

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche**  
**Scientifique**

**École Supérieure de Commerce**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Post  
Graduation Spécialisée en Audit et Contrôle de Gestion**

*Thème :*

**AUDIT DES MARCHES PUBLICS**

**Cas : Caisse de Garantie des Marchés Publics**

*Elaboré par :*

Salim CHEMINI

Étudiant en P.G.S

*Encadré par :*

Dr Moussa OUDAI

Enseignant à l'E.S.C



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche**  
**Scientifique**

## **École Supérieure de Commerce**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Post**  
**Graduation Spécialisée en Audit et Contrôle de Gestion**

*Thème :*

### **AUDIT DES MARCHES PUBLICS**

**Cas : Caisse de Garantie des Marchés Publics**

*Elaboré par :*

Salim CHEMINI

Étudiant en P.G.S

*Encadré par :*

Dr Moussa OUDAI

Enseignant à l'E.S.C

# Remerciements

*Tout d'abord, je remercie Le Tout Puissant **ALLAH**, qui ma donné la force et la volonté d'aller jusqu'au bout de ce modeste travail,*

*Bien après, un remerciement est dédié à la Caisse de Garantie des Marchés Publics, société dont j'exerce et qui a accepter le parrainage de cette formation, ainsi que ses responsables ayant participé de près ou de loin à l'élaboration du stage pratique.*

*Par sentiment de reconnaissance, je tiens à remercier **Dr Moussa OUDAI**, en sa qualité d'encadreur de ce mémoire, pour ses orientations et ses remarques.*

*Merci*

*À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire de fin de cycle et notamment Bilel.C qui m'a énormément aidé.*

# Dédicace

*En préambule, je dédie ce travail à mes chers parents qui m'ont aidé durant mon parcours scolaire et universitaire, et je tiens à les remercier pour leurs encouragements continus dans tous les domaines,*

*À ma femme qui m'a soutenu,*

*À mes frères et sœurs ainsi que leur famille,*

*À mes neveux et nièces que j'adore,*

*Ainsi que tous mes proches.*

<b>Sommaire</b>	<b>Page</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>A</b>
<b>Liste des schémas.....</b>	<b>B</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : L'audit interne et le contrôle interne.....</b>	<b>07</b>
<b>Section 01 : Généralités sur le contrôle interne.....</b>	<b>08</b>
1. Historique du contrôle interne .....	08
2. Définition .....	09
3. Les référentiels du contrôle interne .....	10
4. Objectifs du contrôle interne.....	11
<b>Section 02 : Cadre conceptuel de l'audit interne.....</b>	<b>16</b>
1. Historique de l'audit interne.....	16
2. Ages d'audit .....	20
3. Définitions de l'audit interne .....	21
<b>Section 3 : Les normes de l'audit interne .....</b>	<b>23</b>
1. Le code d'éthique .....	23
2. Les normes internationales de l'audit interne.....	27
3. Déroulement d'une mission d'audit .....	31
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>41</b>
<b>Chapitre II : La réglementation des marchés publics .....</b>	<b>43</b>
<b>Section 01 : La définition des marchés publics.....</b>	<b>44</b>
1. L'évolution juridique de la gestion des marchés publics .....	44
2. Définition du marché public .....	45
3. Champ d'application .....	45
4. Les modes de réalisation des marchés publics.....	45
5. Les prix dans les marchés publics .....	46

## **Sommaire**

---

<b>Section 2 : Les modes de passation des marches publics .....</b>	<b>47</b>
1. L'appel d'offres .....	48
2. Le gré à gré .....	50
<b>Section 3 : Le contrôle interne et externe des marches publiques .....</b>	<b>52</b>
1. Contrôle interne des marchés .....	52
2. Contrôle externe à priori des marchés .....	53
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>59</b>
<b>Chapitre III : Les marchés contractés par la C.G.M.P .....</b>	<b>61</b>
<b>Section 1 : Présentation de la Caisse de Garantie des Marches Publics.....</b>	<b>62</b>
1. Historique .....	62
2. Organisation de la CGMP .....	63
3. Produits de la CGMP .....	69
<b>Section 2 : Le système d'information intégré de la CGMP.....</b>	<b>72</b>
1. Le système d'information .....	72
2. La messagerie électronique .....	74
<b>Section 3 : Déroulement d'une mission d'audit sur une opération d'acquisition..</b>	<b>71</b>
1. Identification du marché objet de la mission d'audit.....	71
2. Le déroulement de la mission d'audit.....	83
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>108</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>113</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Les annexes</b>	
<b>Résumé</b>	
<b>Mots clés</b>	

**Liste des tableaux**

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
01	Evolution de l'objet de l'audit à travers le temps	19
02	Différence entre le contrôle interne et l'audit interne 2012	26
03	Identification des risques	34
04	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème	38
05	Solution utilisée pour les produits et équipements	76
06	Volumétrie des données	78
07	Questionnaire de tout le processus de passation de commande	86
08	FRAP N° 01	105
09	FRAP N° 02	106
10	FRAP N° 03	106
11	FRAP N° 04	107
12	FRAP N° 05	107



**Liste des schémas**

<b>N°</b>	<b>Titre du schéma</b>	<b>Page</b>
01	Les Principes fondamentaux de la commande publique	47
02	Organigramme de la CGMP	64
03	Présentation Globale de la solution	72
04	Découpage en modules du CRM	73
05	Découpage en modules du NAV	74
06	Architecture de l'infrastructure	77
07	Architecture d'interconnexion sécurisée Fortinet	78
08	Architecture du SAN Local	79
09	Schéma de toute l'infrastructure	80
10	La solution Disaster Recovery	81
11	Réplication à distance — Baie à Baie	82
12	Diagramme de passation de commande	85

# Introduction Générale

## **Introduction générale**

L'environnement de l'entreprise est en perpétuelle mutation en raison du développement économique rapide se basant sur une technologie de pointe innovante bouleversant l'ordre préétabli.

Cette réalité économique oblige l'entreprise à s'adapter pour faire face à la rude concurrence, d'autant plus que ses débouchés et marchés sont accessibles aux tiers, en raison de la globalisation, ou l'information est la clé de tout développement durable.

Dans un monde où les économies sont toutes interconnectées grâce à la jonction des nouvelles technologies, des réseaux de distributions transfrontaliers, des marchés financiers à l'écoute et des actions qui changent de propriétaires comme l'on change une chemise. Ce phénomène incite les entreprises à plus de rigueur pour faire face à une concurrence rude avec des répercussions préjudiciables sur leur survie !

Face à ce milieu hostile, qui n'est ni statique, ni homogène, les entreprises doivent se rendre compte que la maîtrise technologique constitue un facteur déterminant pour leur réussite, car le futur commence aujourd'hui et celui qui gagne ce pari peut espérer une avancée considérable sur ses concurrents et donc assurer sa part de marché et prétendre conquérir d'autres horizons.

Cependant, l'entreprise doit se doter de moyens pour pouvoir bien fonctionner, en matière de structures, d'approvisionnements, de services, d'engineering ou d'expertise....etc. Mais face à la rareté de la richesse et la multitude de besoins, l'entreprise doit rationaliser ses dépenses et espéré tirer le maximum de satisfaction des besoins.

Afin de rationaliser les ressources pour l'obtention de la meilleure prestation espérée, l'entreprise doit obéir à une mécanique de passation de commande lui permettant d'attirer la meilleure offre avec le meilleur prix. S'agissant d'une option peut probable, l'entreprise doit sélectionner l'offre qui réuni la meilleure combinaison : prix-qualité.

Néanmoins, les enjeux pour les managers de l'entreprise sont importants puisqu'il s'agit de gestion de fonds avec des conflits d'intérêts palpables d'autant plus que la partie chargée par l'entreprise d'assurer cette mission est en relation directe avec les fournisseurs qui espèrent, même au détriment de l'éthique et la concurrence loyale, décrocher le marché et par conséquent assurer des débouchés à leurs produits.

Concernant les marchés publics en Algérie, le législateur a essayé de maintenir un certain équilibre entre la protection des deniers publics et la rapidité de l'exécution de la procédure de passation de marchés publics. Cet équilibre n'est pas évident de l'atteindre d'autant plus que la sphère économique est en perpétuel changement, et la conjoncture actuelle du pays n'est pas celle des années 90, ni celle des années 80.

La problématique demeure pendante, en témoigne les affaires de corruption reprises dans la presse, comme l'affaire BRC, l'affaire SONATRACH 1 et 2, le projet de l'autoroute Est-Ouest, pour ne citer que ces exemples qui ont causé des préjudices au trésor public à coût de milliards de dollars.

Dans ce genre d'affaires, le rôle de l'audit de processus et le contrôle à priori et à postériori des marchés semblent incontournables pour la sauvegarde des fonds de l'Etat et l'attribution des marchés au meilleur offrant qui assure les meilleurs critères de sélection.

Au niveau des entreprises publiques, et pour parer à toute éventualité de non respect de la conformité réglementaire, des processus et des pratiques managériales, l'entreprise doit mettre une procédure interne s'inspirant de la réglementation des marchés publics et approuvée par son conseil d'administration, et qui sera la référence à toute passation de commande.

Dans cette optique, l'audit de processus se définit comme une activité indépendante et objective, qui s'efforce d'évaluer et de garantir à l'entreprise le bon fonctionnement de ses opérations et contribue à l'amélioration des processus et du dispositif de contrôle interne.

## **La problématique**

Pour pouvoir mettre en évidence l'importance de l'audit, nous avons orienté notre thème autour de la problématique suivante :

**Comment l'audit peut assurer l'efficacité d'une passation de commande tout en garantissant la bonne utilisation des ressources ?**

## **Questions secondaires**

Et pour mieux cerner cette question nous sommes amenés à poser les interrogations suivantes :

- Qu'est-ce que l'audit interne ? quel est son objectif ?
- Quelles sont les exigences légales et les normes internationales de l'audit ?

- Comment se déroule une mission d'audit ?
- Qu'est-ce qu'un marché public et la réglementation qui le régit ? quels sont les modes de passations et les organes de contrôles ?
- Comment s'effectue la passation de commande au sein de la C.G.M.P ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons considérer les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** L'audit interne est une fonction indépendante, d'assistance et de conseil au management de l'entreprise, peut-elle déceler les points forts et les dysfonctionnements et lui proposer des recommandations afin d'améliorer la performance ?

**Hypothèse 2 :** L'auditeur passe généralement par trois phases essentielles : phase préliminaire pour la prise de connaissances sur l'activité auditée, phase de réalisation sur terrain, et phase de conclusion pour la rédaction du rapport d'audit. Ces étapes sont-elles indispensables pour la mission d'audit ?

**Hypothèse 3 :** Es que la réglementation des marchés publics est un référentiel juridique, que doit respecter les entreprises, en s'inspirant de ses textes et les adaptions à leurs spécificités ?

**Hypothèse 4 :** Peut-on considérer la mission d'audit de processus au sein de la CGMP comme étant l'opération d'audit des différentes étapes de passation d'une commande constitutives de ce processus passant de l'identification du besoin jusqu'à la fin de réalisation du projet ?

Le choix de ce sujet a été motivé par les principales raisons suivantes :

- Etant donné que l'audit est une fonction importante au sein de l'entreprise, et contribue à l'amélioration de la performance, par la vérification et le contrôle de la conformité.
- Le souci du respect du référentiel applicable en matière de passation de commande.
- Les enjeux financiers, car la non-performance en matière de passation de marché peut représenter des pertes d'argent, de temps et de qualité du travail à exécuter.

Pour mener à bien cette étude, la démarche méthodologique s'inscrit dans une approche descriptive dans la partie théorique et cela en décrivant un nombre de concepts liées aux contrôles et audit internes basée sur la recherche bibliographique à partir de références scientifiques. Par contre, dans la partie empirique, la méthode analytique a été suivie dans l'analyse de la procédure de passation, description du système d'information mis en place,

l'élaboration de questionnaire de contrôle interne et l'établissement des Feuilles de Révélation et Analyse des Problèmes (FRAP).

### **Le plan de la recherche**

Afin d'atteindre notre objectif, le plan proposé pour la réalisation de notre travail est constitué de trois chapitres :

Le premier chapitre présentera quelques concepts fondamentaux se rapportant à la notion de contrôle interne (section 1), de l'audit interne (section 2) et les normes de l'audit interne ainsi que la méthodologie que doit suivre l'auditeur selon ces normes (section 3).

Ensuite, le deuxième chapitre portera sur la réglementation des marchés publics : définir qu'est qu'un marché public, le champ de son application et quelques notions qui vont nous permettre d'aborder la deuxième partie de ce chapitre, et qui consiste à définir les mécanismes de contrôle des marchés publics.

Enfin le troisième chapitre portera sur l'étude d'un cas pratique à savoir la Caisse de Garantie des Marchés Publics-CGMP. Après la présentation de l'entreprise d'accueil ainsi que son système d'information, on exposera le déroulement d'une mission d'audit de processus, où on analysera la démarche adoptée par l'entreprise, et nous tenterons de relever les points forts et les lacunes, afin d'y remédier.

# Chapitre I

## L'audit interne et le contrôle interne

## **Chapitre I : L'audit interne et le contrôle interne**

L'audit interne est une activité indépendante et objective réalisé par les professionnels de l'entreprise, qui touche l'ensemble des fonctions et processus de cette dernière. Cette activité a pour but d'améliorer la performance et créer de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise en s'assurant de son bon fonctionnement et en apportant des conseils.

Pour le contrôle interne, il s'agit de situer les contrôleurs internes par rapport aux auditeurs internes. Les contrôleurs internes, apparus il y a peu et surtout dans les organisations importantes ont en effet un statut hybride. La cause en est dans la terminologie qui pourrait laisser supposer que le contrôle interne est une fonction susceptible d'être managée, comme les autres fonctions. Ce qui n'est pas le cas, d'où la nécessité de préciser le rôle des contrôleurs internes.

A ce titre, l'objectif de ce chapitre est de contribuer à mieux cerner les aspects généraux du contrôle interne et l'audit interne, alors nous tenterons de développer les éléments suivants :

- Section 1 : Généralités sur le contrôle interne ;
- Section2 : L'audit interne ;
- Section3 : Les normes de l'audit interne



## **Section 1 : Généralités sur le contrôle interne**

L'émergence du contrôle interne et son développement ont été une évidence, en raison de l'accroissement des entreprises et institutions, induisant la complexité de ses fonctions et ses activités. Cette section sera dédiée à aperçu historique du contrôle interne, son évolution et ses objectifs.

### **1. Historique du contrôle interne**

La notion de contrôle interne est aussi vieille que la notion de la comptabilité, car le contrôle par recouplement, c'est à dire la comparaison de l'information provenant de deux sources d'enregistrement distinctes l'une de l'autre, a été l'un des moyens de contrôle interne les plus répandus et les plus utilisés pour la protection des biens à travers une information relativement fiable. A titre d'illustration, à l'époque de Sumer, on vérifiait que le nombre de sac de grains entrés en magasin correspondait aux sacs livrés par les fermiers.

Pour les Romains, l'autorisation des dépenses et des impôts était donnée par le sénat, ce dernier avait délégué plus tard cette responsabilité aux censeurs; en revanche, les fonds étaient sous le contrôle des questeurs, qui avaient l'obligation de rendre des comptes de l'utilisation de ces fonds et à justifier les soldes au sénat et à leur propre successeurs.

Par la suite, et en 1280 le pape Nicolas II ordonnait à son notaire d'établir un duplicata de tous les enregistrements de recettes et de paiements, afin de les confronter avec celles effectuées par son comptable.

La notion du contrôle de vraisemblance est apparue en moyen âge avec le bon emplacement des comptes (voir historique de l'audit interne) et l'inventaire physique était le moyen de contrôle.

Les Médicis voyaient dans le contrôle interne un moyen pour la réduction des coûts et l'amélioration du rendement, c'est à dire un contrôle d'efficacité. Il est à constater que l'application du contrôle interne n'a été généralisée qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle avec le contrôle arithmétique par une balance générale, ce qui nous ramène à dire que l'évolution du contrôle interne est étroitement liée au développement de la comptabilité. D'ailleurs, les groupes de comptables ont été les initiateurs du contrôle interne et par la suite l'audit interne.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Lionel Collins et Gérard Valin Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques Edition DALLOZ 4 édition, 1992, p8.

## 2. Définitions

*"La notion de contrôle interne désigne l'ensemble des activités, méthodes et mesures (mesures de contrôle) ordonnées par le conseil d'administration et la direction afin de garantir un déroulement conforme de la marche des affaires. Les mesures organisationnelles du contrôle interne sont intégrées dans les flux d'exploitation, en ce sens qu'elles ont lieu parallèlement à l'activité ou sont situées en amont ou en aval de l'exécution de celles-ci."*<sup>1</sup>

Selon la définition du Consultative Committee of Accountancy de Grande-Bretagne donnée en 1978 : *"Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées"*.

Pour l'Ordre des Experts-Comptables en France, la définition donnée en 1977 est : *«Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. »*

Enfin pour l'American Institute of Certified Public Accountants : *"Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et Procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction."*

Les définitions sont variées : « dispositifs », « moyens », « procédés », « système »..., mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas là d'une fonction, mais d'un « ensemble de dispositifs mis en

---

<sup>1</sup> Rapport du gouvernement du Grand-Duchet 2009 Guide méthodologique de contrôle interne agence luxembourgeoise pour la coopération au développement, Luxembourg Décembre 2009, p24.

œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités».

### **3. Les référentiels du contrôle interne**

Il existe multiples définition du contrôle interne, à cet effet nous avons rajouté les définitions adoptées par les principaux référentiels de ce dernier.

Selon le COSO 1<sup>1</sup> : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. ».<sup>2</sup>

Le COSO 2 propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework). La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à :

- Identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation ;
- Maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (appétence au risque)» de l'organisation ;
- Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Il apparaît que le COSO 2 inclut les éléments du COSO 1 au travers du troisième point et le complète sur le concept de gestion des risques. Le COSO 2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.<sup>3</sup>

Pour le COCO (Criteria on Control Committee): « Le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :

- Efficacité et efficacité du fonctionnement ;

---

<sup>1</sup> COSO est l'acronyme abrégé de Cmmittee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension ce standard s'appelle aussi COSO. Le référentiel initial appelé COSO 1 a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO 2.

<sup>2</sup> Mohamed Hamzaoui, Audit , gestion des risques et contrôle interne, PEARSON Edition, 2008, P80.

<sup>3</sup> [HTTP://fr.wikipedia.org/](http://fr.wikipedia.org/) , site consulté le 29/05/2017.

- Fiabilité de l'information interne et externe ;
- Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.»<sup>1</sup>

Le Trunbull guidance a donné la définition suivante : « Un système de contrôle interne englobe les pratiques, processus, tâches, comportements et autres aspects de l'entreprise qui, combinés :

- Facilitent l'efficacité et l'efficience (y inclus la protection des actifs) ;
- Aident à assurer la qualité du reporting ;
- Aident à assurer la conformité aux lois et règlements».<sup>2</sup>

Nous retenons la définition suivante, largement inspirée du cadre de référence du dispositif de contrôle interne : Le contrôle interne est un dispositif de l'entreprise qui vise à donner une assurance raisonnable :

- De la conformité aux lois et règlements ;
- De l'application des instructions et des orientations fixées par la direction ;
- Du bon fonctionnement des processus internes de l'entreprise, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- De la fiabilité des informations ;
- Et qui, d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

## **4. Objectifs du contrôle interne**

### **4.1. Détermination d'objectifs**

Nous allons déterminer les objectifs du contrôle interne tel que défini par les organisations internationales de l'audit reconnu : <sup>3</sup>

#### **4.1.1. Maîtrise de l'entreprise (l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés)**

- Conduite ordonnée et efficace des opérations (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) ;

---

<sup>1</sup> Elizabeth Bertin, Audit Interne, Eyrolles Edition d'organisation, 2007, p57.

<sup>2</sup> Jacques Renard, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Edition Eyrolles, 2012, p5.

<sup>3</sup> Lionel Collins et Gérard Valin Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Op.cit, p38.

- Réalisation des objectifs et des bruts (Institut Français des Auditeurs/Consultants Internes) ;
- Atteindre des objectifs spécifiques (GENERALLY ACCEPTED AUDITING STANDARDS) ;
- Conduite ordonnée et efficace (INTERNATIONAL AUDITING GUIDELINES).

**4.1.2. Sauvegarder les actifs (OECCA)**

- Protection du patrimoine ;
- Sauvegarde des biens (IFACI) ;
- Respect des limites fixées (Comité de Réglementation Bancaire) ;
- Sauvegarder les actifs (GAAS) ;
- Sauvegarde des actifs (IAG).

**4.1.3. Assurer la qualité de l'information (OECCA)**

- Régularité et sincérité (CNCC)
- Fiabilité et intégrité de l'information (IFACI)
- Qualité de l'information comptable et financière ((CRB)
- Contrôler la précision et la fiabilité des informations (GAAS)
- Précision et exhaustivité des informations comptables (IAG)

**4.1.4. Assurer l'application des instructions de la direction (OECCA)**

- Conformité des décisions avec la politique de la direction (CNCC)
- Respect des politiques, plans et procédures (IFACI)
- Conformité aux orientations de l'organe exécutif (CRB)
- Promouvoir le respect des politiques définies par la direction (GAAS)
- Respect des procédures de management (IAG)

**4.1.5. Favoriser l'amélioration des performances (OECCA)**

- Utilisation économique et efficace des ressources (IFACI)
- Promouvoir l'efficacité opérationnelle (GAAS)
- Prévention et détection des fraudes et erreurs (IAG)

## **4.2. Analyse des objectifs du contrôle interne**

Il faut savoir que l'objectif du contrôle interne s'inscrit dans un objectif global de l'entreprise, c'est celui de sa pérennité dans le cadre de la réalisation du but poursuivis.

On peut résumer les objectifs du contrôle interne dans quatre objectifs qui sont détaillés comme suit : <sup>1</sup>

### **4.2.1. La protection du patrimoine**

Les premiers ouvrages du contrôle interne parlaient de « sauvegarder les actifs ». En effet, un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Cette définition qui comprend les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels peut être étendue la à deux autres éléments non moins essentiels :

- Le capital humain (ressource), qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ; et on retrouve ici la notion de risque, au sens le plus large du terme : sécurité, risque social ;
- L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations ;
- Enfin, on peut ajouter dans la liste des actifs qui doivent être valablement protégés par le système de contrôle interne, la technologie (aussi bien technique que de gestion) ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise.

### **4.2.2. La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles**

C'est à dire la qualité de l'information, car l'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne aux tiers et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que « la machine à fabriquer des informations » fonctionne sans erreur et sans omission, et ce aussi bien dans les secteurs techniques et commerciaux que dans le domaine financier.

Et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être : fiables et vérifiables ; exhaustives ; pertinentes et disponibles.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard Théorie et pratique de l'audit interne Eyrolles Edition, 6<sup>ème</sup> Ed 2008, p128

***a) Fiables et vérifiables***

L'information doit être bonne et exacte. On affirme ainsi que tout contrôle interne doit nous fournir des informations de qualité, il est entendu par "qualité" que l'information (historique et prospective) soit objective, donnant une image fidèle de l'entreprise dans son environnement et qu'elle soit disponible, dans la forme voulue et dans les délais appropriés.

Pour le comptable ce sera le système d'archivage et de conservation des documents, pour le magasinier c'est le système de gestion des stocks. La « boîte noire » des avions répond à cette préoccupation et est – de ce point de vue – un élément important du contrôle interne mis en place pour la vérification des informations.

***b) Exhaustives***

Les informations doivent être non seulement exactes mais aussi complètes. Ce qui veut dire que le système de contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements afin d'éviter la perte d'une partie des informations.

***c) Pertinentes***

L'information doit être de qualité et adaptée au but recherché, il est nécessaire d'élaguer les éléments superflus. En application de l'adage "trop d'informations tue l'information", les bases de données génèrent souvent des flux d'informations excessifs, une abondance de biens qui en fin de compte empêche de s'y retrouver et n'améliore donc pas la connaissance.

***d) Disponibles***

L'information est importante lorsqu'elle est disponible en temps opportun et non pas en retard ou qui ne sont pas aisément accessibles. Là également le contrôle interne adapté doit éviter de semblables situations.

Il faut observer que l'objectif général assigné au contrôle interne, concerne toutes les informations, y inclus celles qui se situent en dehors de tout système.

**4.2.3. Le respect des lois, règlements et contrats**

L'entreprise agit dans un environnement régi par des lois et règlements, ce qui oblige cette entité économique de les appliquer et les respecter. Cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais aussi les différents contrats signés que

l'entreprise doit respecter. L'audit de conformité est le baromètre révélateur du degré d'application des dispositions législatives et réglementaires. A cet effet la veille juridique est un outil, à notre sens, pratique pour être au diapason des mutations que connaît le volet législatif et réglementaire en matière de :

- Connaître les différentes lois et réglementations ainsi que celles abrogées ou amendées ;
- La portée de ces mutations sur l'entreprise ;
- Transcription de ces règles dans les procédures interne de l'entreprise ;
- Information et formation des effectifs concernés par ces changements.

#### **4.2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations**

L'utilisation optimale et rationnelle des ressources allouées à chaque activité doit être l'objectif à atteindre. Il faut aussi avoir (mettre en place) les moyens de sa politique. L'efficacité et l'efficience des opérations est un préalable pour assurer la pérennité de l'entreprise de prospérer.

Réaliser ces quatre objectifs c'est prendre une option sérieuse sur la bonne maîtrise des activités et donnent à la définition du concept sa dimension opérationnelle. Ces objectifs constituent la toile de fond sur laquelle chacun inscrira son activité, du haut en bas de la hiérarchie.

Les auteurs des normes, soucieux d'universalité et désirant viser haut se sont adressés d'entrée de jeu aux responsables de haut niveau : sur quels points faut-il porter son attention pour « avoir une assurance raisonnable d'atteindre ses objectifs » ?

Afin d'atteindre les objectifs cités plus haut, l'auditeur interne doit s'assurer que :

- Les objectifs de l'organisation sont cohérents avec la mission confiée ;
- Les risques significatifs sont identifiés afin de procéder à leur traitement (neutralisation) ;
- Les modalités et moyens de traitement de ces risques sont adéquats ;
- Les informations y relatives sont précisés et diffusés.



## **Section 2 : Cadre conceptuel de l'audit interne**

Nous abordons dans ce qui suit les points essentiels suivant : l'historique de l'audit, la définition de l'audit interne et l'âge de l'audit.

