



MINISTERE DE L'INTERIEUR  
*Inspection Générale de  
l'Administration Territoriale*

# **Projet de Gouvernance Locale au Maroc**

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

# **Manuel d'audit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale**

**2007**

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## Manuel d'audit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale

*Ce Manuel a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*





**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN

**MINISTRE DE L'INTERIEUR**  
*Inspection Générale de  
l'Administration Territoriale*

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## RECUEIL DES NORMES DE CONTROLE DE L'INTOSAI

### ① RECUEIL DES NORMES DE CONTROLE DE L'INTOSAI

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL ET DE GESTION

- ② FASCICULE I : GENERALITES
- ③ FASCICULE II : GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL DES SYSTEMES D'ORGANISATION
- ④ FASCICULE III : GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL DES SYSTEMES D'INFORMATION
- ⑤ FASCICULE IV : GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL DE LA COMMUNICATION
- ⑥ FASCICULE V : GUIDE D'AUDIT DE PERFORMANCE - AUDIT DES TABLEAUX DE BORD
- ⑦ FASCICULE VI : GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL AUDIT SOCIAL
- ⑧ FASCICULE VII : GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL DE LA GESTION DU PATRIMOINE

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

- ⑨ FASCICULE I : GUIDE D'AUDIT DES DEPENSES
- ⑩ FASCICULE II : GUIDE D'AUDIT DES RECETTES



1



MINISTERE DE L'INTERIEUR  
*Inspection Générale de  
l'Administration Territoriale*

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

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

## Recueil des normes de Contrôle de l'INTOSAI

*Ce Recueil a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*

NOVEMBRE 2006

## Sommaire :

INTRODUCTION	3	
1	Présentation succincte du code de déontologie de l'INTOSAI	6
1.1	Intégrité	6
1.2	Indépendance, objectivité et impartialité	6
1.3	Secret professionnel	7
1.4	Compétence	7
2	Postulats de base du contrôle des finances publiques	8
3	Principes généraux du contrôle des finances publiques et normes déontologiques	14
3.1	Principes généraux du contrôle des finances publiques	14
3.2	Normes déontologiques	18
3.2.1	Indépendance	18
3.2.2	Conflits d'intérêts	20
3.2.3	Compétence	20
3.2.4	Diligence	21
4	Préparation et réalisation des contrôles	22
4.1	Programmation	22
4.2	Supervision et examens	24
4.3	Evaluation du contrôle interne	25
4.4	Conformité aux lois et règlements en vigueur	25
4.5	Obtention d'informations probantes	26
4.6	Analyse des états financiers	27
5	Rapport	28
5.1	Forme et contenu	29
5.2	Opinions	30
5.2.1	Opinion sans réserve	30
5.2.2	Opinion avec réserve	31
5.2.3	Refus de certifier	31
5.2.4	Absence d'opinion	31
6	Contrôle de la performance	32
6.1	Notions et définitions de base	32
6.1.1	Contrôle de la performance	32
6.1.2	Critères d'économie, d'efficacité et d'efficacité	33
6.2	Programmation du contrôle de la performance	35
6.2.1	Choix des domaines de contrôle	35
6.2.2	Programmation des contrôles et étude préliminaire	35
6.3	Méthodologie du contrôle de la performance	37
6.3.1	Méthodes et techniques applicables	37
6.3.2	Travaux sur le terrain	39
6.4	Rapport issu du contrôle de la performance	40



## INTRODUCTION

Le présent document a été élaboré pour permettre à l'Inspection Générale de l'Administration Territoriale de disposer d'un référentiel général en matière de contrôle. Il décrit les concepts qui sous entendent les méthodes d'audit et de contrôle et fournit aux vérificateurs des directives pour la réalisation de leurs travaux.

Ce document constitue le recueil de base qui sera complété par un certain nombre de guides d'audit répondant à différents objectifs et applicables à divers domaines.

Les directives contenues dans ce recueil ont été élaborées essentiellement à partir du document intitulé « Code de déontologie et Normes de Contrôle de l'INTOSAI ».

Ces directives sont conformes aux normes de l'organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques « INTOSAI ». Cette organisation rassemble 186 institutions supérieures de contrôle « ISC » de pays membres de l'Organisation des Nations Unies ou de ses institutions spécialisées et constitue un forum au sein duquel les contrôleurs des finances publiques du monde entier peuvent discuter de questions d'intérêt commun et de s'informer des dernières avancées en matière de normes de contrôle, d'autres normes et des meilleures pratiques applicables.

Les ISC jouent un rôle majeur en matière de vérification des comptes publics et de contrôle des opérations du secteur public et contribuent à promouvoir une gestion saine des fonds publics et la responsabilisation financière dans leurs pays respectifs.

L'INTOSAI a adopté la Déclaration de Lima sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques qui énonce les principes selon lesquels les institutions supérieures de contrôle doivent fonctionner.

Cette déclaration porte notamment sur :

- L'importance du contrôle pour assurer une gestion saine des fonds publics ;
- Le but du contrôle qui est d'assurer la conformité aux lois, l'économie, l'efficacité et l'efficacités de la gestion financière ;
- L'impératif d'indépendance des ISC<sup>1</sup> et de leurs agents, qui doit être garantie par la Constitution et protégée par un tribunal suprême. Etre indépendant signifie notamment être libre de toutes les pressions que pourraient exercer les organismes contrôlés et se doter de moyens appropriés ;
- La nécessité d'inscrire dans la Constitution et la législation les pouvoirs de contrôle des ISC. Le mandat de l'ISC doit couvrir toutes les opérations financières publiques ;
- Les liens devant exister avec le parlement, qui doivent être spécifiés dans la Constitution, et notamment le fait que l'ISC a le pouvoir et l'obligation de présenter chaque année un rapport au parlement (ou à un autre organe public) ;

---

<sup>1</sup> ISC : Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques

- La nécessité que le gouvernement assume la responsabilité unique et entière de ses actes et de ses omissions et ne puisse s'en remettre aux constatations des travaux de contrôle ;
- La nécessité que les ISC aient accès à tous les documents et registres ;
- L'impératif que :
  - L'ISC établisse elle-même les programmes de contrôle en utilisant, entre autres, le contrôle par sondages,
  - Le personnel de l'ISC possède la compétence et la probité requises et reçoive un traitement approprié,
  - L'ISC fasse appel à des experts externes dans la limite de ses besoins,
  - Les ISC facilitent les échanges internationaux par l'entremise de l'INTOSAI.

En ce qui concerne le cadre général du système des normes de contrôle de l'INTOSAI, il a été élaboré à partir des Déclarations de Lima (1977) et de Tokyo (1985), des formulations et des rapports adoptés par l'INTOSAI lors des différents congrès et du rapport de la réunion du groupe d'experts des Nations Unies sur la comptabilité publique et le contrôle des finances publiques dans les pays en développement.

Les normes de contrôle de l'INTOSAI, élaborés par la Commission des Normes de Contrôle en 1992, ne sont pas impératives mais sont l'expression d'un consensus entre les ISC sur les meilleures pratiques. Chaque ISC devra apprécier dans quelle mesure les normes de contrôle sont compatibles avec l'accomplissement des tâches qui lui incombent.

Les normes de contrôle élaborées par l'INTOSAI permettent de définir les principes et les méthodes à appliquer lors d'une vérification (y compris la vérification d'un système utilisant l'informatique).

Elles constituent un ensemble de règles applicables aux procédures et pratiques suivies pour le contrôle des finances publiques qui traduisent les pratiques considérées comme optimales par l'ensemble des ISC.

Ces normes se subdivisent selon les quatre parties présentées ci après :

1. Les postulats de base du contrôle des finances publiques,
2. Les principes généraux du contrôle des finances publiques et normes déontologiques,
3. Les normes d'application du contrôle,
4. Les normes des rapports.

En outre, l'INTOSAI a élaboré un code international de déontologie comprenant des valeurs et des principes. Ce code constitue un complément renforçant les normes de contrôle préalablement élaborées.

Il incombe à chaque ISC d'élaborer son propre code de déontologie prenant comme modèle les valeurs et principes contenus dans le code de déontologie de l'INTOSAI.

Les normes de contrôle ont été conçues comme un document vivant dont la mise en œuvre exige que l'on prenne compte des évolutions qui surviendront inmanquablement.

Dans sa forme, le présent recueil comprend les chapitres suivants :

- Introduction,
- Présentation succincte du code de déontologie de l'INTOSAI,
- Postulats de base du contrôle des finances publiques,
- Principes généraux du contrôle des finances publiques et normes déontologiques
- Préparation et réalisation des contrôles,
- Rapport,
- Contrôle de la performance.

# 1 **Présentation succincte du code de déontologie de l'INTOSAI**

L'INTOSAI a mis en place un code international de déontologie qui s'adresse à chaque contrôleur individuel, aux hauts responsables et à toutes les personnes employées par l'ISC. Il s'agit d'une déclaration de l'ensemble des valeurs et des principes qui doivent guider les contrôleurs dans leur travail.

Ce code constitue un complément renforçant les normes de contrôle de l'INTOSAI publiés par la commission des normes de contrôle en Juin 1992.

Les valeurs et principes contenus au niveau de ce code de déontologie sont présentés ci après.

## 1.1 **Intégrité**

Les contrôleurs sont dans l'obligation d'adhérer à des normes strictes de conduite dans leur travail et dans leurs relations avec le personnel des organismes contrôlés.

Pour préserver la confiance du public, la conduite des contrôleurs doit être au dessus de tout soupçon ou reproche.

Enfin, l'intégrité exige des contrôleurs qu'ils respectent les normes de contrôle et de déontologie tant du point de vue de la forme que du fond.

## 1.2 **Indépendance, objectivité et impartialité**

Il est indispensable que les contrôleurs :

- Soient indépendants par rapport à l'organisme contrôlé et à d'autres groupes d'intérêts extérieurs ;
- S'assurent que leurs intérêts personnels ou extérieurs ne portent pas atteinte à leur indépendance ;
- Fassent preuve d'objectivité et d'impartialité dans toutes leurs activités, notamment dans leurs rapports qui doivent être exacts et objectifs ;
- Utilisent les informations qui leur sont présentées par l'organisme contrôlé et par d'autres instances. Dans leurs opinions, les contrôleurs sont tenus de tenir compte de ces informations de manière impartiale ;
- Protègent leur indépendance et évitent tout conflit d'intérêt possible en refusant les cadeaux ou gratifications qui pourraient influencer leur indépendance et leur intégrité ;
- Soient conscient du fait que les activités politiques dans lesquelles ils décideraient de s'engager peuvent occasionner des conflits d'ordre professionnel ;
- Evitent les relations avec les responsables et le personnel de l'organisme contrôlé et avec d'autres personnes susceptibles d'influencer, compromettre ou menacer la capacité des contrôleurs à agir et à être perçu comme agissant de manière indépendante ;
- S'abstiennent de profiter de leur situation officielle pour des intérêts personnels ;

- Evitent les relations où il y a un risque de corruption ou qui peuvent jeter un doute sur leur objectivité et leur indépendance ;
- S'abstiennent d'utiliser les informations obtenues dans l'exercice de leur devoir pour s'approprier des avantages personnels ou pour d'autres ;
- S'interdisent de divulguer les informations susceptibles de donner un avantage injuste ou déraisonnable à d'autres personnes ou organismes et utilisent de telles informations pour nuire à autrui.

### **1.3 Secret professionnel**

Les contrôleurs sont tenus de ne pas divulguer les informations obtenues au cours du contrôle à des tiers excepté pour les besoins des obligations de l'ISC dans le cadre des procédures normales de celle-ci ou conformément à la législation en vigueur.

### **1.4 Compétence**

Les contrôleurs sont tenus de :

- Se conduire de manière professionnelle et d'appliquer des normes professionnelles strictes dans l'exercice de leurs fonctions afin de pouvoir s'acquitter de leur mission avec compétence et impartialité ;
- Connaître et appliquer les normes, les politiques et les procédures de contrôle, de comptabilité et de gestion financière applicables ;
- Connaître les principes et les normes constitutionnels, juridiques et institutionnels qui régissent le fonctionnement de l'organisme contrôlé ;
- Veiller constamment à la mise à niveau et à l'amélioration des compétences qui leur sont nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles. En aucun cas, ils ne doivent entreprendre des activités pour lesquelles ils ne sont pas compétents.

## 2 Postulats de base du contrôle des finances publiques

Les postulats de base sont les hypothèses, les prémisses, les principes logiques et les conditions qui président à l'élaboration des normes de contrôle. Ces postulats permettent aux auditeurs de se forger une opinion et de rédiger leurs rapports, notamment dans les cas où aucune norme spécifique n'est applicable.

Il s'agit des principes essentiels destinés à rendre les pouvoirs publics davantage comptables de leurs actes, à savoir notamment :

- L'utilisation de systèmes appropriés d'information, de contrôle, d'évaluation et d'établissement des rapports ;
- L'utilisation des principes comptables admissibles en matière d'informations comptables et financières et de publication de celles-ci ;
- L'application de normes de contrôle par les ISC qui doivent, ce faisant, exercer leur propre jugement ;
- La nécessité pour les ISC d'avoir un mandat de contrôler toutes les activités et bénéficier de la coopération des organismes contrôlés.

La cohérence entre les postulats et les normes de contrôle est obligatoire. Les normes guident l'auditeur, l'aident à circonscrire le domaine de ses investigations et à déterminer la nature des procédures qu'il convient d'utiliser.

En effet, c'est à la lumière des normes de contrôle que l'on peut juger de la qualité des résultats d'une vérification.

Les postulats de base sont au nombre de 10 et sont présentés ci après :

- **Postulat 1 : « L'institution supérieure de contrôle doit veiller à appliquer les normes de l'INTOSAI pour tous les points jugés importants. Certaines normes peuvent ne pas être applicables à une partie de l'activité des ISC, notamment de celles organisées sous la forme de Cours des comptes, ni à l'activité autre que de contrôle effectuée par l'ISC. Celle-ci doit déterminer les normes qui s'appliquent à ce type d'activité, de manière à garantir que son niveau de qualité soit en permanence élevé ».**

En général, tout élément dont la connaissance serait susceptible d'influencer l'utilisateur des états financiers ou de modifier le rapport sur le contrôle des résultats peut être considéré comme important. .

C'est un critère de valeur qui permet de définir l'importance relative. Cependant, la nature ou les caractéristiques d'un élément ou d'un groupe d'éléments peuvent également participer de cette définition (exemple : les dispositions législatives ou réglementaires exigent que celui-ci – quel qu'en soit le montant – soit mentionné séparément).

L'importance relative peut dépendre non seulement de la valeur et de la nature de l'élément, mais également du contexte dans lequel il est envisagé.

A titre d'exemple, il est possible de considérer un élément par rapport :

- à l'opinion globale émise sur les comptes;
- à l'ensemble dont il fait partie;
- aux éléments qui lui sont associés;
- au montant correspondant enregistré les années précédentes.

Les ISC effectuent souvent des activités qui ne peuvent être qualifiées de contrôles, mais qui contribuent à améliorer l'administration.

Il peut s'agir, par exemple : (a) de la collecte de données sans exécution d'une analyse substantielle, (b) d'un travail juridique, (c) d'une mission d'information des assemblées législatives en ce qui concerne l'examen des projets de budgets, (d) d'une mission d'assistance au profit des membres des assemblées législatives, sous forme de recherches et de consultation des dossiers de l'ISC, (e) de tâches administratives et (f) du traitement informatique de données. Ces activités autres que de contrôle sont une source précieuse d'information pour les décideurs et doivent être en permanence d'une qualité élevée.

En raison de l'optique et de la structure de certaines ISC, la totalité des normes de contrôle n'est pas applicable à tous les aspects de leur activité (Cas de la nature collégiale et judiciaire des contrôles effectués par les Cours des Comptes).

Afin de garantir la qualité du travail réalisé, il y a lieu d'appliquer des normes appropriées. Les objectifs du type particulier d'activité ou de la mission particulière doivent dicter les normes spécifiques à suivre. Afin de garantir une qualité élevée à son activité et à ses résultats, chaque ISC doit se fixer une ligne de conduite concernant les normes INTOSAI, ou d'autres normes spécifiques, qui doivent être suivies dans l'exécution des différents types d'activités auxquels se livre cette organisation.

- **Postulat 2 : « L'ISC doit porter son propre jugement sur les situations diverses qui se présentent lors du contrôle des finances publiques ».**

Les informations probantes (preuves) constituent un élément important de la décision de l'auditeur lorsqu'il choisit les secteurs et les points à contrôler ainsi que la nature, le calendrier, l'étendue des tests et des procédures de contrôle.

En cas de conflit avec des conventions relatives à la comptabilité ou à l'examen des comptes, ce sont les termes du mandat de contrôle confié à l'ISC qui s'appliquent; ils sont donc d'une importance capitale pour les normes dont se sert l'ISC. De ce fait, les normes de contrôle de l'INTOSAI et bien entendu toutes les normes de contrôle autres que celles de l'ISC, ne peuvent être ni normatives ni impératives pour l'ISC ou ses agents.

L'ISC doit apprécier dans quelle mesure les normes de contrôle d'audit externe sont compatibles avec les termes de son mandat. L'ISC devrait cependant reconnaître que les normes de contrôle de l'INTOSAI sont l'expression d'un large consensus entre auditeurs des finances publiques appartenant à différents pays et essayer de les appliquer lorsqu'elles sont compatibles avec les termes de son mandat. L'ISC devrait chercher à éliminer les incompatibilités lorsque cela peut favoriser l'adoption de normes satisfaisantes.

Dans certaines dispositions de son mandat, visant notamment le contrôle des états financiers, les objectifs de l'ISC peuvent s'avérer très proches de ceux des

vérifications effectuées dans le privé. De même, les normes édictées par des organismes officiels en ce qui concerne les états financiers des entreprises privées peuvent être appliquées pour le contrôle des finances publiques.

- **Postulat 3 : « A mesure que s'opère une prise de conscience de l'opinion publique, celle-ci exige de façon croissante que les personnes ou organismes chargés de gérer les deniers de l'Etat rendent compte de leur gestion, ce qui montre la nécessité de mettre en œuvre une procédure leur faisant obligation de rendre des comptes ».**

Dans quelques pays, les organismes responsables sont tenus de rendre des comptes au chef de l'Etat ou au Conseil d'Etat; mais le plus souvent, ils sont responsables devant le Parlement qui les contrôle soit directement soit par l'intermédiaire de l'administration. Certaines ISC ont un statut de juridiction. Ce pouvoir juridictionnel s'exerce, suivant les pays, soit sur les comptes, soit sur les comptables, soit même sur les ordonnateurs. Les jugements et arrêts que ces institutions prononcent se présentent comme des compléments naturels de la fonction de contrôle administratif dont elles sont chargées, de telle sorte que leurs attributions juridictionnelles devraient s'inscrire dans la logique des objectifs généraux poursuivis par le contrôle externe et plus particulièrement dans ceux qui se rapportent aux questions comptables.

Les entreprises publiques sont soumises elles aussi à l'obligation de rendre des comptes. Des entreprises commerciales peuvent faire partie du secteur public; il peut s'agir par exemple, d'unités créées par une loi ou un décret ou au sein desquelles le Gouvernement détient une participation majoritaire. Quelle que soit la façon dont elles sont constituées, leurs fonctions, leur degré d'autonomie ou les dispositions financières qui les régissent, ces unités sont toujours responsables devant l'organe législatif suprême.

- **Postulat 4 : « L'instauration au sein de l'administration de systèmes appropriés d'information, de contrôle, d'évaluation et d'établissement de rapports facilitera la mise en œuvre de l'obligation de rendre compte. Les gestionnaires sont responsables de l'exactitude et du caractère suffisant de la forme et du contenu des informations financières ou autres ».**

L'exactitude et le caractère suffisant des informations et des états financiers témoignent de la situation et des résultats financiers de l'unité considérée. Celle-ci est également tenue d'élaborer un système pratique qui fournisse des informations utiles, objectives et précises.

- **Postulat 5 : « Les autorités compétentes doivent faire adopter des dispositions énonçant les principes comptables admissibles en matière d'informations comptables et financières et de publication de celles-ci, qui soient adaptés aux besoins de l'administration; les unités contrôlées doivent s'assigner des objectifs spécifiques et quantifiables et fixer le niveau des résultats à obtenir ».**

Les ISC devraient travailler en étroite collaboration avec les organisations établissant les normes comptables, de façon à ce que ces dernières soient parfaitement adaptées aux besoins de l'administration.

Les ISC devraient également recommander aux unités contrôlées de définir des objectifs quantifiables et clairement énoncés et d'assortir chacun d'eux du niveau de résultats qu'elles souhaitent atteindre.



- **Postulat 6 : « En se conformant aux principes comptables admissibles, il devrait être possible de faire une présentation fidèle de la situation et des résultats financiers ».**

Si l'application constante des principes comptables est la condition préalable à toute image fidèle, cela signifie qu'une unité contrôlée doit non seulement se conformer aux principes comptables adaptés à la situation considérée, mais également appliquer ces principes en permanence. Un auditeur ne doit pas considérer l'application constante des normes comme une preuve décisive de la fidélité de la présentation des différents états financiers. Pour pouvoir conclure que ces états financiers constituent une image fidèle, l'auditeur ne doit pas se fonder uniquement sur le critère de l'application constante des principes comptables. Ceci fait ressortir que les normes de contrôle ne constituent en effet que le minimum d'éléments que l'auditeur est tenu de vérifier pour s'acquitter de sa mission. L'opportunité d'aller au delà du minimum requis est laissée à sa libre appréciation.

- **Postulat 7 : « L'existence d'un système de contrôle interne approprié permet de réduire au maximum les risques d'erreurs et d'irrégularités ».**

Il est de la responsabilité de l'unité contrôlée, et non de l'auditeur, d'élaborer un système de contrôle interne approprié lui permettant de protéger ses ressources. L'unité contrôlée est également tenue de veiller à ce que des contrôles soient prévus et fonctionnent de façon à ce que les lois et les réglementations applicables soient respectées; d'autre part, l'unité fera en sorte que les décisions soient prises de façon parfaitement correcte et honnête. Cependant, si l'auditeur estime que les contrôles sont insuffisants ou inexistant, il devra proposer des solutions ou faire des recommandations à l'unité contrôlée.

- **Postulat 8 : « Il conviendrait de faire adopter des dispositions législatives et réglementaires qui incitent les organismes contrôlés à tenir constamment à la disposition de l'ISC toutes les données nécessaires pour évaluer de façon complète les activités contrôlées ».**

Afin de pouvoir s'acquitter parfaitement de sa mission, l'ISC doit avoir accès aux sources d'information et être en mesure de rencontrer les responsables et les employés de l'unité contrôlée. Les problèmes qui, à l'avenir, pourraient se poser dans ce domaine seront écartés dès lors que seront adoptées des dispositions législatives fixant les conditions auxquelles les auditeurs pourront avoir accès aux informations et prendre contact avec les agents.

- **Postulat 9: « Les ISC devraient avoir mandat de contrôler toutes les activités ».**

La loi ou le règlement portant création de l'ISC stipule généralement la forme que doit revêtir celle-ci (cour, conseil, commission, service public ou ministère), les modalités d'exercice de sa mission, la durée de son mandat, ses pouvoirs, ses obligations, ses attributions et l'ensemble des responsabilités qui lui incombent. Elle édicte également les autres règles relatives à l'accomplissement des fonctions dévolues à l'ISC.

La fonction essentielle de l'ISC consiste à faire respecter et à promouvoir l'obligation de rendre compte.

Au niveau des finances publiques, le champ d'action de l'ISC comprend la vérification des comptes, le contrôle de la régularité et le contrôle des résultats.

La vérification des comptes et le contrôle de la régularité comprennent les opérations suivantes:

- la certification de la responsabilité financière des unités tenues de rendre des comptes, ce qui implique l'examen et l'évaluation des pièces comptables et l'énoncé d'une opinion sur les états financiers;
- la certification de la responsabilité financière de l'administration publique considérée dans son ensemble;
- le contrôle des transactions et du système financier ainsi qu'une évaluation de la mesure dans laquelle l'unité se conforme aux lois et aux règlements en vigueur;
- la vérification du contrôle interne et des fonctions de l'audit interne;
- la vérification de la correction et de l'honnêteté avec lesquelles sont prises les décisions administratives au sein de l'unité contrôlée;
- la mise en évidence de tous les autres points constatés lors de la vérification ou s'y rapportant et que l'ISC juge utile de faire connaître.

Le contrôle des résultats englobe l'examen des économies, de la rentabilité et de la l'efficacité:

- examen des économies réalisées dans la gestion des administrations, conformément à des pratiques et des principes administratifs sains et une bonne politique de gestion;
- vérification de la rentabilité de l'utilisation des ressources humaines, financières ou autres et examen des systèmes d'information, de mesure des résultats et de contrôle;
- analyse des procédures utilisées par les unités contrôlées pour remédier aux insuffisances décelées;
- vérification de l'efficacité des résultats au regard des objectifs poursuivis par l'unité contrôlée; et examen de l'impact effectif des activités par rapport à l'impact souhaité.

Il arrive que les domaines respectifs de la vérification des comptes, du contrôle de la régularité et de la vérification des résultats soient imbriqués les uns dans les autres; en pareil cas, la classification de l'un ou l'autre de ces audits dépendra de sa finalité première.

Pour faciliter l'application des normes de contrôle appropriées par l'institution supérieure, le mandat doit en toutes circonstances délimiter clairement les pouvoirs et les responsabilités de l'ISC en matière de vérification des résultats et cela pour tous les domaines d'activité du gouvernement.

Dans un certain nombre de pays, la constitution ou la législation en vigueur ne confèrent pas toujours à l'ISC la compétence de contrôler "l'efficacité", ou "rentabilité" de la gestion financière de l'exécutif. L'appréciation de l'opportunité ou de l'utilité des décisions administratives et de l'efficacité de la gestion revient d'ailleurs aux ministres, à qui est confiée la tâche de l'organisation des services administratifs et qui sont responsables de leur gestion devant le corps législatif. L'expression qui paraît dans ce cas la plus adéquate pour désigner les contrôles de l'ISC qui débordent du cadre traditionnel de la régularité et de la légalité est

celle de "contrôle de bonne gestion". Un tel contrôle vise à procéder à une analyse des dépenses publiques à la lumière des principes généraux d'une saine gestion. Les deux types de contrôle - de régularité et de gestion - peuvent en réalité être associés dans une même démarche, d'autant plus qu'ils se confortent mutuellement, le contrôle de régularité pouvant préparer les contrôles de gestion, et ces derniers aboutissant à redresser des situations génératrices d'irrégularités.

- **Postulat 10 : « Les ISC doivent s'efforcer de rendre encore plus performantes les techniques de contrôle de validité des mesures de résultats ».**

Le rôle de plus en plus important des auditeurs leur imposera de s'adapter et de concevoir de nouvelles techniques et de nouvelles méthodologies visant à déterminer la validité et le bien-fondé des évaluations des unités contrôlées. Les auditeurs s'inspireront des techniques et des méthodologies utilisées dans d'autres domaines.

Le domaine d'application des normes utilisées par l'ISC dépendra de l'étendue du mandat de vérification.

### 3 Principes généraux du contrôle des finances publiques et normes déontologiques

Les principes généraux de contrôle décrivent les qualifications requises de l'auditeur et/ou de l'ISC pour qu'ils puissent accomplir leurs tâches relatives aux normes d'application et aux normes des rapports avec compétence et efficacité.

Ces principes précisent que chaque ISC doit adopter une politique et suivre des procédures visant à recruter et superviser un personnel ayant la qualification appropriée et lui permettre de se perfectionner, affecter le personnel nécessaire à la fonction d'audit et examiner les normes et procédures internes.

En ce qui concerne les normes déontologiques, elles spécifient que l'auditeur et l'ISC doivent être indépendants, éviter les conflits d'intérêt, posséder les compétences requises et exercer leurs diligences dans l'application des normes de contrôle.

#### 3.1 Principes généraux du contrôle des finances publiques

Les principes généraux de contrôle propres aux ISC tendent à ce que chaque ISC adopte une politique et suive des procédures visant à :

- **Recruter un personnel ayant la qualification appropriée :**

Les principes généraux applicables à l'ISC précisent que « L'ISC doit adopter une politique et suivre des procédures visant à recruter un personnel ayant la qualification appropriée ».

Le personnel de l'ISC doit avoir les diplômes universitaires requis ainsi que la formation et l'expérience appropriées. L'ISC doit établir et réexaminer régulièrement quel est le minimum de formation à exiger des auditeurs recrutés.

- **Permettre à son personnel de se perfectionner et de se former pour qu'il puisse accomplir ses tâches avec efficacité; définir le profil de carrière des auditeurs et des autres membres du personnel :**

Les principes généraux propres à l'ISC précisent que « L'ISC doit adopter une politique et suivre des procédures visant à permettre à son personnel de se perfectionner et de se former pour qu'il puisse accomplir ses tâches avec efficacité; définir le profil de carrière des auditeurs et des autres membres du personnel ».

L'ISC doit faire le nécessaire pour offrir à son personnel des possibilités de formation permanente, soit grâce à des cours organisés dans ses locaux, soit en l'encourageant à suivre des cours donnés à l'extérieur.

Afin de programmer plus aisément les contrôles et de définir les besoins de perfectionnement de son personnel, l'ISC doit dresser régulièrement un inventaire des qualifications requises.

L'ISC doit définir et réexaminer régulièrement les critères régissant l'avancement des auditeurs et de ses autres agents, notamment en ce qui concerne le niveau de formation requis.

L'ISC doit adopter une politique et suivre des procédures visant au perfectionnement professionnel du personnel d'audit en tout ce qui concerne les

techniques et les méthodologies utilisées pour l'ensemble des contrôles qu'elle entreprend.

Le personnel de l'ISC doit avoir une connaissance approfondie du contexte institutionnel, notamment du rôle du corps législatif, des dispositions juridiques et institutionnelles régissant les opérations de l'administration et des statuts des entreprises publiques. Il doit également bien connaître les normes de contrôle, les politiques, les procédures et les méthodes de l'ISC.

Le contrôle des mécanismes financiers, des pièces comptables et des états financiers nécessite une formation en comptabilité et disciplines connexes ainsi que la connaissance de la législation et de la réglementation concernant la responsabilité de l'unité contrôlée. En outre, la mise en œuvre de contrôles portant sur l'efficacité ou l'efficience peut requérir une formation complémentaire dans des domaines tels que l'administration, la gestion, l'économie et les sciences sociales.

L'ISC doit encourager son personnel à faire partie d'un organisme professionnel de sa branche et à participer aux activités de cet organisme.

- **Préparer des manuels ou tous autres documents fournissant des directives et des instructions indiquant comment procéder aux audits :**

« L'ISC doit adopter une politique et suivre des procédures visant à préparer des manuels ou tous autres documents fournissant des directives et des instructions indiquant comment procéder aux audits ».

Pour garantir la qualité des audits, il est important que l'ISC communique avec le personnel en lui adressant des circulaires fournissant des directives et publie un manuel régulièrement mis à jour exposant les politiques, les normes et les pratiques de l'ISC.

- **Utiliser l'expérience acquise, maintenir le niveau de qualification et identifier les types de compétence qui n'existent pas au sein de l'ISC; veiller à ce que les agents chargés d'un audit soient suffisamment nombreux et les compétences bien réparties; atteindre les objectifs assignés avec tout le soin et toute la diligence voulus, grâce à une programmation et à une supervision appropriées :**

« L'ISC doit adopter des politiques et suivre des procédures visant à utiliser l'expérience acquise, maintenir le niveau de qualification et identifier les types de compétence qui n'existent pas au sein de l'ISC; veiller à ce que les agents chargés d'un audit soient suffisamment nombreux et les compétences bien réparties et atteindre les objectifs assignés avec tout le soin et la diligence voulus, grâce à une programmation et à une supervision appropriées ».

Il conviendra d'une part d'évaluer les moyens nécessaires à la bonne conduite de chaque audit de façon à ce qu'un personnel doté des qualifications appropriées en soit chargé et d'autre part de contrôler les moyens en personnel affectés à cet audit.

La liste des titres universitaires requis pour chaque audit variera en fonction du type de contrôle à entreprendre. Il n'est pas nécessaire que tous les auditeurs soient compétents dans tous les domaines spécifiés par le mandat. Les politiques et les procédures régissant l'affectation aux fonctions d'audit doivent néanmoins avoir pour objectif la mise en place d'un personnel dont les qualifications correspondent à la nature des tâches à accomplir, afin que pour

chaque contrôle l'ensemble de l'équipe ait les qualifications et l'expertise requises.

L'ISC doit avoir la faculté de faire appel à des collaborateurs extérieurs lorsque l'intervention de ces experts s'impose parce que leur qualification et leur connaissance approfondie du domaine soumis à vérification permettront de tirer des conclusions pertinentes et de présenter un rapport et des recommandations solidement fondés. Il appartient à l'ISC d'apprécier, en fonction des circonstances particulières, si les exigences du contrôle peuvent être rencontrées par l'intervention de son personnel de vérification ou par le recours à des experts extérieurs.

Pour que la supervision soit assurée par l'ISC avec toute la compétence requise, les politiques et les procédures appliquées ont un rôle déterminant à jouer. L'ISC doit s'assurer que les audits sont programmés et supervisés par des auditeurs compétents, instruits des normes et des méthodologies de l'ISC et qu'ils ont une connaissance approfondie du secteur contrôlé et de ses particularités.

Lorsque le mandat de l'ISC prévoit le contrôle des états financiers de l'ensemble de l'administration, les équipes d'auditeurs doivent être en mesure de coordonner leurs évaluations des méthodes de comptabilité propres aux différents départements ainsi que des mesures de coordination et des systèmes de contrôle appliqués par l'administration centrale. Les équipes doivent avoir d'une part une connaissance approfondie des règles de la comptabilité publique et des règles de contrôle des opérations financières des administrations et d'autre part l'expérience des techniques utilisées par l'ISC pour ce type d'audit.

Dans les cas où l'ISC n'est pas en mesure d'effectuer, dans des délais raisonnables, tous les contrôles requis, y compris les vérifications de toutes les opérations de chaque unité contrôlée, il convient de définir des critères pour sélectionner les types de contrôle qui permettraient - dans le laps de temps prévu pour ces contrôles - de se faire, avec le maximum de certitude possible, une opinion sur la façon dont chaque unité contrôlée s'est acquittée de ses obligations en tant que responsable des deniers de l'Etat.

Pour déterminer la meilleure façon de répartir les moyens dont elle dispose, l'ISC devra donner la priorité aux opérations de vérification qui doivent être accomplies dans un délai fixé par la loi. Il conviendra de préparer soigneusement la programmation des travaux en appréciant le degré de priorité à donner, dans le calendrier d'ensemble, aux autres contrôles laissés à la discrétion de l'ISC.

Pour que les priorités choisies ne nuisent en rien à la qualité des résultats de l'ensemble des vérifications prescrites par le mandat, l'ISC examinera avec soin les informations disponibles. La tenue d'un dossier répertoriant les données concernant la structure, les fonctions et les opérations des unités contrôlées permettra à l'ISC de repérer les points particulièrement importants ou exposés ainsi que les domaines dont il serait possible d'améliorer la gestion.

Certains agents de l'ISC doivent avoir pour mission de donner l'autorisation d'entreprendre chaque contrôle. Cette autorisation doit indiquer avec précision les objectifs de l'audit, son étendue et l'aspect auquel il doit spécialement s'attacher, les ressources mises en œuvre (qualifications et effectifs des auditeurs affectés à ce contrôle), le calendrier des réunions pour faire le point de l'état d'avancement des vérifications, les dates auxquelles les contrôles sur

place devraient être terminés et la date de remise du rapport sur les comptes vérifiés.

- **Examiner la rentabilité et l'efficacité des normes et des procédures internes de l'ISC :**

Les principes généraux de contrôle précisent que L'ISC doit adopter des politiques et suivre des procédures visant à examiner la rentabilité et l'efficacité des normes et des procédures internes de l'ISC.

Les raisons pour lesquelles l'obligation d'examiner la rentabilité et l'efficacité des normes et des procédures constitue un principe général de contrôle sont présentées ci après.

Etant donné qu'il est important que la qualité du travail effectué par l'ISC soit garantie, celle-ci doit être particulièrement attentive à la mise en œuvre de programmes garantissant la qualité des audits effectués. Pour que ces programmes portent leurs fruits, il convient de leur affecter les moyens appropriés. Il est important de mettre l'utilisation de ces ressources en rapport avec les avantages escomptés.

L'ISC doit adopter des politiques et suivre des procédures visant à:

- (a) confirmer que les procédés assurant la qualité des audits ont été appliqués de façon satisfaisante;
- (b) garantir la qualité du rapport sur les comptes vérifiés;
- (c) apporter des améliorations et éviter que les imperfections constatées ne se reproduisent.

Afin de garantir encore davantage la qualité des résultats, outre l'appréciation du travail de vérification par le responsable de l'équipe, il serait souhaitable que l'ISC adopte des dispositions prévoyant des contrôles internes pour s'assurer de la qualité des résultats. La programmation, la mise en œuvre et les conclusions d'une série de contrôles pourraient être examinées en profondeur par un personnel qualifié de l'ISC qui n'aurait pas participé à ces contrôles; ces personnes pourraient consulter les responsables de ces contrôles pour examiner ces points au regard des critères de qualité, et informer régulièrement la direction de l'ISC.

Il est nécessaire que les ISC définissent un vaste programme d'audit interne, qui leur permette de gérer efficacement leurs propres opérations et de garantir la qualité de leurs résultats.

En renforçant les contrôles internes et peut-être en faisant évaluer son travail par des professionnels indépendants, l'ISC réussira à faire progresser encore la qualité des tâches accomplies.

## 3.2 Normes déontologiques

- L'auditeur et l'ISC doivent être indépendants ;
- Les ISC doivent veiller à ce que des conflits d'intérêts ne se déclenchent pas entre les auditeurs et les unités contrôlées ;
- L'auditeur et l'ISC doivent avoir les compétences requises ;
- L'auditeur et l'ISC doivent exercer leurs diligences dans l'application des normes de contrôle de l'INTOSAI. Cela signifie qu'ils procéderont avec soin à la programmation des vérifications, à l'identification, la collecte et l'évaluation des preuves, à l'établissement de rapports et de conclusions sur les comptes vérifiés ainsi que de recommandations.

### 3.2.1 Indépendance

Les principes généraux communs à l'auditeur et à l'ISC spécifient que « L'auditeur et l'ISC doivent être indépendants ».

Dans tout pays, quel que soit le système politique adopté, en matière d'audit, l'indépendance et l'objectivité sont d'une importance capitale. Un degré d'indépendance approprié - vis-à-vis du pouvoir législatif comme de l'exécutif - est nécessaire à la bonne conduite de l'audit si l'on souhaite que les résultats soient crédibles.

- **Indépendance de l'auditeur et de l'ISC vis-à-vis du corps législatif**

L'ISC est tenue de respecter les lois adoptées par le parlement, mais pour que son indépendance soit préservée, elle ne doit être assujettie à aucune directive du corps législatif en ce qui concerne l'élaboration, la programmation ou la conduite des contrôles.

L'ISC doit être libre d'une part de définir ses priorités et de programmer son travail conformément à son objectif.

- **Indépendance de l'auditeur et de l'ISC vis-à-vis de l'exécutif**

Il est important pour l'indépendance de l'ISC que l'exécutif ne lui impose aucune espèce de directive concernant l'accomplissement de son mandat. Il ne doit obliger l'ISC ni à effectuer, à modifier ou à éviter une vérification, ni à supprimer ou modifier des constatations, des conclusions ou des recommandations.

Dans certains domaines, il est souhaitable que l'ISC et l'exécutif coopèrent. L'ISC devrait être en mesure de conseiller l'exécutif en ce qui concerne les règles et les normes comptables ou la forme que doivent revêtir les états financiers, tout en évitant de s'impliquer - explicitement ou non – car cela nuirait à son indépendance.

Sauvegarder l'indépendance de l'ISC ne supprime pas pour autant la possibilité pour l'exécutif de lui proposer de contrôler tel ou tel domaine, à condition que l'ISC ait la faculté d'accéder ou non à ces demandes. Le principe de l'indépendance exige que les décisions concernant les tâches d'audit, y compris le programme à suivre, relèvent de l'ISC en dernier ressort.

Le mandat de l'ISC doit lui permettre d'avoir pleinement et librement accès à tous les locaux et à toutes les pièces comptables des unités contrôlées et d'examiner toutes les opérations; d'autre part, il doit lui conférer les pouvoirs lui permettant d'obtenir les informations pertinentes de la part des personnes ou des unités qui les détiennent.



Afin que l'ISC exerce ses fonctions non seulement en toute indépendance de l'exécutif, mais également de façon que cette indépendance soit manifeste, il est important que les modalités de son mandat et son statut indépendant soient bien compris par l'ensemble des citoyens. Il appartient donc à l'ISC d'agir dans ce sens et de faire connaître son rôle chaque fois qu'une occasion opportune se présente.

- **Indépendance de l'auditeur et de l'ISC vis-à-vis de l'unité contrôlée**

L'ISC doit être indépendante des unités contrôlées. Elle doit cependant agir de façon à ce que celles-ci comprennent son rôle et ses fonctions et veiller à entretenir des relations amicales avec elles, ce qui lui permettra d'obtenir les informations facilement et en toute franchise et de mener les discussions dans une atmosphère de compréhension et de respect mutuels.

Dans cet esprit, l'ISC, tout en conservant son indépendance, peut accepter d'être associée aux réformes qui sont projetées par l'administration dans des domaines tels que la comptabilité publique ou la législation financière, ou accepter d'être consultée sur l'élaboration de projets de lois ou de règlements touchant à sa compétence ou à son contrôle. Dans ces divers cas, il ne s'agit cependant pas pour l'Institution de contrôle de s'immiscer dans la gestion administrative mais de coopérer avec certains services administratifs en leur apportant une assistance technique ou en mettant à leur disposition son expérience en matière de gestion financière.

A l'inverse de ce qui se passe dans le secteur privé, où le commissaire aux comptes est désigné par les organes compétents de l'unité contrôlée n'est pas un client de l'ISC. L'institution doit remplir son mandat librement et impartialement, tout en prenant en considération les points de vue des gestionnaires pour se forger une opinion, tirer des conclusions et faire des recommandations; par contre, les gestionnaires de l'unité contrôlée n'ont aucune responsabilité dans la décision de procéder à tel ou tel type de contrôle et de le faire porter sur tel ou tel secteur.

L'ISC ne doit pas participer à la gestion ou aux opérations de l'unité contrôlée. Les agents procédant aux contrôles ne doivent pas être membres des comités de gestion et si des conseils doivent être donnés, il doit être spécifié clairement qu'il ne s'agit que de conseils ou de recommandations.

Lorsqu'un membre du personnel de l'ISC a des attaches avec les gestionnaires de l'unité contrôlée--d'ordre social, personnel ou autre --risquant de nuire à l'objectivité de l'ISC, la mission de contrôler cette unité ne doit pas lui être confiée.

Les agents de l'ISC ne doivent pas être amenés à informer de ses obligations le personnel de l'unité contrôlée. Lorsque l'ISC décide d'établir dans les unités contrôlées un contrôle permanent en vue de faciliter sur place le suivi des opérations, programmes et activités, le personnel de l'ISC ne peut être impliqué dans aucune décision touchant à l'activité administrative proprement dite et qui serait de la responsabilité de la direction de l'unité contrôlée.

Afin de bénéficier des conseils de professionnels expérimentés spécialisés dans les différentes branches de l'audit, l'ISC peut coopérer avec des universités et entretenir des relations officielles avec des organismes professionnels, à condition que celles-ci ne nuisent pas à son indépendance et à son objectivité.

### **3.2.2 Conflits d'intérêts**

Les institutions supérieures doivent veiller à ce que des conflits d'intérêts ne se déclenchent pas entre les auditeurs et les unités contrôlées.

L'ISC a pour mission d'effectuer des vérifications des comptes des unités responsables et de présenter un rapport sur les comptes vérifiés.

Pour accomplir sa mission, l'ISC doit rester objective et préserver son indépendance. L'application de principes généraux de contrôle appropriés devrait lui permettre de satisfaire à ces diverses exigences.

L'existence d'un conflit d'intérêt pour un auditeur conduira ce dernier à ne pas faire partie des équipes d'audit.

### **3.2.3 Compétence**

Les principes généraux communs à l'auditeur et à l'ISC indiquent que « L'auditeur et l'ISC doivent avoir les compétences requises ».

Etant donné que les obligations et responsabilités incombant à l'ISC sont d'une importance capitale pour le concept d'obligation faite aux gestionnaires publics de rendre des comptes, l'ISC doit faire appel aux méthodologies et aux procédures les plus affinées. Pour s'acquitter efficacement de sa mission d'établir des rapports sur les comptes vérifiés, elle est tenue de mettre au point des modalités pratiques qui obtiennent l'assentiment total du personnel ou des experts extérieurs, qu'il s'agisse des normes, des procédures, du programme de vérification, des méthodologies ou de la supervision.

L'ISC doit posséder l'ensemble des qualifications et l'expérience nécessaires pour s'acquitter efficacement de son mandat d'audit. Quelle que soit la nature des vérifications à effectuer en vertu de ce mandat, elles doivent être confiées à des personnes dont la formation et l'expérience sont à la mesure de la nature, du domaine et de la complexité de la tâche à accomplir. L'ISC doit se doter de l'ensemble des méthodologies modernes, des technologies de l'informatique, des méthodes d'examen analytique, des échantillonnages statistiques et des instruments de contrôle des systèmes d'information automatisés.

Plus les pouvoirs conférés à l'ISC par la nature de son mandat sont étendus ou discrétionnaires, plus il devient difficile de maintenir la qualité du service pour l'ensemble du mandat. Par conséquent, un mandat qui laisse l'ISC libre à la fois de déterminer la fréquence des contrôles à effectuer et de définir la nature des informations à fournir, exige une gestion d'un très haut niveau au sein de l'ISC.

### 3.2.4 Diligence

Les principes généraux communs à l'auditeur et à l'ISC indiquent que « L'auditeur et l'ISC doivent exercer leurs diligences dans l'application des normes de contrôle de l'INTOSAI. Cela signifie qu'ils procéderont avec soin à l'identification, la collecte et l'évaluation des preuves, à l'établissement de rapports et de conclusions sur les comptes vérifiés ainsi que de recommandations ».

Lorsqu'elle contrôle les unités et les entreprises publiques, l'ISC doit être objective et perçue comme telle. Ses évaluations et ses rapports présentant les résultats du contrôle doivent être impartiaux.

Le niveau des qualifications techniques et des compétences doit être à la mesure des difficultés particulières de chaque contrôle. Les auditeurs doivent être attentifs aux situations, aux faiblesses en matière de contrôle, aux insuffisances dans la tenue de la comptabilité, aux erreurs, aux transactions ou résultats inhabituels qui pourraient être l'indice d'une fraude, de dépenses injustifiées ou illégales, d'opérations non autorisées, de gaspillages, d'un manque de compétence ou de probité.

Si une unité reconnue ou autorisée établit des normes ou donne des directives aux entreprises publiques en matière de comptabilité ou d'informations comptables et financières, l'ISC peut éventuellement effectuer ses vérifications en se référant à ces normes ou ces directives.

Si l'ISC fait appel à des collaborateurs extérieurs, il conviendra de s'assurer que ces experts ont les compétences et les aptitudes requises à la réalisation des contrôles concernés. Ce principe est également valable pour les auditeurs externes engagés par contrat. De plus, il faudra veiller à ce que les contrats d'audit renferment des dispositions permettant à l'ISC de déterminer la programmation, le champ d'investigation, les modalités d'exécution et d'établissement du rapport de la mission de contrôle.

Si l'ISC a besoin, pour accomplir sa mission, d'être conseillée par des spécialistes extérieurs, l'obligation de veiller avec soin au déroulement de ces consultations vaut également pour la qualité de la prestation ainsi obtenue.

En effet, avoir recueilli l'avis d'un expert extérieur à l'ISC ne dégage pas pour autant cette institution de sa responsabilité en ce qui concerne la validité des opinions émises ou des conclusions formulées à l'issue de la vérification.

Lorsque l'ISC fait appel à un ou plusieurs autres auditeurs, elle doit recourir à des procédures appropriées qui lui permettent de s'assurer qu'il(s) s'acquitte(nt) de sa (leur) mission avec le soin requis et conformément aux normes pertinentes; elle peut être amenée à examiner le travail ainsi effectué pour en vérifier la qualité.

Les informations recueillies auprès de l'unité contrôlée à l'occasion de la vérification effectuée par l'auditeur ne doivent être utilisées que dans les limites du contrôle en question, pour émettre une opinion ou établir un rapport comme prévu dans la mission confiée à l'auditeur. Il est essentiel que l'ISC garantisse la confidentialité des informations et des éléments qui font l'objet d'un contrôle. Cependant, l'ISC doit être habilitée à adresser aux autorités judiciaires compétentes un rapport concernant les fraudes et violations de la loi constatées.

## 4 Préparation et réalisation des contrôles

La préparation et la réalisation des contrôles sont effectuées selon les normes d'application du contrôle des finances publiques élaborées par l'INTOSAI.

L'objectif de ces normes est de définir des critères et un cadre général permettant à l'auditeur de procéder de façon précise, systématique et bien ajustée. L'indication de la démarche à suivre et des opérations à effectuer oriente le travail de l'auditeur qui doit rassembler des informations probantes (preuves) pour atteindre un objectif spécifique.

Les normes d'application définissent le cadre à l'intérieur duquel doivent s'exercer les activités d'audit. Elles s'articulent sur les principes généraux qui énoncent les conditions fondamentales à respecter en effectuant les opérations prévues dans les normes. Elles s'articulent également sur les normes des rapports, lesquelles sont plus particulièrement orientées vers la communication des résultats des audits; de même, les résultats obtenus grâce aux normes d'application constituent les principaux éléments sur lesquels se fonde l'opinion ou le rapport de l'auditeur.

Les normes d'application du contrôle se répartissent selon les six catégories suivantes :

- La programmation,
- La supervision et les examens,
- L'évaluation du contrôle interne,
- La conformité aux lois et règlements en vigueur,
- L'obtention d'informations probantes,
- La conformité des états financiers à des normes comptables admissibles.

### 4.1 Programmation

Les normes d'application précisent que « L'auditeur doit programmer la vérification de façon à obtenir un contrôle de qualité, effectué de manière économique, rentable, efficace et dans les délais fixés ».

L'ISC doit donner la priorité aux tâches d'audit exigées par la loi; de plus, elle doit établir des priorités pour les autres domaines qu'elle a mandat de contrôler.

Pour organiser un contrôle, un auditeur doit:

- identifier les principaux éléments du contexte institutionnel de l'unité contrôlée;
- arriver à bien situer les gestionnaires aux différents niveaux de l'organigramme;
- prendre en considération la forme, le contenu et les utilisateurs des opinions, des conclusions et rapports;
- définir les objectifs de l'audit et les tests qui permettront de les atteindre;
- identifier les points clé des mécanismes et contrôles de gestion et établir une évaluation préalable de leurs points forts et de leurs faiblesses;
- déterminer l'importance relative des éléments considérés;

- examiner l'audit interne de l'unité contrôlée ainsi que son programme de travail;
- évaluer jusqu'à quel point il est possible de faire confiance aux autres auditeurs, chargés, par exemple, de l'audit interne;
- sélectionner la méthode d'audit la plus rentable et la plus efficace;
- prévoir un examen déterminant si, à la suite des constatations des audits, des rapports et des recommandations antérieures, les mesures appropriées ont été prises ou non;
- réunir la documentation relative au programme de l'audit et aux domaines qu'il envisage de contrôler.

En général, le programme de contrôle comprend les étapes suivantes:

1. Recueillir les informations sur l'unité contrôlée et sur son organisation afin d'évaluer les risques et de déterminer l'importance relative des différents éléments;
2. Définir les objectifs de l'audit et les domaines contrôlés;
3. Effectuer une analyse préalable permettant de définir quel type d'approche il convient d'adopter, la nature et l'étendue des enquêtes à mener;
4. Mettre l'accent sur les problèmes particuliers qui ont été prévus lors de la programmation de l'audit;
5. Préparer un budget et un calendrier des opérations d'audit;
6. Déterminer quels sont les besoins en personnel et prévoir une équipe d'audit;
7. Informer l'unité contrôlée de l'étendue, des objectifs et des critères d'évaluation de l'audit; en discuter avec les intéressés si nécessaires.

Le programme de contrôle peut faire l'objet de modification par l'ISC et ce en cours d'audit éventuellement.

## 4.2 Supervision et examens

Les normes d'application précisent que « Le travail du personnel d'audit doit être continuellement supervisé à tous les niveaux et à chaque étape du contrôle; un superviseur doit examiner les tâches accomplies et les documents utilisés ».

La supervision est essentielle pour s'assurer que les objectifs de l'audit soient atteints et que le travail effectué soit excellent. Une supervision et un contrôle appropriés sont donc constamment nécessaires et cela, quelle que soit la compétence des auditeurs.

La supervision doit porter à la fois sur le contenu et les méthodes de l'audit. Il faut donc s'assurer que:

- les membres de l'équipe d'audit ont bien perçu la logique interne du programme de l'audit;
- l'audit est effectué conformément aux normes de contrôle et aux méthodes de l'ISC;
- le programme de l'audit et les étapes prévues sont suivis à la lettre à moins qu'une modification ne soit autorisée;
- les documents de travail contiennent des preuves qui étayent suffisamment les conclusions, les opinions et les recommandations émises;
- l'auditeur atteint les objectifs assignés à l'audit;
- dans les rapports sur les comptes vérifiés figurent les conclusions, les recommandations et les opinions apprises.

Un superviseur doit examiner tous les travaux d'audit avant que ne soit mise au point la dernière formulation des des opinions et émissions des rapports. Cet examen devrait être effectué à chaque étape de l'audit. Il permet en outre de bénéficier de l'expérience et des avis d'une personne qui n'a pas participé à l'audit et de s'assurer que:

- toutes les évaluations et les conclusions sont fondées sur des preuves suffisantes, pertinentes et d'un coût d'obtention raisonnable, lesquelles servent de base à la version définitive de l'opinion ou du rapport;
- toutes les erreurs, les insuffisances et les éléments inhabituels ont été convenablement identifiés avec documents à l'appui; et qu'ils ont été soit corrigés soit portés à l'attention d'un ou plusieurs superviseurs plus haut placés de l'ISC;
- les modifications et les améliorations nécessaires au bon déroulement des futurs audits ont été identifiées, enregistrées et intégrées dans la programmation des audits suivants et dans le programme de perfectionnement professionnel.

Cette norme a une signification différente dans les ISC organisées selon une forme collégiale. Dans une telle structure, toutes les décisions, sauf celles de pure routine, sont toujours prises sur une base collégiale, au niveau approprié à l'importance de l'affaire. Une telle entité, dans son ensemble, décide des vérifications devant être effectuées, de l'étendue des investigations et des méthodes à mettre en œuvre.

### **4.3 Evaluation du contrôle interne**

Les normes d'application précisent que « L'auditeur, lorsqu'il détermine jusqu'où pousser la vérification et sur quel(s) domaine(s) elle doit porter, doit veiller à évaluer la fiabilité du contrôle interne ».

L'examen et l'évaluation du contrôle interne doivent être adaptés au type d'audit entrepris. S'il s'agit d'un audit financier, l'examen et l'évaluation portent principalement sur les contrôles destinés à protéger les actifs et les ressources et permettent de s'assurer que les documents comptables sont exacts et complets. S'il s'agit d'un contrôle de la régularité, l'examen et l'évaluation portent principalement sur les contrôles qui aident les administrateurs à respecter les lois et les réglementations. S'il s'agit d'un audit des résultats, ils portent sur les contrôles qui permettent à l'unité de gérer ses activités d'une façon économique, rentable et efficace, de suivre les directives de la hiérarchie et de fournir dans les délais des informations financières et comptables fiables.

Compte tenu des objectifs de l'audit et du degré de fiabilité souhaité, l'examen et l'évaluation du contrôle interne sont plus ou moins poussés.

Lorsque les systèmes de comptabilité ou d'information sont informatisés, l'auditeur doit déterminer si les contrôles internes fonctionnent bien de façon à ne traiter que des données parfaitement justes, fiables et complètes.

### **4.4 Conformité aux lois et règlements en vigueur**

Les normes d'application de l'INTOSAI en matière de conformité aux lois et règlement en vigueur précisent ce qui suit :

« En exécutant les contrôles de la régularité (financiers), il convient de vérifier la conformité aux lois et règlements en vigueur. L'auditeur doit élaborer des mesures et des procédures de contrôle qui offrent une garantie raisonnable de détection d'erreurs, d'irrégularités et d'illégalités pouvant influencer directement et largement sur les montants figurant aux états financiers ou sur les résultats du contrôle de la régularité. L'auditeur doit rester conscient de l'existence éventuelle d'illégalités pouvant influencer indirectement et largement sur les montants figurant aux états financiers ou sur les résultats du contrôle de la régularité ».

Lors de la vérification des résultats, il convient d'évaluer la conformité aux lois et règlements en vigueur, lorsque cette mesure s'avère nécessaire à la réalisation des objectifs du contrôle. L'auditeur doit concevoir sa vérification de manière à ce qu'elle offre une garantie raisonnable de détection d'illégalités pouvant influencer de manière significative les résultats du contrôle.

La direction est responsable de l'instauration d'un système efficace de contrôle interne pouvant assurer la conformité aux lois et règlements. De leur part, les auditeurs, lors de la conception des mesures et procédures de vérification et d'appréciation de la conformité, doivent évaluer les contrôles internes de l'unité et apprécier le risque que l'unité contrôlée ne puisse pas prévenir ou relever des cas de non-conformité.

Sans que cela ne puisse affecter l'indépendance des ISC, les auditeurs doivent témoigner de la diligence et de la prudence professionnelles voulues lorsqu'ils étendent les mesures et procédures de contrôle de ces illégalités, de manière à ne pas entraver de futures investigations ou procédures légales potentielles. La diligence voulue inclut, le cas échéant, le recours à l'assistance légale adéquate et

la consultation des autorités judiciaires appropriées, afin de déterminer les mesures et procédures de contrôle qu'il y a lieu d'appliquer.

## 4.5 Obtention d'informations probantes

Les normes d'application précisent que « Pour étayer le jugement et les conclusions qu'il doit formuler à propos de l'établissement, du service, du programme, de l'activité ou de la fonction contrôlée, l'auditeur doit pouvoir obtenir des preuves suffisantes, pertinentes et d'un coût d'obtention raisonnable ».

Les résultats, conclusions et recommandations de l'audit doivent reposer sur des preuves. Etant donné que les auditeurs ont rarement l'occasion de prendre en considération toutes les informations concernant l'unité contrôlée, il est capital que les données recueillies et les techniques d'échantillonnage soient soigneusement sélectionnées. Lorsque les données provenant d'un système informatique constituent une part importante de la vérification et sont indispensables pour atteindre les objectifs du contrôle, il est essentiel que les auditeurs s'assurent par eux-mêmes que les données sont fiables et pertinentes.

Les auditeurs doivent avoir une connaissance approfondie des techniques et des procédures de collecte des preuves: inspection, observation, investigation et confirmation. L'ISC doit s'assurer que les techniques utilisées permettent réellement de détecter toutes les erreurs matérielles et les irrégularités.

Lors du choix des méthodes et des procédures, il conviendra de prendre en considération la qualité des preuves, ce qui signifie que celles-ci devront être suffisantes, pertinentes et d'un coût d'obtention raisonnable.

Les auditeurs devront rassembler dans leurs dossiers de vérification suffisamment de documents ayant valeur probante, notamment en ce qui concerne la base de la programmation, les domaines vérifiés, le travail accompli et les constatations résultant de l'audit.

Il faut réunir un nombre suffisant de preuves documentaires pour :

- confirmer et étayer les opinions et les rapports de l'auditeur ;
- rendre l'audit plus rentable et plus efficace ;
- disposer d'informations pour préparer les rapports et répondre aux questions posées par l'unité contrôlée ou toute autre partie ;
- prouver que l'auditeur a appliqué les normes de contrôle ;
- faciliter la programmation et la supervision de l'audit ;
- contribuer au perfectionnement professionnel de l'auditeur ;
- pouvoir s'assurer que le travail confié à d'autres a été exécuté de façon satisfaisante ;
- conserver des traces du travail accompli et pouvoir s'y reporter ultérieurement.

L'auditeur doit tenir compte du fait que le contenu et la présentation des dossiers de vérification témoignent de son degré de compétence, de son expérience et de ses connaissances. Ces dossiers doivent être suffisamment complets et détaillés pour permettre à un auditeur expérimenté - n'ayant pas participé à cet audit - de déterminer avec précision la nature du travail accompli pour étayer les conclusions.



## 4.6 Analyse des états financiers

Les normes d'application précisent que « Pour les audits financiers - ou autres le cas échéant - les auditeurs doivent analyser les états financiers afin de déterminer si l'unité contrôlée s'est conformée ou non aux normes comptables admissibles pour la présentation ou la publication des informations financières. L'analyse des états financiers doit être suffisamment poussée pour que l'auditeur puisse en déduire les éléments objectifs sur lesquels fonder son opinion ».

L'analyse des états financiers a pour objectif de s'assurer de l'existence des liaisons que l'on s'attend normalement à trouver entre les différents éléments des états financiers; elle doit permettre d'identifier les liens anormaux entre plusieurs comptes et les anomalies de tendances. De ce fait, l'auditeur doit analyser soigneusement les états financiers et s'assurer que :

- les états financiers sont préparés conformément aux normes comptables admises;
- la présentation des états financiers tient compte de la situation propre à l'unité contrôlée;
- les différents éléments des états financiers sont assortis de toutes les informations nécessaires;
- les différents éléments des états financiers ont été correctement évalués, quantifiés et présentés.

Les méthodes et les techniques utilisées pour l'analyse des états financiers dépendent dans une large mesure des domaines contrôlés, de la nature et des objectifs de l'audit ainsi que des connaissances et de l'appréciation de l'auditeur.

Lorsque l'ISC est tenue d'élaborer un rapport sur l'exécution des lois de budget, l'examen effectué devrait porter:

- pour le compte des recettes: sur le fait de savoir si les prévisions sont celles du budget initial; le contrôle des droits constatés et des recettes imputées peut s'effectuer par rapprochement avec les comptes annuels des comptables.
- pour le compte des dépenses: sur la vérification des crédits à l'aide des budgets, des lois d'ajustement et, pour les reports, du compte de l'année précédente.

## 5 Rapport

Le terme "rapport" désigne l'opinion de l'auditeur et ses autres observations sur un ensemble d'états financiers émises à l'issue d'un contrôle financier ou de la régularité.

L'opinion de l'auditeur sur un ensemble d'états financiers est généralement présentée d'une façon concise et normalisée. Elle expose les résultats obtenus au terme d'un large éventail de tests et de diverses opérations d'audit. L'auditeur est souvent tenu d'indiquer s'il y a conformité des opérations aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et de signaler, le cas échéant, les insuffisances des mécanismes de contrôle, les actes illégaux et les fraudes. Des obligations constitutionnelles ou légales peuvent imposer à l'« ISC » d'élaborer un rapport sur l'exécution des lois de budget, qui rapproche les prévisions et autorisations budgétaires des résultats effectifs, tels que les présente le compte général de l'administration.

Pour évaluer raisonnablement les besoins de l'utilisateur, l'auditeur peut être amené, dans ses rapports sur le contrôle de la régularité financière ou sur les résultats, à prendre en considération des périodicités d'information plus grandes et à moduler en conséquence les conditions régissant la communication des éléments pertinents.

Par souci de simplification, le terme "opinion" désigne les conclusions de l'auditeur à l'issue d'un contrôle financier et de la régularité.

Le point 169 des normes de contrôle de l'INTOSAI indique ce qui suit :

- Au terme de chaque audit, l'auditeur doit exprimer son opinion par écrit ou le cas échéant, rédiger un rapport exposant ses constatations. Le contenu doit être facile à comprendre, ne doit être ni vague, ni ambigu et ne doit comprendre que des informations étayées par des preuves suffisantes et pertinentes. De plus, il doit témoigner de l'indépendance et de l'objectivité de l'auditeur.
- Il incombe à l'autorité hiérarchique de décider de la suite à réserver aux pratiques frauduleuses relevées par les auditeurs.

En ce qui concerne les contrôles de régularité, l'auditeur doit, à propos des contrôles de la conformité aux lois et règlements en vigueur, préparer un rapport écrit, qui peut constituer, soit un élément du rapport relatif aux états financiers, soit un rapport distinct. Le rapport doit comporter un état de confirmation positive des éléments contrôlés quant à leur conformité et de confirmation négative de ceux qui n'ont pas été vérifiés.

## 5.1 **Forme et contenu**

La forme et le contenu de toutes les opinions et de tous les rapports d'audit reposent sur les principes généraux suivants présentés au niveau du point 170 des normes de contrôle de l'INTOSAI :

- **Titre :** L'opinion ou le rapport doit être précédé d'un titre ou d'une en-tête appropriés afin d'aider le lecteur à les distinguer des états financiers ou des informations fournies par d'autres ;
- **Signature et date :** L'opinion ou le rapport doit être signé. L'indication de la date informe le lecteur que l'auditeur a tenu compte des effets d'événements ou de transactions dont il avait pris connaissance jusqu'à cette date; (celle-ci, dans le cas des contrôles financiers, peut être postérieure à la période à laquelle ils font référence) ;
- **Objectifs et portée :** L'opinion ou le rapport doit comporter une référence aux objectifs et à la portée de l'audit. Cette information précise l'utilité et les limites de la vérification ;
- **Intégralité des informations :** Les opinions doivent être jointes aux états financiers auxquels elles se réfèrent, pour publication simultanée; en revanche les rapports sur les résultats pourront être publiés tels quels. Les opinions et les rapports doivent être présentés tels qu'ils ont été préparés par l'auditeur. Pour agir en toute indépendance, l'ISC doit être en mesure d'inclure tout ce qu'elle juge pertinent; mais elle est susceptible, de temps à autre, d'être confrontée à des informations qui ne peuvent pas être divulguées sans nuire à l'intérêt de la nation. Ceci remet en cause le principe de l'intégralité des informations à publier dans le rapport sur les comptes vérifiés. Dans une telle situation, l'auditeur a toute latitude de décider s'il convient ou non de rédiger séparément un rapport qui ne serait pas publié et qui contiendrait les informations confidentielles ou classées "très secret".
- **Destinataire :** L'opinion ou le rapport doit mentionner le destinataire, qui peut différer d'un pays à l'autre ou qui est fonction de la nature de la mission. S'il existe des procédures officielles de transmission du rapport ou de l'opinion, il est inutile de mentionner le destinataire.
- **Identification des domaines concernés :** L'opinion ou le rapport doit identifier les états financiers (lorsqu'il s'agit d'audits financiers et de contrôle de régularité) ou le domaine (lorsqu'il s'agit de contrôles des résultats) concernés. Il conviendra donc de mentionner le nom de l'unité contrôlée, la date et la période à laquelle se réfèrent les états financiers ainsi que le domaine contrôlé.
- **Fondement juridique :** Les opinions et les rapports d'audit doivent indiquer le texte de loi ou le règlement en vertu duquel l'audit a été effectué.
- **Conformité aux normes :** Les opinions et les rapports doivent indiquer les normes ou les méthodes appliquées, de manière à ce que le lecteur puisse s'assurer que le contrôle a été effectué conformément aux procédures généralement admises.
- **Délais :** L'opinion ou le rapport doit être disponible rapidement pour être pleinement utile à ses utilisateurs et notamment à ceux qui doivent prendre les mesures qui s'imposent.

