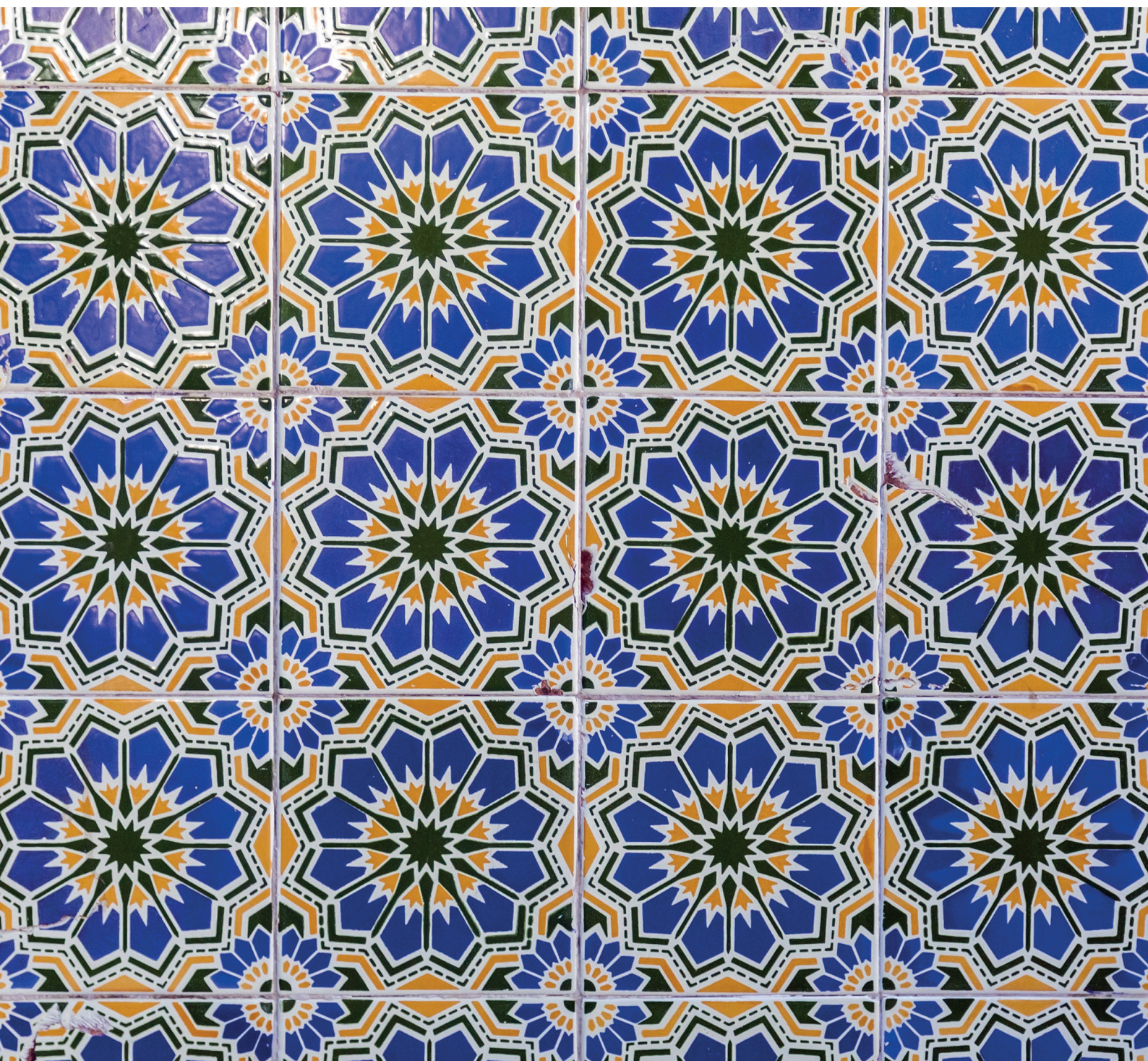




# Guide méthodologique de l'inspecteur administratif et financier en Tunisie



**Guide méthodologique  
de l'inspecteur  
administratif et financier  
en Tunisie**

Cette publication est le résultat de la collaboration fructueuse entre le gouvernement tunisien et l'OCDE et s'inscrit dans le cadre du Programme MENA-OCDE pour la gouvernance, un partenariat stratégique entre les pays de la région MENA et de l'OCDE visant à encourager le partage des connaissances et de l'expertise, en vue de diffuser les normes et les principes de bonne gouvernance qui soutiennent le processus de réforme en cours dans la région MENA.

Cette publication fait partie du projet « Bonne Gouvernance et Anti-Corruption en Tunisie », mis en œuvre par l'OCDE avec le soutien financier du Foreign and Commonwealth Office du Royaume-Uni et en coordination avec le gouvernement tunisien. Ce projet vise à renforcer la stabilité, la prospérité et la confiance des citoyens en accompagnant le gouvernement dans ses efforts en matière de bonne gouvernance et dans la mise en application de la stratégie nationale anti-corruption 2016-2020.