### **1. Historique de l'audit interne**

Depuis la nuit des temps, les différentes civilisations ont utilisés plusieurs méthodes pour gérer les affaires courantes de tous les jours, à commencer par la comptabilisation des biens et des rentes afin d'imposer des taxes dans le but de financer leur empire, royaume ou Etat par la suite.

Ce besoin a conduit à l'utilisation de la comptabilité; embryonnaire soit-elle, ainsi que le système d'information primitif mais efficace.

Les historiens ont pu prouvé l'utilisation de ces méthodes chez les sumériens en l'an 2000 avant Jésus-Christ à travers le code d'Hammourabi définissant les lois commerciales et sociales ainsi que les modalités de comptabilisation de certaines transactions d'ou la notion de l'information d'égale valeur.

Les Egyptiens, les Phéniciens, les Grecs et les Romains tenaient des comptabilités de trésorerie et qui, par la consolidation et l'accumulation des informations leur a permis d'élaborer un semblant système d'information assurant des données plus au moins fiables orienté vers les opérations récurrentes et les plus significatives. A titre d'illustration, l'enseignement de la comptabilité à l'université d'Alexandrie était considéré aussi important que celui de la philosophie, de l'astronomie ou d'autres sciences en témoigne le manuel scolaire du bon comptable datant de dix sept siècles avant J-C répertorié au papyrus du Rhind au British muséum.

Les premières notions de l'audit sont apparues avec la civilisation chinoise et définies dans l'ouvrage "les rites de la dynastie du Zhon" dont l'origine remonte au III siècle avant Jésus-Christ portant sur ce qui devait se passait dans l'administration publique et non pas sur ce qui se pratiquait en réalité et prônait la séparation des fonctions.

Au huitième siècle, les chinois sous la dynastie Tang ont introduit une large réforme du système de contrôle des finances publiques à travers l'emploi de lignes budgétaires identifiant les recettes et les dépenses de chaque département de l'administration et le rattachement de la mission de l'audit public au ministère de la justice après avoir été sous l'égide du ministère des finances afin d'assurer son indépendance et garantir une certaine neutralité.

Au Moyen Age, la comptabilité a été grandement influencée par l'Eglise qui gouvernait à cette époque ainsi que l'administration publique. Des personnalités marquantes ont joué un rôle déterminant dans son essor tel que Charlemagne "Missi Dominci, Edouard 1<sup>er</sup> d'Angleterre "Auditors", la famille Medicis et Lucas Pacioli auteur du premier traité de la comptabilité en partie double.

Ce dernier s'était intéressé aussi au contrôle interne et notamment le contrôle par recoupement, et avait même reconnu quelques concepts notamment le contrôle de vraisemblance, c'est à dire et à titre d'illustration les dettes se trouvaient toujours au crédit. Il prônait aussi la nécessité d'entreprendre l'inventaire physique pour le confronter à celui inscrit aux registres d'inventaires.<sup>1</sup>

La notion de l'audit interne est apparue, ou réapparue selon certains, après la crise mondiale de 1929, c'est à dire dans les années 1930, certaines grandes entreprises aux Etats Unies d'Amérique, alors touchées de plein fouet par la récession économique et l'ordre du jour était aux économies de toute nature, ont détaché quelques cadres de la finance auprès de leurs auditeurs externes (organismes indépendants ayant pour mission la certification des comptes, bilans et états financiers) afin de réduire les dépenses d'argent accordées aux cabinets d'audit et de conserver ces cadres détachés en attendant l'amélioration de leur situation financière.

C'est auditeurs détachés, sous-traitants, petites mains n'avaient pas le droit d'élaborer des synthèses et les conclusions malgré qu'ils effectués des tâches "préparatoires" aux travaux d'audit tel que les inventaires, analyses des comptes, différents sondages...etc. Cependant c'est travaux étaient effectués sous la supervision des cabinets d'audit.

Ainsi apparurent ces « auditeurs » puisqu'ils effectuaient des travaux d'audit, au sens où on l'entendait alors, mais « internes » puisque membres à part entière des entreprises qui, et afin de les distinguer des membres des cabinets ont les qualifiés d' "auditeurs interne". C'est ainsi est né le mot et non pas par la fonction.

Les années passant et la crise s'éloignant, ces auditeurs ont élargi le champ de leur activité et cumulé l'expérience dans ce créneau. Peu à peu ils en élargirent le champ d'application et en modifièrent insensiblement les objectifs. Mais longtemps encore la fonction d'audit interne va conserver dans la mémoire collective ce patrimoine héréditaire. Et

---

<sup>1</sup> Lionel Collins et Gérard Valin Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Op.cit, p 3.

ce d'autant plus aisément qu'il s'agit là d'une histoire récente. Au regard des grandes fonctions traditionnelles de l'entreprise : fonction de production, fonction commerciale, fonction comptable... qui ont toujours existé, on mesure à quel point la fonction d'audit interne en est encore à ses premiers pas.

Dès lors, les pionniers de ce nouveau métier ont créé en 1941 les normes professionnelles de l'audit interne ainsi que l'organisation chargée de veiller à leur bonne application : The Institute of Internal Auditors (IIA) présidée par J.B. THURSTON qui avait déclaré à l'époque que l'audit interne serait dans l'assistance au management. Après cinquante ans, Joseph J. MORRIS, président de l'Institut des Auditeurs Internes au Royaume-Uni lui fait écho en déclarant : "il n'est pas douteux pour les professionnels de l'audit interne que celui-ci a un rôle vital à jouer en aidant les dirigeants à venir serrer la bride du contrôle interne".<sup>1</sup>

En France, c'est en 1965 que la version française de l'IIA est créée inspirée en grande partie par les travaux de commissariat aux comptes. Ce n'est qu'en 1987 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et à se préciser à travers l'IFACI. On peut d'ailleurs estimer que l'évolution n'est pas encore parvenue à son terme.

La faillite d'Enron en 2001, la disparition du réseau d'audit Arthur Anderson en 2002, la faillite de Lehman Brothers en 2008, la fraude Madoff en 2008, ne sont que des affaires médiatiquement les plus importantes de cette dernière décennie ou les scandales comptables et financiers ont abondé. En France la perte de 5 milliards d'euros subie par la Société Générale à la suite de la fraude de l'un de ses courtiers, ou les pertes subies par les autres banques à la fin de l'année 2008, ont révélé la fragilité de l'information comptable et financière et la difficulté à rendre compte fidèlement de la situation d'une entreprise. Evolution de l'objet de l'audit à travers le temps.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Conférence de la confédération européenne des instituts de l'audit interne- Avril 1992-RFAI n°112

<sup>2</sup> Lionel Collins et Gérard Valin Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Op.cit, p 17.

Tableau n°01 : Evolution de l'objet de l'audit à travers le temps

Période	Prescripteurs de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
1) 2000 avant J. C	Rois, empereurs	Clercs ou écrivains	Punir les voleurs pour détournement de fonds, protéger le patrimoine
2) 1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	comptable	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs, protéger le patrimoine
3) 1850-1900	Etats, actionnaires	Professionnels de la comptabilité ou juristes	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan
4) 1900-1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs et attester la fiabilité des états financiers historiques
5) 1940-1970	Etats, banques, actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques
6) 1970-1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes d'audit
7) A partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de conseil	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.

Source : Audit et contrôle interne- Lionel Collins et Gérard Vallin, 1992

## **2. Ages d'audit**

L'audit peut porter sur la régularité, l'efficacité, le management ou la stratégie d'une entreprise sur ses fonctions, ses services ou ses procédures :

### **2.1. Audit de régularité**

Appelé aussi audit de conformité, il consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, dispositions légales, etc.

En pratique, l'auditeur utilise un référentiel qu'il compare à la réalité pour déceler les non applications, les erreurs d'interprétations et les autres entorses aux règles et aux normes internes.

Sa finalité est de s'assurer que les dispositifs des règles internes sont bien appliqués.

### **2.2. Audit d'efficacité**

Dans ce type d'audit, il s'agit d'apprécier non seulement la bonne application des règles mais aussi d'apprécier leur qualité. On se situe alors dans une approche dynamique, évolutive, de performance.

Sa finalité est de recommander ce qu'il y a de mieux à faire.

### **2.3. Audit de management**

L'audit de management est le fruit des plus récents développements de la fonction d'audit. Bien au-delà des audits de régularités et d'efficacité, l'audit de management peut se résumer dans l'interrogation suivante :

Y a-t-il une cohérence entre la politique régissant l'entité auditée (direction, unité, fonction) et la politique générale de l'entreprise?

Sa finalité est la cohérence entre la politique de l'entreprise avec sa stratégie.

### **2.4. Audit de stratégie**

L'audit de stratégie est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans laquelle elles se situent pour en vérifier la cohérence globale.

Toutefois, le champ d'application de l'auditeur se limite à la détection d'incohérences. Il ne serait donc remettre en cause les politiques et stratégies tracées par la Direction Générale.

Sa finalité de confronter l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise.

### 3. Définitions de l'audit interne

#### 3.1. Définitions

D'après le dictionnaire Robert, l'audit est "*la procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion de l'entreprise*". Cette définition peut être étendue, au-delà du contrôle de la gestion d'une entreprise, au contrôle de la gestion d'une tâche quelle qu'elle soit. On peut ainsi parler de l'audit des états comptables que de l'audit d'une machine ou d'une procédure de fabrication.<sup>1</sup>

Le mot "audit" du latin audire : écouter est entré dans le langage courant mais certaines définitions lui préfèrent d'autres noms.<sup>2</sup>

*"L'examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite de donner en toute circonstances, dans le respect des règles de droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats"* <sup>3</sup>

Par ailleurs, on peut retenir la définition de l'IFACI qui définit l'audit interne comme étant "*une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité*"

#### 3.2. Les point d'ancrages

Ces points qui sont plus au moins non équivoques et non controversés, permettent de tracer le grand cercle dans lequel s'inscrivent les définitions sus citées :

##### a) Assistance au management

<sup>1</sup> Benoît Pigé Audit et contrôle interne 3 édition Ed 2009, p100.

<sup>2</sup> Lionel Collins et Gérard Valin Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Op.cit, p 20.

<sup>3</sup> René Bonnault, Bernard P. Germond Révision et certification des comptes Edition Masson 1987 page 27.

Joseph J.MORRIS, président de l'Institut des Auditeurs Internes au Royaume-Uni déclarant : "il n'est pas douteux pour les professionnels de l'audit interne que celui ci a un rôle vital à jouer en aidant les dirigeants à venir serrer la bride du contrôle interne".

Cette notion ne s'explique pas un rôle de gendarme ou action de police mais plutôt une notion d'aide et assistance aux managers afin de régler certains nombres de problèmes pour mieux maîtriser l'activité de tout un chacun.

Pour accomplir ces tâches, et suivant des procédures, des règles, organisations et fiches de postes (qui fait quoi) ainsi que le système d'information, c'est à dire un contrôle interne mis en place permettant à l'auditeur interne de jouer pleinement son rôle d'assistance à cet ensemble de mécanismes afin d'aider les responsables à travailler avec plus d'efficacité, de sécurité et d'efficience.

### **b) Sans jugement de valeur**

La question récurrente le plus souvent posée est de savoir : l'auditeur interne a-t-il pour mission de juger les hommes?

La réponse semble ambiguë, mais en expurgeant les cas de fraudes avérés et les fautes graves constatés, en règle générale l'objectif est d'améliorer la performance et non pas juger une performance existante et mettre en exergue les correctives apportées après le passage de l'auditeur et enfin élaguer les insuffisances et manquement dont l'audité n'est pas responsable.

### **c) En toute indépendance**

Il est difficile d'assurer une totale indépendance de l'audit interne en raison de sont emplacement au niveau d'une organisation donc une hiérarchie, cependant et afin d'assurer le maximum d'objectivité, l'audit interne doit se placer (rattacher) au plus haut niveau de l'hierarchie et de ne pas s'immiscer dans des activité ou il sera appeler à les auditer.

## **Section 3 : Les normes de l'audit interne**

En raison de l'importance des normes de l'audit interne, nous avons consacré toute une section pour ce volet afin de mettre en exergue le référentiel que doit respecter toute auditeur afin d'exercer son métier comme il se doit.

## **1. Le code d'éthique**

Pour exercer dans la profession de l'audit interne, l'auditeur interne doit regrouper certaines qualités qui s'inspirent des normes et critères prédéfinies par la profession. Dans cette optique, nous allons aborder le cadre de référence mondialement reconnu par les organisations des auditeurs interne tel que l'IIA et l'IFACI.

Le code de déontologie de l'Audit Interne inclut deux composantes essentielles :

- Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

### **1.1. Les principes fondamentaux**

Les principes fondamentaux que les auditeurs internes s'obligent à respecter sont au nombre de cinq, détaillés comme suit :

#### **a) Intégrité**

L'intégrité est une qualité recherchée dans toute profession et notamment celle de l'audit interne, car elle est la base de la confiance donnant ainsi la crédibilité aux travaux accomplis et aux conclusions données. Cependant et pour pouvoir accomplir leur tâches, l'auditeur interne doit :

- Accomplir leur mission avec responsabilité, diligence et honnêteté ;
- Respecter et participer aux objectifs éthiques et légitimes de leur employeur ;
- Respecter la loi et les règles de la profession en matière de dénonciation des infractions et irrégularités constatées dans le cadre de leur missions ;



- Ne pas prendre part aux activités illégales ou commettre des actes qui déshonorent la profession.

**b) Objectivité**

L'auditeur ne doit pas se laisser influencer par son intérêt personnel ou par des intérêts particuliers. Il doit éviter les situations qui le conduiraient à se laisser influencer. L'enjeu est de conserver cette exigence d'objectivité, il doit :

- Révéler tous les faits et opérations ayant trait à influencer sur le rapport qu'il aura à présenter ;
- Ne pas prendre part à des activités ou entreprendre des liens qui risquent de compromettre l'impartialité de son jugement ;
- Ne rien accepter afin de lui permettre de garder son objectivité.

**c) Compétence et diligence**

Afin de maintenir son niveau de compétence, l'auditeur interne doit recourir à la formation permanente. Par ailleurs, il doit aussi être diligent en appliquant les normes d'audit dans les délais requis. L'auditeur interne doit :

- S'efforcer d'améliorer sa compétence en prenant part à des formations ou séminaires afin d'être au diapason des normes reconnues ;
- Réaliser les travaux d'audit dans le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- Éviter les travaux confiés dont le contenu n'est pas à la portée de l'auditeur interne en matière de savoir-faire ou d'expérience.

**d) Confidentialité**

L'auditeur interne ne doit pas divulguer les informations confidentielles acquises lors de sa mission ou de ses relations professionnelles sauf s'il est dûment autorisé à le faire. L'auditeur interne doit :

- Utiliser les informations acquises avec prudence et les protéger de toutes personnes étrangères même ceux les plus proches de lui ;

- Ne pas utiliser les informations recueillies à des fins personnel mettant en péril la réputation de son organisation et porterait préjudice aux objectifs éthiques.

### **e) Comportement professionnel**

Ce critère a été intégré par l'International Auditing And Assurance Standards Board "I.A.A.S.B" que nous avons juger utile de le rajouter. L'auditeur interne doit respecter les lois et règlements et il doit s'interdire tout comportement qui porterait atteinte à la bonne réputation de la profession. Dans la proposition de ses services, il ne doit pas exagéré la qualité du service proposé, ni les qualifications possédées, ni même l'expérience acquise.<sup>1</sup>

## **1.2. L'exercice de la profession**

Lors de l'exercice de sa profession, l'auditeur interne est confronté à des situations qui peuvent constituer une atteinte potentielle aux règles d'éthique qui lui sont imposées, à titre d'illustration nous pouvons citer la dépendance financière, dépendance affective et la dépendance technologique.

Nous avons pris en considération les critères qui calquent uniquement sur la profession de l'audit interne et on a expurgé les autres critères standards :

### **a) La nomination**

L'identification des risques d'atteinte aux règles d'éthique est un préalable à toute mission d'audit. L'auditeur interne doit mettre en œuvre les procédures et mécanismes nécessaires pour réduire ces risques à des niveaux acceptables.

### **b) Les conflits d'intérêt**

La situation de monopole sur un marché, peut créer une situation de conflit d'intérêt entre deux entités auditées par le même auditeur sur l'interprétation et l'utilisation des transactions, des brevets ou des actifs. il est recommandé de renforcer les procédures de confidentialité.

### **c) Les opinions confirmatoires**

---

<sup>1</sup> Benoît Pigé Audit et contrôle interne 3 édition Ed 2009, p208.

Afin de ne pas être confronté à des situations d'interprétation et d'arbitrage, l'auditeur interne doit s'assurer des sources d'informations et de se situer aux mêmes faits et accès aux données ayant conduit d'auditeur précédent à formuler son opinion.

Donc, l'auditeur appelé à titre d'expert pour donner son opinion doit se référer autant que possible au consensus professionnel sur les questions controversées.

**d) L'indépendance**

L'opinion donnée par l'auditeur interne doit être expurgée de toute influence, que ce soit sur le fond à travers l'indépendance de l'esprit, ou sur la forme en s'interdisant de se trouver dans des situations dans lesquelles son indépendance pourrait apparaître comme étant remise en cause.

Tableau n°02 : Différence entre le contrôle interne et l'audit interne <sup>1</sup>

<b>Audit Interne (contrôle périodique)</b>	<b>Contrôle Interne (contrôle permanent)</b>
Agit sur mandat de la Haute Direction dans le cadre du plan annuel.	Agit sous sa propre initiative dans le cadre de son travail habituel.
Collecte des informations et recherche les documents	Exige les informations et on lui communique les documents.
Analyse les faits.	Vérifie les dossiers et les pièces.
Procède par échantillonnage.	Procède par l'exhaustivité.
Remet en cause les procédures.	Sans remettre en cause les procédures.
Formule une opinion.	Sans interprétation aucune.
propose des recommandations.	Exige des corrections immédiates des erreurs et des infractions.
Evalue le travail des hommes (performance, efficacité etc.).	Contrôle les hommes dans le cadre d'exercice de leurs tâches.
Agit sur le fond.	Agit sur la forme.

**Source :** L'audit interne Organisation et Pratiques Zied Boudriga septembre 2012

**2. Les normes internationales de l'audit interne**

<sup>1</sup> Zied Boudriga L'audit interne Organisation et Pratiques Edition AZURITE, Tunisie, septembre 2012, p228.

L'évolution de l'audit interne a permis de toucher toutes les activités de l'entreprise ce qui lui a permis de s'orienter vers l'amélioration des procédures de cette entreprise.

L'auditeur interne est tenue de respecter les normes internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne élaborées par l'Institute of Internal Auditors "I.I.A" dont la version française a été conçue par l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes "I.F.A.C.I" identifiant les normes actuelles comme suit : " le terme de "norme" utilisé concerne les critères suivant lesquels les activités d'un service d'audit interne peuvent être appréciées et mesurées, leur objectif est de permettre de situer la pratique de l'audit interne telle qu'elle devrait être et telle qu'elle a été décidée et adoptée par le conseil d'administration de l'IIA".<sup>1</sup>

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne comportent des exigences sous la forme de paragraphes précédées par des identifiants numériques ou alphanumériques tels que : « 1000 », « 1110 », 1130.A1», « 1130.A2 » ou « 1210.C1 ». Ces identifiants ne sont pas des nombres cardinaux, mais plutôt des indications utilisées pour positionner les normes dans un document structuré sous forme de titres, chapitres, sections, sous-sections et paragraphes.<sup>2</sup>

Les normes de l'audit interne se proposent de :

- Définir les principes de base de la pratique de l'audit interne ;
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activité d'audit interne afin d'apporter de la valeur ajoutée ;
- Etablir des critères d'appréciation du fonctionnement de la profession ;
- Etre un facteur d'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne sont détaillées comme suit :

## **2.1. Normes de qualification (classe 1000)**

---

<sup>1</sup> Lionel Collins et Gérard Valin Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Op.cit, p 80.

<sup>2</sup> Zied Boudriga L'audit interne Organisation et Pratiques, Op.cit, p23.

Elles concernent les auditeurs internes et les services d'audit interne. Elles se composent d'articles principaux suivants<sup>1</sup> :

Norme 1000. Mission, pouvoirs et responsabilités

Elle indique l'exigence de la définition de la mission, des pouvoirs et des responsabilités, dans la charte d'audit. C'est indiquer clairement que ce document fondateur doit être le premier acte de la création d'un service d'audit interne.

Norme 1100. Indépendance et objectivité

Elle affirme le principe d'indépendance et l'objectivité du chargé de la mission d'audit:

**1110. Indépendance dans l'organisation :** Elle se manifeste par le rattachement à un niveau hiérarchique satisfaisant et doit être confirmée au conseil au moins annuellement.

**1111. Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer directement avec le conseil**

**1120. Rappel de l'objectivité :** En apportant des précisions sur les problèmes de conflits d'intérêt.

**1130. Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité :** Qui précise les restrictions, définit les incompatibilités.

Norme 1200. Compétence et conscience professionnelle

Il ne faut pas confondre la compétence individuelle des auditeurs et la compétence globale du service. Pour ce dernier le compléter par des :

**1210. Compétence :** Traduite par un diplôme professionnel reconnu et des compétences minimales requises dans la capacité à communiquer et de la formation professionnelle.

**1220. Conscience professionnelle :** Tout en gardant le droit à l'auditeur de ne pas être infaillible.

**1230. Formation professionnelle continue :** Couronnée par une certification reconnue.

Norme 1300. Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Il est nécessaire d'élaborer et de tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

**1310. Évaluations du programme qualité :** A travers l'évaluation de la performance du service d'audit interne ou externe.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard Théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit, p97

**1311. Évaluations internes :** Par des contrôles continus ou périodiques.

**1312. Évaluations externes :** Au moins une fois tous les cinq ans.

**1320. rapports relatifs au programme qualité :** Afin de le communiquer au conseil.

**1321. Utilisation de la mention « Conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » par le responsable de l'audit interne.**

**1322. Indication de non-conformité :** Informer la direction générale et le conseil.

## **1.2. Normes de fonctionnement (classe 2000)**

Elles décrivent la nature des activités du service d'audit interne et définissent ses critères de qualité.<sup>1</sup>

### *Norme 2000. Gestion de l'audit interne*

Elle doit apporter une valeur ajoutée à l'organisation et les directives qu'elle contient sont les fondements d'une bonne gestion, elle permet de gérer les ressources et de disposer d'un outil de communication avec la direction. L'audit interne ne peut se dispenser d'avoir ses propres procédures, tout comme il ne peut se dispenser de collaborer avec les auditeurs externes... et réciproquement.

**2010. planification :** Ainsi que le planning des travaux, elle doit être fondée sur les risques pour permettre de définir les priorités ; ce qui implique l'existence et la mise en œuvre d'un outil de mesure et l'élaboration de la cartographie des risques

**2020. Communication et approbation :** Programme et besoins sont à communiquer annuellement à la DG et au conseil. Le plan de travail doit être renseigné convenablement.

**2030. Gestion des ressources :** Qualitatives et quantitatives, en cohérence avec le programme.

**2040. Règles et procédures :** Doivent être proportionnelles à l'importance du service.

**2050. Coordination :** Le responsable de l'audit assure la coordination avec les autres prestataires internes et externes.

**2060. rapports au conseil et à la direction générale :** Il faut rendre compte périodiquement des résultats obtenus et également des risques importants, du contrôle et de la gouvernance.

### *Norme 2100. Nature du travail*

---

<sup>1</sup> Jacques Renard Théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit, p99

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

**2110. Gouvernement d'entreprise :** L'audit interne doit évaluer le gouvernement d'entreprise en s'attachant aux règles d'éthique, la gestion des performances, la communication des informations aux services concernés et la coordination des informations adéquates fournies au conseil, aux auditeurs externes et internes et au management.

**2120. Management des risques :** L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques.

**2130. Contrôle :** Aider à maintenir un dispositif de contrôle approprié (au sens de contrôle interne).

#### Norme 2200. Planification de la mission

Cinq articles pour définir la planification de la mission et rappeler qu'on ne part pas à l'aventure sans objectifs ni programme.

**2201. Considérations relatives à la planification :** Il est exigé que soient pris en compte les objectifs de l'activité audité, les risques et moyens utilisés pour leur faire échec, l'efficacité des systèmes de contrôle et les opportunités d'amélioration.

**2210. Objectifs de la mission :** Ils doivent être précisés.

**2220. Champ de la mission :** Il doit répondre aux objectifs.

**2230. Ressources affectées à la mission :** Déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs.

**2240. programme de travail de la mission :** Il doit être élaboré et formalisé.

#### Norme 2300. Accomplissement de la mission

Définition de ce qu'il faut faire en insistant sur la nécessité de fonder ses conclusions. Tout constat doit être étayé et donc non contestable. Les normes ne font que rappeler ici que l'auditeur interne ne travaille pas à partir d'hypothèses mais s'appuie sur des certitudes.

**2310. Identification des informations :** Elles doivent être fiables, pertinentes et utiles.

**2320. Analyse et évaluation :** Les résultats doivent être fondés sur des analyses.

**2330. Documentation des informations :** l'utilité des papiers de travail et l'organisation des dossiers.

**2340. Supervision de la mission :** elle s'organise sous la responsabilité du responsable de l'Audit.

*Norme 2400. Communication des résultats*

Une communication directe ne contient pas d'erreurs ou de déformations.

**2410. Contenu de la communication :** Il doit contenir les objectifs, les conclusions, les recommandations et les plans d'action.

**2420. Qualité de la communication :** Exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

**2421. Erreurs et omissions :** Transmettre la correction à tous les destinataires du rapport.

**2430. Utilisation de la mention «conduit conformément aux normes» :** Possibilité de l'indiquer dans les rapports d'audit.

**2431. Indication de non-conformité :** Indiquer le quoi, le pourquoi et les conséquences.

**2440. Diffusion des résultats :** Aux destinataires appropriés.

*Norme 2500. Surveillance des actions de progrès*

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

*Norme 2600. Acceptation des risques par la D.G*

Si le niveau de risque résiduel apparaît inacceptable, il faut l'examiner avec la DG. S'il y a désaccord il faut le soumettre au conseil aux fins d'arbitrage.

### **3. Déroulement d'une mission d'audit**

La méthodologie de l'audit interne dans les entreprises internationales n'est pas fondamentalement différente de celle des entreprises évoluant strictement sur le territoire national. Cette harmonisation méthodologique a été rendue possible grâce aux Normes professionnelles et modalités pratiques d'application élaborées au niveau international par l'IIA.

