la consultation pour chaque Dossier marché sélectionné)</p>		
--	--	--

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX CAHIERS DES CHARGES

<ul style="list-style-type: none"> • Les cahiers des charges précisent-ils les conditions dans lesquelles les marchés sont passés et exécutés ? (Cf. Cahiers des charges et le Règlement de consultation) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Si un marché comporte plusieurs catégories de prestations, le cahier des clauses administratives générales correspond t-il à la catégorie prépondérante de ces prestations ? (Cf. CCAG) 		
<ul style="list-style-type: none"> • En cas d'absence d'un cahier des clauses administratives générales propre aux prestations objet du marché, le marché se réfère-t-il à l'un des cahiers des clauses administratives générales en vigueur les plus adaptés en procédant aux ajustements nécessaires ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les cahiers des charges comprennent-ils : <ul style="list-style-type: none"> - Les cahiers des clauses administratives générales, - Les cahiers des prescriptions communes, - Les cahiers des prescriptions spéciales ? <p>(Cf. Cahiers des charges)</p>		

2.1.2.4 Marchés par appel d'offres ouvert ou restreint

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.04
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE : 1/20

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	---------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU LANCEMENT ET PASSATION DES MARCHÉS PAR APPEL D'OFFRES

<ul style="list-style-type: none"> • La structure chargée de la passation des marchés dispose-t-elle d'un plan annuel de lancement des marchés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le marché a-t-il été établi sur la base de ce plan d'action annuel approuvé par la hiérarchie ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le mode de passation du marché a-t-il été validé par la hiérarchie ? (Matérialisation de l'approbation) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le mode de passation du marché retenu permet-il de choisir librement le fournisseur en sauvegardant les intérêts du Ministère ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les marchés par appel d'offres sont-ils conclus sur la base : <ul style="list-style-type: none"> - d'un CPS élaboré par des personnes compétentes ? - d'une soumission établie par le fournisseur ? - d'une correspondance suivant les usages de commerce ? 		

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX APPELS D'OFFRES OUVERTS

<ul style="list-style-type: none"> • L'avis d'appel d'offres ouvert fait-il connaître : <ul style="list-style-type: none"> - l'objet du marché ? - le lieu d'exécution ? - l'autorité qui procède à l'appel d'offres ? - le(s) bureau(x) du maître d'ouvrage où l'on peut retirer le dossier d'appel d'offres, - le bureau du maître d'ouvrage, où sont déposées ou adressées les offres, - le lieu, le jour et l'heure fixés pour la tenue de la séance publique d'ouverture des plis, - les pièces justificatives prévues dans le dossier d'appel d'offres que tout concurrent doit fournir, - le montant en valeur du cautionnement provisoire, - les qualifications requises et les catégories dans lesquelles le concurrent doit être classé, pour les marchés de travaux, conformément à la législation en vigueur, - le lieu, le jour et l'heure limites pour la réception des échantillons, prospectus, notices... (ce délai ne peut être inférieur à 10 jours francs à partir du lendemain de la date de publication de l'avis), - le prix d'acquisition du dossier d'appel d'offres, - la date de la réunion ou de la visite des lieux organisées par le maître d'ouvrage à l'intention des concurrents. (Cf. L'avis de publication dans au moins 2 quotidiens dont 1 en arabe et 1 en français) 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'avis d'appel d'offres ouvert est-il publié 21 jours francs au moins avant la date fixée pour la réception des offres ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.04
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUNI. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE : 2/20

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	----------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AUX APPELS D'OFFRES RESTREINTS

<ul style="list-style-type: none"> • L'appel d'offres restreint a-t-il fait l'objet d'un envoi de circulaire - adressée par lettre recommandée avec accusé de réception le même jour- à tous les concurrents consultés par le maître d'ouvrage ? • Si la réponse est positive, cette circulaire comporte-t-elle les indications suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - l'objet de l'appel d'offre ? - le lieu d'exécution ? - l'autorité qui procède à l'appel d'offres ? - le(s) bureau(x) du maître d'ouvrage où l'on peut retirer le dossier d'appel d'offres ? - le bureau du maître d'ouvrage où sont déposées ou adressées les appels d'offres ? - le lieu, le jour et l'heure fixés pour la tenue de la séance publique d'ouverture des plis ? - les pièces justificatives prévues dans le dossier d'appel d'offres que tout concurrent doit fournir ? - le montant en valeur du cautionnement provisoire ? - les qualifications requises et les catégories dans lesquelles le concurrent doit être classé, pour les marchés de travaux, conformément à la législation en vigueur ? - le lieu, le jour et l'heure limites pour la réception des échantillons, prospectus, notices... (ce délai ne peut être inférieur à 10 jours francs à partir du lendemain de la date de publication de l'avis) ? - Le prix d'acquisition du dossier d'appel d'offres ? - La date de la réunion ou de la visite des lieux organisées par le maître d'ouvrage à l'intention des concurrents ? 		
---	--	--

SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES À LA FORME DES SOUMISSIONS

<ul style="list-style-type: none"> • Les soumissions sont-elles établies sur papier timbré et sont-elles conformes au modèle établi par l'Administration ? (Cf. Soumissions des candidats) • Pour les appels d'offres dits au rabais, le pourcentage de rabais (ou éventuellement de majoration) est-il exprimé en centimes par dirhams et comporte-t-il plus d'une décimale ? • Pour les appels d'offres « sur offre de prix », le soumissionnaire a-t-il présenté un bordereau des prix et un détail estimatif établis, chacun conformément au modèle figurant au dossier d'appel d'offres ? • Les indications du bordereau des prix et du détail estimatif sont-ils en parfaite concordance entre elles et avec la soumission ? • Pour les appels d'offres à prix global et forfaitaire, le soumissionnaire fournit-il une décomposition des prix ? 		
---	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.04
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE : 3/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES AU RÉGLEMENT DE LA CONSULTATION

<ul style="list-style-type: none"> • L'appel d'offres a-t-il fait l'objet d'un règlement établi par le maître d'ouvrage et comprenant : <ul style="list-style-type: none"> - La liste des pièces à fournir par les concurrents, - Les critères d'admissibilité des concurrents tenant compte des capacités techniques et financières des concurrents ainsi que de leurs références professionnelles, - Les critères de choix et de classement pour l'évaluation des offres des concurrents pouvant porter notamment sur le coût d'utilisation, la valeur technique de l'offre, le caractère innovant de l'offre, les performances en matière de protection de l'environnement, le délai d'exécution pour les marchés de travaux, les qualités esthétiques et fonctionnelles, le service après-vente, l'assistance technique, la date ou délai de livraison, le prix des prestations et les garanties offertes ; - Le nombre minimum ou maximum des lots pouvant être souscrits par un même concurrent, lorsque les prestations sont réparties en lots, - Les conditions dans lesquelles les variantes, par rapport à la solution de base prévue dans le cahier des prescriptions spéciales, sont admises ? - La ou les monnaies dans lesquelles le prix des offres doit être formulé et exprimé, lorsque le concurrent n'est pas installé au Maroc (conversion devant se faire en dirham sur la base du cours vendeur du dirham en vigueur le premier jour ouvrable de la semaine précédant celle du jour d'ouverture des plis, donné par Bank Al Maghreb) ; - La ou les langues dans lesquelles doivent être établies les pièces contenues dans les dossiers et les offres présentées par les concurrents ; (Cf. Règlement de consultation) • Le règlement de consultation a-t-il été signé par l'ordonnateur, son délégué ou le sous-ordonnateur avant le lancement de la procédure de passation du marché ? (Matérialisation de la signature) • Le dossier d'appel d'offres préparé par le maître d'ouvrage comprend-il : <ul style="list-style-type: none"> - Une copie de l'avis d'appel d'offres ou de la circulaire, - Un exemplaire du cahier des prescriptions spéciales, - Les plans et les documents techniques, - Le modèle de l'acte d'engagement, - Les modèles du bordereau des prix et du détail estimatif lorsqu'il s'agit d'un marché à prix unitaires, - Le modèle de la décomposition du montant global par poste avec indication ou non des quantités forfaitaires, lorsqu'il s'agit d'un marché à prix global, - Le modèle du cadre du sous-détail des prix, - Le modèle de la déclaration sur l'honneur, - Le règlement de la consultation ? (Cf. Dossier d'appels d'offres et le Règlement de la consultation) 		
--	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.04
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE : 4/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 6 : QUESTIONS RELATIVES AU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES

<ul style="list-style-type: none"> • Les dossiers d'appels d'offres sont-ils remis aux concurrents contre rémunération fixée par arrêté du ministre chargé des finances ? • Cette rémunération reflète-t-elle le coût de l'impression du dossier d'appel d'offres et de sa distribution aux concurrents à l'appel d'offres ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'ouvrage a-t-il introduit des modifications dans le dossier d'appel d'offres sans toutefois changer l'objet du marché ? • Si la réponse est positive, ces modifications ont-elles été communiquées à tous les concurrents ayant retiré ledit dossier ? • Lorsque les modifications nécessitent le report de la date prévue pour la réunion de la commission d'appel d'offres, ce report a-t-il été publié ? 		

SOUS RUBRIQUE 7 : QUESTIONS RELATIVES À L'INFORMATION DES CONCURRENTS

<ul style="list-style-type: none"> • Toute demande d'un concurrent au sujet d'éclaircissements ou renseignements concernant l'appel d'offres ou les documents y afférents, est-elle parvenue au maître d'ouvrage au moins 7 jours avant la date prévue pour la séance d'ouverture des plis ? (Cf. Cachet date avisé et le comparer avec la date d'ouverture des plis, les délais réglementaires d'au moins 7 jours sont-ils respectés ?) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tout éclaircissement ou renseignement, fourni par le maître d'ouvrage à un concurrent à la demande de ce dernier, est-il communiqué le même jour et dans les mêmes conditions aux autres concurrents ayant retiré le dossier d'appel d'offres et ce par lettre recommandée avec accusé de réception ou par télécopie confirmée ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'il est procédé à une réunion ou visite des lieux par le maître d'ouvrage, celui-ci dresse-t-il un procès-verbal mentionnant les demandes d'éclaircissement et les réponses formulées lors de cette réunion ou visite ? • Ce procès-verbal est-il communiqué à l'ensemble des concurrents ayant retiré le dossier d'appel d'offres ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des concurrents qui n'ont pas assisté à la réunion ou qui n'ont pas participé à la visite des lieux ? • Si la réponse est positive, ces concurrents ont-ils été admis à élever de réclamation sur le déroulement de la réunion ou de la visite des lieux tels que relatés dans le procès verbal qui leur a été communiqué ou mis à leur disposition par le maître d'ouvrage ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.04
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE : 5/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 8 : QUESTIONS RELATIVES AUX CONDITIONS REQUISES DES CONCURRENTS

<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les personnes physiques ou morales qui ont participé aux appels d'offres remplissent toutes les conditions ci-dessous : (Cf. Dossier technique et Dossier administratif, pour chaque marché sélectionné) <ul style="list-style-type: none"> - Justifient-elles des capacités juridiques, techniques et financières requises ; - Sont-elles en situation fiscale régulière, pour avoir souscrit leurs déclarations et réglé les sommes exigibles ou, à défaut de règlement, constitué des garanties jugées suffisantes par le comptable chargé du recouvrement ; - Sont-elles affiliées à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, et souscrivent-elles de manière régulière leurs déclarations de salaires auprès de cet organisme. • Est-ce qu'il y a eu des personnes qui ont participé aux appels d'offres sachant que ces personnes étaient en : <ul style="list-style-type: none"> - en liquidation judiciaire ; - en redressement judiciaire, sauf autorisation spéciale délivrée par l'autorité judiciaire compétente. - Les personnes ayant fait l'objet d'une exclusion temporaire ou définitive prononcée dans les conditions fixées par les articles ci-après portant sur l'inexactitude de la déclaration sur l'honneur ou sur l'exclusion de la participation aux marchés de l'état. 		
---	--	--

SOUS RUBRIQUE 9 : QUESTIONS RELATIVES A LA JUSTIFICATION DES CAPACITES ET QUALITES

<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que tout concurrent a présenté un dossier administratif, technique et éventuellement un dossier additif afin d'établir la justification de ses qualités et capacités ? (Cf. Dossiers de soumission) • Le dossier administratif comprend-il les éléments suivants ? <ul style="list-style-type: none"> - une déclaration sur l'honneur indiquant le nom, prénom, qualité et domicile du concurrent, et s'il s'agit d'une société tous les aspects juridiques qui y 		
---	--	--

sont rattachés (ex : raison sociale, capital social, numéro d'inscription au registre de commerce, etc.).