## 5.2 Opinions

Les explications fournies aux points 171 – 182 des normes de contrôle de l'INTOSAI indiquent sous quelle forme est généralement présentée l'opinion d'un auditeur, y compris l'opinion assortie de réserves et le refus de certifier, ainsi que les mesures à prendre lorsque l'auditeur constate des insuffisances, des irrégularités ou des cas de non-conformité.

L'opinion d'un auditeur est généralement présentée d'une façon normalisée; elle considère les états financiers dans leur ensemble, ce qui évite d'avoir à fournir une multitude de détails sur le contexte. Elle permet donc aux lecteurs d'avoir une bonne vue d'ensemble du sujet traité. Les termes utilisés dépendront du cadre juridique propre au sujet traité, mais le contenu de l'opinion devra indiquer sans ambiguïté si des réserves sont émises ou non. Si l'opinion est assortie de réserves, il faudra indiquer si celles-ci ne portent que sur certains points ou si c'est l'ensemble de l'opinion qui est défavorable ou encore si l'auditeur renonce à donner son opinion.

### 5.2.1 Opinion sans réserve

L'auditeur émet une opinion sans réserve lorsqu'il s'est assuré que sur tous les points importants:

- les états financiers ont été préparés selon des normes comptables admissibles et des directives qui ont été appliquées en permanence;
- les états financiers sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur;
- le point de vue ressortant des états financiers concorde avec ce que l'auditeur sait de l'unité contrôlée;
- tous les éléments d'importance significative se rapportant aux états financiers sont correctement mentionnés.

Dans certains cas, l'auditeur peut considérer qu'il est indispensable à la bonne compréhension du rapport d'attirer l'attention sur des points inhabituels ou importants. En vertu d'un principe général, l'auditeur qui exprime une opinion sans réserve ne doit pas faire référence à des points précis des états financiers; cela pourrait en effet prêter à confusion et être interprété comme une réserve. Pour éviter de donner cette impression, "l'insistance sur un point particulier" doit faire l'objet d'un paragraphe distinct de l'opinion. Toutefois, l'auditeur ne doit pas recourir à cette méthode pour suppléer des informations qui ne figurent pas dans les états financiers. Il ne doit pas remplacer l'opinion par un paragraphe de cette nature ni s'en servir pour éviter d'émettre une opinion avec réserve.

Un auditeur peut ne pas être en mesure d'exprimer une opinion sans réserve dans l'un ou l'autre des cas suivants ou lorsque, à son avis, leurs effets sur les états financiers ont ou peuvent avoir une importance significative:

- la portée du contrôle a été limitée;
- l'auditeur estime que les états financiers sont incomplets ou trompeurs ou que des libertés injustifiées ont été prises à l'égard des normes comptables admissibles ;
- ou des doutes subsistent à l'égard des états financiers.

### **5.2.2 Opinion avec réserve**

Lorsque l'auditeur a des doutes ou conteste un ou plusieurs éléments des états financiers qui sont d'une importance significative mais qui ne sont pas fondamentaux pour la bonne compréhension des comptes, il doit émettre une opinion avec réserve. L'opinion est normalement rédigée en des termes indiquant que l'audit a donné des résultats satisfaisants, tout en spécifiant de façon nette et concise les éléments jugés douteux ou contestables et qui ont amené l'auditeur à émettre des réserves. Il est souhaitable pour les utilisateurs des états financiers que l'auditeur puisse quantifier l'incidence financière de l'élément douteux ou contesté, mais ce n'est pas toujours possible ou opportun.

### **5.2.3 Refus de certifier**

Lorsque l'auditeur ne peut pas exprimer une opinion sur l'ensemble des états financiers parce que le désaccord est trop profond pour qu'il puisse émettre une opinion avec réserve, il refuse de les certifier. Les termes de cette déclaration doivent exprimer clairement que les états financiers ne sont pas présentés d'une façon fidèle et spécifier avec netteté et précision tous les points de désaccord. A nouveau, lorsque cela est possible et opportun, il est important que l'incidence financière soit quantifiée.

### **5.2.4 Absence d'opinion**

Lorsque l'auditeur est dans l'impossibilité de se faire une opinion sur l'ensemble des états financiers parce qu'il y a inexactitude ou parce que la délimitation de la vérification l'empêche de pousser plus loin ses investigations sur un point tellement fondamental qu'il ne suffirait pas d'émettre une opinion assortie de réserves sur certains éléments, il indique qu'il renonce à exprimer une opinion. Les termes de son rapport expriment clairement qu'il est impossible d'émettre une opinion et spécifient avec netteté et précision tous les éléments d'incertitude.

Les contrôles financiers et de la régularité amènent souvent l'auditeur à rédiger des rapports détaillés lorsque des points faibles sont découverts dans les systèmes de comptabilité ou de contrôle financier (ce qui n'a rien à voir avec les problèmes de vérification des résultats). Ceci peut se produire lorsque ce sont non seulement les procédures de l'unité contrôlée qui présentent des points faibles mais aussi le contrôle qu'elle exerce sur les activités d'autres organes. L'auditeur peut également rédiger un rapport sur les irrégularités importantes, effectivement décelées ou potentielles, sur le manque de continuité dans l'application des réglementations ou sur des fraudes et des pratiques frauduleuses.

Lorsqu'ils rapportent des irrégularités ou des cas de non-conformité aux lois ou aux règlements, les auditeurs doivent veiller à placer leurs constatations dans une perspective correcte. L'ampleur de la non-conformité peut être rattachée au nombre de cas examinés ou quantifiée en termes monétaires.

Ces rapports peuvent être préparés indépendamment des réserves dont l'auditeur assortira éventuellement son opinion et peuvent inclure les points de vue formulés par l'unité contrôlée ou par l'auditeur, ainsi que les conclusions et les recommandations.

## 6 Contrôle de la performance

Les normes de contrôle de l'INTOSAI indiquent ce qui suit :

- « Au niveau des finances publiques, le champ d'action de l'ISC comprend la vérification des comptes, le contrôle de la régularité et le contrôle des résultats ».
- « La vérification des résultats englobe l'examen des économies, de l'efficacité et de la rentabilité :
  - Examen des économies réalisées dans la gestion des administrations conformément à des pratiques et à des principes administratifs sains et une bonne politique de gestion ;
  - Vérification de la rentabilité de l'utilisation des ressources humaines, financières ou autres et examen des systèmes d'information, de mesure des résultats et de contrôle ; analyse des procédures utilisées par les entités contrôlées pour remédier aux insuffisances décelées ;
  - Vérification de l'efficacité des résultats au regard des objectifs poursuivis par l'entité contrôlée et examen de l'impact effectif des activités par rapport à l'impact souhaité ».

### 6.1 Notions et définitions de base

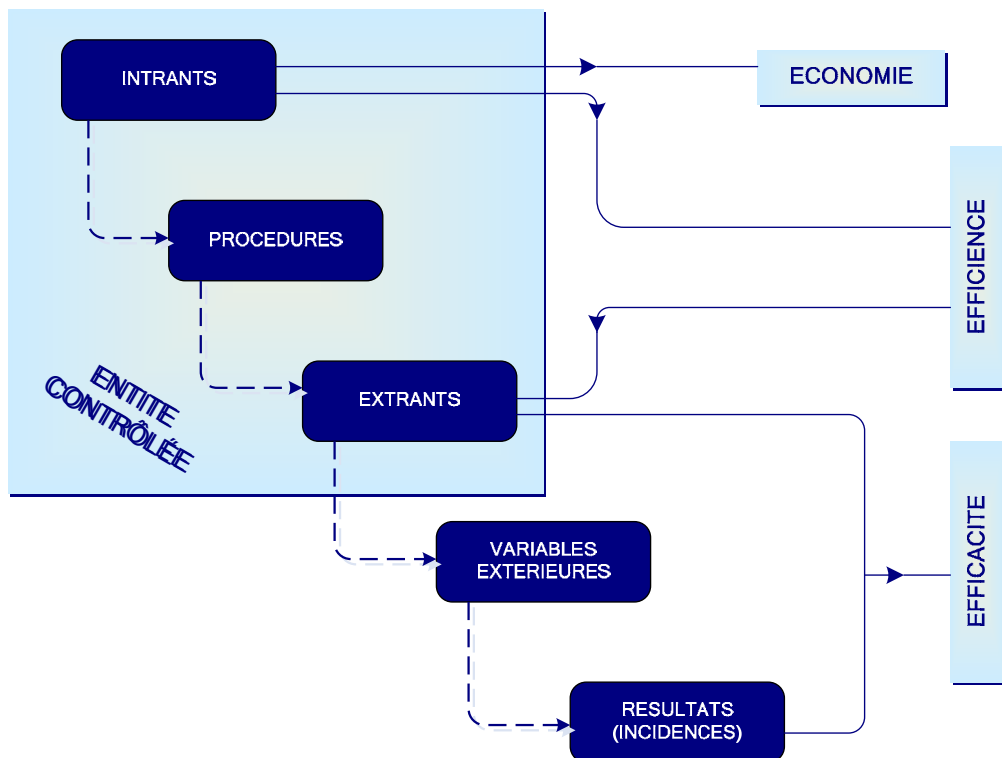
#### 6.1.1 Contrôle de la performance

- Le contrôle de la performance (vérification des résultats, contrôle de l'optimisation des ressources, contrôle de la bonne gestion, audit de la gestion.....) se définit comme l'examen de l'économie, de l'efficacité et/ou de l'efficacité (les trois « E »). L'objectif d'un contrôle individuel de la performance peut être l'examen de l'un ou de plusieurs de ces trois critères.
- Un contrôle de la performance peut ainsi inclure un examen des systèmes mis en place pour préserver tous les aspects des trois « E » et/ou un contrôle substantif des résultats de l'entité contrôlée à ces égards. Un examen de la gestion de l'entité contrôlée, de l'activité, d'un programme ou d'une opération peut aussi se faire en partie. Dans ce cas, le contrôle portera essentiellement sur les aspects liés à la façon dont l'exécutif s'acquitté de ses fonctions stratégiques ou autres, de planification, de mise en œuvre, de contrôle, d'évaluation et de suivi.

## 6.1.2 Critères d'économie, d'efficience et d'efficacité

- Le critère d'économie correspond au fait de minimiser les coûts des ressources ou l'utilisation des deniers publics affectés à une activité en tenant compte de la qualité.
  - Le critère d'économie appliqué à l'utilisation des deniers publics se réfère à la norme de bonne gestion. Pour définir ce qui correspond à une bonne gestion ou à un gaspillage des ressources, il faut émettre un jugement faisant appel à un critère extérieur.
  - S'intéresser à l'économie conduit souvent l'auditeur à examiner des aspects tels que la formulation des spécifications techniques pour la fourniture des biens et services et d'autres aspects des marchés publics.
- Le critère d'efficience traduit la relation entre les biens et les services et les autres produits (extrants), et les ressources (intrants) utilisées pour les produire. L'efficience est étroitement liée à la notion de productivité.
  - Comme pour le critère de l'économie, il est nécessaire d'utiliser un point de référence afin de bien comprendre le critère d'efficience.
  - Le rapport coût / efficacité se réfère à l'efficience d'une entité contrôlée, d'une activité, d'un programme ou d'une opération dans l'obtention des résultats escomptés au regard de ses coûts. Les analyses coût – efficacité étudient la relation entre les coûts d'un projet et les résultats, exprimés en coût par unité de résultat obtenu.
  - Le rapport coût / efficacité n'est qu'un des éléments de l'examen global de l'efficience qui peut aussi comprendre l'analyse d'autres éléments tels que l'époque à laquelle les extrants ont été livrés, comparée au moment où l'impact aurait été maximisé.
- L'efficacité mesure le degré de réalisation des objectifs et la relation entre l'objectif déclaré et l'impact réel d'une activité.
  - L'auditeur peut essayer d'évaluer ou de mesurer l'efficacité en comparant les résultats avec les objectifs fixés dans le programme public. Cependant, il est souvent plus pertinent d'essayer de déterminer dans quelle mesure les instruments utilisés ont contribué à la réalisation des objectifs du programme public.
  - Par le contrôle de l'efficacité, il est demandé de s'assurer que les résultats observés correspondent effectivement aux résultats de l'action entreprise par l'unité contrôlée conformément aux objectifs du programme et non aux résultats de facteurs extérieurs.

- Le schéma ci après illustre les concepts présentés ci avant.



- Un contrôle de la performance donné ne va peut être pas nécessairement chercher à émettre des conclusions sur les trois critères (économie, efficacité et efficacité) mais l'examen séparé de l'économie et de l'efficacité des activités sans prendre en considération également leur efficacité ne peut guère être productif. Réciproquement, lors d'un contrôle de l'efficacité, l'auditeur peut aussi souhaiter s'intéresser à l'économie et à l'efficacité. Les résultats d'une entité contrôlée, d'une activité, d'un programme ou d'une opération peuvent avoir eu l'impact désiré mais les ressources ont-elles été utilisées de façon économique et efficace ?

Afin de réaliser un examen de l'efficacité, il est généralement nécessaire d'évaluer le résultat ou l'incidence d'une activité. Ainsi, alors qu'une approche fondée sur les systèmes peut être utile, normalement l'auditeur aura aussi besoin d'informations probantes substantielles et suffisantes concernant le résultat et l'incidence de l'activité, du programme ou de l'entité.

- Un aspect particulier des contrôles de l'efficacité et de l'efficacité est l'étude des effets involontaires et particulièrement si ces effets sont négatifs. Un problème de délimitation se pose car ces effets peuvent aller au-delà de la compétence et des pouvoirs de l'ISC. Une solution pourrait être de ne s'attacher qu'aux effets contre lesquels le programme lutte.



## **6.2 Programmation du contrôle de la performance**

La programmation est l'élément clé d'un contrôle de la performance réussi. Une programmation soignée est souvent l'origine d'un contrôle moins onéreux et plus rapide aboutissant à un meilleur rapport.

### **6.2.1 Choix des domaines de contrôle**

Le choix des domaines de contrôle est fondé sur les politiques de programmation de l'ISC. Les critères au regard desquels sont définies les tâches de contrôle sont généralement liés à la valeur ajoutée du contrôle par rapport à la mission principale de l'ISC.

A titre d'exemple, la valeur ajoutée du contrôle par rapport à la mission principale de l'ISC est plus grande lorsque les conclusions du contrôle sont susceptibles d'influencer l'adoption d'une nouvelle législation, la révision de la législation ou encore les procédures de gestion interne.

### **6.2.2 Programmation des contrôles et étude préliminaire**

Lors de la réalisation d'un contrôle de la performance, le contrôleur devra porter une grande attention à la préparation initiale. Il peut s'avérer nécessaire d'entreprendre une étude préliminaire avant d'établir le plan définitif du contrôle de la performance.

L'étude préliminaire et le plan de contrôle dépendent principalement de la conception du contrôle de la performance et incluent ce qui suit :

- Une analyse du contexte des activités visées comprenant les objectifs, le rendement jusqu'à la date du contrôle et l'environnement réglementaire,
- Une compréhension du fonctionnement de l'entité ou de l'activité contrôlée notamment des systèmes clés de gestion et des flux d'information ;
- La formulation des objectifs du contrôle et de questions clés auxquelles il faut répondre pour atteindre les objectifs fixés :
  - Les objectifs et les questions clés du contrôle sont de toute première importance lors de la programmation et de la réalisation du contrôle de la performance,
  - Les objectifs du contrôle sont généralement étroitement liés à la mission de l'ISC (habituellement amélioration de l'efficacité et de la régularité des opérations de l'administration),
  - Les questions clés du contrôle sont imposées par la définition du domaine et par les objectifs du contrôle,
  - Il y a trois types d'enquêtes et de question de contrôle : descriptif (qu'est ce ?), normatif (Qu'est ce qui devrait être ?) et des questions de cause à effet,
  - La définition des objectifs et des questions clés de contrôle permettent une meilleure identification des informations probantes nécessaires et donc de la méthodologie et des critères d'évaluation du contrôle.
- La détermination des informations probantes qui répondront aux questions :
  - La pertinence, la fiabilité et le volume des données disponibles au sein des entités contrôlées doivent être évalués,

- La possibilité de collecter les informations probantes requises (disponibilité des données) doit être également confirmée.
- Le choix des méthodes à utiliser pour réunir et analyser les informations probantes du contrôle. Compte tenu des difficultés généralement rencontrées dans la collecte et l'analyse des informations requises par le contrôle, il est recommandé d'apprécier, lors de la phase de programmation, la viabilité des méthodes proposées à cet effet.
- La détermination des critères d'évaluation du contrôle :
  - Les critères d'évaluation du contrôle correspondent aux normes généralement acceptées par rapport auxquelles les informations probantes sont évaluées.
  - Ces critères varient en fonction du domaine et des objectifs spécifiques du contrôle, de la législation régissant l'entité, de l'activité, du programme ou de la fonction contrôlés ainsi que des objectifs déclarés de l'organisation et des critères normatifs spécifiques que l'ISC considère comme étant pertinents et importants dans ce cas.
  - Lors de la sélection des critères d'évaluation, les contrôleurs doivent faire en sorte que ceux-ci soient pertinents, raisonnables et réalisables.
  - Les critères d'évaluation doivent être clairement énoncés et validés et le cas échéant issus de sources autorisées (exemple : législation, déclarations officielles.....).

Lors de la détermination du domaine de contrôle, des questions clés et des critères de contrôle, les concepts fondamentaux doivent être correctement et soigneusement définis.

L'étude préliminaire et le plan de contrôle qui en résulte comprennent également ce qui suit :

- Une évaluation des connaissances et des compétences professionnelles qui sont nécessaires à l'équipe pour effectuer le contrôle ;
- Un budget prévoyant les ressources nécessaires à la réalisation du contrôle et un calendrier ;
- Les conclusions et l'incidence possibles du contrôle. Le résultat proposé du contrôle de la performance doit aussi être jugé en termes d'utilité et de faisabilité. Associés au budget des ressources du contrôle, ces facteurs permettent au contrôleur d'évaluer globalement la valeur ajoutée potentielle qui sera créée par le contrôle ;
- Le contrôleur peut aussi souhaiter consulter et, dans la mesure du possible sans compromettre l'indépendance du contrôle, prendre en considération les points de vue des parties concernées lors de la définition des objectifs d'audit et de l'établissement du programme correspondant.

## 6.3 Méthodologie du contrôle de la performance

La nature particulière des contrôles de la performance exige de choisir attentivement les méthodologies permettant d'examiner les variables.

Le contrôleur doit s'attacher à la validité et la fiabilité des méthodes utilisées pour réunir et analyser les données :

- Validité : Les méthodes / techniques doivent permettre de mesurer les éléments pour lesquels elles ont été créées ;
- Fiabilité : La répétition des mêmes évaluations à partir des mêmes données doit produire les mêmes résultats.

### 6.3.1 Méthodes et techniques applicables

Il existe un grand choix de méthodes et techniques applicables au contrôle de la performance, telles que les enquêtes, les entretiens, les expériences sur le terrain, les études avant-après, les analyses secondaires des données.....Pour chacune de ces stratégies, des variantes existent et sont utilisées.

Les techniques le plus souvent utilisées pour collecter et analyser les données sont présentées ci après.

#### 6.3.1.1 Techniques de collecte des données

- Examen des dossiers :
  - Les dossiers contiennent un large éventail d'informations probantes. Leur examen est une manière très efficace de réunir des informations.
  - Il est important de définir la nature, la localisation et la disponibilité des dossiers au début du contrôle de la performance.
- Echantillonnage de contrôle.
- Analyse secondaire / recherche documentaire :
  - L'analyse secondaire consiste à examiner, par exemple, les rapports de recherche générale, les livres et les articles relatifs au domaine du programme ou des études plus spécialisées notamment les contrôles et les évaluations antérieurs.
  - Elle permet d'actualiser les connaissances du contrôleur sur un sujet particulier.
- Enquêtes :
  - Il s'agit de la collecte systématique d'informations à partir d'une population donnée au moyen d'entretiens et de questionnaires réalisés et diffusés auprès d'échantillons de la population.

- Les enquêtes sont utilisées pour obtenir des informations détaillées ou spécifiques auprès d'un groupe de personnes ou d'organisations. Elles sont particulièrement utiles quand il s'agit de quantifier les informations émanant d'un nombre important d'individus sur une question ou un sujet particulier.
- Les techniques d'enquête les plus utilisées sont : enquêtes par téléphone, courrier ou entretien.
- Entretiens :
  - Les entretiens peuvent être conduits sans structure apparente (questions ouvertes) ou être structurés (questions fermées).
  - Ils peuvent être utilisés lors de la phase de programmation et lors de l'examen afin d'obtenir des documents, des avis et des idées concernant les objectifs du contrôle, de confirmer des faits, de corroborer des données provenant d'autres sources ou d'étudier d'éventuelles recommandations.
- Groupes cibles. Ils sont composés d'individus rassemblés pour discuter de thèmes et de questions particuliers. Leur principal objectif est de réunir des informations permettant de comprendre les valeurs et les opinions des individus dont l'activité ou la procédure est auditée.
- Analyse comparative (Point de Référence). Elle permet de comparer les méthodes, les procédés, les procédures, les produits et les services d'une organisation avec ceux des organisations qui se distinguent régulièrement dans les mêmes types d'activité.

La technique du point de référence peut être utilisée pour :

- Encourager une révision objective des procédés, pratiques ou systèmes posant problème,
- Elaborer des critères et déterminer des modes de fonctionnement plus efficaces,
- Accorder plus de crédibilité aux recommandations du contrôle.

### **6.3.1.2 Techniques d'analyse de l'information**

- Cadre logique :
  - Le cadre logique (ou théorie du programme public / théorie de l'intervention) retrace la structure ou la logique du programme contrôlé. Il montre la hiérarchie du programme en termes d'objectifs et de responsabilités. Il débute avec les objectifs du programme du niveau le plus élevé et les effets escomptés, puis il s'intéresse aux sous programmes, à leurs composants et aux activités spécifiques.
  - Un cadre logique peut aider le contrôleur à acquérir une compréhension des problèmes du contrôle de la performance dans la mesure où il se concentre sur la relation entre les objectifs et sous objectifs du programme et ses extrants et résultats.
  - Il peut permettre au contrôleur d'identifier et de répondre à des questions telles que : les objectifs permettent-ils de bien comprendre la logique du programme, des biens et services qui sont fournis et des destinataires de ces biens et services ?

- Lors de la phase de programmation, les cadres logiques aident le contrôleur à comprendre notamment l'entité contrôlée et à identifier les résultats clés du programme, des systèmes et les opérations dont ils sont issus.
- Statistiques descriptives permettant de comprendre les distributions de données :
  - Une distribution de données apparaît généralement sous la forme d'un graphique présentant toutes les valeurs d'une variable. Les statistiques qui décrivent les distributions de données peuvent être des outils utiles pour les travaux d'analyse et l'établissement du rapport du contrôle.
  - Les distributions de données peuvent être utilisées pour :
    - Identifier le niveau, la dispersion ou la forme des données lorsque ces éléments ont plus d'intérêt qu'une simple moyenne,
    - Décider si une variable de performance répond à un critère du contrôle,
    - Interpréter les distributions de probabilité afin d'évaluer le risque,
    - Evaluer si l'échantillon de données est représentatif de la population.
- Analyse régressive :
  - Il s'agit d'une technique qui permet d'évaluer le degré d'association (corrélation) de variables.
  - Elle peut être utilisée pour :
    - Tester une relation supposée vraie,
    - Identifier les relations entre des variables ayant un lien de causalité, susceptibles d'expliquer les résultats,
    - Identifier les cas inhabituels apparaissant parmi les valeurs escomptées,
    - Faire des prévisions sur les valeurs à l'avenir.

### **6.3.2 Travaux sur le terrain**

La collecte des données peut être réalisée en une fois ou de façon continue. L'information peut être tirée de preuves matérielles, de documents (y compris des déclarations écrites), de témoignages oraux (entretiens) ou obtenue par d'autres moyens en fonction des objectifs du contrôle.

Il est nécessaire de réunir des données aussi bien quantitatives que qualitatives et de justifier en termes de volume, de validité, de fiabilité, de pertinence et de coût d'obtention raisonnable des types de données recherchées.

Les résultats des travaux sur le terrain et de l'analyse des informations probantes ainsi que la documentation relative à la programmation du contrôle doivent être documentés, classés et référencés afin de permettre à l'autorité hiérarchique de réviser le travail réalisé et de valider les conclusions.

## 6.4 Rapport issu du contrôle de la performance

Par opposition aux audits financiers ou aux contrôles de la régularité qui sont assujettis à des dispositions relativement spécifiques et dont le contenu est plus ou moins prévisible, la nature des vérifications de résultats est variée et l'auditeur a davantage de latitude dans ses appréciations et ses interprétations. Les domaines couverts sont plus sélectifs et les vérifications peuvent être effectuées sur un cycle de plusieurs années plutôt que sur une seule période comptable. De ce fait, les rapports de vérification des résultats sont variés et comportent davantage de discussions et d'arguments raisonnés.

Le rapport de vérification des résultats doit indiquer clairement les objectifs et l'étendue de l'audit. Les rapports peuvent faire figurer des critiques (par exemple, pour attirer l'attention, dans l'intérêt du public ou parce que la responsabilité des comptes publics est engagée, sur des gaspillages énormes, des extravagances ou un manque évident de rentabilité) ou ne pas faire figurer de critiques mais fournir des informations ou des conseils indépendants ou bien indiquer dans quelle mesure des économies sont réalisées et si les objectifs d'efficacité et de rentabilité sont atteints ou l'ont été.

A la différence de ce qui est exigé pour les opinions concernant les états financiers, l'auditeur n'a pas, normalement, à exprimer une opinion générale sur les économies, l'efficacité et la rentabilité de l'unité contrôlée. Lorsque la nature de l'audit le permet - pour des domaines d'activité bien déterminés de l'unité contrôlée - l'auditeur doit fournir un rapport qui décrit la situation observée et présenter une conclusion spécifique.

Le rapport doit inclure tous les actes significatifs de non-conformité qui intéressent les objectifs du contrôle.

Les rapports élaborés à l'issue des contrôles de la performance contiennent généralement les éléments suivants :

- Un résumé du contexte dans lequel les activités contrôlées ont lieu et notamment le contexte organisationnel ;
- Une description de ces activités et de leurs objectifs ainsi qu'une analyse du respect potentiel des critères d'économie, d'efficience et d'efficacité conduisant à la formulation des objectifs du contrôle ;
- Une description ou un résumé des méthodologies du contrôle utilisées pour collecter et analyser les données ainsi qu'une mention des sources ;
- Une explication des critères utilisés pour interpréter les résultats ;
- Les résultats du contrôle, ou du moins, ceux qui présentent un intérêt pour les lecteurs du rapport ;
- Les conclusions relatives aux objectifs du contrôle.

Le rapport peut également contenir des recommandations issues des conclusions.

La relation entre les objectifs, les critères, les résultats et les conclusions du contrôle doit pouvoir être vérifiée et doit être réelle.

En outre, les rapports issus d'un contrôle de la performance doivent être objectifs et justes dans leur présentation. Cela suppose que :

- La présentation des résultats et des conclusions soit faite distinctement ;
- Les faits soient présentés en termes neutres ;
- Tous les résultats pertinents importants soient inclus ;
- Les rapports soient constructifs et les conclusions présentées positives.

Afin de faciliter le processus de contrôle et d'établir un dialogue constructif et positif, l'auditeur doit encourager les discussions et les échanges de vue, formels ou informels, au moment de l'étude préliminaire, de la phase de programmation et lors des travaux sur le terrain.





2



MINISTRE DE L'INTERIEUR  
INSPECTION GENERALE DE  
L'ADMINISTRATION TERRITORIALE

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL ET DE GESTION

### FASCICULE I GENERALITES

*Ce fascicule a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*

**ANNÉE 2007**

## Sommaire

1	Généralités	4
1.1	Définitions et Concepts Généraux de l'audit opérationnel	4
1.2	Objectifs du Manuel d'Audit Opérationnel	5
1.3	Champ de couverture des missions d'audit opérationnel	6
1.4	Structure du manuel d'audit opérationnel	8
1.5	Exploitation et utilisation du manuel d'audit opérationnel	9
2	Méthodologie de Conduite d'une Mission d'Audit Opérationnel	10
2.1	Préambule	10
2.2	Structure du Projet	11
2.3	Phasage de la méthodologie de conduite des missions d'audit opérationnel	12
2.3.1	Phase 1 : Détermination de la Stratégie d'Audit	13
2.3.1.1	Prise de Connaissance (Collecte des documents et Recueil de l'information)	13
2.3.1.2	Recueil des documents de base	14
	<b><u>Réalisation des entretiens préliminaires</u></b>	15
	<b><u>Rédaction de la note d'orientation :</u></b>	15
2.3.1.3	Discussion avec le comité de pilotage de cette note d'orientation puis éventuellement sa mise à jour	16
2.3.1.4	Elaboration des Programmes de travail détaillés	17
2.3.1.5	Conclusion	18
2.3.2	Phase 2 : Analyse diagnostique détaillée	18
2.3.2.1	Approfondissement de la prise de connaissance	19
2.3.2.2	Identification des anomalies et des dysfonctionnements	20
	<b><u>Elaboration des FRAP</u></b>	21
	<b><u>Vérification et validation des constats</u></b>	23
2.3.2.3	Proposition de solutions d'amélioration et de recommandations	23
2.3.3	Phase 3 : Phase de Conclusion	23
2.3.3.1	Elaboration du rapport de l'audit opérationnel	24
	<b><u>Ossature du rapport d'audit opérationnel</u></b>	24
	<b><u>Rapport d'audit Opérationnel</u></b>	24
2.3.3.2	Présentation des conclusions de l'audit (du diagnostic)	25
2.3.3.3	Elaboration du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations proposées et suivi de son mise en œuvre	27
3	Annexes	28
3.1	Annexe 1 : Modèle d'une Fiche d'Audit Opérationnel	28
3.2	Annexe 2 : Modèle de FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes)	32
3.3	Annexe 3 : Modèle de fiche d'analyse	33
3.3.1	Fiche d'analyse de la chaîne de valeur	33
3.3.2	Fiche d'analyse matricielle et par filière d'une structure	34
3.3.3	Fiche d'analyse d'un service	35

3.3.4	Fiche d'analyse de poste de travail	36
3.3.5	Fiche d'analyse de flux d'information	37
3.3.6	37	
3.3.7	Fiche d'analyse du schéma de procédure	38
	<b>Principaux symboles utilisés pour la schématisation d'une procédure</b>	<b>39</b>
3.3.8	Fiche d'Analyse d'un système d'information	41
3.3.9	Fiche d'analyse d'une application informatique	42
3.3.10	Fiche d'analyse des emplois et des ressources humaines	43
3.4	Annexe 4 : Modèle du plan de la présentation des conclusions du diagnostic	44
3.5	Annexe 5 : Modèle de rapport d'audit opérationnel	45

# 1 Généralités

## 1.1 Définitions et Concepts Généraux de l'audit opérationnel

Bien au-delà des préoccupations de fiabilité de l'information notamment comptable et financière, il est devenu important d'apprécier les modalités de fonctionnement des opérations au sein d'une organisation dans un souci de bonne gestion, d'efficacité et d'efficience du fait des mutations environnementales et de la concurrence de plus en plus accrue. Ainsi, la notion d'audit, limitée au départ aux fonctions comptables et financières s'est élargie pour couvrir une multitude de fonctions et toutes les activités au niveau d'une organisation (activités support, activités de pilotage et activités opérationnelles).

L'audit, et plus particulièrement l'audit opérationnel, est une fonction qui utilise un ensemble de techniques permettant d'analyser et d'évaluer le mode d'organisation ainsi que les modalités et méthodes de fonctionnement d'une structure, système ou autre en référence à des normes, référentiels, lois et réglementations.

Plus simplement, l'audit sert à mesurer les écarts entre des faits constatés et un ou des référentiels en vigueur (normes, méthodes de travail, textes réglementaires) grâce à des indicateurs de conformité, de pertinence et de cohérence, de faisabilité et d'efficacité.

L'adjectif « opérationnel » incarne la vérification du « caractère adéquat » et de l'efficacité des systèmes et procédures internes ainsi que l'analyse critique des structures d'organisation et de la répartition des responsabilités afin de vérifier et de s'assurer que les objectifs fixés -par le top management- de l'organisation sont bien atteints et ce, au moindre coût.

L'audit opérationnel peut donc être défini comme étant une évaluation et appréciation de la situation d'une organisation du point de vue de ses performances, de son fonctionnement et de l'utilisation de ses moyens. Il consiste en un traitement curatif car le diagnostic et l'état des lieux réalisés, permettent de mettre en évidence les dysfonctionnements et de proposer, par ailleurs, les mesures correctives et recommandations adéquates pour y pallier.

L'audit opérationnel s'appuie sur des normes et références spécifiques aux domaines audités pour apprécier une situation donnée, d'où la nécessité de l'existence de référentiels dans les différents domaines de la gestion et dans des contextes comparables à celle de la mission à réaliser par l'auditeur.

Les objectifs recherchés à travers un audit opérationnel étant de :

- juger la manière dont les objectifs sont arrêtés, fixés puis atteints ainsi que d'apprécier et d'évaluer les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'organisation ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à les atteindre, eu égard les moyens qu'elle se donne ou qu'elle met en place,

- créer une dynamique de progrès via la proposition d'axes d'amélioration et de recommandations à décliner sous forme d'actions concrètes à mettre en œuvre selon un échéancier déterminé,

L'Audit Opérationnel est l'intervention assurée par des spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, au niveau d'une organisation, afin de :

- réaliser un diagnostic de l'existant (état des lieux) en vue de relever les forces et faiblesses liées aux systèmes, fonctions et/ou processus audités,
- proposer les possibilités d'amélioration du fonctionnement ainsi que l'utilisation de moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est détenu,
- créer au sein de l'organisme, entité, fonction ou processus audité une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration proposés et entérinés.

L'audit opérationnel est un moyen d'exploration et d'exploitation des voies d'amélioration et d'actions de progrès.

## 1.2 Objectifs du Manuel d'Audit Opérationnel

Le manuel d'audit opérationnel est un référentiel qui se veut pédagogique et pragmatique ; Il comporte d'une part un volet "Généralités" englobant les concepts de base nécessaires pour la conduite d'une mission d'audit opérationnel, et d'autre part, un volet plus pratique comprenant les guides d'audit portant sur les questions et tests que les auditeurs auront à pratiquer sur le terrain.

Le manuel d'audit opérationnel est un outil de travail qui sert, comme son appellation l'indique, de guide et d'orientateur aux auditeurs de l'IGAT, pour la conduite des missions d'audit opérationnel qu'ils sont amenés à réaliser dans le cadre de leurs prérogatives.

La conception de ce guide du manuel d'audit s'inscrit dans le cadre d'une démarche Qualité. L'objectif, étant de mettre à la disposition des auditeurs de l'IGAT, 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 des fiches d'audit opérationnel que pour la propositions de suggestions et d'informations complémentaires à insérer au niveau des questionnaires établis pour chaque système (organisation, pilotage, communication, gestion des ressources humaines, d'information, ...) en vue d'aboutir à une documentation pragmatique et réaliste répondant aux principales préoccupations des auditeurs.

L'utilisation des guides d'audit opérationnel, outils de travail clé pour l'auditeur, facilitera la tâche aux auditeurs. Elle permettra, par ailleurs, la capitalisation des savoir- faire et le transfert des compétences dans la mesure où ces outils de travail sont évolutifs et pourront être en permanence mis à jour et enrichis, en fonction des changements que subit soit l'organisation, soit les procédures et de manière générale tout système objet d'un audit opérationnel.

Pour résumer, le manuel d'audit opérationnel constitue l'outil méthodologique permettant à l'auditeur d'apporter une assurance raisonnable de conformité et de cohérence de l'existant par rapport aux référentiels en vigueur tant au niveau central qu'au niveau décentralisé. De même, ce guide a pour objectif d'orienter les travaux des auditeurs, en ce qui concerne, les travaux de tests sur le terrain, sur la base de l'appréciation des réponses des audités aux questions d'explorations tels que formulées dans les questionnaires d'audits opérationnels.

Le manuel d'audit opérationnel vise à rassembler les critères d'analyse qui sont à la base des travaux que réaliseront les auditeurs et inspecteurs des ministères. Il permet, par ailleurs, d'évaluer et de justifier les risques et les faiblesses des objectifs généraux et détaillés et de mettre en place des actions correctives permettant de pallier aux différents dysfonctionnements identifiés.

Le manuel d'audit opérationnel, bien qu'il ait été conçu de manière détaillée, ne prétend en aucun cas englober et répondre à tous les questionnements et/ou préoccupations de l'auditeur concernant un sujet donné. Il fait, bien évidemment, état des principales interrogations et investigations que doit entreprendre l'auditeur dans sa démarche d'audit mais nécessite des adaptations aussi minimales soient-elles pour le rendre opérationnels et efficaces. Il revient, de ce fait, 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.

Les guides d'audit opérationnel présentés sous forme de fascicules sont, par ailleurs, appelés à évoluer et à être mis à jour, et éventuellement complétés et/ou améliorés au fur et à mesure des interventions des auditeurs. Leur adaptation doit également prendre en compte l'environnement et le site audité.

### **1.3 Champ de couverture des missions d'audit opérationnel**

L'audit opérationnel est une des formes d'audit global d'une organisation dans la mesure où il peut couvrir la globalité de l'organisation (activités opérationnelles et activités fonctionnelles).

Il peut recouvrir l'évaluation de la situation d'une organisation du point de vue des performances de son fonctionnement et de l'utilisation de ses moyens. De ce fait, le champ de couverture des audits opérationnel est très large ; Il peut être très généraliste et concerner de manière générale tout un système sans qu'il y ait de limites géographiques quant au site à auditer tel le cas, par exemple, pour l'Audit des Marchés qu'ils soient réalisés au niveau central ou au niveau déconcentré, comme il peut être spécifique et relatif à un site donné et à une fonction déterminée tel l'audit des marchés dans une direction régionale donnée.

Les missions d'audit opérationnel peuvent être adjointes du qualificatif « uni fonctionnelle » qu'elle soit spécifique ou générale et dans ce cas, elle concerne une seule fonction au sein de l'organisation. A l'opposé des missions plurifonctionnelles qui peuvent concerner plusieurs fonctions à la fois au cours de la même mission d'audit opérationnel.

**Exemples d'audits opérationnels :**

- Audit des systèmes de planification et de suivi,
- Audit de communication,
- Audit juridique et/ou institutionnel,
- Audit des marchés,
- Audit des systèmes d'information,
- Audit du système budgétaire,
- Audit des recrutements.



## 1.4 Structure du manuel d'audit opérationnel

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

Cette organisation en plusieurs fascicules permettra, de recourir à chacun d'eux en fonction des thèmes à auditer :

- **le Fascicule 1** : Généralités  
  
Le volume I est intitulé « Généralités » présente d'une part, les objectifs du guide d'audit opérationnel, et d'autre part, le plan et la structure du guide d'audit opérationnel, les modalités de son utilisation et de sa mise à jour.  
  
Dans ce volume, est également présentée la méthodologie de conduite d'une mission d'audit opérationnel, méthodologie commune à tous les items auxquels correspond chacun des fascicules mentionnés ci-dessous
- **le Fascicule II** : Guide d'Audit Opérationnel des Systèmes d'Organisation
- **le Fascicule III** : Guide d'Audit Opérationnel des Systèmes d'Information
- **le Fascicule IV** : Guide d'Audit Opérationnel du Système de Communication
- **le Fascicule V** : Guide d'Audit Opérationnel du Système de Pilotage
- **le Fascicule VI** : Guide d'Audit opérationnel du Système de Gestion des Ressources Humaines
- **le fascicule VII** : Guide d'Audit de Gestion du Patrimoine et du Contentieux

Les Fascicules II, III, IV, V, VI, et VII du manuel d'audit opérationnel correspondent chacun à un thème, et sont constitués de fiches d'audit opérationnel.

Ces fascicules constituent le principal outil de travail des auditeurs sur le terrain (Cf. 1.5 modèle d'une fiche d'audit).

## 1.5 Exploitation et utilisation du manuel d'audit opérationnel

Le manuel d'audit opérationnel est organisé en plusieurs fascicules :

- Un fascicule intitulé généralités et dédié à la méthodologie de conduite d'une mission d'audit opérationnel,
- Et 6 autres fascicules consacrés aux guides d'audit, traitant chacun un thème précis..

Le manuel d'audit opérationnel comporte un sommaire général qui renvoie aux numéros de pages de chaque fascicule.

Chaque fascicule comporte, à son tour, un index de toutes les fiches y afférentes et renseigne sur les numéros de pages correspondants.

Chaque fascicule comporte une introduction, en guise de préambule, où sont présentés les objectifs du guide d'audit, le périmètre d'intervention de l'audit en question, les exigences minimales documentaires. L'objectif, étant d'aider et d'orienter l'auditeur, dans ses travaux préparatifs et de collecte de documentation et informations ainsi que dans ses travaux d'audit lors de son intervention sur le terrain.

Dans chacune des fiches, on décrit l'ensemble des questions et vérifications que l'auditeur aura à poser et/ou à réaliser lors de sa mission d'audit pour un système donné.

L'accès à une fiche, dans un fascicule donné est facilité par son sommaire qui reprend, pour le système (domaine) audité, l'ensemble des domaines et rubriques faisant l'objet d'une analyse et d'une appréciation au niveau de la fiche d'audit.

## **2 Méthodologie de Conduite d'une Mission d'Audit Opérationnel**

### **2.1 Préambule**

Le déroulement d'une mission d'audit opérationnel 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 opérationnels 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 opérationnel. 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.

En ce qui concerne la conduite de la mission d'audit opérationnel, la méthodologie que nous détaillerons plus loin traite des aspects suivants :

- le découpage de la mission en étapes puis en phases et tâches y afférente avant de procéder à la définition des points de contrôle de l'avancement et de la qualité des travaux,
- les rôles et attributions des différentes entités composant la structure faisant l'objet de l'audit opérationnel,
- le calendrier de mise en œuvre et la charge de travail

Pour ce qui est de la réalisation des travaux d'audit, la méthodologie que nous proposons s'attache à décrire les modalités de réalisation des travaux tels que :

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

La finalité recherchée, en utilisant la méthodologie de conduite de missions d'audit opérationnel, étant de pouvoir :

- analyser les pratiques de gestion au niveau du site, fonction, système ou processus audité,
- repérer les faits significatifs,
- déterminer les causes engendrant ces faits,
- démontrer les conséquences engendrées par ces faits,

- proposer des recommandations ou des solutions pour remédier ou éviter ces conséquences,

## 2.2 Structure du Projet

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

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

- **le comité de pilotage** :

Le comité de pilotage est composé des principaux responsables de l'entité auditée.

Il est présidé soit par le Ministre ou par son représentant.

Outre le directeur ou le chef de département opérationnel concerné, il peut comprendre les responsables d'autres entités de par les liens fonctionnels qui les relie.

Le comité de pilotage oriente et valide les travaux de la mission d'audit opérationnel.

- **l'équipe du projet** :

L'équipe du projet est constituée des personnes ayant en charge de réaliser la mission d'audit opérationnel. Elle doit établir des relations privilégiées avec les groupes de travail ;

Généralement, cette équipe devra comporter, dans la mesure du possible :

- 2 à 4 auditeurs,
- 1 à 3 opérationnels de la structure auditée, selon la grandeur et la taille du projet. Ces derniers sont choisis pour leur connaissance des services, divisions ou directions, ..., leur capacité d'analyse et de dialogue et leur motivation pour la conduite du changement.

- **les groupes de travail** :

Les groupes de travail sont composés de 6 à 10 personnes de niveaux hiérarchiques hétérogènes (agents de maîtrise, cadres, cadres supérieurs). Ces groupes de travail fonctionnent par thème durant l'étape d'analyse diagnostique

en vue d'identifier les dysfonctionnements, leurs causes et de proposer les améliorations possibles.

Ils contribuent également à la proposition de recommandations et d'actions correctives ainsi qu'aux travaux de validations des actions d'améliorations proposés.

## **2.3 Phasage de la méthodologie de conduite des missions d'audit opérationnel**

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

- **Phase 1 : Détermination de la stratégie d'audit,**
- **Phase 2 : Analyse diagnostique détaillée,**
- **Phase 3 : Proposition de recommandations,**
- **Phase 4 : Elaboration du plan d'action.**

Préalablement à la phase de détermination de la stratégie d'audit, 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 concernées (et généralement, par l'ordonnateur).

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

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

- présenter les auditeurs en charge de l'audit opérationnel 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 opérationnel,
- 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 opérationnel,
- préciser les modalités d'intervention : Où, quand, qui et comment,
- accréditer l'équipe chargée de l'audit opérationnel et légitimer leur intervention.

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

L'ordre (ou lettre) de mission est contresigné par représentant de la tutelle (Wali/ Gouverneur).

**N.B :**

Dans la mesure du possible, il est souhaitable que l'ordre de mission soit aussi contresigné par le responsable hiérarchique de l'entité auditée, en vue d'améliorer l'accueil des auditeurs et de faciliter leur intervention sur le terrain.

### **2.3.1 Phase 1 : Détermination de la Stratégie d'Audit**

La détermination de la stratégie d'audit constitue la première phase dans la démarche d'audit opérationnel. Elle a pour finalité de définir le champ de couverture et l'étendue des travaux de l'audit opérationnel en fonction des objectifs recherchés.

La détermination de la stratégie d'audit est une étape qui exige une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage de la part des auditeurs durant laquelle se dérouleront tous les travaux préliminaires et préparatoires avant de passer aux travaux sur le terrain.

L'auditeur doit d'ores et déjà entamer des travaux préparatoires qui consistent en :

- la prise de connaissance à travers le recueil des documents et informations de base, et la réalisation d'entretien avec les responsables concernés,
- la rédaction de la note d'orientation,
- la discussion en comité de pilotage de cette note d'orientation et sa mise à jour.

#### **2.3.1.1 *Prise de Connaissance (Collecte des documents et Recueil de l'information)***

L'étape de 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'organisation à auditer,
- la consultation de bases documentaires (bases de données informatiques ou tous autres fonds documentaires),
- la détection des points marquants concernant le domaine audité,
- l'identification des chiffres saillants ainsi que les données importantes relatives au domaine audité,
- l'identification des méthodes de gestion et des systèmes d'information propres à l'entité, fonction ou procédure 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.

La prise de connaissance est réalisée au moyen des questionnaires de prise de connaissance élaborés à cet effet et grâce auxquels, l'auditeur inventorie les informations qu'il est nécessaire de rassembler mais avant cela, il doit d'abord exploiter toute la documentation qui lui a été communiquée sur le sujet, à savoir les organigramme, procédures de gestion, chiffres marquants relatifs à l'activité, effectifs de la structure, rapports d'audits antérieurs, rapports d'activité, lois et réglementation en vigueur, .....

### **2.3.1.2 Recueil des documents de base**

Le recueil de la documentation générale est une étape importante dans la démarche d'audit. En effet, la prise de connaissance générale est effectuée sur la base de cette documentation. Ci-dessous, nous présentons une liste indicative des documents qui peuvent être demandés à l'entité auditée.

- **Modèle de liste de documents à demander lors d'un audit opérationnel**
  - plaquette de présentation générale de l'organisation,
  - plans stratégiques et opérationnels,
  - note sur la situation financière de l'organisation (Budget/ Comptes Administratifs),
  - rapports d'activités,
  - Procès verbaux des conseils communaux,
  - Organigrammes détaillés et descriptifs des fonctions,
  - Schémas, notes de procédures et règles de fonctionnement,
  - Effectifs par service, par niveau hiérarchique, par niveau de qualification, taux d'encadrement,
  - Note de synthèse sur la politique de gestion des ressources humaines et statut du personnel,
  - Plan de formation et état d'avancement de son exécution,
  - Schéma directeur informatique et bilan actualisé de sa mise en œuvre,
  - Parc informatique et sa répartition sur les différentes structures de l'organisation,
  - Lois et réglementations en vigueur,
  - Projets en cours,

- Tableaux de bords,
- ...

Tous ces documents n'existent pas forcément au niveau de l'organisation, objet de l'audit. Dans ce cas, les auditeurs en reconstitueront certains, grâce aux entretiens réalisés ou les feront élaborer par le personnel de l'entité auditée -une fois sur site- notamment pour le descriptif des organigrammes, descriptif succinct des principales procédures, descriptif sommaire fonctionnel des systèmes d'information.

### **Réalisation des entretiens préliminaires**

Ces entretiens préliminaires sont organisées avec des responsables représentant la Direction Générale des Collectivités Locales, La Direction des Affaires Administratives, la Direction Générale des Affaires Intérieures, en relation avec les missions d'audits projetées.

Les entretiens préliminaires, à ce stade, permettent de porter une première appréciation sur les différents systèmes de l'organisation, fonction, processus ou autre système audité. L'objectif étant de déterminer quelles sont les zones à risques et d'en évaluer l'impact sur le fonctionnement de l'organisation. Pour cela, l'auditeur se basera sur son expérience ainsi que sur sa connaissance du domaine audité ainsi que sur les référentiels et normes existants en la matière.

Ces entretiens sont orientés par des guides d'entretien faisant état de tous les points que l'auditeur devra aborder avec chacun des responsables concernés.

### **Rédaction de la note d'orientation :**

La prise de connaissance du domaine audité et l'identification des risques apparents et enjeux associés sont des points clés qui permettent 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 et cerner pour mener à bien les travaux d'analyse de l'existant.

L'identification des risques apparents, à ce stade, permet aux auditeurs et /ou inspecteurs chargés de l'audit opérationnel de prendre conscience des risques et des opportunités d'amélioration qui peuvent d'ores et déjà se dégager. L'objectif étant de prendre en compte les préoccupations (problèmes réels, dysfonctionnements, résultats non atteints) exprimés par les responsables et gestionnaires de l'entité auditée. Cette phase d'identification est très importante car



elle va conditionner la suite de la mission et va permettre à l'auditeur de bâtir sa stratégie d'audit qu'il va formaliser dans une note d'orientation

La note d'orientation clôt les étapes de prise de connaissance et d'identification des risques et synthétise l'ensemble des informations et données collectées par les auditeurs, à savoir :

- les objectifs généraux de l'audit opérationnel,
- les objectifs spécifiques,
- le champ d'action,
- 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, et limites de la mission,
- la démarche de travail pour la suite de la mission ainsi que le personnel alloué à la mission.

L'objectif étant :

- d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation objet de la mission, de(s) activité(s), fonction(s), système(s) ou autres à auditer. Cette approche est nécessaire à toute démarche analytique ultérieure,
- d'avoir une vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques en vigueur et relatifs au système audité,
- d'identifier les problèmes concernant le sujet audité et de relever les risques et faits y afférents,
- de repérer les interrelations entre les risques identifiés, classer ces risques (et les hiérarchiser) et définir les objectifs de l'audit opérationnel,
- d'organiser les opérations sur le terrain de l'audit opérationnel.

### **2.3.1.3 Discussion avec le comité de pilotage de cette note d'orientation puis éventuellement sa mise à jour**

La note d'orientation doit s'appuyer sur des préoccupations claires et documentées, intégrant notamment celles exprimées par l'entité à auditer (demandeur). Elle doit également servir de base de discussion entre les chargés de l'audit opérationnel et le comité de Pilotage responsable hiérarchique de la structure chargée de l'audit pour valider les orientations proposées.

#### **2.3.1.4 Elaboration des Programmes de travail détaillés**

Les programmes de travail constituent un outil de travail clé pour l'auditeur qui permet de détailler les travaux à réaliser et la répartition des tâches entre les auditeurs chargés de l'audit opérationnel.

Le programme de travail doit indiquer :

- 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 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.

Le programme de travail permet de :

- s'assurer que toutes les préoccupations sont bien prises en compte,
- évaluer et de quantifier des travaux à réaliser et de les répartir équitablement entre les membres de l'équipe chargée de l'audit opérationnel
- Préparer et assurer le suivi du planning de la mission depuis le lancement jusqu'à la rédaction du rapport d'audit interne,
- Guider les auditeurs dans leurs travaux sur le terrain,
- Documenter les travaux réalisés,
- Capitaliser l'expérience et le savoir-faire des auditeurs ; l'existence de programme de travail précis pour chaque thème ou sujet d'audit constitue une documentation particulièrement précieuse et sert de modèle pour les audits futurs.

### **2.3.1.5 Conclusion**

A l'issue de cette étape exploratoire pendant laquelle l'auditeur demeure essentiellement dans son bureau (dans son service car les déplacements à ce stade là n'ont pas encore commencé), l'équipe des auditeurs doit avoir atteint les objectifs suivants :

- Compréhension des objectifs, explicites ou non, des responsables de l'IGAT ou des Services qui sont à l'initiative de la mission,
- Prise de connaissance de la position stratégique actuelle de l'organisation à auditer et de ses objectifs à moyen et long termes,
- Prise de connaissance et/ou approfondissement des connaissances de l'organisation générale de l'entité, fonction, processus audité à travers l'appréciation de(s) :
  - l'organigramme en vigueur,
  - principales procédures,
  - la situation des ressources humaines
  - moyens mis à la disposition de cette entité, fonction ou autre pour permettre l'accomplissement des missions qui lui sont imparties.
- Identification des principaux risques et des domaines d'amélioration y afférents,
- Définition du champ de l'étude (quels systèmes, quelles fonctions et quels sites sont concernés par l'audit opérationnel?),
- Elaboration du programme de travail adapté au domaine audité,
- Elaboration d'un plan de travail et d'un calendrier approximatif de déroulement des travaux.

### **2.3.2 Phase 2 : Analyse diagnostique détaillée**

L'analyse diagnostique détaillée constitue le noyau de la méthodologie de conduite des missions d'audit opérationnel.

Pour parvenir à un diagnostic réel, l'auditeur opérationnel doit :

- prendre connaissance de l'existant et recueillir toute l'information nécessaire,
- analyser l'existant et identifier les éventuels anomalies et dysfonctionnements qui s'y rapportent,
- analyser les causes des anomalies et leurs incidences sur le fonctionnement normal du système audité,

- et enfin formaliser et présenter les résultats du diagnostic.

Mais avant d'enclencher les travaux sur le terrain pour la réalisation de l'analyse diagnostique détaillée, l'équipe chargée de l'audit opérationnel organise une réunion de lancement des travaux sur le terrain.

Cette réunion est présidée par :

- le responsable hiérarchique de l'IGAT ou le chef de mission, selon l'ampleur et la nature des travaux à réaliser dans le cadre de l'audit opérationnel en question,
- l'équipe chargée de l'audit opérationnel,
- le responsable de l'entité auditée ainsi que les chefs de division ou de services de cette entité.

La réunion de lancement des travaux sur le terrain se déroule obligatoirement chez l'entité auditée et s'articule, en général, autour des points suivants :

- la présentation des auditeurs par le responsable hiérarchique de la structure en charge de l'audit et de l'inspection,
- la présentation de l'entité auditée par le responsable concerné,
- l'exposé et le rappel des éléments formulés dans la note d'orientation, en l'occurrence des objectifs de la mission, du champ d'action et des risques identifiés. L'objectif étant de permettre aux auditeurs de compléter et ou de supprimer certains des objectifs suite à des informations communiquées par l'entité auditée. Ce qui instaure un esprit de collaboration et de concertation entre les auditeurs et les audités.
- la présentation du planning prévisionnel de la mission ainsi que la prise de rendez vous pour la réalisation des travaux de diagnostic,
- la sensibilisation du personnel de l'entité auditée sur l'importance de leur participation en tant que "acteurs clés" dans la mission d'audit. 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.

### **2.3.2.1 Approfondissement de la prise de connaissance**

L'analyse diagnostique de l'existant est opérée à travers l'exploitation de la documentation déjà collectée mais aussi à travers la réalisation des entretiens et l'organisation de séances de travail avec les interlocuteurs concernés.

L'approfondissement des connaissances se base sur la documentation collectée, sur les entretiens ainsi que sur l'appréciation des systèmes en vigueur et des méthodes de gestion pratiquées par l'entité auditée. Pour cela, l'auditeur procède à un descriptif de l'existant soit sous forme de texte narratif, soit sous forme de grille des tâches, soit sous forme de flowcharts.

La visite des sites et l'appréciation de leur organisation, modalités de fonctionnement et de gestion sont, à ce stade, essentielle pour pouvoir apprécier les actes de gestion tels qu'ils sont pratiqués, au niveau de l'organisation auditée.

L'effectif des personnes à interviewer doit être représentatif ; Il est fonction du caractère plus ou moins participatif que l'on veut attribuer à l'audit opérationnel. Cependant, il est important de s'entretenir avec les principaux responsables et opérationnels concernés par l'audit opérationnel. C'est pourquoi, un planning prévisionnel des entretiens est élaboré puis communiqué aux différents concernés qui doivent se rendre disponible et préparer toutes les informations nécessaires, en relation avec leurs activités.

Après l'entretien, l'auditeur prend soin de formaliser, tant que les idées sont encore « fraîches » et « claires », le compte rendu de l'entretien et de le classer dans son dossier de travail. Les points encore flous ou à valider sont mis en évidence et doivent faire l'objet de clarifications lors d'un nouvel entretien à prévoir avec le concerner, ou par simple appel téléphonique.

### **2.3.2.2 Identification des anomalies et des dysfonctionnements**

La prise de connaissance affinée de l'existant de l'organisation, entité, système, domaine, processus ou procédure audité, de ses acteurs et de ses points de contrôle, permettra de confirmer ou d'infirmer les éventuels dysfonctionnements et faiblesses déjà identifiés lors de la phase de détermination de la stratégie d'audit.

Pour cela, l'auditeur a besoin de repères qualitatifs et quantitatifs, il doit, de ce fait, se référer à des normes et référentiels dans le domaine audité pour en apprécier les performances. La comparaison entre établissements ou organisations ou entités (en interne ou externe) ayant des activités similaires est une pratique courante, de même l'utilisation de données statistiques fournies par les organismes professionnels, organismes spécialisés dans les études sectorielles ou fonctionnelles et enfin l'expérience de l'auditeur dans le domaine et/ou secteur audité) sont des atouts dans ce type de mission.

L'identification des anomalies et risques y afférents nécessite l'utilisation, par l'auditeur opérationnel, d'outils spécifiques qui lui facilitent la tâche d'analyse de l'existant. Nous en esquivons quelques modèles en Annexes (**Cf. Annexe 3 : Fiches d'analyse, de page 33 à 38**).

Chaque dysfonctionnement relevé doit reposer sur des faits vérifiables et incontestables pour ne pas remettre en cause leur validation par les audités.

La formalisation des dysfonctionnements identifiés dans des feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP), est une étape bien importante lors de l'analyse diagnostique détaillée.

### **Elaboration des FRAP**

La FRAP 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.

Grâce à la feuille de révélation et d'analyse de problèmes, l'auditeur :

- aura plus de facilité à structurer sa réflexion et à orienter son entretien autour des aspects posant des problèmes eu égard aux objectifs de contrôle,
- communiquer avec l'audité et lui présenter les faits qui ont été relevés et l'analyse qui en a été faite,
- faciliter la synthèse des constats 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 éventuellement 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, (***Cf. Annexe 2 : Modèle de Feuille de Révélation d'Analyse et de Problème, page 32***).

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 prévalidation du contenu du projet de rapport puisqu'elle permet :

- 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 à résoudre et à remédier aux différents dysfonctionnements identifiés,
- 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 Problèmes 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 pour les cas sans grandes conséquences.

L'auditeur commencera toujours par les faits, ensuite il complétera les causes du dysfonctionnement observé et ses conséquences. Un dysfonctionnement se manifeste par un ou des faits et se caractérise par ses causes et conséquences.

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,

Dans la pratique, l'analyse de l'existant va permettre de :

- partir des faits aux causes ou inversement des symptômes aux dysfonctionnements. C'est une première occasion de recensement des améliorations étant donné que les causes ont été bien identifiées et validées avec les audités,
- identifier l'existence de dysfonctionnements, de lacunes au niveau de la gestion ou l'inexistence de points de contrôle qui garantissent l'atteinte des objectifs,
- analyser les causes des anomalies identifiées et de leur incidence sur le fonctionnement normal voir optimal de l'entité ou système audité,
- analyser, classer et hiérarchiser les causes identifiées et évaluer les risques inhérents (risques élevé, risque moyen, risque faible),
- vérifier les faits et dysfonctionnements relevés via des tests et les faire valider par les audités.

### **Vérification et validation des constats**

A l'issue de cette étape d'identification des dysfonctionnements, l'auditeur opérationnel sera en mesure de proposer une première liste des anomalies et dysfonctionnements identifiés. Une anomalie peut ne pas avoir de risques significatifs d'où la nécessité de s'assurer de sa réalité et de sa fréquence afin d'éviter toute contestation de la part des audités lors de la validation des Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problèmes.

#### **2.3.2.3 Proposition de solutions d'amélioration et de recommandations**

A chaque dysfonctionnement relevé, analysé et retenu, l'auditeur s'appliquera à proposer des recommandations réalisables tout en prenant en compte le contexte et les conditions d'application des actions d'améliorations proposées.

Ces recommandations formulées pour pallier aux différents dysfonctionnements relevés seront reportées au niveau des feuilles de révélation et d'analyse des problèmes dans la colonne Solution/ Recommandations. Elles feront l'objet de discussion et de validation par l'entité auditée en vue de s'assurer de leur applicabilité.

Chaque recommandation fera l'objet d'une fiche descriptive sur laquelle se baseront les auditeurs pour animer les discussions sur les propositions de recommandations, avec les utilisateurs directement concernés.

L'étape relative à la proposition de recommandations permettant de pallier aux dysfonctionnements relevés clôt la phase des travaux sur le terrain. A ce stade, l'auditeur est en mesure d'élaborer une **ossature de rapport** sous un format provisoire à partir de toutes les feuilles de révélation et d'analyse. Ainsi est entamée la phase de conclusion (**Cf. Phase de Conclusion, ci-après**).

### **2.3.3 Phase 3 : Phase de Conclusion**

Les travaux d'audit doivent aboutir à une présentation des conclusions et résultats de l'audit qui doivent porter sur toutes les phases de la mission ; cette présentation a pour finalité de communiquer et de divulguer les résultats de l'audit aussi bien à l'entité auditée qu'à la hiérarchie supérieure de l'organisation en question.

C'est une des étapes privilégiées pour la communication autour de la mission d'audit qui doit être préparée avec beaucoup de soin par les auditeurs opérationnels lors de la phase de conclusion, dernière phase dans une mission d'audit opérationnel.

Lors de cette phase, l'auditeur opérationnel élabore :

- les projets de rapports sous leurs formes provisoires puis définitifs



- le plan de mise en œuvre des recommandations,

### **2.3.3.1 *Elaboration du rapport de l'audit opérationnel***

Le rapport d'une mission d'audit opérationnel est essentiellement un rapport de diagnostic qui informe les responsables de la situation des performances au niveau de l'organisation concernée et des modalités de son fonctionnement en insistant sur les défaillances et différentes anomalies relevées.

#### **Ossature du rapport d'audit opérationnel**

Dans un premier temps, l'auditeur procède à la fusion de toutes les FRAP dans un même document. Le document qui en résulte constitue l'ossature du rapport.

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'équipe d'audit doit ensuite 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 sera utilisée :

- pour auto diagnostiquer la cohérence des conclusions de la mission d'audit opérationnel,
- comme guide de montage du projet de rapport d'audit opérationnel (provisoire ou définitif) quand ce dernier est constitué de FRAP,
- comme guide de relecture par le responsable de l'audit ou de l'inspection,
- comme support de la présentation des résultats de la mission d'audit opérationnel (soit aux audités, soit au responsable de la structure d'audit et d'inspection).

#### **Rapport d'audit Opérationnel**

##### **■ Rapport en version provisoire**

Le rapport d'audit opérationnel doit présenter aux principaux responsables concernés, pour action, et à la hiérarchie supérieure pour information, les conclusions d'audit concernant d'une part, la capacité de l'entité auditée à accomplir sa mission et d'autre part, ses performances en mettant particulièrement l'accent sur les dysfonctionnements pour que soient développées des actions de progrès.

Le rapport d'audit est un document très important dans la mesure où il révèle des dysfonctionnements majeurs pouvant et/ou portant atteinte au fonctionnement normal de l'organisation ou entité auditée. De ce fait, il engage la responsabilité de l'IGAT en charge des activités d'audit. Il se distingue de l'ossature du rapport par le fait qu'il est complet, conclusif, écrit et final.

Le rapport d'audit opérationnel 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, bien qu'ayant déjà fait l'objet de pré validation au niveau des FRAP, doivent être compris revalidés dans leurs versions définitives. Les audités doivent les reconnaître exacts.

Le rapport d'audit opérationnel 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 d'audit opérationnel constitue un outil de communication et d'information, destiné:

- aux audités et à leur hiérarchie (responsable de l'entité auditée),
- à la hiérarchie supérieure.

Le rapport d'audit opérationnel intègre également les recommandations et les solutions proposées au responsable concerné en vue de résoudre les dysfonctionnements constatés.

Une fois élaboré, ce rapport doit être validé par les audités. La validation par les audités peut donner lieu à des rectifications et/ou modifications, lesquelles doivent être intégrées au niveau de la version définitive.