La conduite d'une mission d'audit interne en contexte international et national comporte trois phases : préparation, réalisation et restitution des résultats. Trois acteurs interviennent dans la mission :

- **L'auditeur:** celui qui conduit la mission d'audit ;
- **L'audité:** celui qui fait l'objet de l'audit ; **Le prescripteur d'audit :** celui qui donne l'ordre à l'auditeur de réaliser la mission d'audit.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Elisabeth Bertin, *audit interne*, Op.cit, p38.



L'auditeur interne durant sa mission passe généralement par trois phases essentielles:

- **Phase de préparation** : d'étude, de planification ;
- **Phase de réalisation** : vérification ;
- **Phase de conclusion** : de restitution des résultats.

### **3.1. La phase de préparation**

#### **3.1.1. L'engagement de la mission**

Une mission d'audit se prépare. Mais auparavant, l'auditeur doit avoir recevoir l'ordre ou le mandat d'effectuer la mission. Le document qui fait déclencher la mission d'audit s'intitule '**un ordre de mission**' pour l'auditeur interne ou une lettre de mission pour l'auditeur externe. Il s'agit généralement d'un document d'information court (une page) qui indique le prescripteur, le destinataire et l'objet de la mission, les objectifs généraux, le lieu et périmètre de la mission, la date du début et de la fin de la mission.

#### **3.1.2. Analyse des informations relatives au volet environnemental de l'activité**

L'auditeur ne peut pas se lancer dans l'exécution d'une mission d'audit dans une entité ou un domaine qu'il ne connaît pas. Il doit préparer la mission en commençant d'abord par rassembler les informations nécessaires. Pour cela, il collecte les documents suivants :

- Organigramme ;
- Définitions des fonctions ;
- Bilans et les comptes de résultats ;
- Rapports des commissaires aux comptes ;
- Instructions opérationnelles et manuels de procédures écrites en vigueur dans l'entreprise;
- Informations relatives aux problèmes conjoncturels auxquels l'entreprise est confrontée.

En définitive, l'auditeur doit disposer des documents, d'informations et d'éléments suffisants et pertinents pour acquérir une meilleure connaissance de l'environnement, du domaine et des risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Les informations ainsi collectées doivent être complétées par une analyse économique et financière afin de situer le domaine, comprendre son évolution, comparer les principaux indicateurs d'activité et de résultat pour détecter les risques globaux, les ratios financiers dangereux et les évolutions inquiétantes.

La prise de connaissance ne se résume pas à la collecte des données et à leur étude. L'auditeur rencontre aussi les personnes concernées par la mission d'audit et leur pose les bonnes questions. Il procède par interview selon l'ordre hiérarchique de l'entreprise. En effet, tous les « secrets » de l'entreprise ne sont pas toujours transcrits dans les documents officiels. L'auditeur utilise aussi d'autres outils comme les « flow charts » (ou diagrammes de circulation) pour analyser le circuit des documents créés par l'entreprise, la grille d'analyse des tâches et des fonctions pour s'assurer de la séparation des tâches ou des fonctions incompatibles, le questionnaire de prise de connaissance pour mieux cerner le contexte socio-économique, organisationnel et le fonctionnement du domaine.<sup>1</sup>

### **3.1.3. Identification et évaluation des risques**

En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. On dit aussi « identification des zones à risques », soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes. Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son référentiel et, dans le même temps, de concevoir son programme et de l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne en charge d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche.

Elle doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature :

- a) L'exposition:** ce sont les risques qui pèsent sur les biens (argent, stocks, immobilisation). Et ces risques sont multiples : malversations, incendies, dommages de toute sorte.
- b) L'environnement:** ce n'est plus le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur de risque. Sous cette rubrique prennent place tous les risques liés aux opérations.
- c) La menace:** le plus souvent imprévisible, voire invisible. C'est celle qui exige le plus d'imagination pour élaborer la parade. C'est aussi celle qui risque de conduire à la multiplication des procédures et contrôles qui seront autant de freins et de contraintes, excessifs, si on n'a pas pris la mesure exacte du danger et de la riposte appropriée. Le danger c'est ici la fraude mais ce sont aussi les catastrophes naturelles ou sociales.

---

<sup>1</sup> Elisabeth Bertin, audit interne, Op.cit, p39-40

Comment appréhender de façon réaliste cet ensemble complexe ? Pour ce faire l'auditeur va concevoir un document : « **le tableau de risques** ».

Ce tableau va découper l'activité (ou la fonction, ou le processus) à auditer en tâches élémentaires. En d'autres termes on va substituer à l'objet de la mission, nécessairement global et insaisissable, une succession de tâches concrètes et, partant, facilement observables.

À ce stade, construire un tableau de risques va consister à :

- Découper l'activité en tâches ou opérations élémentaires ;
- Indiquer en face de chacune de ces tâches quel est son objectif. À quoi sert-elle ?<sup>1</sup>

Tableau n°03 : d'identification des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
			Moyen Faible  Fort		Oui Non

Source : J.Renard, Théorie et pratique de l'audit interne

**3.1.4. Le questionnaire de prise de connaissance**

Ce questionnaire est indispensable à l'auditeur pour qu'il comprenne convenablement la fonction à évaluer d'une part, et contribue à l'élaboration du questionnaire de contrôle interne d'autre part. Toutes ces questions appellent à des investigations de la part de l'auditeur interne<sup>2</sup>.

**3.1.5. La définition des objectifs dans un rapport d'orientation**

Du tableau des risques découle le rapport d'orientation (ou termes de référence, ou note d'orientation). Il s'agit d'un document à destination des audités dans lequel l'auditeur synthétise les conclusions qu'il a pu faire sur les zones de risques, les difficultés envisagées, rappelle les objectifs généraux et spécifiques, propose les services et les divisions qui seront audités, définit la nature et l'étendue des travaux à réaliser. Si les orientations proposées par l'auditeur sont acceptées, le rapport d'orientation devient un document contractuel et engage

<sup>1</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit, p235.

<sup>2</sup> Abderrazek Souei, La conduite d'une mission d'audit, IMAC Audit et Conseil, www.imacaudit.net, site consulté le 31 /05/ 2017 à 18H00, p2.

les deux parties. Le programme de vérification ou la liste des travaux à effectuer par l'équipe d'auditeurs pour répondre aux engagements du rapport d'orientation est ensuite élaboré<sup>1</sup>.

### **3.2. La phase de réalisation**

La phase de réalisation correspond à l'exécution de la mission d'audit, l'essentiel de travail se déroule sur le terrain. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- la réunion d'ouverture ;
- le programme d'audit ;
- le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) ;
- Révélation et analyse des anomalies.

#### **3.2.1. La réunion d'ouverture**

Certains ont pu s'étonner que l'on place une « réunion d'ouverture » au milieu de la mission d'audit et non pas au tout début. C'est que cette réunion marque non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de « programme » à présenter à l'audit.

Certes, en tout début de mission des contacts ont eu lieu : visites des responsables hiérarchiques, approche du calendrier, interviews d'information, recherche de documentation... mais tout cela n'implique pas le contact direct avec les responsables pour leur présenter un programme et le commenter avec eux. C'est à ce moment seulement que se situe le début des opérations d'audit.<sup>2</sup>

Celle-ci réunit auditeurs et audités autour des points essentiels suivants :

- Présenter les uns aux autres ;
- Rappeler les objectifs généraux de l'audit interne ;
- Examiner en commun le rapport d'orientation (c'est le point le plus important de la mission d'audit) ;
- Établir en commun : la liste des personnes à rencontrer, les dates des rendez-vous, la logistique de la mission...etc.).

#### **3.2.2. Le programme d'audit**

C'est le planning de travail qui détermine les tâches de chaque auditeur et leur délai de réalisation. Il doit contenir les éléments suivants:

---

<sup>1</sup> Elisabeth Bertin, audit interne, Op.cit, p42.

<sup>2</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit, p 246.

- La répartition des tâches et les délais de réalisation (selon un découpage des fonctions) ;
- L'indication des travaux préliminaires à accomplir (Inventaire, rassemblement de document...etc.) ;
- L'identification des questions clés à ne pas omettre dans le questionnaire de contrôle interne ;
- L'indication des outils d'appréciation de Contrôle Interne.

Le programme d'audit à pour objectifs : <sup>1</sup>

- C'est un document qui caractérise la réalisation de la mission ;
- C'est un document de travail permettant une répartition précise des tâches de tous les auditeurs afin que personne ne se hasarde à dévier des objectifs fixés ;
- Il sert de guide pour une meilleure conduite de la mission ;
- C'est un document qui détermine tous les points de contrôle à examiner selon le degré des risques déjà identifiés ;
- Le programme d'audit est une référence pour le suivi et l'appréciation du travail des auditeurs.

### **3.2.3. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)**

Un questionnaire efficace permet de recueillir un maximum d'informations en minimum de temps. Adopter une attitude « questionnant » est un véritable fil conducteur efficace et méthodique pour la maîtrise d'audit.

Ainsi, poser des questions est une méthode éprouvée, facilitant la communication entre les humains dans de nombreuses circonstances, mais une expérience certaine et un entraînement sérieux et constant sont indispensables pour maîtriser l'art.<sup>2</sup>

En outre, C'est un document que l'on a déjà commencé à élaborer avec le découpage en tâches élémentaires puisque lui aussi – comme le tableau de risques – part de ce découpage fondamental. Il y aura donc autant de QCI que de missions d'audit à réaliser. Dans les services d'audit ayant une certaine ancienneté ces questionnaires sont dans les dossiers pour les missions récurrentes : il n'y a plus qu'à les compléter et les mettre à jour. Sinon, il faut les

---

<sup>1</sup> Abderrazek Souei, La conduite d'une mission d'audit, IMAC Audit et Conseil, [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net), site consulté le 31 /05/ 2017 à 18H00, p6.

<sup>2</sup> Christophe VILLALONGA, Le guide du parfait Auditeur interne, Lexitis éditions, 2011, p49.

créer de toutes pièces. De quoi s'agit-il ? De permettre à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique. Le QCI est composé d'une liste de questions n'admettant en principe que les réponses « oui » ou « non », qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs de contrôle interne.<sup>1</sup>

#### **3.2.4. Le travail sur terrain**

C'est la partie la plus répétitive de la fonction. Elle fait appel à des techniques (interviews, observation physique, sondages, examen analytique, narration, «flow chart », grille d'analyse des tâches) et à des moyens (questionnaire de contrôle interne, tableaux de risques, feuille de révélation et d'analyse des problèmes). Concrètement, l'auditeur sur le terrain va procéder à des tests et à des observations élaborées à l'aide des questionnaires et au cours desquels il met en œuvre les feuilles de couverture ou feuille de test. Celle-ci doit indiquer l'objectif et la période du test, les tests à réaliser, les conclusions sur chaque élément contrôlé et la conclusion générale. Chaque dysfonctionnement constaté débouche sur l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) encore appelée «Feuille des risques », ou « Feuille d'évaluation du contrôle interne » ou « Feuille des risques référentiels ».

La feuille des risques est un document très utilisé par les services d'audit des entreprises nationales et internationales pour synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté. Le schéma n° 6 ci-après présente la structure d'une FRAP.

La feuille des risques est un document très utilisé par les services d'audit des entreprises nationales et internationales pour synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté. Le tableau (1.2) ci-après présente la structure d'une FRAP.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit, p256.

Tableau n°04 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

<b>Problème :</b> .....
<b>Faits :</b> .....
<b>Causes :</b> .....
<b>Conséquences :</b> .....
<b>Recommandations :</b> .....
Etabli par : Soumise à l'avis de l'audité : Nom : .....      Date : .....

Source : Jacques Renard, Op-cit, p : 257.

### 3.3. La phase de conclusion

#### 3.3.1. Rédaction d'un rapport préliminaire d'audit

L'auditeur se base sur les FRAP et les papiers de travail pour conclure sa mission d'audit.

##### a) Principe

Le projet de rapport n'est pas le rapport final pour trois raisons :

- L'absence de validation générale : les observations constatées par les auditeurs n'ont pas été validées officiellement par les audités. Elles ne peuvent être considérées comme définitives ;
- L'absence des réponses des audités aux recommandations : chaque recommandation émise par le service d'audit interne doit faire l'objet d'une réponse à l'audité ;

- L'absence d'un plan d'action : deux pratiques existantes dans ce domaine : soit la remise du rapport final sans attendre le plan d'action, soit l'association du plan d'action au rapport final.

#### b) Structure

Le projet de rapport peut se présenter sous deux formes distinctes : soit un simple relevé des FRAP classées de façon logique et par ordre d'importance ne présentant aucun effort de rédaction, d'introduction, de synthèse et de conclusion ; soit selon le format de rapport final. La deuxième option est celle qui privilégiée au sein de service d'audit. La première pouvant être utilisée avec l'accord du Responsable de l'audit en cas d'urgence dans la mission.<sup>1</sup>

### 3.3.2. Réunion de clôture

À l'instar de la réunion d'ouverture, la réunion de clôture se déroule chez l'audité et réunit en général les mêmes personnes que la réunion d'ouverture.

Le chef de mission procède à la présentation orale détaillée du projet de rapport, et demande des audités de réagir. Deux cas de figure sont possibles :

- Les audités acceptent les constats et les recommandations ;
- Les audités contestent les conclusions et motivent leurs positions, en fonction de quoi l'auditeur peut décider de modifier son texte ou de la maintenir.

Au terme de cette réunion, l'auditeur précise les délais laissés aux audités pour préparer leur plan d'action.<sup>2</sup>

### 3.3.3. Rédaction d'un rapport final d'audit

Toute mission d'audit s'achève par la rédaction d'un rapport. C'est pourquoi au cours de cette phase, il convient d'obtenir l'adhésion des membres de l'équipe d'auditeurs et des audités impliqués dans la mission lors de la réunion de clôture.

Celle-ci constitue un moment privilégié puisqu'elle offre aux auditeurs l'occasion de présenter les conclusions générales de la mission et de recueillir les objections ou les précisions, voire les contestations des audités qui leur seront utiles pour rédiger le rapport d'audit. Ce dernier est prévu par **la norme 2440** de l'audit interne, qui énonce clairement que

---

<sup>1</sup> Brahim MELLOUL, Déroulement d'une mission d'audit, <http://fr.slideshare.net/>, site consulté le 31/05/2015 à 9h30.

<sup>2</sup> Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Op.cit, p291.



c'est au responsable qu'incombe la charge de communiquer les résultats de l'audit. Ce rapport fait apparaître les mentions suivantes :

- Une page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission ;
- L'ordre de mission, qui doit être placé en tête du rapport ;
- Le sommaire ;
- Une note de synthèse de deux à trois pages permettant aux destinataires principaux du rapport d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le chef de mission ;
- Le rapport proprement dit ;
- Les annexes.

Mais, pour certains auditeurs internes, « le rapport doit donc être rédigé, comme un rapport doit l'être selon la tradition ». Pour d'autres auditeurs internes, le rapport d'audit doit être construit sous forme de chapitres ou par cycle. Dans chaque cycle, l'auditeur expose ses remarques point par point, selon la structure de la FRAP : le problème, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations.<sup>1</sup>

### **3.3.4. Le suivi des recommandations**

Le suivi des recommandations phase consiste à contrôler la réalisation de recommandations inscrites sur le rapport d'audit final. Un suivi des échéances négociées lors de la validation est vivement recommandé.<sup>2</sup> Mais, le suivi de ces mesures correctives apportées devra être effectué dans un délai raisonnable (au maximum un an).

---

<sup>1</sup> Elisabeth Bertin, audit interne, Op.cit, p 44.

<sup>2</sup> Khayarallah Belaid, L'audit interne et l'approche de la dynamique de groupe, Centre de publication universitaires, 2005, p35.

### **Conclusion**

A travers ce chapitre, nous avons pris connaissance de l'historique et les notions générales nécessaires à la compréhension du contrôle interne et l'audit interne. A travers ce chapitre nous avons tiré les points suivants :

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par plusieurs acteurs d'une entreprise qui assure le bon fonctionnement et le respect des dispositifs et règlements.

L'audit interne a pour mission le diagnostic de situation, détection des dysfonctionnements et le conseil à travers des corrections à préconiser dans son rapport dans le but d'améliorer la performance.

Pour que l'auditeur assure sa mission convenablement, il dispose d'outils tels que les outils : d'interrogation et de description, et aussi l'auditeur doit suivre et appliquer les normes professionnelles communément admises et suivre le code de déontologie appliqué.

En dernier lieu, la finalité de l'audit interne est de porter une aide aux managers de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs tracés, cependant et pour mieux exercer l'audit lors du déroulement de la mission d'audit, cette mission doit passer par trois phases essentielles (la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion).

# Chapitre II

## La réglementation des marchés publics

## **Chapitre II : La réglementation des marchés publics**

L'objet de ce deuxième chapitre est de présenter les concepts fondamentaux relatifs à la réglementation des marchés publics en Algérie, à travers la présentation succincte de l'évolution juridique qui a suivi les différentes mutations qu'a connu le pays.

Ensuite nous allons définir qu'est qu'un marché public, le champ de son application et quelques notions qui vont nous permettre d'aborder la deuxième partie de ce chapitre, et qui consiste à déterminer les modes de passation des marchés publics qui obéissent à une logique permettant l'efficacité de la commande publique.

Cette efficacité ne peut être assurée qu'à travers un mécanisme de contrôle permettant de vérifier la conformité de toute la procédure de passation, c'est l'objet de la dernière partie.

## **Section 1 : La définition des marchés publics**

Le deuxième chapitre sera initié par la présentation des marchés publics à travers leur évolution juridique ainsi que leur définition.

### **1. L'évolution juridique de la gestion des marchés publics**

La réglementation des marchés publics a connu plusieurs réformes et modifications depuis l'indépendance suivant les régimes idéologiques subits.

Le premier texte dans ce domaine est le Cahier des Clauses Administratives Générales du 21/11/1964 qui demeure, à ce jour, une référence juridique dans la conclusion et la réalisation des marchés.

L'orientation socialiste durant la 1<sup>ère</sup> année de l'indépendance a engendré l'apparition de l'ordonnance n°67/90 du 17/06/1967 qui porte sur le code des marchés publics qui a nécessité par la suite plusieurs modifications intervenues en 1971, 1972, 1974 et 1976.

Jusqu'à l'apparition du décret 82-145 portant organisation des marchés publics, plusieurs fois modifié et complété, en 1983, 1984, 1986 et 1988.

Le changement constitutionnel du 13/02/1989 a définitivement établi une rupture avec le régime socialiste vers un régime libéral, cette mutation a bien entendu entraîné un changement du code des marchés publics qui entendait s'adapter à ces nouvelles orientations et conjoncture.

C'est dans ce cadre que le décret exécutif n° 91-434 du 09/11/1991 est apparu, portant réglementation des marchés publics et dont les nouvelles dispositions expriment une mutation inspirée de la politique de l'économie de marché basée sur la libre concurrence comme principe général dans les transactions économiques.

Malgré le changement et l'apport juridique et organisationnel important qu'a apporté ce code, la politique d'investissement public massive tracée par l'Etat, au début des années 2000 comme moteur de relance économique, a induit de nouvelles contraintes, une nouvelle organisation mieux adaptée à la conjoncture s'imposait, en plus du souci de la transparence dans la gestion des fonds publics. C'est dans ce sens qu'interviennent les décrets présidentiel :

- N° 02-250 du 24 juillet 2002 modifié et complété ;
- N° 10-236 du 07 octobre 2010 modifié et complété ;
- N° 15-247 du 16 septembre 2015.

## 2. Définition du marché public

Au sens de l'article 2 du décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public "*Les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés à titre onéreux avec des opérateurs économiques, dans les conditions prévues dans le présent décret, pour répondre à des besoins du service contractant, en matière de travaux, de fournitures, de services et d'études*".

Quatre critères cumulatifs permettent d'identifier un marché public :

- Le marché public est un contrat écrit ;
- Le marché public est un contrat passé à titre onéreux ;
- Le marché public est passé avec des opérateurs économiques ;
- Le marché public doit porter sur des travaux, fournitures, services ou études.

## 3. Champ d'application

Le champ d'application des marchés publics est restreinte aux services contractants (maître de l'ouvrage<sup>1</sup>) suivants :

- L'Etat ;
- Les collectivités territoriales ;
- Les établissements publics à caractère administratif (E.P.A) ;
- Les établissements publics soumis à la législation régissant les activités commerciales, lorsque ceux-ci sont chargés de la réalisation d'une opération financée, totalement ou partiellement, sur concours temporaire ou définitif de l'Etat ou des collectivités territoriales.

## 4. Les modes de réalisation des marchés publics

Les marchés publics se distinguent par leur mode de réalisation. Ces modes sont au nombre de trois détaillés comme suit :

### 4.1. Les marchés à commandes

Le marché à commande porte sur la réalisation de travaux, l'acquisition de fournitures, la prestation de service ou la réalisation d'études de type courant et à caractère répétitif.

---

<sup>1</sup> personne morale de droit public initiant un projet (ou un programme) en vue de son étude ou de sa réalisation, clairement défini et dont les objectifs, les moyens et le résultat attendu sont consacrés

Il s'agit d'un système simple permettant au service contractant d'assurer ses approvisionnements ou de faire exécuter des prestations sur simple bons de commandes émis, en fonction de ses besoins.

#### **4.2. Les contrats-programmes**

Les contrats-programmes revêtent la forme d'une convention annuelle ou pluriannuelle de référence, qui peut chevaucher sur deux ou plusieurs exercices budgétaires, dont l'exécution se réalise à travers des marchés d'application.

Le contrat-programme n'est pas un marché public mais constitue une étape préalable pouvant aboutir à la conclusion d'un ou plusieurs marchés publics ultérieurs.

#### **4.3. Les marchés publics globaux**

Les marchés publics globaux sont des marchés publics pour lesquels le service contractant peut confier à un opérateur économique unique une mission globale associant à la fois soit des prestations d'étude et de réalisation, soit des prestations d'étude, de réalisation et d'exploitation ou de maintenance.

### **5. Les prix dans les marchés publics**

Le marché public peut être passé soit à prix global et forfaitaire, soit à prix unitaire, soit à prix mixte, soit sur dépense contrôlée :<sup>1</sup>

#### **5.1. Marché à prix global et forfaitaire**

Le montant global et les prix des travaux contractuels à réaliser sont initialement définis dans le marché.

#### **5.2. Marché à prix unitaire**

La définition préalable des prix à l'unité, négociés et acceptés par les deux parties, le tableau des prix unitaires étant partie intégrante du marché ;

#### **5.3. Marché à prix mixte**

Sont des marchés souvent conclus avec des entreprises étrangères ou en groupement d'entreprises, dont une partie du montant du marché est en devise.

---

<sup>1</sup> Brahim BOULIFA, Marché Publics, BERTI EDITION 2ème Ed, Alger 2016, p77.

#### 5.4. Marché sur la base de dépenses contrôlées

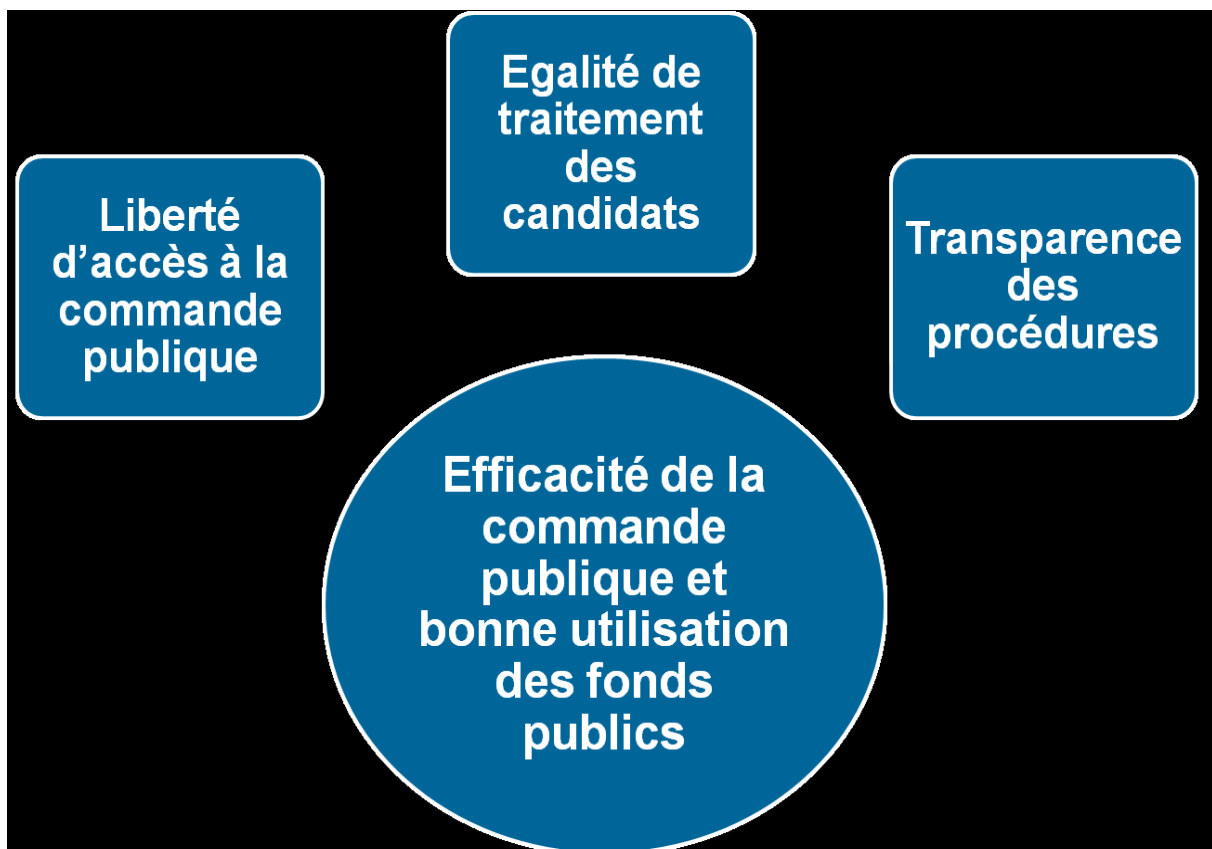
Dans ce type de marché, les dépenses réelles du cocontractant sont contrôlées par le contractant du marché, les frais en question peuvent être des frais de mains d'œuvre, de matière première, de location d'équipements, de transport ...etc. A cela s'ajoute la marge bénéficiaire.