Si oui, cette déclaration contient-elle :

- L'engagement du concurrent à couvrir, dans les limites et conditions fixées dans les cahiers des charges, les risques découlant de son activité professionnelle
- L'engagement du concurrent, s'il envisage de recourir à la sous-traitance, que celle-ci ne peut dépasser cinquante pour cent (50%) du montant du marché ni porter sur le lot ou le corps d'état principal du marché, et de s'assurer que les sous-traitants remplissent également les conditions requises des concurrents (rubrique 8)
- L'attestation qu'il n'est pas en liquidation judiciaire ou en redressement judiciaire, et s'il est en redressement judiciaire, qu'il est autorisé par l'autorité judiciaire compétente à poursuivre l'exercice de son activité ;

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.04
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE : 6/20

Guide d'exploration

Réponse
Oui/non

Justification de
réponses négatives :

SOUS RUBRIQUE 9 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA JUSTIFICATION DES CAPACITES ET QUALITES

<ul style="list-style-type: none"> - L'engagement de ne pas recourir par lui-même ou par personne interposée à des pratiques de fraude ou de corruption des personnes qui interviennent, à quelque titre que ce soit, dans les différentes procédures de passation, de gestion et d'exécution des marchés ; - L'engagement de ne pas faire, par lui-même ou par personne interposée, des promesses, des dons ou des présents en vue d'influer sur les différentes procédures de conclusion d'un marché et lors des étapes de son exécution ; - La certification de l'exactitude des renseignements contenus dans la déclaration sur l'honneur et dans les pièces fournies dans son dossier de candidature. - la ou les pièces justifiant les pouvoirs conférés à la personne agissant au nom du concurrent ; - une attestation délivrée depuis moins d'un an par le percepteur du lieu d'imposition certifiant que le concurrent est en situation fiscale régulière ou à défaut de paiement. Cette attestation doit mentionner l'activité au titre de laquelle le concurrent est imposé ; - une attestation délivrée depuis moins d'un an par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale certifiant que le concurrent est en situation régulière envers cet organisme conformément aux dispositions prévues à cet effet (rubrique8). - Le récépissé du cautionnement provisoire ou l'attestation de la caution personnelle et solidaire en tenant lieu, le cas échéant ; - Le certificat d'immatriculation au registre de commerce pour les personnes assujetties à l'obligation d'immatriculation conformément à la législation en vigueur ; - Pour les marchés passés pour les besoins de la Défense Nationale ou de la Sécurité Publique, le maître d'ouvrage peut exiger les pièces justificatives de la nationalité de l'entreprise et de ses dirigeants ; • Le dossier technique comprend t-il les éléments suivants ? <ul style="list-style-type: none"> - Une note indiquant les moyens humains et techniques du concurrent, le lieu, la date, la nature et l'importance des prestations qu'il a exécutées ou auxquelles il a participé à l'exécution; - joint à cette note, chaque fois que le dossier d'appel d'offres l'exige, les attestations délivrées par les hommes de l'art sous la direction desquels lesdites prestations ont été exécutées ou par les bénéficiaires publics ou privés desdites prestations. Chaque attestation précise notamment la nature des prestations, le montant, les délais et les dates de réalisation, l'appréciation, le nom et la qualité du signataire ; 		
--	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.04
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE : 7/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 9 : QUESTIONS RELATIVES A LA JUSTIFICATION DES CAPACITES ET QUALITES

<ul style="list-style-type: none"> - Lorsqu'un système de qualification et de classification est prévu pour les marchés concernés par les prestations, le certificat délivré dans le cadre dudit système tient lieu du dossier technique conformément aux dispositions réglementaires régissant ledit système. - Lorsqu'un système d'agrément est prévu pour les marchés concernés par les prestations, le certificat délivré dans le cadre dudit système tient lieu du dossier technique conformément aux dispositions réglementaires régissant ledit système sauf stipulation contraire prévue dans le règlement de consultation. • Le dossier additif comprend-il toutes pièces complémentaires exigées par le dossier d'appel d'offres en raison de l'importance ou de la complexité de la prestation objet du marché ? 		
--	--	--

SOUS RUBRIQUE 10 : QUESTIONS RELATIVES À L'INEXACTITUDE DE LA DÉCLARATION SUR L'HONNEUR

<ul style="list-style-type: none"> • La déclaration sur l'honneur comporte-t-elle des erreurs ou inexactitudes ? • Si oui, est ce que l'une des sanctions suivantes ont été prises : <ul style="list-style-type: none"> - par décision du ministre intéressé, après avis de la commission des marchés, l'exclusion temporaire ou définitive du concurrent des marchés passés par les services relevant de son autorité. - par décision de l'autorité compétente aux frais et risques du déclarant : <ul style="list-style-type: none"> - Soit l'établissement d'une régie ; - Soit la résiliation du marché, suivie ou non de la passation d'un nouveau marché. • Dans les cas prévus ci-dessus, le concurrent est-il invité à présenter ses observations dans un délai imparti par le maître d'ouvrage qui est inférieur à quinze jours ? • Les excédents de dépenses résultant de la régie ou de la passation d'un nouveau marché après résiliation sont-ils prélevés sur les sommes qui peuvent être dues au déclarant sans préjudice des droits à exercer contre lui en cas d'insuffisance ? 		
--	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.04
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE : 8/20

Guide d'exploration

Réponse
Oui/non

Justification de
réponses négatives :

SOUS RUBRIQUE 11 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX DOCUMENTS À FOURNIR PAR LES ORGANISMES PUBLICS

- Est-ce que le concurrent est une personne morale de droit public autre que l'Etat ?
- Si oui, a-t-il fourni les documents suivants ?
 - Une copie du texte l'habilitant à exécuter les prestations objet du marché ;
 - Une attestation ou sa copie certifiée conforme délivrée depuis moins d'un an par l'Administration Compétente du lieu d'imposition certifiant que le concurrent est en situation fiscale régulière ou à défaut de paiement qu'il a constitué les garanties prévues à la rubrique 8 ci-dessus (conditions requises des concurrents) . Cette attestation, qui n'est exigée que pour les organismes soumis au régime de la fiscalité, doit mentionner l'activité au titre de laquelle le concurrent est imposé ;
 - Une attestation ou sa copie certifiée conforme délivrée depuis moins d'un an par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale certifiant que le concurrent est en situation régulière envers cet organisme conformément aux dispositions prévues à cet effet à la rubrique 8 ci-dessus. Cette attestation n'est exigée que des organismes dont le personnel est inscrit à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;
 - Le récépissé du cautionnement provisoire ou l'attestation de la caution personnelle et solidaire en tenant lieu, le cas échéant ;

--	--	--

SOUS RUBRIQUE 12 : QUESTIONS RELATIVES AU CONTENU DES DOSSIERS DES CONCURRENTS

- Les dossiers présentés par les concurrents comportent-ils, outre le cahier des prescriptions spéciales paraphé et signé, les dossiers administratif, technique et additif le cas échéant, prévus à la rubrique relative aux justification des capacités et des qualités, une offre financière et, si le règlement de consultation l'exige, une offre technique qu'elle soit au titre de la solution de base et/ou au titre de la solution variante ? (Cf. Dossiers de soumission pour chaque marché sélectionné)
- L'offre financière comprend- elle les documents suivants ?
 - L'acte d'engagement par lequel le concurrent s'engage à réaliser les prestations, objet du marché conformément aux conditions prévues aux cahiers des charges et moyennant un prix qu'il propose. Il est établi en un seul exemplaire sur ou d'après un imprimé dont le modèle est fixé par décision du Premier Ministre pris après avis de la commission des marchés.

Si la réponse ci dessus est positive, cet acte comporte t-il le relevé d'identité bancaire (RIB), et est-il signé par le concurrent ou son représentant habilité, sans qu'un même représentant puisse représenter plus d'un concurrent à la fois pour le même marché ?

--	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	9/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 12 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU CONTENU DES DOSSIERS DES CONCURRENTS

<ul style="list-style-type: none"> - Le bordereau des prix et le détail estimatif pour les marchés à prix unitaires ou la décomposition du montant global, le cas échéant, pour les marchés à prix global, établis conformément aux modèles fixés par le maître d'ouvrage et figurant dans le dossier d'appel d'offres. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le montant de l'acte d'engagement ainsi que les prix unitaires du bordereau des prix et du détail estimatif sont-ils écrits en chiffres et en toutes lettres ? Qu'en est-il des prix indiqués dans la décomposition du montant global ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • En cas de discordance entre les indications de prix de ces différents documents, ceux libellés en toutes lettres du bordereau des prix ou de la décomposition, le cas échéant, sont tenus pour bons pour établir le montant réel de l'acte d'engagement ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'offre technique prévue à la rubrique 13 ci-après comporte t-elle les documents techniques concernant l'exécution des prestations ? 		

SOUS RUBRIQUE 13 : QUESTIONS RELATIVES À LA PRESENTATION D'UNE OFFRE TECHNIQUE

<ul style="list-style-type: none"> • L'offre technique porte-t-elle, selon l'objet du marché, sur la méthodologie en précisant les avantages techniques qu'elle apporte et la méthode d'évaluation de leur impact financier, les moyens à mettre en œuvre pour l'exécution des prestations, le planning de réalisation, ainsi que sur les garanties offertes au titre de la prestation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le règlement de consultation prévoit-il les pièces devant constituer l'offre technique ainsi que les critères d'admissibilité et les critères de choix et de classement des offres ? (Cf. CPS et le Règlement de la consultation) 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'offre technique est-elle établie pour la solution de base et/ou pour la solution variante, le cas échéant ? 		

SOUS RUBRIQUE 14 : QUESTIONS RELATIVES À LA PRÉSENTATION DES DOSSIERS DES CONCURRENTS

<ul style="list-style-type: none"> • Le dossier présenté par chaque concurrent est-il mis dans un pli cacheté ? et comporte-il les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Le nom et l'adresse du concurrent ? - L'objet du marché et, éventuellement, l'indication du lot en cas de marché alloté ? - La date et l'heure de la séance d'ouverture des plis ? - L'avertissement que " le pli ne doit être ouvert que par le président de la commission d'appel d'offres lors de la séance publique d'ouverture des plis " ? <p>(Cf. Plis de soumission)</p>		
--	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	10/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 14 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES À LA PRÉSENTATION DES DOSSIERS DES CONCURRENTS

<ul style="list-style-type: none"> • Ce pli comporte-t-il les éléments suivants ? 1) Deux enveloppes distinctes lorsque l'offre technique n'est pas exigée : <ul style="list-style-type: none"> - La première enveloppe contient le dossier administratif, le dossier technique, le cahier des prescriptions spéciales signé et paraphé par le concurrent ou la personne habilitée à cet effet et, le cas échéant, le dossier additif visés à l'article 23 ci-dessus. Cette enveloppe doit être cachetée et porter de façon apparente la mention « dossiers administratif et technique » ; - La deuxième enveloppe contient l'offre financière. Elle doit être cachetée et porter de façon apparente la mention « offre financière ». 2) Trois enveloppes distinctes lorsque la présentation d'une offre technique incluant ou non une offre variante est exigée : <ul style="list-style-type: none"> - La première enveloppe comprend le dossier administratif, le dossier technique, le cahier des prescriptions spéciales signé et paraphé par le concurrent ou la personne habilitée à cet effet, et, le cas échéant, le dossier additif. Cette enveloppe doit être cachetée et porter de façon apparente la mention «dossiers administratif et technique ». - La deuxième enveloppe comprend l'offre financière du soumissionnaire. Elle doit être cachetée et porter de façon apparente la mention «offre financière ». c) La troisième enveloppe contient l'offre technique. Elle doit être cachetée et porter de façon apparente la mention «offre technique». • Les enveloppes visées aux paragraphes 1 et 2 ci-dessus indiquent-ils de manière apparente les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Le nom et l'adresse du concurrent ? - L'objet du marché et, le cas échéant, l'indication du lot ? - La date et l'heure de la séance d'ouverture des plis ? <p>(Cf. Marchés sélectionnés dans le cadre de l'audit des marchés)</p>		
--	--	--

SOUS RUBRIQUE 15 : QUESTIONS RELATIVES AUX OFFRES COMPORTANT DES VARIANTES

<ul style="list-style-type: none"> • Si le règlement de consultation prévoit la présentation d'offres variantes par rapport à la solution de base prévue par le cahier des prescriptions spéciales, ce règlement précise t'il l'objet, les limites et les conditions de base ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Sauf stipulations contraires du règlement de consultation, la présentation des variantes implique t-elle l'obligation pour le soumissionnaire de présenter une offre pour la solution de base initialement prévue ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les modalités d'examen des solutions de base et des variantes sont-elles précisées dans le règlement de consultation ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	11/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	--------------------	--

SOUS RUBRIQUE 15 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX OFFRES COMPORTANT DES VARIANTES

<ul style="list-style-type: none"> Les offres variantes présentées par les concurrents font-elles l'objet d'un pli distinct de l'offre de base éventuellement proposée ? Comportent-elles les mêmes pièces que celles prévues pour le contenu des dossiers des concurrents à l'exception des pièces du dossier administratif ? Dans le cas où le candidat ne présente que des offres variantes, le pli contenant les offres variantes répond t-il aux conditions de présentation prévues à la rubrique 14 ci-dessus et comporte t'il en outre la mention « variante » ? 		
---	--	--

SOUS RUBRIQUE 16 : QUESTIONS RELATIVES AU DEPOT DES PLIS DES CONCURRENTS

<ul style="list-style-type: none"> Les plis sont-ils au choix des concurrents : <ul style="list-style-type: none"> - Soit déposés, contre récépissé, dans le bureau du maître d'ouvrage indiqué dans l'avis d'appel d'offres ? - Soit envoyés, par courrier recommandé avec accusé de réception, au bureau précité ? - Soit remis, séance tenante, au président de la commission d'appel d'offres au début de la séance, et avant l'ouverture des plis ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Le délai pour la réception des plis expire t-il à la date et à l'heure fixées par l'avis d'appel d'offres pour la séance d'ouverture des plis ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Les plis déposés ou reçus postérieurement au jour et à l'heure fixés sont-ils admis ? (vérifier que les plis reçus après le délai fixé n'ont pas été admis) 		
<ul style="list-style-type: none"> A leur réception, les plis sont-ils enregistrés par le maître d'ouvrage dans leur ordre d'arrivée, sur un registre spécial ? (Cf. Liste des plis reçus) 		
<ul style="list-style-type: none"> Le numéro d'enregistrement ainsi que la date et l'heure d'arrivée sont-ils portés sur le pli remis et la liste des soumissions ou du registre tenu au niveau du Bureau d'Ordre ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Les plis cachetés sont-ils tenus en lieu sûr jusqu'à leur ouverture dans les conditions prévues à la rubrique 17 ci-après ? 		