#### ■ **Rapport en version définitive**

Dès que les rapports provisoires sont validés par les différentes parties concernées, l'équipe en charge de la mission, procède aux mises à jour requises puis à l'édition du rapport dans sa version définitive avant de le soumettre à la direction.

### **2.3.3.2 Présentation des conclusions de l'audit (du diagnostic)**

La présentation des résultats de l'audit peut être réalisée sous forme de transparents en adoptant des phases courtes de style télégraphique, et des schémas qui synthétisent soit les procédures, soit l'organisation en vigueur.

La présentation consistera également à présenter :

- les principaux objectifs de la mission,
- le contexte justifiant la mission d'audit opérationnel,
- les conclusions d'audit et les faits correspondants.

**Cf. Annexe 4 : Plan type de la présentation des conclusions de l'audit opérationnel, page 45).**

### **2.3.3.3 *Elaboration du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations proposées et suivi de son mise en œuvre***

Après l'élaboration des rapports et suite à leur validation par le comité de pilotage ou le comité de suivi de l'audit, ces derniers arrêtent leur choix sur les recommandations à mettre en place et définissent les priorités des actions à mettre en œuvre.

Les auditeurs doivent alors définir les principes de mise en place et notamment de :

- évaluer les moyens nécessaires pour la mise en place des recommandations émises,
- décider de faire appel ou non, à une assistance extérieure, pour la mise en place des recommandations,
- recourir aux services internes pour la mise en place,
- assurer une communication interne autour des recommandations à mettre en place et de leur impact sur le fonctionnement de l'organisation,
- définir les modalités de mise en place des recommandations émises,
- définir un échéancier pour la mise en place.

Une fois élaboré et validé, le plan d'action de mise en œuvre des recommandations émises à l'issue de l'audit opérationnel doit faire l'objet d'un suivi régulier en vue de s'assurer que toutes actions d'amélioration ont bien été mises en place.

Si tel n'est pas le cas, l'équipe d'audit doit établir des notes de recommandations destinées aux audités en vue de leur rappeler l'impérativité et l'importance de la mise en œuvre des recommandations et des gains qui peuvent en résulter. Une copie de cette note peut être adressée à la hiérarchie supérieure de l'organisation en question.

Le plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations constitue la dernière étape dans une mission d'audit opérationnel

### 3 Annexes

#### 3.1 Annexe 1 : Modèle d'une Fiche d'Audit Opérationnel

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL			
Volume N°	:	Date de mise à jour :	Mai 06
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 OPERATIONNEL	
INSPECTION GENERALE – MINISTERE XXX	
<b>Fascicule I : Audit du Système d'Organisation</b>	<b>Code fiche : F01</b>
<b>Titre : Structure Organisationnelle</b>	<b>Version du : 10/2006</b>
<b>Rubrique : Analyse de l'Organigramme</b>	<b>Page : 1/N</b>

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

<b>Guide d'Exploration : Questions de Contrôles</b>	<b>Réponses :</b> <b>(Oui/Non),</b> (Conforme/ Non-Conforme),, (Non Applicable)	<b>Justification des réponses :</b> (Négatives, Non-Conformes, Non Applicables)
<b>■ <u>Sous RUBRIQUE 1 :</u></b>		
- Exigences minimales en matière de documentation inhérentes <b><u>à la sous rubrique 1 :</u></b>		
- 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<sup>ère</sup> colonne est dédiée aux questions d'exploration,
- la 2<sup>ème</sup> colonne est dédiée aux réponses aux questions d'exploration. Ces réponses sont soit positives, soit négatives (oui / non),
- et la 3<sup>ème</sup> 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 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, conformes et non-conformes 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.



### 3.2 Annexe 2 : Modèle de FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes)

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

### 3.3 Annexe 3 : Modèle de fiche d'analyse

Cette annexe consacrée aux fiches d'analyse détaillée et illustre 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.

#### 3.3.1 Fiche d'analyse de la chaîne de valeur

FICHE D'ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR	
<b>OBJECTIFS</b>	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.
<b>DEMARCHE</b>	<p>L'analyse de la chaîne de valeurs consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Bâtir le système de chaîne de valeur et situer l'organisation auditée entre ses fournisseurs et ses clients</li><li>■ Décomposer la valeur ajoutée selon les différentes activités, de manière à distinguer :<ul style="list-style-type: none"><li>- Les activités opérationnelles de base,</li><li>- Les activités support et leur contribution à la réalisation des activités opérationnelles</li></ul></li><li>■ Identifier les éléments et facteurs générateurs de contre-performance ainsi que les potentiels d'amélioration</li></ul> <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>

### 3.3.2 Fiche d'analyse matricielle et par filière d'une structure

FICHE D'ANALYSE MATRICIELLE ET PAR FILIERE D'UNE STRUCTURE	
<b>OBJECTIFS</b>	<p>L'analyse matricielle et par filière d'une structure permet d'apprécier :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ la pertinence d'une structure et son adéquation par rapport aux orientations stratégiques et objectifs escomptés,</li><li>■ les modalités et qualité de fonctionnement de la structure (processus de prise décision, répartition des responsabilités, ....</li></ul>
<b>DEMARCHES</b>	<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 dépend 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"><li>■ 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</li><li>■ Identifier les filières</li><li>■ Préciser la contribution de chaque entité à chaque filière</li><li>■ Apprécier la qualité des interfaces entre les différentes structures (en vue d'apprécier la lenteur des circuits administratifs)</li><li>■ Identifier les défaillances et l'inexistence de points de contrôle</li></ul> <p>L'analyse matricielle et par filière met en évidence deux types de dysfonctionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Le découpage des attributions accentuant le cloisonnement et la parcellisation d'un processus</li><li>■ La mauvaise communication entre les différentes structures.</li></ul>

### 3.3.3 Fiche d'analyse d'un service

FICHE D'ANALYSE D'UN SERVICE	
<b>OBJECTIFS</b>	<p>L'analyse d'un service permet d'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ ses missions et ses responsabilités et définir le rôle qui lui est imparti au sein de l'organisation</li><li>■ Ses activités et tâches, réalisées à l'aide des moyens qui sont mis à sa disposition pour réaliser ses missions</li><li>■ Ses moyens tant en ce qui concerne ses ressources humaines que ses ressources matérielles et logistiques.</li></ul>
<b>DEMARCHE</b>	<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"><li>■ Schématiser l'organigramme de la structure auditée,</li><li>■ Définir les caractéristiques générales du service,<ul style="list-style-type: none"><li>- fonctions, attributions et tâches et leurs descriptifs,</li><li>- Effectifs</li><li>- Moyens matériels</li></ul></li><li>■ Identifier les agents du service :<ul style="list-style-type: none"><li>- Nom,</li><li>- Grade,</li><li>- Ancienneté dans l'emploi,</li><li>- Diplômes</li></ul></li><li>■ Décrire les principaux indicateurs d'activités,</li><li>■ Décrire les principales informations et procédures relatives au service :<ul style="list-style-type: none"><li>- Liste des procédures</li><li>- Types de d(informations et supports d'information,</li><li>- Fréquence de consultation et de mise à jour de ces postes,</li><li>- Répartition de la charge de travail par poste.</li></ul></li></ul>

### 3.3.4 Fiche d'analyse de poste de travail

FICHE D'ANALYSE DE POSTE DE TRAVAIL	
<b>OBJECTIFS</b>	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.
<b>DEMARCHE</b>	<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"><li>■ Les variations d'activité selon les saisons,</li><li>■ Les sous et/ou sureffectifs,</li><li>■ Les turnovers relevés,</li><li>■ La parcellisation des travaux,</li><li>■ La non automatisation des tâches.</li><li>■ La lenteur des circuits d'information</li></ul>


### 3.3.5 Fiche d'analyse de flux d'information

FICHE D'ANALYSE DE FLUX D'INFORMATION	
<b>OBJECTIFS</b>	<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"><li>■ Les points d'émission de l'information,</li><li>■ Les points d'enrichissement et/ou de validation de l'information,</li><li>■ Les points d'utilisation fr l'information (décision, traitement spécifique, ...).</li></ul>
<b>DEMARCHE</b>	<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 permet 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"><li>■ La nature de l'utilisation pour chaque entité de l'information,</li><li>■ La qualité des interfaces entre les entités :<ul style="list-style-type: none"><li>- Informations circulant sans difficultés,</li><li>- Circuits d'informations simples</li><li>- Délais de circulation de l'information d'une entité vers une autre rapide</li></ul></li></ul>

### 3.3.6 Fiche d'analyse du schéma de procédure

FICHE D'ANALYSE DU SCHEMA DE PROCEDURES	
<b>OBJECTIFS</b>	<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>
<b>DEMARCHE</b>	<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"><li>■ Identifier tous les intervenants et acteurs dans cette procédure,</li><li>■ Identifier toutes les entrées (input) et sorties (output) concernant la procédure (documents, informations, fichiers, ...),</li><li>■ Décomposer l'ensemble des traitements en opérations élémentaires (manuelles ou informatiques),</li><li>■ Identifier les conditions et tests qui déterminent la nature des opérations, et les expliquer,</li><li>■ Identifier les opérations répétitives et les expliquer,</li></ul> <p>Le schéma fait ensuite l'objet d'une analyse diagnostique qui révèle :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ des tâches redondantes, telles que les contrôles en vigueur,</li><li>■ les tâches non automatisées</li><li>■ les délais d'exécution plus ou moins longs,</li><li>■ le nombre d'intervenants.</li></ul>

## 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 présentant 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.

### 3.3.7 Fiche d'Analyse d'un système d'information

FICHE D'ANALYSE D'UN SYSTEME D'INFORMATION	
<b>OBJECTIFS</b>	<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>
<b>DEMARCHE</b>	<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"><li>■ les fonctions automatisées et les fonctions manuelles,</li><li>■ les cycles de traitements</li><li>■ les fonctions critiques</li><li>■ les principaux fichiers et bases de données,</li><li>■ les principaux volumes de transactions,</li><li>■ l'architecture technique du système :<ul style="list-style-type: none"><li>- matériels,</li><li>- logiciels de base, télécommunications...</li></ul></li></ul> <p>La seconde étape vise à évaluer le système selon différents aspects, et tout particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ degré d'automatisation du système d'information,</li><li>■ disponibilité des fonctions essentielles compte tenu de la stratégie de l'entreprise et du degré de satisfaction des utilisateurs,</li><li>■ intégration et cohérence du système d'information,</li><li>■ rapidité et sécurité du système d'information,</li><li>■ cohérence et qualité techniques,</li><li>■ gestion prévisionnelle du système d'information : existence d'un schéma directeur informatique, de projets d'amélioration....</li></ul>

### 3.3.8 Fiche d'analyse d'une application informatique

FICHE D'ANALYSE D'UNE APPLICATION INFORMATIQUE	
<b>OBJECTIFS</b>	<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"><li>■ répond aux besoins des utilisateurs,</li><li>■ leur facilite le traitement des opérations</li><li>■ permet de réduire les temps de traitements et donc les temps de cycle (meilleure performance)</li></ul>
<b>DEMARCHE</b>	<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"><li>■ les manques de fiabilité qui peuvent en résulter,</li><li>■ les défauts ou insuffisance d'intégration,</li><li>■ l'obsolescence fonctionnelle : l'application ne correspond plus aux besoins des utilisateurs qui ont évolué depuis la conception initiale,</li><li>■ l'obsolescence technique qui ne permet plus un accroissement des capacités de services rendus.</li></ul>

### 3.3.9 Fiche d'analyse des emplois et des ressources humaines

FICHE D'ANALYSE D'UNE APPLICATION INFORMATIQUE	
<b>OBJECTIFS</b>	<p>L'analyse des emplois et des ressources humaines permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Faire la synthèse des caractéristiques du personnel de l'organisation sur la base d'une analyse qualitative et quantitative du personnel,</li><li>■ Faire la synthèse des emplois existants au sein de l'organisation,</li><li>■ 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.</li></ul>
<b>DEMARCHE</b>	<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"><li>■ des informations sur les individus telles que les compétences, la qualité du travail, la capacité d'encadrement et d'animation, les souhaits d'évolution,</li><li>■ des informations de synthèse sur le personnel telles que :<ul style="list-style-type: none"><li>- la pyramide des âges,</li><li>- la répartition Homme/Femme,</li><li>- la structure par catégorie,</li><li>- la structure par qualification,</li><li>- l'ancienneté dans l'organisation par catégorie, par structure,</li><li>- l'absentéisme,</li><li>- la rotation en interne,</li><li>- le turnover,</li><li>- la structure des rémunérations,</li><li>- le nombre de congés de maladies par structure, par tranche d'âge et par sexe,</li></ul></li></ul> <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>

### **3.4 Annexe 4 : Modèle du plan de la présentation des conclusions du diagnostic**

- Objectifs de la mission
- Présentation du phasage de déroulement de la mission,
  - Présentation des modalités de collecte des données et des documents,
  - Prise de connaissance préliminaire,
  - Identification des risques,
  - Elaboration de la stratégie d'audit,
  - Travaux d'analyse, de tests et de vérification sur le terrain,
  - Documentation des travaux d'analyse et des tests (de contrôle et de vérification)
  - Elaboration des feuilles de révélation et d'analyse des problèmes
- Résultats du diagnostic par domaines
  - Points forts / Points faibles (dysfonctionnements)
  - Recommandations.

### **3.5 Annexe 5 : Modèle de rapport d'audit opérationnel**

La structure du rapport d'audit opérationnel peut se présenter selon le format suivant :

- Description du contexte de l'audit opérationnel et rappel des objectifs
- Rappel de la stratégie d'audit
  - Les actions auditées : contenu et champ
  - Les documents produits
- Synthèse des résultats du diagnostic
- Description et analyse de l'existant
- Constatations et faits relevés
- Recommandations et propositions d'améliorations
- Annexes
  - Note d'orientation,
  - FRAP,
  - Matrice des recommandations.

3



**USAID**  
DU PEUPLE AMERICAIN

MINISTRE DE L'INTERIEUR  
INSPECTION GENERALE DE  
L'ADMINISTRATION TERRITORIALE

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL ET DE GESTION

### FASCICULE II

### GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL DES SYSTEMES D'ORGANISATION

*Ce fascicule a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*

**ANNEE 2007**



## Sommaire

1	Introduction	3
1.1	Objectifs	3
1.2	Périmètre des audits de systèmes d'organisation	3
1.3	Documentation nécessaire pour l'audit des systèmes d'organisation	4
2	Fiches d'audit du système d'organisation	6
2.1	Fiches d'audit du système d'organisation	7
2.1.1	Structure Organisationnelle – Analyse de l'Organigramme	7
2.1.2	Structure Organisationnelle – Analyse des Liens hiérarchiques, des Liens Fonctionnels et des Relations Externes	9
2.1.3	Autorité et Prise de Décision – Analyse des Délégations de Pouvoirs et des Délégations de Signature	11
2.1.4	Missions et Responsabilités – Analyse de la répartition des attributions et des tâches	13
2.1.5	Coordination et Communication – Analyse des mécanismes en vigueur	15

# 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 au niveau des Collectivités Territoriales, et/ou toutes autres entités pouvant faire l'objet de missions d'audits de systèmes d'organisation rentrant dans le domaine d'intervention de l'IGAT et 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 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 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 des audits de systèmes d'organisation

Une organisation peut se définir par sa structure organisationnelle qui permet de relier les différents éléments qui la composent, les uns aux autres.

Ces liens et coordination entre les différentes composantes de l'organisation permettent de :

- définir et de représenter les relations hiérarchiques et même fonctionnelles entre les divers acteurs de l'organisation,
- visualiser la répartition des responsabilités et les missions correspondantes à chacune des structures,
- mettre en évidence les fonctions opérationnelles des fonctions supports,
- et de permettre, par ailleurs, une bonne et/ou mauvaise diffusion de l'information en son sein.

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.

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 opérationnel 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

### **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,
- Les P.V de conseils d'administration,
- 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 turn over, ...

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.

## 2 **Fiches d'audit du système d'organisation**

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 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 de l'organisation 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 de l'organisation,
- les principales fonctions de chaque structure de l'organigramme,
- la spécialisation des entités et leur coordination,
- l'affectation des effectifs,
- la formalisation des activités.

## 2.1 Fiches d'audit du système d'organisation

### 2.1.1 Structure Organisationnelle – Analyse de l'Organigramme

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DU SYSTEME D'ORGANISATION	<b>CODE FICHE</b> : F.ORG.01	
<b>TITRE</b> : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06	
<b>RUBRIQUE</b> : ANALYSE DE L'ORGANIGRAMME	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA STRUCTURE D'ORGANISATION ET SES CARACTERISTIQUES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-t-il un document officiel fixant l'organisation, les attributions &amp; missions, et effectifs alloués à chaque entité de l'organigramme ?</li> <li>■ Décrire éventuellement les spécificités qui ressortent de la première lecture de l'organigramme.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si l'organigramme existe, est-il diffusé au niveau de toutes les structures de l'organisation ?</li> <li>■ Est-il connu de tous les acteurs de l'organisation ?</li> <li>■ Chaque structure a-t-elle un exemplaire de cet organigramme, et a-t-elle connaissance de l'organisation de ses entités ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quel est le nombre de structures rattachées à la Direction ou aux instances supérieures de l'organisation en question ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-t-il un manuel d'organisation ?</li> <li>■ Si oui, décrire ses composantes</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'organisation en vigueur reflète-t-elle la vision stratégique de la Direction et le Style de Management en vigueur ?</li> <li>■ Décrire succinctement le style de management pratiqué au sein de l'Organisation (directif, exécutif, mixte)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La lecture de l'organigramme laisse-t-elle apparaître les postes de responsabilités vacants ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'organigramme en vigueur fait-il apparaître clairement les activités opérationnelles des activités de support ?</li> </ul>		

**GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL**

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DU SYSTEME D'ORGANISATION	<b>CODE FICHE</b> : F.ORG.01
<b>TITRE</b> : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : ANALYSE DE L'ORGANIGRAMME	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

**SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA STRUCTURE D'ORGANISATION ET SES CARACTERISTIQUES**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'examen de l'organigramme fait-il apparaître l'existence de structures de contrôle et de pilotage ?</li> <li>■ Ces structures sont-elles rattachées à la Hiérarchie supérieure de l'organisation audité ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La lecture de l'organigramme laisse-t-elle apparaître des postes permanents et /ou des postes provisoires ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La lecture de l'organigramme permet-elle de définir les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les différentes structures de l'organisation en question ?</li> </ul> <p>Cf. F.Org 02</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le positionnement hiérarchique (Direction, Département, Division, Service, ou Cellule) est-il apparent au niveau de l'organigramme ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce que toutes les entités de l'organigramme sont opérationnelles ?</li> <li>■ Les effectifs alloués aux différentes entités de l'organisation vous paraissent-elles suffisantes eu égard les missions qui leur sont imparties ?</li> </ul>		

## 2.1.2 Structure Organisationnelle – Analyse des Liens hiérarchiques, des Liens Fonctionnels et des Relations Externes

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DU SYSTEME D'ORGANISATION	<b>CODE FICHE</b> :	F.ORG.02
<b>TITRE</b> : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	<b>VERSION DU</b> :	05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : ANALYSE DES LIENS HIERARCHIQUES, FONCTIONNELS ET RELATIONS EXTERNES	<b>PAGE</b> :	1/2
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
<b>SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX RELATIONS HIERARCHIQUES ENTRE LES DIFFERENTES STRUCTURES DE L'ORGANIGRAMME</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La ligne hiérarchique est-elle importante (réduite ou large) ?</li> <li>■ Comment est assurée la transmission des décisions et des instructions ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment sont matérialisées les relations hiérarchiques au niveau de l'organigramme ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les relations hiérarchiques sont-elles formalisées dans un document officiel signé par la Direction ou les hautes instances de l'organisation en question ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-t-il des postes qui ont plus d'un responsable hiérarchique ? comment cela-est-il argumenté ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les niveaux de responsabilité sont-ils clairement apparents ?</li> </ul>		
<b>SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX LIENS FONCTIONNELS ENTRE LES DIFFERENTS STRUCTURES DE L'ORGANIGRAMME</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La lecture de l'organigramme permet-elle de repérer les différents liens fonctionnels entre les différentes entités de l'organigramme ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ces liens fonctionnels sont-ils formalisés dans un document officiel signé par la Direction ou par les instances supérieures de l'organisation concernée ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ces liens fonctionnels sont-ils cohérents eu égard la répartition des responsabilités et attributions en vigueur ?</li> </ul>		



**GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL**

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DU SYSTEME D'ORGANISATION	<b>CODE FICHE</b> : F.ORG.02
<b>TITRE</b> : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : ANALYSE DES LIENS HIERARCHIQUES, FONCTIONNELS ET RELATIONS EXTERNES	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

**SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AUX RELATIONS EXTERNES**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-t-il des structures au niveau de l'organigramme qui ont des relations externes (avec d'autres organismes ou partenaires) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont ces partenaires, et en quoi consistent ces relations externes pour chaque type des structures (Support, Opérationnel, Contrôle et Pilotage) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ces relations externes sont-elles régies par des procédures, conventions ou autres ?</li> </ul>		



## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DU SYSTEME D'ORGANISATION	<b>CODE FICHE</b> : F.ORG.03
<b>TITRE</b> : AUTORITE ET PRISE DE DECISION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : ANALYSE DES DELEGATIONS DE POUVOIRS/ DELEGATIONS DE SIGNATURE	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX DELEGATIONS DE POUVOIRS - SUITE

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En cas d'absence du délégataire, est-il prévu une 2<sup>ème</sup> 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cette délégation de pouvoir est-elle limitée dans le temps ? prend-elle effet systématiquement dès que le premier délégataire s'est absenté ? ou fait-elle l'objet d'une note de service à l'occasion ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX DELEGATIONS DE SIGNATURE

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dans le cadre de l'organisation interne, est-il prévu des délégations de signature et des autorisations de signature ? par quels documents sont matérialisées les délégations de signature et les autorisations de signature ?</li> </ul> <p style="margin-left: 20px;"><i><b>N.B :</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"> <li>■ Ces délégations de signature sont-elles signées par l'ordonnateur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les délégations de signature sont-elles nominatives ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ces délégations de signature deviennent-elles caduques au changement des titulaires de fonctions ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ces délégations de signature sont-elles prévues dans le cadre des textes réglementaires portant organisation de l'entité concernée ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La délégation de signature indique-t-elle les actes qui ne rentrent pas dans la délégation ?</li> </ul>		

## 2.1.4 Missions et Responsabilités – Analyse de la répartition des attributions et des tâches

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DU SYSTEME D'ORGANISATION	<b>CODE FICHE</b> : F.ORG.04	
<b>TITRE</b> : MISSIONS ET RESPONSABILITES	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06	
<b>RUBRIQUE</b> : ANALYSE DE LA REPARTITION DES ATTRIBUTIONS ET TACHES	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX MISSIONS DES STRUCTURES DE L'ORGANIGRAMME		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les missions correspondant à chaque structure de l'organigramme sont-elles notifiées dans un document officiel signé par l'autorité supérieure (ordonnateur à de l'organisation en question ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les structures de l'organigramme fonctionne-t-elles et opèrent-elles conformément aux descriptifs officiels des missions ?</li> <li>■ Si la réponse à la question précédente est négative, déclinier les écarts et les expliquer.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le descriptif de l'existant relatif aux attributions des différentes structures fait-il ressortir :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- des doubles emplois entre deux ou plusieurs postes de travail,</li> <li>- des cumuls de tâches ou de fonctions au niveau d'un même poste de travail,</li> <li>- des chevauchements entre deux ou plusieurs postes de travail,</li> <li>- une dilution des responsabilités</li> </ul> </li> <li>■ Si la réponse est affirmative, argumenter par des exemples concrets pour chacune des questions.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les tâches et attributions au niveau des postes de travail sont-elles stables ? peut-elles faire l'objet de redéfinition ou d'ajustement ou encore d'élargissement de responsabilité ?</li> <li>■ Si la réponse est affirmative, illustrer par des exemples concrets ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-il une fiche de fonction pour chaque poste de l'organisation ?</li> <li>■ Si oui, ces fiches de fonction sont-elles connues et maîtrisées par les titulaires de postes concernés ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les fiches de fonction sont-elles régulièrement mises à jour ?</li> <li>■ A quand remonte la dernière mise à jour ?</li> </ul>		

**GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL**

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DU SYSTEME D'ORGANISATION	<b>CODE FICHE</b> : F.ORG.04
<b>TITRE</b> : MISSIONS ET RESPONSABILITES	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : ANALYSE DE LA REPARTITION DES ATTRIBUTIONS ET TACHES	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

**SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX MISSIONS DES STRUCTURES DE L'ORGANIGRAMME - SUITE**

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les procédures de gestion sont-elles formalisées dans un document officiel (manuel de procédures) ?</li> <li>■ Ce manuel est-il mis à la disposition de tous les gestionnaires et est-il connu de tous les acteurs, chacun pour la partie qui le concerne ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les procédures sont-elles répertoriées par domaine d'activités ?</li> <li>■ sont-elles exhaustives et couvrent-elles tous les actes de gestion ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les acteurs sont-ils bien identifiés ?</li> <li>■ Les opérations sont-elles décrites dans l'ordre chronologique et logique de leur intervention ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les règles de gestion font-elles l'objet de fiches descriptives détaillées annexées aux procédures ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les procédures de gestion sont-elles régulièrement mises à jour ?</li> <li>■ A quand remonte la dernière mise à jour de ces procédures ?</li> </ul>		

## 2.1.5 Coordination et Communication – Analyse des mécanismes en vigueur

<b>GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL</b>																
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DU SYSTEME D'ORGANISATION	<b>CODE FICHE</b> : F.ORG.05															
<b>TITRE</b> : COORDINATION ET COMMUNICATION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06															
<b>RUBRIQUE</b> : ANALYSE DES MECANISMES DE COORDINATION EN VIGUEUR	<b>PAGE</b> : 1/1															
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponse s Oui/no n</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>														
<b>SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX MECANISMES DE COORDINATION</b>																
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les mécanismes de coordination et de communication sont-ils formalisés dans un document officiel ?</li> <li>■ Se traduisent-ils par des réunions périodiques et régulières ? ou par des réunions ponctuelles improvisées pour gérer des événements d'urgence et des cas de crise ?</li> <li>■ S'il s'agit de réunions périodiques, quel en est la fréquence ?</li> <li>■ Ces réunions de coordination sont-elles verbalisées ?</li> <li>■ Qui en assure le secrétariat et l'établissement des Procès Verbaux ?</li> <li>■ Ces réunions concernent-elles tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation ?</li> <li>■ Existe-t-il une structure dédiée à assurer cette coordination au niveau de l'organisation audité ?</li> <li>■ S'agit-il d'une entité pérenne ou provisoire ? comment-elle matérialisée –entité au niveau de l'organigramme, Comité, Commission, ....)</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>								<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>							
<b>SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX MECANISMES DE COMMUNICATION</b>																
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les actions de communication font-elle l'objet d'une réflexion stratégique ?</li> <li>■ Les actions de communication sont-elles notifiées dans un plan de communication (document officiel) signé par l'ordonnateur ?</li> <li>■ Quel budget est dédié aux actions de communication ?</li> <li>■ Existe-il une structure au niveau de l'organigramme dédiée à assurer la communication (interne et externe) au niveau de l'organisation audité ?</li> <li>■ Cette structure est-elle rattachée à la plus haute instance de l'organigramme ?</li> <li>■ Si la réponse est négative, préciser son rattachement et l'expliquer.</li> <li>■ Quels sont les supports et moyens de communication mis à la disposition des différentes structures de l'organisation audité, pour la communication en interne (Intranet, Internet, panneau d'affichage, notes de services, journal interne, réunions d'information...)?</li> <li>■ Ces supports de communication sont-ils généralisés</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>								<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>							

4



MINISTERE DE L'INTERIEUR  
INSPECTION GENERALE DE  
L'ADMINISTRATION TERRITORIALE

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL ET DE GESTION

### FASCICULE III

### GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL DES SYSTEMES D'INFORMATION

*Ce fascicule a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*

**ANNÉE 2007**



# Sommaire

1	Introduction	3
1.1	Objectifs	3
1.2	Périmètre des audits des systèmes d'information	3
1.3	Documentation nécessaire pour l'audit des systèmes d'information	5
2	Fiches d'audit des systèmes d'information	6
2.1	Chapitre 1 : Guide d'Audit relatif à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information	7
2.1.1	Préambule	7
2.1.2	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Structure Organisationnelle	8
2.1.3	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Existence d'un plan informatique	11
2.1.4	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Investissements informatiques	13
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)	14
2.1.6	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Architecture Fonctionnelle du SI	15
2.1.7	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Applications Informatiques	16
2.1.8	Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Sécurité Informatique	18
2.2	Chapitre 2 : Guide d'Audit des Acquisitions Informatiques (Matériels et Applications) et Installations	21
2.2.1	Préambule	21
2.2.2	Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Acquisition des Matériels Informatiques	22
2.2.3	Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Acquisition des Applications Informatiques	23
2.2.4	Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Développement des Applications Informatiques	24
2.3	Chapitre 3 : Guide d'Audit de Maintenance et d'Exploitation (des systèmes applicatifs et équipements informatiques)	25
2.3.1	Préambule	25
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	26
2.3.3	Fiche d'Audit relative à la Maintenance et l'Exploitation des Systèmes Applicatifs et des Equipements Informatiques – Contrôle et suivi	27
2.3.4	Fiche d'Audit relative à la Maintenance et l'Exploitation des Systèmes Applicatifs et des Equipements Informatiques – Satisfaction des Utilisateurs	28

# 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 différentes Collectivités Locales, Directions Centrales du Ministère de l'Intérieur, et/ou toutes autres entités pouvant faire l'objet de missions d'audits de systèmes d'information rentrant dans le domaine d'intervention de l'IGAT.

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 de l'IGAT 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 intégrale 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 en matière des systèmes d'information) ou externes (en référence aux réglementations 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 nécessaires au fonctionnement des applications. 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 opérationnel 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 (Collectivité Locale) auditée
- 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 (collectivités locales),
- 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 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 du système d'information permettra de guider et de faciliter l'intervention des auditeurs sur le terrain, soit au niveau des collectivités locales, soit au niveau des directions centrales du Ministère de l'intérieur.

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'une collectivité locale 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 collectivités locales 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 audité,
- les caractéristiques du système d'information (tant en ce qui concerne les aspects liés aux logiciels (software) qu'aux 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 opérationnel des systèmes d'information est la prise de connaissance de l'organisation informatique et des systèmes d'information de l'organisation auditée. 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 se mettre à disposition :

- 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 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 OPERATIONNEL				
<b>FASCICULE</b>	:	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b> : F.SI.01	
<b>TITRE</b>	:	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	<b>VERSION DU</b> : Oct 06	
<b>RUBRIQUE</b>	:	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	<b>PAGE</b> : 1/3	
<b>Guide d'exploration</b>			<b>Réponses :</b> Oui/non	
<b>SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>			<b>Justification de réponses négatives :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la structure organisationnelle en charge de l'informatique et des systèmes d'information au niveau de l'organisation auditée ?</li> <li>• A qui est rattachée cette structure ?</li> <li>• Quel est son statut au niveau de l'organigramme (Direction, Division, Service) ?</li> <li>• Quelle est la relation entre la plus haute instance de l'organisation, la structure SI et les structures métiers et supports de l'organisation ?</li> <li>• Cette entité est-elle organisée en plusieurs divisions ou services ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lister ces entités ou services et leur effectif</li> <li>- Décrire brièvement les responsabilités, missions et attributions de la structure chargée de l'informatique et des systèmes d'information</li> <li>- Les missions et responsabilités de la structure en charge de l'informatique et des systèmes d'information, sont-elles explicites et claires ?</li> </ul> </li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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"> <li>- 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 ?</li> </ul> </li> <li>• Ces fiches de fonction sont-elles diffusées aux différents responsables de l'entité en charge de l'informatique et des systèmes d'information ?</li> <li>• Ces fiches de fonctions (ou autre document similaire) est-il connu de tous les acteurs de la structure en charge de l'informatique et des systèmes d'information ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la réponse à cette question est négative, argumenter et expliquer</li> </ul> </li> </ul>				

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	: F.SI.01
<b>TITRE</b>	: ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	<b>VERSION DU</b>	: Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	<b>PAGE</b>	: 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses :</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	------------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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"> <li>- Très bonne connaissance de l'organisation audité (Collectivité Locale et /ou autre) et de ses activités</li> <li>- Très bonne connaissance de la réglementation en vigueur</li> <li>- Maîtrise des procédures de gestion en vigueur</li> <li>- Maîtrise des architectures informatiques et des outils informatiques (système de base de données, etc.)</li> <li>- Maîtrise des techniques de conception, de développement, de test des applications informatiques,</li> <li>- Maîtrise de la méthode de conduite de projet et les outils associés,</li> <li>- Savoir anticiper les difficultés et agir,</li> <li>- Savoir gérer des projets complexes,</li> <li>- Savoir communiquer et négocier avec les autres structures de l'organisation</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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"> <li>- 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</li> <li>- Si la réponse à cette question est négative, argumenter et expliquer (est-ce lié à une problématique de budget)</li> </ul> </li> </ul>		



**GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL**

<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	: F.SI.01
<b>TITRE</b>	: ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	<b>VERSION DU</b>	: Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	<b>PAGE</b>	: 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses :</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	------------------------------	--

**SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les différents matériels, logiciels et supports utilisés par le système d'information ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les principales architectures techniques</li> <li>- Donner la liste des matériels et logiciels informatiques existant au niveau de l'organisation audité.</li> <li>- Sont-ils tous opérationnels ?</li> <li>- nouvellement développés ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des documentations utilisateurs et de gestion des différentes applications informatiques ?</li> <li>• Ces documentations utilisateurs, sont-elles mises à disposition de toutes les entités qui utilisent les applications informatiques ?</li> </ul>		

## 2.1.3 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Existence d'un plan informatique

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL			
<b>FASCICULE</b>	:	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b> : F.SI.02
<b>TITRE</b>	:	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	<b>VERSION DU</b> : Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	:	EXISTENCE D'UN PLAN INFORMATIQUE ET/OU SCHEMA DIRECTEUR	<b>PAGE</b> : ½
<b>Guide d'exploration</b>			<b>Réponses : Oui/non</b>
<b>Sous RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'EXISTENCE D'UN PLAN INFORMATIQUE ET/OU D'UN SCHEMA DIRECTEUR</b>			<b>Justification de réponses négatives :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation audité dispose-t-elle d'un plan informatique stratégique ou d'un schéma directeur à long terme ?</li> <li>• Ce plan informatique ou schéma directeur informatique comporte-t-il tous 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, ...)</li> <li>• 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)?</li> <li>• Le plan informatique ou le schéma directeur décline-t-il les objectifs à court et moyen termes (les décrire succinctement).</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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"> <li>- Enumérer les domaines couverts, les bases de données et les applications correspondantes.</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le schéma directeur comprend-t-il :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un descriptif fonctionnel de chaque domaine d'activité identifié (activités opérationnelles et activités support)</li> <li>- 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 ?</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plans informatiques à court et moyen termes sont-ils diffusés aux gestionnaires et utilisateurs futurs concernés dans l'organisation audité ?</li> </ul>			

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	: F.SI.02
<b>TITRE</b>	: ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	<b>VERSION DU</b>	: Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	: EXISTENCE D'UN PLAN INFORMATIQUE ET/OU D'UN SCHEMA DIRECTEUR	<b>PAGE</b>	: 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses :</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	------------------------------	--

**SOUS RUBRIQUE :** QUESTIONS RELATIVES A L'EXISTENCE D'UN PLAN INFORMATIQUE ET/OU D'UN SCHEMA DIRECTEUR

<ul style="list-style-type: none"> <li>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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les plans informatiques à long et court terme sont-ils régulièrement actualisés pour les adapter aux évolutions technologiques ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le schéma directeur prévoit-il une documentation appropriée qui sert de support aux projets informatiques ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que les propriétaires des processus et l'encadrement supérieur effectuent une revue des plans informatiques et donnent leur approbation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>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 ?</li> </ul>		

## 2.1.4 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Investissements informatiques

### GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b>	:	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	:	F.SI.03
<b>TITRE</b>	:	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	<b>VERSION DU</b>	:	Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	:	GESTION DES INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES	<b>PAGE</b>	:	1/1

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses :</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	------------------------------	--

#### Sous RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX BUDGETS ALLOUES AUX INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La hiérarchie supérieure (ou hautes instances) de l'organisation auditée définit-elle un budget détaillé dédié à l'informatique, au début de chaque année ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la réponse est négative, sur quelle base se fait l'engagement des dépenses informatiques ?</li> <li>- Si la réponse est positive, Ce budget, est-il établi en référence aux actions prévues dans le plan informatique ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la procédure pour l'établissement du budget informatique ?</li> <li>• Lister les principales rubriques du budget fonctionnel et d'investissement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est, en terme de pourcentage par rapport au budget global, le budget annuel alloué aux investissements informatiques ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le budget informatique est-il utilisé pour l'acquisition et le développement des logiciels et matériels informatiques?</li> <li>• Si la réponse à cette question est négative, indiquer la nature de ces dépenses.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il procédé à une étude de faisabilité avant d'entamer de nouveaux investissements ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cahiers de charges pour l'acquisition de nouveaux équipements informatiques (applications et matériels) sont-ils clairs et précis en termes des performances, résultats et outputs attendus.</li> </ul>		

## 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 OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	: F.SI.04
<b>TITRE</b>	: ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	<b>VERSION DU</b>	: Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	: EXIGENCES LEGALES	<b>PAGE</b>	: 1/1

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses :</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	------------------------------	--

#### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX RESPECT DES EXIGENCES LEGALES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exigences légales en matière de gestion des licences et de logiciels sont-elles respectées ?</li> <li>• Ces exigences légales et réglementaires en vigueur sont-elles documentées au niveau de l'organisation ?</li> <li>• 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"> <li>- Risque technique et de sécurité                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logiciels de provenance inconnue = pas de maîtrise complète du parc logiciel</li> <li>- Risques de virus, parfois même intentionnels, sur les copies illégales commercialisées sur Internet ou copiées de poste à poste, risques d'intrusion.</li> <li>- Pas d'accès aux services automatiques de mises à jour et de correctifs de sécurité</li> <li>- Pas de support technique de la part de l'éditeur, pas d'interlocuteur revendeur ou service en cas de problème.</li> </ul> </li> <li>- Risque d'image et de réputation                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réputation et la pérennité de l'organisation peut être entachée auprès :                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- des collaborateurs en interne d'abord, mais aussi auprès des clients, fournisseurs,</li> <li>- des partenaires et publics cibles (crédibilité de la Collectivité Locale en jeu du fait du manque de sérieux et manque de respect à la loi),</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Risques financiers                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- En cas de contrôle par les instances habilitées : saisie descriptive par huissier de justice</li> <li>- Procédures judiciaires coûteuses. Sanctions pénales (amendes prévues par la Loi) et civiles (dommages et intérêts), etc.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		
---	--	--

## 2.1.6 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Architecture Fonctionnelle du SI

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL					
<b>FASCICULE</b>	:	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	:	F.SI.05
<b>TITRE</b>	:	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	<b>VERSION DU</b>	:	Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	:	ARCHITECTURE FONCTIONNELLE	<b>PAGE</b>	:	½

Guide d'exploration	Réponses : Oui/non	Justification de réponses négatives :
<b>Sous RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA DEFINITION DE L'ARCHITECTURE DES INFORMATIONS</b>		
• Décrire l'architecture fonctionnelle des systèmes d'information ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Cette architecture répond elle aux besoins des utilisateurs ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Quels sont les domaines d'activité couverts par l'informatique ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour chaque sous système d'information,               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrire l'existant et identifier les contraintes techniques de confidentialité et de validité sur les données,</li> <li>- Décrire les schémas de circulation d'information et les moyens utilisés pour les échanges de données.</li> <li>- Quels sont les inputs de chaque sous système d'information ?</li> <li>- Quels sont les outputs de chaque sous système d'information ? Ces outputs sont-ils adaptés et répondent-ils aux besoins et attentes des utilisateurs ?</li> <li>- Si la réponse à cette question est négative, décrire les besoins des utilisateurs en termes d'output ?</li> <li>- Quels sont les moyens techniques mis à la disposition du système d'information ?</li> <li>- Quels sont les acteurs du système d'information ?</li> </ul> </li> </ul>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Quel est le niveau d'automatisation du Système d'Information?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les traitements automatisés du système d'information ?</li> <li>• Recenser les applications informatiques et leurs fonctionnalités ? Ces applications informatiques sont-elles intégrées. Cf. Rubrique suivante.</li> </ul>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les traitements non automatisés du système d'information (les procédures et les règles de gestion sont-elles formalisées) ?</li> <li>• Ces procédures et règles de gestion sont-elles diffusées et communiquées à l'ensemble des acteurs concernés ?</li> </ul>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Applications Informatiques

### GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	: F.Syst.06
<b>TITRE</b>	: ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	<b>VERSION DU</b>	: Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	: APPLICATIONS INFORMATIQUES	<b>PAGE</b>	: 1/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses : Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------------	--

#### SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX APPLICATIONS INFORMATIQUES

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifier, recenser et lister toutes les applications informatiques opérationnelles au niveau de l'organisation</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Parmi ces applications, faire la distinction entre les applications qui ont été développées en interne, et celles qui ont été acquises ?</li> <li>● Comment est opéré le choix de l'une ou l'autre option et quels sont les critères qui sont pris en compte ?</li> <li>● Pour les applications développées en interne, a-t-il été élaboré un cahier des charges définissant les besoins fonctionnels des utilisateurs ?</li> <li>● Décrire la procédure suivie pour l'acquisition de solutions informatiques.</li> <li>● 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 ?</li> <li>● Le paramétrage a-t-il été réalisé dans les règles de l'art ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe-t-il, pour chaque application, un document décrivant l'analyse fonctionnelle et les besoins des utilisateurs ?</li> <li>● Décrire, pour chaque application informatique, les principales fonctionnalités et leur degré de réponse aux besoins des utilisateurs ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Est-il opéré un contrôle de la fiabilité des données et leur degré de réponse aux attentes et besoins des utilisateurs ?</li> <li>● Ce contrôle, se base-t-il sur :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- des entretiens avec le personnel informatique ainsi qu'avec certains utilisateurs ?</li> <li>- des contrôles de documents ou d'états pour la validation des réponses ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pour chaque application informatique, existe-il une documentation utilisateur, un dossier d'exploitation, et un dossier de maintenance ? Ces documentations sont-elles régulièrement mises à jour en cas de changement de versements et sont-elles conservées en lieu sûr ?</li> <li>● Cette documentation est elle communiquée aux utilisateurs concernée ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> :	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b> :	F.Syst.06
<b>TITRE</b> :	ORGANISATION INFORMATIQUE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION	<b>VERSION DU</b> :	Oct 06
<b>RUBRIQUE</b> :	APPLICATIONS INFORMATIQUES	<b>PAGE</b> :	:2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses : Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX APPLICATIONS INFORMATIQUES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette documentation est elle de qualité et est elle facilement compréhensible ?</li> <li>• Cette documentation prévoit-elle des illustrations des différents écrans de saisies et écrans de sorties ? Toutes les rubriques sont-elles bien expliquées ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les accès aux applications informatiques sont-ils sécurisés ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces évolutions, modifications et mises à jour sont-elles reprises dans des documents utilisateurs</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures de contrôle et d'autorisations des accès sont-elles formalisées et connues de tous ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique de sauvegarde est-elle connue de tous ? est-elle appliquée ?</li> <li>• Quelle est la périodicité des sauvegardes informatiques ?</li> <li>• Des contrôles de sauvegarde sont-ils régulièrement réalisés ?</li> <li>• Ces sauvegardes informatiques sont-elles rangées en lieu sur ?</li> </ul>		



## 2.1.7 Fiche d'Audit relative à l'Organisation Informatique et des Systèmes d'Information – Sécurité Informatique

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL				
<b>FASCICULE</b>	:	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b> : F.Syst.07	
<b>TITRE</b>	:	ACQUISITION ET MISE EN PLACE	<b>VERSION DU</b> : Oct 06	
<b>RUBRIQUE</b>	:	SECURITE INFORMATIQUE	<b>PAGE</b> : 1/3	
<b>Guide d'exploration</b>			<b>Réponses : Oui/non</b>	
<b>Sous RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA SECURITE INFORMATIQUE</b>			<b>Justification de réponses négatives :</b>	
POLITIQUE DE SECURITE AU NIVEAU DE L'ORGANISATION AUDITEE				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique de sécurité informatique (physique et logique) est-elle formalisée au niveau de l'organisation ?</li> <li>• 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 ?</li> <li>• Est-il désigné, pour des raisons d'efficacité au niveau de l'organisation audité, 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"> <li>- de pouvoir détecter des incohérences notoires, et donc de proposer si nécessaire des évolutions,</li> <li>- de veiller, en relation avec les autres administrateurs à l'application des règles,</li> <li>- pouvoir coordonner les actions de « riposte » en cas d'incident,</li> </ul> </li> </ul> <p><b><u>N.B :</u></b>  <i>Par aspects physiques, on entend la protection contre le vol, l'incendie, les inondations, protection des accès physique, protection des support de données (sauvegardes) etc,</i>  <i>Par aspects logiques/logistiques, on fait référence aux actions de sensibilisation, formations, administration serveurs et réseaux, etc.</i></p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette charte ou document officiel sur la sécurité informatique a-t-elle été entériné par l'ensemble des instances de l'organisation audité ?</li> <li>• Cette charte ou document officiel sur la sécurité est-elle diffusée à tous les utilisateurs de l'informatique ? est-elle respecté et appliquée ?</li> <li>• Des séances de formation et/ou de sens bilisation sont-elles organisées dans ce cadre ?</li> <li>• Cette charte prévoit-elle des mesures de sanctions à l'égard des personnes qui l'enfreignent ?</li> </ul>				

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> :	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b> :	F.Syst.07
<b>TITRE</b> :	ACQUISITION ET MISE EN PLACE	<b>VERSION DU</b> :	Oct 06
<b>RUBRIQUE</b> :	SECURITE INFORMATIQUE	<b>PAGE</b> :	2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses :</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	------------------------------	--

### Sous Rubrique 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA SECURITE INFORMATIQUE

#### SECURITE PHYSIQUE ET ACCES AUX LOCAUX INFORMATIQUES

- 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, accès aux câblage du réseau, 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 ?
- 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 ?

#### SECURITE PHYSIQUE DES LOCAUX INFORMATIQUES

- La procédure de sécurité physique est-elle formalisée, diffusée et connue de tous ?
  - 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 :
    - 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 sens bles...),
    - contre le vol par exemple (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 ?

- L'accès aux locaux abritant le matériel informatique (serveurs et autres) est-il limité aux seuls administrateurs du système informatique ?

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	: F.Syst.07
<b>TITRE</b>	: ACQUISITION ET MISE EN PLACE	<b>VERSION DU</b>	: Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	: SECURITE INFORMATIQUE	<b>PAGE</b>	: 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses :</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	------------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA SECURITE INFORMATIQUE

#### SECURITE LOGIQUE DES DONNEES INFORMATIQUES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure de sécurité logique des données est-elle formalisée, connue et appliquée par tous les acteurs concernés de l'organisation ?</li> <li>• Décrire succinctement les grandes lignes de cette procédure ?</li> <li>• Cette procédure de sécurité logique des données permet-elle de couvrir les trois objectifs suivants             <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intégrité des données,</li> <li>- La confidentialité, consistant à assurer que seules les personnes autorisées ont accès aux ressources,</li> <li>- La disponibilité, permettant de maintenir le bon fonctionnement du système informatique</li> </ul> </li> <li>• 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.</li> <li>• Est-il établi une liste des risques et menaces relatives à la gestion des données, encourus par l'organisation ?</li> <li>• Est-il établi une matrice des solutions et actions à entreprendre pour contrer ces risques et menaces ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures d'autorisation aux ressources dont Internet sont-elles limitées et contrôlées</li> <li>• Des sessions de formation et de sensibilisation sont-elles organisées au profit personnel dans ce cadre ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est gérée la protection des données ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-il formalisée une procédure d'identification / Authentification pour protéger les données contre des accès frauduleux ou malveillants aux ordinateurs de l'organisation</li> <li>- 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 ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système de stockage et de sauvegarde des données est-il évolutif ?</li> </ul>		

## **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 OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	: F.Syst.08
<b>TITRE</b>	: ACQUISITION INFORMATIQUE (MATERIELS ET APPLICATIONS) ET INSTALLATIONS	<b>VERSION DU</b>	: Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	: ACQUISITION DES MATERIELS INFORMATIQUES (HARDWARE)	<b>PAGE</b>	: 1/1

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses : Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------------	--

#### Sous RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A L'ACQUISITION DU MATERIEL INFORMATIQUE

<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-il établi un planning des acquisitions informatiques consolidant l'ensemble des besoins des différentes structures de l'organisation ?</li> <li>Ce planning est-il analysé, corrigé puis approuvé par le responsable informatique ?</li> <li>Ce planning des acquisitions informatiques est-il approuvé par les hautes instances de la collectivité locale ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les acquisitions de matériels informatiques sont-elles budgétées et sont-elles prévues dans le cadre du budget informatique ?</li> <li>Les acquisitions de matériels informatiques sont-elles toutes centralisées au niveau d'une même personne chargé de tous les achats informatiques ?</li> <li>Décrire la procédure administrative pour la gestion des acquisitions informatiques (Equipements Hardware et Software) : appel d'offres et/ou Bon de commande</li> <li>Cette procédure est-elle la même pour toutes les acquisitions informatiques ?</li> <li>Si la réponse à cette question est négative, quelles sont les exceptions et les argumenter ?</li> <li>Les acquisitions urgentes suivent-elles le même cheminement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qui assure la réception techniques des acquisitions informatiques ? et qui s'assure du contrôle de conformité des équipements réceptionnés par rapport aux spécifications techniques exigées ?</li> <li>Décrire la procédure de réception des acquisitions informatiques ?</li> <li>Décrire la procédure en cas de non-conformité par rapport aux spécifications techniques</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment se fait l'affectation de ces équipements et le suivi physique de ces équipements informatique ?</li> <li>Est-il tenu à jour une liste des affectations du parc informatique ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mises hors services sont-elles signalées au service informatique ?</li> <li>Ces équipements font-ils l'objet de réparations, de réformes et de cessions ?</li> <li>Décrire la procédure pour chacun de ces cas.</li> </ul>		

## 2.2.3 Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Acquisition des Applications Informatiques

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL			
<b>FASCICULE</b>	:	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b> : F.Syst.09
<b>TITRE</b>	:	ACQUISITION INFORMATIQUE (MATERIELS ET APPLICATIONS) ET INSTALLATIONS	<b>VERSION DU</b> : Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	:	ACQUISITION DES APPLICATIONS INFORMATIQUES (SOFTWARE)	<b>PAGE</b> : 1/1
<b>Guide d'exploration</b>			<b>Réponses : Oui/non</b>
<b>Sous RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A L'ACQUISITION DU MATERIEL INFORMATIQUE</b>			<b>Justification de réponses négatives :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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 ?</li> <li>La planification des acquisitions des applications informatiques prend-elle en compte les besoins des utilisateurs ainsi que les priorités hiérarchisées en matière d'investissements ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les critères déterminants et favorisant l'option d'acquisition d'applications ou de logiciels au lieu de développements en internes ?</li> <li>Décrire succinctement la procédure d'acquisition d'une application ou d'un logiciel.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lister les logiciels acquis au titre des deux derniers exercices</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-il élaboré préalablement à cette acquisition un cahier des charges définissant les besoins et spécifications fonctionnelles des utilisateurs ?</li> <li>Qui a participé à l'élaboration de cahier des charges ?</li> <li>Le cahier des charges précise-t-il les limites fonctionnelles du projet ainsi que les extensions possibles ?</li> <li>Le cahier des charges prévoit-il :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- un schéma d'ensemble des fonctions ?</li> <li>- les spécifications fonctionnelles détaillées ?</li> <li>- les liaisons éventuelles avec les autres systèmes ?</li> <li>- la reprise éventuelle du système existant ?</li> <li>- la description des états en input (écrans de saisie) et en output (écrans de sortie)</li> <li>- la description des sécurités et des contrôles</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contrat d'acquisition prévoit-il la maintenance et l'assistance aux équipes ? préciser la période couverte et les modalités d'intervention du prestataire ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel utilisateur a-t-il été formé aux logiciels acquis ?</li> <li>Ce personnel est-il satisfait de la formation dont il a bénéficié ?</li> </ul>			

## 2.2.4 Fiche d'Audit relative à l'Acquisition Informatique (Matériels et Applications) et Installations – Développement des Applications Informatiques

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL			
<b>FASCICULE</b>	:	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b> : F.Syst.10
<b>TITRE</b>	:	ACQUISITION INFORMATIQUE ET INSTALLATION	<b>VERSION DU</b> : Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	:	DEVELOPPEMENT DES APPLICATIONS INFORMATIQUES	<b>PAGE</b> : 1/1
<b>Guide d'exploration</b>			<b>Réponses : Oui/non</b>
<b>Sous Rubrique 1 : QUESTIONS RELATIVES AU DEVELOPPEMENT DES APPLICATIONS INFORMATIQUES</b>			<b>Justification de réponses négatives :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablir la liste de toutes les applications et projets développés pour répondre à des besoins spécifiques de l'organisation ? s'agit de grands projets ou de petits projets de types bases de données ?</li> <li>Ces opérations s'inscrivent-elles dans le cadre du plan informatique ?</li> <li>S'agit-il de développements en interne (réalisés par la structure informatique) ou en externe (par des prestataires de services)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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, ...</li> <li>Décrire la démarche généralement adoptée et mettre en évidence les éventuels dysfonctionnements</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des tests ont-ils été opérés avant d'opérer la migration des données vers les nouvelles applications ?</li> <li>Ces tests et jeux d'essais ont-ils donné entière satisfaction aux utilisateurs concernés ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les documentations utilisateurs et documentations d'exploitation sont-elles disponibles et diffusés aux acteurs concernés ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-il prévu un contrat de maintenance pour assurer les éventuelles modifications ainsi que gérer les éventuels problèmes qui peuvent survenir ?</li> </ul>			

## **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 OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b>	:	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	:	F.Syst.11
<b>TITRE</b>	:	MAINTENANCE ET EXPLOITATION	<b>VERSION DU</b>	:	Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	:	MAINTENANCE DES EQUIPEMENTS ET DES APPLICATIONS	<b>PAGE</b>	:	1/1

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses :</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	------------------------------	--

#### SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA MAINTENANCE DU MATERIEL INFORMATIQUE

<ul style="list-style-type: none"> <li>Les procédures et modalités de gestion des opérations de maintenance sont-elles formalisées dans un document officiel connu par tous ?</li> <li>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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment sont gérées les actions de maintenances des applications et équipements informatiques ?</li> <li>Est-il établi, pour chaque panne, incidents, modification, ou autre, une demande d'intervention spécifique ?</li> <li>Cette demande d'intervention est-elle signée par le responsable hiérarchique directe du demandeur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le circuit de cette demande d'intervention ? Par qui sont centralisées toutes les demandes d'interventions ?</li> <li>Ces demandes d'intervention sont-elles examinées, triées par type d'intervention puis classées par niveau de priorité ?</li> <li>Quel est le délai moyen pour donner suite à une demande d'intervention ?</li> <li>Arrive-t-il qu'il y ait des relances ? Ces relances sont-elles formalisées ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Une fois que le problème est réglé, l'état des demandes d'intervention est-il mis à jour ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-il établi un tableau de bord pour le suivi des anomalies et problèmes signalés et leur évolution ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>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, ...)</li> </ul>		

### 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 OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b>	:	AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b>	:	F.Syst.12
<b>TITRE</b>	:	MAINTENANCE ET EXPLOITATION	<b>VERSION DU</b>	:	Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	:	CONTROLE ET SUIVI INFORMATIQUE	<b>PAGE</b>	:	1/1

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> : Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
----------------------------	------------------------------	--

#### Sous RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AU SUIVI ET CONTROLE DU SYSTEME D'INFORMATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les problèmes et les questions techniques sont-ils identifiés, documentés et font-ils l'objet d'un suivi ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La haute direction fournit-elle un appui, des ressources et des fonds suffisants pour assurer l'efficacité du Système d'Information ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A-t-on les éléments permettant de dire à quel moment il faudrait prévoir les points de contrôle ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispose-t-on des éléments relatifs aux critères de bon fonctionnement du système d'information ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les risques affectant le système d'information sont définis, évalués et documentés ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une démarche de gestion des risques a-t-elle été engagée dans ce cadre ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est négative, décrire la procédure en vigueur.</li> </ul>	<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 OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DU SYSTEME D'INFORMATION	<b>CODE FICHE</b> : F.Syst.13
<b>TITRE</b>	: MANITENANCE & EXPLOITATION	<b>VERSION DU</b> : Oct 06
<b>RUBRIQUE</b>	: SATISFACTION DES UTILISATEURS	<b>PAGE</b> : 1/1
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses :</b> Oui/non
		<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA SATISFACTION DES UTILISATEURS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les utilisateurs ont-ils officiellement la possibilité de contribuer aux examens et mises à jour du système d'information en fonctions de leurs attentes ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système d'information s'adresse-t-il aux divers utilisateurs et permet-t-il de répondre aux attentes de chacun ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelles informations les utilisateurs ont-ils besoin ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelles autres informations les utilisateurs doivent-ils disposer pour être bien informés sur les éléments qui les intéressent ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle manière ces documents doivent-t-ils être conçus pour répondre aux besoins des différents utilisateurs ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A quelle fréquence et avec quelle rapidité les utilisateurs peuvent-t-ils recevoir l'information ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle manière les besoins des utilisateurs évolueront-t-ils à l'avenir et de quelle manière cette évolution influera-t-elle sur la conception du système d'information ?</li> </ul>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>

5



MINISTERE DE L'INTERIEUR  
INSPECTION GENERALE DE  
L'ADMINISTRATION TERRITORIALE

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL ET DE GESTION

### FASCICULE IV GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL DE LA COMMUNICATION

*Ce fascicule a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*

ANNÉE 2007

## Sommaire

1	Introduction	3
1.1	Objectifs	3
1.2	Périmètre de l'audit de communication	4
1.3	Documentation nécessaire pour l'audit des systèmes de communication	5
2	Fiches d'audit du système de communication	6
2.1	Fiches d'audit de Communication	7
2.1.1	Structure en charge de la Communication – Profil, Structure, Missions et Attributions	7
2.1.2	Fiches d'audit de Communication interne	9
2.1.2.1	Fiche d'audit Communication Interne – Missions	11
2.1.2.2	Fiche d'audit Communication Interne – Canaux et outils	13
2.1.3	Fiche d'audit Communication Externe	15
2.1.3.1	Fiche d'audit de communication externe – Objectifs, Missions, Attributions et Ressources	16
2.1.3.2	Fiche d'audit de communication externe – Canaux et outils de communication externe	18

# 1 Introduction

## 1.1 Objectifs

Bien communiquer, c'est faire passer des messages à l'aide d'un langage choisi et en utilisant des outils adaptés pour que son public, respecté et pris en compte, accepte le message émis et y adhère. De ce fait, les systèmes de communication peuvent revêtir plusieurs formes plus ou moins complexes, selon 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 et ressources, et son environnement.

L'audit de la communication permet de comprendre les pratiques en matière de communication au niveau de l'organisation, et d'en faire par ailleurs, une analyse critique, dans le but de rendre compte de la réalité communicationnelle telle qu'elle se pratique.

Le guide d'audit de communication que nous développons ci-après a pour finalité d'homogénéiser la démarche de conduite des missions d'audit des systèmes de communication au niveau des différents Départements Ministériels -aussi bien au niveau des Directions Centrales qu'au niveau des Directions Régionales- ainsi qu'au niveau des Collectivités Territoriales, et/ou au niveau de toutes autres entités pouvant faire l'objet de missions d'audits de communication rentrant dans le domaine d'intervention de l'IGAT et du CIGM.

Le guide d'audit de communication, constitue à notre sens, le principal outil de l'auditeur. Il 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 communicationnel, quel que soit le type de la structure ou entité concernée, objet de l'audit de communication. Bien évidemment, des adaptations minimales s'imposeront pour le rendre parfaitement adéquat aux techniques de communication de l'organisation audité.
- 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.

Les objectifs visés étant, de :

- l'examen de la fonction communication dans le but de s'assurer de son impact sur les populations cibles,
- Mesurer le degré d'efficacité des canaux de communication utilisés au niveau de l'organisation,
- Fournir une série de recommandations générales qui proposent des changements ou des améliorations dans les attitudes, les comportements, les pratiques et les habiletés.

## 1.2 Périmètre de l'audit de communication

L'audit de communication est l'exercice d'écoute approfondie et de diagnostic qui met à jour les paramètres nombreux de la performance (fonctionnement – dysfonctionnement) au niveau d'une organisation, des systèmes et modalités de communication en interne et en externe. Il vise, en effet, à évaluer les pratiques communicationnelles à travers la mesure et l'appréciation de la surcharge ou la carence informationnelle associée aux principales sources et aux principaux thèmes et canaux de communication.

L'audit de communication permet d'une part, d'identifier tous les outils de communication existants et pratiqués au niveau de l'organisation, et de valider d'autre part, l'adéquation entre les outils et les attentes des publics cibles et les objectifs des émetteurs.

Cet audit permet d'évaluer l'impact de la communication en tant que fonction au niveau de l'organisation et de décider du maintien d'un outil de communication, de sa suppression ou de la mise en place d'une nouvelle formule de communication.

Un audit de communication permet de :

- Évaluer la qualité de l'information qui est communiquée de (ou vers) ces différentes sources,
- Évaluer la qualité des relations communicationnelles, plus spécifiquement en rapport avec le niveau de confiance interpersonnelle, de support, de sociabilité et de satisfaction au travail,
- Identifier les réseaux de communication opérationnels (pour les rumeurs, les messages sociaux et professionnels) et les comparer avec les réseaux formels et planifiés (organigrammes, etc.),
- Identifier les gardes-barrières de l'information en comparant les rôles communicationnels effectifs avec les rôles communicationnels formels (tels que prescrits par les descriptions de tâches).
- Identifier les principales catégories et fournir des exemples d'incidents communicationnels positifs ou négatifs.
- Décrire les formes individuelles, groupales et organisationnelles de comportements communicationnels réels dans l'organisation en fonction des sources, des canaux, des thèmes, de la longueur et de la qualité des interactions.

Auditer un système de communication d'une organisation revient à comprendre et cerner comment une organisation mobilise la circulation de l'information au service de ses objectifs. Il importe alors, dans le cadre d'un audit opérationnel de communication (interne et externe), de bien assimiler la configuration de la structure communicationnelle et de ses composantes qui constituent le périmètre essentiel de ce type d'audit.



Les finalités recherchées étant d'analyser et de mettre en évidence, les dysfonctionnements et/ou éléments de contre-performance liés à (aux) :

- composantes structurelles à la communication (interne et externe) telle qu'elle se pratique au niveau de l'organisation,
- la stratégie de communication et aux différents plans d'action y afférents,
- fonctionnement de la communication interne,
- fonctionnement de la communication externe,
- la fluidité dans la circulation de l'information,
- mécanismes de coordination, de concertation et de communication en vigueur

### **1.3 Documentation nécessaire pour l'audit des systèmes de communication**

L'audit de communication s'intéresse au fonctionnement et aux pratiques liées à la communication, 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, d'un certain nombre de documents – quand ils existent- pour se faire une première idée sur les mécanismes et pratiques communicationnels en vigueur :

- les plans de communication dans lesquels sont répertoriées les principales stratégies de communication,
- les rapports d'activités mentionnant les actions de communication entreprises en interne et en externe,
- les P.V et comptes des conférences de presse faites par ledit ministère,
- la description des actions, modalités et mécanismes de communication en vigueur.

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, ...

Ces documents permettront à l'auditeur de s'imprégner de la communication 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 du système de communication

L'utilisation du guide d'audit du système de communication permettra de guider et de faciliter l'intervention des auditeurs sur le terrain.

Ces questionnaires et fiches d'audit permettront aux auditeurs de :

- fournir une description de divers éléments de la fonction de communication aux niveaux des Collectivités Locales et Départements Ministériels du Royaume : organisation, activités, modalités de gestion, utilisation, ressources humaines, ressources financières, relations professionnelles, orientation en matière de politiques et de stratégies.
- mieux comprendre les principaux thèmes, objet d'une communication, la charge de travail, et l'utilisation des ressources,
- cerner les relations entre les C.L et/ou les départements Ministériels et leurs populations cibles respectives,

Les fiches d'audit ci-après élaborées, seront utilisées selon l'ordre de leur présentation en vue d'une bonne compréhension du système de communication 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 référéntiation 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 de la communication et ses caractéristiques, en renseignant et spécifiant :

- les acteurs de la communication et leur rattachement à la hiérarchie supérieure,
- l'existence d'une politique de communication bien formalisée dans un document officiel,
- les modalités de communication entre les différentes unités qui composent la structure organisationnelle,
- les supports et canaux utilisés pour communiquer au sein de l'organisation. Un canal de communication est défini comme étant un média de transmission d'information ;Il relie, en effet, la source au destinataire et permet l'acheminement du message,
- les tâches qui doivent être accomplies dans la communication et mettre en évidence les modalités de coordination de ces tâches entre les différents acteurs de l'organisation, par comparaison à un modèle idéal de communication,

- l'organisation générale des différentes communications : interne et externe.