### Section 2 : Les modes de passation des marchés publics

La conclusion des marchés publics doit répondre à une logique préétablie découlant de principes intangibles permettant de garantir :

- La liberté d'accès à la commande publique ;
- L'égalité de traitement des candidats ;
- La transparence des procédures.

#### Schéma n°01 : Les Principes fondamentaux de la commande publique



Source : Etabli par nos soins en s'inspirant de la procédure CGMP PGA/01/A du 28/04/2013



A ce titre, et dans le cadre de la recherche des conditions les plus adaptées aux objectifs assignés, la réglementation des marchés publics a prévu deux modes de passation :

- L'appel d'offres qui constitue la règle générale ;
- Le gré à gré qui constitue un mode dérogatoire.

## **1. L'appel d'offres**

L'appel d'offres est la procédure visant à mettre en compétition plusieurs candidats et à attribuer le marché au soumissionnaire présentant l'offre jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critères de choix objectifs, établis préalablement au lancement de la procédure. On distingue quatre formes d'appel d'offres :

### **1.1. L'appel d'offres ouvert**

C'est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.

### **1.2. L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales**

C'est la procédure selon laquelle tout candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner, sans pour autant qu'il ne soit procédé à une sélection préalable des candidats.

Les conditions d'éligibilité concernent les capacités techniques, financières et professionnelles indispensables à l'exécution du marché. Elles doivent être proportionnées à la nature, la complexité et l'importance du projet.

### **1.3. L'appel d'offre restreint**

C'est la procédure selon laquelle seuls les candidats préalablement présélectionnés sont invités à soumissionner. Le service contractant peut fixer dans le cahier des charges le nombre maximum de candidats qui seront invités à soumissionner, après présélection, à cinq (5).

La présélection des candidats est mise en œuvre par le service contractant pour le choix des candidats à mettre en compétition à l'occasion des marchés d'études ou d'opérations complexes et/ou d'importance particulière. Le recours à l'appel d'offres restreint s'opère, lors de la remise de l'offre technique :

- a) **Soit en une seule étape** : lorsque la procédure est lancée sur la base de spécifications techniques détaillées, établies par référence à des normes et/ou de performances à atteindre ou d'exigences fonctionnelles ;
- b) **Soit en deux étapes** : exceptionnellement, lorsque la procédure est lancée sur la base d'un programme fonctionnel, si le service contractant n'est pas en mesure de définir les moyens techniques pour répondre à ses besoins, même avec un marché d'études.

Le service contractant peut recourir à l'appel d'offres restreint en recourant à une short-list d'opérateurs économiques qualifiés, qu'il a dressée à l'occasion de la réalisation d'opérations d'études, d'ingénierie complexe ou d'importance particulière et/ou d'acquisition de fournitures spécifiques, à caractère répétitif. Dans ce cas, la présélection doit être renouvelée tous les trois (3) ans.

#### 1.4. Le concours

Le concours est la procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art, pour le choix, après avis du jury, d'un plan ou d'un projet, conçu en réponse à un programme établi par le maître d'ouvrage (service contractant), en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers, avant d'attribuer le marché à l'un des lauréats du concours.

Le marché est attribué, après négociation, au lauréat qui a présenté l'offre économiquement la plus avantageuse.

Le service contractant a recours à la procédure de concours notamment dans le domaine de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, de l'architecture et de l'ingénierie ou des traitements de données. Le concours est restreint ou ouvert avec exigence de capacités minimales :

- a) **Le concours restreint** : dans le cadre de ce mode de passation, les candidats sont invités dans une première phase, à remettre uniquement les plis des dossiers de candidatures. Après l'ouverture des plis des dossiers de candidatures et leur évaluation, seuls les candidats présélectionnés, sont invités à remettre les plis de l'offre technique, des prestations et de l'offre financière.
- b) **Le concours ouvert avec exigence de capacités minimales** : lorsque tous les candidats répondent à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies dans le cahier des charges de l'appel à la concurrence.

Les prestations du concours sont évaluées par un jury composé de membres qualifiés dans le domaine considéré et indépendants des candidats.

## **2. Le gré à gré**

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence et sans conditions de montant. Ce procédé demeure une exception dans la passation des marchés et obéit à des conditions bien déterminées dans la réglementation des marchés publics. Le gré à gré se présente sous deux formes :

### **2.1. Le gré à gré simple**

La procédure du gré à gré simple est une règle de passation de marché exceptionnelle, qui peut être retenue sans formalités préalables. C'est à dire le service contractant choisit lui-même sans publicité ni mise en concurrence préalable, mais dans le respect des principes fondamentaux de la commande publique.

Les conditions de recours au gré à gré simple, le service contractant a recours au gré à gré simple exclusivement dans les cas suivants :

1. Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un opérateur économique unique qui détient soit une situation monopolistique, soit pour protéger un droit d'exclusivité, soit pour des considérations techniques ou, culturelles et artistiques. Un arrêté conjoint du ministre chargé de la culture et du ministre chargé des finances précisera les prestations qui relèvent des considérations culturelles et artistiques ;
2. En cas d'urgence impérieuse motivée par un péril dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder les besoins essentiels de la population, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part ;
3. Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder les besoins essentiels de la population, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part ;
4. Quand il s'agit d'un projet prioritaire et d'importance nationale qui revêt un caractère d'urgence, et qui ne peut s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés publics, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient

pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part. Dans ce cas, le recours à ce mode de passation exceptionnel, doit être soumis à l'accord préalable du conseil des ministres, si le montant du marché est égal ou supérieur à dix milliards de dinars (10.000.000.000 DA), et à l'accord préalable pris en réunion du Gouvernement, si le montant du marché est inférieur au montant précité ;

5. Quand il s'agit de promouvoir la production et/ou l'outil national de production. Dans ce cas, le recours à ce mode de passation exceptionnel, doit être soumis à l'accord préalable du Conseil des ministres, si le montant du marché est égal ou supérieur à dix milliards de dinars (10.000.000.000 DA), et à l'accord préalable pris en réunion du Gouvernement, si le montant du marché est inférieur au montant précité ;
6. Quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public à caractère industriel et commercial un droit exclusif pour exercer une mission de service public ou lorsque ce dernier réalise la totalité de ses activités avec les institutions et les administrations publiques et avec les établissements publics à caractère administratif. menaçant un investissement, un bien du service contractant ou l'ordre public, ou un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain, et qui ne peut s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés publics, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'aient pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part.

## **2.2. Le gré à gré après consultation**

Le gré à gré après consultation est une procédure simplifiée qui permet au service contractant de choisir, sur la base du cahier des charges de l'appel à la concurrence et dans le respect des principes fondamentaux de la commande publique, le titulaire du marché après consultation de plusieurs candidats de son choix et après négociation des conditions d'exécution du marchés avec plusieurs d'entre eux.

Les conditions de recours au gré à gré après consultation est limitée uniquement dans les cas cités ci dessous :

1. quand l'appel d'offres est déclaré infructueux pour la deuxième fois ;
2. pour les marchés d'études, de fournitures et de services spécifiques dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel d'offres. La spécificité de ces marchés est

déterminée par l'objet du marché, le faible degré de concurrence ou le caractère secret des prestations ;

3. pour les marchés de travaux relevant directement des institutions publiques de souveraineté de l'Etat ;
4. pour les marchés déjà attribués, qui font l'objet d'une résiliation, et dont la nature ne s'accommode pas avec les délais d'un nouvel appel d'offres ;
5. pour les opérations réalisées dans le cadre de la stratégie de coopération du Gouvernement, ou d'accords bilatéraux de financement concessionnels, de conversion de dettes en projets de développement ou de dons, lorsque lesdits accords de financement le prévoient. Dans ce cas, le service contractant peut limiter la consultation aux seules entreprises du pays concerné pour le premier cas ou du pays bailleur de fonds pour les autres cas.

### **Section 3 : Le contrôle interne et externe des marchés publics**

Le rôle des commissions ad-hoc créées par le législateur est le contrôle interne et externe de la procédure de passation des commandes, c'est ce que nous essayerons de détaillé dans cette partie.

#### **1. Contrôle interne des marchés**

Dans le cadre du contrôle interne, le service contractant constitue une ou plusieurs commissions permanentes chargées de l'ouverture des plis, de l'analyse des offres, et, le cas échéant, les variantes et les options, dénommée ci-après « commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres ». Cette commission est composée de fonctionnaires qualifiés, relevant du service contractant, choisis en raison de leur compétence.

Le service contractant peut instituer, sous sa responsabilité, un comité technique chargé de l'élaboration du rapport d'analyse des offres pour les besoins de la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres.

La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres effectue un travail administratif et technique qu'elle soumet au service contractant qui attribue le marché et déclare l'anfractuosité de la procédure ou son annulation ou l'annulation de l'attribution provisoire du marché. Elle émet   ce titre, un avis motivé.

Le responsable du service contractant fixe, par décision, la composition, les règles d'organisation, de fonctionnement et de quorum de la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, dans le cadre des procédures légales et réglementaires en vigueur. Toutefois, la commission se réunit valablement, lors de la séance d'ouverture des plis, quelque soit le nombre des membres présents. Le service contractant doit veiller à ce que le nombre des membres présents permette de s'assurer de la transparence de la procédure.

La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres transcrit ses travaux relatifs à l'ouverture des plis et à l'évaluation des offres sur deux registres ad hoc distincts, cotés et paraphés par l'ordonnateur.

## **2. Contrôle externe à priori des marchés**

Le contrôle externe, et dans le cadre de l'action gouvernementale, a pour finalité de vérifier la conformité des marchés publics soumis aux organes externes. Le contrôle externe tend également à vérifier si l'engagement du service contractant correspond à une action régulièrement programmée.

Les dossiers qui relèvent des attributions des commissions des marchés sont soumis au contrôle a posteriori, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Il est institué, auprès de chaque service contractant d'un marché public, une commission des marchés chargée du contrôle externe a priori des marchés publics, dans la limite des seuils de compétence.

Les membres des commissions sont désignés par décision du président de la commission ou par décision de l'autorité de tutelle de l'établissement public. Les attributions de cette commission ainsi que ses règles de fonctionnement sont celles prévues pour la commission sectorielle des marchés.

Le contrôle des marchés publics du Conseil de la nation et de l'Assemblée populaire nationale s'exerce, selon les règles édictées par leurs règlements intérieurs. Le contrôle externe a priori des marchés publics conclus par le ministère de la défense nationale relève exclusivement de commission(s) placée(s) auprès du ministère de la défense nationale qui fixe sa (leur) composition(s) et ses (leurs) attributions.

### **2.1. La commission des marchés publics du service contractant :**

La commission des marchés du service contractant est compétente pour apporter son assistance en matière de préparation et de formalisation des marchés publics, examiner les projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants, et d'examiner les recours introduits par les soumissionnaires.

La commission régionale des marchés est compétente pour l'examen, dans la limite des seuils fixés, selon le cas, des projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants des services extérieurs régionaux des administrations centrales. La commission est composée :

- Du ministre concerné ou de son représentant, président ;
- Du représentant du service contractant ;
- De deux (2) représentants du ministre chargé des finances, (service du budget et service de la comptabilité) ;
- D'un représentant du ministre concerné par la prestation, en fonction de l'objet du marché (bâtiment, travaux publics, hydraulique), le cas échéant ;
- D'un représentant du ministre chargé du commerce.

La commission des marchés de l'établissement public national, la structure déconcentrée de l'établissement public à caractère administratif national, est compétente, pour l'examen, selon le cas, des projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants de l'établissement. La commission est composée :

- D'un représentant de l'autorité de tutelle, président ;
- Du directeur général ou du directeur de l'établissement ou de son représentant ;
- De deux (2) représentants du ministre chargé des finances, (direction générale du budget et direction générale de la comptabilité) ;
- D'un représentant du ministre concerné par la prestation, en fonction de l'objet du marché (bâtiment, travaux publics, hydraulique), le cas échéant ;
- D'un représentant du ministre chargé du commerce.

La commission des marchés de wilaya est compétente pour l'examen des projets :

- De cahiers des charges, de marchés et d'avenants de la wilaya, des services déconcentrés de l'Etat et des services extérieurs des administrations centrales autres que ceux relatifs aux marchés contractés par l'établissement public national, dans la limite des seuils fixés par la réglementation des marchés publics ;
- De cahiers des charges et de marchés de la commune et des établissements publics locaux, dont le montant de l'estimation administrative des besoins ou du marché est

égal ou supérieur à deux cent millions de dinars (200.000.000 DA) pour les marchés de travaux ou de fournitures, à cinquante millions de dinars (50.000.000 DA) pour les marchés de services et à vingt millions de dinars (20.000.000 DA) pour les marchés d'études ;

- D'avenants de la commune et des établissements publics locaux, dans la limite des seuils prévus fixés par la réglementation des marchés publics ;

La commission est composée comme suit :

- Du wali ou de son représentant, président ;
- Du représentant du service contractant ;
- De trois (3) représentants de l'assemblée populaire de wilaya ;
- De deux (2) représentants du ministre chargé des finances, (service du budget et service de la comptabilité) ;
- Du directeur de wilaya du service technique concerné par la prestation, en fonction de l'objet du marché (bâtiment, travaux publics, hydraulique), le cas échéant ;
- Du directeur de wilaya du commerce.

La commission communale des marchés est compétente pour l'examen des projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants de la commune, dans la limite des seuils fixés par la réglementation des marchés publics. La commission est composée comme suit :

- Du président de l'assemblée populaire communale ou son représentant, président ;
- D'un représentant du service contractant ;
- De deux (2) élus représentants de l'assemblée populaire communale ;
- De deux (2) représentants du ministre chargé des finances (service du budget et service de la comptabilité) ;
- D'un représentant du service technique de la wilaya intéressé par la prestation, en fonction de l'objet du marché (bâtiment, travaux publics, hydraulique), le cas échéant.

La commission des marchés de l'établissement public local, de la structure déconcentrée de l'établissement public national à caractère administratif, est compétente pour l'examen des projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants de l'établissement, dans la limite des seuils fixés par la réglementation des marchés publics. La commission est composée comme suit :

- Du représentant de l'autorité de tutelle, président ;
- Du directeur général ou du directeur de l'établissement ou leurs représentants ;



- D'un représentant élu de l'assemblée de la collectivité territoriale concernée ;
- De deux (2) représentants du ministre chargé des finances (service du budget et service de la comptabilité) ;
- D'un représentant du service technique de la wilaya intéressé par la prestation, en fonction de l'objet du marché (bâtiment, travaux publics, hydraulique), le cas échéant.

Lorsque le nombre d'établissements publics locaux relevant d'un même secteur est important, le wali ou le président de l'assemblée populaire communale concerné, selon le cas, peut les regrouper au sein d'une ou plusieurs commissions de marchés publics. Le directeur ou le directeur général de l'établissement public sont membres en fonction du dossier programmé.

## **2.2. La commission sectorielle des marchés publics**

Il est institué auprès de chaque département ministériel une commission sectorielle des marchés, compétente dans la limite des seuils fixés ci-dessous. Les attributions de la commission sectorielle des marchés sont :

- Le contrôle de la régularité des procédures de passation des marchés publics ;
- L'assistance des services contractants en relevant, en matière de préparation et de formalisation des marchés publics ;
- La participation à l'amélioration des conditions de contrôle de régularité des marchés publics.

La commission sectorielle des marchés est compétente pour l'examen des dossiers qui relèvent d'un autre secteur, lorsque le département ministériel concerné agit, dans le cadre de ses attributions, pour le compte d'un autre département ministériel.

En matière de contrôle, la commission sectorielle des marchés examine les projets de cahiers des charges, de marchés et d'avenants et les recours, concernant l'ensemble des services contractants relevant du secteur concerné.

En matière de réglementation, la commission sectorielle des marchés :

- Propose toute mesure de nature à améliorer les conditions de contrôle de régularité des marchés publics ;

- Propose le règlement intérieur-type régissant le fonctionnement des commissions des marchés,

En matière de contrôle, la commission sectorielle des marchés se prononce sur tout projet :

- De cahier des charges ou de marché de travaux dont le montant de l'estimation administrative des besoins ou du marché est supérieur à un milliard de dinars (1.000.000.000 DA) ainsi que tout projet d'avenant à ce marché, dans la limite du seuil fixé par la réglementation des marchés publics ;
- De cahier des charges ou de marché de fournitures dont le montant de l'estimation administrative des besoins ou du marché est supérieur à trois cent millions de dinars (300.000.000 DA) ainsi que tout projet d'avenant à ce marché, dans la limite du seuil fixé par la réglementation des marchés publics;
- De cahier des charges ou de marché de services dont le montant de l'estimation administrative des besoins ou du marché est supérieur à deux cent millions de dinars (200.000.000 DA) ainsi que tout projet d'avenant à ce marché, dans la limite du seuil fixé par la réglementation des marchés publics;
- De cahier des charges ou de marché d'études dont le montant de l'estimation administrative des besoins ou du marché est supérieur à cent millions de dinars (100.000.000 DA) ainsi que tout projet d'avenant à ce marché, dans la limite du seuil fixé par la réglementation des marchés publics ;
- De cahier des charges ou de marché de travaux ou de fournitures de l'administration centrale dont le montant de l'estimation administrative des besoins ou du marché est supérieur à douze millions de dinars (12.000.000 DA) ainsi que tout projet d'avenant à ce marché, dans la limite du seuil fixé par la réglementation des marchés publics ;
- De cahier des charges ou de marché d'études ou de services de l'administration centrale dont le montant de l'estimation administrative des besoins ou du marché est supérieur à six millions de dinars (6.000.000 DA) ainsi que tout projet d'avenant à ce marché, dans la limite du seuil fixé par la réglementation des marchés publics ;
- D'avenant qui porte le montant initial du marché à ceux fixés ci-dessus et au-delà, dans la limite des seuils fixés par la réglementation des marchés publics.

La commission sectorielle des marchés est composée comme suit :

- Du ministre concerné ou de son représentant, président ;
- Du représentant du ministre concerné, vice-président ;

- Du représentant du service contractant ;
- De deux (2) représentants du secteur concerné ;
- De deux (2) représentants du ministre chargé des finances (direction générale du budget et direction générale de la comptabilité) ;
- D'un représentant du ministre chargé du commerce.

En cas d'absence ou d'empêchement de son président, la commission sectorielle des marchés est présidée par le vice-président.

Les membres de la commission sectorielle des marchés et leurs suppléants sont désignés nommément par arrêté du ministre concerné, sur proposition du ministre dont ils dépendent. Ils sont choisis en raison de leur compétence.

A l'exception du président et du vice-président, les membres de la commission sectorielle des marchés et leurs suppléants sont nommément désignés en cette qualité par leur administration pour une durée de trois (3) ans renouvelable.

Les membres représentant le service contractant et le service bénéficiaire des prestations siègent ponctuellement à la commission sectorielle des marchés et en fonction de l'ordre du jour, avec voix consultative. Le représentant du service contractant est chargé de fournir toutes informations nécessaires à la compréhension du marché dont il assure la présentation.

L'exercice du contrôle par la commission sectorielle des marchés est sanctionné par une décision d'octroi ou de refus de visa, dans un délai maximum de quarante-cinq (45) jours, à compter du dépôt du dossier, complet, auprès du secrétariat de cette commission.

La commission sectorielle des marchés adopte le règlement intérieur-type approuvé par décret exécutif.

## **Conclusion**

A travers ce chapitre, nous avons passé en revue les principaux axes de la réglementation des marchés publics et l'enjeu majeur du législateur algérien pour assurer les trois principes de passation, à savoir :

- La liberté d'accès à la commande publique ;
- L'égalité de traitement des candidats ;
- La transparence des procédures.

Et ce, afin de garantir l'efficacité de la commande publique tout en garantissant la bonne utilisation des fonds publics.

# Chapitre III

## Les marchés contractés par la C.G.M.P

### **Chapitre III : Les marchés contractés par la C.G.M.P**

Après avoir examiné l'aspect théorique de l'audit, les différentes normes applicables et les étapes de déroulement de la mission d'audit ainsi que les mécanismes de passation de marchés publics. Ce chapitre sera consacré à une étude de cas pratique dans lequel nous allons décrire le déroulement d'une mission d'audit sur la passation de commande au sein de la Caisse de Garantie des Marchés Publics.

Cette mission sera adossée à la commission des marchés de la CGMP qui sera axée plus sur l'aspect procédural que sur l'aspect méthodologique de déroulement de mission d'audit selon la méthodologie universelle éditée et diffusée par l'IFACI et qui répond aux normes de l'IIA. (qui a fait l'objet de description dans le premier chapitre).

Ce chapitre sera subdivisé en trois parties :

- Présentation de la CGMP, son organisation et ses produits ;
- Présentation du système d'information intégré de la CGMP ;
- Déroulement de la mission d'audit qui est scindé en deux parties :
  - La première partie abordera la phase de préparation de la mission d'audit,
  - La deuxième partie est consacrée à la réalisation et la conclusion de la mission d'audit effectué.

## **Section 1 : Présentation de la Caisse de Garantie des Marchés Publics**

Dans cette première section de la partie pratique nous allons présenter de manière générale la CGMP, en passant par sa création, son développement, son organisation et ses produits.

### **1. Historique**

Les marchés publics constituent un instrument fondamental de développement de l'économie nationale et un outil de réalisation indispensable de la politique économique et social du pays.

La création de la Caisse de Garantie des Marchés Publics vient soutenir l'engagement de l'Etat dans ce sens, un établissement financier spécialisé qui aspire à renforcer l'offre en matière de financement des entreprises en charge de la réalisation de la commande publique dans la sphère financière nationale.

C'est dans ce contexte que cette institution spécialisée a réussi à apporter un soutien de financement aux entrepreneurs nationaux.

En 1998, année de sa création par décret exécutif n°98-67 du 24 CHAOUAL 1418 correspondant au 21 février 1998 sous la forme d'un établissement à caractère industriel et commercial (EPIC) suite à la restructuration de la Banque Algérienne de Développement-BAD, la CGMP a amorcé le financement de marchés publics relatifs essentiellement au secteur des BTPH (Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique), par l'accompagnement d'entreprises de droit algérien, publiques ou privées, en charge de la réalisation des programmes entrant dans le cadre du financement total ou partiel de l'Etat. Cela à travers l'apport de sa garantie pour la bonne exécution des projets et pour l'octroi des avances réglementaires et contractuelles.

En 2006, la CGMP a introduit deux nouveaux produits financiers pour le financement direct de trésorerie par l'octroi d'avances sur les situations de travaux. Les crédits de trésorerie octroyés par la Caisse à des conditions de financement nettement avantageuses suscitent l'adhésion d'un grand nombre d'entrepreneurs, de plus en plus nombreux d'ailleurs.

La CGMP est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, réputé commerçant dans ces relations avec les tiers, elle est soumise à l'obligation d'immatriculation au registre de commerce et aux règles de la comptabilité commerciale en vigueur.

Le capital social de la CGMP qui était de deux cent millions de Dinars au démarrage de son activité s'élève à dix (10) milliards de Dinars en 2017, la Caisse est administré par un conseil où siègent en es qualité les représentants des différents ministères, de la chambre de commerce et d'industrie et un représentant des entreprise. Le CA est présidé par le Directeur Général du Trésor.

## **2. Organisation de la CGMP**

L'organisation de la Caisse de Garantie des Marchés Publics a connu plusieurs changements dus aux mutations qu'à connu la Caisse depuis sa création, un développement important de son activité, notamment depuis l'année 2000. Ce développement s'est accentué de manière significative après la publication des textes la confortant dans son rôle d'instrument de l'Etat chargé de faciliter la réalisation de la commande public.

Certes, la mission de mobilisation de créances sur laquelle étaient fondés de grands espoirs n'a pu être menée à bien en raison essentiellement des réticences des maîtres d'ouvrages à délivrer les attestations de droit à paiement, ce qui a amené la Caisse à lui substituer courant 2007, après accord du Conseil d'Administration, le produit « avances sur situations de travaux et/ou factures ». Ainsi la Caisse offre depuis 2007 à la clientèle un accompagnement global qui a eu un impact positif sur le développement du portefeuille clientèle.

Le volume d'activité s'est nettement accru au cours de ces dernières années avec la multiplicité des opérations traitées et les mouvements de trésorerie de plus en plus nombreux et fréquents. Cette situation a rendu nécessaire la modernisation de la gestion de la Caisse à travers notamment la mise en place d'un nouveau système d'information. Ce système dont le projet a été lancé en 2008 est opérationnel depuis juin 2011. Les dispositions nécessaires ont été prises en parallèle pour mettre les procédures de gestion en adéquation avec le nouveau système d'information. Cette opération qui vient de s'achever a montré la nécessité de mettre en place un nouvel organigramme.