SOUS RUBRIQUE 17 : QUESTIONS RELATIVES AU RETRAIT DES PLIS

<ul style="list-style-type: none"> Tout pli déposé ou reçu est-il retiré antérieurement au jour et à l'heure fixés pour l'ouverture des plis ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Le retrait du pli fait-il l'objet d'une demande écrite et signée par le concurrent ou son représentant dûment habilité ? La date et l'heure du retrait sont-ils enregistrés par le maître d'ouvrage dans le registre spécial visé à la rubrique 16 ci-dessus ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES MARCHÉS PUBLICS	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	12/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 18 : QUESTIONS RELATIVES AU DELAI DE VALIDITE DES OFFRES

<ul style="list-style-type: none"> • Les soumissionnaires restent engagés par leurs offres pendant un délai de 60 jours (porté à 90 jours si le cahier des prescriptions spéciales le prévoit) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Si dans ce délai, la commission de l'appel d'offres estime n'être pas en mesure d'exercer son choix, le maître d'ouvrage peut-il proposer la prolongation de ce délai ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les soumissionnaires qui restent engagés pendant ce nouveau délai ont donné leur accord par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au maître d'ouvrage ? 		

SOUS RUBRIQUE 19 : QUESTIONS RELATIVES AU DEPOT DES ECHANTILLONS

<ul style="list-style-type: none"> • Le dossier d'appel d'offres prévoit-il : <ul style="list-style-type: none"> - le dépôt d'échantillons ? - la présentation de prospectus, notices ou autres documents techniques ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelles conditions le dépôt de cautionnement peut-il être demandé aux concurrents ? • Lorsqu'il est demandé, quelle est la date maximale à laquelle les échantillons, prospectus, notices et autres sont déposés ? • Lorsque ceux-ci sont déposés, est ce que le maître d'ouvrage délivre un accusé de réception ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce qu'au-delà de cette date, les échantillons, prospectus, notices ou autres documents peuvent-ils être déposés ? • Dans quelles conditions examine-t-on ces échantillons ? 		

SOUS RUBRIQUE 20 : QUESTIONS RELATIVES A LA COMMISSION D'APPEL D'OFFRES

<ul style="list-style-type: none"> • La commission d'appel d'offres comprend-t-elle les membres suivants ? (Cf. Liste des membres de la commission et les lettres de convocation des membres de la commission) : <ul style="list-style-type: none"> - Un représentant du maître d'ouvrage ? - Deux autres représentants du maître d'ouvrage dont un au moins relève du service concerné par la prestation objet du marché, - Un représentant de la Trésorerie Générale du Royaume ? - Un représentant du ministère chargé des finances lorsque le montant estimé du marché est supérieur à trente millions (30.000.000) de dirhams ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Pour les marchés de fournitures, lorsque le montant estimé pour le marché dépasse un million (1.000.000) de dirhams, le maître d'ouvrage convoque-t-il un représentant du ministère chargé du commerce ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	13/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 20 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA COMMISSION D'APPEL D'OFFRES

<ul style="list-style-type: none"> • Reporte-t-il la date d'ouverture des plis de quarante-huit heures ? • Informe-t-il tous les membres de la commission ainsi que les concurrents de la nouvelle date et du lieu de la séance d'ouverture des plis ? • En cas d'une nouvelle absence, la commission peut-elle procéder à l'ouverture des plis ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Qui désigne le président de la commission d'appel d'offres ? • Qui désigne la personne chargée de la suppléer en cas d'absences ou d'empêchement ? • Comment sont désignés les deux autres représentants du maître d'ouvrage ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que c'est le maître d'ouvrage qui convoque les membres de la commission ? • La convocation et le dossier d'appel d'offres sont-ils déposés dans les services des membres de la dite commission d'appel d'offres ? Et cela a-t-il lieu sept jours au moins avant la date fixée pour la séance d'ouverture des plis ? • Toute observation relevée à l'issue du nouvel examen de ces dossiers est-elle formulée avant la séance d'ouverture des plis ? 		

SOUS RUBRIQUE 21 : QUESTIONS RELATIVES OUVERTURES DES PLIS DES CONCURRENTS EN SÉANCE PUBLIQUE

<ul style="list-style-type: none"> • La séance d'ouverture des plis des concurrents est-elle publique ? • Si la réponse est positive, avant l'ouverture de cette séance publique, le président remet-il aux membres de la commission le support écrit contenant l'estimation du coût des prestations ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La séance a-t-elle lieu le jour et à l'heure fixés ? si ce jour est déclaré férié ou chômé, la réunion se tient-elle le jour ouvrable suivant à la même heure ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le président demande-t-il aux membres de la commission de formuler leurs observations sur les vices éventuels qui entachent la procédure ? • Si la réponse est positive, <ul style="list-style-type: none"> - Après s'être assuré du bien fondé de ces observations, met-il fin à la procédure ? - Avise-t-il à haute voix les différents concurrents ? • Si la réponse est négative, autrement dit dans le cas où le président ne s'assurerait pas du bien fondé de la constatation relevée par l'un des membres de la commission, est ce qu'il ordonne l'inscription de la réserve dans le procès-verbal de la réunion ? • Le Président demande-t-il la poursuite de la procédure sous sa responsabilité ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le président cite les journaux, et le cas échéant les publications dans lesquelles l'avis d'appel d'offres a été publié ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	14/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 21 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES À L'OUVERTURES DES PLIS DES CONCURRENTS EN SÉANCE PUBLIQUE

<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le président dépose sur le bureau tous les plis reçus ? • et est ce qu'il invite les concurrents présents qui n'auraient pas déposé leurs plis à les remettre séance tenante ? • Invite-t-il aussi les concurrents qui se sont rendu compte que leurs dossiers sont incomplets à produire les pièces manquantes ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le président vérifie-t-il l'existence des 2 enveloppes : <ul style="list-style-type: none"> - celle contenant le dossier administratif, le dossier technique et le cahier des prescriptions spéciales ? cette enveloppe porte-t-elle la mention : «dossier administratif et technique » ? - celle contenant l'offre financière ? porte-t-elle la mention « offre financière » ? • Si oui, le président ouvre-il ensuite l'enveloppe portant la mention « dossiers administratif et technique » et vérifie-t-il dans cette enveloppe l'existence des pièces exigées pour ces dossiers ? • A l'issue de cela, la séance publique prend-elle fin ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque la commission se réunit pour examiner les dossiers administratifs et technique, est ce qu'elle écarte : <ul style="list-style-type: none"> - Les concurrents qui font l'objet d'une exclusion temporaire ou définitive ? - Les concurrents qui n'ont pas respecté les prescriptions en matière de présentation de leurs dossiers ? - Les concurrents qui n'ont pas qualité pour soumissionner ? - Les concurrents dont les capacités financières et techniques sont jugées insuffisantes, étant entendu que l'activité des concurrents est appréciée au vu de l'ensemble des pièces des dossiers administratif et technique 		
<ul style="list-style-type: none"> • Que fait la commission lorsqu'elle constate soit l'absence d'une pièce constitutive du dossier administratif, soit des erreurs matérielles ou discordances dans les pièces dudit dossier ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • À la reprise de la séance publique, lorsque le président donne lecture de la liste des soumissionnaires admissibles, fait-il connaître les motifs des éliminations ? • Est ce que le président rend, aux concurrents écartés présents leurs dossiers ? dans quelles conditions les rend-t-il ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que l'offre technique, l'offre variante et le dépôt d'échantillons sont toujours exigés ? • Lorsqu'ils ne le sont pas, est ce que la commission poursuit ses travaux ? • Est ce qu'elle procède à l'ouverture et à l'examen des offres financières ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	15/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 21 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES À L'OUVERTURES DES PLIS DES CONCURRENTS EN SÉANCE PUBLIQUE

<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque le dépôt d'échantillons et ou la présentation d'une offre technique incluant ou non une offre variante sont exigés : <ul style="list-style-type: none"> - est-ce que le président ouvre les enveloppes contenant les offres techniques ? - est ce qu'il donne lecture des pièces contenues dans chaque enveloppe ? - est-ce que les membres de la commission paraphent les enveloppes contenant les offres financières des concurrents ? 		
<ul style="list-style-type: none"> - ces enveloppes sont-elles ensuite mises en lieu sur ? - qui fixe la date et l'heure de la reprise de la séance publique ? - Cette formalité accomplie, est-il mis fin à la séance publique ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • À l'issue de cette séance, le président demande-il au maître d'ouvrage de procéder à l'affichage dans ses locaux de la date et de l'heure retenues pour la prochaine séance publique ? 		

SOUS RUBRIQUE 22 : QUESTIONS RELATIVES À L'EXAMEN ET ÉVALUATION DES OFFRES TECHNIQUES

<ul style="list-style-type: none"> • La commission procède-t-elle, à huis clos, à l'évaluation des offres techniques ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les soumissionnaires éliminés ? (Cf. Liste des soumissionnaires) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que la commission d'appel d'offres peut, avant de se prononcer, consulter tout expert ou technicien ou constituer une sous-commission pour analyser les offres techniques ? • Peut-elle demander par écrit à l'un ou à plusieurs concurrents des éclaircissements sur leur offre technique ? • Si oui, sous quelles formes ? 		

Sous Rubrique 23 : QUESTIONS RELATIVES AUX EXAMENS DES ÉCHANTILLONS

<ul style="list-style-type: none"> • Après examen des dossiers administratif et technique, la commission d'appel d'offres se réunit-elle pour examiner les échantillons, prospectus, notices ou autres documents techniques ? • Si la réponse est positive, est ce que leur présentation est exigée par le dossier d'appel d'offres ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La commission peut-elle, avant de se prononcer, consulter tout expert ou technicien ou constituer une sous-commission pour apprécier la qualité technique des échantillons proposés, prospectus, notices ou autres documents techniques ? • Peut-elle également demander par écrit à l'un ou à plusieurs concurrents des éclaircissements sur leurs échantillons, prospectus, notices ou autres documents techniques présentés 		
<ul style="list-style-type: none"> • Que se passe-t-il pour la liste des concurrents dont les échantillons répondent aux spécifications ? • Qu'en est-il pour les autres échantillons ? • Est ce qu'un procès-verbal est dressé ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	16/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 24 : QUESTIONS RELATIVES À L'OUVERTURE DES ENVELOPPES CONTENANT LES OFFRES FINANCIÈRES EN PUBLIC

• A quel moment la séance publique est-elle reprise?		
• Dans quel(s) cas l'examen des dossiers administratif et technique a lieu ?		
• Est ce que la liste des soumissionnaires admissibles et ceux non retenus est communiquée ?		
• Si la réponse est positive, est ce que les motifs des éliminations sont énoncés ?		
• Quelles sont les lettres qui sont ouvertes ?		
• Est ce qu'il précisé la teneur des actes d'engagement ?		
• Est ce que ce sont les membres de la commission qui paraphent les actes d'engagement ?		
• Est ce à ce moment –là que la séance publique prend fin ?		

SOUS RUBRIQUE 25 : QUESTIONS RELATIVES A L'ÉVALUATION DES OFFRES DES CONCURRENTS À HUIS CLOS

• La commission peut-elle consulter tout expert ou technicien qui pourrait l'éclairer sur des points particuliers des offres présentées ?		
• La commission écarte-t-elle les soumissionnaires dont les offres financières :		
- ne sont pas conformes à l'objet du marché ?		
- ne sont pas signées, ou sont signées par des personnes non habilitées à engager le concurrent ?		
- expriment des restrictions ou des réserves ?		
• Le résultat des opérations arithmétiques des offres des soumissionnaires retenus est-il vérifié par la commission ?		
• Après vérification des erreurs matérielles, demande-t-on au soumissionnaire concerné de confirmer le montant de son offre ainsi rectifié ?		
• Que se passe-t-il si le soumissionnaire concerné n'est pas présent ?		
• Après avoir consulté le soumissionnaire, que se passe-t-il s'il refuse l'offre corrigée ?		
• Est ce que son cautionnement provisoire reste acquis ?		

SOUS RUBRIQUE 26 : QUESTIONS RELATIVES A L'OFFRE ANORMALEMENT BASSE OU EXCESSIVE

• À quel moment une offre est-elle considérée comme anormalement basse ?		
• Lorsqu'elle est inférieure de plus de vingt-cinq pour cent (25%) par rapport à la moyenne arithmétique de l'estimation du maître d'ouvrage, de la moyenne des offres financières des soumissionnaires ?		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	17/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 26 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A L'OFFRE ANORMALEMENT BASSE OU EXCESSIVE

<ul style="list-style-type: none"> • À quel moment, une offre est considérée comme excessive ? • Lorsqu'elle est supérieure de plus de vingt-cinq pour cent (25%) par rapport à la moyenne arithmétique de l'estimation du maître d'ouvrage ? • De la moyenne des offres financières des autres soumissionnaires d'autre part ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'une offre est jugée anormalement basse, est ce que la commission d'appel d'offres peut l'accepter ? • Si la réponse est positive, que demande la commission, quelles informations ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'une offre est jugée excessive, est-elle rejetée par la commission d'appel d'offres ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les justifications tenant notamment aux aspects suivants sont-elles prises en compte ? <ul style="list-style-type: none"> - Les modèles de fabrication des produits, les modalités de la prestation des services, les procédés de construction ? - Le caractère exceptionnellement favorable des conditions d'exécution dont bénéficie le concurrent ? - L'originalité du projet ou de l'offre ? 		