## 2.1 Fiches d'audit de Communication

### 2.1.1 Structure en charge de la Communication – Profil, Structure, Missions et Attributions

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE COMMUNICATION	<b>CODE FICHE</b> : F.COM.01	
<b>TITRE</b> : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE EN CHARGE DE LA COMMUNICATION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06	
<b>RUBRIQUE</b> : PROFIL, STRUCTURE, MISSION ET ATTRIBUTIONS DE LA COMMUNICATION	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION GENERALE ET AUX ATTRIBUTIONS DE LA FONCTION COMMUNICATION		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-t-il, au niveau de l'organigramme, une structure en charge de la fonction Communication ?</li> <li>■ Si la réponse à cette question est négative, qui est en chargé de la fonction communication ?</li> <li>■ Si la réponse à la question précédente est affirmative alors :               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quel est le budget alloué à la communication et le ratio par rapport au budget global ?</li> </ul> </li> <li>■ Quel est le poids de cette structure au niveau de l'organigramme (Direction, Division, Service) ?</li> <li>■ La structure Communication est-elle rattachée à la plus haute instance d'autorité de l'organisation ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si la réponse à cette question est négative, préciser son rattachement ?</li> </ul> </li> <li>■ Quel est le type de lien qu'elle entretient avec les autres structures de l'organigramme d'une part, et avec l'extérieur d'autre part (partenaires et citoyens) ?</li> <li>■ Existe-t-il une politique de communication bien formalisée et matérialisée par un plan de communication ?</li> <li>■ La définition de cette politique de communication s'est-elle basée sur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la définition des objectifs et finalités attendues ?</li> <li>- la définition des cibles ?</li> <li>- la prise en compte des contraintes budgétaires ?</li> <li>- la définition des actions et moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs arrêtés ?</li> <li>- le choix d'un calendrier de mise en œuvre ?</li> </ul> </li> <li>■ La politique de communication prévoit-elle des actions de communication spécifique pour contribuer à gérer des situations de crise dans un environnement évolutif ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE COMMUNICATION	<b>CODE FICHE</b> : F.COM.01
<b>TITRE</b> : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE EN CHARGE DE LA COMMUNICATION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : PROFIL, STRUCTURE, MISSION ET ATTRIBUTIONS DE LA COMMUNICATION	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION GENERALE ET AUX ATTRIBUTIONS DE LA FONCTION COMMUNICATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelles sont les missions assurées par la structure en charge de la communication ?</li> <li>■ Est-ce uniquement des actions de communication interne ? Quelles sont ces actions et par quels documents sont-elles matérialisées ?</li> <li>■ Ou est ce aussi des actions de communication externe ? lister ces actions et les documents qui les matérialisent</li> <li>■ Les équipes en charge de la communication (interne et externe) possède-t-elle les compétences techniques requises :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- bonne connaissance de l'organisation,</li> <li>- grande capacité d'écoute,</li> <li>- capacité relationnelles,</li> <li>- maîtrise des techniques de communication,</li> <li>- esprit pratique et bon sens,</li> <li>- diplomatie et négociation</li> <li>- qualités rédactionnelles,</li> <li>- qualité d'animation,</li> <li>- ténacité et persévérance,</li> <li>- etc.</li> </ul> </li> <li>■ Le personnel de l'organisation est-il sensibilisé aux enjeux de la communication (interne et externe) ?</li> <li>■ La communication répond-elle aux attentes du personnel ? argumenter la réponse</li> <li>■ Est-il prévu des actions de formation à la Communication (interne et externe) ?</li> <li>■ Quels sont les cibles ?</li> <li>■ Quelles sont les thèmes de formation réalisés et quels en étaient les objectifs ?</li> </ul>		

## 2.1.2 Fiches d'audit de Communication interne

La communication interne peut être définie comme étant l'ensemble des relations et interactions -entre les individus et services- qui permettent de faciliter l'action collective au sein d'une organisation. Elle a pour vocation de permettre à l'ensemble des personnels de connaître, de comprendre et de se situer au sein de l'organisation qu'il s'agisse de collectivité locale, d'administration territoriale ou de ministère.

La Communication Interne permet aux différents responsables et gestionnaires de mieux communiquer avec leurs personnels moyennant l'utilisation d'outils et de canaux de communication adaptés.

Notons cependant, que la communication interne, au niveau des Collectivités Locales, occupe toujours une place floue et hétérogène du fait de :

- Souvent, l'inexistence de structures organisationnelles dédiées à la communication,
- l'insuffisance des moyens qui lui sont alloués,
- de son rattachement ambigu qui traduit généralement les visées politiques des hautes instances de la C.L, la volonté de maîtrise accrue des actions de personnels, ...
- et de ses attributions très vagues.

Pour mener à bien un audit de communication interne, il convient et est important de faire un inventaire de l'état de la culture de communication interne de l'organisation ainsi que des outils et pratiques déjà utilisés. De même, il est nécessaire de répertorier l'ensemble des relais humains et des outils par lesquels la communication s'effectue avant d'envisager d'en introduire de nouveaux.

Plusieurs interrogations sont à poser dans ce cadre en vue d'évaluer les pratiques en cours et leur adaptabilité aux attentes des différentes catégories du personnel.

Il est très important aussi, pour la structure et/ou personne en charge de la communication interne :

- que la stratégie, en matière de communication interne, soit bien claire et assimilée par tout le personnel,
- d'avoir un dialogue aussi bien latéral que transversal au niveau de l'organisation auditée,
- de bien connaître les personnes travaillant dans l'organisation et de bien cerner leurs attentes informationnelles en vue d'une meilleure cohésion et esprit commun de l'organisation,

- de disposer des informations nécessaires pour travailler efficacement
- de faire en sorte d'améliorer les relations humaines au sein de l'organisation,
- d'avoir un responsable hiérarchique direct disponible pour répondre à ses questions en matières de thèmes liés à la communication (interne et externe),
- d'être écoutée,
- d'être consultée sur les décisions concernant les aspects de communication,
- de connaître les principales informations concernant les autres services de l'organisation,
- d'être au courant des problèmes et des difficultés majeures de l'organisation,
- de travailler dans une bonne ambiance.

### 2.1.2.1 Fiche d'audit Communication Interne – Missions

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL			
<b>FASCICULE</b>	:	AUDIT DE COMMUNICATION	<b>CODE FICHE</b> : F.COM.01
<b>TITRE</b>	:	COMMUNICATION INTERNE	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b>	:	MISSIONS ET ATTRIBUTIONS	<b>PAGE</b> : 1/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

#### QUESTIONS RELATIVES MISSIONS, ATTRIBUTIONS ET RESSOURCES DE LA COMMUNICATION INTERNE

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déterminer la place de la communication interne dans la stratégie globale de l'organisation.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déterminer la place de la communication interne dans la politique de Gestion des Ressources Humaines de l'organisation (Collectivité Locale)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les missions et attributions de la communication interne ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les besoins, en communication interne, formulés ou non par les hautes instances au niveau des Collectivités Locales auditées, sont-ils bien définis ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les attentes des salariées sont-elles bien identifiées ? les objectifs sont-ils clairement formulés ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les objectifs de la communication interne sont-ils déclinés en actions réalistes ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qui intervient dans le processus de définition de la politique de communication interne ?</li> <li>■ Décrire succinctement ce processus et préciser s'il s'agit d'une démarche participative ou autre ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-t-il un plan de communication interne détaillant l'ensemble des actions à entreprendre avec un échéancier bien défini (planification des actions de communication interne) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-t-il un bilan des actions de communication interne qui ont été entreprises ?</li> <li>■ Y a-t-il des retards au niveau de la mise en œuvre du plan de communication ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'agit-il d'une communication ascendante, descendante ou, à double sens ? Argumenter votre réponse</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'agit-il d'une communication transversale (inter services) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décrire les actions de communication interne (revue de presse, bulletin interne, réunion périodiques, ...)</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE COMMUNICATION	<b>CODE FICHE</b> : F.COM.01
<b>TITRE</b> : COMMUNICATION INTERNE	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : MISSIONS ET ATTRIBUTIONS	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### QUESTIONS RELATIVES MISSIONS, ATTRIBUTIONS ET RESSOURCES DE LA COMMUNICATION INTERNE

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les chargés de la communication interne et de la communication externe collaborent-ils étroitement pour l'atteinte des objectifs fixés ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les budgets financiers et ressources matérielles allouées à la communication interne ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La structure en charge de la communication interne disposent-ils des compétences requises ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les employés réagissent-ils favorablement aux différentes formes et moyens de communication interne ?</li> <li>■ Si la réponse est négative, argumenter</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'ambiance de travail et le climat social favorisent ils l'intégration des nouveaux embauchés et limitent ils la rotation du personnel ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pensez vous que la communication joue pleinement son rôle ?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet-elle d'informer les salariés sur tout ce qui se passe au sein de l'organisation auditée (Collectivité Locale)?</li> <li>- Permet-elle de faciliter les échanges entre les personnels, et de développer l'écoute pour apprécier le climat social ?</li> <li>- Favorise-t-elle l'implication des ressources humaines et leur adhésion à la stratégie de développement de l'organisation ?</li> <li>- Permet-elle de développer un sentiment d'appartenance et de contribuer à la culture d'entreprise ?</li> <li>- Constitue un levier de motivation pour le personnel ?</li> </ul> </li> </ul>		



## 2.1.2.2 Fiche d'audit Communication Interne – Canaux et outils

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE COMMUNICATION	<b>CODE FICHE</b> : F.COM.01	
<b>TITRE</b> : COMMUNICATION INTERNE	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06	
<b>RUBRIQUE</b> : CANAUX ET OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
QUESTIONS RELATIVES AUX CANAUX ET OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lister les actions de communication interne et leurs acteurs correspondants ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décrire très brièvement pour chaque action de communication interne la méthodologie de mise en œuvre ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lister les outils écrits de communication interne et leur périodicité ? (revue de presse quotidienne, journal ou bulletin interne, affichage interne, livret d'accueil, boîte à idées, ...)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vérifier pour chaque canal écrit de communication sa périodicité sur une période allant de 1 jusqu'à 2 ans).                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de coordination,</li> <li>- Newsletter générale,</li> <li>- Newsletter président,</li> <li>- Newsletter spécifique,</li> <li>- Site web : régulièrement actualisé,</li> <li>- Intranet et partage de l'information (procédures, journal interne, historique des notes de services, ...),</li> <li>- Revue de presse : sur un échantillon de 2 mois,</li> <li>- Journal interne : sur 1 année si mensuelle et sur 2 ans si trimestriel ou semestriel,</li> <li>- Affichage interne : spécifier la nature des articles ou documents affichés,</li> <li>- Livret d'accueil : tous les salariés disposent-ils d'un livret d'accueil ?</li> <li>- Historique des notes service (régulièrement actualisé) ?</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qui en charge de l'alimentation en contenu de l'intranet ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'accueil est-il favorable à l'intranet ? Des opérations ont-elles été menées pour faciliter l'adoption de l'intranet ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lister les outils oraux de type réunions de services, réunions d'échanges et de brainstorming, entretiens d'évaluation, séminaires, ...</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spécifier pour chacun des canaux oraux la périodicité et la fréquence ? la cible ?</li> </ul>		



### 2.1.3 Fiche d'audit Communication Externe

La communication externe joue un rôle fondamental pour l'image et la notoriété d'une organisation et encore plus au niveau des Collectivités Territoriales et des Ministères du Royaume, de par l'image dynamique ou non et des messages positifs ou négatifs qui peuvent être véhiculés à travers la fonction communication externe.

En effet, la communication externe est l'activité de gestion par laquelle, les Collectivités Locales et les différents Départements Ministériels du Royaume, veillent à ce que les publics cibles, chacun en ce qui le concerne, puissent être informés d'une part, des politiques, programmes et services gouvernementaux assurés et à fournir, et d'autre part, à ce que les préoccupations et intérêts des publics cibles, soient pris en considération dans la formulation et la mise en œuvre des politiques et des programmes de l'État pour servir entre autres les objectifs de transparence, d'information via des canaux et médias adaptés.

L'audit de communication externe vise à s'assurer que la communication externe est d'une part, cohérente avec les besoins de l'organisation, et qu'elle répond d'autre part, aux demandes de son environnement, des publics cibles et de ses partenaires.

La démarche d'audit de communication externe, comme pour la communication interne, consiste à :

- identifier les acteurs de la communication externe, leurs compétences et savoir-faire,
- cerner puis à analyser les missions et attributions relevant de la fonction Communication Externe et d'apprécier dans quelle mesure, elles permettent de répondre aux besoins communicationnels et informationnels de l'organisation en question et des populations cibles,
- d'identifier les canaux et outils servant à véhiculer les messages de communication externe, et de s'assurer de leur suffisance et adaptabilité ou non.



## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE COMMUNICATION	<b>CODE FICHE</b> : F.COM.03
<b>TITRE</b> : COMMUNICATION EXTERNE	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : OBJECTIFS, MISSION, ATTRIBUTIONS ET RESSOURCES	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### QUESTIONS RELATIVES AUX OBJECTIFS, MISSIONS, ATTRIBUTIONS ET RESSOURCES DE LA COMMUNICATION EXTERNE

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les questions qui préoccupent ou devraient préoccuper le citoyen, sont-elles toujours le point de départ du processus de communication ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelles sont les populations cibles de la communication externe ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ces populations cibles sont-elles clairement définies en fonction de l'information à véhiculer ?</li> <li>■ Comment est arrêté le choix des populations cibles ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La communication externe prévoit-elle des mécanismes de remontée de l'information en vue de satisfaire les desideratas des populations cibles (communication réactive)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dans ce cadre, est-il prévu des formes d'interactions et des structures adaptées pour répondre aux questions des citoyens et des populations cibles (accueil téléphonique, site web, bureau des requêtes, ...) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les thèmes, objet de la communication externe                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication institutionnelle pour faire connaître les programmes et les services offerts par l'organisation, véhiculer et faire comprendre les valeurs et les objectifs de l'organisation auprès des différents publics qu'elle dessert, favoriser la participation des publics en sollicitant l'expression d'opinions sur des sujets qui les concernent,...</li> <li>- Communication financières et budgétaires,</li> <li>- Bilan des réalisations,</li> <li>- Programme des réalisations futures,</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'organisation auditée et la communication externe, développent-elles une expertise en matière de nouvelles techniques de communication et de nouvelles technologies de l'information ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-il prévu des indicateurs d'appréciation de la communication au sein de l'organisation tel que bilan des réalisations ?</li> </ul>		

### 2.1.3.2 Fiche d'audit de communication externe – Canaux et outils de communication externe

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE COMMUNICATION	<b>CODE FICHE</b> : F.COM.03	
<b>TITRE</b> : COMMUNICATION EXTERNE	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06	
<b>RUBRIQUE</b> : CANAUX DE COMMUNICATION	<b>PAGE</b> : 1/1	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
QUESTIONS RELATIVES AUX OBJECTIFS, MISSIONS, ATTRIBUTIONS ET RESSOURCES DE LA COMMUNICATION EXTERNE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lister tous les canaux de communication externe et les populations cibles correspondantes               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comités inter ministériel,</li> <li>- Jumelages et Conventions avec les partenaires,</li> <li>- Journées portes ouvertes,</li> <li>- Site internet,</li> <li>- Communiqués de presse,</li> <li>- Call Center,</li> <li>- Brochures et dépliants,</li> <li>- Sponsoring et mécénat,</li> <li>- Mailings,</li> <li>- Bulletin d'information,</li> <li>- Foires et salons,</li> <li>- Forum,</li> <li>- Entrevues avec les médias,</li> <li>- Campagnes d'informations,</li> <li>- Relations avec une agence presse,</li> <li>- Relation avec une agence de communication,</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> <li>■ Lister les vecteurs d'image de l'organisation (nom, logo, identité visuelle,...)</li> <li>■ Comment est opéré le choix des canaux et moyens de communication ?</li> <li>■ Ces canaux permettent-ils une communication efficace et sont-ils adaptés à la stratégie de communication ainsi qu'aux messages à véhiculer ?</li> <li>■ Permettent-ils d'atteindre toutes les populations cibles ?</li> </ul>		

6



MINISTERE DE L'INTERIEUR  
INSPECTION GENERALE DE  
L'ADMINISTRATION TERRITORIALE

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL ET DE GESTION

### FASCICULE V

#### GUIDE D'AUDIT DE PERFORMANCE — AUDIT DES TABLEAUX DE BORD

*Ce fascicule a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*

**ANNÉE 2007**



## Sommaire

1	Introduction	3
1.1	Objectifs du guide	3
1.2	Définitions et rappels	3
2	Audit des tableaux de bord	5
2.1	Objectifs d'audit	5
2.2	Documentation nécessaire pour l'audit des tableaux de bord	5
2.3	Fiches d'audit des tableaux de bord	6
2.3.1	Analyse de l'organisation du reporting	7
2.3.2	Elaboration des tableaux de bord	9
2.3.3	Cohérence des tableaux de bord	12
2.3.4	Utilisation des tableaux de bord	14

# **1 Introduction**

## **1.1 Objectifs du guide**

Le présent guide représente un outil d'aide aux auditeurs – inspecteurs de l'IGAT pour mener leurs missions d'audit de la performance. Comme cela a été arrêté au niveau de l'équipe projet au niveau de l'IGAT, le thème du guide est orienté vers l'audit des outils de mesure et d'amélioration de la performance plutôt que vers l'audit de la performance proprement dit.

Ce guide a pour objectifs de :

- Compléter le manuel d'audit de la performance élaboré au profit des Inspecteurs – Auditeurs de l'Inspection Générale des Finances et des Inspections Générales Ministérielles,
- De couvrir un thème de manière spécifique pour faire partie des guides d'audit disponibles au niveau de l'IGAT à savoir l'audit des tableaux de bord.
- Offrir une démarche d'audit opérationnel mais également une démarche pédagogique permettant d'aider les opérationnels à concevoir leur propres tableaux de bords en apportant les réponses appropriées aux questions contenues dans les différentes fiches d'audit du présent guide.

## **1.2 Définitions et rappels**

Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Le tableau de bord est un moyen d'aide à la décision qui contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions.

Le tableau de bord remplit cinq fonctions essentielles :

- Le tableau de bord est un réducteur d'incertitude dans la mesure où il offre grâce aux informations qu'il contient une meilleure visibilité sur le domaine géré à un instant donné ;
- Le tableau de bord stabilise l'information dans l'espace et dans le temps ;
- Le tableau de bord contribue à une prise de risque "réfléchie" ;
- Le tableau de bord facilite la communication pour des échanges constructifs entre les collaborateurs quelque soit leur niveau hiérarchique ;
- Le tableau de bord dynamise la réflexion et incite le décideur à pousser son analyse et son investigation.

Les indicateurs de gestion constituent les ingrédients d'un tableau de bord. Ils renseignent de manière synthétique et périodique sur la progression atteinte par rapport à un objectif fixe et facilitent ainsi une perception éclairée du contexte.

Ces indicateurs de gestion sont choisis selon :

- Les activités pilotées,
- Les besoins et préférences du décideur ou du groupe de décideurs,
- Les objectifs poursuivis.

La conception du tableau de bord doit découler d'une démarche méthodique et réfléchie et non d'un agglomérat d'indicateurs. Il doit être structuré de manière à faciliter sa lecture et la prise de décision.

Les indicateurs de gestion peuvent être :

- Des indicateurs d'environnement : renseignant sur le contexte dans lequel des gestionnaires ont agi ;
- Des indicateurs de moyens : renseignant sur les moyens dont ont disposé les gestionnaires pour l'atteinte des objectifs assignés
- Des indicateurs d'activité : mesurant le niveau d'activité global d'une entité,
- Des indicateurs de performance : indiquant le niveau d'atteinte des objectifs assignés,
- Des indicateurs d'efficacité : mesurant le degré d'atteinte des objectifs dans les meilleures conditions.

## **2 Audit des tableaux de bord**

### **2.1 Objectifs d'audit**

Auditer les tableaux de bord permet de s'assurer que ledit tableau :

- Couvre convenablement l'objet de sa conception ;
- Reflète la vision stratégique de la Direction et le Style de Management en vigueur ;
- Comporte des indicateurs pertinents et non superficiels ;
- Est utilisé efficacement et adéquatement en tant qu'outil de gestion et de prise de décision.

L'objectif étant de mettre en évidence les dysfonctionnements relatifs à :

- L'organisation de la fonction reporting :
  - Organisation de la fonction,
  - Processus de collecte de l'information,
  - Processus de traitement de l'information,
  - La diffusion des tableaux de bord,
  - L'archivage des tableaux de bord.
- La cohérence des tableaux de bord avec l'organigramme :
  - S'assurer que chaque activité, métier, responsable, entité est suivi,
  - S'assurer que les destinataires ont un pouvoir d'évaluation des résultats,
  - S'assurer que les destinataires ont un pouvoir de prise de mesure corrective...
- Le choix des indicateurs et leur pertinence,
- La satisfaction des utilisateurs des tableaux de bord.

### **2.2 Documentation nécessaire pour l'audit des tableaux de bord**

L'audit des tableaux de bord nécessite de la part de l'audité, a mise à la disposition de l'auditeur, pour un examen préliminaire, des documents suivants :

- L'organigramme de la structure (organisation) concernée,
- Les plans stratégiques et opérationnels de l'entité auditée,
- Le schéma de pilotage retenu par l'entité / projet audité détaillant :

- Les rôles des intervenants, les intentions des dirigeants...
- La logique de pilotage : Logique financière, logique stratégique–opérationnelle,
- Les niveaux de pilotage retenus,
- Les axes de pilotages
- Les outils de pilotage (tableaux de bord),
- Le manuel des procédures (procédures de reportings),
- Fiches de poste des responsables du reportings,
- Les rapports retraçant l'utilisation des informations contenues dans les tableaux de bord.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et pourra être élargie pour comprendre d'autres documents, selon les besoins d'analyse.

Ces documents permettront à l'auditeur de s'imprégner de l'organisation et de la production des tableaux de bord en vigueur et de bien cerner les problématiques apparentes qu'il pourra soit confirmer, soit infirmer lors de ses investigations sur le terrain.

## 2.3 **Fiches d'audit des tableaux de bord**

L'utilisation du guide d'audit des tableaux de bord 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 reporting audité.

Le guide d'audit des tableaux de bord, développé ci-après, s'articule autour de trois volets que nous estimons importants au niveau de la gestion par les tableaux de bord et au niveau de la fonction reporting de manière générale. Il s'agit de :

- L'organisation du reporting,
- Le processus de traitement de l'information,
- La cohérence des tableaux de bord,
- L'utilisation des tableaux de bord.

Chacun de ces aspects est détaillé au niveau d'une fiche d'audit qui reprend l'ensemble des questions spécifiques au domaine traité permettant ainsi :

- L'analyse des différents aspects du domaine traité,
- L'identification des dysfonctionnements et apporter les actions correctrices nécessaires.

### 2.3.1 Analyse de l'organisation du reporting

<b>GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL</b>			
<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DES TABLEAUX DE BORD	<b>CODE FICHE</b>	: F.TDB.01
<b>TITRE</b>	: ORGANISATION DU REPORTING	<b>VERSION DU</b>	: JUILLET 07
<b>RUBRIQUE</b>	: ANALYSE DE L'ORGANISATION	<b>PAGE</b>	: 1/2
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment est organisée la fonction de reporting au niveau de la structure ?</li> <li>■ Décrire les spécificités du système de reporting au niveau de la structure par rapport à :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Schéma de pilotage (distribution des rôles, direction des acteurs, traduction des intentions des dirigeants,</li> <li>○ La logique de pilotage : Logique financière (centre de coûts et de profits) ou Logique stratégico-opérationnelle (partir des objectifs stratégiques pour arriver aux objectifs opérationnels)</li> <li>○ Niveaux de pilotage,</li> <li>○ Axes de pilotage : segmentation des performances, décomposition des résultats (activités, clients, organisation...)</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-t-il un document officiel fixant l'organisation, les attributions &amp; missions, et effectifs alloués à la fonction chargée du reporting ?</li> <li>■ Décrire éventuellement les spécificités qui ressortent de la première lecture de cette organisation.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si l'organigramme existe, est-il diffusé au niveau de toutes les structures de l'organisation ?</li> <li>■ Chaque structure a-t-elle connaissance des missions dévolues à la fonction reporting ?</li> </ul>			

**GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL**

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES TABLEAUX DE BORD	<b>CODE FICHE</b> : F.TDB.01
<b>TITRE</b> : ORGANISATION DU REPORTING	<b>VERSION DU</b> : JUILLET 07
<b>RUBRIQUE</b> : ANALYSE DE L'ORGANISATION	<b>PAGE</b> : 2/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les rattachements hiérarchiques et fonctionnels de la fonction ?</li> <li>■ Est-elle rattachée à un niveau hiérarchique supérieur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La fonction reporting est elle dotée de ressources humaines adéquates (en quantité et en qualité) ?</li> <li>■ Décrire le profil du responsable du reporting et de ses principaux collaborateurs</li> </ul>		

## 2.3.2 Elaboration des tableaux de bord

<b>GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL</b>		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES TABLEAUX DE BORD	<b>CODE FICHE</b> :	F.TDB.02
<b>TITRE</b> : ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD	<b>VERSION DU</b> :	JUILLET 07
<b>RUBRIQUE</b> : TRAITEMENT DES INFORMATIONS	<b>PAGE</b> :	1/2
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Collecte de l'information</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La procédure de collecte de l'information servant à alimenter les tableaux de bord est-elle formalisée ?</li> <li>■ Si oui, récupérer la procédure de collecte des informations,</li> <li>■ Si non décrire la procédure actuelle.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'information collectée subit elle un processus de validations par les entités émettrices pour garantir sa fiabilité ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pour chaque tableau de bord, existe-t-il un calendrier de production des informations de base ?</li> <li>■ Ce calendrier est-il respecté ?</li> <li>■ Si non, Pourquoi ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les supports de collecte de l'information sont-ils standardisés ?</li> </ul>		
<b>Exploitation de l'information</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'information est-elle traitée par les personnes habilitées ? (Cf. Organisation de la fonction de reporting)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'exploitation des données collectées se fait-elle de manière manuelle ou automatisée ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En cas de traitement informatisé, décrire le système mis en œuvre par la structure</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les processus de traitement de l'information est-il standardisé pour tous les tableaux de bord ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En cas de traitement manuel, les données de base sont-elles archivées au niveau de la fonction ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En cas de traitement informatisé, est ce que l'historique des traitements (fichier log) a fait l'objet d'une vérification et d'un suivi ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le processus présente-t-il des risques de déformation ou de perte de l'information ?</li> </ul>		



**GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL**

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES TABLEAUX DE BORD	<b>CODE FICHE</b> : F.TDB.02
<b>TITRE</b> : ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD	<b>VERSION DU</b> : JUILLET 07
<b>RUBRIQUE</b> : TRAITEMENT DES INFORMATIONS	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

<b>Exploitation de l'information – Suite</b>		
■ L'information traitée est-elle recoupée avec les informations de base ?		
■ Existe-il un délai de traitement des informations reçues ?		
■ Ce délai est-il respecté ?		
■ Si non, Pourquoi ?		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES TABLEAUX DE BORD	<b>CODE FICHE</b> : F.TDB.03
<b>TITRE</b> : ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD	<b>VERSION DU</b> : JUILLET 07
<b>RUBRIQUE</b> : DIFFUSION DES TABLEAUX DE BORD	<b>PAGE</b> : 1/1

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

<b>Diffusion des tableaux de bord</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La diffusion des tableaux de bord obéit-elle à une procédure prédéfinie ?</li> <li>■ Si oui, récupérer la procédure de diffusion,</li> <li>■ Si non, procéder au descriptif du processus de diffusion des tableaux de bord</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les destinataires des tableaux de bord sont ils habilités à les recevoir ?</li> <li>■ Possèdent –ils un pouvoir d'évaluation des informations contenues dans les tableaux de bord ?</li> <li>■ Possèdent –ils un pouvoir d'action après la réception des tableaux de bord ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-il un délai de diffusion des tableaux de bord ?</li> <li>■ Ce délai est-il respecté ?</li> <li>■ Si non, Pourquoi ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les tableaux de bord sont-ils diffusés à grande échelle ?</li> <li>■ Ou font-ils l'objet d'une diffusion ciblée ?</li> </ul>		
<b>Archivage des tableaux de bord</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-il un système d'archivage des tableaux de bord ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si oui, qui en est responsable ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelles sont les modalités d'archivage ?</li> </ul>		

### 2.3.3 Cohérence des tableaux de bord

<b>GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL</b>	
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES TABLEAUX DE BORD	<b>CODE FICHE</b> : F.TDB.04
<b>TITRE</b> : COHERENCE DES TABLEAUX DE BORD	<b>VERSION DU</b> : JUILLET 07
<b>RUBRIQUE</b> : COHERENCE DES TABLEAUX DE BORD AVEC L'ORGANIGRAMME	<b>PAGE</b> : 1/1

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les tableaux de bords sont – ils conçus de manière à couvrir l'ensemble des activités de la structure ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ activités métiers,</li> <li>○ activités de contrôle et de pilotage</li> <li>○ activités support.</li> </ul> </li> </ul>		
■ Le découpage des activités au niveau des tableaux de bord est-il conforme au découpage organisationnel ?		
■ Les tableaux de bord sont-ils standards ?		
■ Sont-ils conçus selon les besoins de chaque décideur ?		
■ Est-ce que chaque manager reçoit son (ses) propre(s) tableau(x) de bord ?		
■ Existe-t-il des tableaux de bord par métier ?		
■ Si oui, est ce que tout les métiers de la structure sont couverts ?		
■ Est-ce que les tableaux de bord respectent la logique de pilotage retenue par la structure ?		
■ Est-ce que les tableaux de bord, dans leur conception et leur diffusion, respectent les niveaux de pilotage prédéfinis ?		
■ Existe-t-il des tableaux de bord par activité support ?		
■ Si oui, est ce que toutes les activités support sont couvertes ?		
■ Existe-t-il des réclamations au sujet des tableaux de bord ?		
■ Si oui, quelle est la nature de ces réclamations ?		
■ Existe-t-il des demandes de modification des tableaux de bord ?		
■ Si oui, de quelle nature sont elle ?		
■ Ces demandes, si elles existent, sont elles prises en compte ?		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES TABLEAUX DE BORD	<b>CODE FICHE</b> : F.TDB.05
<b>TITRE</b> : COHERENCE DES TABLEAUX DE BORD	<b>VERSION DU</b> : JUILLET 07
<b>RUBRIQUE</b> : INDICATEURS	<b>PAGE</b> : 1/1

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le processus de choix des indicateurs a-t-il fait l'objet d'une démarche spécifique ?</li> <li>■ Si oui, laquelle ?</li> <li>■ Sinon, décrire le processus de conception des indicateurs</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Par tableau de bord, décrire le type d'indicateurs qu'il contient ?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ indicateurs d'environnement</li> <li>○ indicateurs de moyens</li> <li>○ indicateurs d'activité</li> <li>○ indicateurs de performance</li> <li>○ indicateurs d'efficacité</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce que chaque indicateur a fait l'objet d'une analyse avant son intégration dans un tableau de bord ? (utilité de l'indicateur, périodicité compatible avec l'ensemble du tableau de bord...)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce que le choix des indicateurs a fait l'objet d'une analyse détaillée des spécificités de la structure ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce que les indicateurs sont mesurables ?</li> <li>■ Sinon, pourquoi ? (décrire la nature des indicateurs et voir dans quelle mesure ils peuvent être remplacés par des indicateurs mesurables)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce que les indicateurs contenus dans un même tableau de bord présentent une cohérence d'ensemble ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce qu'ils contiennent des indicateurs complémentaires et non redondants ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce que le choix d'indicateurs répond aux attentes des managers, aux attentes du personnel, aux exigences de performance...</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce que la structure du tableau de bord permet d'avoir une vue d'ensemble sur les aspects suivis ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce que les indicateurs choisis permettent de procéder à des comparaisons dans l'espace et dans le temps ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce que les indicateurs font l'objet de commentaires et d'analyse de la part des entités émettrices de ces tableaux</li> </ul>		

## 2.3.4 Utilisation des tableaux de bord

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL			
<b>FASCICULE</b> :	AUDIT DES TABLEAUX DE BORD	<b>CODE FICHE</b> :	F.TDB.06
<b>TITRE</b> :	UTILISATION DES TABLEAUX DE BORD	<b>VERSION DU</b> :	JUILLET 07
<b>RUBRIQUE</b> :	UTILISATION DES TABLEAUX DE BORD	<b>PAGE</b> :	1/1
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
■ Les tableaux de bord produits donnent –ils lieu à des décisions de la part des décideurs ?			
■ Si oui, est ce que ces décisions sont documentées ? est ce que l'utilisation du tableau de bord est mise en évidence ?			
■ Si non, est ce que les tableaux de bord actuels ont déjà fait l'objet d'une remise en cause ?			
■ Est-ce que les décisions prises, à la lumière des tableau de bord, sont communiquées aux organes assurant la fonction de reporting ?			
■ Est-ce que les tableaux de bord sont correctement archivés au niveau de chaque destinataire ?			
■ Est-ce qu'une comparaison systématique est effectuée entre le tableau de bord de la période n et de la période n+1 par : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'entité émettrice,</li> <li>○ Le destinataire</li> </ul>			
■ Est-ce que la structure des tableaux de bord fait l'objet de révisions et de mise à jour continue pour leur adaptation aux changements ?			
■ Existe-t-il une procédure annuelle de mise à jour des tableaux de bord ?			
■ Si oui décrire et analyser la procédure ?			
■ Est-ce que les feedbacks sur les tableaux de bord sont consignés au niveau de la fonction reporting ?			
■ Est-ce qu'ils font l'objet d'un suivi régulier de la part des responsables du reporting ?			

7



MINISTRE DE L'INTERIEUR  
INSPECTION GENERALE DE  
L'ADMINISTRATION TERRITORIALE

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL ET DE GESTION

### FASCICULE VI GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL AUDIT SOCIAL

*Ce fascicule a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*

**ANNÉE 2007**

## Sommaire

1	Introduction	3
1.1	Objectifs	3
1.2	Périmètre de l'audit du système de gestion des ressources humaines	5
1.3	Documentation nécessaire pour l'audit Social	6
2	Fiches d'audit relatives à l'audit social	8
2.1	Chapitre 1 : Guide d'audit du recrutement	9
2.1.1	Préambule	9
2.1.2	Fiches d'audit relatives au recrutement	11
2.2	Chapitre 2 : Guide d'audit du système de rémunération	16
2.2.1	Préambule	16
2.2.2	Fiches d'audit relative au système de rémunération	18
2.3	Chapitre 3 : Guide d'Audit du Système d'Evaluation	22
2.3.1	Préambule	22
2.3.2	Fiches d'audit relative à l'évaluation du personnel	24
2.4	Chapitre 4 : Guide d'audit de la Formation	27
2.4.1	Préambule	27
2.4.2	Fiches d'audit de la Formation	29
2.5	Indicateurs et Ratios de Gestion des Ressources Humaines	33
2.5.1	Indicateurs structurels	33
2.5.2	Indicateurs relatifs aux recrutements	34
2.5.3	Indicateurs relatifs a la formation	35
2.5.4	Indicateurs de climat social	35



# 1 Introduction

## 1.1 Objectifs

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour finalité de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité de l'organisation (tant au niveau des Collectivités Locales qu'au niveau des différents Départements Ministériels).

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, à savoir :

- 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.

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,
- les constats d'écart et 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 peut être demandé, par les hautes instances de la Collectivité Locale ou 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).

Dans tous les cas, 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 et nul ne doute que l'accroissement de cette efficacité a pour principale source la bonne gestion de la dimension humaine au niveau des organisations.

Le présent guide est destiné à homogénéiser la démarche de conduite des missions d'audit des systèmes de gestion des ressources humaines au niveau des Collectivités Locales, et/ou toutes autres entités pouvant faire l'objet de missions d'audits de systèmes de gestion des ressources humaines rentrant dans le domaine d'intervention de l'IGAT.

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. Bien évidemment, des adaptations minimales s'imposeront pour le rendre parfaitement adéquat au système de gestion des ressources humaines auditée.
- 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 (') :

- d'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.

## 1.2 Périmètre de l'audit du système de gestion des ressources humaines

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au différents relations internes (intra services et inter services), et externes avec les partenaires et /ou autres tiers.

L'auditeur social s'appuie sur des méthodes et des techniques éprouvées ainsi que sur des indicateurs fiables et précis de la gestion des ressources humaines. Il permet de localiser les forces et les faiblesses de l'organisation, d'identifier les anomalies de fonctionnement et leurs causes et origines ainsi que les risques et leurs conséquences financières et sociales.

L'audit social est un instrument de direction et de gestion qui se base sur une démarche d'observation, visant à estimer la capacité de l'organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement , et gérer ceux qu'elle suscite elle même pour l'emploi du personnel nécessaire à son activité.

L'enjeu de ce type d'audit étant le choix de la meilleure maîtrise des coûts sociaux, la prévision des risques et l'intégration de la gestion du personnel dans la stratégie de l'entreprise, afin de parvenir à la meilleure efficacité possible.

Un audit social permet de :

- augmenter l'efficacité de l'organisation liée à la bonne mobilisation des ressources humaines,
- tisser des liens sociaux entre les divers acteurs de l'organisation par le biais de la mise en place d'un climat social favorable au bon fonctionnement de la structure,
- visualiser la répartition des responsabilités et les missions correspondantes à chacune des structures.

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, selon 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 et ressources, et son environnement.

Réaliser un audit social revient à auditer un système de gestion des ressources humaines. Cela consiste à comprendre comment une organisation mobilise ses ressources humaines aussi variées soient-elles au service de ses objectifs.

L'audit social 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 aussi à des programmes, des procédures ou des problèmes particuliers (absentéisme, turn-over, ) ainsi qu' aux moyens mis en œuvre pour les réaliser. Il importe alors, dans le cadre d'un audit opérationnel de système de gestion des ressources humaines, de bien cerner et comprendre la configuration de la structure sociale et de ses composantes qui constituent le périmètre essentiel de ce type d'audit.

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 reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques

permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier les points forts, 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.

### **1.3 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 du personnel, 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, d'un certain nombre de documents et d'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 et emplois,
- 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 personnel,
- le règlement intérieur de l'organisation,
- les statuts du personnel,
- un document témoignant du contact du personnel avec les organismes de représentation du personnel,
- la base de données paie-personnel (effectifs, rémunérations,...),
- les documents des représentants du personnel (PV, tous documents mis à leur disposition),
- les tableaux de bords financiers (données financières) du contrôle de gestion en relation avec les ressources humaines ;
- la base de données comportant :
  - les barèmes,
  - les échelles de salaires,

- 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, selon les besoins d'analyse, tels que le bilan des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois,...etc.

Ces documents 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.

## 2 Fiches d'audit relatives à l'audit social

L'utilisation du guide d'audit social 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 de gestion des ressources humaines audité.

Le guide d'audit social, développé ci-après, s'articule autour de quatre volets que nous estimons importants au niveau de l'organisation d'une collectivité locale 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 collectivités locales. Il s'agit de :

- **Chapitre 1 : Audit des procédures de recrutement,**
- **Chapitre 2 : Audit de rémunération et de motivation,**
- **Chapitre 3 : Audit du système d'évaluation et de motivation du personnel,**
- **Chapitre 4 : Audit de la formation.**

Au fur et à mesure que l'auditeur déroulera ces questionnaires d'audit structurés par chapitre et par rubrique, 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.

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 moyens utilisés pour gérer le personnel au sein de l'organisation audité,
- les tâches qui doivent être accomplies dans la Fonction Personnel et mettre en évidence les modalités de coordination de ces tâches entre les différents acteurs de l'organisation, par comparaison à un modèle idéal de gestion du personnel

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 au niveau de l'organisation concernée.

Ceci dans l'objectif de savoir 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 : Guide d'audit du recrutement

### 2.1.1 Préambule

Le recrutement est une des composantes majeures de la fonction ressources humaines. Elle consiste en la sélection des 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, dans l'objectif 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 de l'entreprise de répondre à la demande.

Cependant, il est important de noter que les opérations de recrutement ne s'improvisent pas et qu'elles ne doivent pas se faire sur un coup de tête. 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 collectivités locales). 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, l'objectif étant de procéder à :

- une définition claire et une description détaillée et réaliste du poste à pourvoir,
- l'identification du profil correspondant,
- la recherche fructueuse du candidat compétitif,
- et enfin à son intégration réussie dans l'organisation (au niveau de la Collectivité Locale).

Aux bonnes fins de l'audit de recrutement, l'auditeur doit pouvoir se mettre à disposition et :

- rassembler des informations ayant trait aux objectifs, politiques, programmes, et procédures de sélection, de recrutement, d'accueil, et de départ (règlement intérieur, statut du personnel, 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,
- d'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,
- d'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.

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de recrutement sont :

- les hautes instances de l'organisation,
- le directeur des ressources humaines/ chef de département ou chef de division,
- le service personnel
- un échantillon représentatif de nouvelles recrues.



## 2.1.2 Fiches d'audit relatives au recrutement

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 01	
<b>TITRE</b> : AUDIT DE RECRUTEMENT	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06	
<b>RUBRIQUE</b> : ORGANISATION ET MISSIONS	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION ET AUX MISSIONS DU RECRUTEMENT</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-t-il une politique en matière de recrutement ?</li> <li>■ Quels sont les acteurs qui ont contribué à la définition de cette politique de recrutement ?</li> <li>■ 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 ?</li> <li>■ Est-il procédé à une planification des ressources humaines, à une analyse des besoins et à l'établissement de prévisions relatives aux aspects suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- besoins en ressources ?</li> <li>- promotions en interne ?</li> <li>- éventuels départs ?,</li> <li>- mutations et détachements ?</li> <li>- congés sans soldes ?</li> </ul> </li> <li>■ 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"> <li>- emplois,</li> <li>- compétences souhaitées,</li> <li>- missions de l'emploi à court et à moyen termes,</li> <li>- positionnement au niveau de l'organigramme,</li> <li>- attributions et de tâches du poste,</li> <li>- moyens matériels alloués au poste,</li> <li>- rémunération allouée au poste.</li> <li>- supérieur hiérarchique immédiat,</li> <li>- subordonnés du poste,</li> <li>- indicateurs de performances liés au poste.</li> </ul> </li> <li>■ les recrutements à opérer répondent-ils aux objectifs prévisionnels et budgétaires assignés (postes budgétaires déjà existants ou à créer),</li> <li>■ Comment est déclenchée la procédure de recrutement ?</li> <li>■ 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 ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 01
<b>TITRE</b> : AUDIT DE RECRUTEMENT	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : ORGANISATION ET MISSIONS	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION ET AUX MISSIONS DU RECRUTEMENT

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La formation du candidat et son profil sont-ils précisés ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'agit-il d'un nouveau poste ou d'un poste déjà prévu au niveau de l'organigramme ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'il s'agit d'un nouveau poste, a-t-il été établi une fiche de poste détaillant les activités et les attributions ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ce recrutement bénéficie-t-il d'un poste budgétaire ? (est-il prévu au niveau de la loi cadre)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La procédure recrutement s'articule-t-elle autour des étapes suivantes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification des besoins (Cf. fiche précédente),</li> <li>- Annonce du besoin et appel à candidature (en interne et/ou en externe),</li> <li>- Recueil et traitement (tri et présélection) des candidatures,</li> <li>- Concours et tests,</li> <li>- Evaluation et notation des tests,</li> <li>- Entretiens,</li> <li>- Diffusion des résultats,</li> <li>- Décision de recrutement.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'agit-il de recrutements opérés en interne ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si non, quels les moyens utilisées pour diffuser l'offre d'emploi</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 02
<b>TITRE</b> : AUDIT DE RECRUTEMENT	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : ETAPES DU PROCESSUS RECRUTEMENT	<b>PAGE</b> : 1/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

<p>■ <b>Recherche de candidat répondant le mieux aux critères du poste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-il procédé à une prospection en interne ? Comment est opérée cette prospection en interne (affichage dans les locaux de la C.L, site intranet, Journal Interne, Note d'information interne, souhaits d'évolution, sur la base des évaluations annuelles en vue d'une promotion interne, ...)</li> <li>- Si oui, argumenter la réponse</li> <li>- Sinon, argumenter aussi la réponse (inexistence en interne du collaborateur susceptible d'occuper le poste, ...) et préciser quels sont les moyens de prospection utilisés pour la recherche de candidature ?</li> </ul> <p>■ <b>Réception, tris et Présélection des candidats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui est le destinataire des candidatures après leur réception au niveau du Bureau d'Ordre ?</li> <li>- Est-ce une personne ou une commission de présélection qui est chargée du tri et de la présélection des candidatures ?</li> <li>- S'il s'agit d'une personne, cette dernière a-t-elle les compétences requises pour opérer la présélection ?</li> <li>- Est-il constitué une CV thèque ? et comment se fait la présélection des candidats (analyse des CV ?</li> <li>- les candidatures présélectionnées font-elle l'objet d'une revue par la hiérarchie supérieure (responsable de la structure ressources Humaines ou Administrative, selon la structure existante au niveau de l'organisation) ?</li> <li>- Comment est opérée la présélection des candidats ? Cette présélection tient-elle compte et se réfère-t-elle au profil et à la compétence identifiés lors de la planification des postes à recruter ?</li> <li>- Les CV présélectionnés ont-ils fait l'objet d'une classification de type :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. très près du profil recherché</li> <li>- 2. assez près du profil recherché</li> <li>- 3. non pertinents au poste affiché.</li> </ul> </li> <li>- Les candidats appartenant à la classe 1 ont-ils été convoqués pour un 1er entretien, un test ou un concours ?</li> </ul>		
--	--	--

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 02
<b>TITRE</b> : AUDIT DE RECRUTEMENT	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : ETAPES DU PROCESSUS RECRUTEMENT	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

<p>■ <b>Réception, tri et présélection des candidats – suite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les candidats n'ayant pas été retenus ont-ils été informés du rejet de leur dossier ?</li> <li>- Est-il préparé une grille d'entretien de sélection en vue d'évaluer les candidats selon les mêmes critères ?</li> <li>- Est-il mis en place une commission de sélection afin d'obtenir des avis différents et objectifs ?</li> <li>- Ou est-il fait appel à un consultant externe pour garantir l'objectivité et l'indépendance au niveau de la sélection ?</li> <li>- Après les entretiens de sélection, la grille d'évaluation est-elle complétée en fonction des commentaires de l'évaluateur ?</li> <li>- Si les avis de la commission de sélection divergent, cette commission organise-t-elle une 2ème entrevue ou recours –elle à l'arbitrage de la hiérarchie supérieure ?</li> <li>- Est-il organisé des tests techniques ? comment se fait la préparation de ces techniques et qui en assure la responsabilité ?</li> <li>- Demande-t-on à un consultant externe d'assurer ces tests ?</li> </ul>		
<p>■ <b>Evaluation des Candidats (Entretien, Concours, test)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment est réalisée l'évaluation des candidats pour l'entretien, les tests et les concours ? Ces tests, entretiens et/ou concours permettent-ils de mettre en évidence les valeurs spécifiques liées au poste ? Ces tests permettent-ils d'objectiver la 1<sup>ère</sup> présélection</li> <li>- Les candidats sont-ils informés des moyens de sélection ?</li> <li>- Quels sont les critères qui influent l'évaluation des candidatures ? existe-t-il une grille d'évaluation reprenant les mêmes critères pour chaque candidature (afin de ne pas biaiser l'évaluation) ?</li> <li>- Cette grille fait-elle référence aux critères suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience)</li> <li>- les caractéristiques personnelles (savoir-être)</li> <li>- la motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien)</li> <li>- la faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de</li> <li>- les références et expériences antérieures</li> </ul> </li> <li>- les critères de refus des candidatures sont-ils connus et peuvent-ils être vérifiés ? (sélectionner quelques dossiers de candidatures refusées et procéder à l'appréciation des critères de refus)</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 02
<b>TITRE</b> : AUDIT DE RECRUTEMENT	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : ETAPES DU PROCESSUS RECRUTEMENT	<b>PAGE</b> : 3/3

Guide d'exploration	<b>Réponse</b> s Oui/no n	<b>Justification de</b> réponses négatives :
---------------------	---------------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

■ **Décision de recrutement et accueil de la nouvelle recrue**

- Les candidatures ayant obtenu un avis favorable, sont –ils conviés pour un dernier entretien avec la hiérarchie supérieure directement concernée par le poste pourvu ?
- Avant la prise de décision finale d'embauche, procède-t-on à la vérification des informations communiquées par le candidat ?
- Comment est matérialisée la décision de recrutement ?
- Par qui est signée la décision de recrutement ?
- Est-il constitué un dossier administratif pour la nouvelle recrue ? que comporte ce dossier administratif ?
- Le candidat est-il invité à compléter son dossier par toutes les pièces administratives requises ?
- Comment sont opérés l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue ?

--	--	--

## **2.2 Chapitre 2 : Guide d'audit du système de rémunération**

### **2.2.1 Préambule**

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs tout en cherchant à maintenir un certain équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

La rémunération est donc un des moyens qu'une organisation peut utiliser pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre à ses effectifs.

Les finalités recherchées à travers la mise en place d'une politique de rémunération sont de( ) :

- attirer et recruter les candidats répondant aux besoins de l'organisation,
- démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste et adéquate à leur profil,
- respecter l'équité interne,
- être compétitif par rapport au marché (équité externe),
- contrôler les coûts liés à la masse salariale.

Le système de rémunération constitue un outil essentiel de gestion, et dans ce sens, il doit répondre et respecter des règles de conformité et d'efficacité. L'audit est un moyen de détecter et de maîtriser les problèmes et risques éventuels (erreurs, fraudes, coûts supplémentaires, dysfonctionnement, etc.) liés à une dérive dans le fonctionnement des systèmes de rémunération et de paie.

L'audit du système de rémunération a pour objectifs de :

- s'assurer que les pratiques de gestion liées à la rémunération sont conformes aux politiques, réglementations et procédures en vigueur,
- s'assurer de l'efficacité des procédures de contrôle correspondantes,
- identifier les zones à risques,
- examiner le caractère évolutif du système de rémunération afin d'apprécier s'il répond bien aux caractéristiques et objectifs de l'organisation et de ses salariés.

Dans ce cadre, il est important de définir la portée de l'audit de rémunération et de préciser sur quoi vont porter les investigations d'audit.

L'objectif étant, d'identifier le décalage entre la pratique et la politique de rémunération et de définir des actions et recommandations appropriées pour améliorer et/ou refondre le système de rémunération en vigueur.

La documentation nécessaire pour l'accomplissement des audits des systèmes de rémunération –qui doit être mise à la disposition des auditeurs- concerne :

- la base de données du personnel,
- la politique (procédure) de rémunération et rétribution du personnel (descriptif détaillé),
- les procédures de motivation (descriptif détaillé des modalités de calcul des primes),
- la base de données comportant :
  - les barèmes,
  - les échelles de salaires,
  - le fichier signalétique du personnel disponible par fonctions,
  - les dossiers individuels,
  - la liste des primes et autres avantages sociaux
- la liste de tous les avantages sociaux, indemnités et allocations prévues par les textes en la matière (règlement intérieur ou statut du personnel ou statut de la fonction publique)
- les attestations de salaires.

Les personnes à consulter dans le cadre de l'audit de rémunération sont :

- le responsable chargé de la rémunération (paie du personnel),
- le chef de division ou chef de service des ressources humaines ou personnel selon l'organisation en vigueur,
- la direction et/ou hautes instances de l'organisation (collectivité locale).

**N.B :**

Nous attirons l'attention, qu'au niveau du questionnaire qui suit, que toutes les questions ne sont pas applicables à l'état actuel. Le choix de les maintenir est volontaire dans le souci de disposer de guides d'audit complet, et de garder une cohérence et un enchaînement logique au niveau des questions

## 2.2.2 Fiches d'audit relative au système de rémunération

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL			
<b>FASCICULE</b>	: AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b>	: A. Soc 03
<b>TITRE</b>	: AUDIT DU SYSTEME DE REMUNERATION	<b>VERSION DU</b>	: 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b>	: ORGANISATION ET COMPOSANTES DU SYSTEME DE REMUNERATION	<b>PAGE</b>	: 1/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### Sous Rubrique : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION ET AUX COMPOSANTES DU SYSTEME DE REMLUNERATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La Collectivité Locale dispose-t-elle d'un système de rémunération (statut de la fonction publique ou autre) bien formalisé et matérialisé par un document officiel ?</li> <li>■ La procédure paie est-elle formalisée et décrit-elle les étapes de traitement de la paie pour l'ensemble du personnel de la Collectivité Locale y compris les détachés et les contractuels ?</li> <li>■ Quelle est l'entité en charge de la paie au niveau de la Collectivité Locale ? comment est perçue cette entité ?</li> <li>■ Les tâches et les responsabilités sont-elles clairement définies entre les différents acteurs de l'entité en charge de la paie ?</li> <li>■ Comment est perçu le système de rémunération au niveau de la Collectivité Locales ?               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. le personnel en est très satisfait,</li> <li>2. le personnel en est satisfait,</li> <li>3. le personnel en est moyennement satisfait,</li> <li>4. le personnel n'en est pas satisfait.</li> </ol> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le système de rémunération en vigueur s'appuie-t-il sur le principe de rémunération lié à la performance et donne-t-il droit à des primes de rendement ou autre ?</li> <li>■ C'est-à-dire sur les résultats et les objectifs de chaque individus et non pas sur les processus de travail, la discipline ou les heures de travail (en faisant abstraction des résultats individuels de performance) ? Décrire succinctement ce système de rémunération et ses composantes.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qui en assure la responsabilité au niveau de l'organisation (responsable de l'entité personnel, collaborateur rattaché à une entité, le responsable de la structure gestion des ressources humaines, ...) ?</li> <li>■ Quelles sont les attributions de cette entité ou du salarié en charge du processus de rémunération ? (descriptif succinct)</li> </ul>		



## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 03
<b>TITRE</b> : AUDIT DU SYSTEME DE REMUNERATION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : ORGANISATION ET COMPOSANTES DU SYSTEME DE REMUNERATION	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX COMPOSANTES DE LA REMUNERATION

<p>■ Quels sont les éléments de la rémunération ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Décrire les éléments de la rémunération directe :<ul style="list-style-type: none"><li>- Salaire fixe (salaire de base + indemnités)</li><li>- Part variable du salaire (liée à la performance et aux objectifs)</li></ul></li></ul> <p>Ces éléments de rémunération sont-ils conformes aux règlements et dispositions en vigueur</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Décrire les éléments de la rémunération indirecte :<ul style="list-style-type: none"><li>- Avantages en nature et avantages sociaux</li><li>- l'intéressement et les modalités de son calcul (NA)</li><li>- le plan d'épargne pour la retraite</li></ul></li></ul>		
--	--	--

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 04
<b>TITRE</b> : AUDIT DU SYSTEME DE REMUNERATION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : PROCEDURE PAIE	<b>PAGE</b> : 1/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA CONFORMITE DE LA PROCEDURE PAIE

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décrire le circuit de cheminement administratif de la procédure paie, les intervenants au niveau de chaque étape et les points de contrôles correspondants</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'assurer que les pratiques pour le calcul de la paie sont conformes à la procédure en vigueur                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à une analyse descriptive par catégorie de personnel (sur la base d'un échantillon) et s'assurer que le traitement de la paie est identique pour chacune des catégories et conforme à la procédure</li> <li>- Procéder à une analyse descriptive et comparative Homme/femme d'une même catégorie</li> </ul> </li> <li>■ Si des écarts sont constatés, les relever et les argumenter</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'assurer du respect des mentions légales :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les bulletins de paie sont-ils régulièrement édités et remis aux salariés concernés ?</li> <li>- les calculs et états préparatoires de la paie sont-ils corrects et conformes (Congés, absences, heures supplémentaires, retraite, ...)? sur la base d'un échantillon représentatif, quel est le nombre de paies non conformes ?</li> <li>- est ce que tous les autres documents légaux sont tenus à jour (situation familiale, prêts, date d'engagement, détail de rémunération et retenue à opérer, frais de déplacement, pensions et indemnités dues , ...)</li> <li>- les déplacements enregistrés en note de frais sont-ils justifiés et autorisés par des personnes habilitées ?</li> <li>- les documents relatifs à la paie sont-ils archivés de façon légale ?</li> <li>- l'enregistrement comptable de la paie est-il fait correctement ?</li> <li>- le calcul de la paie est-il automatisé ou manuel ? S'il est automatisé, l'application est-elle sécurisée (et les accès y sont-ils restreints aux seules personnes habilités) ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 04
<b>TITRE</b> : AUDIT DU SYSTEME DE REMUNERATION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : PROCEDURE PAIE / COMPOSANTES DE	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'EFFICACITE DE LA PROCEDURE PAIE

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les règlements de la paie sont-ils corrects ? faire la distinction entre les régularisations normales (heures supplémentaires, retenus, ...) et autres dues par exemple à des erreurs de saisie             <ul style="list-style-type: none"> <li>- y a-t-il des doublons, vérifier pour cela, les paiements par virements et ceux opérés en espèces ? si oui, les mentionner et les expliquer ?</li> <li>- y a-t-il un suivi des erreurs et des corrections ? si non, expliquer pourquoi ?</li> <li>- y a –t-il des régularisations ? combien y en a –t-il tous les mois ?</li> <li>- y a –t-il un suivi et un contrôle des autorisations d'avance sur salaire, de prêts ou d'acompte ? qui est habilité à accorder cette autorisation ?</li> <li>- Y a-t-il une équipe spécialisée capable d'intervenir immédiatement, en cas de problème de l'application paie (équipe interne ou externe)?</li> </ul> </li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ELEMENTS DE MOTIVATION DU PERSONNEL

■ Existe-il un lien entre le salaire et les performances ? (NA)		
■ Existe-il un document officiel qui décrit de manière explicité le système de motivation et son interaction avec le système de rémunération ? (NA)		
■ Décrire le processus de motivation du personnel (définition des objectifs à atteindre, définition des moyens à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs, (NA)		
■ Comment est perçu ce processus de motivation ? (NA)		
■ Le système de motivation répond-il à des critères logiques et cohérents ? (NA)		

## 2.3 Chapitre 3 : Guide d'Audit du Système d'Evaluation

### 2.3.1 Préambule

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 salariés en prenant en compte l'environnement, le 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.

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.

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

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 dans l'exécution de son travail et dans ses relations dans le cadre professionnel,
- 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.

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 à son évaluation de rendement et ce, dès la première phase du processus d'évaluation.

L'audit des systèmes 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.

La documentation nécessaire pour l'accomplissement des audits de systèmes 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
- et les fiches de postes.

Les personnes à consulter dans le cadre de cet audit sont :

- le responsable de l'évaluation,
- le chef de division ou chef de service des Ressources Humaines ou Personnel selon l'organisation en vigueur (si distinct du premier),
- les responsables hiérarchiques directs,
- les personnels concernés.

### 2.3.2 Fiches d'audit relative à l'évaluation du personnel

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 05	
<b>TITRE</b> : AUDIT DE L'EVALUATION DU PERSONNEL	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06	
<b>RUBRIQUE</b> : ORGANISATION ET COMPOSANTE DU SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL	<b>PAGE</b> : 1/1	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX COMPOSANTES DU SYSTEME D'EVALUATION		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelle est l'entité en chargé du processus évaluation ? à qui est-elle rattachée ? Indiquer son positionnement au niveau de l'organigramme</li> <li>■ Le processus évaluation du personnel est-il formalisé dans un document officiel ?</li> <li>■ Ce processus d'évaluation est-il diffusé et expliqué à l'ensemble du personnel ?</li> <li>■ Décrire succinctement le processus d'évaluation du personnel et son échelonnement dans le temps.</li> <li>■ Ce processus permet-il de faire le bilan et d'apprécier à juste titre la contribution et les performances de chaque salarié ?</li> <li>■ Dans le cadre du processus d'évaluation, s'assure-t-on que :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la mission du collaborateur est bien comprise de lui ?</li> <li>- les objectifs fixés pour son activité sont compris et bien cernés ?</li> <li>- les résultats attendus sont clairement définis par rapport aux objectifs (éléments mesurables et quantifiables) ?</li> <li>- les performances sur le plan humain sont mesurables (relations avec les collègues, relations avec la hiérarchie, ...)</li> <li>- 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 ?</li> </ul> </li> <li>■ le processus d'évaluation commence-t-il par une réunion individuelle entre le supérieur hiérarchique et immédiat et l'employé concerné afin de permettre aux deux parties de convenir d'objectifs personnels pour la prochaine période et du soutien souhaité pour arriver à atteindre les résultats escomptés ? A l'issue de cette entrevue, est-il procédé à :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la définition des objectifs pour l'année à venir,</li> <li>- la fixation des résultats à atteindre,</li> <li>- l'identification des besoins en formation,</li> <li>- échange quant aux aspirations professionnelles et les objectifs d'évolution de carrière</li> </ul> </li> <li>■ Comment se déroule l'évaluation du personnel (entretien, test),</li> <li>■ Est-il remis avant l'échéance à l'ensemble des salariés 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 ?</li> <li>■ Les salariés sont-ils conscients de l'utilité et de l'importance du processus d'évaluation ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 06
<b>TITRE</b> : AUDIT DE L'EVALUATION DU PERSONNEL	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : PROCEDURE EVALUATION DU PERSONNEL	<b>PAGE</b> : 1/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ETAPES DE LA PROCEDURE EVALUATION DU PERSONNEL

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décrire la procédure d'évaluation du personnel depuis le déclenchement jusqu'au bilan et notation du salarié concerné</li> <li>■ Quelques éléments de réflexion :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avant l'échéance (un mois environ avant le déroulement des entretiens d'évaluation de fin d'année, est-il distribué à l'ensemble des salariés des grilles ou fiches d'évaluation ?</li> <li>- Si la réponse à cette question est négative, argumenter la réponse</li> <li>- En fin d'année et selon la périodicité fixée, le salarié concerné procède-t-il à l'établissement d'une fiche de fixation des objectifs qu'il soumet à son supérieur hiérarchique pour discussion, validation puis signature conjointe ? cette fiche fait-elle état des objectifs à atteindre et des moyens nécessaires à mettre à disposition (fiche discussion et entente mutuelle)</li> <li>- Après examen de ladite fiche par le supérieur hiérarchique, ce dernier convoque-t-il l'évalué pour entretien, discussion et entente mutuelle ? L'évalué est-il informé suffisamment à l'avance de la date de cet entretien ?</li> <li>- Durant cet entretien, quels sont les sujets qui sont abordés (objectifs pour l'année à venir, besoins en formation, difficultés rencontrées dans le cadre de l'exercice de fonctions, progrès à réaliser, objectifs de carrière, ...)</li> <li>- Cet entretien se déroule sous forme d'échange entre les deux parties ? est-il fait état des objectifs atteints pour l'exercice passé et de ceux non réalisés ?</li> <li>- L'évaluateur adopte-t-il une attitude favorable et positive pour encourager l'évaluer à s'exprimer ?</li> <li>- A l'issue de l'entretien « discussion et entente mutuelle », est-il établi un formulaire reprenant les objectifs ainsi que les actions de soutien et de formation à mettre à la disposition de l'employé ? Ce formulaire constitue-t-il une sorte de contrat qui engage les deux parties ?</li> <li>- Ce formulaire est-il classé dans le dossier administratif de l'employé ?</li> <li>- Ce dernier garde-t-il une copie à son niveau</li> </ul> </li> <li>■ La procédure d'évaluation du personnel prévoit-elle un suivi de réalisation des objectifs (sur la base du 1er formulaire élaboré à l'issue de la 1ère entrevue) ?</li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 06
<b>TITRE</b> : AUDIT DE L'EVALUATION DU PERSONNEL	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : PROCEDURE EVALUATION DU PERSONNEL	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### **SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ETAPES DE LA PROCEDURE EVALUATION DU PERSONNEL**

- Au bout de combien de temps est réalisé ce suivi afin de faire le point sur les objectifs réalisés et sur les moyens supplémentaires à mettre en œuvre par le supérieur hiérarchique direct (3, 5 ou 6 mois) ?
- Est-il utilisé une grille ou fiche de rencontre d'étape sur laquelle sont reprises les informations concernant le rendement du salarié, ses points forts et les aspects à améliorer ?
- Cette fiche de rencontre d'étape est-elle remplie périodiquement pour permettre de faire le bilan d'évaluation durant toute l'année ?
- En fin d'année est-il organisé un bilan de rendement ?
- L'employé (évalué) est-il informé de la date de l'entretien relatif au bilan de rendement ?
- Durant ce bilan de rendement, le supérieur hiérarchique direct et l'évalué font-ils le point sur les tâches réalisés et objectifs atteints par l'évalué sur la base de la fiche ou grille « discussion et entente mutuelle » ?
- Est-il établi à l'issue de cet entretien de bilan de rendement, une fiche d'appréciation du rendement sous forme quantitative ?
  - est-il demandé à l'évalué de s'auto évaluer ou est ce le supérieur hiérarchique direct qui attribue une note en faisant état des points forts et des points faibles à améliorer ?
- Le supérieur hiérarchique direct précise-t-il à l'évalué que son appréciation vise l'amélioration éventuelle du niveau de rendement ?
- La fiche de bilan de rendement est-elle classé dans le dossier administratif de l'évalué ?
- Ce dernier garde-t-il une copie de la fiche de bilan de rendement ?

--	--



## 2.4 Chapitre 4 : Guide d'audit de la Formation

### 2.4.1 Préambule

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 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.

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 concernés,
- s'assurer que les formations réalisés 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 à tous les niveaux de l'organisation,
  - la valorisation du potentiel des employés 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 concernés.

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.

La documentation nécessaire pour l'accomplissement des audits de formation –qui doit être mise à la disposition des auditeurs- concerne notamment :

- le plan annuel de formation,
- l'historique de la formation sur 3 exercices,
- les dépenses liées à la formation sur 3 exercices,
- le plan de développement des ressources humaines, s'il existe,
- les Procès Verbaux des conseils délibéraux sur 3 exercices,,
- le schéma directeur de la formation, s'il existe
- les catalogues de formation s'ils existent (éventuellement),
- le rapport d'évaluation des actions de formation.

Les personnes à consulter dans le cadre des audits de formation sont :

- le responsable formation,
- le chef de département Ressources Humaines ou le responsable administratif selon l'organisation en vigueur (si distinct du premier),
- les formateurs,
- le responsable de la comptabilité trésorerie,
- le personnel concerné par la formation.

Quelques indicateurs utiles dans le cadre d'un audit de formation :

- Effectif dédié au domaine de formation / effectif total,
- Frais internes de formation / frais de Ressources Humaines,
- Prix d'une heure de formation,
- Nombre moyen d'heure de formation / personne.