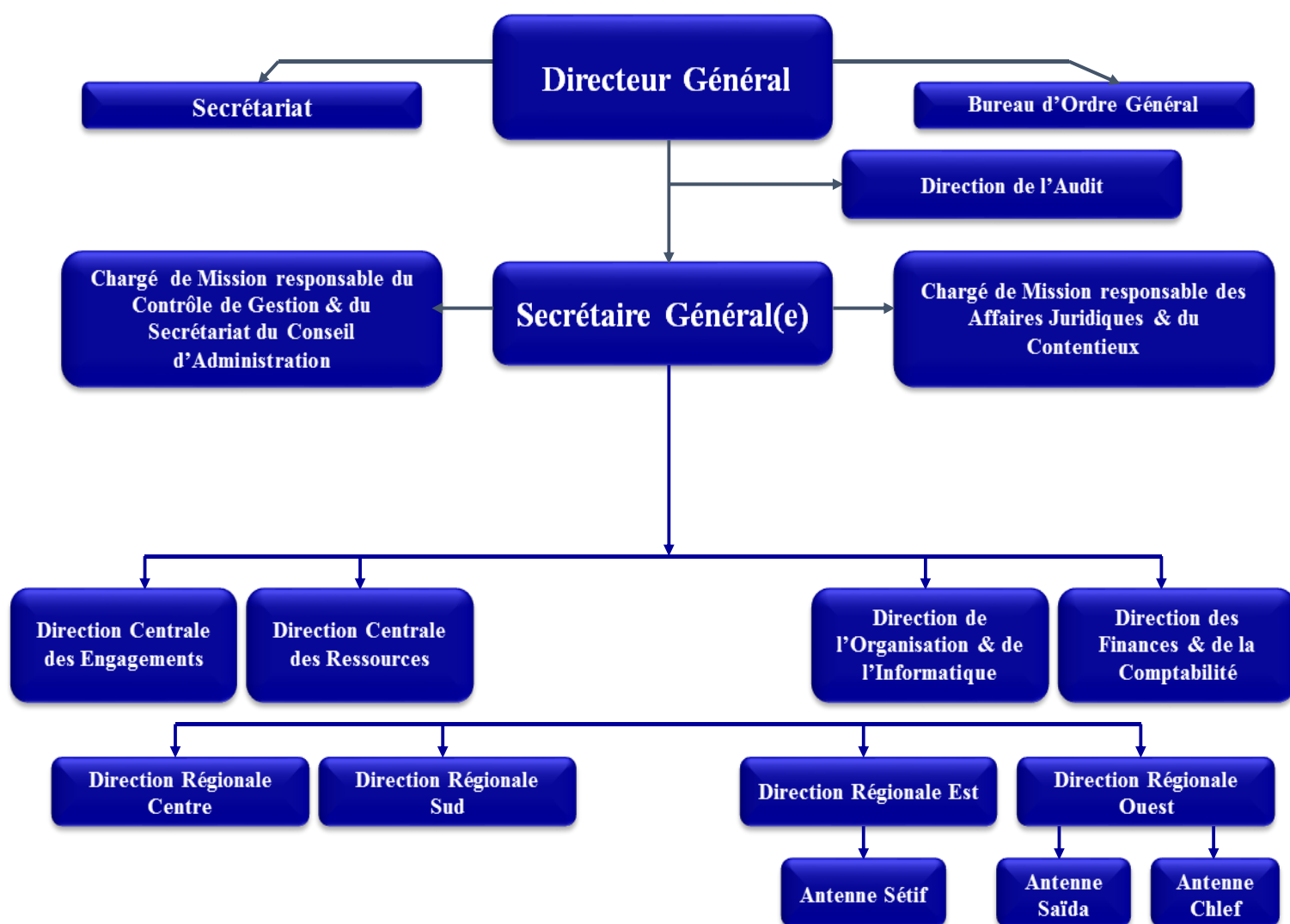
Le nouvel organigramme soumis aujourd'hui à l'approbation du Conseil d'Administration a pour objectifs :

- D'adapter l'organisation de la Caisse aux exigences du nouveau système d'information ;



- De permettre l'optimisation du fonctionnement de ce système ;
- De répondre aux glissements de plan de charge de certaines structures (exemple : Trésorerie / comptabilité) notamment par un redéploiement des effectifs ;
- De délimiter les responsabilités par rapport aux phases de traitement de l'activité ;
- D'assurer une meilleure prise en charge de la démarche commerciale et de la gestion de la clientèle ;
- D'assurer une meilleure gestion et un meilleur suivi des affaires contentieuses liées à l'activité crédit ;
- De prendre en charge efficacement le recouvrement de créances.

Schéma n°02 : Organigramme de la CGMP



Source : Document interne de la C.G.M.P, Résolution N°02 du 18/02/2015

**a) La mission de la Direction Générale****▪ Le Directeur Général**

Le Directeur Général a pour mission d'assurer la gestion de la Caisse conformément à ses statuts et aux résolutions du Conseil d'Administration et cela en collaboration avec le Secrétaire général.

**▪ Le Secrétariat de la Direction Générale**

Le secrétariat de la Direction Générale reçoit l'ensemble du courrier destiné au Directeur Général (fax, lettres, documents etc....), assure son enregistrement, le soumet au Directeur Général et le notifie aux structures concernées pour prise en charge. Il doit prendre en charge le classement des dossiers et documents soit par nature soit par destination.

Il doit également assister le Directeur Général en organisant son emploi du temps, ses réunions et visites, ses séances de travail et déplacements, ses rendez-vous ...etc.

**▪ Le Bureau d'Ordre Général**

Le bureau d'ordre général rattaché à la direction générale a pour principale mission l'acheminement du courrier : réception, enregistrement et transmission.

**▪ Le Secrétaire Général**

Le Secrétaire Général est chargé d'assister le Directeur Général dans la gestion courante de la Caisse, de coordonner les travaux de préparation du plan d'action, du budget et des comptes de la Caisse. Il participe à l'élaboration des programmes de développement de la Caisse, anime et coordonne l'activité de toutes les structures de la Caisse. Deux (02) chargés de missions sont placés sous son hiérarchie, soit :

**➤ Le Chargé de Mission responsable des Affaires Juridiques et du Contentieux**

Le chargé de mission est responsable du contrôle de gestion et du secrétariat du Conseil d'Administration a pour mission l'élaboration et le suivi des tableaux de bord, l'élaboration des rapports d'activité, l'analyse de l'évolution de l'activité de la Caisse, la participation à la détermination des objectifs de la Caisse notamment lors des travaux du plan d'action et du budget, et la préparation des sessions du Conseil d'Administration, la rédaction des procès-verbaux de séances, la tenue et la conservation de tous les documents inhérents aux travaux du Conseil.

➤ **Le Chargé de Mission responsable des Affaires Juridiques et du Contentieux**

Le chargé de mission responsable des affaires juridiques et du contentieux est appelé à fournir conseils et assistance à toutes les structures de l'Institution en matière juridique, d'assurer une veille juridique ainsi que la défense de la Caisse devant les juridictions.

Il prend en charge l'élaboration des contrats et conventions en étroite collaboration avec les services concernés ; il représente la Caisse auprès des instances judiciaires et procède à toute consultation d'ordre juridique.

Il assiste les structures opérationnelles dans la constitution et le suivi des dossiers contentieux, jusqu'à leur aboutissement.

Il contribue aux modifications et améliorations d'ordre juridique à apporter aux procédures en vigueur à la Caisse.

**b) La mission des Directions Centrales**

▪ **La Direction d'Audit**

De par sa particularité, la direction d'audit rattachée au Directeur Général n'est pas organisée en structures, mais composée d'auditeurs principaux assistés par des auditeurs niveau II. De ce fait, son organisation se présente comme suit :

- Un Directeur d'Audit assisté de son Secrétariat ;
- Des Auditeurs Principaux assistés par des Auditeurs Niveau II.

▪ **La Direction Centrale des Engagements (D.C.E)**

Cette direction est chargée de définir la politique de Crédit à mettre en œuvre au sein de l'Institution, d'établir en collaboration avec la Direction de l'Organisation et de l'Informatique les procédures d'études et d'analyse du risque, des demandes de crédit ainsi que les procédures d'octroi, de gestion et de suivi des cautionnements délivrés et des garanties recueillies par la Caisse.

Elle participe avec le staff de la Direction Générale aux travaux de réflexion visant à promouvoir, à développer et à améliorer l'activité - Crédit - de l'Institution.

Elle procède à la vulgarisation et à l'actualisation des instruments d'octroi et de mise en place des crédits conformément à la réglementation en vigueur.

A ce titre, elle anime, oriente, coordonne et contrôle l'activité des structures Régionales en matière d'octroi, de suivi et de recouvrement des créances.

Elle examine et prend en charge tous les dossiers de crédit dont le montant ne relève pas de la compétence des Directions Régionales et leur notifie les autorisations de crédit accordées par le Comité des Engagements Siège. La DCE est composée de :

- Un Directeur Central des Engagements assisté de son Secrétariat ;
- Un Département Commercial ;
- Un Département Analyse du Risque auquel est rattaché le secrétariat du comité des engagements siège ;
- Un Département Contrôle et Suivi des Engagements.

▪ **La Direction Centrale des Ressources (D.C.R)**

Cette direction est chargée de définir la politique de gestion et développement des ressources humaines et matérielles, de veiller à sa mise en œuvre au niveau des structures Centrales et Régionales, elle est composée de :

- Un Directeur Central des Ressources assisté par son Secrétariat ;
- Un Département Ressources Humaines : composé de deux (02) services
  - ✓ Un Service Gestion des Ressources Humaines Siège ;
  - ✓ Un Service Gestion des Carrières et Formation ;
  - ✓ Un Service Hygiène – Sécurité – Environnement.
- Un Département Ressources Matérielles : composé de deux (02) services
  - ✓ Un Service Patrimoine ;
  - ✓ Un Service Gestion des Moyens ;
  - ✓ Un Service Documentation & Communication.

▪ **La Direction de l'Organisation et de l'Informatique (D.O.I)**

Cette direction a pour mission d'assurer l'administration du système d'information et de veiller à son bon fonctionnement. Elle doit assurer une veille technologique en matière de technologie de l'information et de la communication et proposer toute solution (matérielle et logicielle) de manière à assurer la mise à niveau régulière du système d'information. Elle participe à la détermination des besoins des structures en moyens informatiques, assiste la direction centrale des ressources dans la réalisation des programmes d'équipement

informatique. Cette direction doit également veiller à la mise en place d'une charte de sécurité informatique et à sa mise en œuvre tant au niveau des infrastructures qu'au niveau du système d'information.

Elle doit également veiller à l'adaptation régulière de l'organisation de la Caisse à la nature et au volume de son activité. Elle doit coordonner, superviser, centraliser l'élaboration de toutes les procédures et veiller à leur mise à jour et à leur diffusion.

Elle doit également établir les décisions relatives aux délégations de pouvoirs de signature et des accréditations bancaires, tenir le fichier concernant ces dernières et veiller à sa mise à jour régulière. La DOI est organisée comme suit:

- Un Directeur de l'Organisation et de l'Informatique assisté de son Secrétariat ;
- Un Département Organisation ;
- Un Département Système d'Information ;
- Un Département Infrastructures, Réseaux et Sécurité.

▪ **La Direction des Finances et de la Comptabilité (D.F.C)**

Cette direction est chargée de définir la politique Financière de la Caisse, à moyen et long terme, de mettre en œuvre les moyens financiers nécessaires au bon fonctionnement de l'Institution. Elle est également chargée du suivi et du contrôle des opérations financières, de trésorerie et de comptabilité des structures régionales.

La DFC est composée de :

- Un Directeur des Finances et de la Comptabilité assisté par son Secrétariat ;
- Un Département Comptabilité : composé de deux (02) services :
  - ✓ Le Service Comptabilité et fiscalité ;
  - ✓ Le Service Contrôle et Révision des Comptes.
- Un Département Budget et Finances : composé de deux (02) services
  - ✓ Le Service Budget et Contrôle Budgétaire ;
  - ✓ Le Service Finances.

c) **La mission des directions régionales (D.R)**

C'est des structures opérationnelles qui représentent la Caisse au niveau local. C'est des structures déconcentrées qui disposent de larges prérogatives aussi bien en termes de gestion des ressources qui sont mises à leur disposition qu'en termes d'octroi de crédits et de prise

d'engagements conformément aux procédures en vigueur. Les directions régionales sont les structures qui démarchent la clientèle, traitent les demandes de crédits, gèrent le portefeuille engagements des directions régionales. C'est à travers leur organisation que s'évalue l'efficacité de l'action de la Caisse.

Pour répondre efficacement à l'ensemble de ces aspects, les directions régionales ont été organisées comme suit :

- Un Directeur Régional assisté par son secrétariat ;
- Un Administrateur Système Informatique ;
- Un Secrétaire du Comité des Engagements Régional (CER) ;
- Un Département Commercial composé de trois (03) services :
  - ✓ Un Service Gestion de la Clientèle ;
  - ✓ Un Service Recouvrement des Créances ;
  - ✓ Un Service Contentieux.
- Un Département Crédit composé de trois (03) services :
  - ✓ Un Service Analyse du Risque ;
  - ✓ Un Service Engagements Reçus ;
  - ✓ Un Service Engagements Donnés.
- Un Département Administration et Finances composé de trois (03) services :
  - ✓ Un Service Administration ;
  - ✓ Un Service Trésorerie et Budget ;
  - ✓ Un Service Comptabilité.

### **3. Produits de la CGMP**

La CGMP offre à sa clientèle, un éventail de produits constitué de :

#### **3.1. Crédits par signature**

Il s'agit d'un engagement donné par un organisme financier sous forme d'aval, d'acceptation ou de caution, de payer pour le compte d'un débiteur si celui-ci s'avère défaillant. On peut distinguer les formes de crédits par signature suivant l'évolution du contrat (marché) :

**3.1.1. La caution<sup>1</sup>** : c'est une garantie donnée par la CGMP au créancier contre le risque d'insolvabilité du débiteur. En signant l'acte de cautionnement, la Caisse se porte garante de l'exécution d'obligations contractées par son client.

Le bénéficiaire de la caution s'appelle généralement débiteur principal, celui qui cautionne prend le nom de caution. Le cautionnement doit, dans tous les cas, faire l'objet d'un écrit et porter mention du montant et de sa durée. Les types de cautions sont les suivants :

- Cautions de soumission ou d'adjudication : L'administration a la possibilité, dans le cas où elle ne maîtrise pas suffisamment la situation et la compétence technique d'une entreprise, de demander à celle-ci la fourniture préalable d'une caution bancaire provisoire. Cette dernière a pour objet de garantir l'administration contre le risque de voir l'entreprise, déclarée adjudicataire, se désister et revenir sur son offre.
- Cautions de restitution d'avances : Cette caution garantit le remboursement des avances accordées par le maître de l'ouvrage au titulaire du marché avant l'exécution des travaux.
- Cautions de bonne exécution ou de bonne fin : Cette caution garantit la bonne exécution du marché. L'engagement couvre l'ensemble des obligations contractuelles vis-à-vis du maître de l'ouvrage au titre du marché considéré. Elle est délivrée en fonction des risques pour une durée bien déterminée (en général pour période d'exécution).
- Cautions de garantie : Cette caution permet de libérer les retenues effectuées par l'ordonnateur, à titre de garantie de la qualité des travaux, fournitures ou prestations de service et ce, dans l'attente de leur réception définitive.

**3.1.2. L'aval<sup>2</sup>**: La C.G.M.P peut garantir dans le cadre de la réalisation des marchés, au moyen de lettre de garantie auprès de la banque primaire domiciliataire des marchés et/ou commandes, à l'effet de:

- Obtenir dans les meilleurs délais les avances sur les créances détenues sur l'État (situations dûment approuvées et acceptées, demeurées impayées au délai réglementaire de 30 jours pour des raisons, autres que financières (contraintes

---

<sup>1</sup> Document interne de la CGMP, Procédure PGE/03/A du 30/06/1999

<sup>2</sup> Idem

administratives) le projet étant individualisé, l'autorisation de paiement existante et les crédits disponibles mais non débloqués à temps);

- Paiement de situations et factures;
- Crédit de préfinancement.

Ces produits sont offerts dans l'optique de faciliter la réalisation du marché en ayant accès à un financement adéquat aux besoins des clients de la CGMP.

### **3.2. Crédits de trésorerie**

Ce produit offert par la CGMP depuis 2006 contient deux (02) types de crédit :

- Le crédit de mobilisation de créances;
- L'avance sur situation et/ou facture.

#### **3.2.1. Le crédit de mobilisation de créances <sup>1</sup>**

La mission de mobilisation de créances confiée à la C.G.M.P ayant pour objectif de procurer aux entreprises détentrices de marchés publics de la trésorerie sans frais. La rémunération de l'Institution se fera par le biais de la rétrocession des intérêts moratoires dus aux entreprises.

Le règlement de ces intérêts moratoires interviendra par imputation sur un compte d'avances ouvert auprès du Trésorier Central d'Alger. Toute somme imputée sur ce compte devra faire l'objet de justification conformément aux dispositions légales et réglementaires régissant la dépense publique.

La C.G.M.P a également reçu mission d'informer les différentes structures du Ministère des finances sur les conséquences des dysfonctionnements des services de l'Etat en matière de gestion des dépenses d'équipements publics. Cette information interviendra par la transmission régulière de l'ensemble des données relatives aux crédits de mobilisation de créances qu'elle aura consentis.

#### **3.2.2. L'avance sur situation et/ou facture<sup>2</sup>**

On entend par avance sur situation et/ou facture, toute avance de trésorerie consentie à une entreprise titulaire d'un marché public avant que le service contractant ne lui reconnaisse expressément le droit à paiement.

---

<sup>1</sup> Document interne de la CGMP, Procédure PGE/09/A du 05/09/2005

<sup>2</sup> Document interne de la CGMP, Procédure PGE/10/A du 18/05/2006



Cette avance est consentie en contrepartie du nantissement du marché générateur du droit. Le nantissement du marché est indivisible, ce qui signifie qu'une fois notifié au comptable payeur, toutes les sommes dues à l'entreprise dans le cadre de ce marché seront libérées entre les mains du bénéficiaire du nantissement, à savoir la CGMP même si elles n'ont pas fait l'objet d'avances.

L'avance sur situation et/ou facture étant une avance de trésorerie consentie avant reconnaissance de droits à paiement par le maître de l'ouvrage et avant expiration des délais contractuels de paiement des acomptes, la rémunération de la CGMP est à la charge de l'entreprise bénéficiaire de l'avance.

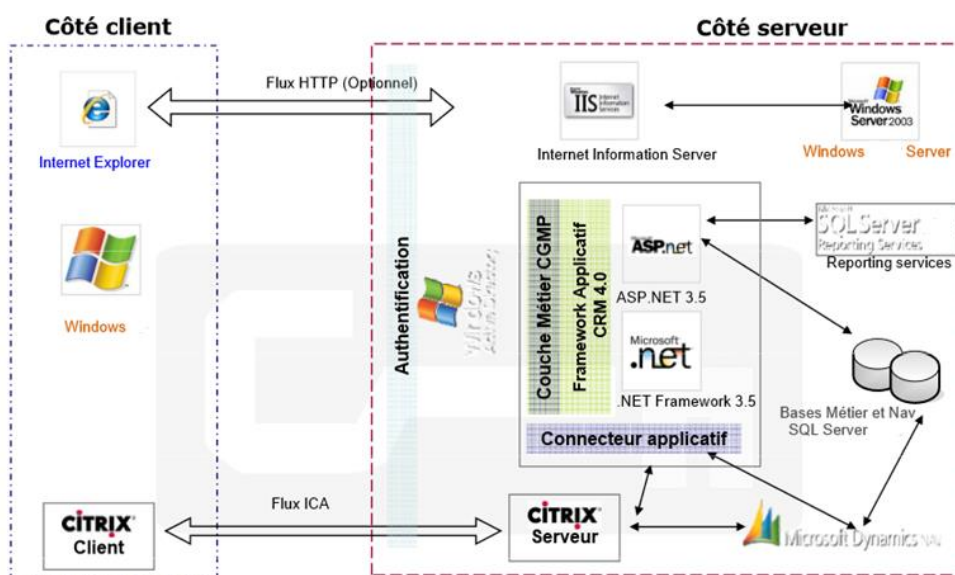
## Section 2 : Le système d'information intégré de la CGMP

La CGMP a mis en place un système d'informations intégré, couvrant toute son activité métier (octroi de crédits) ainsi que les fonctions de gestion (finances et comptabilité, RH et paye, ....).

### 1. Le système d'information

La solution est centralisée et hautement sécurisée, le volume important des données stockées induit le recours aux dernières technologies en la matière.

Schéma n°03 : Présentation Globale de la solution

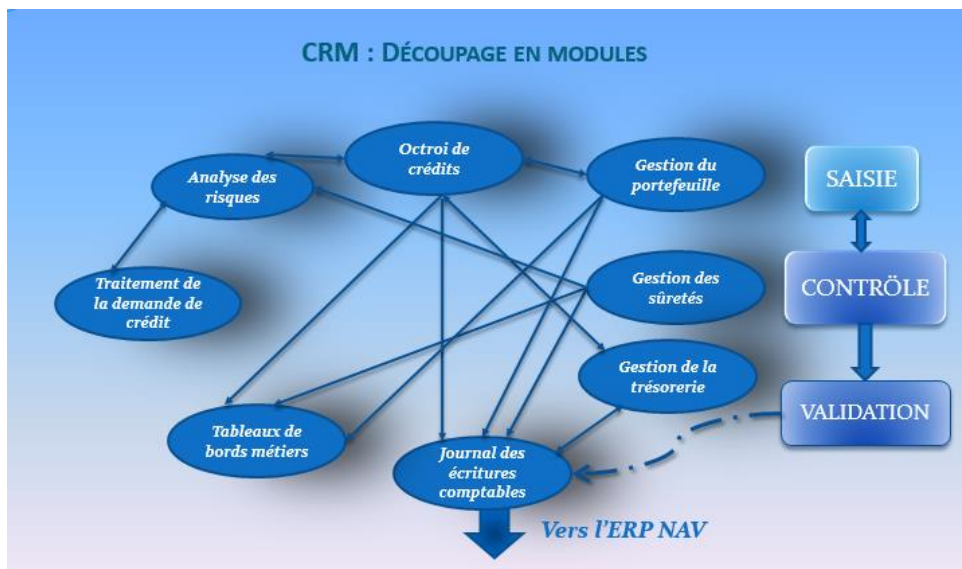


### Présentation de la solution de traitement des opérations métiers

Le CRM est un progiciel de Microsoft, axé sur la gestion de la relation clientèle, il a été personnalisé aux besoins de la CGMP pour un traitement automatisé de ses processus métiers.

Le CRM est structuré en modules conformément à l'organisation de la CGMP (citée ci-dessus)

Schéma n°04 : Découpage en modules du CRM



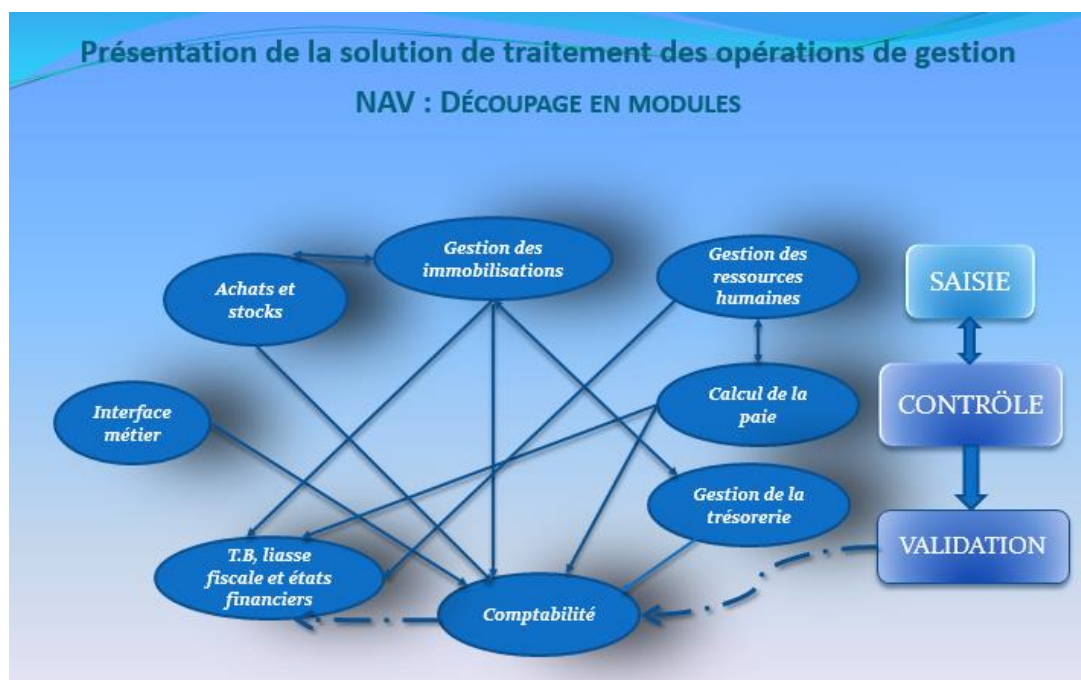
Source : Document interne de la C.G.M.P, Département S.I/D.O.I

### Présentation de la solution de traitement des opérations de gestion

Le NAV est un ERP de Microsoft, axé sur la gestion des ressources de l'entreprise, il a été personnalisé aux besoins de la CGMP pour un traitement automatisé de ses processus de gestion.

Le NAV est structuré en modules conformément à l'organisation de la CGMP (citée ci-dessus)

Schéma n°05 : Découpage en modules du NAV



Source : Document interne de la C.G.M.P, Département S.I/D.O.I

## 2. La messagerie électronique

La CGMP s'est également dotée d'une solution de messagerie (serveur MS exchange et client MS Outlook) permettant à l'ensemble du personnel d'échanger des courriers électroniques en temps réel, avec la possibilité d'attacher des fichiers joints et de mettre plusieurs collaborateurs en copie des messages envoyés, reçus ou transférés de manière simple.

### 2.1. Notions générales

Le courrier électronique offre à ses utilisateurs un moyen rapide pour échanger de l'information avec le monde entier, depuis sa boîte au lettre. Il remplace les appels téléphoniques, les télécopies et le courrier traditionnel

Il est utilisé pour rester en contact avec ses relations professionnelles ou personnelles, mais surtout pour envoyer et recevoir rapidement et aisément des documents et des données de toutes sortes.

## **2.2. Utilité de la messagerie**

Tout d'abord, pour le bon fonctionnement de toute entreprise, l'information se doit d'être aussi fluide que rapide. En effet, il arrive encore trop souvent qu'un itinérant ou que des départements distants du siège soient informés « en décalage » par rapport au reste de l'entreprise. Ensuite, l'organisation de réunions de travail, parfois dans le seul but de finaliser un document, demeure l'une des activités les plus gourmandes en énergie, car il convient de regrouper des clients ou partenaires parfois géographiquement éloignés.

A cet effet, l'organisation de l'entreprise autour du réseau s'optimise par l'utilisation d'une messagerie électronique. Il devient alors aisé de transmettre « en temps réel » par e-mail un message reçu au téléphone, si la ligne du destinataire est occupée ou bien si ce dernier est absent. La messagerie apporte également le transfert de poste à poste d'un fichier informatique, modifiable si nécessaire par le destinataire. Quelques minutes suffisent au lieu d'un transfert par support externe (flash disque ou autre) ou d'une nouvelle saisie...etc.

## **Section 3 : Déroulement d'une mission d'audit sur une opération d'acquisition**

Dans le cadre de la partie pratique, nous avons opter pour une mission d'audit d'un processus au lieu d'une structure, cependant la structure ou s'articule la majeure partie de notre travail est au niveau de la D.C.R- Département Ressources Matérielles (qui est désigné comme le service contractant) et la D.O.I- Département Infrastructures, Réseaux et Sécurité (désignée comme le service technique).

Nous avons essayé de suivre les étapes méthodologique pour la conduite de cette mission tout en les adaptions aux spécificités et la nature du travail opéré.

### **1. Identification du marché objet de la mission d'audit**

Il s'agit d'un marché portant fourniture, installation et mise en service d'une solution de stockage "baies de disque" avec solution de desaster Recovery (PRA).