SOUS RUBRIQUE 27 : QUESTIONS RELATIVES A LA CONSULTATION DES CONCURRENTS ET COMPARAISON DES OFFRES

<ul style="list-style-type: none"> • Avant d'émettre son avis, la commission peut-elle convoquer, les soumissionnaires auprès desquels elle juge nécessaire d'obtenir tout éclaircissement sur leurs offres ? • Si la réponse est positive ; ces éclaircissements doivent-ils se rapporter uniquement aux documents contenus dans les plis 		
<ul style="list-style-type: none"> • Si certaines offres sont considérées comme équivalentes, peut-on demander pour les départager aux soumissionnaires de présenter de nouvelles offres ? • Si la réponse est positive et que les soumissionnaires se refusent à faire de nouvelles offres, que fait la commission ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • À équivalence d'offres, est ce qu'un droit de préférence est attribué à l'offre présentée par une coopérative de production régie par la législation en vigueur ? 		

SOUS RUBRIQUE 28 : QUESTIONS RELATIVES AUX APPELS D'OFFRE INFRUCTUEUX

<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que la commission déclare l'appel d'offres infructueux si : <ul style="list-style-type: none"> - Aucune offre n'a été présentée ou déposée ? - Aucun concurrent n'a été retenu à l'issue de l'examen des dossiers administratifs et techniques ? - Aucun concurrent n'a été retenu à l'issue de l'examen de l'offre technique ou des échantillons ? - Aucune des offres ne lui paraît acceptable au regard des critères fixés au règlement de la consultation ? 		
---	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	18/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 28 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX APPELS D'OFFRE INFRUCTUEUX

- A-t-on recours à la procédure négociée dans le cas où aucune offre n'a été présentée ou déposée ?

--	--	--

SOUS RUBRIQUE 29 : QUESTIONS RELATIVES AUX CARACTERES CONFIDENTIELS DE LA PROCEDURE

- Est ce qu'après l'ouverture des plis en séance publique, des renseignements concernant l'examen des plis, les précisions demandées, l'évaluation des offres ou les recommandations relatives à l'attribution du marché, peuvent être communiqués aux soumissionnaires ou à toute autre personne ?

--	--	--

SOUS RUBRIQUE 30 : QUESTIONS RELATIVES PROCÈS-VERBAL DE LA SEANCE D'EXAMEN DES OFFRES

- Est ce qu'un procès-verbal est dressé séance tenante de chacune des réunions de la commission ? (Cf. PV d'ouverture des plis)

--	--	--

- Le procès-verbal:
 - Est-il public ?
 - Peut-il être communiqué aux soumissionnaires ?
 - Mentionne-t-il l'estimation faite par le maître d'ouvrage ?
 - Indique-t-il les motifs d'élimination des soumissionnaires ?
 - Est-il signé par le président, par les membres de la commission ?

--	--	--

- Est ce qu'un extrait du procès-verbal est affiché dans les locaux du maître d'ouvrage ?
- Cela a-t-il lieu dans les vingt-quatre heures qui suivent la date d'achèvement des travaux de la commission ?
- Cela a-t-il lieu pendant une période de quinze (15) jours francs au moins ?

--	--	--

- Est ce que l'extrait du procès verbale est également publié au portail des marchés de l'Etat ? (vérifier que le dossier comporte un document matérialisant cette parution au niveau du portail des marchés publics)

--	--	--

SOUS RUBRIQUE 31 : QUESTIONS RELATIVES AUX RESULTATS DEFINITIFS DE L'APPEL D'OFFRES

- Est ce que les résultats d'examen des offres sont affichés dans les locaux du maître d'ouvrage ? Ou sont-ils publiés dans le site électronique ayant servi à la publication de l'avis d'appel d'offres ?

--	--	--

- Est ce que cela a lieu dans les vingt-quatre heures suivant l'achèvement des travaux de la commission ? Et ce pendant une période de quinze (15) jours francs au moins ?
- Ces résultats sont-ils également publiés au portail des marchés de l'Etat ?

--	--	--

- Est ce que le maître d'ouvrage informe le soumissionnaire retenu de l'acceptation de son offre par lettre recommandée avec accusé de réception? (Cf. Lettres de notification)
- Est ce que cette lettre lui est adressée dans un délai qui est inférieur à dix (10) jours francs à compter de la date

--	--	--

d'achèvement des travaux de la commission ?			
GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES		CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS		VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT		PAGE :	19/20
Guide d'exploration		Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 31 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX RESULTATS DEFINITIFS DE L'APPEL D'OFFRES			
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que le maître d'ouvrage informe lui-même les soumissionnaires éliminés du rejet de leur offre? • Si la réponse est positive, est ce que les motifs des éliminations sont communiqués • Si oui, les explications et argumentaires sont-ils fournis par écrit, suite à la demande expresse des concurrents non retenus ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Les éléments ayant été à l'origine de l'élimination des concurrents sont-ils conservés par le maître d'ouvrage pendant un délai de cinq ans ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce qu'un soumissionnaire peut prétendre à indemnité si son offre n'a pas été acceptée ou s'il n'a pas été donné suite à l'appel d'offres ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Le choix arrêté par la commission conformément aux sous-rubriques précédentes peut-il être modifié par l'autorité compétente ? 			
SOUS RUBRIQUE 32 : QUESTIONS RELATIVES AUX ANNULATIONS D'UN APPEL D'OFFRES			
<ul style="list-style-type: none"> • L'autorité compétente encourent-elle une responsabilité à l'égard des concurrents ? • Quel que soit le stade de la procédure pour la conclusion du marché, l'autorité compétente peut-elle annuler l'appel d'offres dans les cas suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Lorsque les données économiques ou techniques des prestations objet de l'appel d'offres ont été fondamentalement modifiées ? - Lorsque des circonstances exceptionnelles ne permettent pas d'assurer l'exécution normale du marché ? - Lorsque les offres reçues dépassent les crédits budgétaires alloués au marché ? - Lorsqu'un vice de procédure a été décelé ? - Lorsqu'il n'y a pas eu de concurrence ? - En cas de réclamation fondée d'un concurrent ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'ouvrage doit-il informer par écrit l'attributaire du marché ? Si oui, doit-il le faire en précisant le ou les motifs d'annulation de l'appel d'offres ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que l'annulation d'un appel d'offres peut justifier le recours à la procédure négociée ? (argumenter si la réponse est positive) 			
SOUS RUBRIQUE 33 : QUESTIONS RELATIVES AUX RECLAMATIONS DES CONCURRENTS ET SUSPENSION DE LA PROCEDURE			
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que tout concurrent peut saisir le maître d'ouvrage concerné s'il constate que l'une des règles de la procédure de passation des marchés, prévue par le présent décret, n'a pas été respectée ? Si oui, le fait-il par écrit? 			

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.04	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES OUVERT OU RESTREINT	PAGE :	20/20

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	----------------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 33 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX RECLAMATIONS DES CONCURRENTS ET SUSPENSION DE LA PROCEDURE

- **Le maître d'ouvrage fait-il connaître, au concurrent concerné, la réponse réservée à sa réclamation ?**
- **Si la réponse est positive, la réponse à la réclamation est fournie dans quel délai ?**

2.1.2.5 Appel d'offres avec présélection

GUIDE D'AUDIT INTERNE				
FASCICULE	:	AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.05	FICHE :
TITRE	:	MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE	:	APPEL D'OFFRES AVEC PRESELECTION	PAGE :	1/5

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	--------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX PRINCIPES ET MODALITES

- Est-il passé des marchés sur appel d'offres avec présélection, lorsque les prestations objet du marché nécessitent, en raison de leur complexité ou de leur nature particulière, une sélection préalable des candidats ?

--	--

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A LA PUBLICITE DE L'APPEL D'OFFRES AVEC PRESELECTION

- Dans quelles conditions l'avis d'appel d'offres avec présélection est publié ?

- Est ce que cet avis fait connaître :
 - l'objet de l'appel d'offres avec présélection avec indication, le cas échéant, du lieu d'exécution ?
 - l'autorité qui procède à l'appel d'offres avec présélection ?
 - Le (ou les) bureau (x) et l'adresse du maître d'ouvrage où l'on peut retirer le dossier d'appel d'offres avec présélection ?
 - Le bureau et l'adresse du maître d'ouvrage où les offres sont déposées ou adressées ?
 - le lieu, le jour et l'heure fixés pour la tenue de la séance d'admission, en précisant que les candidats peuvent remettre directement leurs demandes d'admission au président de la commission ?
 - les pièces justificatives prévues dans le dossier de présélection que tout candidat doit fournir ?
 - la (ou les) qualification (s) requise (s) et la (ou les) catégorie (s) dans laquelle (lesquelles) le concurrent doit être classé, pour les marchés de travaux ou le (ou les) domaine (s) d'activité pour les marchés d'études et de maîtrise d'œuvre, conformément à la réglementation en vigueur ?

(Cf. Avis de publication)

--	--

SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AU RÉGLEMENT DE PRÉSÉLECTION

- Est ce que tout appel d'offres avec présélection fait l'objet d'un règlement avec présélection ?
- Est ce que le règlement de présélection est établi par le maître d'ouvrage ?

- Si la réponse est positive, le règlement comprend-t-il :
 - La liste des pièces à fournir par les candidats conformément à la rubrique sur la justification des capacités et qualités ?
 - Les critères d'appréciation des capacités techniques et financières des candidats, le cas échéant ?

(Cf. Règlement de présélection)

--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.05	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES AVEC PRESELECTION	PAGE :	2/5

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES AU DOSSIER DE PRÉSÉLECTION

<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que tout appel d'offres avec présélection fait l'objet d'un dossier établi par le maître d'ouvrage ? • Si la réponse est positive, ce dossier comprend-t-il: <ul style="list-style-type: none"> - Une copie de l'avis de présélection ? - Une note de présentation de l'objet du marché ? - Le modèle de la demande d'admission ? - Le modèle de la déclaration sur l'honneur ? - Le règlement de présélection ? <p>(Cf. Dossier de présélection)</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les dossiers de présélection parviennent aux membres de la commission d'admission ? • Est-ce que le maître d'ouvrage fait-il parvenir aux membres de la commission d'appel d'offres le dossier d'appel d'offres ? • Est-ce que cela a lieu dans un délai de 8 jours avant l'envoi de l'avis pour publication ? • Quel est le délai dont disposent les membres de la commission d'appel d'offres pour faire part au maître d'ouvrage de leurs observations ? • Les dossiers de présélection sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> - mis à la disposition des candidats dès la parution du premier avis d'appel d'offres avec présélection ? - et cela jusqu'à la date limite de remise des demandes d'admission des candidats ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelles conditions sont remis les dossiers de présélection ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le maître d'ouvrage a introduit des modifications dans le dossier ? • A-t-il changé l'objet du marché ? • Ces modifications ont-elles été communiquées aux candidats ? • Si les modifications nécessitent le report de la date prévue pour la séance de la commission d'admission, quelle procédure a lieu ? 		

SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES AUX CONDITIONS REQUISES DES CANDIDATS ET JUSTIFICATION DES CAPACITÉS ET DES QUALITÉS

<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les conditions requises pour les candidats pour participer à l'appel d'offres avec présélection ? (Cf. Liste des soumissionnaires) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les pièces à produire pour justifier leurs capacités et leurs qualités? 		

SOUS RUBRIQUE 6 : QUESTIONS RELATIVES AU DÉPÔT ET RETRAIT DE LA DEMANDE D'ADMISSION

<ul style="list-style-type: none"> • La demande d'admission est-elle accompagnée des dossiers administratifs, techniques et additifs ? • A-t-elle été déposée sous pli fermé ? 		
--	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.05	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES AVEC PRESELECTION	PAGE :	3/5

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 6 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU DÉPÔT ET RETRAIT DE LA DEMANDE D'ADMISSION

<ul style="list-style-type: none"> • Le pli contenant la demande d'admission et les dossiers qui l'accompagnent est-il : <ul style="list-style-type: none"> - cacheté ? - porte-il le nom et l'adresse du candidat ? l'objet de l'appel d'offres avec présélection ? la date et l'heure de la séance d'admission ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelles conditions les candidats ayant déposé des plis peuvent-ils les retirer ? 		

SOUS RUBRIQUE 7 : QUESTIONS RELATIVES A LA COMMISSION D'ADMISSION

<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les membres de la commission d'appel d'offres dont la présence est obligatoire ? (Cf. Liste des membres de la commission) • Quelle est l'autorité compétente ? • Les membres de la commission sont-ils convoqués à la diligence du maître d'ouvrage ? 		
--	--	--

SOUS RUBRIQUE 8 : QUESTIONS RELATIVES A LA SEANCE D'ADMISSION

<ul style="list-style-type: none"> • La commission a-t-elle procédé à l'ouverture des plis en séance publique ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La séance est-elle ouverte par le président au jour et à l'heure fixés ? • Si ce jour est déclaré férié ou chômé, la réunion a-t-elle été tenue le jour ouvrable suivant à la même heure ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Que se passe-t-il pour les concurrents dont le dossier est incomplet ? Peuvent-ils produire les pièces manquantes ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le président vérifie-t-il l'existence de toutes les pièces dans chacun des plis ? • Si oui, en dresse-t-il un état ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • La commission a-t-elle poursuivi ses travaux à huit clos ? • Consulte-elle un expert ou un technicien pour l'éclairer sur des points particuliers des candidatures présentées ? • Charge-t-elle une sous-commission pour examiner ces candidatures ? • Est-ce que la commission écarte : <ul style="list-style-type: none"> - les concurrents faisant l'objet d'une exclusion temporaire ou définitive ? - les concurrents qui ne respectent pas les prescriptions en matière de présentation de leurs dossiers ? - les concurrents qui n'ont pas qualité pour soumissionner ? - les concurrents dont les capacités financières et techniques sont jugées insuffisantes ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.05	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES AVEC PRESELECTION	PAGE :	4/5

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 8 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA SEANCE D'ADMISSION

- Avant d'émettre son avis, la commission a-t-elle convoqué les candidats, par écrit, par voie orale, afin d'obtenir des éclaircissements sur leurs capacités aux points de vue technique et financier ?