## 2.4.2 Fiches d'audit de la Formation

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 07	
<b>TITRE</b> : AUDIT DE LA FORMATION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06	
<b>RUBRIQUE</b> : ORGANISATION DE LA FORMATION	<b>PAGE</b> : 1/1	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION DE LA FORMATION		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelle est l'entité en charge de la formation au niveau des Collectivités Locales et qui en assure la supervision et la responsabilité ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'agit-il d'une entité relevant de la structure gestion des ressources humaines ou structure administrative selon l'organisation en vigueur ?</li> <li>- Quel est l'effectif de l'entité en charge de la Formation ?</li> <li>- Cet effectif vous paraît-il suffisant eu égard l'effectif global de l'organisation ?</li> </ul> </li> <li>■ Si la réponse à la question précédente est négative, préciser qui assure les attributions ayant trait à la formation des employés au niveau de la Collectivité Locale ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La politique en matière de formation est-elle formalisée ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la réponse à la question précédente est positive, alors décrire Comment est arrêtée cette politique et quels en sont les acteurs ?</li> <li>- Si la réponse est négative, expliquer et argumenter.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décrire quels sont les objectifs de la formation au sein de l'organisation.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quel est le budget dédié à la formation (analyse comparative sur 3 ans) ?</li> <li>■ Comment est déterminé ce budget de formation ?</li> <li>■ Ce budget est-il réparti équitablement entre les différentes entités de l'organisation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le cycle de la formation est-il respecté et comporte-t- il les 4 étapes suivantes ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- identification et analyse des besoins en formation,</li> <li>- planification et conception de la formation,</li> <li>- diffusion de la formation,</li> <li>- suivi et évaluation</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 08
<b>TITRE</b> : AUDIT DE LA FORMATION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : PLAN DE FORMATION	<b>PAGE</b> : 1/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AU PLAN DE FORMATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existe-il un plan de formation ou autre document officiel relatant l'ensemble des actions de formations à entreprendre au niveau de l'organisation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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, ...)</li> <li>■ 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 employés ?</li> <li>■ Cette analyse est-elle axée sur le rendement des salariés, les difficultés rencontrées pour la réalisation des tâches, sur les compétences à acquérir ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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) ?</li> <li>■ Est-il prévu à cet effet des outils d'identification des besoins en formation :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille d'identification des besoins pour les employés à compléter par le supérieur hiérarchique direct</li> <li>- Grille pour les responsables complétée par les hautes instances de l'organisation</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment est ensuite entamée la planification et la conception de la formation :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les domaines de formation prioritaires ?</li> <li>- Quels sont les publics cibles ?</li> <li>- Quels sont les échéances de formation ?</li> <li>- S'agit-il de formations de longues durées et diplômantes ou de formations de courtes durées ?</li> <li>- S'agit-il de formations organisées en interne ? ou en externe (national et international) ?</li> <li>- Quels sont les budgets alloués à la formation ?</li> </ul>                             Dans le cas de formations organisées en externe quels sont les bénéficiaires ?                         </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. Soc 08
<b>TITRE</b> : AUDIT DE LA FORMATION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUN 06
<b>RUBRIQUE</b> : PLAN DE FORMATION	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Ou i/ non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	---------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AU PLAN DE FORMATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des formations non prévues dans le cadre du plan de formation, ont-elles été organisées ?</li> <li>■ Ces actions de formations sont-elles opportunes et justifiées ?</li> <li>■ Quels en sont les motifs et qui en est à l'origine (salarié, structure en charge de la Formation et/ou de la Gestion des Ressources Humaines, Hiérarchie supérieure) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La formation a-t-elle pour vocation :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'adaptation des profils aux postes</li> <li>- le développement des plans de carrière (promotions, mutations) ?</li> <li>- l'accompagnement d'une politique de restructuration ?</li> <li>- l'amélioration du climat social (meilleure circulation de l'information) ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quel type de formation est privilégié au niveau de l'organisation (formation interne et/ou formation externe) ?</li> <li>■ Quelle est la durée moyenne des formations ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce des actions menées par des organismes extérieurs ?</li> <li>■ Si oui, s'agit-il d'organismes spécialisés dans la formation et comment a été opéré leur choix ?</li> <li>■ Sinon (s'il s'agit d'intervenants internes à l'organisation), ces intervenants possèdent-ils les compétences nécessaires pour assurer cette formation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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"> <li>- Quels sont les critères de sélection des formés ?</li> <li>- Préciser quelle catégorie de personnel est privilégiée ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les formations réalisées ont-elles permis de changer et de développer les manières de travail ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quel est le taux de réalisation du plan de formation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-il réalisé un bilan des réalisations en matière de formation en référence au plan de formation ? Les écarts sont-ils justifiés ?</li> <li>■ Les coûts de formation engagés correspondent-ils aux formations réalisées ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT SOCIAL	<b>CODE FICHE</b> : A. SOC 08
<b>TITRE</b> : AUDIT DE LA FORMATION	<b>VERSION DU</b> : 05 JUIN 06
<b>RUBRIQUE</b> : PLAN DE FORMATION	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AU PLAN DE FORMATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sur la base d'un échantillon (personnel formé), répondez aux questions suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les participants ont-ils apprécié la formation ?</li> <li>- les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?</li> <li>- les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans la pratique et au quotidien ?</li> <li>- la formation a-t-elle eu un impact sur les performances de l'entreprise ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les objectifs fixés au départ ont-ils été atteints (en comparaison des objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus ?</li> </ul>		

## 2.5 Indicateurs et Ratios de Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines constitue un objet de contrôle et/ou d'audit, 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 (Cf. Guides détaillés dans les chapitres précédents et relatifs au recrutement, à la rémunération, à l'évaluation et à la formation).

Mais à côté de ces contrôles d'audit, l'examen des données sociales appelée 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 car cet examen contribue à l'amélioration des performances de gestion des ressources humaines à travers l'appréciation des données et indicateurs d'activité y afférents.

Ces indicateurs concernent les différents domaines de la gestion des ressources humaines et de ses problématiques.

### 2.5.1 Indicateurs structurels

Les indicateurs structurels permettent d'apprécier et de caractériser la composition et la structure des effectifs au sein d'une organisation.

- 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:

- o La catégorie d'emploi:
  - Cadres
  - Conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines
  - Professionnels autres que CGRH
  - Techniciennes et techniciens
  - Personnel de bureau
  - Autres

- Le statut d'emploi :
  - Régulier
  - Occasionnel
  - Contractuel
  - Détachés
  - Autres types de statuts.

## 2.5.2 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 retenu sur le nombre total de candidats
- **Qualité du recrutement** : nombre de candidats restant au bout d'un an / nombre de recrutement de la période
- **Coût moyen du recrutement** : coût total des recrutements sur la période / nombre des recrutements sur la période



### 2.5.3 Indicateurs relatifs a 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
- **Taux de participation à la formation** :
  - o Nombre de salariés formés / Effectif total
  - o Nombre de participants à une formation / Nombre d'inscrits à la même formation
  - o 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** :
  - o Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques

### 2.5.4 Indicateurs de climat social

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs :

- le turnover : un nombre élevé de départs traduirait un climat social défavorable,
  - Indicateur de turnover :
    - o Nombre de départ de l'année/ effectif moyen de la même année
    - o Nombre de départs associé à un motif : effectif moyen
    - o Nombre moyen de jours d'absence
    - o Nombre moyen de jours d'absence / catégorie d'emploi
    - o Coût moyen d'absence
    - o Taux des démissions : nombre de démission/ total des départs

- Mesure de stabilité : nombre de présents depuis n mois/ nombre d'embauches depuis n mois
- Ancienneté moyenne du personnel
- Taux d'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
    - 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

8



MINISTRE DE L'INTERIEUR  
INSPECTION GENERALE DE  
L'ADMINISTRATION TERRITORIALE

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL ET DE GESTION

### FASCICULE VII GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL DE LA GESTION DU PATRIMOINE

*Ce fascicule a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*

**ANNÉE 2007**

## Sommaire

1	Introduction	3
1.1	Objectifs	3
1.2	Périmètre des audits de gestion du patrimoine	3
1.3	Documentation nécessaire pour l'audit de gestion du patrimoine	4
2	Fiches d'audit de gestion du patrimoine	5
2.1	Chapitre 1 : Guide d'Audit relatif à la Gestion Directe	7
2.2	Chapitre 2 : Guide d'Audit relatif à la Gestion Déléguée	8
2.2.1	Préambule	8
2.2.2	Mode de passation des conventions de gestion déléguée	9
2.2.3	Composition du contrat de gestion déléguée	12
2.2.4	Droits et obligations du délégant	14
2.2.5	Droits et obligations du délégataire	16
2.3	Chapitre 3 : Guide d'Audit relatif à la Gestion du Patrimoine Immobilier	18
2.3.1	Préambule	18
2.3.2	Sommier de consistance	19
2.3.3	Patrimoine immobilier relevant du domaine privé	22
2.3.3.1	Acquisitions de gré à gré des biens	23
2.3.3.2	Expropriation pour cause d'utilité publique	25
2.3.3.3	Cessions de biens	33
2.3.3.4	Echanges de biens	36
2.3.3.5	Dons et legs	38
2.3.3.6	Locations de biens	39
2.3.4	Patrimoine immobilier relevant du domaine public	42
2.3.4.1	Occupation temporaire de domaines publics	43
2.3.4.2	Expropriation de domaines publics	44
2.4	Chapitre 4 : Guide d'Audit relatif à la Gestion des Contentieux	52
2.4.1	Préambule	52
2.4.2	Structure en charge du contentieux	53
2.4.3	Gestion du contentieux	54

# 1 Introduction

## 1.1 Objectifs

Le présent guide est destiné à homogénéiser la démarche de conduite des missions d'audit de la gestion du patrimoine au niveau du Service Central, des Préfectures et Provinces et des Collectivités Locales, et/ou toutes autres entités pouvant faire l'objet de missions d'audits de la gestion du patrimoine rentrant dans le domaine d'intervention de l'IGAT.

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 de la gestion du patrimoine, 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 du patrimoine 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 des audits de gestion du patrimoine

La gestion du patrimoine comprend quatre activités : la gestion directe, la gestion déléguée, la gestion du patrimoine immobilier et la gestion du contentieux.

L'audit de la gestion du patrimoine comprend donc quatre volets :

- l'analyse des modalités de fonctionnement des opérations relevant de la gestion directe concernant la gestion des recettes. Ces modules seront détaillés au niveau des guides d'audit des finances locales.
- l'analyse des modalités de passation des conventions de gestion déléguée et des conditions d'établissement des contrats de gestion déléguée.
- l'analyse des modalités de gestion du patrimoine immobilier concernant le domaine public (les occupations temporaires, l'expropriation pour utilité publique) et le domaine privé (les acquisitions et cessions des immobilisations appartenant au domaine privé, les échanges, les locations...). Sera aussi traité à ce niveau, la tenue et la mise à jour du sommier de consistance.
- L'analyse des modalités de gestion du contentieux.

Il importe dans le cadre d'un audit de la gestion du patrimoine, de bien cerner et comprendre les procédures de gestion des biens constituant le patrimoine des collectivités locales qui forment 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/au(x) :

- traitement des conventions de gestion déléguée,
- traitement et la gestion des contrats de gestion déléguée,
- traitement et la gestion des concessions,
- traitement et la gestion du patrimoine immobilier relevant du domaine privé,
- traitement et la gestion du patrimoine immobilier relevant du domaine public,
- traitement et la gestion des dossiers contentieux.

### **1.3 Documentation nécessaire pour l'audit de gestion du patrimoine**

L'audit de la gestion du patrimoine 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 du patrimoine,
- la description des procédures et des modalités de gestion des acquisitions, cessions, locations, dons et legs et échanges des biens du domaine privé,
- les conventions et les contrats de gestion déléguée,
- la description des procédures et des modalités de gestion des occupations temporaires et des expropriations des biens du domaine public,
- la description des procédures et des modalités de gestion des dossiers contentieux.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et pourra être élargie pour comprendre d'autres documents, selon les besoins d'analyse.

Ces documents permettront à l'auditeur de s'imprégner des modalités de gestion du patrimoine 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 de gestion du patrimoine

L'utilisation du guide d'audit de la gestion du patrimoine 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 du patrimoine auditées.

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 référéntiation 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 du patrimoine, en renseignant et spécifiant :

- les modalités et étapes de la gestion directe<sup>1</sup> :
  - gestion budgétaire,
  - gestion des dépenses,
  - gestion de la régie.
- les modalités et étapes de la gestion déléguée des services publics :
  - le mode de passation des conventions de gestion déléguée,
  - les conditions et modalités d'établissement des contrats de gestion déléguée.
- les modalités et étapes de gestion du patrimoine immobilier relevant du :
  - domaine privé :
    - les acquisitions de biens,
    - les expropriations pour cause d'utilité publique,
    - les échanges de biens,
    - les dons et legs,
    - les locations de biens,
    - les cessions de biens.
  - domaine public :
    - l'expropriation pour cause d'utilité publique,
    - les occupations temporaires des domaines publics.
- Les modalités et étapes de gestion du contentieux.

---

<sup>1</sup> La gestion directe est détaillée au niveau des guides d'audit des finances locales.



## Structure en charge de la gestion du patrimoine

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.01	
<b>TITRE</b> : STRUCTURE EN CHARGE DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>VERSION DU</b> : NOV. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : PROFILS, MISSIONS ET ATTRIBUTIONS	<b>PAGE</b> : 1/1	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :
<b>Sous RUBRIQUE</b> : QUESTIONS RELATIVES A LA STRUCTURE EN CHARGE DE LA GESTION DU PATRIMOINE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il, au niveau de l'organigramme, une structure en charge de la gestion du patrimoine ?</li> <li>Si la réponse à cette question est négative, qui est en charge de la gestion du patrimoine ?</li> <li>Si la réponse à la question précédente est positive alors :</li> <li>Quel est le budget alloué à la gestion du patrimoine et le ratio par rapport au budget global ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le poids de la structure « Gestion du Patrimoine » au niveau de l'organigramme (Direction, Division, Service) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La structure gestion du patrimoine est-elle rattachée à la plus haute instance d'autorité de l'organisation ?</li> <li>Si la réponse à cette question est négative, préciser son rattachement.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les missions assurées par la structure en charge de la gestion du patrimoine ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est l'effectif affecté à la structure en charge de la gestion du patrimoine ?</li> <li>Les équipes en charge de la gestion du patrimoine possède-t-elle les compétences techniques requises ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-il prévu des actions de formation au profit du personnel de la structure en charge de la gestion du patrimoine ?</li> <li>Quelles sont les formations ciblées ?</li> <li>Quels sont les bénéficiaires de cette formation (chefs de division, chefs de service, gestionnaires...)</li> </ul>		

## **2.2 Chapitre 1 : Guide d'Audit relatif à la Gestion Directe**

La gestion directe concerne :

- La gestion budgétaire ;
- La gestion des dépenses :
  - Marché par appel d'offres,
  - Marché par bons de commande
  - Gestion des stocks,
  - Gestion du parc auto ;
- La gestion de la régie.

Ce chapitre dédié à la gestion directe sera traité en détail dans les Guides d'Audit des Finances Locales.

## 2.3 Chapitre 2 : Guide d'Audit relatif à la Gestion Délégée

### 2.3.1 Préambule

On assiste depuis quelques années à un certain désengagement de l'Etat des activités marchandes, ainsi qu'à d'importantes opérations de privatisation et de démonopolisation.

Cette politique se justifie par la volonté de l'Etat marocain de promouvoir le secteur privé perçu comme un moteur de croissance économique créateur d'emploi.

C'est dans ce contexte qu'est née la « **GESTION DELEGUEE DES SERVICES PUBLICS** ».

La gestion déléguée, comme définie par la loi 54-05, est un contrat par lequel une personne morale de droit public, dénommée « délégant » délègue, pour une durée déterminée, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée « délégataire » en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération sur les usagers et/ou de réaliser des bénéfices sur ladite gestion.

La gestion déléguée peut également porter sur la réalisation et/ou la gestion d'un ouvrage public concourant à l'exercice du service public.

En effet, le législateur a vu dans cette pratique un avantage précieux permettant de bénéficier :

- de la capacité de financement et d'investissement du secteur privé lui permettant de se doter d'infrastructures et d'équipement coûteux,
- de l'expertise technique, du savoir-faire des entreprises délégataires et de leur capacité d'innovation permettant l'amélioration de la performance et de l'efficacité du service public fourni aux usagers,
- et d'une gestion du service public plus rationnelle et à moindre coût.

Afin de créer un cadre légal en matière de gestion déléguée, le législateur marocain a mis en place un certain nombre de lois et de règlements susceptibles d'attirer les investisseurs intéressés par la gestion de services publics qui serait déléguée par les collectivités locales, leurs groupements ou les établissements publics.

Afin de s'assurer du respect de ces lois et règlements, l'auditeur a trait à vérifier les pratiques en matière de gestion déléguée des services publics portant sur :

- le mode de passation des conventions de gestion déléguée,
- les conditions et modalités d'établissement des contrats de gestion déléguée,
- la concession des biens des collectivités locales.

Pour documenter ces travaux d'audit, l'auditeur doit se procurer :

- les conventions de gestion déléguée établies avec les délégataires,
- les contrats de gestion déléguée des services publics,
- tout autre document officiel entrant dans ce cadre.

Les personnes à rencontrer lors d'un audit de gestion déléguée :

- Les délégataires des services publics,
- Le chef de service de suivi de la gestion déléguée,
- Le comité de suivi de la gestion déléguée (s'il y a lieu).

## 2.3.2 Mode de passation des conventions de gestion déléguée

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.01	
<b>TITRE</b> : GESTION DELEGUEE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : MODE DE PASSATION DES CONVENTIONS DE GESTION DELEGUEE	<b>PAGE</b> : 1/3	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
<b>SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA PASSATION DES CONVENTIONS PAR APPEL A LA CONCURRENCE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion déléguée porte-t-elle sur la réalisation et/ou la gestion d'un ouvrage public ?</li> <li>Si la réponse est positive, de quel ouvrage public s'agit-il ? et de quel service public s'agit-il ?</li> <li>Quelle procédure a été engagée pour enclencher la gestion déléguée concernant ce service public ?</li> <li>La procédure de passation des conventions par appel à la concurrence est-elle formalisée ?</li> <li>Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> <li>Si la réponse à cette question est négative, sur quelle base est opéré le choix du délégataire ?</li> <li>Les critères pris en compte permettent-ils de garantir et d'assurer l'égalité des candidats, la transparence des opérations et l'impartialité des décisions ?</li> <li>Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec les procédures en vigueur ?</li> <li>Si la réponse à cette question est négative, expliquer et argumenter les écarts.</li> <li>Quelle est l'entité qui assure la gestion des dossiers d'appel d'offres concernant les conventions de gestion déléguée ?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lister son effectif.</li> <li>- Décrire les responsabilités, missions et attributions de cette entité.</li> </ul> </li> <li>Une commission est-elle constituée pour l'étude des dossiers d'appels d'offres ?</li> <li>Si la réponse est positive :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La constitution de la commission est-elle soumise à l'approbation d'un supérieur hiérarchique ? de qui s'agit-il ?</li> <li>- La composition de la commission est-elle cohérente ? citer les membres de cette commission.</li> <li>- Quelles sont les missions assignées à cette commission ?</li> </ul> </li> <li>L'égalité des candidats est-elle respectée à chaque passation de convention par appel à la concurrence ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.01
<b>TITRE</b> : GESTION DELEGUEE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : MODE DE PASSATION DES CONVENTIONS DE GESTION DELEGUEE	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA PASSATION DES CONVENTIONS PAR APPEL A LA CONCURRENCE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les critères d'attributions et du choix des délégataires sont-ils définis avec objectivité et impartialité ?</li> <li>• Comment se fait la sélection des délégataires ? décrire succinctement la procédure.</li> <li>• Le délégataire sélectionné assure-t-il ses prestations au moindre coût et dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité et de protection de l'environnement ?</li> <li>• Qui prononce la décision finale de délégation d'un service public à un délégataire ?</li> <li>• Cette décision est-elle matérialisée par un écrit ? quels sont sa forme, son contenu et sa destination ?</li> <li>• Une base de données des délégataires est-elle régulièrement mise à jour ?</li> <li>• La décision de la commission est-elle transmise au candidat retenu ? par quel moyen ?</li> <li>• Y a-t-il un document spécifique établi dans le cas d'un appel à la concurrence ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est positive :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par qui est-il établi ?</li> <li>- Quelle est sa forme ?</li> <li>- Quel est son contenu ?</li> <li>- A qui est-il destiné ?</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A LA NEGOCIATION DIRECTE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure de la passation des conventions par négociation directe est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> <li>• Les pratiques de gestion en matière de gestion déléguée sont-elles en conformité avec les procédures en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est négative, expliquer et argumenter les non conformités.</li> <li>• Quelle est l'entité, au niveau de l'organisation, en charge de la procédure de négociation directe ?</li> <li>• Quels sont les critères d'attribution et de choix du délégataire ?</li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.01
<b>TITRE</b> : GESTION DELEGUEE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : MODE DE PASSATION DES CONVENTIONS DE GESTION DELEGUEE	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA NEGOCIATION DIRECTE

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le recours à la négociation directe est-il exceptionnel et limité aux seuls cas suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- urgence à assurer la continuité du service public ;</li> <li>- raisons de défense nationale ou de sécurité publique ;</li> <li>- cas d'activités dont l'exploitation est exclusivement réservée à des porteurs de brevets d'invention ou pour les prestations dont l'exécution ne peut être confiée qu'à un délégataire déterminée ;</li> <li>- cas où l'appel à la concurrence a été déclaré infructueux ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un rapport expliquant les raisons du recours à la négociation directe est-il établi ?</li> <li>Ce rapport est-il soumis à l'approbation de l'autorité de tutelle des collectivités locales pour décider de la gestion déléguée du service public en cause ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette décision est-elle matérialisée par un écrit ? décrire son contenu et sa destination.</li> </ul>		

### Sous RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AUX PROPOSITIONS SPONTANÉES

<ul style="list-style-type: none"> <li>La procédure de la passation des conventions suite à une proposition spontanée est-elle formalisée ?</li> <li>Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les propositions spontanées concernent quels services ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec les procédures en vigueur ?</li> <li>Si la réponse à cette question est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La candidature spontanée est-elle accompagnée d'une offre comportant une étude de faisabilité technique, économique et financière ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le dossier de candidature est-il soumis à l'approbation de l'autorité compétente pour décider la délégation de la gestion du service public en cause ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le dossier de candidature est-il examiné par l'autorité compétente ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La décision finale de délégation est-elle matérialisée par un écrit ? quels sont sa forme, son contenu et sa destination ?</li> </ul>		

### 2.3.3 Composition du contrat de gestion déléguée

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.02	
<b>TITRE</b> : GESTION DELEGUEE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : LE CONTRAT DE GESTION DELEGUEE	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX DISPOSITIONS GENERALES RELATIVES AU CONTRAT DE GESTION DELEGUEE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contrat de la gestion déléguée est-il composé de la convention faisant objet du contrat, du cahier de charge et des annexes ?</li> <li>Un extrait du contrat est-il publié au bulletin officiel pour les établissements publics, au bulletin officiel des collectivités locales pour les collectivités locales et leurs groupements ?</li> <li>Cet extrait comporte-t-il le nom et la qualité des contractants ainsi que l'objet, la durée, la consistance de la délégation et les clauses concernant les usagers ?</li> <li>Un cahier de charge est-il définit lors de la constitution du contrat de la gestion déléguée ?</li> <li>Si la réponse à cette question est positive, est-il constitué des clauses administratives et techniques définissant les obligations et les conditions d'exploitation du service délégué? les décrire succinctement.</li> <li>Les pièces jointes annexées au contrat comportent-elle :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un inventaire des biens meubles et immeubles mis à la disposition du délégataire ?</li> <li>- La liste des noms du personnel et de sa situation administrative au sein du service public dont la gestion est déléguée ?</li> <li>- L'offre du délégataire ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les parties contractantes veillent-elles au maintien de l'équilibre financier du contrat de gestion déléguée ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contrat de gestion déléguée fait-il référence au mode de passation de la convention objet du contrat ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contrat de gestion déléguée prévoit-il une clause relative à la procédure d'arbitrage en cas de survenance de litiges entre les parties contractantes ?</li> <li>Cette clause précise-t-elle la législation applicable au contrat en cas de litige entre les parties contractantes ?</li> <li>Le contrat stipule-t-il une clause concernant le règlement des litiges entre le délégataire et les usagers ?</li> <li>Cette clause prévoit-elle une procédure de conciliation préalablement à tout recours arbitral ou judiciaire ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.02
<b>TITRE</b> : GESTION DELEGUEE	<b>VERSION DU</b> : NOV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : LE CONTRAT DE GESTION DELEGUEE	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX DISPOSITIONS GENERALES RELATIVES AU CONTRAT DE GESTION DELEGUEE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les raisons avancées quant à la cessation anticipée du contrat de gestion déléguée ?</li> <li>• Un document de résiliation du contrat est-il établi en précisant les conditions et les raisons de cessation de l'exécution du contrat ? Quel est son contenu et à qui est-il destiné ?</li> <li>• Le contrat de gestion déléguée prévoit-il une clause concernant le régime juridique des biens de retour et des biens de reprise ?</li> <li>• Le contrat de gestion déléguée prévoit-il une clause, pour les établissements publics, concernant les conditions de cession du contrat à un tiers en totalité ou en partie ?</li> <li>• La cession du contrat de gestion est-elle soumise préalablement à l'approbation du délégant ?</li> <li>• Cette approbation est-elle matérialisée par un écrit ?</li> <li>• Le contrat de gestion déléguée définit-il la durée du contrat ?</li> <li>• La durée fixée pour le contrat tient-elle compte de la nature des prestations demandées au délégataire et de l'investissement qu'il devra réaliser ?</li> <li>• En cas de prorogation de la durée du contrat, un rapport justifiant la prorogation est-il établi par le délégant ?</li> <li>• Cette prorogation a-t-elle fait l'objet d'un avenant au contrat de gestion déléguée ?</li> <li>• La prorogation des contrats de gestion déléguée passés par les collectivités locales ou leurs regroupements est-elle soumise à une délibération spéciale de l'organe compétent ?</li> <li>• Un extrait du contrat de gestion déléguée est-il publié au bulletin officiel ?</li> <li>• Cet extrait comporte-t-il :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- le nom et la qualité des contractant,</li> <li>- l'objet de la délégation,</li> <li>- la durée du contrat de délégation,</li> <li>- la consistance de la délégation,</li> <li>- et les clauses concernant les usagers ?</li> </ul> </li> <li>• Le délégataire constate-t-il dans sa comptabilité les amortissements pour dépréciation et les provisions nécessaires se rapportant aux biens mis à sa disposition ?</li> <li>• En cas de délégation de plusieurs activités de service public au même délégataire, ce dernier établit-il des états de synthèse annuels représentant la situation financière et les résultats de chaque activité déléguée ?</li> </ul>		



## 2.3.4 Droits et obligations du délégant

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.03	
<b>TITRE</b> : GESTION DELEGUEE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : DROITS ET OBLIGATIONS DU DELEGANT	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AU CONTROLE DE LA GESTION DELEUEE PAR LE DELEGANT		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le délégant exerce-t-il un pouvoir de contrôle économique, financier, technique, social et de gestion inhérent aux engagements découlant du contrat de gestion déléguée ?</li> <li>Si la réponse à cette question est positive, procède-t-il à un contrôle sur pièce et sur place de la bonne marche du service délégué ?</li> <li>S'assure-t-il que les termes du contrat sont bel et bien respectés et exécutés ?</li> <li>Exige-t-il la communication de tout document détenu par le délégataire et permettant le contrôle de l'exécution des opérations relatives à la gestion déléguée ?</li> <li>Le contrat de gestion établi précise-t-il la périodicité et les modes de contrôle que le délégant a le droit d'exercer sur l'exécution et le suivi de la délégation ?</li> <li>Les documents techniques, comptables et financiers qui sont communiqués régulièrement par le délégataire au délégant ont-ils fait l'objet d'une clause particulière au niveau du contrat de gestion initial ?</li> <li>Le délégant procède-t-il à des audits ou contrôles externes effectués par des experts ou agents qu'il désigne lui-même ?</li> <li>Le délégant assiste-t-il aux réunions du conseil d'administration ainsi qu'aux assemblées générales de la société délégataire ?</li> <li>Le contrat de gestion prévoit-il des pénalités pour sanctionner les entraves aux contrôles exercés par le délégant ainsi qu'aux manquements aux obligations contractuelles d'information et de communication mises à la charge du délégataire ?</li> </ul>		
SOUS RUBRIQUE 2: QUESTIONS RELATIVES AU SUIVI DE LA GESTION DELEUEE PAR LE DELEGANT		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contrat de gestion prévoit-il les documents et informations à soumettre au délégant pour le suivi et le contrôle de la gestion déléguée ?</li> <li>Précise-t-il également les pénalités encourues par le délégataire en cas de non respect de ces dispositions ?</li> <li>Le délégant se fait-il aider par des structures de suivi et de contrôle de l'exécution du contrat ?</li> <li>Ces structures sont-elles prévues au niveau du contrat de gestion déléguée ainsi que leurs compétences et leurs attributions ?</li> <li>Y a-t-il un règlement intérieur qui fixe les modalités de fonctionnement de ces structures ? est-il respecté ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.03
<b>TITRE</b> : GESTION DELEGUEE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : DROITS ET OBLIGATIONS DU DELEGANT	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 3: QUESTIONS RELATIVES A LA REVISION PERIODIQUE PAR LE DELEGANT

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des réunions régulières sont-elles tenues entre le délégant et le délégataire pour examiner l'exécution du contrat de gestion déléguée ?</li> <li>• Si la durée de gestion déléguée est supérieure à dix ans, le délégant procède-t-il à une évaluation commune et une révision des dispositions du contrat tous les cinq ans ?</li> <li>• Les conditions de fonctionnement de la gestion déléguée ont-elles fait l'objet d'un réexamen par le délégant et le délégataire ?</li> <li>• Si la réponse à la question précédente est positive, quelles sont les raisons de ce réexamen ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les biens de retour reviennent-ils obligatoirement au délégant à la fin de la gestion déléguée ?</li> <li>• Quelle est la nature de ces biens ?</li> <li>• S'assurer que ces biens n'ont fait l'objet d'aucune cession, aliénation, location par le délégataire ?</li> </ul>		

## 2.3.5 Droits et obligations du délégataire

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> :	F.GEST.04
<b>TITRE</b> : GESTION DELEGUEE	<b>VERSION DU</b> :	Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : DROITS ET OBLIGATIONS DU DELEGATAIRE	<b>PAGE</b> :	1/2
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A LA SOUS-TRAITANCE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le délégataire a-t-il sous-traité une partie de la gestion déléguée ?</li> <li>Cette sous-traitance est-elle prévue par le contrat de gestion ?</li> <li>Les modalités et conditions de la sous-traitance ont-elles été définies dans le contrat de gestion ?</li> <li>Ces conditions ont-elles été respectées ? si la réponse est négative, expliquer et argumenter les écarts.</li> </ul>		
<b>SOUS RUBRIQUE 2: QUESTIONS RELATIVES A LA CONSTATATION DES INFRACTIONS DES USAGERS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les infractions commises par les usagers, dans le cadre de la gestion déléguée, sont-elles constatées par les agents assermentés du délégataire ?</li> <li>Ces agents sont-ils munis d'un titre attestant leur fonction lors de leur intervention ?</li> </ul>		
<b>SOUS RUBRIQUE 3: QUESTIONS RELATIVES A LA MISE A DISPOSITION DU DOMAINE PUBLIC</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le délégataire occupe-t-il un domaine public pour les besoins de la gestion déléguée ?</li> <li>Si la réponse est positive, a-t-il obtenu de l'autorité compétente un droit d'occupation du domaine public attaché au contrat de gestion déléguée pour toute sa durée ?</li> </ul>		
<b>SOUS RUBRIQUE 4: QUESTIONS RELATIVES AUX RISQUES ET PERILS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le délégataire gère-t-il le service délégué à ses risques et périls et en bon père de famille ?</li> </ul>		
<b>SOUS RUBRIQUE 5: QUESTIONS RELATIVES A LA SOCIETE DELEGATAIRE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la forme juridique de la société délégataire ?</li> <li>Quel est le montant de son capital ?</li> <li>Quel est le nombre de ses actionnaires ?</li> <li>Quel est son objet social ? correspond-il exclusivement à la gestion du service public délégué ?</li> <li>La société délégataire exerce-t-elle des activités commerciales ou industrielles complémentaires et nécessaires pour les usagers du service public délégué ?</li> <li>Ces activités complémentaires sont-elles contrôlées par le délégant au même titre que les activités du service public ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.04
<b>TITRE</b> : GESTION DELEGUEE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : DROITS ET OBLIGATIONS DU DELEGATAIRE	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :
----------------------------	----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 6: QUESTIONS RELATIVES A LA REPRISE DU PERSONNEL DE LA GESTION DELEGUEE

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel du service délégué est-il repris par le délégataire avec maintien de ses droits acquis ?</li> <li>Les réajustements des effectifs effectués par le délégataire figurent-ils dans le contrat de gestion déléguée ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 7: QUESTIONS RELATIVES AUX AUTORISATIONS

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le délégataire a-t-il obtenu les autorisations légalement requises en matière d'urbanisme, d'occupation de domaine public, de sécurité et de protection de l'environnement ?</li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 8: QUESTIONS RELATIVES AUX ASSURANCE DU DELEGATAIRE

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le délégataire a-t-il souscrit une police d'assurance couvrant toute la durée du contrat de gestion déléguée ?</li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 9: QUESTIONS RELATIVES AU REGIME FINANCIER

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le délégataire collecte-t-il pour le compte du délégant ou de l'Etat des taxes, redevances, fonds ou participations ?</li> <li>Cette collecte est-elle autorisée au niveau du contrat de gestion déléguée ?</li> <li>Le contrat précise-t-il le mode de calcul et les modalités de paiement des droits d'entrée et des redevances versés par le délégataire au délégant ?</li> <li>Le contrat de gestion définit-il les contributions ou les participations au financement du service public qui pourraient être versées par le délégant au délégataire ?</li> <li>Le contrat de gestion déléguée fixe-t-il les principes et les modalités de tarification ou de rémunération du service déléguée ?</li> <li>Ces clauses tarifaires tiennent-elles compte :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- de l'équilibre financier de la gestion déléguée,</li> <li>- des gains de productivité,</li> <li>- des économies découlant de l'amélioration de la gestion,</li> <li>- et du rendement du service public délégué ?</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

## **2.4 Chapitre 3 : Guide d'Audit relatif à la Gestion du Patrimoine Immobilier**

### **2.4.1 Préambule**

Le patrimoine immobilier des collectivités locales est composé essentiellement des :

- Biens relevant du domaine privé,
- Biens relevant du domaine public.

Les premiers sont constitués des :

- Acquisitions de biens,
- Expropriations pour cause d'utilité publique,
- Echange de biens,
- Dons et legs,
- Locations de biens,
- Cessions de biens.

Les seconds sont concernés par :

- L'occupation temporaire,
- L'expropriation pour cause d'utilité publique.

Ces biens sont inscrits dans un sommier dit sommier de consistance divisé en deux parties : l'une mentionnant les biens du domaine public, l'autre ceux du domaine privé.

## 2.4.2 Sommier de consistance

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.05	
<b>TITRE</b> : GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : LE SOMMIER DE CONSISTANCE	<b>PAGE</b> : 1/3	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponse s Oui/no n</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A LA TENUE DU SOMMIER DE CONSISTANCE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il au niveau de l'organisation un sommier de consistance ?</li> <li>Est-il enregistré au niveau du sommier de consistance tous les biens relevant du domaine public et privé ?</li> <li>Existe-t-il une procédure d'enregistrement des biens dans le sommier de consistance ?</li> <li>Si la réponse est positive, est-elle formalisée ? décrire succinctement cette procédure.</li> <li>Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non-conformités ?</li> <li>Est-il mentionné au niveau du sommier de consistance pour chaque bien :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le numéro d'enregistrement du bien,</li> <li>- La nature du bien,</li> <li>- L'origine du bien,</li> <li>- La localisation du bien,</li> <li>- La superficie du bien,</li> <li>- Le prix d'acquisition du bien,</li> <li>- Le titre de propriété,</li> <li>- La date d'entrée du bien dans le domaine de la collectivité locale,</li> <li>- Le numéro et la date de son enregistrement à la conservation foncière,</li> <li>- Le numéro et la date d'immatriculation du bien,</li> <li>- Date de sortie du bien en cas d'échange ou de cession,</li> <li>- Le prix de cession en cas de cession du bien,</li> <li>- La date et le numéro de la location ou de la décision d'occupation temporaire,</li> <li>- Le nom du locataire ou de l'occupant,</li> <li>- La durée de la location ou de l'occupation,</li> <li>- La date de paiement du loyer de location ou de la redevance d'occupation,</li> <li>- Le montant du loyer ou de la redevance.</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.05
<b>TITRE</b> : GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER	<b>VERSION DU</b> : NOV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : LE SOMMIER DE CONSISTANCE	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponse Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	----------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA TENUE DU SOMMIER DE CONSISTANCE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le sommier de consistance indique-t-il la contenance et la situation des immeubles faisant partie du domaine municipal ?</li> <li>• Quelle est l'entité chargée de la tenue du sommier de consistance ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lister son effectif.</li> <li>- Décrire ses missions et attributions.</li> </ul> </li> <li>• Est-il porté mention au sommier de consistance de la décharge des biens vendus ou échangés et des immeubles lotis ?</li> <li>• Le sommier de consistance est-il divisé en deux parties :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'une mentionnant les biens du domaine publics,</li> <li>- L'autre mentionnant les biens du domaine privé ?</li> </ul> </li> <li>• Enumérer les biens relevant de chaque domaine (public et privé) ?</li> <li>• Ces biens sont-ils bien enregistrés au niveau du sommier de consistance ?</li> <li>• Est-il porté au sommier de consistance toute remarque ou information complémentaire se rapportant aux biens du domaine public ou privé ?</li> </ul>		

### Sous RUBRIQUE 2: QUESTIONS RELATIVES A L'IMMATRICULATION DES BIENS DU SOMMIER DE CONSISTANCE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les biens figurant dans le sommier de consistance sont-ils immatriculés ?</li> <li>• Si la réponse est positive, s'assurer que ces biens ont un numéro d'immatriculation en sélectionnant un échantillon représentatif et vérifier les dossiers physiques y afférents.</li> <li>• Si la réponse est négative, argumenter pour quelles raisons l'immatriculation du bien n'a pas été opérée ?</li> <li>• S'agit-il de biens en cours d'immatriculation ?</li> <li>• Si la réponse est positive, argumenter et en présenter les preuves.</li> <li>• Si la réponse est négative, argumenter.</li> <li>• Pour les biens non immatriculés, la collectivité locale a-t-elle entamé une procédure d'immatriculation auprès de la conservation foncière ?</li> <li>• Si la réponse est positive, argumenter.</li> <li>• Si la réponse est négative, expliquer pour quelles raisons l'immatriculation n'a pas encore été effectuée.</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.06
<b>TITRE</b> : GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER	<b>VERSION DU</b> : NOV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : LE SOMMIER DE CONSISTANCE	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES A LA MISE A JOUR DU SOMMIER DE CONSISTANCE

<ul style="list-style-type: none"> <li>La procédure de mise à jour du sommier de consistance est-elle formalisée ?</li> <li>Si la réponse est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est l'entité chargée de la mise à jour du sommier de consistance ?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lister son effectif.</li> <li>- Décrire ses missions et attributions.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le sommier de consistance est-il régulièrement mis à jour ?</li> <li>Si la réponse est positive, indiquer la fréquence des mises à jour et les modalités d'actualisation.</li> <li>Si la réponse est négative, argumenter pourquoi.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le sommier de consistance est-il mis à jour après chaque entrée ou sortie de bien du domaine privé ou public ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la date de la dernière mise à jour du sommier de consistance ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le sommier de consistance est-il informatisé (repris sur un fichier Excel) ?</li> </ul>		



### **2.4.3 Patrimoine immobilier relevant du domaine privé**

Le domaine privé municipal est composé de tous les biens possédés par les municipalités qui n'ont pas été formellement affectés à leur domaine public.

Le domaine privé municipal comprend :

- Les immeubles ou bâtiments acquis ou construits aux frais des municipalités pour être attribués à des services d'intérêt municipal ou exploités par elles en vue d'en tirer des revenus ;
- Les parcelles nécessaires à la création de lotissements urbains qui auront été cédées à titre onéreux aux municipalités par l'Etat sur son domaine privé.

L'audit de gestion du patrimoine immobilier privé consiste en l'appréciation et l'analyse:

- des procédures d'acquisition des biens du domaine privé,
- des procédures d'échange des biens,
- des modalités de dons et legs aux collectivités locales,
- des procédures de cession des biens du domaine privé,
- des procédures de gestion des locations.

Pour documenter ses travaux d'audit, l'auditeur doit avoir à sa disposition :

- les dossiers d'acquisition des biens,
- les actes de cessions des biens,
- les actes administratifs d'expropriation,
- les actes déclaratifs d'utilité publique,
- les actes de cessibilité,
- les dossiers de cessions des biens,
- les dossiers d'échanges des biens échangés,
- les dossiers des dons et legs,
- les contrats de location des biens.

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de gestion patrimoine privé :

- le secrétaire général de la commune,
- le chef du service patrimoine.

### 2.4.3.1 Acquisitions de gré à gré des biens

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL			
<b>FASCICULE</b> :	AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> :	F.GEST.14
<b>TITRE</b> :	PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> :	Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> :	ACQUISITIONS DE BIENS	<b>PAGE</b> :	1/2
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ACQUISITIONS DE GRE A GRE DES BIENS DU DOMAINE PRIVE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>La procédure relative à l'acquisition de gré à gré des biens appartenant au domaine privé est-elle formalisée ?</li> <li>Si la réponse est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pratiques de gestion sont-elles conformes à la procédure en vigueur ?</li> <li>Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non conformités.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les décisions d'acquisition de gré à gré sont-elles approuvées :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par le ministre d'intérieur lorsque le montant de l'acquisition est supérieur à 2.500.000 DH ;</li> <li>- Par le wali de la région concernée lorsque le montant de l'acquisition est égal ou inférieur à 2.500.000 DH ;</li> <li>- Par le wali de la région, quelque soit le montant lorsque l'acquisition est nécessaire à la réalisation d'investissements dans les secteurs industriel, agro-industriel, minier, touristique, artisanal et d'habitat, situés dans leur ressort territorial, dont le montant est inférieur à 200 millions de dirhams.</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le nombre des acquisitions de terrains du domaine privé dont l'approbation des délibérations les concernant sont déléguée par les walis aux gouverneurs des préfectures et provinces ne dépasse-t-il pas le seuil fixé par arrêté par le ministre de l'intérieur ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les préfectures et les provinces, la décision d'acquisition de gré à gré est-elle prononcée par arrêté du ministre de l'intérieur quelque soit la valeur du bien ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les régions, la décision d'acquisition de gré à gré est-elle prononcée par arrêté du ministre de l'intérieur quelque soit la valeur du bien ?</li> </ul>			

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : ACQUISITIONS DE BIENS	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### **SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ACQUISITIONS DE GRE A GRE DES BIENS DU DOMAINE PRIVE**

- Avant l'approbation de l'acquisition par l'autorité compétente, est-il constitué un dossier légal d'acquisition ?
- Si la réponse est positive, ce dossier contient-il les pièces suivantes :
  - Le projet de décret ou de décision approuvant l'acquisition en fonction de la valeur du bien,
  - Le PV de délibération du conseil communal sur l'opération d'acquisition, Un rapport prévoyant les fonds nécessaires pour couvrir l'acquisition approuvé par le percepteur et signé par l'ordonnateur ou un engagement signé par un établissement de crédit attestant le financement du projet,
  - Un rapport précisant les buts de l'acquisition et l'importance du projet incitant l'acquisition,
  - Le titre de propriété du bien,
  - Un plan du lieu et délimitations du bien faisant l'objet de l'acquisition signé par le chef du service technique et par l'ordonnateur,
  - Le PV de la commission d'évaluation donnant une estimation du prix du bien faisant l'objet de l'acquisition,
  - Avis des instances locales et régionales sur le projet d'acquisition,
  - L'approbation du vendeur,
  - L'avis de l'agence urbaine si l'acquisition concerne un projet de développement.

--	--

### **2.4.3.2 Expropriation pour cause d'utilité publique**

On parle d'expropriation lorsque l'administration procède à l'acquisition des biens immeubles en faisant appel à ses prérogatives de puissance publique.

Ce procédé est utilisé lorsque l'accès à la propriété immobilière par le recours à l'acquisition amiable, conformément au droit civil se révèle difficile à cause du refus des propriétaires de céder leurs biens.

L'expropriation d'immeubles, en tout ou partie, ou de droits réels immobiliers ne peut être prononcée que lorsque l'utilité publique en a été déclarée.

L'expropriation pour cause d'utilité publique concerne aussi bien les biens du domaine privé que les biens du domaine public.

Le droit d'expropriation est ouvert à l'Etat et aux collectivités locales ainsi qu'aux autres personnes morales de droit public et privé ou aux personnes physiques auxquelles la puissance publique délègue ses droits en vue d'entreprendre des travaux ou opérations déclarés d'utilité publique.

Ne peuvent être expropriés :

- Les édifices à caractère religieux des divers cultes,
- Les cimetières,
- Les immeubles faisant partie du domaine public,
- Les ouvrages militaires.

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PRIVE	<b>PAGE</b> : 1/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AUX DISPOSITIONS GENERALES A L'EXPROPRIATION DE DOMAINES PRIVES

<ul style="list-style-type: none"> <li>L'expropriation d'immeubles, tout ou en partie, ou de droits réels immobiliers a-t-elle été prononcée après déclaration de l'utilité publique des biens en question ?</li> <li>Si la réponse est positive, l'expropriation pour cause d'utilité publique s'est-elle opérée par autorité de justice ou par accord amiable ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est l'objet de l'expropriation ?</li> <li>Pour quel ouvrage ou équipement a été faite l'expropriation ?</li> <li>Quelle est la superficie du bien exproprié ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 2: QUESTIONS RELATIVES A LA DECLARATION D'UTILITE PUBLIQUE ET CESSIBILITE

<ul style="list-style-type: none"> <li>L'utilité publique est-elle déclarée par un acte administratif qui précise la zone susceptible d'être frappée d'expropriation ?</li> <li>Si la réponse est positive, cette zone comprend-elle : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les immeubles nécessaires à la réalisation des ouvrages ou opérations déclarés d'utilité publique,</li> <li>- la portion restante de ces immeubles,</li> <li>- les immeubles avoisinants lorsque l'expropriation en est jugée nécessaire pour mieux atteindre le but d'utilité publique envisagé ou lorsque l'exécution des travaux doit procurer à ces immeubles une notable augmentation de valeur ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acte administratif fixe-t-il le mode d'utilisation des immeubles qui ne sont pas incorporés effectivement à l'ouvrage ou les conditions de revente de ces immeubles ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acte déclaratif de l'utilité publique désigne-t-il les propriétés frappées d'expropriation ?</li> <li>Si la réponse est négative, est-il procédé à la désignation par acte de cessibilité ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acte de cessibilité intervient-il dans le délai de deux ans à compter de la date de la publication au Bulletin Officiel de l'acte déclaratif d'utilité publique ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acte déclaratif d'utilité publique a-t-il fait l'objet des mesures de publicité suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Affichage intégral dans les bureaux de la commune du lieu de situation de la zone frappée d'expropriation,</li> <li>- Publication intégrale au Bulletin Officiel et insertion d'un avis dans un ou plusieurs journaux autorisés à recevoir les annonces légales, avec référence au Bulletin Officiel dans lequel la publication a été faite ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PRIVE	<b>PAGE</b> : 2/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE): QUESTIONS RELATIVES A LA DECLARATION D'UTILITE PUBLIQUE ET CESSIBILITE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'acte de cessibilité est-il précédé d'une enquête administrative ?</li> <li>• Si la réponse est positive, le projet de cet acte :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- a-t-il été publié au Bulletin Officiel dans un ou plusieurs journaux autorisés à recevoir les annonces légales,</li> <li>- a-t-il été déposé, accompagné d'un plan, au bureau de la commune où les intéressés peuvent en prendre connaissance et présenter leurs observations pendant un délai de deux mois, à dater de sa publication au Bulletin Officiel ?</li> </ul> </li> <li>• Les intéressés ont-ils fait connaître, dans un délai de deux mois, tous les locataires et autres détenteurs de droits sur les immeubles ?</li> <li>• L'expropriant s'est-il fait délivrer par le conservateur de la propriété foncière un certificat donnant l'état des détenteurs de droits réels inscrits aux livres fonciers ?</li> <li>• Si la réponse est positive, ce certificat est-il collectif ou individuel</li> <li>• Le projet d'acte de cessibilité a-t-il été également déposé à la conservation de la propriété foncière du lieu de situation des immeubles ?</li> <li>• Si la réponse est positive, le conservateur de la propriété foncière a-t-il délivré à l'expropriant un certificat attestant que la mention dudit projet d'acte a été inscrite :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit sur les titres fonciers concernés,</li> <li>- soit, s'il s'agit d'immeubles en cours d'immatriculation, sur le registre des oppositions ?</li> </ul> </li> <li>• Le certificat mentionne-t-il :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les opposants,</li> <li>- la nature exacte des droits invoqués,</li> <li>- la capacité et le domicile déclaré de leurs détenteurs,</li> <li>- ainsi que toutes les charges grevant l'immeuble ou les droits réels immobiliers en cause ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : NOV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PRIVE	<b>PAGE</b> : 3/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA DECLARATION D'UTILITE PUBLIQUE ET CESSIBILITE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsqu'il s'agit d'immeubles qui ne sont ni immatriculés ni en cours d'immatriculation, le projet d'acte de cessibilité a-t-il été déposé au greffe du tribunal administratif de la situation des immeubles pour être inscrit sur le registre spécial ?</li> <li>• Si la réponse est positive, un certificat attestant cette inscription a-t-il été remis par le greffier à l'expropriant ?</li> <li>• L'acte de cessibilité a-t-il fait l'objet des mesures de publicité suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publication intégrale au Bulletin Officiel et insertion d'un avis dans un ou plusieurs journaux autorisés à recevoir les annonces légales, avec référence au Bulletin Officiel dans lequel la publication a été faite,</li> <li>- Affichage intégral dans les bureaux de la commune du lieu de situation de la zone frappée d'expropriation ?</li> </ul> </li> <li>• L'acte de cessibilité désigne-t-il les propriétés d'expropriation ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 3: QUESTIONS RELATIVES A LA PRISE DE POSSESSION, PRONONCE DE L'EXPROPRIATION ET FIXATION DES INDEMNITES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expropriant a-t-il déposé auprès du tribunal administratif dans le ressort duquel est situé l'immeuble, une requête tendant à faire prononcer le transfert de propriété et fixer les indemnités ?</li> <li>• L'expropriant a-t-il déposé, auprès dudit, tribunal, statuant dans la forme des référés, une requête pour que soit ordonnée la prise de possession moyennant consignation ou versement du montant de l'indemnité ?</li> <li>• Si la réponse est positive, quel est le montant de l'offre de l'expropriant ?</li> <li>• Les requêtes sont-elles accompagnées de :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- toutes les pièces justificatives de l'accomplissement desdites formalités,</li> <li>- l'acte déclaratif d'utilité publique,</li> <li>- l'acte de cessibilité ?</li> </ul> </li> <li>• La prise de possession est-elle autorisée par le juge des référés par ordonnance moyennant le versement ou la consignation d'une indemnité provisionnelle égale au montant des offres de l'expropriant ?</li> <li>• Quel est le montant de l'indemnité ?</li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PRIVE	<b>PAGE</b> : 4/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 3 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA PRISE DE POSSESSION, PRONONCE DE L'EXPROPRIATION ET FIXATION DES INDEMNITES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est faite la répartition de l'indemnité par exproprié ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le montant de l'indemnité d'expropriation fixée par le tribunal administratif ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le transfert de propriété des immeubles et/ou droits réels faisant l'objet de l'expropriation et la fixation du montant des indemnités sont-ils prononcés, par jugement au profit de l'expropriant, par le président du tribunal ou son délégataire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas d'un immeuble frappé en parti d'expropriation, le propriétaire a-t-il exigé l'acquisition totale après une déclaration expresse adressée à l'expropriant pendant un délai de deux mois à compter de la date de publication de l'acte de cessibilité au Bulletin Officiel ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas où l'immeuble est immatriculé et où les droits réels portent sur un immeuble immatriculé, l'expropriant a-t-il requis une prénotation sur le titre foncier pour la conservation provisoire de son droit en appuyant sa requête de l'ordonnance autorisant la prise de possession ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prénotation a-t-elle pris fin au moment de l'inscription du transfert de propriété dont le rang et les effets remontent à la date de ladite prénotation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas où l'immeuble est en cours d'immatriculation ou les droits réels portent sur un immeuble en cours d'immatriculation, le dépôt à la conservation de la propriété foncière de l'ordonnance autorisant la prise de possession a-t-il été mentionné au registre des oppositions ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les décisions judiciaires prononçant l'expropriation ou autorisant la prise de possession ont-elles été notifiées par le greffier à l'expropriant et aux expropriés ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situation juridique de l'immeuble ou des droits réels expropriés s'est-elle modifiée après l'enquête ou en cours d'instance, par suite, notamment, de décès ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas où les expropriés ne se sont pas fait connaître et que l'immeuble en cause n'est ni immatriculé, ni en cours d'immatriculation ou les droits réels en cause ne portent pas sur un immeuble immatriculé ou en cours d'immatriculation, les décisions judiciaires prononçant l'expropriation ou autorisant la prise de possession ont-elles été publiées par l'expropriant dans un journal autorisé à recevoir les annonces légales ?</li> </ul>		



## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PRIVE	<b>PAGE</b> : 5/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 3 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA PRISE DE POSSESSION, PRONONCE DE L'EXPROPRIATION ET FIXATION DES INDEMNITES

<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la réponse à la question précédente est positive, ces décisions ont-elles également fait l'objet d'un affichage intégral au bureau de la commune du lieu de situation de l'immeuble ?</li> <li>La prise de possession par l'expropriant de l'immeuble ou des droits réels expropriés est-elle intervenue après l'accomplissement des formalités de notification ou de publication et paiement ou consignation de l'indemnité provisionnelle ?</li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 4: QUESTIONS RELATIVES AUX PAIEMENT ET CONSIGNATION DES INDEMNITES

<ul style="list-style-type: none"> <li>L'indemnité provisionnelle et celle fixée par jugement sont-elles versées dès l'accomplissement des formalités de publication ?</li> <li>Si les ayants droits ne se sont pas fait connaître, les indemnités leur revenant ont-elles été consignées à la Caisse de Dépôt et de Gestion ?</li> <li>Si les titres justificatifs de propriété n'ont pas été produits ou ont été jugés insuffisants, les indemnités ont-elles été consignées à la Caisse de Dépôt et de Gestion ?</li> <li>Si la réponse est positive, l'expropriant a-t-il procédé à l'affichage dans les bureaux de la commune et de la conservation de la propriété foncière intéressée, d'avis qui font connaître les immeubles et les noms des ayants droits ?</li> <li>Si, dans le délai de six mois à dater de cet affichage, aucune opposition ne s'est manifestée, les indemnités ont-elles été versées aux ayants droits ?</li> <li>En cas d'opposition, l'indemnité a-t-elle été consignée jusqu'à ce que soit intervenue une décision judiciaire déterminant le bénéficiaire définitif de l'indemnité ou jusqu'à production par les ayants droits d'une mainlevée en bonne et due forme de l'opposition qui s'est révélée ?</li> <li>En ce qui concerne les immeubles en cours d'immatriculation qui ont donné lieu à une opposition et les immeubles non immatriculés qui ont fait l'objet d'un litige devant les tribunaux, l'indemnité a-t-elle été consignée jusqu'à désignation des véritables ayants droits ?</li> </ul>		
--	--	--

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PRIVE	<b>PAGE</b> : 6/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES AUX VOIES DE RECOURS

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le jugement prononçant le transfert de propriété et fixant l'indemnité a-t-il fait l'objet d'un appel ayant pour seul objet la fixation de l'indemnité devant la cour suprême ?</li> <li>Si la réponse est positive, Qui a interjeté le recours devant la cour suprême :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'expropriant,</li> <li>- L'exproprié ?</li> </ul> </li> <li>L'arrêt a-t-il été notifié d'office par le greffier de la cour d'appel ?</li> <li>A-t-il été publié par l'expropriant dans un ou plusieurs journaux autorisés à recevoir les annonces légales ?</li> <li>Est-ce que l'indemnité fixée après appel a été versée aux ayants droits ?</li> <li>Si la réponse est positive, quel est le montant de l'indemnité fixée après appel ?</li> <li>Cette indemnité a-t-elle été répartie par exproprié ?</li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 6: QUESTIONS RELATIVES AUX EFFETS DE L'EXPROPRIATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les immeubles immatriculés, sont-ils mutés de plein droit au nom de l'autorité expropriante ?</li> <li>Si la réponse est positive, toutes les inscriptions au profit des tiers sont-elles radiées d'office ? les droits des bénéficiaires sont-ils transportés sur les indemnités ?</li> <li>Pour les immeubles en cours d'immatriculation, est-il établi des titres nets de charges au profit de l'autorité expropriante ?</li> <li>Si la réponse est positive, les droits éventuels des opposants, sont-ils transportés d'office sur l'indemnité ?</li> <li>En ce qui concerne les propriétés non immatriculées, ni en cours d'immatriculation, le jugement prononçant le transfert de propriété purge-t-il les immeubles ou les droits réels expropriés de tout droit et charge pouvant les grever ?</li> <li>Au vu de ce jugement, le conservateur de la propriété foncière a-t-il procédé à l'établissement des titres définitifs au nom de l'autorité expropriante ?</li> <li>En cas d'utilisation d'un immeuble acquis par voie d'expropriation pour des travaux ou opérations différents de ceux qui ont justifiés l'expropriation, ces changements ont-ils été autorisés par un acte administratif ?</li> <li>L'expropriant a-t-il fait recours à la procédure de l'adjudication pour la revente des immeubles acquis par voie d'expropriation depuis moins de cinq ans ?</li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PRIVE	<b>PAGE</b> : 7/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 7: QUESTIONS RELATIVES AUX DISPOSITIONS DIVERSES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si après la publication de l'acte de cessibilité, l'expropriant et l'exproprié s'entendent sur le prix fixé par la commission et sur les modalités de cession de l'immeuble ou des droits réels frappés d'expropriation, cet accord est-il passé par procès-verbal devant l'autorité administrative locale du lieu de situation de l'immeuble lorsque l'exproprié réside dans ledit lieu?</li> <li>• Si l'exproprié ne réside pas dans ce lieu, cet accord est-il conclu conformément aux dispositions du droit privé par acte sous seing privé ou par acte notarié ? a-t-il été notifié à l'autorité administrative locale ?</li> <li>• En cas de renonciation de l'expropriant de tout ou une partie d'un immeuble compris dans la zone frappée d'expropriation ou désigné dans l'acte de cessibilité, est-il établi par l'expropriant d'un acte rectificatif de l'acte déclaratif d'utilité publique ou de l'acte de cessibilité ?</li> <li>• Si la réponse est positive, cet acte rectificatif a-t-il fait l'objet de mesures de publications dans un ou plusieurs journaux autorisés à recevoir des annonces légales ?</li> </ul>		

### 2.4.3.3 Cessions de biens

<b>GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL</b>			
<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b>	: F.GEST.14
<b>TITRE</b>	: PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b>	: Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b>	: CESSIONS DE BIENS	<b>PAGE</b>	: 1/3
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses Ou i/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX CESSIONS DES BIENS DU DOMAINE PRIVE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à la cession des biens du domaine privé est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, décrire cette procédure.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles conformes à la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les décisions de cessions sont-elles approuvées :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par le ministre d'intérieur lorsque le montant de la cession est supérieur à 2.500.000 DH ;</li> <li>- Par le wali de la région concernée lorsque le montant de la cession est égal ou inférieur à 2.500.000 DH ;</li> <li>- Par le wali de la région, quelque soit le montant lorsque la cession est nécessaire à la réalisation d'investissements dans les secteurs industriel, agro-industriel, minier, touristique, artisanal et d'habitat, situés dans leur ressort territorial, dont le montant est inférieur à 200 millions de dirhams.</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre des cessions de terrains du domaine privé dont l'approbation des délibérations les concernant sont déléguée par les walis aux gouverneurs des préfectures et provinces ne dépasse-t-il pas le seuil fixé par arrêté par le ministre de l'intérieur ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cession est-elle faite, en principe, par enchères publiques ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il fait recours à la négociation directe uniquement dans les cas suivants :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appel d'offre infructueux,</li> <li>- Propositions d'offres insuffisantes,</li> <li>- Cession au profit des administrations publiques ou à des particuliers dans le but de réaliser des projets d'intérêt public,</li> <li>- Projets d'utilité publique.</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cession des biens de la collectivité locale respecte-t-elle les deux conditions suivantes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- La cession pour la réalisation d'un projet d'utilité publique,</li> <li>- L'acquéreur ne peut s'approprier le bien objet de la cession qu'après accomplissement de toutes les procédures d'approbation du dossier de cession.</li> </ul> </li> </ul>			

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : CESSION DE BIENS	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX CESSIONS DES BIENS PAR LES ENCHERES PUBLIQUES

<ul style="list-style-type: none"> <li>La procédure relative à la cession par les enchères publiques est-elle formalisée ?</li> <li>Si la réponse est positive, décrire cette procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pratiques de gestion sont-elles conformes à la procédure en vigueur ?</li> <li>Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'opération de vente aux enchères est-elle organisée par l'ordonnateur avec la participation effective du percepteur ?</li> <li>La vente aux enchères est-elle organisée sur la base des documents suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les délibérations du conseil approuvé par le ministre de l'intérieur ou l'autorité à laquelle a été déléguée cette compétence,</li> <li>- Le PV de réunion de la commission d'estimation des prix d'ouverture,</li> <li>- Le cahier des charges approuvé par le ministre de l'intérieur ou l'autorité compétente,</li> <li>- Projet d'arrêté du ministre de l'intérieur ou du wali de la région.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le percepteur a-t-il récupéré les sommes dues auprès des personnes sur lesquelles a été arrêté la vente aux enchères ?</li> <li>Si la réponse est positive, les sommes ont-elles été versées, par le percepteur, dans un compte spécial de la trésorerie ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A-t-il été rédigé un PV de la vente aux enchères ?</li> <li>L'ordonnateur a-t-il envoyé le PV de la vente aux enchères aux services centraux pour compléter le dossier et établir l'acte de cession ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acte de cession est-il signé après information des communes concernées de l'arrêté du ministre de l'intérieur ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : CESSION DE BIENS	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AUX CESSIONS DES BIENS DU DOMAINE PRIVE PAR NEGOCIATION DIRECTE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à la négociation directe est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, décrire cette procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles conformes à la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dossier de négociation directe a-t-il été envoyé aux autorités centrales spécialisées ?</li> <li>• Si la réponse est positive, ce dossier est-il composé des pièces suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les délibérations du conseil approuvé par le ministre de l'intérieur ou de l'autorité compétente,</li> <li>- Le PV de réunion de la commission d'estimation des prix d'ouverture,</li> <li>- Le cahier des charges approuvé par le ministre de l'intérieur ou l'autorité compétente,</li> <li>- Un rapport justifiant le recours à la négociation directe et clarifiant les buts recherchés de la négociation directe,</li> <li>- Un cahier de charges déterminant les conditions et les engagements de l'acquéreur,</li> <li>- Les statuts concernant les sociétés, les associations...</li> </ul> </li> </ul>		

### 2.4.3.4 Echanges de biens

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14	
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : ECHANGES DE BIENS	<b>PAGE</b> : ½	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ECHANGES DE BIENS DU DOMAINE PRIVE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à l'échange des biens du domaine privé est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles conformes à la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> <li>• Les décisions d'échanges sont-elles approuvées :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par le ministre d'intérieur lorsque le montant de l'échange est supérieur à 2.500.000 DH ;</li> <li>- Par le wali de la région concernée lorsque le montant de l'échange est égal ou inférieur à 2.500.000 DH ;</li> <li>- Par le wali de la région, quelque soit le montant lorsque l'échange est nécessaire à la réalisation d'investissements dans les secteurs industriel, agro-industriel, minier, touristique, artisanal et d'habitat, situés dans leur ressort territorial, dont le montant est inférieur à 200 millions de dirhams.</li> </ul> </li> <li>• Le nombre des échanges de terrains du domaine privé dont l'approbation des délibérations les concernant sont déléguée par les walis aux gouverneurs des préfectures et provinces ne dépasse-t-il pas le seuil fixé par arrêté par le ministre de l'intérieur ?</li> <li>• L'opération d'échange porte-elle sur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- un échange sans marge,</li> <li>- un échange avec marge ?</li> </ul> </li> <li>• Lorsque la valeur du bien appartenant à la collectivité locale dépasse la valeur du bien appartenant au co-contractant, ce dernier verse-t-il une marge égale à la différence entre les valeurs des deux biens à ladite collectivité ?</li> <li>• Lorsque la valeur du bien appartenant à la collectivité locale est inférieure à la valeur du bien appartenant au co-contractant, la collectivité locale verse-t-elle une marge égale à la différence entre les valeurs des deux biens au co-contractant ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : ECHANGES DE BIENS	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE (SUITE): QUESTIONS RELATIVES AUX ECHANGES DE BIENS DU DOMAINE PRIVE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'opération d'échange respecte-t-elle :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les conditions légales s'appliquant aux opérations d'acquisition lorsqu'il s'agit d'un échange sans marge ou avec marge versée par la collectivité locale au co-contractant,</li> <li>- Les conditions légales s'appliquant aux opérations de cession lorsqu'il s'agit d'un échange avec marge versée par le co-contractant à la collectivité locale.</li> </ul> </li> <li>• Le dossier d'échange comporte-t-il, en outre des documents exigés par les opérations d'acquisition et de cession, les pièces suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le titre de propriété du bien appartenant au co-contractant,</li> <li>- Le plan du bien échangé,</li> <li>- Un rapport sur la disponibilité des fonds qu'il faut prévoir lorsqu'il s'agit d'un échange avec marge versée par la collectivité locale.</li> </ul> </li> </ul>		



### 2.4.3.5 Dons et legs

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14	
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : DONS ET LEGS	<b>PAGE</b> : 1/1	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX DONS ET LEGS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative au dons et legs au profit des collectivités locales est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles conformes à la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'opération de don ou de legs respecte-t-elle les conditions suivantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité et le consentement du donneur ou du testateur,</li> <li>- L'acceptation du don ou de legs de la part du conseil,</li> <li>- La détention de la collectivité du bien légué,</li> <li>- Décès du testateur.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dossier des dons et legs comporte-t-il les pièces suivantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le titre de propriété du bien,</li> <li>- Un plan du lieu et délimitations du bien faisant l'objet de don ou de legs signé par le chef du service technique et par l'ordonnateur,</li> <li>- Avis des instances locales et régionales sur le don ou le legs,</li> <li>- Le consentement écrit du donneur ou du testateur,</li> <li>- L'acte de don ou de legs prouvant la bonne foi du donneur ou du testateur par acte notarié.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il procédé à une enquête portant sur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité du donneur ou du testateur,</li> <li>- La situation juridique du bien objet du don ou de legs.</li> </ul> </li> </ul>		

### 2.4.3.6 Locations de biens

<b>GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL</b>			
<b>FASCICULE</b> :	AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> :	F.GEST.14
<b>TITRE</b> :	PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> :	Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> :	LOCATIONS DE BIENS	<b>PAGE</b> :	1/3
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AUX LOCATIONS DE BIENS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à la location des biens du domaine privé est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, décrire cette procédure.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles conformes avec la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non-conformités ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les locations sont-elles réparties en deux catégories :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les locations simples dont la durée ne dépasse pas 18 ans ;</li> <li>- Les locations à longue durée dont la durée est supérieure à 18 ans sans qu'elle ne dépasse, toutefois, 99 ans.</li> </ul> </li> </ul>			
<b>Sous RUBRIQUE 2: QUESTIONS RELATIVES AUX LOCATIONS SIMPLES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les locations simples sont-elles réparties en :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Locations dont la durée est inférieure ou égale à 10 ans,</li> <li>- Locations dont la durée est supérieure à 10 ans.</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les locations contractées par les collectivités locales dont la durée est inférieure ou égale à 10 ans sont-elles soumises à l'approbation des conseils concernés ?</li> <li>• Si la réponse est positive, sont-elles exécutées par l'ordonnateur selon un cahier de charges et les propositions d'offres ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas de prolongement de la durée de location et que cette dernière dépasse le seuil de 10 années, les contrats de location sont-ils soumis à l'approbation des instances de tutelle ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les locations contractées par les collectivités locales dont la durée est supérieure à 10 ans sans toutefois dépasser le seuil des 18 ans sont-elles soumises à l'approbation des instances de tutelle ?</li> </ul>			

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : LOCATIONS DE BIENS	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 3: QUESTIONS RELATIVES AUX LOCATIONS A LONGUE DUREE

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le bien objet de la location à longue durée a-t-il fait l'objet d'une hypothèque ?</li> <li>Si la réponse est positive, au profit de qui ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le recours au contrat de location de longue durée est-il justifié par la réalisation de projets économiques, sociaux ou culturels ou d'utilité publique ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-il précisé dans le contrat de location que la propriété des réalisations faites sur le bien objet de la location est transférée à la collectivité locale après expiration de la durée du contrat de location ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les contrats de location faits par les communes rurales et dont la durée dépasse 10 années sont-ils soumis à l'approbation du gouverneur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les contrats de location faits par les communes rurales et dont la durée est inférieure ou égale à 10 ans sont-ils exécutés par l'ordonnateur après l'approbation des conseils concernés ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 4: QUESTIONS RELATIVES AUX DOSSIERS DE LOCATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le dossier de location contient-il les pièces suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le titre de propriété du bien,</li> <li>- Un plan du lieu et délimitations du bien objet de la location signé par le chef du service technique et par l'ordonnateur,</li> <li>- Avis des instances locales et régionales sur la location,</li> <li>- Un projet d'acte de location en 6 exemplaires,</li> <li>- Une étude technique et financière détaillée du projet à réaliser dans les locaux du bien loué pour une longue durée.</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 5: QUESTIONS RELATIVES AU LOYER

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le montant du loyer est-il fixé librement entre les parties contractantes ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le locataire a-t-il demandé la révision du loyer, par voie de justice, estimant que le prix du bail ou celui de la sous-location ne correspond pas à la rémunération légitime du capital représentant la valeur actuelle du bien objet de la location ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PRIVE	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : LOCATIONS DE BIENS	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 5 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU LOYER

<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-il versé au bailleur des prestations et fournitures relatives à l'usage des lieux loués ou une indemnité forfaitaire pour charges locatives ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-il versé par le locataire au bailleur un cautionnement à titre de garantie dont le montant inférieur au montant d'un mois de loyer ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la réponse est positive, ce cautionnement est-il restitué au locataire lorsqu'il quitte les lieux après s'être entièrement acquitté de ses obligations ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le montant du loyer est-il revu à la hausse ou à la baisse lorsque des modifications ont été apportés aux spécificités et caractéristiques des locaux loués ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 6 : QUESTIONS RELATIVES A L'EXTINCTION DU CONTRAT DE BAIL

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contrat de location a-t-il pris fin par un congé donné par le bailleur au locataire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la réponse est positive, ce congé :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porte-t-il sur l'ensemble des lieux loués avec toutes leurs dépendances ?</li> <li>- Contient-il l'indication des motifs invoqués par le bailleur ?</li> <li>- Comporte-t-il la mention d'un préavis de 3 mois au moins ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le congé est-il notifié soit par lettre recommandée avec accusé de réception, soit par les huissiers ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 7 : QUESTIONS RELATIVES A LA SOUS-LOCATION ET A LA CESSATION DU BAIL

<ul style="list-style-type: none"> <li>La sous-location ou la cessation du bail est-elle justifiée par :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stipulation dans le contrat de bail,</li> <li>- Un accord écrit du bailleur,</li> <li>- L'utilisation du local loué par le cessionnaire ou le sous-locataire pour exercer la même activité professionnelle que le preneur initial y exerçait.</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

## **Patrimoine immobilier relevant du domaine public**

Le Dahir du 19 Octobre 1920 et l'arrêté viziriel du 31 Décembre 1921 définissent respectivement le domaine municipal et son mode de gestion. Le Dahir du 28 Juin 1954 et le décret du 4 Février 1959 définissent respectivement le domaine municipal et son mode de gestion.