#### **1.1. Descriptif de l'existant**

##### **1.1.1. Informations Générales**

Les sites de la CGMP concernés par la solution sont les suivants :

Site central : Au niveau du siège d'Alger

Site de Secours : Au niveau de la Direction Régional Est (Constantine)

Sites régionaux : Au niveau des Directions Régionales (Centre (localisée au niveau du site Central), Est (localisée au niveau du site de secours), Ouest (Oran), Sud (Ouargla).

Antennes : Sétif, Saïda, Chlef.

- ❖ Les solutions étant centralisées sur le site central d'Alger, les directions régionales s'y connectent en vue de les exploiter via des connexions VPN,
- ❖ L'environnement physique et virtuel est basé sur des serveurs IBM
- ❖ Sur chaque direction régionale, un serveur d'annuaire assure l'authentification en local des utilisateurs.

### 1.1.2 Solution Infrastructure et réseau existante

**Tableau n°05 : Solution utilisée pour les produits et équipements**

Produit ou Equipement	Solution utilisée
Systèmes d'exploitation pour les serveurs (Physiques et virtuels), solutions AD, Fichiers, impression, et virtualisation Hyper-V	Windows Server 2008 et Windows server 2008 R2 Edition Entreprise et Edition Standard
Gestion de BDDs des systèmes applicatifs CRM, Navision et CITRIX	SQL Server 2008 Edition Standard
Solution de messagerie	MS Exchange 2007 Edition Standard
Solution de sauvegarde	Microsoft Data Protection Manager(DPM)
Solution de gestion des Infrastructures	MS System Center Essentials (SCE) 2007
Systèmes d'exploitation des postes de travail	Windows 7 Windows 8
Outils de bureautique	Microsoft Office 2007
Solution de virtualisation des applications	Citrix XenApp 5
Solution réseau et sécurité	Fortinet
Solution PRA pour la réplication locale et distante (vers le site de secours)	Double-Take version 5
Antivirus	Kaspersky End point 8 et 10 End point 10 pour les postes de travail et pour certains serveurs End point 8 pour les serveurs
Solution serveurs	IBM : X3550, X3650 et X3650M2
Switchs	HP Procurve

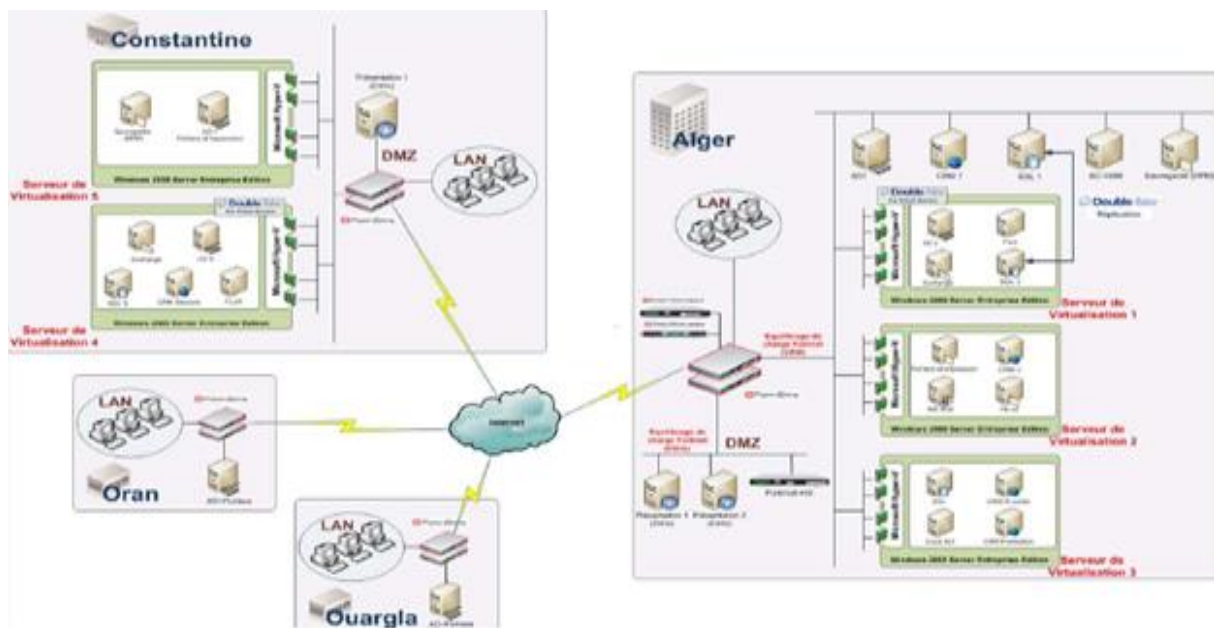
Routeurs	Cisco et Fortigate
Liens Télécoms	Fibre Optique, WIMAX et ADSL

Source : Document interne de la CGMP, Département I.R.S/D.O.I

- ❖ Réseau local : Le réseau local au niveau de chaque site est de type Ethernet de 100 Mbps avec une topologie en étoile.
- ❖ Liaison entre le site Principal et le site de Secours : les deux sites sont reliés via VNP à travers le support Fibre Optique de 4Mbps et Wimax de 4Mbps également.
- ❖ Les sites régionaux sont dotés de liaisons FO et ADSL et sont reliés au site principal via VPN.

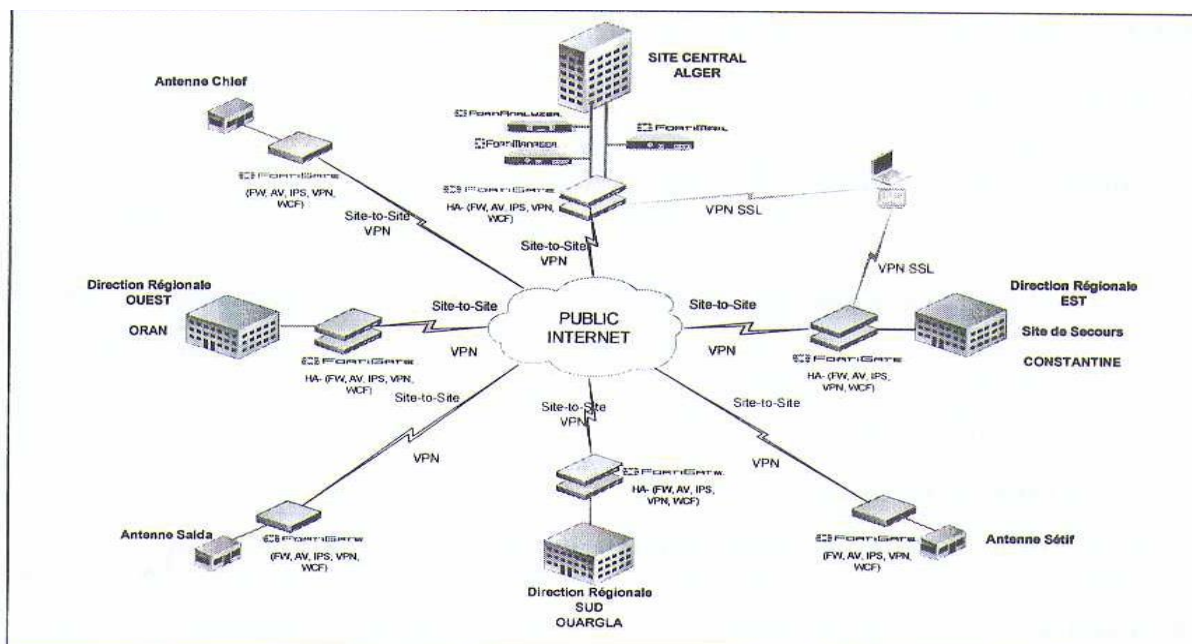
### 1.1.3. Architecture de l'infrastructure

Schéma n°06 : Architecture de l'infrastructure



Source : Document interne de la CGMP, Département I.R.S/D.O.I

Schéma n°07 : Architecture d'interconnexion sécurisée Fortinet



Source : Document interne de la CGMP, Département I.R.S/D.O.I

1.1.4. Volumétrie des données

Tableau n°06 : Volumétrie des données

Site	Serveur	Partition	Espace Disque utilisé
Site Principal d'Alger	Serveur Applicatif CRM 1	Système	64 GB
		Data	29 GB
	Serveur Applicatif CRM 2	Système	54 GB
		Data	110 GB
	Serveur Citrix 1	Système	44 GB
		Data	8 GB
	Serveur Citrix 2	Système	30 GB
		Data	09GB
	Serveur DC 1	Système	32 GB
	Serveur DC 2	Système	14 GB
	Serveur File	Système	13 GB
		Data	110 GB
	Serveur Mail	Système	37 GB
		Data	78 GB
	Serveur MS SCE	Système	35 GB
		Data	45 GB
	Serveur MS SQL Server1	Système	60 GB
		Data	183 GB
Serveur MS SQL Server2	Système	50 GB	
	Data	207 GB	
Serveur MS DPM	Système	19 GB	
	Data	02 GB	
Serveur de virtualisation 1	Système	55 GB	
	Data	906 GB	

	Serveur de virtualisation 2	Système	13 GB
		Data	1040 GB
	Serveur de virtualisation 3	Système	16 GB
		Data	720 GB
Site de secours de Constantine	SRV25PRA1	Système	50,5 Go
		Data	563 Go
	SRV25CTX1	Système	37,4 Go
		Data	7,1 Go
	SRV25VIRT1	Système	27,2 Go
		Data	175,4 Go

Source : Document interne de la CGMP, Département I.R.S/D.O.I

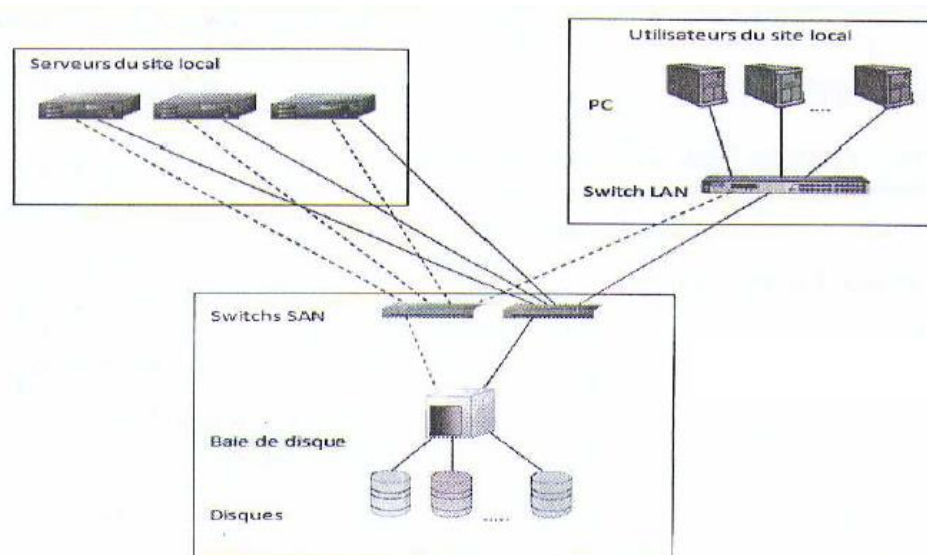
## 1.2. Besoins attendus

La solution attendue doit offrir :

- Une solution de Stockage redondante et partage de données ;
- Une solution Disaster Recovery (PRA) Réplication locale et distante Baie à Baie ;
- Une solution de Sauvegarde et de Restauration de données.

### 1.2.1 Description de la solution de Stockage

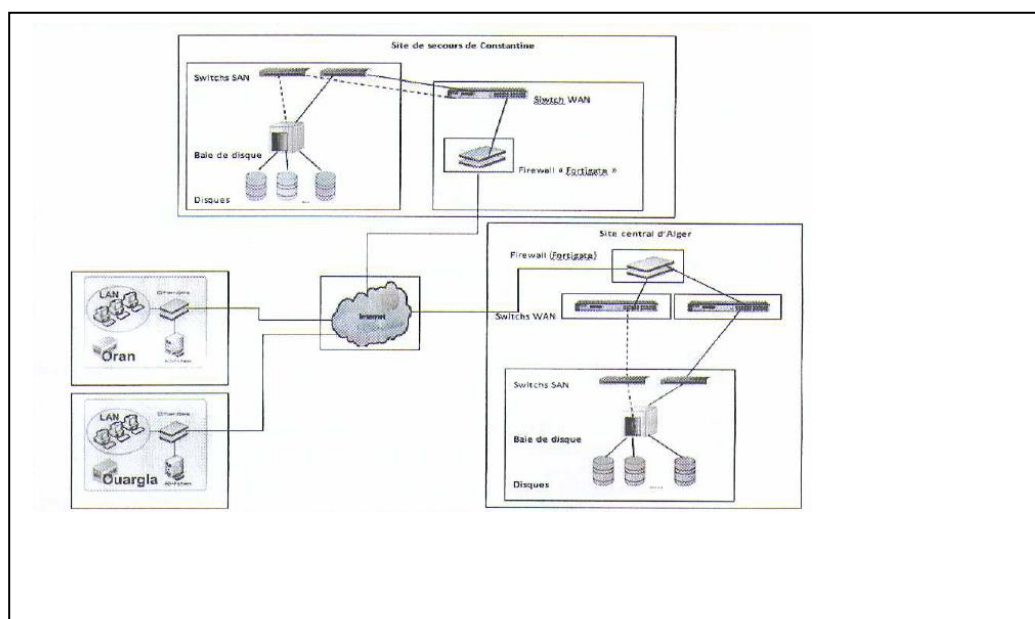
Schéma n°08 : Architecture du SAN Local



Source : Document interne de la CGMP, marché n°01/2014 du 19/10/2014



Schéma n°09 : Schéma de toute l'infrastructure



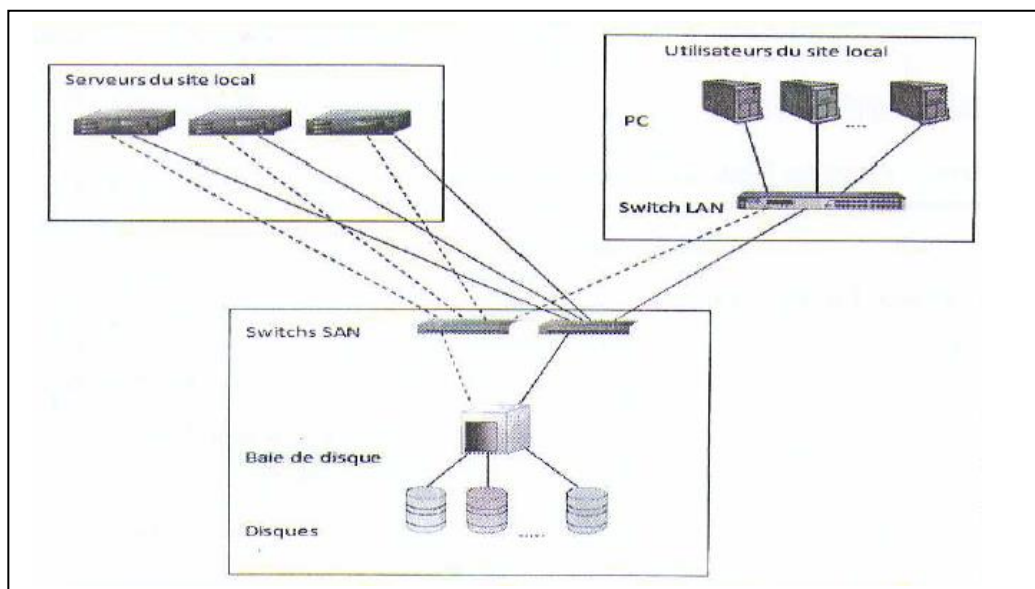
Source : Document interne de la CGMP, marché n°01/2014 du 19/10/2014

- ❖ Le but de la présente Consultation restreinte est de mettre en place une solution de deux baies de disques pour le stockage, le partage et l'exploitation de l'ensemble des données,
- ❖ Une baie de production sera installée au niveau du site principal d'Alger (Direction générale) et la deuxième sera installée au niveau du site de secours de Constantine (Direction Régionale EST),
- ❖ La baie de production devra être accessible de tous les serveurs et PC des différents sites de la CGMP, via les réseaux déjà existants LAN et WAN,
- ❖ Les deux réseaux SAN doivent être interconnectés entre eux, via le réseau WAN,
- ❖ Le réseau SAN doit être dédié au stockage (Le trafic ne doit pas transiter via le réseau LAN IP des serveurs),
- ❖ La baie de production devra héberger l'ensemble des données des serveurs, ainsi que celles des utilisateurs des machines virtuelles et applicatifs,
- ❖ La baie de secours contiendra uniquement les données répliquées de la baie de PRODUCTION, via le réseau WAN,
- ❖ Les données de la baie de secours ne seront exploitées qu'après le basculement vers le site de secours (déclenchement de PRA),
- ❖ Les données des serveurs du site d'Alger, seront stockées directement sur la baie,
- ❖ Les données des serveurs distants qui sont stockées sur leurs disques locaux, seront répliquées via le réseau WAN vers la baie de production (réplication asynchrone),

- ❖ Les données des utilisateurs des sites distants, qui sont stockées sur les disques durs locaux de leurs PC, seront répliquées vers la baie de PRODUCTION (réplication asynchrone),
- ❖ Les données des utilisateurs du site local qui sont stockées sur les disques durs locaux de leurs PC, seront répliquées vers la baie de PRODUCTION (réplication synchrone),
- ❖ Les données serveurs du site d'Alger qui sont actuellement stockées sur leurs disques locaux, seront à migrer vers la baie de disques.
- ❖ Pour les serveurs des sites distants, il n'y a que les serveurs de fichiers qui sont concernés par la réplication asynchrone vers la baie de production du site d'Alger.
- ❖ Les images des serveurs virtuels ainsi que les BDD SQL server, seront stockées sur la baie de disque.

### 1.2.2 Description de la solution Disaster Recovery (PRA)

Schéma n°10 : La solution Disaster Recovery

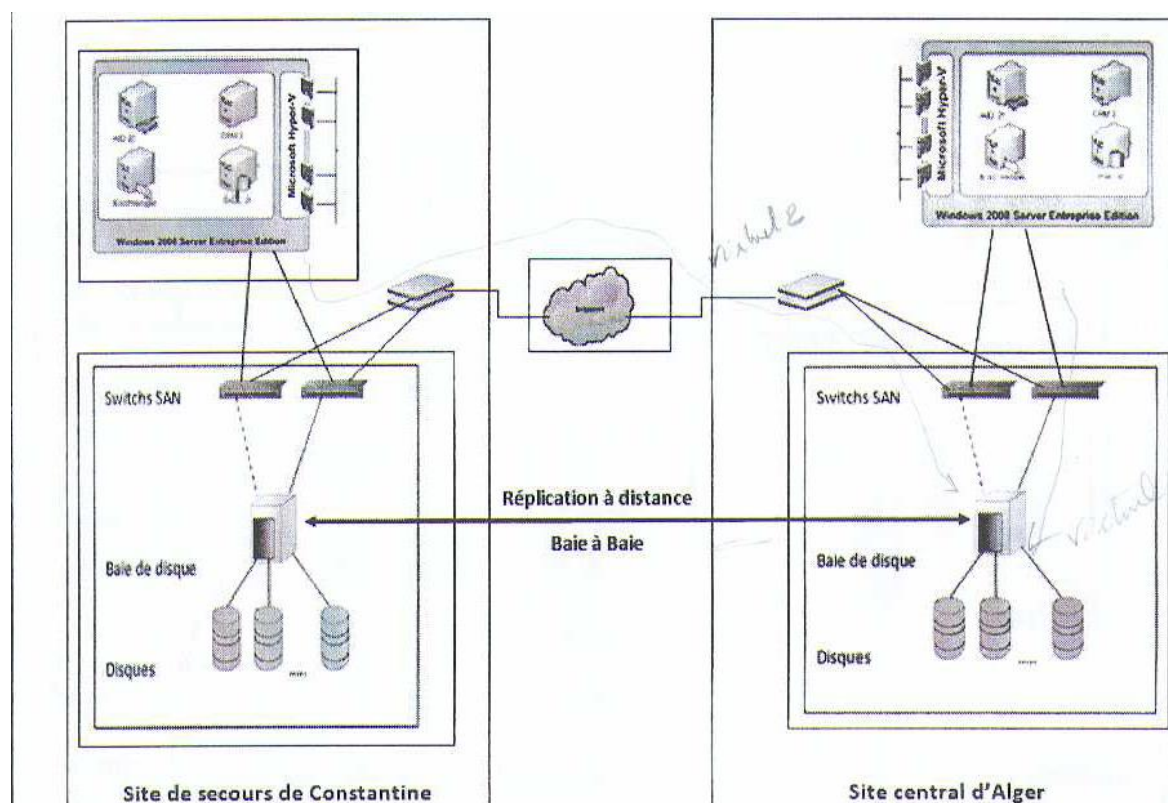


Source : Document interne de la CGMP, marché n°01/2014 du 19/10/2014

Deux modes de réplication à mettre en place :

- ❖ Haute disponibilité locale SQL Server: le soumissionnaire doit proposer une solution afin d'assurer la haute disponibilité de SQL Server par la mise en cluster actif/actif ou actif/passif,
- ❖ Réplication distante : réplication des données stockées dans la baie de production du site d'Alger vers la baie de secours du site de Constantine.

Schéma n°11 : Réplication à distance — Baie à Baie



Source : Document interne de la CGMP, marché n°01/2014 du 19/10/2014

- ❖ Réplication des images des serveurs virtuels stockés sur la baie de production du site d'Alger, vers la baie de secours du site de Constantine,
- ❖ Réplication asynchrone des données des utilisateurs et des serveurs distants vers la baie de production; puis les répliquer vers la baie de secours.
- ❖ Réplication de la sauvegarde stockée sur la baie production, vers la baie de secours.

#### Paramètres RTO/RPO

- ❖ Le délai maximum acceptable de redémarrage de l'activité (déclenchement du PRA) Recovery Time Objective (RTO) après un problème majeur ou un sinistre est fixé à 48 heures,
- ❖ La perte de données maximum acceptable après un problème majeur ou un sinistre Recovery Point Objective (RPO) est fixée à une heure :

Le soumissionnaire doit préciser le RTO et le RPO de sa solution.

#### Liens Télécom de la réplication

- ❖ Liens télécom de la réplication : Le lien télécom fibre optique via RMS d'Algérie télécom, d'un débit maximum de 4 Mbps, sera dédié à la réplication des données de la baie de

production d'Alger vers la baie de secours de Constantine. En cas de rupture de ce lien, le système bascule automatiquement sur le deuxième lien Wimax également de 4 Mbps,

❖ Possibilité d'optimisation de la bande passante de la réplication, après la mise en place de la solution de PRA.

### **1.2.3 Description de la solution de sauvegarde et restauration**

❖ L'ensemble des sauvegardes, se feront à chaud sur la baie de disques de production. Les sauvegardes se feront, via les softs de la baie proposée.

❖ Le logiciel de sauvegarde Microsoft DPM existant sera dédié à la sauvegarde des données stockées dans la baie de production vers les bandes magnétiques (LTO).

Systèmes et données à sauvegarder

❖ Les données des serveurs physiques ainsi que les images des serveurs virtuels — locaux et distants,

❖ L'état système pour les serveurs AD, impressions et fichiers des différents sites ;

❖ Les bases de données du SQL server ;

❖ Les fichiers des utilisateurs ainsi que les dossiers partagés,

❖ Les bases de données Exchange.

## **1.3. Les risques généraux confrontés par les passations de marché**

Trois risques majeurs peuvent être recensés lors de passation de marchés, et qui sont détaillés comme suit :

### **1.3.1. Risque d'atteinte à la liberté d'accès à la commande publique**

Ce risque consiste en le choix du mode de passation des marchés non adéquat à la nature de l'opération, c'est à dire la mise en place de restrictions non objectives ne permettant pas aux soumissionnaires **intéressants** d'accéder à cette commande afin de participer à la soumission.

### **1.3.2. Risque d'inégalité de traitement des candidats**

Les mesures discriminatoires et arbitraires pouvant favoriser certains candidats sur d'autres constituent un risque majeur pour la sélection de la candidature la moins disant ou la plus avantageuse économiquement.

### **1.3.3. La transparence des procédures**

Les zones d'ambres et les flous constatés lors de la rédaction des procédures, leur diffusion et enfin leur application constituent un enjeux majeur déterminant le degré d'impartialité du service contractant.

## **2. Le déroulement de la mission d'audit**

Comme déjà annoncé à l'introduction du chapitre, le rôle de l'audit sera adossé par la commission des marchés qui est une commission ad hoc créer par résolution du conseil d'administration et dont les membre sont désignés par décision de la Direction Générale.

Concernant l'inventaire des procédures, il est résumé en la procédure PGA/01/A du 28 avril 2013 qui annule et remplace la PGA/01/A du 15 mars 2007 portant sur la passation des marchés au sein de la CGMP.