--	--	--

SOUS RUBRIQUE 9 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCES VERBAL DE LA COMMISSION D'ADMISSION

- La commission d'admission dresse-t-elle un procès verbal de chacune de ses réunions ?
- Ce procès-verbal enregistre-t-il les observations et protestations présentées au cours de la séance d'admission par les membres ou par les concurrents ainsi que le point de vue de la commission sur ces observations ou protestations ?
- Les candidats admis ou évincés sont-ils notifiés par écrit ?
- Est ce qu'il est précisé pour ceux qui sont évincés les motifs de leur éviction ?
- Ce procès-verbal est-il signé, et par qui ?
 - Par le président ?
 - Par les membres de la commission ?
- Le cas échéant, est ce que tout rapport établi par une sous-commission ou un expert est signé et joint au procès-verbal ?
- Est ce qu'un extrait du procès-verbal est affiché dans les locaux du maître d'ouvrage ?
- Cela a-t-il lieu dans les 24 h qui suivent la date d'achèvement des travaux de la commission ?
- Le procès-verbal est-il affiché pendant au moins 15 jours francs ?
- Est-il publié au portail des marchés ?

--	--	--

SOUS RUBRIQUE 10 : QUESTIONS RELATIVES AUX RÉSULTATS DÉFINITIFS DE L'ADMISSION

- Les candidats éliminés sont-ils informés des motifs de leur éviction par :
 - Lettre recommandée avec accusé de réception?
 - Fax confirmé ?
 - Voie électronique ?
- Cette lettre est-elle adressée dans un délai inférieur à 10 jours à compter de la date d'achèvement des travaux de la commission d'admission ?
- Les éléments d'information ayant été à l'origine de l'élimination des candidats sont-ils conservés par le maître d'ouvrage et cela dans un délai de 5 ans minimum ?
- Les candidats admis sont-ils informés par le maître d'ouvrage ? Dans un délai de combien de jours ?
- Par quel moyen sont-ils informés ? Par fax confirmé, par lettre recommandée avec accusé de réception ou par voie électronique ?

--	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.05	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPEL D'OFFRES AVEC PRESELECTION	PAGE :	5/5

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 11 : QUESTIONS RELATIVES A LA COMMISSION D'APPEL D'OFFRES AVEC PRESELECTION

- De quels membres est constituée la commission d'appel d'offres avec présélection ? existe-t-il dans le dossier une liste des membres de cette commission signée par la hiérarchie supérieure ?

--	--

SOUS RUBRIQUE 12 : QUESTIONS RELATIVES A L'OUVERTURE DES PLIS DES CONCURRENTS EN SÉANCE PUBLIQUE

- Est ce que la séance d'ouverture des plis des concurrents est publique ?
- Si la réponse est positive, le président remet-il aux membres de la commission le support écrit contenant l'estimation du coût des prestations ?
- La séance d'ouverture des plis a-t-elle lieu au jour et l'heure qui ont été fixés par la commission d'ouverture des plis ?
- Le président demande-t-il aux membres de la commission de formuler leurs observations sur les irrégularités éventuelles qui entachent la procédure ?
- S'assure-t-il du bien fondé des observations ?
- Le président donne-t-il lecture de la liste des soumissionnaires admissibles ?
- Si la réponse est positive, est ce qu'il fait connaître les motifs des éliminations des candidats évincés ?
- Est ce que le président peut inviter les concurrents présents qui n'auraient pas déposé leurs plis à les remettre séance tenante ?
- À quel moment est arrêtée définitivement la liste des plis reçus ?
- Après que la commission a procédé à l'examen des échantillons et à l'évaluation des offres techniques des concurrents retenus, est ce que le président ouvre les enveloppes portant la mention « offre financière », et donne-t-il lecture de la teneur des actes des engagements ? est-il établi un tableau récapitulatif des offres financières dans chaque marché sélectionné ?
- Ces documents sont-ils paraphés par les membres de la commission :
 - les actes d'engagement ?
 - le bordereau des prix ?
 - le détail estimatif ?
 - la décomposition du montant global ?

2.1.2.6 Marchés sur concours

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	:	AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.06
TITRE	:	MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUN. 07
RUBRIQUE	:	MARCHES SUR CONCOURS	PAGE : 1/2

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	--------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX PRINCIPES ET MODALITES

<ul style="list-style-type: none"> Est-il passé des marchés par concours lorsqu'il s'agit de recherches particulières justifiées par des motifs d'ordre technique, esthétique ou financier ? (Cf. Etat des marchés) 		
<ul style="list-style-type: none"> Si la réponse ci-dessus est positive, ce concours porte-t-il sur : <ul style="list-style-type: none"> - l'établissement d'un projet ? - l'exécution d'un projet préalablement établi ? - à la fois sur l'établissement d'un projet et son exécution ? (Cf. Dossier marché par concours)		
<ul style="list-style-type: none"> Le concours est-il organisé sur la base d'un programme établi par le maître d'ouvrage ? (Cf. Programme du concours) 		
<ul style="list-style-type: none"> Si oui, ce programme prévoit-il l'allocation de primes, récompenses ou avantages aux auteurs des projets les mieux classés ? (Cf. Programme du concours) 		
<ul style="list-style-type: none"> En fixe-t-il le nombre maximum d'auteurs de projets à primer ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Est ce que le concours comporte un appel public à la concurrence ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Les projets proposés par les concurrents retenus sont-ils examinés et classés par un jury ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Le concours comporte-t-il l'ouverture des plis en séance publique ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Est ce que pour les concours lancés par l'Administration de la Défense Nationale, la séance d'ouverture des plis est non publique ? 		

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A L'OUVERTURE DES PLIS CONTENANT LES PROJETS PROPOSES PAR LES CONCURRENTS

<ul style="list-style-type: none"> Est ce que la séance d'ouverture des plis contenant les projets proposés par les concurrents est publique ? La séance est-elle ouverte par le président au jour et à l'heure fixés par la lettre d'agrément ? Toutefois, si ce jour est déclaré férié ou chômé, la réunion se tient-elle le jour ouvrable suivant à la même heure ? Est ce qu'il est donné lecture de la liste des candidats admissibles ? Si la réponse est positive, est ce que les motifs des éliminations des candidats évincés sont donnés ? Après dépôt de tous les plis reçus, est ce que les concurrents présents qui n'auraient pas déposé leurs plis sont invités à les remettre séance tenante ? Est ce qu'à ce moment-là la liste des plis reçus est arrêtée définitivement par le jury ? Après ouverture des plis, et vérification par le président la présence dans chacun d'eux des pièces exigées, est ce qu'un état est dressé ? Cette formalité accomplie, la séance publique prend-elle fin ? Les concurrents et le public se retirent-ils de la salle ? 		
--	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.06	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : MARCHES SUR CONCOURS	PAGE :	2/2

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION DES PROJETS PROPOSÉS PAR LES CONCURRENTS A HUIS CLOS

<ul style="list-style-type: none"> • Le jury recourt-il à tout expert ou technicien qui pourrait l'éclairer sur des points particuliers des projets proposés par les concurrents ? • A-t-il chargé une sous-commission pour analyser lesdits projets ? • Avant d'émettre son avis, le jury a-t-il convoqué les concurrents par écrit ou par tout autre moyen approprié afin d'obtenir tout éclaircissement sur leurs projets ? • Le jury demande-t-il à un ou plusieurs concurrents d'apporter certaines modifications à leurs projets ? • Ces modifications se rapportent-elles à la conception ou à l'exécution des projets ? • Est-ce que les procédés et les prix proposés par les concurrents peuvent être divulgués au cours de la discussion aux autres concurrents ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que le programme du concours fixe le maximum de la dépense prévue pour l'exécution du projet ? • Si la réponse est positive, est-ce que le jury écarte tout projet dont le coût de réalisation excéderait le maximum fixé par le programme du concours ? • Le jury classe-t-il les projets, sur la base des critères, figurant au règlement du concours ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les critères prévus par le règlement de la consultation tiennent-ils compte : (Cf. Règlement de consultation) <ul style="list-style-type: none"> - de la valeur technique de chaque projet ? - de son coût financier ? - des conditions de son exécution ? 		

SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCÈS-VERBAL DU CONCOURS

<ul style="list-style-type: none"> • Le jury du concours dresse-t-il un procès verbal de chacune de ses réunions ? • Le procès verbal mentionne-t-il : (Cf. PV du concours) <ul style="list-style-type: none"> - les discussions que le jury a eues avec les concurrents ? - Les observations ou protestations présentées par les membres ou par les concurrents ? - Le point de vue du jury sur ces observations ou protestations ? • Indique-t-il les motifs d'élimination des concurrents évincés ainsi que ceux justifiant le choix du jury ? • Est ce que ce procès-verbal est signé par le président et les membres du jury ? • Le procès-verbal comportant les résultats définitifs du concours est-il soumis à la décision de l'autorité compétente ? • Est ce qu'un extrait du procès-verbal est affiché dans les locaux du maître d'ouvrage dans les vingt quatre heures qui suivent la date d'achèvement des travaux du jury et pendant une période de quinze (15) jours francs au moins ? 		
---	--	--

2.1.2.7 Marchés négociés

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	:	AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.06
TITRE	:	MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUIN. 07
RUBRIQUE	:	MARCHÉS NÉGOCIÉS	PAGE : 1/3

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	--------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU PRINCIPES ET MODALITES

<ul style="list-style-type: none"> • Les négociations concernent-elles : <ul style="list-style-type: none"> - le prix de la prestation ? - le délai d'exécution ou la date d'achèvement ou de livraison ? (Cf. Dossiers des marchés négociés pour chaque marché négocié sélectionné) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que les marchés négociés sont passés avec publicité préalable et mise en concurrence ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que, lorsqu'il est procédé à un avis d'appel à la concurrence, le délai minimal entre la date de parution de l'avis de publicité dans un journal au moins à diffusion nationale, choisi par le maître d'ouvrage et la date limite de réception des candidatures est de dix (10) jours au moins ? (Cf. Avis de publication) 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'avis de publicité fait-il connaître : <ul style="list-style-type: none"> - l'objet du marché ? - l'autorité qui procède à la procédure négociée ? - l'adresse du maître d'ouvrage et le bureau où l'on peut retirer le dossier du marché ? - les pièces à fournir par les candidats ? - l'adresse du maître d'ouvrage et le bureau où les offres des candidats sont déposées ou adressées ? - le site électronique utilisé pour la publication ? - la date limite du dépôt des candidatures ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que le maître d'ouvrage dresse la liste des candidats invités à négocier ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que le maître d'ouvrage engage les négociations uniquement avec les candidats dont les capacités techniques et financières sont jugées suffisantes ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que le nombre de candidats admis à négocier est inférieur à trois (3) ? (Cf. Liste des candidats) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que au terme des négociations, le marché est attribué au concurrent retenu par le maître d'ouvrage ayant présenté l'offre la plus avantageuse ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les négociations font-elles l'objet d'un rapport signé par le maître d'ouvrage ? • Si oui, ce rapport est-il annexé au dossier du marché ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que le maître d'ouvrage peut à tout moment mettre fin à la procédure ? pour quels motifs ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.06
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUIN. 07
RUBRIQUE : MARCHÉS NÉGOCIÉS	PAGE : 2/3

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX CAS DE RECOURS AUX MARCHES NEGOCIES

<ul style="list-style-type: none"> • l'objet du marché négocié concerne-t-il : <ul style="list-style-type: none"> - les prestations qui, ayant fait l'objet d'une procédure d'appel d'offres ou de concours, pour lesquelles il n'a été proposé que des offres jugées inacceptables au regard des critères fixés au règlement de la consultation par la commission d'appel d'offres ou le jury du concours ? - les prestations que le maître d'ouvrage doit faire exécuter par des tiers dans les conditions prévues par le marché initial, à la suite de la défaillance de son titulaire ? • Si la réponse est positive, est ce que les conditions initiales du marché ont subi des modifications ? • Est ce que la période entre la date où la procédure a été déclarée infructueuse et la date de la publication de l'avis du marché négocié est inférieure ou égale à vingt et un (21) jours ? • Est-il passé des marchés négociés sans publicité préalable et sans mise en concurrence dans les cas suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Pour les prestations dont l'exécution ne peut, en raison des nécessités techniques ou de leur caractère complexe nécessitant une expertise particulière, être confiées qu'à un prestataire déterminé ? - Pour les objets dont la fabrication est exclusivement réservée à des porteurs de brevets d'invention ? - Pour les prestations supplémentaires à confier à un entrepreneur, fournisseur ou prestataire de services déjà attributaire d'un marché ? - Pour les prestations à réaliser d'une extrême urgence impérieuse résultant de circonstances imprévisibles pour le maître d'ouvrage et n'étant pas de son fait notamment suite à la survenance d'un événement catastrophique tels que séisme, inondation, raz de marée, sécheresse, invasion d'acridiens, incendies, bâtiments ou ouvrages menaçant ruine, et qui ne sont pas compatibles avec les délais exigés pour une publicité et une mise en concurrence préalables? - Pour les prestations urgentes qui intéressent la défense du territoire, la sécurité de la population ou la sécurité des circulations routières, aériennes ou maritimes ou résultant d'évènements politiques exceptionnels, dont l'exécution doit commencer avant que toutes les conditions du marché n'aient pu être déterminées ? 		
---	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES MARCHÉS PUBLICS	CODE F.MPUB.06	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : MARCHÉS NÉGOCIÉS	PAGE :	3/3

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 3 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX FORMES DES MARCHÉS NÉGOCIÉS