Le domaine public communal comprend tous les biens qui y ont été formellement affectés. Dans les municipalités il peut s'agir :

- des rues, chemins, places, jardins, monuments, fontaines, installations d'éclairage et les ouvrages qui en sont accessoires ;
- des eaux destinées à l'alimentation de la ville ainsi que les ouvrages destinés à cette utilisation ;

Dans les communes rurales, il peut s'agir notamment :

- des pistes, chemin, rues, parcs et jardins, installations d'éclairage et des égouts ;
- des eaux destinées à l'alimentation humaine et à l'abreuvement des troupeaux ainsi que les ouvrages destinés à cette utilisation ;
- Les immeubles tels que souks et leurs dépendances, fondouks, abattoirs, monuments, bains parasitocides.

Toutefois, les collectivités locales ou les particuliers, peuvent obtenir des autorisations, lorsqu'elles ne représentent aucun dommage pour l'intérêt public, tendant à l'occupation temporaire ou l'expropriation de certaines de ces parcelles.

En vue de bien mener sa mission d'audit de la gestion du patrimoine immobilier relevant du domaine public, l'auditeur doit s'assurer et vérifier l'existence :

- Pour l'occupation temporaire, des :
  - demandes d'occupation temporaire,
  - dossiers d'occupation temporaire.
- Pour l'expropriation des domaines publics, des :
  - actes administratifs,
  - actes déclaratifs de l'utilité publique,
  - actes de cessibilité.

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de gestion du patrimoine immobilier relevant du domaine public :

- le secrétaire général de la commune,
- le chef du service patrimoine.

### 2.4.3.7 Occupation temporaire de domaines publics

Le droit d'occupation temporaire autorise la prise de possession provisoire d'un terrain par un particulier, pour l'exercice d'une activité commerciale ou industrielle.

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.13	
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PUBLIC	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : OCCUPATIONS TEMPORAIRES	<b>PAGE</b> : 1/1	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE</b> : QUESTIONS RELATIVES AUX OCCUPATIONS TEMPORAIRES DES DOMAINES PUBLICS DES COMMUNES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combien y a-t-il d'autorisations d'occupation temporaire du domaine public communal ?</li> <li>• Quel est l'objet de ces autorisations ?</li> <li>• Y a-t-il délibération du conseil avant la délivrance de l'autorisation d'occupation temporaire ?</li> <li>• Si la réponse est positive, quelle est la date de la délibération du conseil ?</li> <li>• Y a-t-il approbation de la tutelle ?</li> <li>• Quel est le montant de la redevance d'occupation temporaire ?</li> <li>• La redevance d'occupation temporaire est-elle payée à terme ?</li> <li>• Si la réponse est négative, quel est le montant des restes à recouvrer ?</li> <li>• Est-ce qu'il y a eu retrait d'autorisation d'occupation temporaire ?</li> <li>• Si la réponse est positive, pour quels motifs ?</li> </ul>		

#### **2.4.3.8 Expropriation de domaines publics**

On parle d'expropriation lorsque l'administration procède à l'acquisition des biens immeubles en faisant appel à ses prérogatives de puissance publique.

Ce procédé est utilisé lorsque l'accès à la propriété immobilière par le recours à l'acquisition amiable, conformément au droit civil se révèle difficile à cause du refus des propriétaires de céder leurs biens.

L'expropriation d'immeubles, en tout ou partie, ou de droits réels immobiliers ne peut être prononcée que lorsque l'utilité publique en a été déclarée.

L'expropriation pour cause d'utilité publique concerne aussi bien les biens du domaine privé que les biens du domaine public.

Le droit d'expropriation est ouvert à l'Etat et aux collectivités locales ainsi qu'aux autres personnes morales de droit public et privé ou aux personnes physiques auxquelles la puissance publique délègue ses droits en vue d'entreprendre des travaux ou opérations déclarés d'utilité publique.

Ne peuvent être expropriés :

- Les édifices à caractère religieux des divers cultes,
- Les cimetières,
- Les immeubles faisant partie du domaine public,
- Les ouvrages militaires.

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PUBLIC	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PUBLIC	<b>PAGE</b> : 1/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AUX DISPOSITIONS GENERALES A L'EXPROPRIATION DE DOMAINES PUBLICS

<ul style="list-style-type: none"> <li>L'expropriation d'immeubles, tout ou en partie, ou de droits réels immobiliers a-t-elle été prononcée après déclaration de l'utilité publique des biens en question ?</li> <li>Si la réponse est positive, l'expropriation pour cause d'utilité publique s'est-elle opérée par autorité de justice ou par accord amiable ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est l'objet de l'expropriation ?</li> <li>Pour quel ouvrage ou équipement a été faite l'expropriation ?</li> <li>Quelle est la superficie du bien exproprié ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 2: QUESTIONS RELATIVES A LA DECLARATION D'UTILITE PUBLIQUE ET CESSIBILITE

<ul style="list-style-type: none"> <li>L'utilité publique est-elle déclarée par un acte administratif qui précise la zone susceptible d'être frappée d'expropriation ?</li> <li>Si la réponse est positive, cette zone comprend-elle :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les immeubles nécessaires à la réalisation des ouvrages ou opérations déclarés d'utilité publique,</li> <li>- la portion restante de ces immeubles,</li> <li>- les immeubles avoisinants lorsque l'expropriation en est jugée nécessaire pour mieux atteindre le but d'utilité publique envisagé ou lorsque l'exécution des travaux doit procurer à ces immeubles une notable augmentation de valeur ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acte administratif fixe-t-il le mode d'utilisation des immeubles qui ne sont pas incorporés effectivement à l'ouvrage ou les conditions de vente de ces immeubles ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acte déclaratif de l'utilité publique désigne-t-il les propriétés frappées d'expropriation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la réponse est négative, est-il procédé à la désignation par acte de cessibilité ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acte de cessibilité intervient-il dans le délai de deux ans à compter de la date de la publication au Bulletin Officiel de l'acte déclaratif d'utilité publique ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'acte déclaratif d'utilité publique a-t-il fait l'objet des mesures de publicité suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Affichage intégral dans les bureaux de la commune du lieu de situation de la zone frappée d'expropriation,</li> <li>- Publication intégrale au Bulletin Officiel et insertion d'un avis dans un ou plusieurs journaux autorisés à recevoir les annonces légales, avec référence au Bulletin Officiel dans lequel la publication a été faite ?</li> </ul> </li> </ul>		



## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PUBLIC	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PUBLIC	<b>PAGE</b> : 2/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE): QUESTIONS RELATIVES A LA DECLARATION D'UTILITE PUBLIQUE ET CESSIBILITE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'acte de cessibilité est-il précédé d'une enquête administrative ?</li> <li>• Si la réponse est positive, le projet de cet acte :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- a-t-il été publié au Bulletin Officiel dans un ou plusieurs journaux autorisés à recevoir les annonces légales,</li> <li>- a-t-il été déposé, accompagné d'un plan, au bureau de la commune où les intéressés peuvent en prendre connaissance et présenter leurs observations pendant un délai de deux mois, à dater de sa publication au Bulletin Officiel ?</li> </ul> </li> <li>• Les intéressés ont-ils fait connaître, dans un délai de deux mois, tous les locataires et autres détenteurs de droits sur les immeubles ?</li> <li>• L'expropriant s'est-il fait délivrer par le conservateur de la propriété foncière un certificat donnant l'état des détenteurs de droits réels inscrits aux livres fonciers ?</li> <li>• Si la réponse est positive, ce certificat est-il collectif ou individuel ?</li> <li>• Le projet d'acte de cessibilité a-t-il été également déposé à la conservation de la propriété foncière du lieu de situation des immeubles ?</li> <li>• Si la réponse est positive, le conservateur de la propriété foncière a-t-il délivré à l'expropriant un certificat attestant que la mention dudit projet d'acte a été inscrite :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit sur les titres fonciers concernés,</li> <li>- soit, s'il s'agit d'immeubles en cours d'immatriculation, sur le registre des oppositions ?</li> </ul> </li> <li>• Le certificat mentionne-t-il :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les opposants,</li> <li>- la nature exacte des droits invoqués,</li> <li>- la capacité et le domicile déclaré de leurs détenteurs,</li> <li>- ainsi que toutes les charges grevant l'immeuble ou les droits réels immobiliers en cause ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PUBLIC	<b>VERSION DU</b> : NOV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PUBLIC	<b>PAGE</b> : 3/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
----------------------------	----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA DECLARATION D'UTILITE PUBLIQUE ET CESSIBILITE

<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'il s'agit d'immeubles qui ne sont ni immatriculés ni en cours d'immatriculation, le projet d'acte de cessibilité a-t-il été déposé au greffe du tribunal administratif de la situation des immeubles pour être inscrit sur le registre spécial ?</li> <li>Si la réponse est positive, un certificat attestant cette inscription a-t-il été remis par le greffier à l'expropriant ?</li> <li>L'acte de cessibilité a-t-il fait l'objet des mesures de publicité suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publication intégrale au Bulletin Officiel et insertion d'un avis dans un ou plusieurs journaux autorisés à recevoir les annonces légales, avec référence au Bulletin Officiel dans lequel la publication a été faite,</li> <li>- Affichage intégral dans les bureaux de la commune du lieu de situation de la zone frappée d'expropriation ?</li> </ul> </li> <li>L'acte de cessibilité désigne-t-il les propriétés d'expropriation ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 3: QUESTIONS RELATIVES A LA PRISE DE POSSESSION, PRONONCE DE L'EXPROPRIATION ET FIXATION DES INDEMNITES

<ul style="list-style-type: none"> <li>L'expropriant a-t-il déposé auprès du tribunal administratif dans le ressort duquel est situé l'immeuble, une requête tendant à faire prononcer le transfert de propriété et fixer les indemnités ?</li> <li>L'expropriant a-t-il déposé, auprès dudit tribunal, statuant dans la forme des référés, une requête pour que soit ordonnée la prise de possession moyennant consignation ou versement du montant de l'indemnité ?</li> <li>Si la réponse est positive, quel est le montant de l'offre de l'expropriant ?</li> <li>Les requêtes sont-elles accompagnées de :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- toutes les pièces justificatives de l'accomplissement desdites formalités,</li> <li>- l'acte déclaratif d'utilité publique,</li> <li>- l'acte de cessibilité ?</li> </ul> </li> <li>La prise de possession est-elle autorisée par le juge des référés par ordonnance moyennant le versement ou la consignation d'une indemnité provisionnelle égale au montant des offres de l'expropriant ?</li> <li>Quel est le montant de l'indemnité ?</li> </ul>		
--	--	--



## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PUBLIC	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PUBLIC	<b>PAGE</b> : 5/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 3 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA PRISE DE POSSESSION, PRONONCE DE L'EXPROPRIATION ET FIXATION DES INDEMNITES

<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la réponse à la question précédente est positive, ces décisions ont-elles également fait l'objet d'un affichage intégral au bureau de la commune du lieu de situation de l'immeuble ?</li> <li>La prise de possession par l'expropriant de l'immeuble ou des droits réels expropriés est-elle intervenue après l'accomplissement des formalités de notification ou de publication et paiement ou consignation de l'indemnité provisionnelle ?</li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 4: QUESTIONS RELATIVES AUX PAIEMENT ET CONSIGNATION DES INDEMNITES

<ul style="list-style-type: none"> <li>L'indemnité provisionnelle et celle fixée par jugement sont-elles versées dès l'accomplissement des formalités de publication ?</li> <li>Si les ayants droits ne se sont pas fait connaître, les indemnités leur revenant ont-elles été consignées à la Caisse de Dépôt et de Gestion ?</li> <li>Si les titres justificatifs de propriété n'ont pas été produits ou ont été jugés insuffisants, les indemnités ont-elles été consignées à la Caisse de Dépôt et de Gestion ?</li> <li>Si la réponse est positive, l'expropriant a-t-il procédé à l'affichage dans les bureaux de la commune et de la conservation de la propriété foncière intéressée, d'avis qui font connaître les immeubles et les noms des ayants droits ?</li> <li>Si, dans le délai de six mois à dater de cet affichage, aucune opposition ne s'est manifestée, les indemnités ont-elles été versées aux ayants droits ?</li> <li>En cas d'opposition, l'indemnité a-t-elle été consignée jusqu'à ce que soit intervenue une décision judiciaire déterminant le bénéficiaire définitif de l'indemnité ou jusqu'à production par les ayants droits d'une mainlevée en bonne et due forme de l'opposition qui s'est révélée ?</li> <li>En ce qui concerne les immeubles en cours d'immatriculation qui ont donné lieu à une opposition et les immeubles non immatriculés qui ont fait l'objet d'un litige devant les tribunaux, l'indemnité a-t-elle été consignée jusqu'à désignation des véritables ayants droits ?</li> </ul>		
--	--	--

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PUBLIC	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PUBLIC	<b>PAGE</b> : 6/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES AUX VOIES DE RECOURS

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le jugement prononçant le transfert de propriété et fixant l'indemnité a-t-il fait l'objet d'un appel ayant pour seul objet la fixation de l'indemnité devant la cour suprême ?</li> <li>Si la réponse est positive, Qui a interjeté le recours devant la cour suprême :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'expropriant,</li> <li>- L'exproprié ?</li> </ul> </li> <li>L'arrêt a-t-il été notifié d'office par le greffier de la cour d'appel ?</li> <li>A-t-il été publié par l'expropriant dans un ou plusieurs journaux autorisés à recevoir les annonces légales ?</li> <li>Est-ce que l'indemnité fixée après appel a été versée aux ayants droits ?</li> <li>Si la réponse est positive, quel est le montant de l'indemnité fixée après appel ?</li> <li>Cette indemnité a-t-elle été répartie par exproprié ?</li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 6: QUESTIONS RELATIVES AUX EFFETS DE L'EXPROPRIATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les immeubles immatriculés, sont-ils mutés de plein droit au nom de l'autorité expropriante ?</li> <li>Si la réponse est positive, toutes les inscriptions au profit des tiers sont-elles radiées d'office ? les droits des bénéficiaires sont-ils transportés sur les indemnités ?</li> <li>Pour les immeubles en cours d'immatriculation, est-il établi des titres nets de charges au profit de l'autorité expropriante ?</li> <li>Si la réponse est positive, les droits éventuels des opposants, sont-ils transportés d'office sur l'indemnité ?</li> <li>En ce qui concerne les propriétés non immatriculées, ni en cours d'immatriculation, le jugement prononçant le transfert de propriété purge-t-il les immeubles ou les droits réels expropriés de tout droit et charge pouvant les grever ?</li> <li>Au vu de ce jugement, le conservateur de la propriété foncière a-t-il procédé à l'établissement des titres définitifs au nom de l'autorité expropriante ?</li> <li>En cas d'utilisation d'un immeuble acquis par voie d'expropriation pour des travaux ou opérations différents de ceux qui ont justifiés l'expropriation, ces changements ont-ils été autorisés par un acte administratif ?</li> <li>L'expropriant a-t-il fait recours à la procédure de l'adjudication pour la revente des immeubles acquis par voie d'expropriation depuis moins de cinq ans ?</li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14
<b>TITRE</b> : PATRIMOINE IMMOBILIER RELEVANT DU DOMAINE PUBLIC	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b> : EXPROPRIATION DE DOMAINE PUBLIC	<b>PAGE</b> : 7/7

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 7: QUESTIONS RELATIVES AUX DISPOSITIONS DIVERSES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si après la publication de l'acte de cessibilité, l'expropriant et l'exproprié s'entendent sur le prix fixé par la commission et sur les modalités de cession de l'immeuble ou des droits réels frappés d'expropriation, cet accord est-il passé par procès-verbal devant l'autorité administrative locale du lieu de situation de l'immeuble lorsque l'exproprié réside dans ledit lieu?</li> <li>• Si l'exproprié ne réside pas dans ce lieu, cet accord est-il conclu conformément aux dispositions du droit privé par acte sous seing privé ou par acte notarié ? a-t-il été notifié à l'autorité administrative locale ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas de renonciation de l'expropriant de tout ou une partie d'un immeuble compris dans la zone frappée d'expropriation ou désigné dans l'acte de cessibilité, est-il établi par l'expropriant d'un acte rectificatif de l'acte déclaratif d'utilité publique ou de l'acte de cessibilité ?</li> <li>• Si la réponse est positive, cet acte rectificatif a-t-il fait l'objet de mesures de publications dans un ou plusieurs journaux autorisés à recevoir des annonces légales ?</li> </ul>		

## **2.5 Chapitre 4 : Guide d'Audit relatif à la Gestion des Contentieux**

### **2.5.1 Préambule**

La gestion du contentieux a pour objectif de gérer les dossiers litigieux et contentieux de la commune. Elle est représentée en justice par son président qui défend les intérêts de la commune devant le tribunal administratif en particulier et auprès des instances judiciaires en général (tribunal de première instance, Cour d'appel et Cour suprême).

L'audit de la gestion du contentieux vise à :

- Prendre connaissance de l'ensemble des dossiers contentieux de la commune ;
- Classer les dossiers selon leur nature juridique et leur dénouement ;
- Assurer le suivi des actions judiciaires intentées auprès des tribunaux normaux et administratifs ;

L'auditeur pour mener à bien sa mission d'audit de la gestion du contentieux doit avoir à sa disposition :

- Les dossiers contentieux dont le jugement a déjà été prononcé,
- Ceux en cours de jugement ;
- Les requêtes émanant des particuliers ;

Les personnes à rencontrer dans le cadre d'un audit de gestion du contentieux :

## 2.5.2 Structure en charge du contentieux

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b> : F.GEST.14	
<b>TITRE</b> : GESTION DU CONTENTIEUX	<b>VERSION DU</b> : Nov. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : STRUCTURE EN CHARGE DU CONTENTIEUX	<b>PAGE</b> : 1/1	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA STRUCTURE EN CHARGE DU CONTENTIEUX</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la structure en charge de la gestion du contentieux au niveau de la collectivité locale ? préciser son rattachement hiérarchique.</li> <li>Quels types de dossiers contentieux sont gérés par la structure « Gestion du contentieux » ? énumérer la liste des différents types de dossiers contentieux.</li> <li>Quelles sont les missions assurées par la structure en charge du contentieux ?</li> <li>Quel est l'effectif alloué à la structure en charge du contentieux ?</li> <li>Les équipes en charge du contentieux possèdent-elles les compétences techniques requises ? quel est leur profil ?</li> <li>Est-il prévu des actions de formation au profit du personnel de la structure en charge du contentieux ?</li> <li>Quelles sont les formations ciblées ?</li> <li>Quels sont les bénéficiaires de cette formation (chef de division, chef de service, gestionnaires...)</li> <li>La collectivité locale a-t-elle nommé un avocat qui la représente auprès des instances judiciaires ?</li> <li>Si la réponse est positive, cet avocat est-il affecté à la collectivité locale à plein temps ?</li> </ul>		



### 2.5.3 Gestion du contentieux

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL			
<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DE LA GESTION DU PATRIMOINE	<b>CODE FICHE</b>	: F.GEST.14
<b>TITRE</b>	: GESTION DU CONTENTIEUX	<b>VERSION DU</b>	: Nov. 06
<b>RUBRIQUE</b>	:	<b>PAGE</b>	: 1/1
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA GESTION DU CONTENTIEUX</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le président de la commune représente-t-il la commune en justice sauf lorsqu'il est impliqué personnellement ou en qualité de mandataire, d'associé ou actionnaire, de conjoint, d'ascendant ou descendant direct ?</li> <li>• Le président de la commune intente-t-il des actions en justice après délibération conforme du conseil ?</li> <li>• Le président de la commune informe-t-il le conseil de toutes les actions judiciaires engagées sans délibération préalable, au cours de la session ordinaire ou extraordinaire qui suit immédiatement l'introduction de ces actions ?</li> <li>• Quel est le nombre de contentieux au niveau de la collectivité locale :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour lesquels la commune demande un droit ;</li> <li>- Pour lesquels un tiers est lésé ?</li> </ul> </li> <li>• Quelle est la nature des dossiers contentieux :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accidents de travail,</li> <li>- Patrimoine foncier,</li> <li>- Marchés publics litigieux,</li> <li>- Dommages et intérêts ?</li> </ul> </li> <li>• Quel est le pourcentage des dossiers réglés à l'amiable ?</li> <li>• Quel est le pourcentage des dossiers pour lesquels on a entamé une procédure judiciaire auprès :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des tribunaux normaux,</li> <li>- Des tribunaux administratifs ?</li> </ul> </li> <li>• Quel est l'aboutissement de la procédure judiciaire (préciser le pourcentage) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jugement en faveur de la collectivité locale ;</li> <li>- Jugement en défaveur de la collectivité locale ;</li> <li>- Appel ;</li> <li>- Exécution ?</li> </ul> </li> </ul>			



9



MINISTRE DE L'INTERIEUR  
INSPECTION GENERALE DE  
L'ADMINISTRATION TERRITORIALE

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

### FASCICULE I GUIDE D'AUDIT DES DEPENSES

*Ce fascicule a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*

**ANNEE 2007**

## Sommaire

1	Introduction	3
1.1	Objectifs	3
1.2	Périmètre des audits des dépenses	3
1.3	Documentation nécessaire pour l'audit des dépenses	4
2	Fiches d'audit des Dépenses	5
2.1	Chapitre 1 : Guide d'Audit relatif aux Marchés Publics	6
2.1.1	Procédures de Lancement et de Passation des Marchés Publics	6
2.1.2	Procédures de Suivi et d'Exécution des Marchés	25
2.2	Chapitre 2 : Guide d'Audit relatif aux achats par Bons de Commande	37
2.2.1	Préambule	37
2.2.2	Organisation générale de la gestion des achats par bons de commande	38
2.2.3	Planification et à l'initialisation des achats par bons de commande	40
2.2.4	Passation et lancement des bons de commande	42
2.2.5	Liquidation des Bons de Commande	45
2.3	Chapitre 3 : Guide d'Audit relatif à la Gestion Budgétaire	50
2.3.1	Préambule	50
2.3.2	Organisation générale de la gestion budgétaire	51
2.3.3	Préparation et approbation du budget	53
2.3.4	Exécution budgétaire et gestion des engagements de dépenses	63
2.3.5	Suivi des engagements et contrôle budgétaire	67
2.3.6	Virements et reports de crédits	71
2.3.7	Elaboration du rapport annuel	73
2.3.8	Dispositions spécifiques au budget des recettes	76
2.4	Chapitre 4 : Guide d'Audit relatif à la Gestion des Stocks	77
2.4.1	Préambule	77
2.4.2	Entrée en stocks	78
2.4.3	Sortie de stocks	80
2.4.4	Mise à jour de l'inventaire	81
2.4.5	Inventaire des stocks	82
2.5	Chapitre 5 : Guide d'Audit relatif à la Gestion du Parc Auto	85
2.5.1	Préambule	85
2.5.2	Acquisition des véhicules	86
2.5.3	Affectation des véhicules	89
2.5.4	Gestion des pièces de rechange	90
2.5.5	Gestion des Carburants et Lubrifiants	91
2.5.6	Réforme des véhicules	92
2.5.7	Cession des véhicules réformés	93
2.6	Chapitre 6 : Guide d'Audit relatif à la Gestion des Conventions	94
2.6.1	Préambule	94
2.6.2	Gestion des conventions des projets cofinancés	95
2.6.3	Gestion des conventions passées avec l'ONEP, l'ONPT ou l'ONT	97
2.6.4	Gestion des contrats spécifiques	99
2.7	Chapitre 7 : Guide d'Audit relatif à la Gestion de la Régie des Dépenses	100
2.7.1	Préambule	100
2.7.2	Approvisionnement de la caisse du régisseur	101
2.7.3	Paiement des dépenses	102

# 1 Introduction

## 1.1 Objectifs

Le présent guide est destiné à homogénéiser la démarche de conduite des missions d'audit des dépenses au niveau du Service Central, des Préfectures et Provinces et des Collectivités Locales, et/ou toutes autres entités pouvant faire l'objet de missions d'audits des dépenses rentrant dans le domaine d'intervention de l'IGAT.

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 des audits des dépenses

La gestion des dépenses comprend les activités suivantes :

- la gestion des marchés par appel d'offres,
- la gestion des bons de commandes,
- la gestion budgétaire,
- la gestion des stocks,
- la gestion du parc auto,
- la gestion des conventions,
- la gestion de la régie des dépenses.

L'audit de la gestion des dépenses comprend donc les volets suivants:

- l'analyse des modalités de fonctionnement des opérations relevant de la gestion budgétaire des collectivités locales,
- 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'analyse des modalités de préparation, approbation, exécution et suivi des budgets de la collectivité locale,
- l'analyse des modalités de gestion des entrées et de sorties des stocks de la collectivité locale et les modalités de mise à jour et d'inventaire des stocks,
- l'analyse des modalités de gestion du parc auto comprenant l'acquisition, l'affectation, la cession des véhicules de la collectivité locale et la gestion des entrées et de sorties des carburants et lubrifiants et des pièces de rechange,

- l'analyse des modalités de gestion et de passation des conventions par les collectivités locales,
- L'analyse des modalités de gestion de la régie des dépenses au niveau des collectivités locales.

L'objectif étant d'analyser et de mettre en évidence, les dysfonctionnements et/ou éléments de contre-performance liés à/au(x) :

- procédures d'établissement et de suivi des budgets des collectivités locales,
- procédures et modalités de passation des marchés par appel d'offres,
- procédures et modalités de passation des marchés par bons de commande,
- procédures et modalités de gestion budgétaire,
- traitement et la gestion des stocks de la collectivité locale,
- traitement et la gestion du parc auto,
- traitement et la gestion des conventions passées par la collectivité locale avec les prestataires de services,
- traitement et la gestion de la régie des dépenses.

### **1.3 Documentation nécessaire pour l'audit des dépenses**

L'audit des dépenses des collectivités locales 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 de la collectivité locale,
- la description des procédures et des modalités de gestion des marchés par bons de commande et des marchés par appel d'offres,
- la description des procédures et modalités de préparation, approbation, exécution et suivi des budgets,
- les conventions et les contrats de gestion signés par la collectivité locale avec les prestataires de services,
- la description des procédures et des modalités de gestion des entrées, sorties, mises à jour et inventaires des stocks gérés par la collectivité locale,
- la description des procédures et des modalités de gestion du parc auto.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et pourra être élargie pour comprendre d'autres documents, selon les besoins d'analyse.

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 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 des collectivités locales auditées.

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 répartition 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.
- les modalités et étapes de gestion budgétaire :
  - organisation générale de la gestion budgétaire,
  - préparation et approbation du budget,
  - exécution budgétaire et gestion des engagements des dépenses,
  - suivi des engagements et contrôle budgétaire,
  - virements et reports de crédits,
  - élaboration du rapport annuel.
- les modalités et étapes de gestion des stocks :
  - les entrées en stocks,
  - les sorties de stocks,
  - les mises à jour des stocks,
  - les inventaires permanents.



- les modalités de gestion du parc auto, à savoir :
  - la gestion des acquisitions des véhicules constituant le parc automobile,
  - la gestion des affectations des véhicules,
  - la gestion des réformes des véhicules,
  - la gestion des cessions des véhicules réformés,
  - la gestion des bons et conventions « pièces de rechange »,
  - la gestion des bons et conventions « carburants et lubrifiants ».
- les modalités et étapes de gestion des conventions :
  - les conventions des projets cofinancés,
  - les conventions passées avec l'ONEP, l'ONPT, l'ONT,
  - les contrats spécifiques.
- les modalités et étapes de gestion de la régie des dépenses :
  - l'approvisionnement de la caisse du régisseur,
  - le paiement des dépenses.

## **2.1 Chapitre 1 : Guide d'Audit relatif aux Marchés Publics**

### **2.1.1 Procédures de Lancement et de Passation des Marchés Publics**

#### **2.1.1.1 Préambule**

Les marchés publics couvrent l'ensemble des commandes publiques attribuées par les collectivités locales 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.

L'auditeur, pour mener à bien sa mission, doit avoir à sa disposition tous les documents relatifs à la passation des marchés publics dont notamment :

- les dossiers marchés,
- 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...

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit des marchés publics, peuvent être :

- 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.

## 2.1.1.2 Dispositions générales relatives aux marchés publics

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.MPUB.01	
<b>TITRE</b> : MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>PAGE</b> : 1/3	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A L'OBJET DES MARCHES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la structure en charge de la gestion des marchés ? quel est l'effectif alloué à la gestion des marchés ?</li> <li>• Quel est le nombre de marchés gérés durant les trois derniers exercices ? énumérer les différents types de marchés engagés par la structure marchés ?</li> <li>• Les prestations qui font l'objet des marchés répondent-elles à la nature et à l'étendue des besoins de la Collectivité Locale à satisfaire ?</li> <li>• 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 ?</li> <li>• Si la réponse est positive, vérifier que les spécifications techniques ne donnent aucune indication sur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La marque commerciale,</li> <li>- L'appellation,</li> <li>- Le brevet et la conception,</li> <li>- Le type,</li> <li>- L'origine,</li> <li>- Les producteurs particuliers.</li> </ul> </li> </ul>		
SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES – CADRE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> <li>• 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 ?</li> <li>• Les quantités des prestations sont-elles précisées pour chaque commande par le maître d'ouvrage en fonction des besoins à satisfaire ?</li> <li>• Les marchés – cadre indiquent-ils la durée pour laquelle ils sont conclus ?</li> <li>• Si la réponse est positive, comportent-ils également une clause de tacite reconduction, sans toutefois que la durée totale de chaque marché n'excède cinq années ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.MPUB.01
<b>TITRE</b> : MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>PAGE</b> : 2/3

Guide d'exploration	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :
---------------------	----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES PLURIANNUELS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il passé des marchés s'étalant sur plus d'une année budgétaire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la réponse est positive, les engagements de dépenses et les règlements demeurent-ils dans la limite des crédits d'engagement et des crédits de paiement disponibles ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES A TRANCHES CONDITIONNELLES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la réponse est positive, ces marchés portent-ils sur la totalité de la prestation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché à tranches conditionnelles est-il divisé en :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une tranche ferme couverte par les crédits disponibles, à exécuter dès la notification de l'approbation du marché ?</li> <li>- 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 ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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"> <li>- bénéficié d'une indemnité d'attente prévue dans le marché ?</li> <li>- ou renoncé à la réalisation de la ou des tranches conditionnelles concernées ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché à tranches conditionnelles comporte-t-il l'une des deux formes de clauses de prix suivantes :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ?</li> <li>- Un prix différent pour la tranche ferme et pour la ou les tranches conditionnelles ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.MPUB.01
<b>TITRE</b> : MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>PAGE</b> : 3/3

Guide d'exploration	<b>Réponse</b> s Oui/no n	<b>Justification de</b> réponses négatives :
---------------------	---------------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 4 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES A TRANCHES CONDITIONNELLES

<ul style="list-style-type: none"> <li>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 ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES EN LOTS SEPARÉS

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le maître d'ouvrage a-t-il divisé la prestation en deux ou plusieurs lots pouvant donner lieu chacun à un marché distinct ?</li> <li>Si la réponse est positive, a-t-il limité le nombre de lots pouvant être attribués à un même concurrent ?</li> <li>Le règlement de consultation comporte-t-il toutes les précisions utiles ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 6 : QUESTIONS RELATIVES A LA FORME DES MARCHES

<ul style="list-style-type: none"> <li>Les marchés font-ils référence aux mentions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le mode de passation,</li> <li>- l'indication des parties contractantes,</li> <li>- les noms et qualités des signataires,</li> <li>- l'objet et le lieu d'exécution des prestations,</li> <li>- l'énumération par ordre de priorité des pièces incorporées au marché,</li> <li>- le prix,</li> <li>- le délai d'exécution ou la date d'achèvement du marché,</li> <li>- les conditions de réception et de livraison des prestations,</li> <li>- les conditions de règlement,</li> <li>- les clauses de nantissement,</li> <li>- les conditions de résiliation,</li> <li>- l'approbation du marché par l'autorité compétente ?</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 7 : QUESTIONS RELATIVES AUX CAHIERS DES CHARGES

<ul style="list-style-type: none"> <li>Les cahiers des charges précisent-ils les conditions dans lesquelles les marchés sont passés et exécutés ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les cahiers des charges comprennent-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les cahiers des clauses administratives générales,</li> <li>- Les cahiers des prescriptions communes,</li> <li>- Les cahiers des prescriptions spéciales ?</li> </ul> </li> </ul>		

### 2.1.1.3 Prix des marchés

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.MPUB.02	
<b>TITRE</b> : PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : PRIX DES MARCHES	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA FORME ET CARACTERE DES PRIX		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché est-il à prix global, à prix unitaire ou à prix mixte ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché comporte-t-il des prestations exécutées sur la base de dépenses contrôlées ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces prix sont-ils fermes, révisables ou provisoires ?</li> </ul>		
SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AU MARCHÉ A PRIX GLOBAL		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché à prix global comprend-il un prix forfaitaire couvrant l'ensemble des prestations qui font l'objet du marché ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la réponse est positive, le prix forfaitaire est-il calculé sur la base de la décomposition du montant global ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le montant global est-il calculé par addition des différents prix forfaitaires indiqués pour chaque poste de la décomposition ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas où les postes sont affectés de quantités, s'agit-il de quantités forfaitaires établies par le maître d'ouvrage ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la réponse est positive, les modifications introduites sont-elles évaluées conformément aux cahiers des charges ?</li> </ul>		
SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES A PRIX UNITAIRE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES A PRIX MIXTES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le règlement s'est-il effectué selon les modalités de règlement relatives aux marchés à prix global et aux marchés à prix unitaires ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.MPUB.02
<b>TITRE</b> : PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PRIX DES MARCHES	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponse</b> s Oui/no n	<b>Justification de</b> réponses négatives :
----------------------------	---------------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES DE TRAVAUX COMPORTANT DES PRESTATIONS SUR DEPENSES CONTROLEES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il passé des marchés comportant des prestations rémunérées sur la base de dépenses contrôlées ?</li> <li>• Si la réponse est positive, ces marchés indiquent-ils :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la nature et le mode de décompte,</li> <li>- la valeur des divers éléments qui concourent à la détermination du prix de règlement,</li> <li>- les contrôles auxquels sera soumis le titulaire ?</li> </ul> </li> <li>• Le montant des prestations rémunérées sur la base de dépenses contrôlées n'excède-t-il pas 2% du montant initial du marché ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 6 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES A PRIX FERME

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il passé un marché à prix ferme ne pouvant être modifié en raison des variations économiques survenues pendant le délai de son exécution ?</li> <li>• 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 ?</li> <li>• 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 ?</li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 7 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES A PRIX REVISABLE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il passé un marché dont le prix peut être modifié en raison des variations économiques en cours d'exécution de la prestation ?</li> <li>• Si la réponse est positive, le délai prévu pour son exécution est-il supérieur à une année ?</li> <li>• Lorsque le prix est révisable, les cahiers de charge indiquent-ils les modalités de la révision et la date de son exigibilité ?</li> <li>• 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 ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 8 : QUESTIONS RELATIVES AUX MARCHES A PRIX PROVISOIRE

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 ?		
--	--	--

### 2.1.1.4 Marchés par appel d'offres

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.MPUB.03	
<b>TITRE</b> : MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : MARCHES PAR APPEL D'OFFRES	<b>PAGE</b> : 1/3	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU LANCEMENT ET PASSATION DES MARCHES PAR APPEL D'OFFRES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un programme prévisionnel de lancement des marchés ? a-t-il été publié dans la presse ?</li> <li>• Le marché a-t-il été établi sur la base de ce programme ?</li> <li>• Le mode de passation du marché a-t-il été validé par la hiérarchie ?</li> <li>• Le mode de passation du marché retenu permet-il de choisir librement le fournisseur en sauvegardant les intérêts de la collectivité locale ?</li> <li>• Les marchés par appel d'offres sont-ils conclus sur la base :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'un CPS élaboré par des personnes compétentes ?</li> <li>- d'une soumission établie par le fournisseur ?</li> <li>- d'une correspondance suivant les usages de commerce ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'avis d'appel d'offres ouvert fait-il connaître :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'objet de l'appel d'offre ?</li> <li>- le lieu d'exécution ?</li> <li>- l'autorité qui procède à l'appel d'offres ?</li> <li>- le(s) bureau(x) du maître d'ouvrage où l'on peut retirer le dossier d'appel d'offres,</li> <li>- le bureau du maître d'ouvrage, où sont déposées ou adressées les offres,</li> <li>- le lieu, le jour et l'heure fixés pour la tenue de la séance publique d'ouverture des plis,</li> <li>- les pièces justificatives prévues dans le dossier d'appel d'offres que tout concurrent doit fournir,</li> <li>- le montant en valeur du cautionnement provisoire,</li> <li>- les qualifications requises et les catégories dans lesquelles le concurrent doit être classé, pour les marchés de travaux, conformément à la législation en vigueur,</li> <li>- 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),</li> <li>- le prix d'acquisition du dossier d'appel d'offres,</li> <li>- la date de la réunion ou de la visite des lieux organisées par le maître d'ouvrage à l'intention des concurrents.</li> </ul> </li> </ul>		
SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX APPELS D'OFFRES OUVERTS		



## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.MPUB.03
<b>TITRE</b> : MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : MARCHES PAR APPEL D'OFFRES	<b>PAGE</b> : 2/3

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"> <li>• 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 ?</li> <li>• Si la réponse est positive, cette circulaire comporte-t-elle les indications suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'objet de l'appel d'offre ?</li> <li>- le lieu d'exécution ?</li> <li>- l'autorité qui procède à l'appel d'offres ?</li> <li>- le(s) bureau(x) du maître d'ouvrage où l'on peut retirer le dossier d'appel d'offres ?</li> <li>- le bureau du maître d'ouvrage où sont déposées ou adressées les appels d'offres ?</li> <li>- le lieu, le jour et l'heure fixés pour la tenue de la séance publique d'ouverture des plis ?</li> <li>- les pièces justificatives prévues dans le dossier d'appel d'offres que tout concurrent doit fournir ?</li> <li>- le montant en valeur du cautionnement provisoire ?</li> <li>- les qualifications requises et les catégories dans lesquelles le concurrent doit être classé, pour les marchés de travaux, conformément à la législation en vigueur ?</li> <li>- 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) ?</li> <li>- le prix d'acquisition du dossier d'appel d'offres ?</li> <li>- la date de la réunion ou de la visite des lieux organisées par le maître d'ouvrage à l'intention des concurrents ?</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES A LA COMMISSION D'APPELS D'OFFRES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plis sont-ils ouverts par une commission d'ouverture des plis des appels d'offres dont les membres ont été désignés préalablement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A-t-on désigné un président de commission ? par qui a-t-il été désigné ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : <b>AUDIT DES DEPENSES</b>	<b>CODE FICHE</b> : <b>F.MPUB.03</b>
<b>TITRE</b> : <b>MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS</b>	<b>VERSION DU</b> : <b>FEV.</b> <b>07</b>
<b>RUBRIQUE</b> : <b>MARCHES PAR APPEL D'OFFRES</b>	<b>PAGE</b> : <b>3/3</b>

Guide d'exploration	<b>Réponse</b> <b>Oui/non</b>	<b>Justification de</b> <b>réponses</b> <b>négligentes :</b>
---------------------	----------------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 4 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA COMMISSION D'APPELS D'OFFRES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le président de la commission est-il assisté de deux fonctionnaires relevant de la même collectivité locale et appartenant autant que possible au service intéressé par l'appel d'offres ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces fonctionnaires ont-ils été désignés dans les mêmes conditions que le président ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La commission d'ouverture des plis comprend-elle des représentants d'autres départements ministériels ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 5: QUESTIONS RELATIVES A LA SEANCE D'OUVERTURE DES PLIS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La collectivité locale, dès qu'elle a fait son choix, informe-t-elle les autres soumissionnaires du rejet de leurs offres et leur renvoie-t-elle les pièces accompagnant la soumission, à l'exclusion de celle qui est conservée par la collectivité locale ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si aucune des propositions ne lui paraît acceptable, la collectivité déclare-t-elle l'appel d'offre infructueux et en informe-t-elle tous les candidats par écrit officiel ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La collectivité locale a-t-elle procédé au lancement d'un nouvel appel d'offre (avec les mêmes termes de référence)?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 6 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCES VERBAL D'APPELS D'OFFRES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La commission d'ouverture des plis dresse-t-elle un procès verbal à l'issue de la séance d'ouverture des plis ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le procès verbal élaboré à l'issue de l'ouverture des plis, mentionne-t-il, s'il y a lieu et le cas échéant, les observations ou prestations présentées au cours des opérations de l'appel d'offres, avec l'avis de la commission et indique-t-il les motifs d'exclusion des soumissionnaires évincés ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le procès verbal est-il signé par le président et les membres de la commission d'ouverture des plis ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque la commission croit ne pas devoir désigner le moins disant, indique-t-elle les motifs justifiant le choix du candidat à agréer, soit dans le procès verbal, soit dans un rapport annexe ?</li> </ul>		

### 2.1.1.5 Marché par concours

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES			
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE</b> F.MPUB.04	<b>FICHE</b> :	
<b>TITRE</b> : MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : 07	<b>FEV.</b>	
<b>RUBRIQUE</b> : MARCHES PAR CONCOURS	<b>PAGE</b> : 1/5		
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponse</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :	
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX PRINCIPES ET FORMES DU CONCOURS			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les marchés passés par concours présentent-ils des motifs d'ordre technique, esthétique ou financier justifiant des recherches particulières ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le concours est-il organisé sur la base d'un programme établi par la collectivité ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indique-t-il les besoins auxquels doit répondre la prestation ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixe-t-il, le cas échéant, l'ordre de grandeur ou le maximum de la dépense prévue pour l'exécution du projet ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme indique-t-il les pièces à fournir par les soumissionnaires en ce qui concerne les modalités de règlement pour les marchés à forfait ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les projets et offres sont-ils examinés par un jury désigné à cet effet et classés par le chef de la collectivité concernée ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le concours est lancé par voie d'appel public à la concurrence, tous les candidats désirant y participer, ont-ils eu l'accord de la collectivité pour leur demande ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le concours est restreint, existe-t-il une liste des candidats que la collectivité a décidé de consulter ? Quels sont les critères retenus pour l'établissement de cette liste ?</li> </ul>			
SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX CONDITIONS PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le concours ouvert ou restreint porte-t-il sur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'établissement d'un projet ?</li> <li>- l'exécution d'un projet préalablement établi ?</li> <li>- à la fois-, l'établissement d'un projet et son exécution ?</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque le concours ne porte que sur l'établissement d'un projet, le programme fixe-t-il les primes, récompenses ou avantages alloués aux auteurs des projets les mieux classés ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme prévoit-il :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- que les projets deviennent en tout ou en partie, propriété de la Collectivité Locale ?</li> <li>- que la Collectivité Locale se réserve le droit de faire exécuter, par l'entreprise ou le fournisseur de son choix, tout ou partie des projets primés, moyennant le versement d'une redevance fixée dans le programme lui-même ou déterminée ultérieurement à l'amiable ou après expertise ?</li> </ul> </li> </ul>			

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE</b> F.MPUB.04	<b>FICHE</b> :
<b>TITRE</b> : MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : 07	<b>FEV.</b>
<b>RUBRIQUE</b> : MARCHES PAR CONCOURS	<b>PAGE</b> : 2/5	

Guide d'exploration	<b>Réponse</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
---------------------	---------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX CONDITIONS PRINCIPALES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme du concours indique-t-il, dans quelles conditions, les hommes de l'art, auteurs des projets peuvent être appelés à coopérer à l'exécution de leur projet primé ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque le concours porte seulement sur l'exécution d'un projet préalablement établi, ou à la fois sur l'établissement d'un projet et son exécution, l'attribution du marché est-elle prononcée par l'autorité compétente pour approuver le marché, après avis du jury ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'allocation de primes, récompenses ou avantages sont-ils prévus aux concurrents évincés dont les projets ont été les mieux classés ? Les primes, récompenses ou avantages sont-ils alloués sur proposition du Jury ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces primes, récompenses ou avantages sont-ils accordés même si les projets reçus ne sont pas jugés satisfaisants ? argumenter dans quels cas.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les projets primés sont-ils la propriété de la Collectivité Locale ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES A L'AVIS D'OUVERTURE DU CONCOURS OUVERT

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'avis du concours ouvert est-il publié 15 jours au moins avant la date limite fixée pour la réception de demandes d'admission dans les mêmes conditions que celles prescrites par la réglementation en vigueur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'avis d'ouverture du concours fait-il connaître :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'objet du concours ?</li> <li>- le ou les lieux où l'on peut prendre connaissance du programme du concours ?</li> <li>- l'autorité chargée de procéder au concours ?</li> <li>- le lieu, le jour et l'heure fixés pour la réception des demandes d'admission ?</li> <li>- le lieu, le jour et l'heure fixés pour l'affichage des offres lorsque la séance de la commission d'admission des concurrents est publique ?</li> <li>- les justifications à produire ? (indiquer la nature des justificatifs à produire).</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES MARCHES PUBLICS	<b>CODE</b> F.MPUB.04	<b>FICHE</b> :
<b>TITRE</b> : MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : 07	<b>FEV.</b>
<b>RUBRIQUE</b> : MARCHES PAR CONCOURS	<b>PAGE</b> :	3/5

Guide d'exploration	<b>Réponse</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
---------------------	---------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES A LA DEMANDE D'ADMISSION ET PIECES JUSTIFICATIVES A PRODUIRE PAR LES CONCURRENTS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pièces justificatives sont-elles :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- adressées par la poste ?</li> <li>- remises contre récépissé dans les bureaux d'ouverture du concours ?</li> <li>- lorsque la séance de la commission d'admission est publique, sont-elles remises au président de la commission dans les conditions prévues à cet effet ?</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES A LA COMMISSION D'ADMISSION DES CONCURRENTS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La commission d'admission a-t-elle été constituée dans les conditions prévues à cet effet ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La commission s'est-elle réunie à huit clos ? a-t-elle arrêté la liste des entrepreneurs ou fournisseurs qui lui paraissaient présenter les capacités suffisantes, notamment sur les plans techniques et financiers ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il dressé un procès verbal de réunion signé par le président et par les membres de la commission ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce procès verbal indique-t-il les motifs d'exclusion des candidats évincés avec l'avis de la commission d'admission ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les candidats évincés sont-ils informés de la décision de la commission par lettre recommandée adressée par l'autorité qui procède au concours ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pièces jointes à la demande de concourir, sont-elles renvoyées aux concurrents ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque la séance de la commission d'admission des concurrents est publique, les pièces sont-elles rendues par le président aux concurrents présents ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 6 : QUESTIONS RELATIVES AU DELAI DE RECEPTION, DEPOT OU REMISE DES PROPOSITIONS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les concurrents admis sont-ils informés de la décision d'agrément par lettre recommandée adressée par l'autorité qui procède au concours ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette lettre indique-t-elle au moins 30 jours à l'avance, soit lorsque la séance d'ouverture des plis est non publique, le lieu, la date et l'heure fixés pour la remise de leurs propositions ? soit si la séance est publique, le lieu, la date et l'heure d'ouverture des plis ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE</b> F.MPUB.04	<b>FICHE</b> :
<b>TITRE</b> : MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : 07	<b>FEV.</b>
<b>RUBRIQUE</b> : MARCHES PAR CONCOURS	<b>PAGE</b> :	4/5

Guide d'exploration	<b>Réponse</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :
---------------------	---------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 6 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU DELAI DE RECEPTION, DEPOT OU REMISE DES PROPOSITIONS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cette lettre recommandée sont-elles jointes, les pièces qui accompagnent la demande de concourir ?</li> <li>• Les propositions qui ne parviennent pas ou qui, le cas échéant, ne sont pas remises à l'autorité qui procède au concours, dans le délai imparti, sont-elles admises ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 7 : QUESTIONS RELATIVES A L'ENVOI, DEPOT OU REMISE DES PROPOSITIONS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les propositions des concurrents sont-elles :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- envoyées par poste,</li> <li>- déposées contre récépissé dans les bureaux de l'autorité qui procède au concours,</li> <li>- lorsque la séance d'ouverture des plis est publique, sont-elles remises au président du jury dans les conditions prévues à cet effet ?</li> </ul> </li> <li>• Le pli contenant la proposition porte-t-il l'indication précise du concours, de sa date ainsi que l'avertissement qu'elle ne doit être ouverte que par le président du jury du concours lors de la séance d'ouverture des plis ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 8 : QUESTIONS RELATIVES AU ROLE DU JURY DU CONCOURS OUVERT OU RESTREINT

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le jury dresse-t-il un procès verbal de l'ensemble de ses travaux ?</li> <li>• y annexe-t-il s'il y a lieu, le projet du marché qu'il propose de passer avec le concurrent qu'il a retenu ?</li> <li>• Si aucun projet ne paraît acceptable, le jury propose-t-il qu'il ne soit donné aucune au concours en question ?</li> <li>• Le jury fait-il des propositions d'attribution des primes, récompenses ou avantages prévus par le programme du concours ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 9 : QUESTIONS RELATIVES AUX RESULTATS DEFINITIFS DU CONCOURS OUVERT OU RESTREINT

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le procès verbal signé par le président et les membres du jury enregistre-t-il, s'il y a lieu et le cas échéant, les observations ou protestations présentées au cours des opérations de remise et d'ouverture des plis avec l'avis du jury ?</li> <li>• Ce procès verbal est-il soumis à la décision de l'autorité compétente pour approuver le marché ?</li> <li>• L'approbation du marché est-elle notifiée au soumissionnaire dans les délais fixés par le CCAG ?</li> </ul>		
---	--	--

**GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES**

<b>FASCICULE</b> : <b>AUDIT DES DEPENSES</b>	<b>CODE</b> <b>F.MPUB.04</b>	<b>FICHE</b> :
<b>TITRE</b> : <b>MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS</b>	<b>VERSION DU</b> :	<b>FEV.</b> <b>07</b>
<b>RUBRIQUE</b> : <b>MARCHES PAR CONCOURS</b>	<b>PAGE</b> :	<b>5/5</b>

Guide d'exploration	<b>Réponse</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
---------------------	---------------------------	--

**SOUS RUBRIQUE 10 : QUESTIONS RELATIVES A L'AVIS D'OUVERTURE DU CONCOURS RESTREINT**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ce qui concerne les concours restreints, est-il envoyé une circulaire, par le chef hiérarchique concerné ou son délégué, aux entrepreneurs qu'il considère comme seuls susceptibles de s'intéresser aux travaux, fournitures ou services et de s'en acquitter dans les conditions conclues ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La circulaire d'envoi comporte-t-elle les informations suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'objet du concours ?</li> <li>- le ou les lieux où l'on peut prendre connaissance du programme du concours ?</li> <li>- l'autorité chargée de procéder au concours ?</li> <li>- le lieu, le jour et l'heure fixés pour la réception des propositions ?</li> <li>- le lieu, le jour et l'heure fixés pour le concours, lorsque la séance d'ouverture des plis est publique ?</li> </ul> </li> </ul>		

### 2.1.1.6 Marchés négociés

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
FASCICULE : AUDIT DES DEPENSES	CODE F.MPUB.05	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	VERSION DU : 07	FEV.
RUBRIQUE : MARCHES NEGOCIES	PAGE : 1/2	
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
<b>SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA PUBLICITE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les marchés négociés sont-ils soumis (dans toute la mesure du possible et pour tous les moyens approprié), à la publicité préalable et à la concurrence ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La collectivité locale est-elle soumise à une procédure définie pour assurer éventuellement la publicité et la concurrence et pour passer les marchés ?</li> </ul>		
<b>SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A LA PASSATION DES MARCHES NEGOCIES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les marchés négociés concernent-ils :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les fournitures, services ou travaux lorsque les circonstances exigent que les opérations du gouvernement soient tenues secrètes ?</li> <li>- les objets dont la fabrication est assurée exclusivement par des détenteurs de brevets d'invention ?</li> <li>- les fournitures ou travaux dont l'exécution ne peut, en raison des nécessités techniques, être confiée qu'à un prestataire déterminé ?</li> <li>- les prestations qui, ayant fait l'objet d'une procédure d'appel d'offres ou de concours, n'ont fait l'objet d'aucune offre ou pour lesquelles il n'a été proposé que des offres jugées inacceptables par la commission ou le jury ?</li> <li>- les prestations qui, dans le cas d'urgence impérieuse née de circonstances imprévisibles, ne peuvent subir les délais d'une procédure d'appel d'offres ou de concours ?</li> <li>- les prestations que le maître d'ouvrage doit faire exécuter dans les conditions prévues par les cahiers de charges, à la suite de la défaillance du titulaire du marché, et ce lorsque l'urgence ne permet pas de recourir à l'appel d'offres ?</li> <li>- les prestations supplémentaires à confier à un fournisseur ou prestataire de services déjà attributaire d'un marché, s'il y a intérêt au point de vue du délai d'exécution ou de la bonne marche de cette exécution à ne pas introduire un nouvel fournisseur ou prestataire de services, lorsque les prestations en question, imprévues au moment de la passation du marché principal, sont considérées comme l'accessoire dudit marché et ne dépassent pas 10% de son montant ?</li> <li>- les marchés de définition ?</li> <li>- Les prestations urgentes qui intéressent la défense du territoire, la sécurité de la population ou la sécurité des circulations routières, aériennes ou maritimes, dont l'exécution doit commencer avant que toutes les conditions du marché n'aient pu être déterminées ?</li> </ul> </li> </ul>		



## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES MARCHES PUBLICS	<b>CODE</b> F.MPUB.05	<b>FICHE</b> :
<b>TITRE</b> : MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : 07	<b>FEV.</b>
<b>RUBRIQUE</b> : MARCHES NEGOCIES	<b>PAGE</b> :	2/2

Guide d'exploration	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :
---------------------	----------------------------	--

**SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA PASSATION DES MARCHES PAR ENTENTE DIRECTE**

**SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES A LA FORME DES MARCHES NEGOCIES**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les marchés négociés sont-ils conclus :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur la base de l'acte d'engagement souscrit par celui qui se propose de traiter ainsi que sur le cahier des prescriptions spéciales ?</li> <li>- sur une correspondance suivant les usages du commerce précisant les conditions de réalisation de la prestation ?</li> <li>- exceptionnellement, sur commande avec les entrepreneurs, fournisseurs ou prestataires de services qui s'engagent à se soumettre au contrôle du maître d'ouvrage ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les marchés passés par bon de commande sont-ils basés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur une convention spéciale ?</li> <li>- sur un échange de lettres ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'entrepreneur ou le fournisseur de prestations de services ou de travaux -ayant signé un marché par entente directe-, a-t-il produit un dossier administratif, constitué des pièces requises et dans les conditions prévues à cet effet ?</b></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La passation des marchés par entente directe, donne-t-elle lieu à l'établissement par l'ordonnateur, d'un certificat administratif qui justifie la passation du marché sous cette forme ?</b></li> </ul>		

### 2.1.1.7 *Marchés d'études et Marchés de définition*

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES			
<b>FASCICULE</b>	: <b>AUDIT DES MARCHES PUBLICS</b>	<b>CODE FICHE</b>	: <b>F.MPUB.06</b>
<b>TITRE</b>	: <b>MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS</b>	<b>VERSION DU</b>	: <b>FEV.07</b>
<b>RUBRIQUE</b>	: <b>MARCHES D'ETUDES ET MARCHES DE DEFINITION</b>	<b>PAGE</b>	: <b>1/1</b>
Guide d'exploration		Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AUX DIPOSITIONS PARTICULIERES AUX MARCHES D'ETUDES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque la Collectivité Locale ne peut réaliser seule des études devant aboutir directement à des réalisations – défaut des compétences requises-, a-t-elle recours à des marchés d'études ?</li> <li>• Si la réponse est positive, ces marchés sont-ils clairement définis quant à leur objet et à l'étendue des travaux pour permettre la mise en compétition et la détermination de la rémunération du chercheur?</li> <li>• Le marché d'études en question, englobe-t-il une clause prévoyant la possibilité d'arrêter l'étude,               <ul style="list-style-type: none"> <li>- à l'issue d'un délai déterminé ?</li> <li>- lorsque les dépenses atteignent un montant fixé ?</li> </ul> </li> <li>• L'étude est-elle scindée en plusieurs parties, lorsque sa nature et son importance le justifient, chacune assorties d'un prix ?</li> <li>• Si la réponse est positive, est-il prévu l'arrêt de l'exécution du marché au terme de chacune des phases de l'étude ?</li> </ul>			
SOUS RUBRIQUE 2: QUESTIONS RELATIVES AUX DIPOSITIONS PARTICULIERES AUX MARCHES DE DEFINITION			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les marchés d'études sont-ils précédés de « marchés de définition » qui permettent de préciser les buts et les performances à atteindre, les techniques de base à utiliser, les moyens en personnel et en matériel à mettre en œuvre pour la réalisation des études, les éléments du prix des différentes phases que peuvent comporter les études ?</li> <li>• La passation de ces marchés de définition respecte-t-elle la procédure de passation des marchés négociés ?</li> <li>• Les marchés de définition sont-ils conclus avec un seul ou plusieurs prestataires ?</li> </ul>			

### 2.1.1.8 Gestion des avenants

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
FASCICULE : AUDIT DES MARCHES PUBLICS	CODE F.MPUB.06	FICHE :
TITRE : MODES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	VERSION DU : 07	FEV.
RUBRIQUE : GESTION DES AVENANTS	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA GESTION DES AVENANTS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un projet d'avenant a-t-il été préparé par la Collectivité Locale ?</li> <li>• Si la réponse est positive, les motifs de cet avenant ont-ils été précisés ?</li> <li>• Si la réponse est négative, argumenter.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'avenant a-t-il été approuvé par l'autorité compétente ?</li> <li>• Si la réponse est positive, un dossier avenant a-t-il été établi ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'avenant a-t-il été signé par le titulaire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'avenant a-t-il été paraphé ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un dossier administratif a-t-il été constitué ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'avenant a-t-il été signé par l'ordonnateur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le certificat administratif a-t-il été signé par l'ordonnateur ? Ce certificat est-il classé dans le dossier correspondant ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dossier avenant a-t-il été visé par le percepteur ?</li> </ul>		

## **2.1.2 Procédures de Suivi et d'Exécution des Marchés**

### **2.1.2.1 Préambule**

Cette deuxième partie relative à l'audit des marchés permet de faire état des modalités de contrôle et des vérifications à opérer sur les procédures de suivi et d'exécution des marchés passés par les collectivités locales, en traitant 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 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 de la gestion des marchés,
- le responsable des engagements des dépenses,
- l'ordonnateur,
- le responsable de la comptabilité,
- le chef de la division technique.