### **2.1. La phase de préparation à l'audit**

#### **2.1.1. L'entretien de prise de contact**

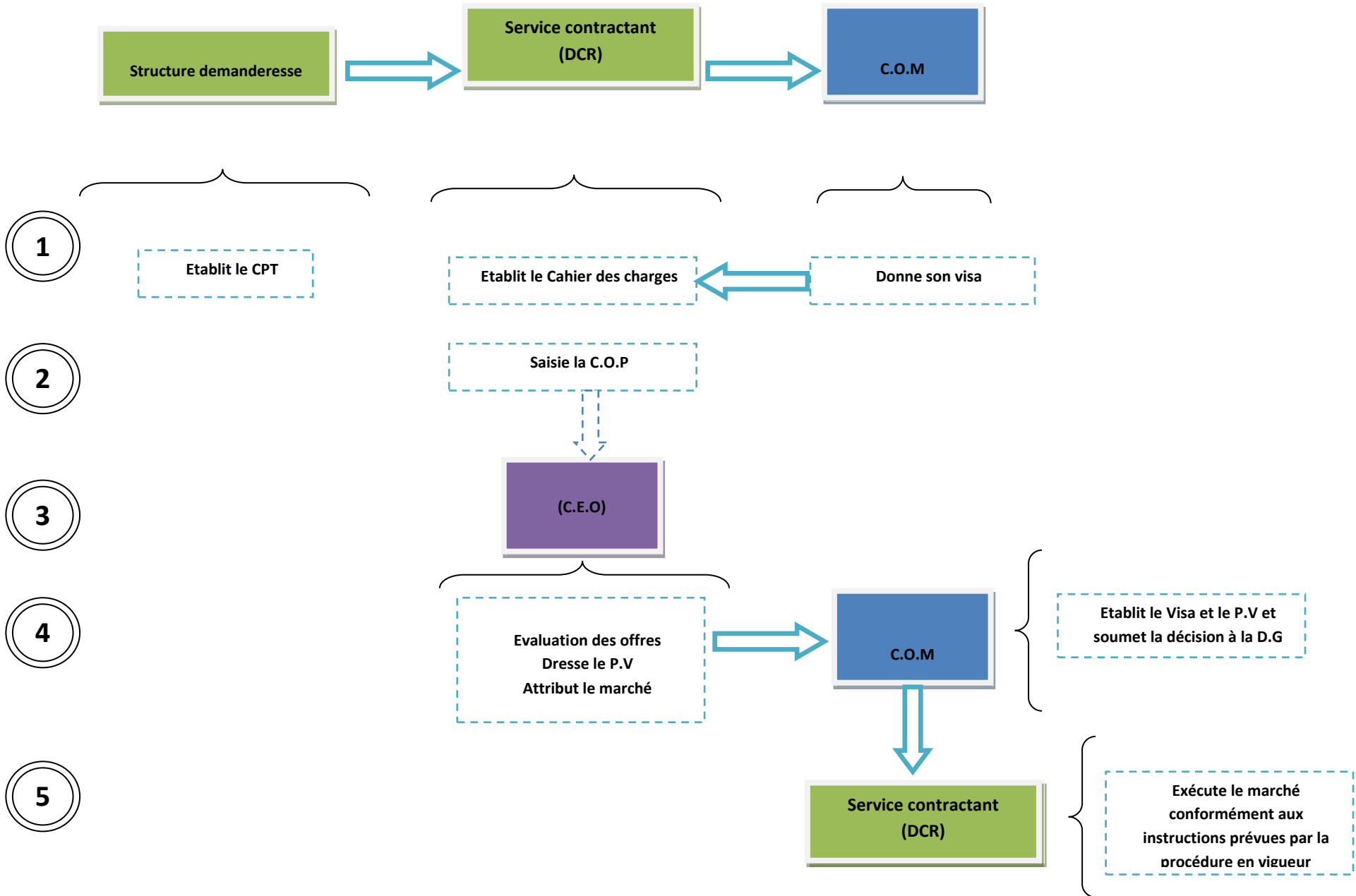
S'agissant d'une opération interne et périodique, l'entretien de prise de contact n'est pas nécessaire. Aussi avant d'effectuer l'audit, on effectue la lecture de quelques éléments de la documentation tels que l'organigramme de la base et on passe en revue le questionnaire d'audit, et on prépare un programme adapté à la taille, aux opérations et au type d'audit de la base.

Au niveau de la CGMP, l'objectif est de satisfaire les besoins réelles et nécessaires assurant le fonctionnement et le développement de son activité tout en garantissant la bonne utilisation des ressources mises à la disposition de son service contractant (D.C.R).

#### **2.1.2. Détermination du processus**

S'agissant d'un audit de processus et non pas de structure, nous allons présenter le diagramme du processus de passation de commande :

Schéma n°12 : Diagramme de passation de commande



Source : Etabli par nos soins

## 2.2. La phase de réalisation de l'audit

### 2.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture n'est pas préconisée lors de l'audit de passation de commande, une convocation pour une réunion de la commission des marchés est notifiée aux membres du comité avec la désignation d'un rapporteur (auditeur) pour l'examen du projet objet de la réunion.

### 2.2.2. La visite du site et entretiens

Il n'est pas utile de visiter la structure de l'entreprise à auditer puisqu'il s'agit d'un audit de processus, néanmoins des entretiens avec le service contractant (La D.C.R) et le service technique (si différent du service contractant) peut être envisagé en cas de besoin.

### 2.2.3. L'échantillonnage

L'échantillonnage représentatif des employés est remplacé par les parties prenantes dans l'élaboration du cahier des charges et par la suite le marché.

### 2.2.4. Le questionnaire de contrôle interne

#### A) Étape de préparation du cahier des charges

Tableau n° 07 : Questionnaire de tout le processus de passation de commande

QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
La procédure de passation de commande au sein de la CGMP, la PGA/01/A s'inspire de la réglementation des marchés publics en vigueur		X	FRAP
Est-ce que les besoins sont déterminés quantitativement ?	X		
Est-ce que les besoins sont déterminés qualitativement ?	X		
Est-ce que les besoins sont dument valorisés ?	X		
Est-ce que les besoins ne sont pas répartis en lots pour ne pas atteindre un seuil déterminé ?		X	Marché sans allotissement
Est ce que le marché a un cahier des charges préparé d'avance ?	X		
Est ce que ces cahiers de charges comportent toutes les mentions nécessaires ?	X		

Y-a-t-il une prescription technique de l'objet des besoins ?	X		
Est ce que les conditions à caractère économiques sont bien citées?	X		
Est ce que les conditions à caractère techniques sont bien citées?	X		
Est ce que les documents facultatifs à fournir par les soumissionnaires sont cités dans le cahier des charges ?	X		
Est ce que la langue dont les offres doivent être présentées est bien citée ?		X	<b>Le marché est rédigé en langue française</b>
Est ce que les modes de paiements sont indiqués dans les cahiers de charges ?	X		
Est ce que le délai nécessaire de présentation des offres a été déterminé ?	X		
Est ce que la date de dépôt des offres a été fixée ?	X		
Est ce que l'adresse où se déposent les offres est bien précisée ?	X		
Est ce que les conditions d'habilité de participer à la concurrence sont bien fixées?	X		
Est ce que les mentions de l'avis d'appel d'offre sont bien indiquées ?	X		
Est ce que les documents à fournir par les soumissionnaires sont bien précisés ?	X		
Est ce que le délai de validité des offres après leurs réceptions est bien fixé ?	X		
Est ce que les modalités de présentation des offres sont bien précisés ?	X		
Est ce que la caution de soumission est bien indiquée, son taux et les modalités de sa restitution ?	X		
Les renseignements concernant l'ouverture des plis et l'évaluation des offres sont-ils donnés ?	X		
Est ce que il a été bien précisé que les offres qui ne se conforment pas au dossier de la concurrence sont nuls ?	X		
Est ce que la limite minimale de la qualification technique est	X		



bien déterminée ?			
Est ce que les normes de l'évaluation technique, les points de chaque norme, et la méthode de suivi sont bien déterminés ?	X		
Est ce que les normes de l'évaluation financière sont déterminées ?	X		
Est ce que les modalités de la qualification provisoire et de sa publicité sont précisées ?	X		
Est ce que les voies de recours et son délai sont fixés ?	X		<b>FRAP</b>
Est ce que les cahiers de charges sont accompagnés des modèles suivants :			
- Modèle de déclaration de probité.	X		
- Modèle de déclaration à souscrire.	X		
- Modèle de lettre de soumission.	X		
- Modèle de tableau des prix unitaires avec précision de l'unité de mesure	X		
- devis quantitatif et estimatif.	X		
Est-ce que tous les cahiers de charges sont visés par la commission habilitée ?		X	<b>FRAP</b>
Est-ce qu'ils ont été visés dans les délais réglementaires ?	X		
<b>Dans le cahier des clauses administratives générales (CCAG), y'a-t-il une clause sur :</b>			
<b>Chapitre I : Instructions aux soumissionnaires</b>			
- Objet de l'offre	X		
- Mode de passation	X		
- Soumissionnaires admis à concourir	X		
- Publication de l'avis d'appel d'offres ( <u>Article 59 de la PGA/01/A</u> ).	X		
- Retrait du cahier des charges	X		
- Demande d'éclaircissement.	X		
- Modification du cahier des charges	X		
<b>Chapitre II : Préparation et présentation des offres</b>			
- Contenu des soumissions.	X		

- Langue de l'offre.	X		
- Montant de l'offre	X		
- Délai de validité des offres ( <u>Article 78 de la PGA/01/A</u> ).	X		
- Présentation des offres ( <u>Article 60 de la PGA/01/A</u> ).	X		
- Délai de préparation et dépôt des offres ( <u>Article 61 de la PGA/01/A</u> ).	X		
- Offre hors délai	X		
<b>Chapitre III : Ouverture des plis et évaluation des offres</b>			
- Ouverture des plis par la commission d'ouverture des plis ( <u>Articles 133,135 et 136 de la PGA/01/A</u> ).	X		
- Les missions de la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres ( <u>Article 134 de la PGA/01/A</u> ).	X		
- Les missions de la commission d'évaluation des offres ( <u>Article 137 de la PGA/01/A</u> ).	X		
- Examen préliminaire.	X		
- Méthodologie de l'évaluation de l'offre technique et système de notation		X	<b>FRAP</b>
- Méthodologie d'évaluation de l'offre financière ( <u>Article 137 de la PGA/01/A</u> ).	X		
<b>Chapitre IV : Attribution du marché</b>			
- Critère d'attribution du contrat.	X		
- Infructuosité et annulation de l'appel d'offres ( <u>Article 126 de la PGA/01/A</u> ).		X	<b>Le marché n'a pas été annulé</b>
- Attribution provisoire du contrat ( <u>Article 59 de la PGA/01/A</u> ).	X		
- Carence du soumissionnaire ( <u>Article 62 de la PGA/01/A</u> ).		X	<b>Le marché a été réalisé</b>
- Droit du soumissionnaire au recours ( <u>Article 126 de la PGA/01/A</u> ).		X	<b>Recours d'un soumissionnaire Recours rejeté</b>
- Signature du contrat.	X		
<b>Dans le cahier des prescriptions spéciales (CPS), y'a-t-il une clause sur:</b>			

- L'identification des parties contractantes ;	X		
- L'identité et la qualité des personnes habilitées à signer le marché ;	X		
- L'objet du marché ;	X		
- Le montant du marché ;	X		
- Les conditions de règlement ;	X		
- Le délai d'exécution du marché ;	X		
- La banque domiciliaire ;	X		
- Les conditions de résiliation du marché ;	X		
- La date et le lieu de signature du marché ;	X		
- Le mode de passation du marché ;	X		
- La référence aux cahiers des clauses administratives générales et aux cahiers des prescriptions techniques communes ;	X		
- Les conditions d'intervention et d'agrément des sous-traitants ;		X	<b>Il n'est pas prévu de sous-traitance</b>
- L'actualisation et la révision des prix ;	X		
- Le nantissement ;	X		<b>Il n'est pas prévu de nantissement</b>
- Le taux des pénalités financières, les modalités de leur calcul et les conditions de leur application ou la spécification de leur exemption ;	X		
- Les cas de force majeure;	X		
- Les conditions de mise en vigueur du marché ;	X		
- L'indication pour les contrats d'assistance technique des profils des postes de travail, de la liste et du niveau de qualification des personnels étrangers ainsi que des taux de rémunération et autres avantages ;		X	<b>Entreprise retenue de droit Algérien</b>
- Les conditions de réception des marchés ;	X		
- Le règlement des litiges ;	X		
- Le secret et la confidentialité ;		X	
- L'assurance ;		X	
- Le respect de la législation du travail ;		X	

- La protection de l'environnement et le développement durable ;		<b>X</b>	<b>Projet informatique</b>
- L'utilisation de la main d'œuvre locale, l'insertion professionnelle des personnes exclues du marché du travail et des handicapés.		<b>X</b>	
- La caution de soumission	<b>X</b>		
- La caution de bonne exécution.	<b>X</b>		
- La caution de garantie.	<b>X</b>		
<b>Examen des garanties :</b>			
<b>La caution de soumission</b>			
Est-ce que la caution de soumission est prévue dans les cahiers des charges des appels d'offres ?	<b>X</b>		
Est-ce que la caution de soumission est émise par une banque de droit algérien?	<b>X</b>		
Est-ce que la caution du soumissionnaire non retenu, et qui n'introduit pas de recours, est restituée un jour après l'expiration du délai de recours ?	<b>X</b>		
Est-ce que la caution du soumissionnaire non retenu, et qui introduit un recours, est restituée, à la notification, par la commission des marchés compétente, de la décision de rejet du recours ?	<b>X</b>		
Est-ce que la caution de soumission de l'attributaire du marché public est libérée après la mise en place de la caution de bonne exécution.	<b>X</b>		
<b>La caution de bonne exécution</b>			
Lorsque le délai d'exécution du marché ne dépasse pas trois mois, est-ce que le service contractant a dispensé son partenaire de la caution de bonne exécution?		<b>X</b>	<b>Ce n'est pas le cas</b>
Est-ce que cette caution a été constituée au plus tard à la date à laquelle le partenaire cocontractant remet la première demande d'acompte ?	<b>X</b>		
En cas d'avenant, est-ce qu'elle a été complétée dans les mêmes conditions ?		<b>X</b>	<b>Pas d'avenant</b>

Lorsqu'un délai de garantie est prévu dans le marché, est-ce que la caution de bonne exécution a été transformée, à la réception provisoire, en caution de garantie ?	X		
Est-ce que le montant de la caution de bonne exécution est fixé entre 5 % et 10 % du montant du marché, selon la nature et l'importance des prestations à exécuter ?	X		10%
Est-ce que la caution de bonne exécution ainsi que les modalités de sa restitution sont fixées, dans le cahier des charges par référence aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur ?	X		
Est-ce que la caution de garantie est totalement restituée dans un délai d'un mois à compter de la date de réception définitive du marché ?	X		

Source : Elaboré par Dr M. OUDAI- cours PGS/Audit et contrôle de gestion

### B) Étape de la publication de l'avis d'appel d'offre

QUESTIONS	OUI	NON	
Y'a-t-il un avis d'appel d'offre ?	X		
Est-ce que l'avis d'appel d'offre a été rédigé en langue arabe ?		X	
Est-ce que l'avis a été rédigé en langue étrangère ?	X		Français
Est-ce que l'avis a été publié, au moins, dans deux quotidiens nationaux, diffusés au niveau national ?	X		EL WATAN et EL KHABAR
Est-ce que l'avis comporte les mentions obligatoires suivantes (Article 61 de la PGA/01/A) ?			
- La dénomination, l'adresse et le numéro d'identification fiscale (NIF) du service contractant ;	X		
- Le mode d'appel d'offres ;	X		
- Les conditions d'éligibilité ou de présélection ;	X		
- L'objet de l'opération ;	X		
- La liste sommaire des pièces exigées avec un renvoi aux dispositions y afférentes du cahier des charges pour la liste détaillée ;	X		
- La durée de préparation des offres et le lieu de dépôt	X		

des offres ;			
- La durée de validité des offres ;	X		
- La caution de soumission, s'il y a lieu ;	X		
- La présentation des offres sous pli cacheté avec mention « à n'ouvrir que par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres » et les références de l'appel d'offres ;	X		
Est-ce que le service contractant a prorogé la durée de préparation des offres ( <u>Article 116 de la PGA/01/A</u> ) ?		X	
Est-ce que les soumissionnaires ont été informés de cette prorogation par tout moyen ?		X	

Source : Elaboré par Dr M.OUDAI- cours PGS/Audit et contrôle de gestion

### C) Étape du retrait des dossiers et du dépôt des offres

QUESTIONS	OUI	NON	
Est-ce que le cahier des charges a été retiré par le candidat ou le soumissionnaire ou leurs représentants désignés à cet effet ( <u>Article 61 de la PGA/01/A</u> ) ?	X		
Dans le cas d'un groupement momentané d'entreprises, est-ce que le cahier des charges a été retiré par le mandataire ou son représentant désigné à cet effet ?		X	<b>Pas de groupement</b>
Est-ce que le dossier de consultation des entreprises mise à la disposition des soumissionnaires, a contenu tous les renseignements nécessaires leur permettant de présenter des offres acceptables ( <u>Article 58 de la PGA/01/A</u> ) ?	X		
- la description précise de l'objet des prestations demandées ou de toutes exigences y compris les spécifications techniques, la certification de conformité et les normes auxquelles les produits ou services doivent satisfaire ainsi que, le cas échéant, les plans, dessins et instructions nécessaires ;	X		
- les conditions à caractère économique et technique, et, selon le cas, les garanties financières ;	X		

- les renseignements ou pièces complémentaires exigées des soumissionnaires ;	X		
- la ou les langues à utiliser pour la présentation des soumissions et documents d'accompagnement ;		X	<b>Les offres rédigés en langue française</b>
- les modalités de paiement et la monnaie de l'offre, le cas échéant;	X		
- toutes autres modalités et conditions fixées par le service contractant auxquelles doit être soumis le marché ;	X		
- le délai accordé pour la préparation des offres ;	X		
- le délai de validité des offres ou des prix ;	X		
- la date et l'heure limite de dépôt des offres et la formalité faisant foi à cet effet ;	X		
- la date et l'heure d'ouverture des plis ;	X		
- l'adresse précise où doivent être déposées les offres.	X		
Y'a-t-il un service bien déterminé chargé de l'opération des retraits ?	X		<b>Service Patrimoine/DCR</b>
Y'a-t-il un service bien déterminé chargé de l'opération des dépôts ?	X		<b>Service Patrimoine/DCR</b>
Est ce que ce service est indépendant des commissions de contrôle interne?	X		
Est ce que les prérogatives de ce service sont limitées ?	X		
Est ce que le nombre de dossiers préparé est suffisant ?	X		
Est ce qu'il a été ouvert un registre ad-hoc pour suivre les retraits ?	X		
Est-ce que ce registre est coté et paraphé ?	X		
Est-ce qu'il est bien tenu (Absence de gommages, ratures et surcharges) ?	X		
Est ce qu'on s'assure de paiement des frais des documents ?	X		
Est ce que le délai accordé est suffisant ?	X		
Y'a-t-il prorogation de délai ?		X	<b>Deux fois: 8 jours et 10 jours</b>
Est ce que toutes les offres déposées sont déposées dans les	X		

délais ?			
Y'a-t-il un registre ad-hoc pour l'enregistrement des offres déposées ?	X		
Est ce que ce registre est coté et paraphé ?	X		
Est-ce qu'il est bien tenu (Absence de gommages, ratures et surcharges) ?	X		
Est ce que l'enregistrement s'effectue par ordre d'arrivée des offres ?	X		
Est ce que la dénomination de l'offrant est inconnue ?	X		
Est on reçoit un accusé de réception de l'offre ?	X		
Est ce que cet accusé est pré numéroté ?	X		
Est ce que le n° porté sur l'accusé est le même sur les plis et sur le registre?	X		
Est-ce que le nombre de soumissionnaires affiché dans le P.V de la commission ouverture des plis correspond à celui qui est affiché dans le registre des retraits du dossier d'appel d'offres et dans le quittancer des reçus de versements ?	X		
Est-ce que le nombre des dossiers réceptionnés affiché dans le P.V de la commission d'évaluation des offres correspond à celui qui est affiché dans le registre des soumissions réceptionnées et dans le rapport d'évaluation des offres techniques ?	X		

Source : Elaboré par Dr M.OUDAI- cours PGS/Audit et contrôle de gestion

#### D) Étape d'ouverture des plis :

QUESTIONS	OUI	NON	
Est ce que la commission d'ouverture des plis est créée ?	X		
Y'a-t-il une décision de création ?	X		
Est-ce que les membres de la commission sont des fonctionnaires titulaires?	X		<b>C.D.I</b>
Est-ce que les membres de la commission sont désignés par leurs noms et par leurs fonctions ?	X		
Est ce que la qualité de membre à cette commission est		X	<b>Pas d'incompatibilité</b>



incompatible avec la qualité de membre à la commission d'évaluation des offres ?			
Est ce que la commission se réunie le dernier jour des dépôts des offres ?	X		
Est ce que la commission se réunie en plénière ?	X		
Est ce que la commission s'assure de l'enregistrement des offres sur le registre ad-hoc ?	X		
Est ce que le pli de candidature, les plis techniques et financiers ont été ouvert en même temps et durant la même réunion plénière ?	X		
Est ce que les plis financiers ont été ouvert après l'évaluation technique ?	X		
Est ce que la liste des soumissions a été préparée par ordre d'arrivée avec précision de leurs contenus et leurs montants ?	X		
Est ce que les pièces formant chaque offre ont fait l'objet de prescription détaillée ?	X		
Est ce que le procès verbal d'ouverture des plis est établis lors de la même réunion?	X		
Est ce qu'il a été établi un P V pour les offres infructueuses ?	X		<b>Offre comportant deux variantes</b>
Y'a-t- ils des réserves présentées par les membres de la commission ?		X	
Est ce que l'opération non infructueuse est bien justifiée ?	X		
Est ce que les PV sont signés par tous les membres présents de la commission ?	X		
Est ce qu'il y' a un registre spécial pour l'enregistrement des P-V de la commission ?	X		
Est-ce que les offres ont été enregistrées sur un registre ad hoc ?	X		
Est-ce que ce registre est coté et paraphé par l'ordonnateur ?	X		
Est-ce que la commission d'ouverture des plis s'est réunie, le dernier jour correspondant à la date limite du dépôt des offres ( <u>Article 60 de la PGA/01/A</u> ) ?	X		
Est-ce que la commission a effectué l'ouverture des plis ?	X		

Est-ce que cette ouverture s'est déroulée en séance publique et en présence des soumissionnaires ( <u>Article 60 de la PGA/01/A</u> ) ?	X		<b>Deux soumissionnaires présents sur quatre</b>
Est-ce que les représentants des soumissionnaires présents ont émargé sur un registre ou une feuille, attestant de leur présence à la séance d'ouverture des plis ?	X		
Est-ce que la commission d'ouverture des plis a dressé la liste des soumissionnaires suivant leur ordre d'arrivée ( <u>Article 134 de la PGA/01/A</u> ) ?	X		
Est-ce qu'elle a dressé une liste des pièces constitutives de chaque offre ( <u>Article 134 de la PGA/01/A</u> )?	X		
Est-ce que le contenu des soumissions comporte un dossier de candidature, une offre technique et une offre financière ( <u>Article 43 de la PGA/01/A</u> ) ?	X		
Est-ce que le dossier de candidature contient les documents suivants :			
- Une déclaration de probité (renseignée et signée) ?	X		
- Le casier judiciaire du candidat ou du soumissionnaire lorsqu'il s'agit d'une personne physique et du gérant ou du directeur général de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'une personne morale?	X		
- Le statut pour les sociétés (copie) ?	X		
- Le registre de commerce lié à l'activité ou la carte professionnelle d'artisan (copie) ?	X		
- Les références bancaires (copie) ?	X		
- Les bilans financiers (copie) ?	X		
- Les attestations fiscales (copie) ?	X		
- Les attestations d'organismes de sécurité sociale (copie) ?	X		
Est-ce que l'offre technique contient les documents ci-après :			
- La déclaration à souscrire (renseignée et signée) ?	X		
- La caution de soumission ?	X		
- Le cahier des charges (offre technique) portant à la	X		

dernière page, la mention manuscrite « lu et accepté » ?			
Est-ce que l'offre financière contient les documents ci-dessous :			
- Le cahier des prescriptions spéciales (offre financière) portant à la dernière page, la mention manuscrite « lu et accepté » ?	<b>X</b>		
- La lettre de soumission (renseignée et signée) ?	<b>X</b>		
- Le bordereau des prix unitaires (renseigné et signé) ?	<b>X</b>		
- Le devis quantitatif et estimatif (renseigné et signé) ?	<b>X</b>		
- Tout document exigé par le service contractant dans le cahier des charges ?	<b>X</b>		
Est-ce que la commission d'ouverture des plis a paraphé les documents des plis ouverts, qui ne sont pas concernés par la demande de complément ( <u>Article 134 de la PGA/01/A</u> ) ?	<b>X</b>		
Est-ce qu'elle a dressé, séance tenante, le procès-verbal ?	<b>X</b>		
Est-ce que ce procès-verbal est signé par tous les membres présents de la commission ?	<b>X</b>		
Est-ce que ce procès-verbal contient les réserves éventuelles formulées par les membres de la commission ?	<b>X</b>		
Est-ce que la commission d'ouverture des plis a proposé au service contractant, le cas échéant, un procès-verbal d'infructuosité dans le cas où ( <u>Article 134 de la PGA/01/A</u> ) :			
- aucune offre n'est réceptionnée ?		<b>X</b>	
- aucune offre n'est déclarée conforme à l'objet du marché et au contenu du cahier des charges après avoir évalué les offres ?		<b>X</b>	
- le financement des besoins ne peut être assuré ?		<b>X</b>	
Est-ce que ce procès-verbal est signé par tous les membres présents de la commission ?	<b>X</b>		

Source : Elaboré par Dr M.OUDAI- cours PGS/Audit et contrôle de gestion

## E) Étape d'évaluation des offres :

QUESTIONS	OUI	NON	
Est-ce que la commission d'évaluation des offres est créée ?	X		
Y'a-t-il une décision de création ?	X		
Est ce que les membres de la commission sont des fonctionnaires permanant « titulaires » compétents ?	X		<b>CDI</b>
Est ce que les membres de la commission sont désignés nominativement ?	X		
Est ce que l'incompatibilité de membre de la commission d'évaluation des offres au membre de la commission d'ouverture des plis est respectée ?	X		
Est ce que l'incompatibilité de membre de la commission d'évaluation des offres au service technique est respectée ?		X	<b>FRAP</b>
Est ce que le service contractant s'est assuré que son cocontractant peut satisfaire l'exécution du marché ?			
- Par le biais des informations recueillies auprès d'autres service contractant.		X	<b>Uniquement sur documents présentés</b>
- Par le biais des fichiers des operateurs.		X	<b>Non disponible</b>
- Par l'étude des dossiers techniques présentés	X		
Est ce que le choix a été opéré sur la base des normes édictées par le cahier des charges ?	X		
Est ce qu'il a été pris en considération les garanties techniques et financières ?	X		
Est-ce que la commission a examiné toutes les offres techniques ouvertes ?	X		
Est-ce que les offres non conformes au cahier de charges et à l'objet du marché sont exclues ?	X		
Est ce que la première phase les offres techniques a été analysée et évaluée conformément aux normes et méthodes édictées par le cahier de charges ?	X		