<ul style="list-style-type: none"> • Est ce que les marchés négociés ont-été conclus sur la base des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - sur l'acte d'engagement souscrit par celui qui se propose de traiter et sur le cahier des prescriptions spéciales - sur une correspondance suivant les usages du commerce précisant les conditions de réalisation de la prestation ? - par échange de lettres ou convention spéciale, pour les prestations urgentes qui intéressent la défense du territoire, la sécurité de la population ou la sécurité des circulations routières, aériennes ou maritimes et dont la réalisation est incompatible avec la préparation des documents constitutifs du marché ? • Si le marché négocié est conclu par échange de lettres ou convention spéciale, est -il donné lieu à un versement d'avances ou d'acomptes ? • Est ce que l'échange de lettres ou la convention spéciale est régularisé sous forme de marché à prix définitif dans les trois mois qui suivent ? Si non, est-ce le contrôleur des engagements de dépenses intéressé est informé par écrit ? 		
---	--	--

SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES AUX JUSTIFICATIONS A PRODUIRE PAR LES CANDIDATS

<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que tout candidat appelé à signer un marché négocié fournit un dossier administratif et un dossier technique ? 		
---	--	--

2.1.2.8 Dispositions particulières

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	: AUDIT DES MARCHÉS PUBLICS	CODE FICHE	:
		F.MPUB.07	
TITRE	: MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU	: JUNI.07
RUBRIQUE	: MARCHÉS D'ETUDES ET MARCHÉS DE DÉFINITION	PAGE	: 1/3

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHÉS D'ÉTUDES		
<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'ouvrage recourt-il à des marchés d'études ? • Dans les marchés d'études, est-il précisé : <ul style="list-style-type: none"> - L'objet du marché ? - le délai du marché ? - les dépenses correspondantes ? • Le marché est-il scindé en plusieurs phases ? • Si oui, chaque phase est-elle fixée à un prix spécifique ? • Les droits industriels résultants de l'étude sont-ils acquis automatiquement au titulaire ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation de la qualité technique du projet se fait-elle sur la base de (u) : <ul style="list-style-type: none"> - l'expérience du concurrent ? - la méthodologie proposée ? - planning de travail ? - niveau de qualification de l'expert ? - degré de transfert de connaissances ? - niveau de participation des nationaux dans le projet ? - niveau de participation des étrangers dans le projet ? • Les projets sont-ils notés ? • Les pondérations des notes sont-elles fixes ? • Est-il établi un rapport d'évaluation technique des propositions ? • Ce rapport justifie-t-il les résultats de l'évaluation en décrivant les points forts et les points faibles des offres ? • L'offre financière comprend-elle : <ul style="list-style-type: none"> - les taxes ? - les droits ? - les impôts ? - les frais remboursables ? - les frais de secrétariat ? - Les bénéfices ? • La proposition la plus chère se voit-elle attribuer une note inférieure à 100 ? • D'autres méthodes de pondérations sont-elles envisageables ? • Dans le cas d'études courantes, retient-on le concurrent qui fait l'offre financière la moins disante ? <p>(Cf. Rapport d'évaluation)</p>		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES MARCHÉS PUBLICS	CODE FICHE : F.MPUB.07
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUNI.07
RUBRIQUE : MARCHÉS D'ETUDES ET MARCHÉS DE DÉFINITION	PAGE : 2/3

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	---------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 2: QUESTIONS RELATIVES AUX PREFERENCES EN FAVEUR DE L'ENTREPRISE NATIONALE

- Une préférence est-elle accordée aux offres présentées par les entreprises nationales ?
- Les montants des offres présentées par les entreprises étrangères sont-ils majorés d'un pourcentage ne dépassant pas 15%

--	--

SOUS RUBRIQUE 3: QUESTIONS RELATIVES AU CAS DE L'OFFRE DE FINANCEMENT DU MARCHÉ À DES CONDITIONS AVANTAGEUSES PAR FINANCEMENTS CONCESSIONNELS

- L'offre de financement à des conditions avantageuse est-elle automatiquement retenue dans le cas d'offres de financements concessionnels ?

--	--

SOUS RUBRIQUE 4: QUESTIONS RELATIVES AUX GROUPEMENTS

- Les concurrents ont-ils constitués des groupements ?
- De quel type de groupements s'agit-il ? conjoint ou solidaire ?
- Les membres du groupement ont-ils choisi un représentant ?
- Les membres s'engagent-ils solidairement vis-à-vis du maître d'ouvrage pour la réalisation :
 - d'une partie du marché ?
 - de la totalité du marché ?
- Le groupement solidaire peut-il se former spontanément ?
- Existe-t-il des conditions de formations de groupements solidaires ?
- Quels sont les critères de formation d'un groupe solidaire ?

--	--

SOUS RUBRIQUE 5: QUESTIONS RELATIVES À LA SOUS-TRAITANCE

- Est-il sous-traité une partie du marché à un tiers ?
- Si la réponse est positive, comment est choisi le sous-traitant ? décrire succinctement la procédure ?
- Le titulaire a-t-il informé le maître d'ouvrage ?
- Le maître d'ouvrage a-t-il exercé le droit de récusation lorsque les sous-traitants ne remplissent pas les conditions nécessaires ?
- Le titulaire a-t-il une responsabilité envers les tiers engagés dans le marché ?
- Le maître d'ouvrage a-t-il des liens juridiques avec les sous-traitants ?
- S'assurer que la partie sous-traitée ne dépasse pas 50% du montant global du marché ?

--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE	
FASCICULE : AUDIT DES MARCHÉS PUBLICS	CODE FICHE : F.MPUB.07
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUIN.07
RUBRIQUE : MARCHÉS D'ETUDES ET MARCHÉS DE DÉFINITION	PAGE : 3/3

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	--------------------	--

SOUS RUBRIQUE 6 : QUESTIONS RELATIVES À L'EXCLUSION DE LA PARTICIPATION AUX MARCHÉS DE L'ETAT

<ul style="list-style-type: none"> Lors d'actes frauduleux ou d'infractions réitérées aux conditions de travail ou des manquements graves aux engagements pris relevés à la charge du titulaire, le ministre concerné après avis de la Commission des Marchés a-t-il exclu le titulaire ? Le titulaire a-t-il déposé une requête pour se défendre auprès de la commission ? Cette mesure d'exclusion a-t-elle été étendue à l'ensemble des administrations publiques après décision du premier ministre ? 		
--	--	--

2.1.2.9 Gestion des avenants

GUIDE D'AUDIT INTERNE	
FASCICULE : AUDIT DES MARCHÉS PUBLICS	CODE FICHE : F.MPUB.08
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUIN. 07
RUBRIQUE : GESTION DES AVENANTS	PAGE : 1/1

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	--------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION DES AVENANTS

<ul style="list-style-type: none"> Un projet d'avenant a-t-il été préparé par l'autorité compétente au niveau du Ministère ou Direction Centrale ou Régionale ? (Cf. Dossier d'avenant) Si la réponse est positive, les motifs de cet avenant ont-ils été précisés ? Si la réponse est négative, argumenter. L'avenant a-t-il été approuvé par l'autorité compétente ? (Cf. Avenant approuvé par l'autorité compétente). Une copie de l'avenant approuvé doit être classée dans le dossier. Si la réponse est positive, un dossier avenant a-t-il été établi ? L'avenant a-t-il été signé par le titulaire ? (Cf. Avenant signé). Une copie de l'avenant doit être signé par le titulaire et classé dans le dossier avenant correspondant. L'avenant a-t-il été paraphé ? (Cf. Dossier d'avenant) Un dossier administratif a-t-il été constitué ? L'avenant a-t-il été signé par le Ministre ? Le certificat administratif a-t-il été signé par le Ministre ? Ce certificat est-il classé dans le dossier correspondant ? Le dossier avenant a-t-il été visé par le percepteur ? (Cf. Dossier d'avenant) 		
---	--	--

2.1.3 Procédures de Suivi et d'Exécution des Marchés

2.1.3.1 Engagement d'une dépense

GUIDE D'AUDIT INTERNE		
FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.09	FICHE :
TITRE : SUIVI ET EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : ENGAGEMENT D'UNE DÉPENSE	PAGE :	1/1
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS D'UNE DÉPENSE		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-il établi un rapport de présentation de la dépense à engager ? • Si la réponse est positive, le rapport comporte-t-il les éléments relatifs à la nature de la dépense, au fournisseur concerné et au prix appliqué ? (Cf. Rapport de présentation) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport est-il signé par le Ministre ou son délégué ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport donne-t-il lieu à la préparation d'un dossier d'engagement ? • Si la réponse est positive, le dossier est-il accompagné des pièces comptables nécessaires (CPS, soumission,...) ? (Cf. Dossier d'engagement) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le dossier est-il signé par le Ministre ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le dossier est-il ensuite transmis au service de la comptabilité pour imputation de la dépense ? • Si la réponse est positive, une fiche d'engagement est-elle établie après imputation de la dépense ? 		

2.1.3.2 Approbation des marchés

GUIDE D'AUDIT INTERNE		
FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.MPUB.10	
TITRE : SUIVI ET EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUIN. 07	
RUBRIQUE : APPROBATION DES MARCHES	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX PRINCIPES ET MODALITES		
<ul style="list-style-type: none"> • L'approbation des marchés est-elle intervenue avant tout commencement d'exécution des prestations ? • Existe-il des exceptions ? • Si oui lesquelles ? et argumenter. • Est-il préparé un dossier complet relatif au marché comportant : <ul style="list-style-type: none"> - le marché définitif ? - le PV d'ouverture des plis ? - l'acte d'engagement ? - le rapport de présentation ? • Est-il établi une fiche d'approbation synthétisant toutes les informations relatives au marché ? • Le dossier d'approbation est-il transmis à l'autorité d'approbation compétente pour signature ? cette approbation est-elle matérialisée dans le dossier marché en question ? • Le marché a-t-il été approuvé par un responsable habilité ? (Cf. Notification de l'approbation du marché et marché approuvé par l'autorité compétente) • Si la réponse est négative, quels sont les motifs du rejet ? 		
SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AU DELAI DE NOTIFICATION DE L'APPROBATION		
<ul style="list-style-type: none"> • Le délai à respecter à compter de la date d'ouverture des plis ou de la date de signature dans le cas d'un marché négocié est-il de : <ul style="list-style-type: none"> - 30 jours ? - 60 jours ? - 90 jours ? • Si la notification n'est pas intervenue dans ce délai, l'attributaire est-il libéré de ses engagements vis-à-vis du maître d'ouvrage ? • Récupère-t-il son cautionnement ? • Le maître d'ouvrage peut-il disposer d'un délai supplémentaire pour maintenir son offre ? • Si oui de combien de jours ? <ul style="list-style-type: none"> - 10 jours ? - 15 jours ? - 20 jours ? • L'attributaire peut-il refuser le délai supplémentaire ? • Est-il établi un ordre de service pour notifier l'approbation du marché ? (Cf. Ordre de service de notification) • Si la réponse est positive, l'ordre de service et une copie certifiée du marché, ont-ils été envoyés au contractant (envoi recommandé avec accusé de réception) ? • La notification de l'ordre de service a-t-elle été retournée par le contractant ? Cette notification a-t-elle été signée par le contractant ? 		

2.1.3.3 Commencement des travaux

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	:	AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.11
TITRE	:	SUIVI ET EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :
RUBRIQUE	:	COMMENCEMENT DES TRAVAUX	JUIN. 07
			PAGE :
			1/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	------------------	---------------------------------------

SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES ÀU COMMENCEMENT DES TRAVAUX

<ul style="list-style-type: none"> • Est-il établi un ordre de service de commencement des travaux ? • Si la réponse est positive, l'ordre de service est-il signé par l'autorité compétente ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'ordre de service de commencement des travaux est-il envoyé au prestataire de services retenu ? • L'ordre de service est-il daté, numéroté et enregistré avant l'émission ? (Cf. Ordre de service de commencement des travaux classé dans le dossier marché concerné) 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'ordre de service est-il signé par le contractant avec mention de la date de réception ? est-il classé dans le dossier marché concerné ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Une équipe de suivi et contrôle des travaux a-t-elle été constituée? • Si la réponse est positive, les noms et les tâches des membres de l'équipe ont-elles été matérialisées par un écrit ? (Cf. Liste des membres de l'équipe de suivi et de contrôle) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Un « journal de chantier » a-t-il été ouvert par l'autorité compétente lors du commencement des travaux ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Un « cahier d'attachement » a-t-il été ouvert par l'autorité compétente lors du commencement des travaux ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Afin d'assurer le suivi des travaux, l'autorité compétente a-t-elle pris les dispositions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Nomination d'un ingénieur conseil ? - Nomination d'un architecte ? - Recours à un laboratoire ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les plans visés « bon pour exécution » ont-ils été notifiés : <ul style="list-style-type: none"> - au prestataire de service ? - au bureau d'étude ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Un dossier de démarrage émanant du contractant a-t-il été créé ? • Si la réponse est positive, ce dossier comporte-t-il les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - élection domicile près du chantier ? - un planning des travaux ? - un mémoire technique établi par le contractant ? - la désignation du représentant du contractant ? - l'agrément des usines et carrières proposées par le contractant ? - le plan des installations de chantiers ? - le plan de signalisation provisoire du chantier ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.11	FICHE :
TITRE : SUIVI ET EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : COMMENCEMENT DES TRAVAUX	PAGE :	2/2

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	---------------------------	---

SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES ÀU COMMENCEMENT DES TRAVAUX

• L'accord a-t-il été consigné dans le journal de chantier ?		
• Un «cahier de chantier» a-t-il été ouvert ?		
• L'arrivée du matériel sur le chantier a-t-elle été matérialisée par un écrit ?		
• L'autorité compétente a-t-elle opérée un contrôle pour s'assurer de la conformité du matériel reçu avec celui qui a été livré ?		