### 2.1.2.2 Engagement d'une dépense

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
FASCICULE : AUDIT DES DEPENSES	CODE F.MPUB.07	FICHE :
TITRE : SUIVI ET EXECUTION DES MARCHES PUBLICS	VERSION DU : 07	FEV.
RUBRIQUE : ENGAGEMENT D'UNE DEPENSE	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS D'UNE DEPENSE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il établi un rapport de présentation de la dépense à engager ?</li> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport est-il signé par l'ordonnateur ou son délégataire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport donne-t-il lieu à la préparation d'un dossier d'engagement ?</li> <li>• Si la réponse est positive, le dossier est-il accompagné des pièces comptables nécessaires (CPS, soumission,...) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dossier est-il signé par l'ordonnateur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dossier est-il ensuite transmis au service de la comptabilité pour imputation de la dépense ?</li> <li>• Si la réponse est positive, une fiche d'engagement est-elle établie après imputation de la dépense ?</li> </ul>		

### 2.1.2.3 Approbation des marchés

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES			
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE</b> F.MPUB.08	<b>FICHE</b> :	
<b>TITRE</b> : SUIVI ET EXECUTION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : 07	<b>FEV.</b>	
<b>RUBRIQUE</b> : APPROBATION DES MARCHES	<b>PAGE</b> : 1/1		
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponse</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :	
SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A L'APPROBATION DES MARCHES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il préparé un dossier complet relatif au marché comportant               <ul style="list-style-type: none"> <li>- le marché définitif ?</li> <li>- le PV d'ouverture des plis ?</li> <li>- l'acte d'engagement ?</li> <li>- le rapport de présentation ?</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il établi une fiche d'approbation synthétisant toutes les informations relatives au marché ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dossier d'approbation est-il transmis à l'autorité d'approbation compétente pour signature ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché a-t-il été approuvé un responsable habilité ?</li> <li>• Si la réponse est négative, quels sont les motifs du rejet ?</li> </ul>			
SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A LA NOTIFICATION DE L'APPROBATION DES MARCHES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il établi un ordre de service pour notifier l'approbation du marché ?</li> <li>• 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) ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>			

## 2.1.2.4 Commencement des travaux

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
FASCICULE : AUDIT DES DEPENSES	CODE F.MPUB.09	FICHE :
TITRE : SUIVI ET EXECUTION DES MARCHES PUBLICS	VERSION DU : 07	FEV.
RUBRIQUE : COMMENCEMENT DES TRAVAUX	PAGE : 1/2	
Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AU COMMENCEMENT DES TRAVAUX		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il établi un ordre de service de commencement des travaux ?</li> <li>• Si la réponse est positive, l'ordre de service est-il signé par l'autorité compétente ?</li> <li>• L'ordre de service de commencement des travaux est-il envoyé au prestataire de services retenu ?</li> <li>• L'ordre de service est-il daté, numéroté et enregistré avant l'émission ?</li> <li>• L'ordre de service est-il signé par le contractant avec mention de la date de réception ?</li> <li>• Une équipe de suivi et contrôle des travaux a-t-elle été constituée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, les noms et les tâches des membres de l'équipe ont-elles été matérialisées par un écrit ?</li> <li>• Un « journal de chantier » a-t-il été ouvert par l'autorité compétente lors du commencement des travaux ?</li> <li>• Un « cahier d'attachement » a-t-il été ouvert par l'autorité compétente lors du commencement des travaux ?</li> <li>• Afin d'assurer le suivi des travaux, l'autorité compétente a-t-elle pris les dispositions suivantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nomination d'un ingénieur conseil ?</li> <li>- Nomination d'un architecte ?</li> <li>- Recours à un laboratoire ?</li> </ul> </li> <li>• Les plans visés « bon pour exécution » ont-ils été notifiés :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- au prestataire de service ?</li> <li>- au bureau d'étude ?</li> </ul> </li> <li>• Un dossier de démarrage émanant du contractant a-t-il été créé ?</li> <li>• Si la réponse est positive, ce dossier comporte-t-il les éléments suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- élection domicile près du chantier ?</li> <li>- un planning des travaux ?</li> <li>- un mémoire technique établi par le contractant ?</li> <li>- la désignation du représentant du contractant ?</li> <li>- l'agrément des usines et carrières proposées par le contractant ?</li> <li>- le plan des installations de chantiers ?</li> <li>- le plan de signalisation provisoire du chantier ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : <b>AUDIT DES DEPENSES</b>	<b>CODE</b> <b>F.MPUB.09</b>	<b>FICHE</b> :
<b>TITRE</b> : <b>SUIVI ET EXECUTION DES MARCHES PUBLICS</b>	<b>VERSION DU</b> :	<b>FEV.</b>
<b>RUBRIQUE</b> : <b>COMMENCEMENT DES TRAVAUX</b>	<b>PAGE</b> :	<b>2/2</b>

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponse</b> <b>Oui/non</b>	<b>Justification de</b> <b>réponses</b> <b>négligentes :</b>
----------------------------	----------------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU COMMENCEMENT DES TRAVAUX

<b>• L'accord a-t-il été consigné dans le journal de chantier ?</b>		
<b>• Un «cahier de chantier» a-t-il été ouvert ?</b>		
<b>• L'arrivée du matériel sur le chantier a-t-elle été matérialisée par un écrit ?</b>		
<b>• L'autorité compétente a-t-elle opérée un contrôle pour s'assurer de la conformité du matériel reçu avec celui qui a été livré ?</b>		

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AU COMMENCEMENT DES TRAVAUX RELATIFS AUX MARCHES D'ETUDES

<b>• Est-il établi un ordre de service de commencement des études ?</b>		
<b>• Si la réponse est positive, l'ordre de service est-il signé par l'autorité compétente ?</b>		
<b>• 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 ?</b>		
<b>• est-il constitué une équipe de suivi et de contrôle des études par la collectivité locale ?</b>		



## 2.1.2.5 Réclamations

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
FASCICULE : AUDIT DES DEPENSES	CODE F.MPUB.10	FICHE :
TITRE : SUIVI ET EXECUTION DES MARCHES PUBLICS	VERSION DU : 07	FEV.
RUBRIQUE : RECLAMATIONS	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AUX RECLAMATIONS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ordonnateur a-t-il reçu des réclamations émanant des contractants ? ces réclamations sont-elles matérialisées par un écrit ?</li> <li>• Les réclamations sont-elles examinées par l'ordonnateur en concertation avec la structure concernée ?</li> <li>• Un projet de correspondance (réponse aux réclamations des contractants) est-il préparé par la structure concernée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, ce projet est-il envoyé à l'ordonnateur au lieu de la Direction pour approbation et signature ?</li> <li>• Le contractant a-t-il approuvé la réponse à sa réclamation ?</li> <li>• Si la réponse est positive,               <ul style="list-style-type: none"> <li>- un projet de décision d'indemnisation a-t-il été établi ?</li> <li>- la réponse a-t-elle été approuvée par l'autorité compétente ?</li> <li>- un dossier d'engagement et d'ordonnancement a-t-il été préparé ?</li> </ul> </li> <li>• Si la réponse est négative,               <ul style="list-style-type: none"> <li>- un rapport détaillé relatif à la réclamation du contractant a-t-il été établi ?</li> <li>- ce rapport détaillé a-t-il été signé par l'ordonnateur ?</li> <li>- un bordereau d'envoi a-t-il été préparé et signé par l'ordonnateur ?</li> <li>- le dossier de réclamation a-t-il été étudié par un service technique compétent au niveau de l'entité concernée ?</li> <li>- un projet de réponse a-t-il été préparé par l'entité concernée ?</li> <li>- le dossier de réclamation a-t-il été approuvé et signé par le président de la commune ?</li> <li>- la réponse a-t-elle été notifiée au contractant ?</li> <li>- le contractant a-t-il approuvé la réponse ? si non, le contractant a-t-il eu recours au tribunal ?</li> </ul> </li> </ul>		



### 2.1.2.7 Résiliation

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
FASCICULE : AUDIT DES MARCHES PUBLICS	CODE F.MPUB.12	FICHE :
TITRE : SUIVI ET EXECUTION DES MARCHES PUBLICS	VERSION DU : 07	FEV.
RUBRIQUE : RESILIATION	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A LA RESILIATION		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> <li>• La situation des travaux exécutés a-t-elle été établie ?</li> <li>• Un dossier de résiliation a-t-il été établi ?</li> <li>• Si la réponse est positive, ce dossier comporte-t-il les éléments suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- un projet de résiliation ?</li> <li>- une note de présentation ?</li> <li>- un rapport circonstanciel ?</li> </ul> </li> <li>• Le bordereau d'envoi a-t-il été préparé ?</li> <li>• Le dossier de résiliation a-t-il été signé par l'ordonnateur et enregistré par l'entité concernée ?</li> <li>• Le dossier de résiliation a-t-il été examiné par le Président de la Collectivité Locale ?</li> <li>• La note de présentation et le bordereau d'envoi ont-ils été signés par le Président de la Collectivité Locale ?</li> <li>• La résiliation a-t-elle été approuvée et signée par les autorités compétentes ?</li> <li>• Si la réponse est positive, la résiliation a-t-elle été notifiée au contractant ?</li> </ul>		

### 2.1.2.8 Attachements des décomptes

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE</b> F.MPUB.13	<b>FICHE</b> :
<b>TITRE</b> : SUIVI ET EXECUTION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : 07	<b>FEV.</b>
<b>RUBRIQUE</b> : ATTACHEMENT DES DECOMPTES	<b>PAGE</b> : 1/1	
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
<b>SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AUX ATTACHEMENTS DE DECOMPTES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un carnet d'attachement a-t-il été ouvert ?</li> <li>• Le mode de détermination des quantités réalisées et de réalisation des attachements a-t-il été matérialisé par un écrit ?</li> <li>• Si la réponse est positive, cet écrit a-t-il été approuvé par le contractant ?</li> <li>• Le contractant a-t-il été convoqué pour la prise des mesures avant l'établissement des attachements ?</li> <li>• Si la réponse est positive, les prises de mesures ont-elles été matérialisées par un écrit ?</li> <li>• Les prises de mesures ont-elles donné lieu à l'établissement des attachements ?</li> <li>• Ces attachements sont-ils :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- numérotés par ordre séquentiel et datés ?</li> <li>- signés par l'entité concernée et par le contractant ?</li> </ul> </li> <li>• Si la réponse est positive,               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les attachements ont-ils été visés par l'ordonnateur ?</li> <li>- les attachements ont-ils donné lieu à l'établissement de décomptes provisoires ?</li> <li>- les décomptes provisoires sont-ils accompagnés d'un récapitulatif des attachements ?</li> <li>- le récapitulatif reprend-t-il l'ensemble des attachements établis ?</li> <li>- les décomptes provisoires sont-ils numérotés et datés ?</li> </ul> </li> <li>• Si la réponse est négative,               <ul style="list-style-type: none"> <li>- un procès verbal relatif à la présentation des attachements a-t-il été établi ?</li> <li>- ce procès verbal est-il daté ?</li> <li>- le procès verbal et les observations du contractant sont-ils annexés aux attachements ?</li> <li>- un dossier de réclamation a-t-il été constitué ?</li> </ul> </li> </ul>		

### 2.1.2.9 Approbation des décomptes

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
FASCICULE : AUDIT DES DEPENSES	CODE F.MPUB.14	FICHE :
TITRE : SUIVI ET EXECUTION DES MARCHES PUBLICS	VERSION DU : 07	FEV.
RUBRIQUE : APPROBATION DES DES COMPTES	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A L'APPROBATION DES DECOMPTES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un dossier d'approbation du décompte définitif a-t-il été préparé par l'entité concernée ?</li> <li>Si la réponse est positive, un bordereau d'envoi a-t-il été joint au dossier ?</li> <li>Le décompte définitif a-t-il été signé par l'ordonnateur et enregistré par l'entité concernée ?</li> <li>Le décompte définitif est-il signé par le contractant ?</li> </ul>		

### 2.1.2.10 Ordonnancement d'une dépense

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE</b> F.MPUB.15	<b>FICHE</b> :
<b>TITRE</b> : SUIVI ET EXECUTION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : 07	<b>FEV.</b>
<b>RUBRIQUE</b> : ORDONNANCEMENT D'UNE DEPENSE	<b>PAGE</b> :	1/1
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
<b>SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A L'ORDONNANCEMENT D'UNE DEPENSE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'entité concernée a-t-elle reçu le dossier de décompte ou de liquidation ?</li> <li>● Si la réponse est positive, l'entité concernée a-t-elle vérifié que :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- le dossier comporte toutes les pièces requises ?</li> <li>- ces pièces sont conformes ?</li> <li>- les calculs arithmétiques sont exacts ?</li> </ul> </li> <li>● L'entité concernée a-t-elle préparé un dossier de mandatement suite aux vérifications ci-dessus ?</li> <li>● Le service comptable a-t-il préparé un ordre de paiement et un bordereau d'émission ?</li> <li>● Si la réponse est positive, ces documents ont-ils été contrôlés par la hiérarchie ?</li> <li>● Les pièces de mandatement ont-elles été signées par l'ordonnateur ?</li> <li>● Le journal de mandatement a-t-il été mis à jour ?</li> <li>● Le bordereau et le mandat ont-ils été numérotés ?</li> <li>● Le comptable assignataire a-t-il accepté le mandatement ?</li> <li>● Si la réponse est positive :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- le comptable assignataire a-t-il retourné au service comptable une copie du bordereau d'émission accepté ?</li> <li>- le livre des comptes a-t-il été mis à jour ?</li> <li>- le contractant a-t-il été informé de l'acceptation du mandat ?</li> <li>- l'entité concernée a-t-elle rédigée une réponse relative aux observations du comptable assignataire ?</li> </ul> </li> <li>● Si la réponse est négative :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- le comptable assignataire a-t-il retourné le mandatement rejeté ?</li> <li>- le comptable assignataire a-t-il accepté le mandatement après le premier rejet ?</li> </ul> </li> </ul>		

### 2.1.2.11 Nantissement

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE</b> F.MPUB.16	<b>FICHE</b> :
<b>TITRE</b> : SUIVI ET EXECUTION DES MARCHES PUBLICS	<b>VERSION DU</b> : 07	<b>FEV.</b>
<b>RUBRIQUE</b> : NANTISSEMENT	<b>PAGE</b> : 1/1	
Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
<b>SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AU NANTISSEMENT</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contractant a-t-il établi une demande pour recevoir une copie du marché approuvé et notifié par le sous ordonnateur ?</li> <li>• L'entité compétente a-t-elle préparé une copie unique du marché et une lettre d'envoi ?</li> <li>• L'ordonnateur a-t-il signé ces 2 documents (copie origine du marché + lettre d'envoi) ?</li> <li>• Ces documents ont-ils été enregistrés par l'entité compétente ?</li> <li>• Ces documents ont-ils fait l'objet d'un envoi recommandé au contractant ou d'une remise contre décharge ?</li> <li>• 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 ?</li> <li>• La demande de nantissement a-t-elle été vérifiée par l'entité concernée ?</li> <li>• L'attestation des droits constatés a-t-elle été :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- établie et enregistrée par l'entité concernée ?</li> <li>- signée par l'ordonnateur ?</li> <li>- expédiée au demandeur ?</li> </ul> </li> </ul>		

## **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, pour les bons de commande,
- 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 (Cf. Fiches d'audit des achats par marché).

Les articles concernés par les procédures achats par bons de commande peuvent concerner les rubriques suivantes :

- Imprimés,
- 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 :

- le responsable de l'entité chargée de la gestion des marchés et bons de commande (ECGMBC),
- l'ordonnateur.



## 2.2.2 Organisation générale de la gestion des achats par bons de commande

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.01	
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE</b> : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la structure en charge de la gestion des achats par bons de commande ?</li> <li>• Quel est l'effectif alloué à la gestion des achats par bons de commande ?</li> <li>• Quel est le nombre de bons de commande traité sur l'exercice en cours ainsi que pendant les 2 exercices précédents?</li> <li>• Quels types d'approvisionnements sont concernés par les achats par bons de commande ?</li> <li>• Existe-t-il une liste des prestations des achats pouvant être réalisés par bon de commande ?</li> <li>• 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) ?</li> <li>• La procédure des achats par bons de commande est-elle formalisée ?</li> <li>• Cette procédure permet-elle de couvrir :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les modalités de planification, de lancement, de gestion, de suivi et de liquidation des achats par bons de commande ?</li> <li>- l'identification du rôle et de la responsabilité de chacun des acteurs impliqués dans le processus « Achats par bons de commande » ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.01
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
----------------------------	-------------------------	--

**SOUS RUBRIQUE** : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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"> <li>- Emission d'une demande interne d'achat,</li> <li>- Autorisation de l'achat eu égard au crédit budgétaire disponible,</li> <li>- Suivi de la consommation des budgets,</li> <li>- Choix des fournisseurs à consulter,</li> <li>- Envoi des lettres de consultation aux fournisseurs,</li> <li>- Réception des devis émanant des prestataires de services et des fournisseurs,</li> <li>- Sélection du fournisseur à retenir,</li> <li>- Etablissement du bon de commande,</li> <li>- Réception de la commande,</li> <li>- Certification de la facture,</li> <li>- Comptabilisation de la facture,</li> <li>- Approbation de la facture pour le règlement.</li> </ul> </li> <li>• 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).</li> <li>• 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 ?</li> </ul>		

## 2.2.3 Planification et à l'initialisation des achats par bons de commande

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.02	
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : PLANIFICATION & INITIALISATION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA PLANIFICATION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le responsable de l'entité chargée de la gestion des marchés et bons de commande (ECGMBC) reçoit-il les budgets sectoriels préparés par la structure chargée de l'élaboration des budgets de l'ensemble des entités de la Collectivité Locale ?</li> <li>• Procède-t-il ensuite au regroupement par famille des articles contenus dans les budgets sectoriels pour chaque entité de la Collectivité afin de déterminer les écarts entre le stock disponible et la demande émanant des budgets ?</li> <li>• Etablit-il une liste de tous les articles à acheter, classés par famille ?</li> <li>• Cette liste est-elle soumise au responsable de la structure en charge des Moyens Généraux pour contrôle et approbation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La liste de tous les articles à acheter ainsi validée est-elle transmise au président de la Collectivité Locale pour signature ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ladite liste visée par le Président de la Collectivité Locale 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) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce plan d'action des achats est-il transmis au responsable de la structure en charge des moyens généraux pour examen et paraphe puis au président de la Collectivité Locale pour approbation et signature ?</li> </ul>		
SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A L'INITIALISATION DES DEMANDES D'ACHATS PAR BONS DE COMMANDE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'initialisation d'une demande d'achat par le responsable de l'entité ECGMBC est-elle toujours l'aboutissement de l'un des trois déclencheurs suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon de Commande Interne signée par un responsable habilité mais non satisfaisant du fait de l'indisponibilité de l'article en question au niveau du magasin de stocks au niveau de la Collectivité Locale</li> <li>- Demande d'achat signée par un responsable habilité?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.02
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PLANIFICATION & INITIALISATION DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### Sous Rubrique 2 : QUESTIONS RELATIVES A L'INITIALISATION DES DEMANDES D'ACHATS PAR BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout achat fait-il l'objet de la création d'une fiche de suivi de l'achat ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un état estimatif chiffré du montant prévisionnel de la commande est-il établi puis transmis accompagné de la demande d'achat au responsable de la structure en charge des « moyens généraux » pour visa puis au président de la Collectivité Locale pour autorisation de l'achat ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette autorisation d'achat est-elle subordonnée à la disponibilité du crédit budgétaire ?</li> <li>• Dans le cas d'un crédit budgétaire 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 » ?</li> </ul>		

## 2.2.4 Passation et lancement des bons de commande

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.03	
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : CONSULTATION DES FOURNISSEURS, DESIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE & PASSATION DES BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 1/3	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA CONSULTATION DES FOURNISSEURS ET A LA DESIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> <li>• Ce dossier comprend-il toutes les pièces nécessaires, à savoir :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'autorisation d'achat signée par l'ensemble des responsables habilités ?</li> <li>- les lettres de consultation envoyées aux fournisseurs ?</li> <li>- les devis reçus ?</li> <li>- le procès verbal d'ouverture des devis ?</li> </ul> </li> <li>• Les lettres de consultation sont-elles :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ?</li> <li>- destinées à des entreprises compétentes pour la livraison de cette commande ?</li> <li>- destinées à un nombre significatif d'entreprises concurrentes (au moins 3) ?</li> <li>- signées par le responsable habilité ?</li> <li>- enregistrées et photocopiées avant leur envoi aux destinataires ?</li> </ul> </li> <li>• Les devis reçus sont-ils :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- datés et enregistrés sur le registre des courriers à l'arrivée par la structure « Bureau d'Ordre » ?</li> <li>- paraphés par l'ECGMBC ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.03
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : CONSULTATION DES FOURNISSEURS, DESIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE & PASSATION DES BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A LA CONSULTATION DES FOURNISSEURS ET A LA DESIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une commission interne se réunit-elle pour examiner les devis reçus ?</li> <li>• Les membres de cette commission sont-ils désignés en fonction de la nature du bien et/ou de la prestation commandée ?</li> <li>• Suite à l'ouverture des plis, un tableau comparatif des prix est-il établi ?</li> <li>• Un procès verbal d'ouverture des offres de prix est-il établi par cette commission ?</li> <li>• Ce procès verbal précise-t-il les informations suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- date de la réunion de la commission ?</li> <li>- tous les devis reçus ?</li> <li>- le tableau comparatif des prix ?</li> <li>- le nom du prestataire sélectionné et le critère de choix retenu lors de la sélection ?</li> <li>- 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 délégué) ?</li> </ul> </li> <li>• 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 ?</li> <li>• L'engagement de la dépense est-il matérialisé par l'établissement d'une fiche d'engagement accompagnée du bon de commande et soumise à l'approbation du président de la Collectivité Locale ?</li> </ul>		
	[ ]	[ ]
	[ ]	[ ]

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.03
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : CONSULTATION DES FOURNISSEURS, DESIGNATION DE L'ATTRIBUTAIRE & PASSATION DES BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES AU LANCEMENT DES BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bon de commande à envoyer au fournisseur est-il :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- établi au nom du fournisseur (prestataire de services) sélectionné?</li> <li>- signé par l'Entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) ?</li> <li>- approuvé par l'ordonnateur ou son délégataire ?</li> <li>- visé par le CED ?</li> <li>- pré numéroté ?</li> <li>- établi en nombre d'exemplaires suffisant ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une copie du bon de commande visé est-elle classée dans le dossier correspondant par l'entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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) ? est-il classé dans le dossier ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si les bons de commande sont pré-numérotés, leur séquence numérique est-elle utilisée pour :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistrer et suivre les bons de commande engagés par la Collectivité Locale ?</li> <li>- identifier les retards d'exécution ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ou le CED ?</li> </ul>		

## 2.2.5 Liquidation des Bons de Commande

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES			
<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b>	: F.BC.04
<b>TITRE</b>	: MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b>	: FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b>	: LIQUIDATION DES BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b>	: 1/5
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE RECEPTION DES COMMANDES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> <li>• La composition de ces commissions est-elle validée par le président de la Collectivité Locale ?</li> <li>• Un procès verbal de réception est-il établi pour chaque réception de biens ou de prestations de service par la commission de réception ?</li> <li>• Ces procès verbaux de réception, sont-ils :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- datés ?</li> <li>- signés par l'ensemble des membres de la commission de réception ?</li> </ul> </li> <li>• Les fournitures reçues sont-elles rapprochées des bons de commande en ce qui concerne :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les quantités (comptage effectif) ?</li> <li>- la qualité (contrôle de conformité) ?</li> </ul>               pour s'assurer de la conformité des livraisons par rapport aux commandes passées ?             </li> <li>• Les prestations de service fournies sont-elles approuvées eu égard à des critères bien précisés lors de l'établissement du bon de commande ?</li> <li>• Les anomalies constatées en matière de quantité ou de qualité font-elles l'objet d'un bon de retour (ou de contestation) ?</li> <li>• Si oui, ces bons sont-ils :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- pré numérotés ?</li> <li>- transmis au fournisseur pour changement ?</li> </ul> </li> <li>• Une copie du bon de retour est-elle remise à l'ECGMBC pour information et archivage ?</li> </ul>			



## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.04
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : LIQUIDATION DES BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 2/5

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE RECEPTION DES COMMANDES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si les PV de réception sont prénumérotés, cette prénumérotation est-elle utilisée pour contrôler l'exhaustivité des PV transmis au bureau de la comptabilité et au service magasin général ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'état de suivi des réceptions est-il mis à jour ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il procédé à des relances pour les commandes non livrées et dont les dates prévisionnelles de livraison sont arrivées à terme ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE CONTROLE DES FACTURES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les factures émanant des fournisseurs sont-ils datés et enregistrés sur le registre des courriers à l'arrivée par la structure « gestion du courrier » ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont-ils transmis par la suite au bureau de la comptabilité ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si certaines factures sont reçues en double, ces doubles sont-ils annulés, par apposition d'un tampon « duplicata » ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les factures reçues des fournisseurs sont-elles :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- rapprochées aux PV de réception en ce qui concerne la quantité et la conformité ?</li> <li>- comparées aux bons de commande en ce qui concerne les prix et les quantités ?</li> <li>- visées par l'entité en charge de la gestion des marchés et des bons de commandes (ECGMBC) ?</li> <li>- contrôlées en ce qui concerne :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- les multiplications ?</li> <li>- les additions ?</li> <li>- le montant de la T.V.A ?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.04
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : LIQUIDATION DES BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 3/5

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de</b> <b>réponses</b> <b>négatives :</b>
----------------------------	----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE CONTROLE DES FACTURES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les contrôles effectués sur les factures sont-ils clairement matérialisés pour permettre une vérification à posteriori qu'ils ont tous été effectués ?</li> <li>• Les anomalies qui ressortent suite aux contrôles effectués sur les factures, font-elles l'objet d'un bon de contestation ?</li> <li>• Si oui, ces bons de contestation sont-ils prénumérotés ?</li> <li>• L'état de suivi des livraisons non facturées est-il régulièrement mis à jour par le responsable de la comptabilité ?</li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE LIQUIDATION, MANDATEMENT ET COMPTABILISATION DES FACTURES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 contient les documents suivants ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la facture approuvée par le bureau comptable et indiquant toutes les mentions légales obligatoires y compris le numéro du compte bancaire et la certification des services faits,</li> <li>- le bon de commande,</li> <li>- le procès verbal de réception,</li> <li>- la fiche d'engagement signée par l'ordonnateur.</li> </ul> </li> <li>• Ce dossier de liquidation est-il transmis à l'ordonnateur ou son délégataire pour mandatement de la dépense (matérialisé par une signature) ?</li> <li>• La préparation des ordres de paiement est-elle assurée par des personnes autres que celles qui autorisent, réceptionnent ou comptabilisent l'achat ?</li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.04
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : LIQUIDATION DES BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 4/5

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE LIQUIDATION, MANDATEMENT ET COMPTABILISATION DES FACTURES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ordres de paiement sont-ils établis suivant une série continue et ininterrompue par exercice budgétaire ?</li> <li>• Les ordres de paiement, comportent-ils toutes les données suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- le nom ou la raison sociale du bénéficiaire ?</li> <li>- l'adresse du bénéficiaire ?</li> <li>- le compte bancaire dans le cas du règlement par virement bancaire ?</li> <li>- le montant de la créance ?</li> <li>- l'objet de la dépense ?</li> <li>- le numéro de visa du C.E.D ?</li> <li>- l'imputation budgétaire ?</li> <li>- l'exercice budgétaire ?</li> <li>- la date du mandatement ?</li> <li>- le cachet et la signature de l'ordonnateur ou son délégué ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ordres de paiement émis sont-ils séquentiellement contrôlés pour s'assurer qu'ils correspondent à des dossiers de liquidation dûment approuvés ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces bordereaux d'émission sont-ils :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- datés, cachetés et signés par l'ordonnateur ou son délégué ?</li> <li>- établis en trois exemplaires dont deux exemplaires sont transmis à la Trésorerie Régionale accompagnés des pièces justificatives pour visa de l'ordonnance de paiement ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.BC.04		
<b>TITRE</b> : MARCHES PAR BONS DE COMMANDE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07		
<b>RUBRIQUE</b> : LIQUIDATION DES BONS DE COMMANDE	<b>PAGE</b> : 5/5		
<b>Guide d'exploration</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Réponse s Oui/no n</b></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Justification de réponses négatives :</b></td> </tr> </table>	<b>Réponse s Oui/no n</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Réponse s Oui/no n</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>		
<b>SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE LIQUIDATION, MANDATEMENT ET COMPTABILISATION DES FACTURES</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bordereaux d'émission visés sont-ils récapitulés mensuellement et par rubrique budgétaire dans un état intitulé « situation des émissions » ?</li> <li>• Cet état reprend-il les éléments suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'imputation budgétaire ?</li> <li>- le montant des crédits délégués ?</li> <li>- les émissions du mois ?</li> <li>- le total des émissions depuis le début de l'exercice ?</li> </ul> </li> <li>• Les factures comptabilisées sont-elles annulées par l'apposition d'un tampon « Comptabilisée » pour éviter un double enregistrement ?</li> <li>• 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 ?</li> <li>• Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les mandatements approuvés sont comptabilisées et correctement imputés ?</li> <li>• Lorsque des fournisseurs envoient des relevés de compte, sont-ils comparés avec les soldes de la Collectivité locale ?</li> <li>• Si oui, les éventuels écarts relevés sont-ils analysés et corrigés après approbation ?</li> </ul>		

## **2.3 Chapitre 3 : Guide d'Audit relatif à la Gestion Budgétaire**

### **2.3.1 Préambule**

La gestion budgétaire des collectivités locales définit les étapes et procédures d'élaboration, d'exécution et de suivi des budgets ainsi que l'engagement des dépenses de la collectivité locale.

Le cycle budgétaire des collectivités locales se compose des phases suivantes :

- Préparation et approbation des budgets,
- Exécution budgétaire et gestion des engagements des dépenses,
- Suivi des engagements et contrôle budgétaire,
- Virements et reports de crédits,
- Elaboration du compte administratif.

Pour bien mener sa mission d'audit de la gestion budgétaire de la collectivité locale l'auditeur doit avoir à sa disposition :

- les plans de performance annuels,
- les budgets de fonctionnement et d'investissement de la collectivité locale,
- les comptes spéciaux et les budgets annexes,
- les états des budgets consolidés,
- les fiches budgétaires,
- les fiches d'engagement,
- la situation d'engagement des dépenses de fonctionnement et d'équipement,
- la situation d'engagement des crédits de paiement,
- les comptes administratifs et spéciaux.

Les personnes à rencontrer dans le cadre d'un audit de la gestion budgétaire :

- Chargé de la comptabilité budgétaire,
- Chef de service comptable.

## 2.3.2 Organisation générale de la gestion budgétaire

<b>GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES</b>		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.01	
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION BUDGETAIRE	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION BUDGETAIRE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la structure en charge de la gestion budgétaire ?</li> <li>• Quel est l'effectif alloué à la gestion budgétaire ?</li> <li>• Quels sont les intervenants dans la procédure Gestion Budgétaire ?</li> <li>• Quels sont les outils et circuits d'informations utilisés dans le cadre du processus budgétaire ?</li> <li>• Existe-t-il une procédure formalisée de la gestion budgétaire couvrant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les modalités de préparation et d'approbation des budgets ?</li> <li>- la budgétisation des recettes ?</li> <li>- les règles d'engagement des dépenses budgétées ainsi que le suivi et le contrôle de ces budgets ?</li> <li>- les modalités de virement des crédits ?</li> <li>- les règles de préparation du compte administratif ?</li> <li>- le calendrier de l'ensemble de ces interventions ?</li> <li>- l'identification du rôle et de la responsabilité de chacun des acteurs impliqués dans ce processus ?</li> </ul> </li> <li>• La séparation des fonctions est-elle assurée entre ces différentes tâches ?</li> <li>• 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 ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.01
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION BUDGETAIRE	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'ORGANISATION GENERALE DE LA GESTION BUDGETAIRE

- Si cette procédure existe, permet-elle de :
  - renforcer le poids d'acteurs sensés refléter l'intérêt général plutôt que des intérêts particuliers (par exemple renforcer le poids du département des finances et du chef de l'administration locale par rapport aux départements fonctionnels dans l'élaboration des propositions budgétaires) ;
  - faire intervenir des évaluations et avis indépendants, internes ou externes, notamment quant à l'efficacité des politiques menées (indépendamment de leur visibilité) ;
  - favoriser la transparence, depuis l'expression des choix politiques jusqu'aux étapes ultérieures de leur mise en œuvre, en particulier au travers du budget ;
  - instaurer des comparaisons des réalisations de la collectivité, en termes financiers, qualitatifs et de performance, avec celles d'autres municipalités et par rapport aux ratios nationaux ;
  - faciliter l'expression des préférences de la population en organisant l'accès aux documents publics (budgets, notes d'orientation, ...), aux élus, aux réunions de commissions et du conseil, etc. ;
  - renforcer la qualité et la sincérité de l'information par des engagements personnels de responsables administratifs et politiques ;
  - dissuader les baisses de taxes, des augmentations des dépenses de transferts, des recrutements ou des projets d'investissements justifiés essentiellement par l'approche d'échéances électorales ;
  - empêcher le report inconsidéré de charges vers le futur (années suivantes, législatures ultérieures, etc.).

--	--	--

### 2.3.3 Préparation et approbation du budget

<b>GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES</b>		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.02	
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : PREPARATION ET APPROBATION DU BUDGET	<b>PAGE</b> : 1/10	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU LANCEMENT DE LA PROCEDURE BUDGETAIRE ET A LA DEFINITION DES ORIENTATIONS BUDGETAIRES GENERALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le lancement de la procédure budgétaire est-il toujours précédé d'une phase préalable constituée par la définition des orientations générales relatives à la préparation des budgets de fonctionnement et d'équipement, par le président de la collectivité ?</li> <li>● Ces orientations budgétaires sont-elles formalisées dans une note d'information destinée aux services communaux et dont l'objectif est de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- rappeler les règles de fond et de forme à suivre pour la préparation des documents budgétaires ?</li> <li>- exposer le plan de performance annuel ?</li> <li>- définir les grandes lignes à respecter en matière des prévisions (engagements pluriannuels, politique et plan d'action du ministère de l'intérieur, plan d'action de la collectivité, grandes orientations contenues dans la circulaire du ministère des finances, projets déjà inscrits dans le cadre de plans de développement, nouveaux besoins résultant de nouveaux changements dans la politique du gouvernement, dépenses incompressibles, besoins réels, rationalisation etc...) ?</li> <li>- indiquer également les canevas et les annexes à remplir selon la nature de dépenses ?</li> </ul> </li> <li>● Le plan de performance annuel indique-t-il les objectifs de chaque entité de la collectivité ainsi que les moyens que la collectivité entend prendre pour vérifier et valider les données sur la performance qu'elle collecte et dont elle fait état dans ses rapports annuels ?</li> <li>● La définition des résultats (objectifs) tient-elle compte :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- des capacités nécessaires sur le moment, et à l'avenir, pour parvenir à ces résultats ;</li> <li>- de l'environnement au sein duquel la collectivité exerce son activité ;</li> <li>- des risques et opportunités qui se présentent à la collectivité.</li> </ul> </li> <li>● Ladite note d'orientations générales est-elle soumise à l'approbation de l'assemblée délibérante, dans le cadre d'un débat, avant sa diffusion à l'ensemble des entités de la collectivité ?</li> <li>● Ce débat intervient-il dans un délai de 2 mois précédant le vote du budget pour les communes et dans un délai de 4 semaines pour les régions ?</li> </ul>		



<b>GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES</b>
---

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.02
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PREPARATION ET APPROBATION DU BUDGET	<b>PAGE</b> : 2/10

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	----------------------------	--

<b>SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU LANCEMENT DE LA PROCEDURE BUDGETAIRE ET A LA DEFINITION DES ORIENTATIONS BUDGETAIRES GENERALES</b>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fait-il l'objet d'une délibération distincte de celle du budget et s'effectue-t-il dans les conditions applicables à toute séance de l'assemblée délibérante ?</li> <li>● Une note d'information est-elle préparée par le département local des finances sur la base des résolutions de l'assemblée délibérante sur ces orientations budgétaires ?</li> <li>● Cette note d'information est-elle jointe aux canevas de documents à remplir destinés à l'ensemble des entités de la collectivité ?</li> </ul>		
--	--	--

<b>SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A L'EVALUATION DES RECETTES ET DES DEPENSES BUDGETAIRES</b>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les recettes et les dépenses sont-elles évaluées de façon précise et objective par l'ensemble des entités de la collectivité ?</li> <li>● En matière de recettes, les évaluations indiquent-elles le niveau des dotations de l'État et définissent-elles :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- le niveau de la fiscalité (augmentation ou non des taux, mise en place d'abattements...);</li> <li>- le niveau des tarifs des services publics communaux ;</li> <li>- les produits d'exploitation (niveau des loyers...);</li> <li>- le niveau de l'autofinancement ;</li> <li>- le niveau de l'emprunt.</li> </ul> </li> <li>● L'évaluation des dépenses tient-elle compte des dépenses liées :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- aux conventions financières ;</li> <li>- aux garanties accordées ;</li> <li>- aux opérations de la dette ;</li> <li>- aux autorisations de programmes sur dépenses d'investissement ;</li> <li>- à la gestion des services publics (frais de fonctionnement courant...);</li> <li>- à l'augmentation prévisible des dépenses de personnel (salaires des fonctionnaires, contractuels...);</li> <li>- aux décisions du conseil local relatives aux programmes d'activités adoptés ?</li> <li>- aux charges nouvelles liées par exemple à la construction d'un nouvel équipement ou à la mise en place d'une nouvelle prestation.</li> </ul> </li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.02
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PREPARATION ET APPROBATION DU BUDGET	<b>PAGE</b> : 3/10

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses O ui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	------------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A L'EVALUATION DES RECETTES ET DES DEPENSES BUDGETAIRES

<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque poste de dépense est-il analysé à l'occasion de chaque procédure budgétaire en fonction des besoins réels de la collectivité et sans tenir compte des crédits accordés antérieurement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il une procédure de contrôle à priori pour toutes les dépenses ?</li> <li>En l'absence de contrôle à priori pour certaines d'entre-elles, des contrôles a posteriori sont-ils prévus afin de mitiger les risques encourus du fait de ce manque de contrôle à priori ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES A LA CENTRALISATION, EXAMEN ET CONSOLIDATION DES BUDGETS

<ul style="list-style-type: none"> <li>Les différents états de budgets émanant des différentes entités de la collectivité annexés par une note explicative de l'ensemble des hypothèses retenues ?</li> <li>sont-ils centralisés et consolidés au niveau du département local des finances ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toutes les dépenses et toutes les recettes sont-elles classées par sections, chapitres, divisés en articles ou paragraphes, où sont groupées les opérations de même nature ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les dépenses de fonctionnement sont-elles toujours financées par des recettes de fonctionnement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les articles spéciaux sont-ils ouverts dans la première partie sous la rubrique « dépenses imprévues » ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que le budget de la collectivité locale comprend des budgets annexes et des comptes spéciaux ?</li> <li>Si la réponse est positive :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Citer les budgets annexes.</li> <li>- Citer les comptes spéciaux :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptes d'affectation spéciale.</li> <li>- Comptes de dépense sur dotation.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les recettes de fonctionnement affectées à des dépenses de fonctionnement sont-elles établies dans le cadre de budgets annexes ou de comptes spéciaux ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ces budgets annexes et comptes spéciaux sont-ils créés par arrêté conjoint du ministre de l'intérieur et du ministre des finances sur proposition du président de la collectivité ?</li> </ul>		



## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.02
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PREPARATION ET APPROBATION DU BUDGET	<b>PAGE</b> : 5/10

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	----------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 3 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA CENTRALISATION, EXAMEN ET CONSOLIDATION DES BUDGETS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les crédits de fonctionnement ouverts au titre d'un budget et non consommés à la clôture de la gestion tombent-ils en annulation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le report d'un budget sur l'autre est-il réalisé au vu d'un état détaillé établi par l'ordonnateur et visé par le receveur ?</li> <li>• Un exemplaire de cet état est-il adressé, suivant le cas, au ministre de l'Intérieur et au ministre des Finances, ou au gouverneur et au receveur des finances ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le résultat budgétaire général est-il repris dans la gestion suivante au titre des opérations d'investissement à une rubrique intitulée " Excédent de l'année précédente " ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cet excédent est-il appelé à couvrir les reports de crédits sur dépenses d'investissement ?</li> <li>• Peut-il aussi, dans la limite de son montant disponible, donner lieu à des ouvertures de crédits supplémentaires destinées à financer des dépenses d'investissement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les états de budgets consolidés sont-ils transmis au chef de service comptabilité budgétaire pour vérification et contrôle ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La liasse budgétaire communiquée au chef du service de la comptabilité budgétaire inclut-elle les décisions budgétaires ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contrôle de la comptabilité budgétaire concerne-t-il les points suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la sincérité de l'évaluation des recettes et des dépenses ?</li> <li>- la réalité de l'intérêt local des dépenses ?</li> <li>- l'intégralité des dépenses obligatoires ?</li> <li>- la couverture de l'ensemble des dépenses de fonctionnement par des recettes de fonctionnement ?</li> <li>- la couverture de l'annuité de la dette par des recettes propres ?</li> <li>- l'institution régulière des taxes et impositions nouvelles ?</li> <li>- la présentation de la liasse budgétaire eu égard à la réglementation en vigueur ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.02
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PREPARATION ET APPROBATION DU BUDGET	<b>PAGE</b> : 6/10

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES A LA VALIDATION DU BUDGET PROVISOIRE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un premier arbitrage interne à la collectivité est-il mené conjointement par le président de la collectivité locale et le département local des finances pour essayer d'aboutir à un budget équilibré par compromis, en persuadant les départements de respecter certaines limites budgétaires ?</li> <li>• Les documents présentés à cette occasion sont-ils suffisamment précis pour faire apparaître les contraintes financières de la collectivité, compte tenu des engagements déjà pris et de la politique financière antérieure, ainsi que les évaluations des actions proposées ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des commissions spécialisées sont-elles constituées afin de soumettre les propositions budgétaires à des conseillers qui ont une certaine expérience du domaine ?</li> <li>• Les débats en commission donnent-ils lieu à un rapport, qui est transmis à l'assemblée délibérante ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le budget provisoire est-il soumis aux conseillers membres de la commission dans un délai minimal d'une semaine afin qu'ils puissent prendre connaissance des documents budgétaires avant la tenue de la réunion de présentation du budget provisoire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La présentation du budget provisoire est-elle conforme au mode de présentation figurant dans les instructions budgétaires et comptables ?</li> <li>• Est-il présenté dans un document unique faisant apparaître l'ensemble des recettes et des dépenses dudit budget ?</li> <li>• Est-il accompagné des dernières réalisations disponibles (celles de l'année t-2), de l'état de consommation du budget en cours (t-1), ainsi que d'une actualisation du budget en cours eu égard aux résultats réalisés et aux anticipations prévues ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet provisoire est-il présenté par :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le gouverneur du chef-lieu de la région pour les régions ;</li> <li>- le gouverneur pour les préfectures et les provinces ;</li> <li>- le conseil pour les communes et les communautés urbaines ;</li> <li>- le comité interrégional de coopération pour les comités interrégionaux de coopération ;</li> <li>- le comité pour les syndicats.</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.02
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PREPARATION ET APPROBATION DU BUDGET	<b>PAGE</b> : 7/10

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 4 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA VALIDATION DU BUDGET PROVISOIRE

<ul style="list-style-type: none"> <li>● La réunion de présentation du projet provisoire est-elle l'occasion de :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- discuter et débattre des budgets de chaque entité de la collectivité ;</li> <li>- assurer leur présentation et les argumentaires y afférents ;</li> <li>- arbitrer et arrêter les corrections éventuelles des prévisions budgétaires.</li> </ul> </li> <li>● Les différents amendements décidés lors de cette réunion sont-ils centralisés par le département local des finances pour l'établissement d'une première esquisse du budget ?</li> <li>● Une deuxième réunion de concertation est-elle organisée pour prise de décisions relatives aux orientations d'ajustement à opérer sur ce budget provisoire ainsi que quant aux lignes budgétaires à modifier, à supprimer et celles à retenir ?</li> <li>● Une nouvelle version du budget est-elle établie par le département local des finances au vu des dernières résolutions de la deuxième réunion ?</li> <li>● Cette nouvelle version est-elle diffusée à l'ensemble des membres de l'assemblée délibérante pour adoption ?</li> <li>● Une note explicative de synthèse est-elle jointe à chaque convocation des membres de l'assemblée délibérante en vue de l'adoption du budget ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES A LA DISCUSSION ET A LA VALIDATION DU PROJET DU BUDGET AU SEIN DE LA COLLECTIVITE

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pour les régions et les comités interrégionaux de coopération, le projet de budget est-il présenté au vote de l'assemblée délibérante au début de la session ordinaire du mois de septembre ?</li> <li>● Pour le reste, est-il présenté au vote de l'assemblée compétente au début de la session ordinaire du mois d'octobre ?</li> <li>● Pour les régions, préfectures, provinces, communes urbaines et groupements, le budget est-il soumis au Ministre de l'Intérieur pour approbation après visa du Ministre des Finances ?</li> <li>● En cas de refus de visa du Ministre des Finances, le budget est-il soumis à l'approbation du Premier ministre ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.02
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PREPARATION ET APPROBATION DU BUDGET	<b>PAGE</b> : 8/10

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 5 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA DISCUSSION ET A LA VALIDATION DU PROJET DU BUDGET AU SEIN DE LA COLLECTIVITE

<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les communes rurales, le budget est-il approuvé par le gouverneur intéressé, après visa du receveur des finances agissant sur délégation du Ministre des Finances ?</li> <li>Si le visa est refusé par le receveur des finances, le budget est-il soumis à l'approbation du Ministre de l'Intérieur après visa du Ministre des Finances ?</li> <li>En cas de refus de visa par le ministre des finances, le budget est-il soumis à l'approbation du Premier Ministre ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le cas où, pour une cause quelconque, le budget n'aurait pas été approuvé avant le commencement de l'année budgétaire, les recettes et les dépenses de fonctionnement continuent-elles, jusqu'à l'approbation du budget, à être faites conformément à celui de l'année précédente, sur décision du Ministre de l'Intérieur ?</li> <li>Cette décision fixe-t-elle la durée pendant laquelle les opérations ci-dessus peuvent être effectuées ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 6 : QUESTIONS RELATIVES A L'APPROBATION DU BUDGET PAR LE MINISTERE DES FINANCES ET LE MINISTERE DE L'INTERIEUR

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet du budget validé par l'assemblée délibérante est-il transmis à la Direction Générales des collectivités locales (Ministère de l'intérieur) pour fixation de la date d'examen et de négociation du projet du budget (pour les provinces, régions et communes urbaines)?</li> <li>La liasse budgétaire envoyée à cet effet, comporte-t-elle les éléments suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- le Projet de budget, qui fera état des dépenses et des recettes ;</li> <li>- la délibération du conseil de la collectivité approuvant le budget.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toute dépense obligatoire que les assemblées délibérantes ou les conseils refusent de voter est-elle inscrite d'office par :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- le Ministre de l'Intérieur pour les régions, préfectures, provinces, communes urbaines et communautés urbaines ?</li> <li>- le Gouverneur pour les communes rurales ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.02
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PREPARATION ET APPROBATION DU BUDGET	<b>PAGE</b> : 9/10

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 6 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A L'APPROBATION DU BUDGET PAR LE MINISTERE DES FINANCES ET LE MINISTERE DE L'INTERIEUR

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si une dépense est inscrite d'office, les assemblées ou les conseils sont-ils tenus de prévoir les ressources correspondantes ?</li> <li>• Dans le cas où ces assemblées ou conseils refusent de prévoir les ressources nécessaires, le crédit est-il inscrit au budget par décision du ministre de l'intérieur ?</li> <li>• Dans ce cas, prend-il, à cet effet, toute mesure nécessaire, y compris la suppression d'une dépense non obligatoire ou la création d'une recette nouvelle ?</li> <li>• Les inscriptions d'office d'une dépense et/ou de son crédit correspondant sont-elles toujours précédées par une invitation des assemblées ou des conseils à prendre une délibération sur lesdites inscriptions ?</li> <li>• Le budget validé par le Ministère de l'Intérieur est-il communiqué par le Président de la Collectivité au département local des finances qui sera tenu de procéder à :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- La ventilation détaillée des crédits retenus pour :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- les achèvements,</li> <li>- les consolidations,</li> <li>- les nouveaux projets,</li> </ul> </li> <li>- L'établissement d'un échéancier prévisionnel des paiements des :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- programme des marchés de travaux,</li> <li>- programme des marchés des grands équipements,</li> <li>- programme des marchés d'habillement, de fournitures etc.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		
---	--	--



## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.02
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : PREPARATION ET APPROBATION DU BUDGET	<b>PAGE</b> : 9/10

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 7 : QUESTIONS RELATIVES AUX MODIFICATIONS BUDGETAIRES

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les cas où un budget peut être modifié sont-ils les suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsque des recettes supplémentaires sont réalisées en cours d'année ?</li> <li>- En cas d'insuffisance de crédits de fonctionnement ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dans le cas où des recettes supplémentaires sont réalisées en cours d'année, les crédits supplémentaires correspondants sont-ils ouverts par autorisation spéciale du Ministre de l'Intérieur prise après visa du :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministre des Finances pour les régions, provinces, préfectures, communes urbaines et groupements ?</li> <li>- Gouverneur après visa du receveur des Finances pour les communes rurales ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● En cas d'insuffisance de crédits de fonctionnement, des virements soit à l'intérieur d'un article, soit d'un article à un autre, soit en cas d'impossibilité, par un prélèvement sur l'article des dépenses imprévues sont-ils autorisés par décision du ministre de l'intérieur prise après visa du :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministre des finances pour les régions, provinces, préfectures, communes urbaines et groupements</li> <li>- Gouverneur après visa du receveur des finances pour les communes rurales</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dans le cas d'une modification budgétaire (recettes transférées au-dessous des prévisions ou charges obligatoires au-dessus du budget), des mesures sont-elles envisagées afin de maintenir une situation d'équilibre ?</li> <li>● Une telle modification budgétaire est-elle votée par le conseil local et ce quel que soit le contenu de celle-ci ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les modifications budgétaires de chapitre à chapitre impliquent-elles une délibération de l'organe délibérant ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les modifications des budgets en cours d'année suivent-elles les mêmes règles de forme que celles suivies pour son approbation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● En cas de reversement pour trop-perçus, des rétablissements de crédits peuvent-ils intervenir ?</li> <li>● Ces rétablissements ne peuvent-ils avoir lieu que pendant la gestion qui a supporté la dépense correspondante et lorsque le montant de la somme reversée est égal ou supérieur à un montant qui sera fixé par décret pris sur proposition du Ministre de l'Intérieur et du Ministre des Finances ?</li> </ul>		

## 2.3.4 Exécution budgétaire et gestion des engagements de dépenses

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES			
<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b>	: F.GB.03
<b>TITRE</b>	: GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b>	: FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b>	: EXECUTION BUDGETAIRE ET GESTION DES ENGAGEMENTS DE DEPENSES	<b>PAGE</b>	: 1/4
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A L'EXECUTION BUDGETAIRE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des fiches budgétaires sont-elles ouvertes sur la base des crédits alloués par le budget pour chaque ligne budgétaire ?</li> <li>• Ces fiches budgétaires comprennent-elles les renseignements suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'exercice budgétaire ?</li> <li>- le chapitre ?</li> <li>- l'article ?</li> <li>- le paragraphe ?</li> <li>- la rubrique budgétaire (ligne budgétaire) ?</li> <li>- les crédits alloués (reports + crédits neufs), avec les différentes modifications susceptibles d'avoir lieu ?</li> </ul> </li> <li>• Les fiches budgétaires sont-elles gérées par le chef du service comptabilité budgétaire ?</li> </ul>			
<b>SOUS RUBRIQUE 2: QUESTIONS RELATIVES A LA GESTION DES ENGAGEMENTS DE DEPENSES PAR MARCHE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les marchés de travaux, fournitures ou services passés par les collectivités locales sont-ils approuvés au préalable par le ministère de l'intérieur ou son délégué ?</li> <li>• Les commissions d'admission des candidats et les commissions d'appels d'offres sont-elles composées comme suit :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec voix délibérative du(e) :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'ordonnateur ou son délégué nommément désigné par lui et sous sa responsabilité ?</li> <li>- président ?</li> <li>- receveur ?</li> <li>- rapporteur du budget ?</li> <li>- représentant de l'autorité locale pour les communes urbaines et rurales et leurs groupements, un représentant de l'assemblée délibérante pour les régions, préfectures, provinces et leurs groupements ?</li> </ul> </li> <li>- Avec voix consultative de :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- toute personne susceptible d'apporter des précisions ou des éclaircissements sur le plan technique ?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Lorsqu'il s'agit d'un concours, les projets et offres sont-ils examinés par un jury désigné par le Ministère de l'Intérieur préalablement à la passation du marché ?</li> </ul>			

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.03
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : EXECUTION BUDGETAIRE ET GESTION DES ENGAGEMENTS DE DEPENSES	<b>PAGE</b> : 2/4

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA GESTION DES ENGAGEMENTS DE DEPENSES PAR MARCHE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour chaque ouverture des plis, un PV est-il établi sous la responsabilité du président de la commission d'ouverture des plis et transmis au président de la collectivité pour approbation et contrôle ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledit PV ainsi que toute la liasse l'accompagnant sont-ils transmis au receveur pour visa ?</li> <li>• Cette liasse contient-elle une demande d'autorisation d'engagement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque le receveur vise la proposition d'engagement avec observations sans que ces observations ne soient suspensives du paiement, l'ordonnateur est-il soumis à l'obligation d'en tenir compte ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'engagement de la dépense est-il matérialisé par l'établissement d'une fiche d'engagement ?</li> <li>• Ladite fiche d'engagement relate-t-elle les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le N° d'ordre ?</li> <li>- la date de l'opération ?</li> <li>- le nom du créancier ?</li> <li>- la nature de la dépense ?</li> <li>- le N° du marché ?</li> <li>- le montant de l'engagement ?</li> <li>- le montant de la réduction en cas de besoin ?</li> <li>- le montant total des engagements ?</li> <li>- le disponible ?</li> <li>- les N° et dates des visas du receveur ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dépenses d'investissement sur autorisations sont-elles engagées dans la limite des dotations budgétaires accordées ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.03
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : EXECUTION BUDGETAIRE ET GESTION DES ENGAGEMENTS DE DEPENSES	<b>PAGE</b> : 3/4

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 3: QUESTIONS RELATIVES A LA GESTION DES ENGAGEMENTS DE DEPENSES PAR BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les bons de commandes ou projets de contrats relatifs aux travaux, fournitures ou services sont-ils soumis à l'approbation de l'ordonnateur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la sélection des candidats, une commission interne se réunit-elle pour examiner les offres reçues ?</li> <li>• Les membres de cette commission sont-ils désignés en fonction de la nature du bien et/ou de la prestation commandée ?</li> <li>• Suite à l'ouverture des plis, un tableau comparatif des prix est-il établi ?</li> <li>• Un P.V d'ouverture des offres de prix est-il établi par la commission ?</li> <li>• Ce P.V comporte-t-il les informations suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- date de la réunion de la commission ?</li> <li>- tous les devis reçus ?</li> <li>- le tableau comparatif des prix ?</li> <li>- le nom du prestataire sélectionné et le critère de choix retenu lors de la sélection ?</li> <li>- 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 délégué) ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledit PV d'ouverture des plis est-il transmis au président de la collectivité pour approbation et contrôle ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bon de commande est-il établi par l'entité chargée des marchés et bons de commande, sur la base dudit PV validé par le président de la collectivité ainsi que sur la base du dossier d'achat constitué à cet effet (demande d'achat annotée de la ligne budgétaire concernée, devis contradictoires...) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledit bon de commande est-il transmis au receveur pour engagement de la dépense avant son envoi au fournisseur concerné ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'engagement de la dépense est-il matérialisé par l'établissement d'une fiche d'engagement ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.03
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : EXECUTION BUDGETAIRE ET GESTION DES ENGAGEMENTS DE DEPENSES	<b>PAGE</b> : 4/4

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de</b> <b>réponses</b> <b>négatives :</b>
----------------------------	----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 3 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA GESTION DES ENGAGEMENTS DE DEPENSES PAR BONS DE COMMANDE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ladite fiche d'engagement relate-t-elle les informations suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- le N° d'ordre ?</li> <li>- la date de l'opération ?</li> <li>- le nom du créancier ?</li> <li>- la nature de la dépense ?</li> <li>- le N° du bon de commande ?</li> <li>- le montant de l'engagement ?</li> <li>- le montant de la réduction en cas de besoin ?</li> <li>- le montant total des engagements ?</li> <li>- le disponible ?</li> <li>- les N° et dates des visas du receveur ?</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS DES DEPENSES PERMANENTES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour toutes les dépenses permanentes créées au moyen d'actes visés et ne comportant pas de limitation de durée, la demande d'autorisation d'engagement est-elle accompagnée, en plus de la fiche d'engagement, d'un état récapitulatif d'engagement regroupant par ligne budgétaire les actes en cours de validité ?</li> </ul>		
--	--	--

## 2.3.5 Suivi des engagements et contrôle budgétaire

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES			
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES		<b>CODE FICHE</b> : F.GB.04	
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE		<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : SUIVI DES ENGAGEMENTS ET CONTROLE BUDGETAIRE		<b>PAGE</b> : 1/4	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>	
<b>SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU SUIVI DES ENGAGEMENTS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dépenses engagées sont-elles récapitulées mensuellement et pour chaque type de budget (fonctionnement ou équipement) dans un état appelé situation d'engagement ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situation des engagements afférente au budget de fonctionnement comporte-t-elle les renseignements suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La nomenclature des services et des dépenses, à savoir :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- le paragraphe ?</li> <li>- le n° de la ligne budgétaire ?</li> <li>- l'intitulé de la ligne budgétaire ?</li> </ul> </li> <li>- Les crédits de paiements alloués au titre de l'exercice budgétaire ventilés comme suit :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- le crédit initial ?</li> <li>- les crédits modifiés ?</li> <li>- le total des crédits ?</li> </ul> </li> <li>- Montant total des engagements :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- le crédit engagé par marché ?</li> <li>- le crédit engagé par BC ?</li> <li>- le crédit engagé par voie de régie ?</li> <li>- le total des engagements ?</li> <li>- le pourcentage des engagements par rapport aux crédits alloués ?</li> <li>- le disponible (crédit restant après engagement) ?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situation des engagements afférente au budget d'équipement est-elle éclatée en situation des engagements sur crédits de paiement et situation des engagements sur crédits d'engagement ?</li> </ul>			

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.04
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : SUIVI DES ENGAGEMENTS ET CONTROLE BUDGETAIRE	<b>PAGE</b> : 2/4

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
----------------------------	-------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 1 (SUITE): QUESTIONS RELATIVES AUX SUIVI DES ENGAGEMENTS

<ul style="list-style-type: none"> <li>● La situation des engagements des crédits de paiement afférente au budget d'équipement comporte-t-elle les informations suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- La nomenclature des services et des dépenses composée des sous-colonnes suivantes :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- chapitre ?</li> <li>- article ?</li> <li>- paragraphe ?</li> <li>- N° de la ligne budgétaire ?</li> <li>- l'intitulé de la rubrique (ligne) ?</li> </ul> </li> <li>- Les crédits de paiement de l'exercice budgétaire ventilés comme suit :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- report ?</li> <li>- CP neufs ?</li> <li>- total des crédits alloués par rubrique (report + CP neufs) ?</li> </ul> </li> <li>- Les engagements par rubrique ?</li> <li>- Le disponible par rubrique (reliquat après déduction des engagements) ?</li> <li>- Le pourcentage des engagements par rapport aux crédits alloués ?</li> <li>- Le montant total des crédits de paiement alloués, des engagements effectués, du disponible et le pourcentage des engagements par rapport aux crédits octroyés ?</li> <li>-</li> </ul> </li> <li>● La situation des engagements des crédits d'équipement relate-t-elle les colonnes suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- La nomenclature des services et des dépenses composée des sous-colonnes ci-après, à savoir :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- chapitre ?</li> <li>- article ?</li> <li>- paragraphe ?</li> <li>- N° de la ligne budgétaire ?</li> <li>- l'intitulé de la rubrique (ligne) ?</li> <li>- Crédits d'engagement alloués</li> <li>- Engagements effectués par rubrique ?</li> <li>- Disponible ?</li> <li>- Pourcentage ?</li> <li>- Total des crédits alloués, des engagements, du disponible et du pourcentage des engagements effectués par rapport aux crédits alloués ?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.04
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : SUIVI DES ENGAGEMENTS ET CONTROLE BUDGETAIRE	<b>PAGE</b> : 3/4

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX SUIVI DES ENGAGEMENTS

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les crédits émis au titre de la dotation allouée pour le budget de fonctionnement et des crédits de paiement pour le budget d'équipement sont-ils récapitulés mensuellement dans un état appelé situation des émissions ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les informations portées sur cette situation des émissions se présentent-elles comme suit             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imputation budgétaire, à savoir :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° du chapitre ?</li> <li>- N° de l'article ?</li> <li>- N° du paragraphe ?</li> <li>- N° de la ligne budgétaire ?</li> </ul> </li> <li>- Montant des crédits délégués par rubrique budgétaire ?</li> <li>- Montant des émissions :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- pendant le mois ?</li> <li>- depuis le début de l'exercice budgétaire ?</li> </ul> </li> <li>- Pourcentage des émissions par rapport aux crédits alloués par rubrique isolée et pour l'ensemble des crédits déconcentrés ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lesdites situations d'engagement et situations d'émission ainsi que l'état d'exécution du budget relatif à l'exercice N-1, l'état des restes à mandater, l'état des restes à payer et les restes à recouvrer, sont-ils édités mensuellement par le chargé de la comptabilité budgétaire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lesdits états sont-ils transmis au chef de service comptabilité pour rapprochement et analyse des écarts ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AU CONTROLE BUDGETAIRE

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les écarts émanant des états mensuels édités par le chargé de la comptabilité budgétaire sont-ils vérifiés et analysés par le chef de service de la comptabilité ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cette analyse des écarts est-elle formalisée dans un document officiel et transmise, accompagnée de l'ensemble des états mensuels édités, au département local des finances pour validation et au président de la collectivité pour information ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La liasse constituée par l'ensemble des états mensuels édités ainsi que l'analyse des écarts est-elle envoyée après sa signature par le président de la collectivité au (à) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptable assignataire,</li> <li>- Différentes entités de la collectivité.</li> </ul> </li> </ul>		



## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.04
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : SUIVI DES ENGAGEMENTS ET CONTROLE BUDGETAIRE	<b>PAGE</b> : 4/4

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU CONTROLE BUDGETAIRE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il une procédure formalisée permettant d'alerter les responsables concernés de l'anticipation d'un déficit éventuel ?</li> <li>• Le mode d'alerte est-il formalisé ?</li> <li>• Si oui, des mesures sont-elles prévues dans l'objectif d'atténuer ce déficit ?</li> <li>• Les décisions prises à cet effet sont-elles approuvées par le président de la commune et consignées dans un PV ?</li> <li>• Au cas où les anticipations de l'exécution du budget en cours laisseraient apparaître un déficit, des mesures sont-elles prévues pour résorber ce déficit par le budget en cours de préparation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-il une procédure de contrôle permettant :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la surveillance de la bonne imputation des dépenses et de la bonne perception des recettes ;</li> <li>- l'analyse de l'efficacité et de l'efficience des politiques menées.</li> </ul> </li> </ul>		

## 2.3.6 Virements et reports de crédits

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.05	
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : VIREMENT ET REPORT DE CREDITS	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX VIREMENTS DE CREDITS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les virements de crédit concernent-ils les opérations de transfert de crédits soit à l'intérieur d'un article, soit d'un article à un autre, soit en cas d'impossibilité, par un prélèvement sur l'article des dépenses imprévues, afin de faire face à une insuffisance de crédits de fonctionnement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'établissement du virement est-il soumis à l'établissement :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une note relative à la proposition de virement justifiant la nécessité de faire un virement inter rubrique ?</li> <li>- d'un état de réduction ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proposition de virement indique-t-elle :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rubrique concernée par la réduction ?</li> <li>- la rubrique bénéficiaire du virement ?</li> <li>- le montant à virer ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le montant à virer est-il prélevé sur le disponible ou une partie du disponible des crédits de paiement ou d'engagement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'état de réduction relate-t-il les données suivantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- le crédit délégué concerné par la réduction (CP ou CE) ?</li> <li>- le n° de l'ordonnance de délégation ?</li> <li>- la nature du budget ?</li> <li>- l'année budgétaire ?</li> <li>- le chapitre ?</li> <li>- le code de l'ordonnateur ?</li> <li>- le comptable assignataire ?</li> <li>- le n° de l'engagement ?</li> <li>- l'imputation budgétaire (l'article, le paragraphe, la ligne) ?</li> <li>- l'intitulé de la ou des ligne(s) budgétaire(s) touchée(s) par la réduction ?</li> <li>- le montant de la ou des réductions proposées ?</li> <li>- le total des réductions ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.05
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : VIREMENT ET REPORT DE CREDITS	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :
----------------------------	----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX VIREMENTS DE CREDITS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cet état de réduction est-il :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- signé par l'ordonnateur qui a proposé la réduction ?</li> <li>- visé par le receveur ?</li> <li>- certifié par le Trésorier Régional ?</li> <li>- certifié par le Trésorier Général du Royaume ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proposition de virement ainsi établie est-elle soumise à l'autorisation du ministre de l'intérieur après visa du :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministre des Finances pour les régions, provinces, préfectures, communes urbaines et groupements ?</li> <li>- Gouverneur après visa du receveur des finances pour les communes rurales ?</li> </ul> </li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX REPORTS DE CREDITS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les crédits d'investissement engagés et non encore payés partiellement ou totalement (non présentation de décompte, ou visa tardif de la dépense) au titre de chaque rubrique budgétaire sont-ils reportés à l'exercice suivant ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce report est-il matérialisé dans un état récapitulatif les éléments suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- montants totaux engagés sur crédits de paiement de l'exercice écoulé dûment visés par le receveur (A) ?</li> <li>- montants totaux ordonnancés ou mandatés à la clôture dudit exercice (B) ?</li> <li>- les reliquats d'engagements et de crédits à reporter sur le nouvel exercice budgétaire (C) = (A)-(B) ?</li> <li>- les imputations budgétaires du budget écoulé et les imputations budgétaires du nouveau budget.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cet état récapitulatif de reports de crédits de paiement et de reliquats d'engagement d'un exercice budgétaire sur un autre est-il établi et signé par l'ordonnateur, et visé par le receveur ?</li> </ul>		

## 2.3.7 Elaboration du rapport annuel

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.06	
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL	<b>PAGE</b> : 1/3	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :
<b>Sous Rubrique 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA PREPARATION DE L'ARRETE ANNUEL ET A L'ETABLISSEMENT ET L'APPROBATION DU COMPTE DE GESTION ET DU COMPTE ADMINISTRATIF</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les clôtures des comptes interviennent-elles dans les délais prescrits ?</li> <li>• Y'a-t-il des opérations qui peuvent être effectuées au-delà du 31 décembre ?</li> <li>• Si oui, ces opérations sont-elles suffisamment provisionnées au moment de la clôture ?</li> <li>• Après l'arrêté annuel de ses écritures, le receveur établit-il son compte de gestion qui présente l'exécution de toutes les opérations de recettes et de dépenses du budget ?</li> <li>• A la fin de chaque année budgétaire, l'ordonnateur prépare-t-il le compte administratif des charges et des ressources ?</li> <li>• Le compte administratif du budget d'équipement (CP) décrit-il les données suivantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'année budgétaire concernée ?</li> <li>- le n° du chapitre ?</li> <li>- le n° de l'article ?</li> <li>- le n° du paragraphe ?</li> <li>- le n° de la ligne budgétaire ?</li> <li>- l'intitulé de la rubrique budgétaire ?</li> <li>- le montant total des crédits de paiement (reports + crédits neufs), par ligne budgétaire ?</li> <li>- le montant total des engagements visés par ligne budgétaire ?</li> <li>- le montant total des émissions visées par ligne budgétaire ?</li> <li>- les montants globaux des crédits alloués, des engagements visés à la clôture de l'exercice et les émissions de l'année ?</li> <li>- le montant total des recettes par ligne budgétaire ?</li> <li>- le montant total des affectations de l'excédent des recettes de fonctionnement ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.06
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
----------------------------	----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA PREPARATION DE L'ARRETE ANNUEL ET A L'ETABLISSEMENT ET L'APPROBATION DU COMPTE DE GESTION ET DU COMPTE ADMINISTRATIF

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le compte administratif du budget de fonctionnement porte-t-il sur les données suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'année budgétaire concernée ?</li> <li>- le n° du chapitre ?</li> <li>- le n° de l'article ?</li> <li>- le n° du paragraphe ?</li> <li>- le n° de la ligne budgétaire ?</li> <li>- l'intitulé de la rubrique budgétaire ?</li> <li>- le crédit alloué ?</li> <li>- le montant des engagements soumis au visa ?</li> <li>- le montant des engagements visés à la clôture de l'exercice ?</li> <li>- les réductions en cas de besoin ?</li> <li>- les crédits disponibles à la date de la clôture de l'exercice budgétaire ?</li> <li>- le montant des émissions à la date de la clôture de l'exercice budgétaire ?</li> <li>- les crédits tenus à la disposition de l'ordonnateur principal (il s'agit des crédits disponibles après les engagements et les émissions ?</li> <li>- le montant total des recettes perçues ?</li> <li>- le montant des restes à recouvrer au titre des recettes ?</li> </ul> </li> <li>● La clôture de l'exercice implique-elle la comparaison entre les réalisations et les prévisions ainsi que l'identification et l'explication des écarts significatifs ?</li> <li>● Le compte administratif est-il discuté et voté au sein de l'assemblée délibérante au cours de la première session ordinaire suivante ? est-il ensuite adressé, pour approbation, au Ministre de l'Intérieur ?</li> <li>● Le compte administratif est-il signé par l'ordonnateur, et visé par le receveur ?</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 100px;"></td></tr> <tr><td style="height: 100px;"></td></tr> <tr><td style="height: 100px;"></td></tr> <tr><td style="height: 100px;"></td></tr> </table>					<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 100px;"></td></tr> <tr><td style="height: 100px;"></td></tr> <tr><td style="height: 100px;"></td></tr> <tr><td style="height: 100px;"></td></tr> </table>				

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A L'ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL DE RESULTATS

<ul style="list-style-type: none"> <li>● A la fin de chaque exercice budgétaire, un rapport annuel de résultats détaillé, est-il préparé par la commune qui :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- rend compte de l'état des finances durant l'exercice écoulé ?</li> <li>- passe en revue les résultats opérationnels et financiers et les compare aux objectifs, plans et budget adopté ?</li> <li>- comporte une déclaration relative aux recettes et dépenses de l'exercice qui vient de se terminer et des fonds restant à la disposition de la collectivité à la fin de l'année ?</li> </ul> </li> <li>● Si oui, ce rapport est-il approuvé par l'assemblée délibérante avant sa transmission à l'autorité de tutelle ?</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 100px;"></td></tr> </table>		<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 100px;"></td></tr> </table>	

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.06
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A L'ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL DE RESULTATS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport annuel de résultats compare-t-il le bilan effectif des actions aux résultats et aux produits prévus dans le projet annuel ?</li> <li>• Si certains objectifs n'ont pas été atteints, des explications sont-elles fournies et des mesures sont-elles prévues, selon un calendrier, pour y parvenir dans l'avenir ?</li> <li>• Ce rapport annuel de résultats inclut-il un résumé des conclusions et des recommandations de toute évaluation effectuée au cours de l'exercice budgétaire ?</li> <li>• Ledit rapport annuel inclut-il les sous rapports suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le rapport sur l'évaluation de chaque programme mis en place ?</li> <li>- Le rapport annuel de performance ?</li> </ul> </li> <li>• L'évaluation de chaque programme mis en place prend-elle en considération les éléments suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- examen de la justification du programme ?</li> <li>- comparaison des objectifs et coûts escomptés et les résultats réels ?</li> <li>- identification des effets et les coûts imprévus ?</li> <li>- comparaison de la situation existante et celle qui existerait en l'absence du programme ?</li> <li>- analyse des causes et les effets (y compris les effets d'éléments externes) ?</li> <li>- identification des problèmes liés au calendrier ou à la mise en œuvre ?</li> </ul> </li> <li>• Le rapport annuel sur la performance indique-t-il dans quelle mesure la collectivité et ses gestionnaires sont parvenus à atteindre les buts de performance ?</li> <li>• Présente-t-il une comparaison entre la performance réelle et les niveaux cibles des buts de performance figurant dans le plan de performance annuel ?</li> <li>• Pour tout but qui n'a pas été atteint, ce rapport présente-t-il les raisons pour lesquelles il ne l'a pas été ainsi que les mesures – assorties des échéances appropriées – que la collectivité entend prendre pour atteindre ledit objectif dans l'avenir ?</li> <li>• Présente-t-il un résumé des constatations faites en faveur de toute évaluation de programme effectuée au cours de l'exercice financier et un résumé des recommandations qui en découlent ?</li> <li>• Revêtu de la signature du président de la collectivité, le rapport annuel de résultats est-il transmis au Ministère de l'Intérieur ?</li> </ul>		
---	--	--

## Dispositions spécifiques au budget des recettes

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES	
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GB.06
<b>TITRE</b> : GESTION BUDGETAIRE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : DISPOSITIONS SPECIFIQUES AU BUDGET DES RECETTES	<b>PAGE</b> : 1/1

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	---------------------	---

### Sous RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES AUX DISPOSITIONS SPECIFIQUES AU BUDGET DES RECETTES

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le budget des recettes comprend-il deux parties :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une première partie décrivant les opérations de fonctionnement en recettes ;</li> <li>- Une deuxième partie relative aux opérations d'investissement présentant l'ensemble des ressources affectées à l'équipement et l'emploi qui en est fait ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le budget des recettes de la collectivité locale comprend-il :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les recettes propres de la collectivité,</li> <li>- Les subventions d'équilibre versées par le budget général de l'Etat ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le budget des recettes est-il établi sur la base des :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- prévisions des recettes à percevoir,</li> <li>- restes à recouvrer ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les prévisions des recettes figurant dans le budget de la collectivité locale concernent-elles :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les impôts, taxes et redevances que la collectivité locale est autorisée à percevoir ?</li> <li>- Les fonds de concours ?</li> <li>- Les dons et legs ?</li> <li>- Les revenus de la propriété et des participations ?</li> <li>- Les taxes et rémunérations diverses pour services rendus ?</li> <li>- Les produits des emprunts autorisés ?</li> <li>- Les subventions accordées par l'Etat ou par d'autres personnes morales de droit public ?</li> <li>- Les recettes diverses et autres ressources prévues par les lois et règlements ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les prévisions des recettes à percevoir au titre du budget de l'année N sont-elles calculées sur la base des prévisions du budget de l'année N-1 majorées d'un pourcentage ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Si la réponse est positive, sur quelles bases est déterminé ce pourcentage ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quelles sont les modalités d'établissement des prévisions des recettes à percevoir au titre du budget de l'année N ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● En cas d'insuffisance des recettes de fonctionnement, est-il procédé à une compensation par le versement d'une subvention d'équilibre prévue au titre du budget ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● En cas d'excédent des recettes de fonctionnement sur les dépenses, cet excédent est-il affecté, en premier lieu, au financement des dépenses d'investissement et, pour le surplus, pris en recette au budget ?</li> </ul>		

## 2.4 Chapitre 4 : Guide d'Audit relatif à la Gestion des Stocks

### 2.4.1 Préambule

Stocker coûte cher, d'où la nécessité pour la Collectivité Locale de bien gérer son stock pour minimiser les coûts.