Est-ce que les offres techniques sont classées en fonction des notes obtenues ?	X		
Est-ce que les offres qui ont eu une note éliminatoire sont exclues ?	X		<b>Une offre exclue ayant obtenu une note éliminatoire</b>
Est-ce que les offres financières des soumissionnaires qualifiés techniquement sont étudiées en deuxième phase ?	X		<b>Trois offres sur quatre</b>
Est ce que l'offre choisi est la mieux disant ?	X		<b>La meilleure note</b>
Est ce qu'il a été établi un PV concernant les offres tout en donnant des propositions ?	X		
Est ce que ce PV est signé par tous les membres présents ?	X		
Est ce qu'il existe un registre pour cette commission pour enregistrer ses études et ses évaluations ?	X		
Est-ce que la commission d'évaluation des offres a éliminé les candidatures et les offres non conformes au contenu du cahier des charges?	X		
Est-ce que l'évaluation des offres a été enregistrée sur un registre ad hoc ?	X		
Est-ce que ce registre est coté et paraphé par l'ordonnateur ?	X		
Est-ce que le cahier des charges a été établi conformément aux dispositions de la <u>PGA/01/A</u> et/ou à l'objet du marché ?	X		
Est-ce que cette commission a procédé à l'analyse des offres restantes en deux phases ?	X		<b>Offre technique, et après l'offre financière</b>
Est-ce que cette analyse est effectuée sur la base des critères et de la méthodologie prévus dans le cahier des charges ?	X		
<b>Dans une première phase :</b>			
Est-ce que la commission a établi le classement technique des offres ?	X		
Est-ce que la commission a éliminé les offres qui n'ont pas obtenu la note minimale prévue au cahier des charges ?	X		<b>Une offre sur quatre</b>
<b>Dans une deuxième phase :</b>			
Est-ce que la commission a examiné les offres financières des soumissionnaires pré-qualifiés techniquement en tenant compte, éventuellement, des rabais consentis dans leurs offres	X		<b>Pas de rabais consentis</b>

?			
Est-ce que la commission a retenu, conformément au cahier des charges, l'offre économiquement la plus avantageuse ?	X		
Est-ce que cette offre correspond à ( <u>Article 137 de la PGA/01/A</u> ) :			
- L'offre la moins distante, lorsque l'objet du marché le permet ?		X	Ce n'est pas le cas
- L'offre la moins distante, lorsqu'il s'agit de prestations courantes?		X	Ce n'est pas le cas
- L'offre ayant la note totale la plus élevée lorsque le choix est essentiellement basé sur l'aspect technique des prestations ?	X		C'est le cas
Est-ce que la commission a proposé au service contractant, le rejet de l'offre retenue, s'il est établi que certaines pratiques du soumissionnaire concerné sont constitutives d'abus de position dominante du marché ou si elle fausserait, de toute autre manière, la concurrence dans le secteur concerné ?		X	Ce n'est pas le cas
Est-ce cette disposition est dûment indiquée dans le cahier des charges ?	X		
Est-ce que la commission a demandé, par écrit, les justificatifs et les précisions jugées utiles, adressé par le biais du service contractant, à l'opérateur économique retenu provisoirement dont l'offre financière globale ou dont un ou plusieurs prix de son offre financière paraissent anormalement bas, par rapport à un référentiel des prix ?		X	Pas de référentiel existant
Est-ce que la commission a proposé, après avoir vérifié les justifications fournies, au service contractant de rejeter cette offre si elle juge que la réponse du soumissionnaire n'est pas justifiée au plan économique ?		X	Pas de référentiel existant
Es-ce que le service contractant a procédé au rejet de cette offre par décision motivée ?		X	
Est-ce que la commission a proposé au service contractant le rejet de l'offre financière de l'opérateur économique retenu		X	Montant prévu dans le budget suffisant

provisoirement, jugée excessive par rapport à un référentiel des prix ?			
Est-ce que le service contractant a procédé au rejet de cette offre par décision motivée ?		<b>X</b>	<b>Montant prévu dans le budget suffisant</b>
Est-ce que la commission a restitué, sans être ouverts, par le biais du service contractant, les plis financiers correspondant aux candidatures ou aux offres techniques éliminées ?	<b>X</b>		<b>Une offre sur quatre</b>
Est-ce que les représentants des soumissionnaires présents ont émargé sur un registre ou une feuille, attestant de leur présence à la séance d'évaluation des offres ?	<b>X</b>		
Est-ce que la commission d'évaluation des offres a dressé, séance tenante, le procès-verbal signé par tous les membres présents ?	<b>X</b>		
Est-ce que ce procès-verbal contient les réserves éventuelles formulées par les membres de la commission ?	<b>X</b>		

Source : Elaboré par Dr M. OUDAI- cours PGS/Audit et contrôle de gestion

**F) Étape d'attribution provisoire et d'ouverture du délai de recours :**

<b>QUESTIONS</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	
Est-ce que l'avis d'attribution provisoire a été publié juste après l'achèvement de l'évaluation des offres ?	<b>X</b>		
Est ce qu'un délai de recours est ouvert ?	<b>X</b>		<b>10 jours</b>
Est ce que l'organe chargé des recours a été bien désigné ?	<b>X</b>		<b>Commission des marchés</b>
Est-ce que l'avis d'attribution provisoire du marché a été inséré dans les organes de presse qui ont assuré la publication de l'avis d'appel d'offres ?	<b>X</b>		<b>EL WATAN et EL KHABAR</b>
Est-ce que cet avis comporte les mentions obligatoires suivantes ( <u>Article 59 de la PGA/01/A</u> ) ?			
- Le prix ;	<b>X</b>		
- Les délais ;	<b>X</b>		
- Tous les éléments qui ont permis le choix de l'attributaire du marché public.	<b>X</b>		
Est-ce que la durée de préparation des offres fixée par le	<b>X</b>		

service contractant permet à la concurrence, la plus large possible, de jouer pleinement ?			
--	--	--	--

Source : Elaboré par Dr M.OUDAI- cours PGS/Audit et contrôle de gestion

### G) Étape d'attribution du visa au marché :

QUESTIONS	OUI	NON	
Est-ce que les reçus des dépôts se trouvent au niveau du secrétariat de la commission ?	X		
Est-ce que les notes d'analyse de marchés sont conservées ?	X		
Est-ce que la notification de visa au marché est attribuée dans les délais ?	X		
Est-ce que tous les marchés sont visés ?		X	<b>FRAP</b>
Est-ce que les marchés sont tous singés par l'autorité compétente ?	X		
Est-ce que l'accord final s'est donné durant trois mois à compter de la date d'attribution du visa ?	X		

Source : Elaboré par Dr M.OUDAI- cours PGS/Audit et contrôle de gestion

### H) Examen des documents constitutifs du marché :

QUESTIONS	OUI	NON	
- L'avis d'appel d'offres publié dans deux quotidiens nationaux.	X		<b>EL WATAN et EL KHABAR</b>
- L'avis d'attribution provisoire du marché.	X		
- Le registre spécial des ordres de service.	X		
- L'ordre de service de commencement des travaux du marché.	X		
- L'ordre de service de notification du marché approuvé.	X		
- La caution de soumission.	X		<b>Supérieure à 1%</b>
- La caution de restitution d'avances.	X		<b>Avance forfaitaire de 15% au maximum</b>
- La caution de bonne exécution.	X		<b>10%</b>
- La caution de garantie.	X		<b>La caution de bonne exécution est transformée à la réception provisoire</b>



- La décision de création de la commission d'ouverture des plis.	X		
- La décision de création de la commission d'évaluation des offres.	X		
- Les P.V de la commission d'évaluation des offres.	X		
- Les P.V de la commission d'ouverture des plis.	X		
- Les offres techniques et financières.	X		
- La décision de création de la commission des marchés publics.	X		
- La décision d'attribution de visa par la commission des marchés compétente.	X		
- Le cahier des charges approuvé par la commission des marchés compétente.	X		
- L'estimation budgétaire.	X		
- Le décompte général et définitif (DGD).	X		
- Le PV de réception définitive.		X	<b>Délai de garantie en cours</b>
- Le PV de réception provisoire.	X		
- Le quittancer des reçus de versement concernant les retraits du dossier d'appel d'offre.	X		
- Le rapport d'évaluation des offres.	X		
- Le registre Ad-hoc des soumissions réceptionnées.	X		
- Le registre des retraits du dossier d'appel d'offres (D.A.O).	X		
- Les avances (Avance forfaitaires, avances sur approvisionnement, ... ).	X		<b>Avance forfaitaire uniquement</b>
- Les avenants.		X	<b>Pas d'avenant</b>
- Les situations de paiement.	X		<b>Payées intégralement</b>

Source : Elaboré par Dr M. OUDAI- cours PGS/Audit et contrôle de gestion

### LES FRAPES

La FRAP est un document dans lequel l'auditeur interne transcrit : l'anomalie relevée, les faits qui prouvent l'anomalie, les causes de l'anomalie et ses conséquences et enfin les solutions préconisées par l'auditeur.

Après avoir répondu à notre QCI par les observations sur terrain, nous avons mis le point sur quelques anomalies concernant le mode de passation de commande au sein de la CGMP. Chaque anomalie relevée fait l'objet d'une FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème). Dans notre cas, nous avons relevé les anomalies suivantes :

**Tableau N°08 : FRAP N° 01**

<p><b>Problème :</b> La procédure de passation de commande au sein de la CGMP, la PGA/01/A ne s'inspire pas de la réglementation des marchés publics en vigueur.</p>
<p><b>Faits :</b> La procédure de passation de commande au sein de la CGMP, la PGA/01/A s'inspire de la réglementation des marchés publics portant numéro 10/236 qui a été abrogée et remplacée par la réglementation des marchés publics portant numéro 15/247.</p>
<p><b>Les causes :</b> Manque de veille juridique.</p>
<p><b>Conséquences :</b> La procédure n'est pas adaptée à un texte réglementaire. La procédure n'est pas actualisée suivant les mutations qu'a connu la CGMP. L'image de marque est ternie du fait que la CGMP est considéré comme un professionnel spécialisé dans les marchés publics.</p>
<p><b>Recommandations :</b> Adapter la procédure PGA/01/A à la nouvelle réglementation des marchés publics.</p>

**Tableau N°09 : FRAP N° 02**

<p><b>Problème :</b> Le recours est traité par la commission des marchés qui n'est pas habilité à le traiter même avec le concours du service technique.</p>
<p><b>Faits :</b> Le recours est traité par la commission des marchés concernant le volet technique, cette dernière n'est pas déclarée compétente pour son traitement, elle vérifie uniquement la conformité de la procédure de passation.</p>
<p><b>Les causes :</b> Difficultés d'évaluation du recours.</p>
<p><b>Conséquences :</b> La commission fait appel à une partie prenante de ce projet (risque d'impartialité). Le recours peut être justifié techniquement. Risque de décision arbitraire.</p>
<p><b>Recommandations :</b> Faire appel à un expert externe.</p>

**Tableau N°10 : FRAP N° 03**

<p><b>Problème :</b> Les cahiers de charges et marchés ne sont visés par la commission habilitée.</p>
<p><b>Faits :</b> La commission des marchés octroie le visa pour les cahiers des charges et les marchés mais ne les visent pas.</p>
<p><b>Les causes :</b> Absence de cachet humide au niveau de la commission des marchés.</p>
<p><b>Conséquences :</b> L'authenticité des cahiers des charges et marchés n'est pas assurée. Les pages des cahiers des charges et marchés peuvent être échangées. La levée des réserves formulées par la commission sur les cahiers des charges et marchés n'est pas garantie.</p>
<p><b>Recommandations :</b> Confectionner d'un cachet humide au niveau de la commission des marchés afin qu'elle puisse exercer pleinement ses fonctions.</p>

**Tableau N°11 : FRAP N° 04**

<p><b>Problème :</b> Le système de notation pour la partie technique n'est pas bien défini.</p>
<p><b>Faits :</b> La notation sur le volet technique est sommaire et ne précise pas les critères permettant à la commission d'évaluation des offres de bien noter les soumissionnaires.</p>
<p><b>Les causes :</b> Absence de coordination entre le service contractant et son service technique.</p>
<p><b>Conséquences :</b> La transparence dans le traitement des candidats n'est pas assuré. Existence d'éventuels litiges avec les soumissionnaires. Climat de suspicion entre les soumissionnaires et le service contractant.</p>
<p><b>Recommandations :</b> Mettre en place un système de notation bien détaillé se basant sur des critères d'évaluation objectifs et précis.</p>

**Tableau N°12 : FRAP N° 05**

<p><b>Problème :</b> Cumul de fonction entre le service technique et la commission d'évaluation des offres.</p>
<p><b>Faits :</b> Le service technique participe à la mise en place de système de notation et est représenté dans la commission d'évaluation des offres.</p>
<p><b>Les causes :</b> Absence de procédure interdisant ce type de cumul de fonction.</p>
<p><b>Conséquences :</b> La transparence dans le traitement des candidats n'est pas assuré. Cumul des fonctions induit au cumul des pouvoirs. Situation de monopole.</p>
<p><b>Recommandations :</b> Dissocier les deux fonctions en promulguant des textes dans ce sens.</p>

## **2.3. La phase de conclusion**

### **2.3.1. Préparation du rapport d'audit**

Le chargé de la mission de rapporteur au sein de la commission des marchés est chargé d'élaborer un rapport sur la conformité de la procédure de passation et répartit son travail sur deux volets :

- a) **Les remarques de forme** : ce sont les irrégularités superficielles et qui ne constituent pas une entrave majeure à la passation de commande ;
- b) **Les remarques de fond** : c'est des remarques qui vont ramener le rapporteur à établir des réserves suspensives en raison de la de la transgression de la procédure pouvant même porter atteinte aux trois fondements de passation de marché.

### **2.3.2. Réunion de clôture**

La commission des marchés examine en séance plénière le rapport du membre désigné comme rapporteur, valide les remarques pertinentes, apportent d'autres remarques par les autre membres de la commission et classe dans un Procès Verbal les réserves suspensives, non suspensives et les recommandations.

La levée des réserves suspensives constituent un préalable pour l'octroi de tout visa, et le service contractant est tenu d'apporter les modifications nécessaires pour la levée de ces réserves.

Lorsque le Procès Verbal de la commission des marchés ne contient aucune réserves, le visa est délivré au service contractant.

### **2.3.3. Plan d'action correctif et échéancier**

Lors de la transmission du Procès Verbal de la commission des marchés au service contractant, ce dernier doit lever les réserves formulées dans le PV et renvoyer les corrections apportées à la commission des marchés pour vérification.

Ce qui a été fait et la commission des marches a donné son visa au marché qui a démarré sans contraintes majeures, et le projet a été réceptionné provisoirement et est en période de garantie.

## Conclusion

Le déroulement de la mission d'audit au niveau de la C.G.M.P, nous a permis de mettre en application nos connaissances théoriques en matière d'audit interne et notamment l'audit de processus.

Au terme de la mission d'audit, qui a concerné le processus de passation de commande au sein de la CGMP, il en ressort que la CGMP garantie à travers la mise en place d'une procédure, inspirée de la réglementation des marchés publics numéro 10/236 du 07/10/2010, les éléments de contrôle permettant la détection des irrégularités et infractions lors de l'opération de passation de commande.

Mais cette procédure n'a pas été actualisée en fonction de la nouvelle réglementation des marchés publics du 16/09/2015 portant numéro 15-247.

Nous avons essayé de suivre toutes les étapes méthodologique lors du déroulement d'une mission d'audit, à savoir : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

Cette mission nous a permis de déceler quelques anomalies, on citera : l'actualisation de la procédure en fonction de la nouvelle réglementation des marchés publics, l'absence d'un cachet permettant à la commission des marchés de parapher les cahiers des charges et les marchés et l'absence de critères claires en matière de notation afin de permettre une transparence lors de l'évaluation de offres.

Enfin, nous avons proposé en collaboration avec les audités des actions préventives pour chaque anomalies, à savoir : actualiser la procédure de passation de commande en fonction de la nouvelle réglementation en vigueur, confectionner un cachet spécial pour la commission des marchés et enfin mettre des critères de notation claires lors de l'élaboration du cahier des charges.

# **Conclusion Générale**

## Conclusion Générale

Auditer signifiait, autrefois, vérifier les comptes d'une entreprise donnée. Aujourd'hui, ce mot signifie également étudier une entreprise pour en apprécier les comptes ou tout type de processus de niveau opérationnel jusqu'au niveau stratégique.

Le présent travail a pour objectif de cerner la pratique de l'audit de processus et plus précisément le déroulement de l'audit de passation de commande au sein de la C.G.M.P, et surtout de répondre à la problématique suivante :

**« Comment l'audit peut assurer l'efficacité d'une passation de commande tout en garantissant la bonne utilisation des ressources ? »**

Pour répondre à ce questionnement, nous avons subdivisé l'étude en trois chapitres, deux chapitres théoriques qui s'intitulent respectivement : L'audit interne et le contrôle interne et La réglementation des marchés publics. Le troisième chapitre portera sur l'étude d'un cas pratique à savoir Les marchés contractés par la C.G.M.P.

À travers notre étude, nous avons retenu ce qui suit où nous avons essayé de vérifier les hypothèses proposées :

1- L'audit interne est une démarche méthodologique, rattaché, généralement, à la Direction Générale, qui est présenté par un professionnel de l'entreprise, qui utilise un ensemble d'outils et de techniques afin de faire une évaluation pour émettre un jugement motivé, indépendant sur les dysfonctionnements et les points forts constatés durant la mission et lui proposer des recommandations dont sa finalité est d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs et à améliorer son fonctionnement et sa performance.

Le rôle de l'audit interne est de veiller à ce que l'ensemble des risques soient maîtrisés par l'opérationnel et de garantir le bon fonctionnement du système de contrôle interne qui aidera l'entreprise à réaliser ses objectifs.

**Ce qui conforme notre première hypothèse.**

2- L'auditeur afin de réussir sa mission, et quel que soit son champ d'application, doit passer par trois phases essentielles qui sont :



- La phase de préparation: cette phase est consacrée à la prise de connaissance de l'activité auditée durant laquelle l'auditeur collecte un maximum d'informations afin de bien cibler les zones de risques et de bien guider sa mission ;
- La phase de réalisation : qui correspond à l'exécution de la mission d'audit. L'essentiel du travail se déroule sur le terrain ;
- La phase de conclusion : c'est la phase finale de la mission d'audit durant laquelle l'auditeur doit présenter ses conclusions dans un rapport d'audit et doit veiller au suivi de l'application de ses recommandations dans un délai raisonnable.

### **Ce qui confirme notre deuxième hypothèse.**

Comme nous l'avons détaillé lors de notre travail, La réglementation des marchés publics a connu plusieurs réformes et modifications depuis l'indépendance suivant les régimes idéologiques subits.

Les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés à titre onéreux avec des opérateurs économiques, dans les conditions bien fixés, pour répondre à des besoins du service contractant, en matière de travaux, de fournitures, de services et d'études. La réglementation des marchés publics est le seul texte de référence en matière de passation de commande pour les établissements de l'Etat (ses démembrements) tels que les ministères, les wilayets et ses directions, les APC...etc.

### **Ce qui confirme notre troisième hypothèse.**

La mission d'audit du processus au sein de la CGMP consiste à auditer les différentes étapes de passation d'une commande constitutives de ce processus de l'identification du besoin jusqu'à la fin de réalisation du projet.

La mission d'audit du processus au sein de la CGMP a été menée en essayant de suivre les étapes méthodologiques pour la conduite de cette mission tout en les adaptant aux spécificités et la nature du travail opéré, c'est-à-dire : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion en proposant des recommandations afin d'améliorer la performance en matière de passation de commande au sein de la C.G.M.P.

Cette mission nous a permis de constater que les ressources nécessaires pour la réalisation du projet ont été prévues dans le budget d'équipement et que les étapes pour la concrétisation de

ce projet ont été bien respectées, à l'exception de quelques anomalies qui n'impactent pas grandement sur le déroulement de l'opération

**Ce qui conforte notre quatrième hypothèse.**

Et après la mission d'audit de processus au sein de la CGMP, nous avons relevé les principales anomalies suivantes :

1. Le service contractant n'applique pas scrupuleusement la procédure en matière de mode de passation, et qui a été corrigée d'ailleurs, lors du contrôle à priori par la commission des marchés ;
2. La CGMP n'a pas actualisé ses procédures en fonction de la nouvelle réglementation des marchés publics est n vigueur ;
3. Les critères d'évaluation ne sont pas claires impactant sur la transparence de traitement des candidats ;
4. Le recours formulé par l'un des candidats est lié à l'aspect technique que l'organe de contrôle ne peut statuer en raison de sa vocation juridique et non pas technique ;
5. Un cumul de fonctions est constaté au niveau de la commission d'évaluation des offres et le service technique ;
6. S'agissant d'un projet entrant dans le cadre de renforcement des capacités du système d'information déjà existant, les interconnexions entre ses fonctionnalités et la mise en place de la baies de disque peut créer des régressions au niveau du système et impacter directement sur l'activité de l'entreprise ;
7. La commission des marchés n'est pas dotée d'un cachet humide lui permettant de viser les cahiers des charges et les marchés.

A la lumière des anomalies constatées durant notre mission et afin d'améliorer la performance en matière de passation de commande, la C.G.M.P doit prendre en compte et mettre en œuvre les recommandations suivantes :

- Actualiser la procédure PGA/01/A en fonction de la nouvelle réglementation des marchés publics et les mutations qu'a connu la Caisse ;
- Coordonner les efforts entre le service contractant, le service technique et la commission des marchés ;
- Mettre en place un mécanisme de notation des candidats permettant la transparence dans l'évaluation des offres ;

- Assurer l'indépendance des commissions ad-hoc et éviter le cumul des fonctions ;
- Doter la commission des marchés d'un cachet humide lui permettant d'exercer sa fonction de contrôle à priori et à postériori comme il se doit.
- Assurer des formations pour le service contractant puisqu'il n'a pas de cadres de formation juridique.
- Assurer des formations permanentes pour les nouveaux membres des commissions ad-hoc à l'occasion de leur installation dans leur poste.

### **Perspective de la recherche**

Ce travail comporte certainement quelques insuffisances en raison de manque d'ouvrages dans le domaine de l'audit de passation de commande ainsi que des difficultés rencontrés durant le stage pratique dues, principalement, au informations sensibles et qui ne sont pas destinées aux tiers.

Afin de développer ce domaine de recherche, nous pouvons proposer aux futurs étudiants et aux chercheurs de traiter les thèmes suivants :

- Audit des systèmes d'information ;
- Contribution de l'audit dans l'évaluation de la conformité des passations de commande.

Enfin, quel que soit la qualité des travaux d'audit, il existe toujours un risque de non détection des dysfonctionnements par le contrôle interne ou bien par l'audit. Par ailleurs, nous souhaitons que notre recherche soit utile pour la CGMP et bénéfique pour la personne qu'il la consultera.

# Bibliographie

## Bibliographie

### I. Ouvrages :

- 1- Belaid Khayarallah, L'audit interne et l'approche de la dynamique de groupe, Centre de publication universitaires, 2005.
- 2- Bertin Elizabeth, Audit Interne, Eyrolles Edition d'organisation, Paris, 2007.
- 3- Bonnault René, Bernard P. Germond Révision et certification des comptes Edition Masson 1987.
- 4- BOULIFA Brahim, Marché Publics, BERTI EDITION 2ème Ed, Alger 2016.
- Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne Eyrolles Edition, 6<sup>ème</sup> Ed 2008.
- 5- Boudriga Zied L'audit interne Organisation et Pratiques Edition AZURITE, Tunisie, septembre 2012.
- 6- Christophe VILLALONGA, Le guide du parfait Auditeur interne, Lexitis éditions, 2011.
- 7- Collins Lionel et Valin Gérard Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques Edition DALLOZ 4 édition, 1992.
- 8- Hamzaoui Mohamed, Audit , gestion des risques et contrôle interne, PEARSON Edition, 2008.
- 9- Pigé Benoît Audit et contrôle interne 3 édition Ed 2009.
- 10- Renard Jacques, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Edition Eyrolles,2012.

### II. Sites :

- 1- [HTTP://fr.wikipedia.org/](http://fr.wikipedia.org/) , site consulté le 29/05/2017.
- 2- MELLOUL Brahim, Déroulement d'une mission d'audit, <http://fr.slideshare.net/>, site consulté le 31/05/2015 à 9h30
- 3- Souei Abderrazek, La conduite d'une mission d'audit, IMAC Audit et Conseil, [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net), site consulté le 31 /05/ 2017 à 18H00, p2.

### III. Revues :

- 1- Rapport du gouvernement du Grand-Duchet, Guide méthodologique de contrôle interne agence luxembourgeoise pour la coopération au développement, Luxembourg Décembre2009.
- 2- Conférence de la confédération européenne des instituts de l'audit interne- Avril 1992- RFAI n°112.

#### **IV. Mémoires**

1- AMRI Khadidja, Audit des ressources humaines : étude des procédures de recrutement, mémoire de fin d'étude en Audit interne, 2015.

2- ARBANE Yassine, Evaluation de l'efficacité du système de contrôle interne dans un établissement de crédit par une démarche d'audit, mémoire de fin d'étude en Audit interne, 2015.

#### **V. Textes et documents :**

1- Décret présidentiel 15/247 du 16/09/2015 portant réglementation des marchés publics.

2- Procédure interne de la CGMP PGA/01/A du 28/04/2013.

3- Cahier des charges n°01/2014 portant fourniture, installation et mise en service d'une solution de stockage "baies de disque" avec solution de disaster Recovery (PRA).

4- Marché n°01/2014 portant fourniture, installation et mise en service d'une solution de stockage "baies de disque" avec solution de disaster Recovery (PRA).

5- Documents internes de la C.G.M.P.

# Les annexes





## Résumé

L'objet de cette recherche est de montrer le rôle d'une mission d'audit interne, dans l'identification des faiblesses des procédures de contrôle interne, du processus de «passation de commande » au sein de l'entreprise, et y faire face.

La problématique autour de laquelle s'articule notre travail que nous mettons en avant est la suivante : **Comment l'audit peut assurer l'efficacité d'une passation de commande tout en garantissant la bonne utilisation des ressources ?**

L'audit interne est une activité indépendante et objective réalisé par les professionnels de l'entreprise, qui touche l'ensemble des fonctions et processus de cette dernière. Cette activité a pour but d'améliorer la performance et créer de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise en s'assurant de son bon fonctionnement et en apportant des conseils.

Ensuite nous allons définir les concepts fondamentaux d'un marché public, et les mécanismes de contrôle permettant l'efficacité de la commande publique et la conformité de toute la procédure de passation.

C'est dans ce cadre que notre recherche a ciblé la Caisse de Garantie des marchés publics sur une opération d'acquisition avec présentation de son système d'information, en ayant comme objectif principal de mener une mission d'audit du processus de passation de commande tout en respectant la méthodologie de conduite d'une mission d'audit qui passe par trois phases essentielles : la phase de préparation, la phase de réalisation et enfin la phase de conclusion.

## **Mots clés**

Audit interne ;

Marchés publics ;

Systemes d'information intégré ;

Audit de processus de passation de commande.