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES ÀU COMMENCEMENT DES TRAVAUX RELATIFS AUX MARCHÉS D'ÉTUDES

• Est-il établi un ordre de service de commencement des études ?		
• Si la réponse est positive, l'ordre de service est-il signé par l'autorité compétente ? cet ordre de service est-il classé dans le dossier marché concerné ?		
• une copie du marché approuvé ainsi que de la notification de l'approbation du marché et de l'ordre de service de commencement des études sont-elles envoyées au prestataire de service retenu ?		
• est-il constitué une équipe de suivi et de contrôle des études par le Ministère ?		

2.1.3.4 Réclamations

GUIDE D'AUDIT INTERNE				
FASCICULE	:	AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.12	FICHE :
TITRE	:	SUIVI ET EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE	:	RÉCLAMATIONS	PAGE :	1/1

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	--------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AUX RÉCLAMATIONS

<ul style="list-style-type: none"> • L'ordonnateur a-t-il reçu des réclamations émanant des contractants ? ces réclamations sont-elles matérialisées par un écrit ? ces réclamations sont-elles classées dans le dossier marché concerné ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les réclamations sont-elles examinées par l'ordonnateur en concertation avec la structure concernée ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Un projet de correspondance (réponse aux réclamations des contractants) est-il préparé par la structure concernée ? • Si la réponse est positive, ce projet est-il envoyé à l'ordonnateur pour approbation et signature ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le contractant a-t-il approuvé la réponse à sa réclamation ? • Si la réponse est positive, <ul style="list-style-type: none"> - un projet de décision d'indemnisation a-t-il été établi ? - la réponse a-t-elle été approuvée par l'autorité compétente ? - un dossier d'engagement et d'ordonnancement a-t-il été préparé ? • Si la réponse est négative, <ul style="list-style-type: none"> - un rapport détaillé relatif à la réclamation du contractant a-t-il été établi ? - ce rapport détaillé a-t-il été signé par l'ordonnateur ? - un bordereau d'envoi a-t-il été préparé et signé par l'ordonnateur ? - le dossier de réclamation a-t-il été étudié par un service technique compétant au niveau de l'entité concernée ? - un projet de réponse a-t-il été préparé par l'entité concernée ? - le dossier de réclamation a-t-il été approuvé et signé par le président de la commune ? - la réponse a-t-elle été notifiée au contractant ? - le contractant a-t-il approuvé la réponse ? si non, le contractant a-t-il eu recours au tribunal ? 		

2.1.3.6 Résiliation

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE :	AUDIT DES MARCHÉS PUBLICS	CODE	FICHE :
		F.MPUB.14	
TITRE :	SUIVI ET EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE :	RÉSILIATION	PAGE :	1/1
Guide d'exploration		Réponse	Justification de
		Oui/non	réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES À LA RÉSILIATION			
<ul style="list-style-type: none"> • Suite à la constatation de la non-exécution des dispositions prescrites dans les délais prévus, est-il adressé au contractant des lettres de mise en demeure ? ces lettres de mise en demeure sont-elles classées dans le dossier marché concerné ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • La situation des travaux exécutés a-t-elle été établie ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Une lettre de résiliation a-t-elle été établie ? • Si la réponse est positive, ce dossier comporte-t-il les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - un projet de résiliation ? - une note de présentation ? - un rapport circonstanciel ? (Cf. Lettre de résiliation classée dans le dossier) 			
<ul style="list-style-type: none"> • Le bordereau d'envoi a-t-il été préparé ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Le dossier de résiliation a-t-il été signé par l'ordonnateur et enregistré par l'entité concernée ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Le dossier de résiliation a-t-il été examiné par l'autorité compétente ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • La note de présentation et le bordereau d'envoi ont-ils été signés par l'autorité compétente ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • La résiliation a-t-elle été approuvée et signée par les autorités compétentes ? • Si la réponse est positive, la résiliation a-t-elle été notifiée au contractant ? une copie est-elle classée dans le dossier marché concerné ? 			

2.1.3.7 Attachements des décomptes

GUIDE D'AUDIT INTERNE		
FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.15	FICHE :
TITRE : SUIVI ET EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : ATTACHEMENT DES DÉCOMPTES	PAGE :	1/1
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AUX ATTACHEMENTS DE DÉCOMPTES		
<ul style="list-style-type: none"> • Un carnet d'attachement a-t-il été ouvert ? • Le mode de détermination des quantités réalisées et de réalisation des attachements a-t-il été matérialisé par un écrit ? • Si la réponse est positive, cet écrit a-t-il été approuvé par le contractant ? • Le contractant a-t-il été convoqué pour la prise des mesures avant l'établissement des attachements ? • Si la réponse est positive, les prises de mesures ont-elles été matérialisées par un écrit ? • Les prises de mesures ont-elles donné lieu à l'établissement des attachements ? • Ces attachements sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> - numérotés par ordre séquentiel et datés ? - signés par l'entité concernée et par le contractant ? • Si la réponse est positive, <ul style="list-style-type: none"> - les attachements ont-ils été visés par l'ordonnateur ? - les attachements ont-ils donné lieu à l'établissement de décomptes provisoires ? - les décomptes provisoires sont-ils accompagnés d'un récapitulatif des attachements ? - le récapitulatif reprend-t-il l'ensemble des attachements établis ? - les décomptes provisoires sont-ils numérotés et datés ? • Si la réponse est négative, <ul style="list-style-type: none"> - un procès verbal relatif à la présentation des attachements a-t-il été établi ? - ce procès verbal est-il daté ? - le procès verbal et les observations du contractant sont-ils annexés aux attachements ? - un dossier de réclamation a-t-il été constitué ? 		

2.1.3.8 Approbation des décomptes

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES		CODE F.MPUB.16	FICHE :
TITRE : SUIVI ET EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS		VERSION DU :	JUIN. 07
RUBRIQUE : APPROBATION DES DÉS COMPTES		PAGE :	1/1
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :	
SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES À L'APPROBATION DES DÉCOMPTES			
<ul style="list-style-type: none"> Un dossier d'approbation du décompte définitif a-t-il été préparé par l'entité concernée ? (Cf. Décomptes définitifs approuvés) Si la réponse est positive, un bordereau d'envoi a-t-il été joint au dossier ? Le décompte définitif a-t-il été signé par l'ordonnateur et enregistré par l'entité concernée ? Le décompte définitif est-il signé par le contractant ? 			

2.1.3.9 Ordonnancement d'une dépense

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE :	AUDIT DES DÉPENSES	CODE	FICHE :
TITRE :	SUIVI ET EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS	F.MPUB.17	
RUBRIQUE :	ORDONNANCEMENT D'UNE DÉPENSE	VERSION DU :	JUIN. 07
		PAGE :	1/1

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	--------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES À L'ORDONNANCEMENT D'UNE DÉPENSE

<ul style="list-style-type: none"> • L'entité concernée a-t-elle reçu le dossier de décompte ou de liquidation ? • Si la réponse est positive, l'entité concernée a-t-elle vérifié que : <ul style="list-style-type: none"> - le dossier comporte toutes les pièces requises ? - ces pièces sont conformes ? - les calculs arithmétiques sont exacts ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entité concernée a-t-elle préparé un dossier de mandatement suite aux vérifications ci-dessus ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le service comptable a-t-il préparé un ordre de paiement et un bordereau d'émission ? • Si la réponse est positive, ces documents ont-ils été contrôlés par la hiérarchie ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les pièces de mandatement ont-elles été signées par l'ordonnateur ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le journal de mandatement a-t-il été mis à jour ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le bordereau et le mandat ont-ils été numérotés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le comptable assignataire a-t-il accepté le mandatement ? • Si la réponse est positive : <ul style="list-style-type: none"> - le comptable assignataire a-t-il retourné au service comptable une copie du bordereau d'émission accepté ? - le livre des comptes a-t-il été mis à jour ? - le contractant a-t-il été informé de l'acceptation du mandat ? - l'entité concernée a-t-elle rédigée une réponse relative aux observations du comptable assignataire ? • Si la réponse est négative : <ul style="list-style-type: none"> - le comptable assignataire a-t-il retourné le mandatement rejeté ? - le comptable assignataire a-t-il accepté le mandatement après le premier rejet ? 		

2.1.3.10 Nantissement

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE	:	AUDIT DES DÉPENSES	CODE F.MPUB.18
TITRE	:	SUIVI ET EXÉCUTION DES MARCHÉS PUBLICS	VERSION DU : JUIN. 07
RUBRIQUE	:	NANTISSEMENT	PAGE : 1/1

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	--------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AU NANTISSEMENT

• Le contractant a-t-il établi une demande pour recevoir une copie du marché approuvé et notifié par le sous ordonnateur ?		
• L'entité compétente a-t-elle préparé une copie unique du marché et une lettre d'envoi ?		
• L'ordonnateur a-t-il signé ces 2 documents (copie origine du marché + lettre d'envoi) ?		
• Ces documents ont-ils été enregistrés par l'entité compétente ?		
• Ces documents ont-ils fait l'objet d'un envoi recommandé au contractant ou d'une remise contre décharge ?		
• L'ordonnateur a-t-il reçu une demande pour la délivrance d'une attestation des droits constatés, de la part du bénéficiaire du nantissement du marché ?		
• La demande de nantissement a-t-elle été vérifiée par l'entité concernée ?		
• L'attestation des droits constatés a-t-elle été : - établie et enregistrée par l'entité concernée ? - signée par l'ordonnateur ? - expédiée au demandeur ?		



Collège des Inspecteurs
Généraux des Ministères (CIGM)

2.1.4 Annexes : Modèles de tableaux servant aux tests de contrôle

2.1.4.1 Annexe 1 : Tests de contrôle des marchés sélectionnés (1/2)

Référence du marché	Libellé/Objet du marché	Avis d'insertion de l'appel d'offre	2 Quotidiens Oui/Non	Date d'ouverture des plis	Soumissionnaires	Offres financières	Approbation du marché

2.2 Chapitre 2 : Guide d'Audit relatif aux Achats par Bons de Commande

2.2.1 Préambule

Ce module s'applique à tous les achats depuis :

- le lancement et passation des bons de commande jusqu'à leur liquidation et réception des commandes.
- la planification des achats et l'insertion des avis au niveau des quotidiens jusqu'à leur liquidation.

Les achats par bons de commande concernent les achats inférieurs à 200.000 dirhams par rubrique budgétaire et nature de dépense. Les montants supérieurs à ce seuil doivent faire l'objet d'un marché.

Les articles concernés par les procédures achats par bons de commande peuvent concerner les rubriques suivantes :

- Imprimés,
- Travaux,
- Fournitures de bureau,
- Fournitures informatiques,
- Produits d'entretien,
- Produits Divers (fournitures électrique, petit outillage, quincaillerie, etc.),
- Equipements de bureau,
- Equipements informatiques,
- Matériel de transport,
- Prestations de service.

L'auditeur pour mener à bien sa mission d'audit des achats par bons de commandes doit avoir et se mettre à disposition :

- les bons de commande,
- les demandes d'achats,
- les lettres de consultation des fournisseurs,
- les devis,
- les PV d'ouverture des offres de prix,
- les factures,
- les ordres de paiement.

Les personnes à rencontrer dans le cadre d'un audit des achats par bons de commande sont :

- le responsable de l'entité chargée de la gestion des marchés et bons de commande (ECGMBC),
- l'ordonnateur.
- le sous-ordonnateur

Organisation générale de la gestion des achats par bons de commande

GUIDE D'AUDIT INTERNE		
FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE :	F.BC.01
TITRE : MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU :	JUIL. 07
RUBRIQUE : ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE	PAGE :	1/2
Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À L'ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE		
<ul style="list-style-type: none"> Quelle est la structure en charge de la gestion des achats par bons de commande ? Quel est l'effectif alloué à la gestion des achats par bons de commande ? Quel est le nombre de bons de commande traité sur l'exercice en cours ainsi que pendant les 2 exercices précédents? Quels types d'approvisionnements sont concernés par les achats par bons de commande ? Existe-t-il une liste des prestations des achats pouvant être réalisées par bon de commande ? Arrive-t-il qu'il soit procédé à des fractionnements de dépenses pour recourir à des achats par bons de commande (passation de plusieurs bons de commande pour un seuil supérieur à 200.000 DH sur une même rubrique ou par nature de prestations) ? Si le bon de commande dépasse les 200.000 DH, est ce qu'il y'a une autorisation du premier ministre pour le relèvement de la limite concernant la ligne budgétaire en question ? La procédure des achats par bons de commande est-elle formalisée ? Cette procédure permet-elle de couvrir : <ul style="list-style-type: none"> - les modalités de planification, de lancement, de gestion, de suivi et de liquidation des achats par bons de commande ? - l'identification du rôle et de la responsabilité de chacun des acteurs impliqués dans le processus « Achats par bons de commande » ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.BC.01
TITRE : MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU : JUL. 07
RUBRIQUE : ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE	PAGE : 2/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-------------------------	--

SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES À L'ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> • La procédure « Bon de commande » permet-elle de délimiter les responsabilités et d'identifier les intervenants pour chacune des tâches suivantes ? <ul style="list-style-type: none"> - Emission d'une demande interne d'achat, - Autorisation de l'achat eu égard au crédit budgétaire disponible, - Suivi de la consommation des budgets, - Choix des fournisseurs à consulter, - Envoi des lettres de consultation aux fournisseurs, - Réception des devis émanant des prestataires de services et des fournisseurs, - Sélection du fournisseur à retenir, - Etablissement du bon de commande, - Réception de la commande, - Certification de la facture, - Comptabilisation de la facture, - Approbation de la facture pour le règlement. • La séparation des fonctions est-elle assurée entre ces différentes tâches ? (non cumul des fonctions d'autorisation, d'enregistrement, de détention et de contrôle au niveau du même acteur). • Si un acteur cumule deux ou plusieurs des tâches détaillées ci-dessus, des contrôles compensatoires sont-ils prévus afin de mitiger le risque encouru du fait de ce cumul des tâches ? 		