L'objectif recherché à travers une bonne gestion des stocks est de réduire les coûts de possession (stockage, gardiennage,...) et de passation des commandes, tout en conservant le niveau de stock nécessaire pour éviter toute rupture de stock pouvant entraîner une perte d'exploitation préjudiciable.

Pour cela la collectivité locale doit contrôler le mieux possible :

- les mouvements de ses stocks (entrées, sorties),
- Leur suivi (mise à jour des fichiers de stocks),
- Leur état réel (les inventaires physiques).

En vue de bien mener sa mission d'audit de la gestion des stocks, l'auditeur doit s'assurer et vérifier l'existence de (') :

- bons d'entrée et de sortie des stocks,
- bons de commandes, de livraison et de réception,
- fiches de stocks (qui doivent être régulièrement mises à jour),
- registres des entrées et des sorties de stocks (qui doivent être régulièrement mis à jour),
- plannings d'inventaires,
- inventaires permanents.

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de gestion des stocks :

- Le Chef de la Division logistique ou Moyens Généraux,
- Le Chef de service Gestion des Stocks et Immobilisations,
- Le Chef de service Comptabilité,
- Le responsable du magasin.



## 2.4.2 Entrée en stocks

<b>GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES</b>		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GS.01	
<b>TITRE</b> : GESTION DES STOCKS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : ENTREE EN STOCKS	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponse s Oui/no n</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA RECEPTION DES COMMANDES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La procédure relative à la gestion des entrées en stocks est-elle formalisée et appliquée ?</li> <li>● Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement cette procédure ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>● Si la réponse à cette question est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quels sont les intervenants dans la procédure de gestion des entrées en stocks ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Une commission de réception a-t-elle été constituée pour la réception des commandes ?</li> <li>● Si la réponse à cette question est positive, quels sont les membres de cette commission ? s'agit-il de membres permanents ou de membres désignés en fonction du bien à réceptionner ?</li> <li>● La composition de cette commission est-elle cohérente ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lors de la réception d'une commande, existe t-il un contrôle de conformité entre la livraison et la commande ?</li> <li>● Qui est chargé de réaliser ce contrôle ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le magasinier établit-il un bon d'entrée à la réception de chaque commande ?</li> <li>● Si la réponse à cette question est positive, est-il transmis à l'entité en charge de la gestion des stocks ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le bon de livraison est-il signé par la commission après chaque réception de commande ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Après signature, le bon de livraison est-il transmis aux responsables des entités impliquées dans le processus de gestion des stocks ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vérifie-t-on la qualité des marchandises reçues avant de les stocker ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les divergences de qualité et de caractéristiques de la marchandise reçue sont-elles identifiées et signalées au responsable de la gestion des stocks (Moyens Généraux) en vue d'action corrective ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GS.01
<b>TITRE</b> : GESTION DES STOCKS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : ENTREE EN STOCKS	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>Sous RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU CONTROLE DE LA MISE A JOUR DE LA SITUATION DES STOCKS</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à la mise à jour de la situation des stocks suite à une entrée en stocks est-elle formalisée et appliquée ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entrées en stocks sont-elles systématiquement enregistrées ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suite à une entrée en stocks, procède-t-on à la mise à jour de (u) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fiche de stocks,</li> <li>- registre des entrées en stocks,</li> <li>- l'application informatique de gestion des stocks (s'il y a lieu).</li> </ul> </li> </ul>		

## Sortie de stocks

<b>GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES</b>		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GS.02	
<b>TITRE</b> : GESTION DES STOCKS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : SORTIE DE STOCKS	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUS SORTIES DE STOCKS POUR L'APPROVISIONNEMENT DES SERVICES EXTERIEURS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à la gestion des sorties de stocks est-elle formalisée et appliquée ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette procédure est-elle aisément applicable ?</li> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles conformes à la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est déclenchée une sortie de stock ?</li> <li>• Le service demandeur établit-il un bon de commande interne ?</li> <li>• Le bon de commande interne est-il transmis au magasinier après signature de l'entité en charge de la gestion des stocks (moyens généraux) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un document matérialisant la demande et/ou les besoins d'une entité de l'organisation donnant lieu à une sortie de stocks ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce document est-il signé par le supérieur hiérarchique de l'entité demandeuse ou autre personne habileté à le faire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le magasinier donne-t-il suite à cette demande de sortie de stock en indiquant si les quantités demandées sont disponibles ou non en stocks ?</li> <li>• Qui est chargé de traiter cette demande et de gérer la sortie des stocks ?</li> <li>• Le magasinier établit-il un bon de sortie après vérification de l'existence des fournitures et quantités demandées en stock ?</li> <li>• Les commandes sont-elles livrées dans les délais à l'entité demandeuse ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suite à une sortie de stocks, procède-t-on à la mise à jour de :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fiche de stocks ?</li> <li>- le registre des sorties de stocks ?</li> <li>- l'application informatique de gestion des stocks (si il y a lieu) ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui est chargé de mettre à jour ces différents documents et/ou fichiers ?</li> <li>• Le bon de réception est-il signé par l'entité demandeuse après réception de la commande et est-il ensuite transmis au magasinier ?</li> </ul>		

### 2.4.3 Mise à jour de l'inventaire

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES			
<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b>	: F.GS.03
<b>TITRE</b>	: GESTION DES STOCKS	<b>VERSION DU</b>	: FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b>	: MISE À JOUR DE L'INVENTAIRE	<b>PAGE</b>	: 1/1
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU SUIVI REGULIER DE LA SITUATION DES STOCKS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>La procédure de mise à jour de l'inventaire est-elle formalisée et appliquée ?</li> <li>Si la réponse à cette question est négative, décrire les pratiques de gestion en vigueur en matière de mise à jour de l'inventaire.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pratiques de gestion sont-elles conformes aux procédures en vigueur ?</li> <li>Si la réponse à cette question est négative, expliquer pourquoi ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la périodicité de mise à jour de l'inventaire ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qui est chargé d'effectuer la mise à jour de l'inventaire ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les registres d'entrées et sorties de stocks sont-ils régulièrement mis à jour, c'est-à-dire à chaque entrée et sortie de stocks ?</li> </ul>			
<b>SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AU SUIVI MENSUEL DE LA SITUATION DES STOCKS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il une situation qui synthétise l'état mensuel des stocks :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- par famille d'articles ?</li> <li>- par type d'articles ?</li> </ul> </li> <li>Ces documents sont-ils bien tenus et classés ? sont-ils informatisés ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette situation est-elle transmise au responsable :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- de la gestion des stocks pour vérification ?</li> <li>- des approvisionnements pour vérification et information ?</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si des écarts sont constatés entre le suivi permanent et le suivi mensuel, le responsable de la mise à jour de l'inventaire fournit-il des explications ou des justifications ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les corrections sont-elles ensuite opérées ?</li> </ul>			

## 2.4.4 Inventaire des stocks

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GS.04	
<b>TITRE</b> : GESTION DES STOCKS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : INVENTAIRE DES STOCKS	<b>PAGE</b> : 1/3	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA PREPARATION DES TRAVAUX D'INVENTAIRE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La procédure relative à la préparation des travaux d'inventaire est-elle formalisée ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Décrire les principales étapes de cette procédure et en identifier les intervenants correspondants ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les pratiques de gestion sont-elles conformes aux procédures en vigueur ?</li> <li>● Si la réponse à cette question est négative, expliquer pourquoi ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qui est chargé de constituer la commission d'inventaire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe-t-il un document officiel matérialisant la constitution de la commission d'inventaire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La constitution de la commission d'inventaire est-elle soumise à l'approbation d'un supérieur hiérarchique ?</li> <li>● Si la réponse à cette question est positive, de qui s'agit-il ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La composition de la commission d'inventaire est-elle cohérente ? citer les membres de la commission d'inventaire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La commission d'inventaire :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Désigne-t-elle les contrôleurs d'inventaire ?</li> <li>- Fournit-elle aux contrôleurs d'inventaire des instructions précises pour la réalisation des opérations d'inventaires ?</li> <li>- Définit-elle la liste des stocks à inventorier et transmet-elle ensuite cette liste aux contrôleurs d'inventaire ?</li> <li>- Désigne-t-elle l'équipe d'inventaire ?</li> <li>- Communique-t-elle le planning d'inventaire à l'équipe d'inventaire ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le planning d'inventaire est-il établi par la commission d'inventaire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le planning d'inventaire renseigne-t-il sur :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- le nom des intervenants (qui vont procéder à l'inventaire)?</li> <li>- la liste des aires de stockage codifiées ?</li> <li>- les dates d'intervention dans chaque aire ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GS.04
<b>TITRE</b> : GESTION DES STOCKS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : INVENTAIRE DES STOCKS	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX TRAVAUX D'INVENTAIRE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative au déroulement des travaux d'inventaire est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement les principales étapes.</li> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est négative, argumenter et expliquer pourquoi.</li> <li>• Existe-t-il une fiche d'instruction renseignant sur les opérations et modalités de comptage des stocks ?</li> <li>• Cette fiche d'instruction est-elle transmise aux contrôleurs d'inventaire et au responsable de la gestion des stocks pour contrôle ?</li> <li>• Suite à la réception des fiches de comptage, le responsable de gestion des stocks établit-il des listings d'inventaires destinés à la structure comptabilité ?</li> <li>• Quelles informations comportent ces listings d'inventaires ?</li> <li>• Les équipes d'inventaire procèdent-elles au comptage des quantités en stock dans tous les magasins ?</li> <li>• Les contrôleurs d'inventaire supervisent-ils l'opération d'inventaire et procèdent-ils à des contrôles ?</li> <li>• Le planning des opérations d'inventaires est-il respecté ?</li> <li>• Les listings d'inventaires sont-ils :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- dûment renseignés, signés et datés par l'équipe d'inventaire responsable de chaque site ?</li> <li>- Récupérés dans leur ensemble ?</li> <li>- Signés et centralisés par le contrôleur d'inventaire ?</li> </ul> </li> <li>• L'inventaire permanent est-il mis à jour dès réception des listings d'inventaire ?</li> <li>• Par qui sont mis à jour les listings d'inventaires ?</li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GS.04
<b>TITRE</b> : GESTION DES STOCKS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : INVENTAIRE DES STOCKS	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES A L'ANALYSE DES ECARTS ET AUX TRAVAUX DE SYNTHESE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à la synthèse des travaux d'inventaire est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles conformes aux procédures en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est négative, argumenter et expliquer pourquoi ces écarts de non-conformité ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il une procédure de rapprochement entre l'inventaire physique et l'inventaire permanent des stocks ? cette procédure est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement les grandes lignes de cette procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure de rapprochement entre l'inventaire physique et l'inventaire permanent est-elle respectée ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est négative, décrire en quoi consistent les écarts (non-conformité) et argumenter ces écarts ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapprochement est-il fait à partir du rapport de synthèse sur l'opération d'inventaire physique et des données comptables ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas d'écarts non justifiés, le responsable de la gestion des stocks est-il en mesure de fournir des explications cohérentes au responsable de la structure comptabilité ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il établi un document qui mette en évidence les écarts entre l'inventaire permanent et l'inventaire physique ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est positive, comment se présente ce document et à qui est-il destiné ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si des écarts sont constatés, par qui sont fournies les explications sur ces écarts ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La commission d'inventaire établit-elle un rapport de synthèse sur les opérations d'inventaire ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est positive :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les principales informations contenues dans ce rapport ?</li> <li>- A qui est destiné ce rapport ?</li> </ul> </li> </ul>		

## **2.5 Chapitre 5 : Guide d'Audit relatif à la Gestion du Parc Auto**

### **2.5.1 Préambule**

Le parc auto correspond à l'ensemble des véhicules et matériels roulants qui sont utilisés par la Collectivité Locale.

L'audit de la gestion du parc auto permet de s'assurer de la conformité des pratiques de gestion, au niveau de la Collectivité Locale, par rapport aux référentiels et réglementations en vigueur, en matière de(s) :

- acquisitions des véhicules,
- l'affectation des véhicules aux différents bénéficiaires,
- la réparation de véhicules,
- la cession des véhicules réformés.

La documentation nécessaire -pour l'accomplissement des travaux d'audit de gestion du parc auto- qui doit être mise à la disposition de l'auditeur concerne :

- les cahiers de charges d'acquisition des véhicules,
- les budgets relatifs à l'acquisition des véhicules,
- les fiches des véhicules,
- les bons de transports,
- le registre des mouvements de vignettes,
- les états mensuels,

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de gestion du parc auto :

- le chef de la division Logistique ou Moyens Généraux,
- le chef de service Gestion du Parc Auto,
- le mécanicien, responsable du garage (Parc Auto).





## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GPA.01
<b>TITRE</b> : GESTION DU PARC AUTO	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : ACQUISITION DES VEHICULES	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A LA RECEPTION DES VEHICULES ACQUIS

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Par qui est conservée cette décision ?</li> <li>● Une copie de cette décision est-elle classée dans le dossier acquisition en question ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Est-il établi un état des véhicules de la collectivité locale (marque, matricule, état, âge, affectation...) ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A LA RECEPTION DES VEHICULES ACQUIS

<ul style="list-style-type: none"> <li>● La procédure relative à la réception des véhicules acquis est-elle formalisée ?</li> <li>● Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement la procédure de réception des véhicules.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>● Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qui s'occupe de la réception des véhicules acquis ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La commission de réception des véhicules acquis procède-t-elle à un contrôle de conformité des véhicules par rapport aux termes de références mentionnés dans le CPS ou dans le bon de commande ?</li> <li>● En cas de constatation de non-conformités, les véhicules sont-ils retournés au fournisseur ? Décrire brièvement la procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un PV de réception est-il établi par la commission de réception ?</li> <li>● Si la réponse est positive est-il ensuite transmis au responsable du parc auto pour procéder à l'entrée des véhicules dans le registre d'inventaire ?</li> <li>● Le registre d'inventaire des entrées des véhicules nouvellement acquis est-il mis à jour à chaque entrée de véhicules par le responsable du parc automobile ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le responsable du parc auto établit-il une fiche de suivi pour chaque véhicule acquis ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GPA.01
<b>TITRE</b> : GESTION DU PARC AUTO	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : ACQUISITION DES VEHICULES	<b>PAGE</b> : 3/3

Guide d'exploration	Réponse Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	--------------------	---

### SOUS RUBRIQUE 3 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A L'IMMATRICULATION DES VEHICULES ACQUIS

<ul style="list-style-type: none"> <li>La procédure relative à l'immatriculation des véhicules acquis est-elle formalisée ?</li> <li>Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement la procédure d'immatriculation des véhicules.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le responsable du parc auto établit-il une demande d'immatriculation des véhicules acquis et procède-t-il à la récupération des documents nécessaires à l'immatriculation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La demande d'immatriculation ainsi que les documents nécessaires à l'immatriculation sont-ils transmis à l'ONT par le responsable du parc auto ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le responsable du parc auto, après réception du numéro d'immatriculation du véhicule et de la note de couverture provisoire, transmet-il la facture relative au frais d'assurance à la comptabilité pour règlement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le responsable du parc auto transmet-il le dossier des véhicules à la comptabilité pour règlement de la taxe vignettes des véhicules acquis ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES A L'ASSURANCE DES VEHICULES ACQUIS

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le responsable du parc auto établit-il :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la liste des véhicules à assurer en en précisant les caractéristiques (puissance fiscale, marque et numéro...),</li> <li>- la lettre destinée à l'ONT et demandant la prise en charge de l'assurance des véhicules ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le responsable du parc auto procède-t-il à la vérification aux bons et malus et de la note de couverture provisoire ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La facture définitive est-elle transmise à la comptabilité pour règlement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les attestations d'assurance sont-elles remises aux chauffeurs affectataires des véhicules ?</li> </ul>		

### 2.5.3 Affectation des véhicules

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GPA.02	
<b>TITRE</b> : GESTION DU PARC AUTO	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : AFFECTATION DES VEHICULES	<b>PAGE</b> : 1/1	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A L'AFFECTATION DES VEHICULES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La procédure relative à l'affectation des véhicules acquis est-elle formalisée ?</li> <li>● Si la réponse à cette question est positive, décrire succinctement la procédure d'affectation des véhicules.</li> <li>● Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec les procédures en vigueur ?</li> <li>● Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non conformités.</li> <li>● Comment est opérée l'affectation des véhicules entre les différentes structures de l'organisation ?</li> <li>● Quelle est l'entité ou la personne qui s'occupe de l'affectation des véhicules acquis ?</li> <li>● L'affectation des véhicules se base-t-elle sur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un planning hebdomadaire régulièrement mis à jour,</li> <li>- La gestion des priorités ?</li> </ul> </li> <li>● L'affectation des véhicules acquis se fait-elle :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au hasard (premier venu, premier servi),</li> <li>- Selon les besoins,</li> <li>- Selon les commandes ?</li> </ul> </li> <li>● Qui décide de l'affectation des véhicules acquis ?</li> <li>● Un document attestant de l'affectation du véhicule est-il signé par l'affectataire ?</li> <li>● Si la réponse est positive, quelles sont sa forme et sa destination ?</li> <li>● Le responsable du parc auto procède-t-il à la mise à jour de la fiche de suivi du véhicule affecté en y enregistrant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nom de l'affectataire,</li> <li>- Le poste occupé par l'affectataire,</li> <li>- La date d'affectation,</li> <li>- La durée de l'affectation ?</li> </ul> </li> <li>● Est-ce qu'un carnet de bord est renseigné pour chaque véhicule ?</li> <li>● Si la réponse est positive, ce carnet de bord :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renseigne-t-il sur les distances parcourues quotidiennement ?</li> <li>- Est-il vérifié par le chef du parc auto ?</li> </ul> </li> <li>● Les compteurs de kilométrage des véhicules sont-ils en état de marche?</li> </ul>		

## 2.5.4 Gestion des pièces de rechange

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
FASCICULE : AUDIT DES DEPENSES	CODE FICHE : F.GPA.03	
TITRE : GESTION DU PARC AUTO	VERSION DU : FEV. 07	
RUBRIQUE : GESTION DES PIECES DE RECHANGE	PAGE : 1/1	
Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA GESTION DES PIECES DE RECHANGE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à la gestion des pièces de rechange est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, décrire succinctement cette procédure.</li> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non conformités.</li> <li>• Une fiche de réparation est-elle transmise au magasinier à chaque demande de réparation ?</li> <li>• La fiche de réparation contient-elle l'accord de réparation ?</li> <li>• Le magasinier établit-il un bon de sortie à chaque sortie des pièces de rechange ?</li> <li>• Le bon de sortie porte-t-il la signature :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- du magasinier,</li> <li>- de l'utilisateur du véhicule,</li> <li>- du chef de l'atelier ?</li> </ul> </li> <li>• Le chef d'atelier reçoit-il les pièces de rechange après signature du bon de sortie ?</li> <li>• L'original du bon de sortie est-il transmis à l'entité gérante ?</li> <li>• Le magasinier procède-t-il à la mise à jour :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- de la fiche de stock,</li> <li>- du registre des sorties,</li> <li>- du fichier informatique ?</li> </ul> </li> <li>• Est-il établi un état, par véhicule, des dépenses annuelles d'entretien et de réparation ?</li> <li>• Y a-t-il eu dépassement des seuils de moyennes ? analyser et expliquer les cas de dépassement.</li> </ul>		



## 2.5.6 Réforme des véhicules

GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GPA.05	
<b>TITRE</b> : GESTION DU PARC AUTO	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : REFORME DES VEHICULES	<b>PAGE</b> : 1/1	
Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
SOUS RUBRIQUE : QUESTIONS RELATIVES A LA REFORME DES VEHICULES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à la réforme des véhicules est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, décrire succinctement la procédure.</li> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les écarts.</li> <li>• Le responsable du parc auto établit-il une proposition des véhicules à réformer sur la base des critères définis par l'ONT (âge, frais d'entretien importants, accidentés,...) ?</li> <li>• Une commission de réforme est-elle constituée pour décider des véhicules à réformer ?</li> <li>• Si la réponse est positive, quelle est sa composition ?</li> <li>• Un procès verbal formalisant la décision de réforme est-il établi par la commission de réforme ?</li> <li>• Après décision de la commission de réforme, une fiche de renseignement par véhicule à réformer est-elle établie par le responsable du parc auto ?</li> <li>• La fiche de renseignement ainsi que le procès verbal de la commission de réforme sont-ils transmis à l'ONT ?</li> </ul>		





## **2.6 Chapitre 6 : Guide d'Audit relatif à la Gestion des Conventions**

### **2.6.1 Préambule**

La Collectivité Locale, établit différents types de conventions soit avec des partenaires en vue de développer certaines activités et/ou secteurs, soit avec des organismes nationaux prestataires de services tels que l'ONT, l'ONPT ou l'ONEP ou autres.

Ces conventions s'inscrivent dans le cadre général des dépenses d'une collectivité locale qui doit s'assurer d'une part, du respect de ces conventions, et d'autre part, vérifier la conformité des pratiques par rapport aux réglementations en vigueur.

L'audit de la gestion des conventions s'intéresse de ce fait aux modalités de (') :

- établissement et de suivi des conventions des projets cofinancés,
- établissement et de suivi des conventions passées avec l'ONEP, l'ONPT ou l'ONT,

établissement et de suivi des contrats spécifiques.

En vue de bien mener sa mission d'audit de la gestion des conventions, l'auditeur doit s'assurer et vérifier l'existence de(s) :

- demandes de prestations,
- fiches techniques des différentes prestations fournies à la collectivité locale,
- projets de conventions,
- demandes de programmation des crédits,
- tableaux de bord de suivi des projets cofinancés,
- projets de contrats spécifiques.

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de la gestion des conventions :

- les prestataires de services,
- le chef de service gestionnaire,
- l'ordonnateur.

## 2.6.2 Gestion des conventions des projets cofinancés

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GC.01	
<b>TITRE</b> : GESTION DES CONVENTIONS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : GESTION DES CONVENTIONS DES PROJETS COFINANCES	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A L'ETUDE DES DEMANDES DE PRESTATIONS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à l'instruction des demandes de prestations est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, décrire succinctement la procédure.</li> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> <li>• Une demande de prestation émanant du prestataire est-elle exigée par la direction de la collectivité locale ?</li> <li>• Si la réponse est positive, cette demande émanant du prestataire est-elle examinée par la direction de la collectivité locale ?</li> <li>• Est-il demandé à l'entité concernée d'établir une fiche technique comportant toutes les informations nécessaires ?</li> <li>• Si la réponse est positive, cette fiche technique est-elle contrôlée au niveau de la hiérarchie ?</li> <li>• Est-il établi une fiche synthétique sur le projet (observations) ?</li> <li>• Cette fiche est-elle soumise au chef de l'entité concernée pour instruction ?</li> <li>• Est-il envoyé une lettre d'information à l'entité concernée, l'informant de la suite réservée à sa demande ?</li> <li>• Les prestataires sont-ils informés des suites données à leurs demandes par l'entité concernée ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative à l'établissement des conventions est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, décrire succinctement la procédure.</li> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles en conformité avec la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> <li>• En cas d'accord des partenaires, est-il établi un projet de convention par la collectivité locale ?</li> </ul>		
SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES A L'ETABLISSEMENT DE LA CONVENTION		

**GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL**

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GC.01
<b>TITRE</b> : GESTION DES CONVENTIONS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : GESTION DES CONVENTIONS DES PROJETS COFINANCES	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

**SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A L'ETABLISSEMENT DE LA CONVENTION**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce projet de convention est-il transmis au président de la collectivité locale ?</li> <li>• Ce projet de convention est il revu par l'entité concernée ?</li> <li>• Un complément d'informations est-il demandé suite à cet examen ?</li> <li>• Ces compléments d'informations font-ils l'objet d'une note de synthèse destinée à la structure concernée ?</li> <li>• La convention est-elle signée par les parties contractantes ?</li> <li>• Le président de la collectivité locale répond-il aux compléments d'informations demandés ?</li> <li>• Est-ce que les crédits ont été programmés au budget pour honorer les dépenses inhérentes à la convention ?</li> <li>• Est-ce que la convention a été présentée aux autorités de tutelle pour approbation ?</li> <li>• Les opérations faisant l'objet de la convention sont-elles programmées par la structure concernée ?</li> <li>• Un exemplaire de la convention approuvée est-il transmis au partenaire ?</li> <li>• Procède-t-on à une maîtrise déléguée de la totalité des projets ?</li> <li>• Est-il institué un comité mixte (collectivité locale et partenaire) pour le suivi des travaux ?</li> <li>• Si la réponse est positive, ce comité mixte tient-il des réunions périodiques ?</li> <li>• Des rapports trimestriels de suivi des travaux ont-ils été établis par la collectivité ?</li> <li>• Si la réponse est positive, ces rapports de suivi des travaux sont-ils transmis à la tutelle et au partenaire ?</li> <li>• La collectivité locale établit-elle les tableaux de bord de suivi des projets cofinancés sur la base des rapports de suivi périodique ?</li> </ul>		
---	--	--

## 2.6.3 Gestion des conventions passées avec l'ONEP, l'ONPT ou l'ONT

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL	
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GC.02
<b>TITRE</b> : GESTION DES CONVENTIONS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : GESTION DES CONVENTIONS ONEP, ONPT OU ONT	<b>PAGE</b> : 1/2

Guide d'exploration	Réponses Oui/non	Justification de réponses négatives :
---------------------	------------------	---------------------------------------

### Sous Rubrique 1 : QUESTIONS RELATIVES A L'ETABLISSEMENT DES LETTRES DE DEMANDES

<ul style="list-style-type: none"> <li>La procédure relative à l'établissement des demandes de conventions ONEP, ONPT ou ONT est-elle formalisée ?</li> <li>Si la réponse est positive, décrire succinctement la procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pratiques de gestion sont-elles conformes à la procédure en vigueur ?</li> <li>Si la réponse à cette question est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le service gestionnaire reçoit-il la délégation de crédits émanant de la direction de la collectivité locale ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Une lettre de demande de convention est-elle établie par le service gestionnaire au début de l'exercice budgétaire ?</li> <li>Cette lettre de demande de convention est-elle soumise au directeur pour signature (ou toute autre personne habilitée) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La lettre de demande de convention signée est-elle transmise à l'organisme producteur (prestataire) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A la réception de la lettre de demande de convention dûment signée par l'organisme prestataire, le service gestionnaire établit-il les pièces nécessaires à l'engagement de la convention ?</li> </ul>		

### Sous Rubrique 2 : QUESTIONS RELATIVES A L'ETABLISSEMENT DE LA CONVENTION

<ul style="list-style-type: none"> <li>La convention est-elle soumise à l'ordonnateur, ou toute autre personne habilitée, pour signature ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette convention est-elle soumise au visa d'engagement par le CED ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La convention est-elle soumise à l'approbation de l'autorité de tutelle ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-il tenu un fichier (créancier) par prestataire ?</li> <li>Ce fichier est-il régulièrement mis à jour ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A la réception de la convention signée (visée) par la hiérarchie, le service gestionnaire met-il à jour le créancier (n° et date de visa) ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le service gestionnaire établit-il un ordre de paiement ?</li> <li>Ces ordres de paiement ainsi que les pièces annexes sont-ils soumis à l'ordonnateur ou au sous ordonnateur ou toute autre personne habilitée, pour signature ?</li> </ul>		

**GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL**

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GC.02
<b>TITRE</b> : GESTION DES CONVENTIONS	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b> : GESTION DES CONVENTIONS ONEP, ONPT OU ONT	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

**SOUS RUBRIQUE 2 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES A L'ETABLISSEMENT DE LA CONVENTION**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cet ordre de paiement ainsi que les pièces annexes sont-ils transmis au comptable assignataire ?</li> <li>• Une copie de ces pièces est-elle conservée chez le service gestionnaire ?</li> <li>• Le service gestionnaire reçoit-il du comptable assignataire un exemplaire du bordereau d'émission portant le cachet ?</li> <li>• Une copie de la convention et de la demande de livraison à l'entité concernée sont-elles transmises à l'organisme concerné ?</li> <li>• Le service gestionnaire procède-t-il au retrait des vignettes de chez le bénéficiaire ?</li> <li>• Le service gestionnaire vérifie-t-il les montants des redevances d'eau et d'électricité ?</li> <li>• Le service gestionnaire prépare-t-il un état mensuel des consommations d'eau et d'électricité ?</li> <li>• Procède-t-il ensuite au règlement de ces redevances moyennant les vignettes réservées à cet effet ?</li> <li>• Le service gestionnaire transmet-il à la direction administrative et financière un état mensuel des consommations d'électricité et d'eau, ainsi que toute explication jugée nécessaire au sujet des dépassements relatifs à ces consommations ?</li> <li>• Le service gestionnaire arrête-t-il avec chacune des divisions le montant des crédits affectés au titre de l'exercice budgétaire suivant pour le règlement des redevances d'eau, d'électricité et de téléphone ?</li> </ul>		
---	--	--

## 2.6.4 Gestion des contrats spécifiques

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL			
<b>FASCICULE</b>	: AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b>	: F.GC.03
<b>TITRE</b>	: GESTION DES CONVENTIONS	<b>VERSION DU</b>	: FEV. 07
<b>RUBRIQUE</b>	: GESTION DES CONTRATS SPECIFIQUES	<b>PAGE</b>	: 1/1
<b>Guide d'exploration</b>		<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A LA PREPARATION ET SIGNATURE DU CONTRAT			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le service gestionnaire prépare-t-il un projet de contrat ?</li> <li>• Si la réponse est positive, le projet de contrat est-il transmis au partenaire pour indication des prix unitaire et pour signature ?</li> <li>• A la réception du contrat dûment signé par le partenaire, ce contrat est-il soumis au président de la commune pour signature ?</li> <li>• Le service gestionnaire établit-il les pièces nécessaires à l'engagement du contrat ?</li> <li>• Si la réponse est positive, les pièces nécessaires à l'engagement du contrat ainsi que le contrat, sont-ils présentés à l'ordonnateur, au sous ordonnateur -ou à toute autre personne habilitée- pour signature ?</li> <li>• Après signature de l'ordonnateur, (ou toute autre personne habilitée), le contrat et les pièces administratives sont-elles soumises pour visa du CED ?</li> <li>• Le contrat et les pièces administratives sont-elles soumises à l'approbation de l'autorité de tutelle ?</li> <li>• En cas de rejet, le service gestionnaire a-t-il satisfait les observations émanant de la hiérarchie ?</li> </ul>			

## **2.7 Chapitre 7 : Guide d'Audit relatif à la Gestion de la Régie des Dépenses**

### **2.7.1 Préambule**

La gestion de la régie de la collectivité locale concerne :

- l'approvisionnement de la caisse du régisseur,
- le paiement des dépenses par régie.

En vue de bien mener sa mission d'audit de la gestion de la régie, l'auditeur doit s'assurer et vérifier l'existence de(s) :

- demandes d'autorisation de paiement,
- autorisations de paiement,
- demandes de fonds,
- livres des comptes et de caisse,
- ordres de paiement,
- toutes les pièces justificatives de dépenses,
- autorisations d'octroi de crédits.

Les personnes à rencontrer dans le cadre de l'audit de la gestion de la régie :

- le régisseur,
- le comptable,
- l'ordonnateur.





### 2.7.3 Paiement des dépenses

GUIDE D'AUDIT OPERATIONNEL		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES DEPENSES	<b>CODE FICHE</b> : F.GRD.02	
<b>TITRE</b> : GESTION DE LA REGIE	<b>VERSION DU</b> : FEV. 07	
<b>RUBRIQUE</b> : PAIEMENT DES DEPENSES	<b>PAGE</b> : 1/1	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de réponses négatives</b> :
<b>SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES A L'ETABLISSEMENT DES LETTRES DE DEMANDES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure relative au paiement des dépenses est-elle formalisée ?</li> <li>• Si la réponse est positive, décrire succinctement la procédure.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques de gestion sont-elles conformes à la procédure en vigueur ?</li> <li>• Si la réponse à cette question est négative, expliquer et argumenter les non-conformités.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un ordre de paiement a-t-il été établi par l'ordonnateur ?</li> <li>• Si la réponse est positive, l'ordre de paiement a-t-il été transmis au régisseur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dépense a-t-elle été contrôlée et payée par le régisseur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise à jour des livres de comptes et de caisse a-t-elle été effectuée par le régisseur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une situation de caisse hebdomadaire a-t-elle été établie ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le livre de caisse est-il transmis à la fin de chaque mois au supérieur hiérarchique du régisseur pour signature ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pièces de dépenses par caisse ont-elles été transmises au comptable de rattachement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pièces justificatives de dépenses rejetées ont-elles été régularisées ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'autorisation de l'octroi de crédits a-t-elle été renouvelée ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A quelle date le régisseur et le comptable de rattachement arrêtent-ils, chaque année, les écritures de la régie ?</li> </ul>		

10



MINISTRE DE L'INTERIEUR  
INSPECTION GENERALE DE  
L'ADMINISTRATION TERRITORIALE

# Projet de Gouvernance Locale au Maroc

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

### FASCICULE II GUIDE D'AUDIT DES RECETTES

*Ce fascicule a été produit pour les Inspecteurs de l'Administration Territoriale (IGAT) 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.*

ANNÉE 2007

## Sommaire

1	Introduction	3
1.1	Objectifs	3
1.2	Périmètre d'audit des recettes	3
1.3	Documentation nécessaire pour l'audit des recettes	4
2	Fiches d'audit des recettes	5
2.1	Chapitre 1 : Guide d'Audit relatif aux Opérations de Recettes	6
2.1.1	Préambule	6
2.1.2	Impôts et taxes perçus par les collectivités locales	8
2.1.3	Recouvrement des taxes locales	11
2.1.4	Enregistrement comptable des recettes	15
2.1.5	Gestion de la régie des recettes	17

# 1 Introduction

## 1.1 Objectifs

Le présent guide est destiné à homogénéiser la démarche de conduite des missions d'audit des recettes au niveau du Service Central, des Préfectures et Provinces et des Collectivités Locales, et/ou toutes autres entités pouvant faire l'objet de missions d'audits des recettes rentrant dans le domaine d'intervention de l'IGAT.

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 recettes, 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 recettes 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 d'audit des recettes

Les recettes de la collectivité locale sont constituées notamment des taxes, contributions, produits et revenus de la collectivité locale ou de ses groupements.

La gestion des recettes de la collectivité locale correspond au suivi et à l'enregistrement des taxes et impôts perçus par celle-ci.

L'audit de la gestion des recettes consiste en :

- L'analyse des modalités et procédures de fonctionnement des opérations de recettes effectuées par la collectivité locale,
- L'analyse des modalités de fonctionnement et de gestion de la régie des recettes.

Il importe donc, dans le cadre d'un audit des recettes, de bien cerner et comprendre les procédures de gestion des opérations constituant les recettes des collectivités locales et de leurs groupements qui forment 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 la gestion et au suivi :

- des taxes, impôts et autres produits constituant les recettes des collectivités locales,
- des modalités et procédures de recouvrement des taxes, impôts et autres produits perçus par les collectivités locales,
- des modalités et procédures d'enregistrement comptable des recettes des collectivités locales,

- des modalités de gestion de la régie des recettes.

### **1.3 Documentation nécessaire pour l'audit des recettes**

L'audit des recettes des collectivités locales 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 de recettes des collectivités locales ;
- La description des procédures et modalités de perception et de recouvrement des impôts, taxes et autres produits ;
- La description des procédures et modalités d'enregistrement comptable des recettes de la collectivité locale ;
- La description des procédures et modalités de gestion de la régie des recettes.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive et pourra être élargie pour comprendre d'autres documents, selon les besoins d'analyse.

Ces documents permettront à l'auditeur de s'imprégner des modalités de gestion des recettes 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 recettes**

L'utilisation du guide d'audit des recettes 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 recettes des collectivités locales auditées.

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 recettes, en renseignant et spécifiant les modalités et étapes de gestion des opérations de recettes :

- Impôts et taxes perçus par la collectivité locale ;
- Recouvrement des taxes locales ;
- Enregistrement comptable des recettes ;
- Gestion de la régie des recettes.

## **2.1 Chapitre 1 : Guide d'Audit relatif aux Opérations de Recettes**

### **2.1.1 Préambule**

Les recettes des collectivités locales sont constituées essentiellement des taxes locales collectées auprès des redevables. Il s'agit plus précisément des :

- Impôts et taxes perçus au profit des communes urbaines et rurales ;
- Impôts et taxes institués au profit des préfectures et provinces ;
- Taxes instituées au profit des régions.

Il s'agit donc, dans le cadre d'un audit des opérations de recettes, de (') :

- identifier la liste des taxes, impôts et autres produits perçus par les collectivités locales ou leurs groupements ;
- s'assurer de la conformité des taxes, impôts et autres produits perçus par rapport à ladite liste, aux textes réglementaires régissant la fiscalité locale et à l'arrêté fiscal ;
- Analyser les modalités de recouvrement desdits taxes, impôts et autres produits ;
- S'assurer de l'enregistrement comptable de toutes les sommes perçues par les collectivités locales et provenant de la perception des taxes locales par les receveurs des collectivités locales et leurs groupements ;
- Evaluer les méthodes de gestion de la régie des recettes par les régisseurs des collectivités locales et leurs groupements.

Pour mener à bien sa mission d'audit des recettes, l'auditeur doit se procurer et se mettre à disposition :

- Les ordres de recettes ;
- Le budget des recettes ;
- L'arrêté fiscal communal ;
- Les déclarations des contribuables ;
- Les titres de recettes ;
- Le livre des comptes de la collectivité locale ;



- Les comptes administratifs ;
- Les tickets de régie ;
- Les bordereaux de versement ;
- La décision de la création de la régie.

Les personnes à rencontrer dans le cadre d'un audit des recettes :

- Le receveur,
- Les régisseurs des recettes,
- Le chef de service d'assiette (s'il y a lieu),
- L'ordonnateur.

## 2.1.2 Impôts et taxes perçus par les collectivités locales

### GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : IMPOTS ET TAXES PERÇUS PAR LES CL	<b>PAGE</b> : 1/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

#### SOUS RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX IMPOTS ET TAXES PERÇUS AU PROFIT DES COMMUNES URBAINES ET RURALES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les communes urbaines et rurales perçoivent-elles les impôts et taxes suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxe d'édilité ?</li> <li>- Taxe sur les spectacles ?</li> <li>- Taxe sur les opérations de construction ?</li> <li>- Taxe sur les opérations de lotissement ?</li> <li>- Taxe sur les opérations de morcellement ?</li> <li>- Taxe sur les colporteurs vendant sur la voie publique ?</li> <li>- Taxe sur la dégradation des chaussées ?</li> <li>- Taxe de légalisation des signatures ?</li> <li>- Taxe pour fermetures tardives ou pour ouvertures matinales ?</li> <li>- Taxe sur les débits de boissons ?</li> <li>- Taxe sur les terrains urbains non bâtis ?</li> <li>- Taxe sur les motocyclettes dont la cylindrée est égale ou supérieure à 125 cm<sup>3</sup> ?</li> <li>- Taxe sur les licences de taxis et de cars de transport public de voyageurs ?</li> <li>- Taxe de séjour ?</li> <li>- Taxe sur les billets d'accès aux manifestations sportives et aux piscines privées ouvertes au public ?</li> <li>- Taxe sur les établissements d'enseignement privés ?</li> <li>- Taxe additionnelle à la redevance pour licence de pêche en mer ?</li> <li>- Taxe sur les permis de chasse ?</li> <li>- Surtaxe d'estampillage des tapis ?</li> <li>- Droits d'abattage ;</li> <li>- Surtaxe d'abattage au profit de la bienfaisance ;</li> <li>- Droits perçus sur les marchés et lieux de vente publics ;</li> <li>- Droit de fourrière ;</li> <li>- Droit de stationnement sur les véhicules affectés à un transport public de voyageurs ;</li> <li>- Droits d'état civil ;</li> </ul> </li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : IMPOTS ET TAXES PERÇUS PAR LES CL	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX IMPOTS ET TAXES PERÇUS AU PROFIT DES COMMUNES URBAINES ET RURALES

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redevance sur les ventes dans les marchés de gros et halles aux poissons ?</li> <li>- Redevance sur les saillies situées sur le domaine public communal ?</li> <li>- Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage lié à la construction ?</li> <li>- Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage commercial, industriel ou professionnel ?</li> <li>- Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession ?</li> <li>- Contribution des riverains aux dépenses d'équipement et d'aménagement ?</li> <li>- Taxe additionnelle à la taxe sur les contrats d'assurances ?</li> <li>- Taxe sur l'extraction des produits de carrières ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX TAXES PERÇUES POUR SERVICES RENDUS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que la commune perçoit des taxes pour services rendus ?</li> <li>• Si la réponse est positive, de quels services s'agit-il ?</li> <li>• Est-ce que la commune perçoit des produits du patrimoine ?</li> <li>• Quels sont ces produits (loyers, occupations temporaires du domaine public...) ?</li> </ul>		
---	--	--

### SOUS RUBRIQUE 3 : QUESTIONS RELATIVES AUX IMPOTS ET TAXES INSTITUES AU PROFIT DES PREFECTURES ET PROVINCES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les taxes instituées au profit des préfectures et provinces concernent-elles les taxes suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxe sur les permis de conduire ;</li> <li>- Taxe de vérification des véhicules automobiles dont l'âge excède 10 ans ;</li> <li>- Taxe sur la vente des produits forestiers ?</li> </ul> </li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : IMPOTS ET TAXES PERÇUS PAR LES CL	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 4 : QUESTIONS RELATIVES AUX IMPOTS ET TAXES NE POUVANT ETRE PERÇUS AU PROFIT DES COMMUNES RURALES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ce qui concerne les communes rurales, vérifier que les impôts et taxes suivants ne sont perçus que par les centres délimités desdites communes rurales :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxe sur les opérations de construction ?</li> <li>- Taxe sur les opérations de lotissement ?</li> <li>- Taxe sur les opérations de morcellement ?</li> <li>- Redevance sur les saillies situées sur le domaine public communal ?</li> <li>- Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage lié à la construction ?</li> <li>- Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage commercial, industriel ou professionnel ?</li> <li>- Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession ?</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

### SOUS RUBRIQUE 5 : QUESTIONS RELATIVES AUX TAXES INSTITUTEES AU PROFIT DES REGIONS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les taxes instituées au profit des régions sont-elles les suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxe additionnelle de 5 à 10% sur la taxe d'édilité ?</li> <li>- Taxe additionnelle à la taxe sur les contrats d'assurance ?</li> <li>- Taxe sur les permis de chasse ?</li> <li>- Taxe sur les exploitations minières ?</li> <li>- Taxe sur les services portuaires ?</li> <li>- Taxe additionnelle à la taxe communale sur l'extraction des produits de carrières ?</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--

### 2.1.3 Recouvrement des taxes locales

#### GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : RECOUVREMENT DES TAXES LOCALES	<b>PAGE</b> : 1/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

#### Sous RUBRIQUE 1 : QUESTIONS RELATIVES AU RECOUVREMENT DES TAXES ET CREANCES DES COLLECTIVITES LOCALES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La perception des taxes, contributions, produits et revenus de la collectivité locale ou du groupement est-elle autorisée annuellement par le budget des recettes ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que l'arrêté fiscal communal qui fixe les taux des taxes à percevoir a été approuvé par le conseil communal ?</li> <li>• Si la réponse est positive, quelle est la date d'approbation de l'arrêté fiscal par le conseil communal ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que l'arrêté fiscal a été approuvé par la tutelle ?</li> <li>• Si la réponse est positive, quelle est la date de cette approbation ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les bases d'imposition des taxes et impôts sont conformes à la loi 30/89 et à l'arrêté fiscal ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La perception des taxes et impôts de la collectivité locale est-elle effectuée par le receveur, sous sa responsabilité personnelle, ou pour son compte, par des régisseurs de recettes ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les impôts et taxes des collectivités locales et de leurs groupements qui ont le caractère d'impôts directs, sont-ils recouvrés :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- en vertu d'ordres de recettes ;</li> <li>- ou sur la déclaration du contribuable vérifiée par l'administration, conformément aux règlements spéciaux de chaque impôt et taxe ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La perception de toutes les créances autres que celles comprises dans les rôles d'impôts d'Etat s'effectue-t-elle en vertu d'ordres de recettes collectifs ou individuels établis et rendus exécutoires par les ordonnateurs qui en assurent la publication de la date de mise en recouvrement ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les taxes et créances autres que celles comprises dans les rôles d'impôts sont-elles exigibles en totalité :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- dès la mise en recouvrement des recettes</li> <li>- ou à l'échéance fixée ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ordre de recette indique-t-il :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les bases de liquidation,</li> <li>- les éléments permettant l'identification du débiteur,</li> <li>- ainsi que tous les renseignements de nature à permettre le contrôle, par le receveur, de la régularité de la perception et de l'imputation ainsi que la vérification des pièces justificatives ?</li> </ul> </li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : RECOUVREMENT DES TAXES LOCALES	<b>PAGE</b> : 2/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### SOUS RUBRIQUE 1 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AU RECOUVREMENT DES TAXES ET CREANCES DES COLLECTIVITES LOCALES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ordres de recettes individuels ou collectifs sont-ils récapitulés sur des bordereaux d'émission établis en quatre exemplaires ?</li> <li>• Si la réponse est positive, vérifier que :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le premier exemplaire est adressé au receveur, accompagné des ordres de recettes, pour prise en charge et recouvrement,</li> <li>- Deux exemplaires sont transmis au trésorier général ou au receveur des finances qui en conserve un et envoie l'autre au receveur pour confirmation de la prise en charge,</li> <li>- Le quatrième exemplaire est conservé par l'ordonnateur.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les créances s'échelonnant sur plusieurs années, les ordres de recettes sont-ils émis chaque année pour le montant des sommes dues au titre de cette même année ?</li> <li>• Les ordres de recettes émis au titre de la première année sont-ils accompagnés de deux exemplaires de l'acte ayant donné naissance à la créance ou l'ayant modifié ?</li> <li>• Un exemplaire de cet acte est-il conservé par le receveur pour suivre l'exécution du recouvrement ? est-il annexé au dernier ordre de recettes s'y rapportant ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les recettes encaissées par versements au comptant, le titre de recette est-il établi mensuellement pour régularisation, à la diligence du receveur ?</li> </ul>		

### SOUS RUBRIQUE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX OBLIGATIONS DES REDEVABLES : DROIT DE COMMUNICATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les redevables de la taxe sur les spectacles, la taxe de vérification des véhicules automobiles dont l'âge excède 10 ans, la taxe de séjour, la taxe sur les billets d'accès aux manifestations sportives et aux piscines privées ouvertes au public, la taxe sur les établissements d'enseignement privés, ont-ils, lors des contrôles, communiqués aux agents locaux assermentés désignés à cet effet par l'ordonnateur, les documents comptables et statistiques justifiant la déclaration et/ou le versement effectué au profit de la commune, de la province ou de la préfecture concernée, le montant de l'impôt ou de la taxe et les dates de versements sans pouvoir opposer le secret professionnel ?</li> </ul>		
--	--	--

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : RECOUVREMENT DES TAXES LOCALES	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-------------------------	--

### Sous Rubrique 3 : QUESTIONS RELATIVES A LA TAXATION D'OFFICE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le redevable qui n'a pas souscrit les déclarations prévues par la loi ou qui a produit une déclaration incomplète, a-t-il été invité, par lettre recommandée avec accusé de réception, à déposer ou à compléter sa déclaration dans le délai de 30 jours suivant la date de réception de ladite lettre ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le redevable n'a pas déposé ou complété sa déclaration dans le délai requis, l'administration l'a-t-elle informé, par lettre recommandée avec accusé de réception, des bases qu'elle a évaluées et sur lesquelles il sera imposé d'office s'il ne dépose ou ne complète pas sa déclaration dans un deuxième délai de 30 jours suivant la date de réception de ladite lettre d'information ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les droits résultant de cette taxation ainsi que les majorations y afférentes ont-ils fait l'objet d'une contestation de la part du redevable ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les sanctions relatives au défaut de déclaration, de déclaration tardive et de non paiement dans les délais ont été appliquées ?</li> </ul>		

### Sous Rubrique 4 : QUESTIONS RELATIVES A LA PROCEDURE DE RECTIFICATION DES IMPOSITIONS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agent, désigné à cet effet par l'ordonnateur, a-t-il vérifié les déclarations avant ou après l'établissement de l'ordre de recettes ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas où l'agent est amené à rectifier les impositions initiales résultant soit des déclarations souscrites par le redevable soit d'une taxation d'office, ce dernier a-t-il été notifié par lettre recommandée avec accusé de réception, des motifs, de la nature et du montant détaillé du redressement envisagé ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le redevable a-t-il adressé ses observations sur les rectifications d'impositions dans un délai de 30 jours suivant la date de la réception de la lettre de notification ?</li> </ul>		

### Sous Rubrique 5 : QUESTIONS RELATIVES AUX RECLAMATIONS, ANNULATIONS ET POURSUITES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les décisions portant annulation, dégrèvement ou admission en non valeur de tout ou partie de créances autres que celles comprises dans les rôles d'impôts d'Etat, sont-elles établies et rendues exécutoires par les ordonnateurs après visa des autorités de tutelle, à la demande des redevables ou du receveur, ou d'office lorsqu'il s'agit de faux ou double emploi ?</li> </ul>		
---	--	--

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : RECOUVREMENT DES TAXES LOCALES	<b>PAGE</b> : 3/3

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponse s Oui/no n</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------------	--

### **Sous Rubrique 5 (SUITE) : QUESTIONS RELATIVES AUX RECLAMATIONS, ANNULATIONS ET POURSUITES**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Ces décisions ont-elles été transmises au receveur dans les conditions suivantes :<ul style="list-style-type: none"><li>- un exemplaire est adressé au receveur, accompagné des ordres de recettes,</li><li>- deux exemplaires sont transmis au trésorier général ou au receveur des finances qui en conserve un et envoie l'autre au receveur,</li><li>- un exemplaire est conservé par l'ordonnateur.</li></ul></li></ul>		
---	--	--



## 2.1.4 Enregistrement comptable des recettes

<b>GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES</b>		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01	
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : ENREGISTREMENT COMPTABLE DES RECETTES	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses</b> Oui/non	<b>Justification de</b> réponses négatives :
<b>SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A L'ENREGISTREMENT COMPTABLE DES RECETTES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les ordonnateurs tiennent-ils :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une comptabilité distincte pour l'exécution donnée à chacun des budgets annexes et aux comptes spéciaux ;</li> <li>- Un registre par nature d'opérations de recettes ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les ordres de recettes sont-ils enregistrés sur le livre des comptes ?</li> <li>● Si la réponse est positive, le livre des comptes comporte-t-il, par rubrique budgétaire :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un numéro d'ordre ;</li> <li>- La date de l'émission ;</li> <li>- La nature du titre ;</li> <li>- La désignation de la recette ;</li> <li>- Le nom du débiteur ou la référence du titre collectif ;</li> <li>- Le montant de l'ordre de recettes ;</li> <li>- La date d'envoi au receveur ;</li> <li>- Le numéro du bordereau démission sur lequel le titre est porté ;</li> <li>- La date d'envoi au trésorier général ou au receveur des finances.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Après signature de l'ordonnateur, le livre journal des droits constatés au profit de la collectivité locale ou du groupement est-il constitué du quatrième exemplaire des bordereaux d'émission ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les erreurs dans les bases de calcul se traduisant par une différence en moins donnent-elles lieu à l'émission d'un titre complémentaire traité dans les mêmes conditions que le titre initial auquel il est fait référence ?</li> <li>● Les erreurs entraînant une réduction ou une annulation des produits constatés font-elles l'objet d'un ordre d'annulation ou de réduction ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Si la régularisation intervient avant paiement de la créance, l'ordre est-il transmis au receveur sous bordereau d'émission spécial qui vient en déduction du total du bordereau d'émission des ordres de recettes ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Si la régularisation intervient après paiement de la créance, un mandat est-il émis par l'ordonnateur ?</li> <li>● Si la réponse est positive, le mandat, auquel est annexé le titre d'annulation, est-il adressé au receveur pour exécution ?</li> </ul>		

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : ENREGISTREMENT COMPTABLE DES RECETTES	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A L'ENREGISTREMENT COMPTABLE DES RECETTES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ordonnateur adresse-t-il, trimestriellement, au ministère de l'intérieur un relevé, par rubrique budgétaire, des émissions de recettes ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la clôture de l'année budgétaire, l'ordonnateur établit-il le compte administratif de la gestion écoulee ?</li> <li>• Si la réponse est positive, le compte administratif présente-t-il, pour la colonne recettes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les numéros d'ordre des articles du compte et du budget ;</li> <li>- La désignation des rubriques ;</li> <li>- Les prévisions budgétaires ;</li> <li>- Le montant des produits, d'après les titres et actes justificatifs, déduction faite des annulations et des admissions en non-valeur ;</li> <li>- Le total des recettes par rubriques ?</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les montants des taxes et impôts perçus au cours de l'exercice précédent ?</li> <li>• Quels sont les restes à recouvrer par taxe et impôt pour l'exercice précédent ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une copie certifiée conforme du compte administratif est-elle adressée au receveur ?</li> </ul>		

## 2.1.5 Gestion de la régie des recettes

<b>GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES</b>		
<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01	
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06	
<b>RUBRIQUE</b> : GESTION DE LA REGIE DES RECETTES	<b>PAGE</b> : 1/2	
<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
<b>SOUS RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A LA GESTION DE LA REGIE DES RECETTES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les régies de recettes sont-elles instituées :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par décision du ministre de l'intérieur sur proposition de l'ordonnateur après visa du ministre des finances, en ce qui concerne les préfectures, provinces communes urbaines et groupements ;</li> <li>- Par décision du gouverneur sur proposition de l'ordonnateur transmise avec son avis par le caïd de la circonscription après visa du receveur des finances, en ce qui concerne les communes rurales ?</li> </ul> </li> <li>● Toute perception effectuée par le régisseur donne-t-elle lieu à la délivrance, pour un montant correspondant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit d'une quittance datée et signée extraite d'un journal à souche, coté et paraphé par le receveur ;</li> <li>- soit de tickets, plaques, vignettes et autres valeurs dont la possession justifie le paiement des droits ?</li> </ul> </li> <li>● Le montant des recouvrements du régisseur et de ses préposés est-il versé à la caisse du receveur au moins tous les 5 jours et chaque fois qu'il atteint la somme fixée par la décision de nomination ?</li> <li>● Les tickets et autres valeurs, ainsi que les journaux à souche, sont-ils fournis au receveur par l'ordonnateur ?</li> <li>● le receveur a-t-il coté et paraphé les registres tenus par le régisseur, ainsi que les journaux à souche destinés à la perception des taxes et produits de la régie ?</li> <li>● Les journaux à souche sont-ils remis au régisseur par le receveur au fur et à mesure des besoins ? sont-ils, après épuisement, restitués au receveur ?</li> <li>● Pour la perception au moyen des tickets ou autres valeurs, est-il fait uniquement usage des valeurs remises par le receveur et prises en charge dans sa comptabilité ?</li> <li>● A la fin de chaque mois, le régisseur établit-il deux bordereaux de classement des versements effectués pendant le mois au titre de toutes les créances dont la perception lui est confiée :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- un bordereau correspondant aux perceptions ayant donné lieu à la délivrance de quittance à souche,</li> <li>- un bordereau correspondant aux perceptions faites par tickets ou autres moyens autorisés ?</li> </ul> </li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>

## GUIDE D'AUDIT DES FINANCES LOCALES

<b>FASCICULE</b> : AUDIT DES RECETTES	<b>CODE FICHE</b> : F.REC.01
<b>TITRE</b> : OPERATIONS DE RECETTES	<b>VERSION DU</b> : JANV. 06
<b>RUBRIQUE</b> : GESTION DE LA REGIE DES RECETTES	<b>PAGE</b> : 2/2

<b>Guide d'exploration</b>	<b>Réponses Oui/non</b>	<b>Justification de réponses négatives :</b>
----------------------------	-----------------------------	--

### Sous RUBRIQUE 1: QUESTIONS RELATIVES A LA GESTION DE LA REGIE DES RECETTES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dernier jour de chaque mois, l'ordonnateur établit-il, par article du budget, un état décompté des recettes brutes effectuées au comptant ou un relevé nominatif fournissant la base et le décompte des perceptions et rappelant le numéro et la date des quittances délivrées par le régisseur ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ce qui concerne les communes rurales, le régisseur établit-il en double exemplaire un bordereau d'imputation des versements faisant apparaître, par article budgétaire, les recettes effectuées par tickets ou autres moyens autorisés et celles effectuées par quittances ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le receveur s'assure-t-il que les versements du régisseur sont faits aux dates prescrites et correspondent aux produits bruts encaissés ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le receveur procède-t-il à la vérification de la comptabilité et de la caisse et à l'inventaire des tickets, des autres valeurs et des quittances ?</li> <li>• Si la réponse est positive, cette vérification et cet inventaire sont-ils faits à la fin de chaque trimestre ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les irrégularités ou les infractions ont été relevées au cours de ces vérifications ?</li> <li>• Si la réponse est positive, quelles sont ces irrégularités ou infractions ?</li> <li>• Ont-elles été signalées au Ministre de l'Intérieur et au Ministre des Finances ?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigner et commenter le PV de vérification et la situation détaillée des tickets et vignettes (annexes 1 et 2).</li> </ul>		

**ANNEXE 1****SITUATION DETAILLEE DES TICKETS ET VIGNETTES CHEZ LE REGISSEUR A LA DATE DU.....**

DESIGNATION	TICKETS	VIGNETTES	MONTANT
	QUOTITES	QUOTITES	
<b>ENTREES</b> Reprise 1 <sup>er</sup> janv. 200. Reçu depuis 1 <sup>er</sup> janv. 200.			
<b>TOTAL DES ENTREES</b>			
SORTIES PROVISOIRES : REMIS AUX PREPOSES			
<b>SORTIES DEFINITIVES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ VENDUS PAR LE REGISSEUR</li><li>▪ VENDUS PAR LES PREPOSES</li></ul>			
<b>TOTAL SORTIES</b>			
<b>STOCKS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ chez le régisseur</li><li>▪ chez les préposés</li></ul>			
<b>TOTAL</b>			

## ANNEXE 2

## PROCES VERBAL DE VERIFICATION

<b>REGIE DES RECETTES</b>	:
<b>REGISSEUR</b>	:
<b>GRADE</b>	:
<b>VERIFICATION OPEREE LE</b>	:

	MONTANT PARTIEL	TOTAUX
<b>1)</b> - Valeurs reprises au 1 <sup>er</sup> janvier..... - Valeurs reçues depuis le 1 <sup>er</sup> janvier..... - Recettes sur quittancier général du.....		
<b>2)</b> - Valeurs entre les mains des préposés + régisseur.. - Versements des recettes par tickets..... - Versements de recettes par quittancier.....		
<b>Solde (1-2).....</b>		
<b>3)</b> Disponibilités présentées - Billets chez le régisseur..... - Timbres chez les collecteurs..... - Vignettes chez le régisseur (ou autres valeurs) ....		
<b>Total</b>		
<b>4) Différence (Excédent ou déficit).....</b>		