2.2.2 Planification et Initialisation des achats par bons de commande

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE :	AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE :	F.BC.02
TITRE :	MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU :	JUIL. 07
RUBRIQUE :	PLANIFICATION ET INITIALISATION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE	PAGE :	1/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES À LA PLANIFICATION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> Le responsable de l'entité chargée de la gestion des marchés et bons de commande (ECGMBC) reçoit-il les budgets préparés par la structure chargée de l'élaboration des budgets du Ministère concerné ? Procède-t-il ensuite au regroupement par famille des articles contenus dans les budgets sectoriels pour chaque entité du Ministère afin de déterminer les écarts entre le stock disponible et la demande émanant des budgets ? Etablit-il une liste de tous les articles à acheter, classés par famille ? Cette liste est-elle soumise au responsable de la structure en charge des Moyens Généraux ou des achats pour contrôle et approbation ? 		
<ul style="list-style-type: none"> La liste de tous les articles à acheter ainsi validée est-elle transmise à l'ordonnateur pour signature ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Ladite liste visée par l'ordonnateur est-elle retournée au responsable de l'ECGMBC pour établissement du plan d'action des achats (planning des achats des articles à acheter durant l'année) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Ce plan d'action des achats est-il transmis au responsable de la structure en charge des moyens généraux pour examen et paraphe puis à l'ordonnateur pour approbation et signature ? 		

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES À L'INITIALISATION DES DEMANDES D'ACHATS PAR BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> L'initialisation d'une demande d'achat par le responsable de l'entité ECGMBC est-elle toujours l'aboutissement de l'un des déclencheurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> Bon de Commande Interne signée par un responsable habilité ? Demande d'achat signée par un responsable habilité ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Tout achat fait-il l'objet de la création d'une fiche de suivi de l'achat ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Toute demande d'achat est-elle signée par l'intéressé et son supérieur hiérarchique avant son envoi à l'Entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Si la demande d'achat concerne des biens stockables au niveau du magasin, l'initialisation de l'achat est-elle toujours précédée par une vérification de la disponibilité de ces biens en stock ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.BC.02
TITRE : MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU : JUL. 07
RUBRIQUE : PLANIFICATION ET INITIALISATION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE	PAGE : 2/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES À L'INITIALISATION DES DEMANDES D'ACHATS PAR BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> • Cette autorisation d'achat est-elle subordonnée à la disponibilité du crédit budgétaire ? • Dans le cas où le crédit budgétaire relatif à une ligne budgétaire est épuisé, l'autorisation d'achat est-elle rejetée jusqu'à ce qu'un relèvement de la ligne budgétaire ou virement d'une ligne à une autre soit autorisé ? • L'autorisation d'achat ainsi visée est-elle retournée au responsable de l'entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) pour lancement de la procédure « Bon de commande » ? 		

2.2.3 Passation et lancement des bons de commande

GUIDE D'AUDIT INTERNE		
FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.BC.03	
TITRE : MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU : JUL. 07	
RUBRIQUE : CONSULTATION DES FOURNISSEURS, DESIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE & PASSATION DES BONS DE COMMANDE	PAGE : 1/3	
Guide d'exploration	Réponses Oui/non	
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES À LA CONSULTATION DES FOURNISSEURS ET A LA DÉSIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE		
<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable de l'entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) établit-il pour chaque bon de commande un dossier de mise en compétition des fournisseurs ? • Ce dossier comprend-il toutes les pièces nécessaires, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> - l'autorisation d'achat signée par l'ensemble des responsables habilités ? - les lettres de consultation envoyées aux fournisseurs ? - les devis reçus ? - le procès verbal d'ouverture des devis ? • Les lettres de consultation sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> - rédigées conformément aux besoins du service demandeur, à l'objet de la commande, et en précisant toutes les spécificités techniques et caractéristiques des biens et/ou services à commander ? - destinées à des entreprises compétentes pour la livraison de cette commande ? - destinées à un nombre significatif d'entreprises concurrentes (au moins 3) ? - signées par le responsable habilité ? - enregistrées et photocopiées avant leur envoi aux destinataires ? • Les devis reçus sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> - datés et enregistrés sur le registre des courriers à l'arrivée? - paraphés par l'ECGMBC ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.BC.03
TITRE : MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU : JUIL. 07
RUBRIQUE : CONSULTATION DES FOURNISSEURS, DESIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE & PASSATION DES BONS DE COMMANDE	PAGE : 2/3

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-----------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES À LA CONSULTATION DES FOURNISSEURS ET A LA DÉSIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE

<ul style="list-style-type: none"> • Une commission interne se réunit-elle pour examiner les devis reçus? • Les membres de cette commission sont-ils désignés en fonction de la nature du bien et/ou de la prestation commandée ? • Suite à l'ouverture des plis, un tableau comparatif des prix est-il établi ? • Un procès verbal d'ouverture des offres de prix est-il établi par cette commission ? • Ce procès verbal précise-t-il les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - date de la réunion de la commission ? - tous les devis reçus ? - le tableau comparatif des prix ? - le nom du prestataire sélectionné et le critère de choix retenu lors de la sélection ? - noms et signatures de tous les membres de la commission (dont un représentant de l'entité exprimant le besoin ainsi que l'ordonnateur ou son délégataire) ? • Le dossier de mise en compétition ainsi constitué est-il transmis au responsable habilité pour signature avant son envoi au bureau de la comptabilité pour engagement ? 		
--	--	--

SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AU LANCEMENT DES BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> • Le bon de commande à envoyer au fournisseur est-il : <ul style="list-style-type: none"> - établi au nom du fournisseur (prestataire de services) sélectionné? - signé par l'Entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) ? - approuvé par l'ordonnateur ou son délégataire ? - pré numéroté ? - établi en nombre d'exemplaires suffisant ? • Une copie du bon de commande visée est-elle classée dans le dossier correspondant par l'entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) ? • Un double du bon de commande est-il signé par le fournisseur et retourné à l'entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) ? ce double du bon de commande est-il classé dans le dossier ? 		
--	--	--

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.BC.03
TITRE : MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU : JUL. 07
RUBRIQUE : CONSULTATION DES FOURNISSEURS, DESIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE & PASSATION DES BONS DE COMMANDE	PAGE : 3/3

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 3 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES ÀU LANCEMENT DES BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> • Si les bons de commande sont pré-numérotés, leur séquence numérique est-elle utilisée pour : <ul style="list-style-type: none"> - enregistrer et suivre les bons de commande engagés ? - identifier les retards d'exécution ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Un suivi mensuel est-il assuré par l'entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes pour tous les bons de commande établis mais non encore approuvés par l'ordonnateur ? 		

2.2.4 Liquidation des Bons de Commande

GUIDE D'AUDIT INTERNE			
FASCICULE :	AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE :	F.BC.04
TITRE :	MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU :	JUIL. 07
RUBRIQUE :	LIQUIDATION DES BONS DE COMMANDE	PAGE :	1/4
Guide d'exploration		Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE RECEPTION DES COMMANDES			
<ul style="list-style-type: none"> • Suite à l'envoi du bon de commande au fournisseur, une commission de réception est-elle désignée en fonction de la nature des biens ou des prestations de service à recevoir, en vue de réceptionner les commandes, si nécessaire ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Un procès verbal de réception est-il établi pour chaque réception de biens ou de prestations de service par la commission de réception ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Ces procès verbaux de réception, sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> - datés ? - signés par l'ensemble des membres de la commission de réception ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Les fournitures reçues sont-elles rapprochées des bons de commande en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> - les quantités (comptage effectif) ? - la qualité (contrôle de conformité) ? pour s'assurer de la conformité des livraisons par rapport aux commandes passées ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Les prestations de service fournies sont-elles approuvées eu égard à des critères bien précisés lors de l'établissement du bon de commande ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Les anomalies constatées en matière de quantité ou de qualité font-elles l'objet d'un bon de retour (ou de contestation) ? • Si oui, ces bons sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> - pré numérotés ? - transmis au fournisseur pour changement ? • Une copie du bon de retour est-elle remise à l'ECGMBC pour information et archivage ? 			

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.BC.04
TITRE : MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU : JUL. 07
RUBRIQUE : LIQUIDATION DES BONS DE COMMANDE	PAGE : 2/4

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-----------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE RECEPTION DES COMMANDES

<ul style="list-style-type: none"> • Si les PV de réception sont prénumérotés, cette pré-numérotation est-elle utilisée pour contrôler l'exhaustivité des PV transmis au bureau de la comptabilité ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • L'état de suivi des réceptions est-il mis à jour ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Est-il procédé à des relances pour les commandes non livrées et dont les dates prévisionnelles de livraison sont arrivées à terme ? 		

SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE CONTRÔLE DES FACTURES

<ul style="list-style-type: none"> • Les factures émanant des fournisseurs sont-elles datées et enregistrées sur le registre des courriers à l'arrivée par la structure « gestion du courrier » ? • Ces factures sont-elles transmises par la suite au bureau de la comptabilité ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Si certaines factures sont reçues en double, ces doubles sont-ils annulés, par apposition d'un tampon « duplicata » ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Un numéro d'ordre chronologique est-il attribué à l'ensemble des factures et avoirs reçus avant de les transmettre aux personnes chargées de les vérifier ? • Si oui, garde-t-on une trace de ces numéros pour suivre le retour des factures et avoirs vérifiés et relancer le service concerné le cas échéant ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les factures émanant des fournisseurs sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> - rapprochées aux PV de réception en ce qui concerne la quantité et la conformité ? - comparées aux bons de commande en ce qui concerne les prix et les quantités ? - visées par l'entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) ? - contrôlées en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> - les multiplications ? - les additions ? - le montant de la T.V.A ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.BC.04
TITRE : MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU : JUL. 07
RUBRIQUE : LIQUIDATION DES BONS DE COMMANDE	PAGE : 3/4

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-----------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE CONTRÔLE DES FACTURES

<ul style="list-style-type: none"> Les contrôles effectués sur les factures sont-ils clairement matérialisés pour permettre une vérification à posteriori qu'ils ont tous été effectués ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Les anomalies qui ressortent suite aux contrôles effectués sur les factures, font-elles l'objet d'un bon de contestation ? Si oui, ces bons de contestation sont-ils prénumérotés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> L'état de suivi des livraisons non facturées est-il régulièrement mis à jour par le responsable de la comptabilité ? 		

SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE LIQUIDATION, MANDATEMENT ET COMPTABILISATION DES FACTURES

<ul style="list-style-type: none"> Le responsable de l'entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) prépare-t-il un dossier de liquidation qui comporte les documents suivants ? <ul style="list-style-type: none"> - la facture approuvée par le bureau comptable et indiquant toutes les mentions légales et obligatoires y compris le numéro du compte bancaire et la certification des services faits, - le bon de commande, - le procès verbal de réception, - la fiche d'engagement signée par l'ordonnateur. 		
<ul style="list-style-type: none"> Ce dossier de liquidation est-il transmis à l'ordonnateur ou son délégataire pour mandatement de la dépense (matérialisé par une signature) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> La préparation des ordres de paiement est-elle assurée par des personnes autres que celles qui autorisent, réceptionnent ou comptabilisent l'achat ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Les ordres de paiement sont-ils établis suivant une série continue et ininterrompue par exercice budgétaire ? Les ordres de paiement, comportent-ils toutes les données suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - le nom ou la raison sociale du bénéficiaire ? - l'adresse du bénéficiaire ? - le compte bancaire dans le cas du règlement par virement bancaire ? - le montant de la créance ? - l'objet de la dépense ? - l'imputation budgétaire ? - l'exercice budgétaire ? - la date du mandatement ? - le cachet et la signature de l'ordonnateur ou son délégataire ? 		

GUIDE D'AUDIT INTERNE

FASCICULE : AUDIT DES DÉPENSES	CODE FICHE : F.BC.04
TITRE : MARCHÉS PAR BONS DE COMMANDE	VERSION DU : JUL. 07
RUBRIQUE : LIQUIDATION DES BONS DE COMMANDE	PAGE : 4/4

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
----------------------------	-----------------------------	--

SOUS RUBRIQUE 3 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE LIQUIDATION, MANDATEMENT ET COMPTABILISATION DES FACTURES

<ul style="list-style-type: none"> • Les ordres de paiement émis sont-ils séquentiellement contrôlés pour s'assurer qu'ils correspondent à des dossiers de liquidation dûment approuvés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lesdits ordres de paiements sont-ils récapitulés par rubrique d'imputation et par mode de règlement dans un relevé appelé bordereau d'émission numéroté selon une série continue et interrompu par exercice budgétaire ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les bordereaux d'émission visés sont-ils récapitulés mensuellement et par rubrique budgétaire dans un état intitulé « situation des émissions » ? • Cet état reprend-il les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - l'imputation budgétaire ? - le montant des crédits délégués ? - les émissions du mois ? - le total des émissions depuis le début de l'exercice ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les factures comptabilisées sont-elles annulées par l'apposition d'un tampon « Comptabilisée » pour éviter un double enregistrement ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les factures liquidées sont-elles annulées par l'apposition d'un tampon « Régulée » en précisant la date et le mode du règlement, afin d'éviter un double règlement ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les mandatements approuvés sont comptabilisés et correctement imputés? 		