**Crédits photo:** Couverture ©ColorMarker/Shutterstock.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : [www.oecd.org/editions/corrigenda](http://www.oecd.org/editions/corrigenda).

© 2020

---

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Toute demande d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC), [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com), ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

---

# Avant-propos

Ce guide est le fruit d'un travail collectif, étant élaboré grâce à la contribution d'une équipe d'inspecteurs, avant d'être revu par un comité élargi composé de représentants des différentes structures dédiées à la fonction contrôle, notamment des contrôleurs généraux, des magistrats financiers et des inspecteurs. Ce guide a été réalisé sous la supervision du Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier en étroite collaboration avec l'OCDE. La publication de ce guide coïncide avec l'achèvement du Code de conduite et d'éthique de l'inspecteur administratif et financier, qui à son tour, a été élaboré suivant une approche participative qui a permis aux inspecteurs de s'exprimer sur les objectifs et la portée du code et donner leurs avis sur les valeurs et les principes éthiques qu'il doit véhiculer.

La préparation de ces deux documents est considérée comme un préalable nécessaire et une opportunité pour stimuler la refonte globale de la fonction d'inspection. Ce guide est conçu dans l'objectif d'harmoniser et d'unifier les méthodes de travail des inspecteurs et de hisser ces méthodes au niveau des normes internationales et des bonnes pratiques dans le domaine de l'inspection et du contrôle. L'adoption de ce guide renforcerait également la crédibilité de la mission d'inspection administrative et financière, et lui conférerait la légitimité requise. Il servira également comme document d'appui dans la formation de l'inspecteur. L'inspection est un métier sensible, en ce sens qu'elle est censée émettre des jugements sur les actes et les attitudes des gestionnaires et éclairer les ordonnateurs des enquêtes d'inspection sur le niveau d'implication des uns et des autres dans les pratiques de malversation et de mauvaise gestion. Par conséquent, ce métier doit être exercé par des spécialistes compétents et éthiquement irréprochables.

Le moment est venu pour donner à la fonction d'inspection la place qu'elle mérite, en raison des opportunités qu'elle offre pour promouvoir la gestion publique et renforcer les règles de bonne gouvernance. Cette fonction est qualifiée pour jouer un rôle central dans la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de lutte anti-corruption. Les inspecteurs, de par leur proximité avec les gestionnaires se situent aux premiers rangs dans les efforts qui visent à endiguer le phénomène de la corruption. Leur rôle se situe aussi bien au niveau de la prévention, à travers la conduite des missions d'inspection approfondie qui visent la détection des mauvaises pratiques, que dans la répression de la corruption à travers les enquêtes qui sont ordonnées chaque fois qu'il y a un soupçon de malversation ou de comportement déviant d'une manière générale. Par conséquent, il est plus que jamais nécessaire de clarifier davantage les activités inhérentes à cette fonction, et préciser ses méthodes de travail afin de la distinguer des métiers et des fonctions similaires.

**Kamel Ayadi**

**Président du Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier**

# Objectifs du guide

Le guide est un outil méthodologique permettant aux inspecteurs d'apporter une assurance raisonnable quant à la conformité des pratiques et actes de gestion courante par rapports aux référentiels de procédures, de normes et réglementations en vigueur, et de mener à bien leurs tâches.

C'est un référentiel pour les inspecteurs, concevant, d'une part, un volet « Généralités » englobant toutes les données théoriques de base que doivent maîtriser les inspecteurs en matière de méthodologie, de techniques et d'outils, et d'autres part, un volet « pratique » en tant qu'outil orienteur pour la conduite des missions d'inspection programmées qu'ils sont amenés à réaliser dans le cadre de leurs prérogatives.

Le guide a été élaboré de manière à faciliter la compréhension des concepts de base relatifs à la méthodologie, aux outils et techniques de contrôle. Il présente également de manière très explicite le processus de l'exécution d'une mission d'inspection (planification, conduite et compte rendu).

# Table des matières

Avant-propos	3
Objectifs du guide	4
<b>1 Introduction à l'inspection</b>	<b>6</b>
1.1. Définition de la fonction Inspection	6
1.2. Présentation globale de la fonction d'inspection	7
1.3. Champ d'intervention de l'Inspection	8
1.4. Typologie et objectifs de la fonction d'inspection	8
1.5. Critères comportementaux de l'inspecteur	9
1.6. Principes de la mission d'inspection	9
À retenir	9
<b>2 Élaboration d'un plan d'inspection annuel fondé sur les risques</b>	<b>10</b>
2.1. Programmation annuelle	10
2.2. Approche d'analyse par les risques	10
2.3. Élaboration d'une cartographie des risques	11
2.4. Structure type d'un plan annuel	13
<b>3 Processus de planification des missions</b>	<b>14</b>
3.1. L'établissement d'un ordre de mission	14
3.2. Collecte et analyse des données (avant planification et déplacement)	15
3.3. Détermination des ressources matérielles et logistiques nécessaires pour la mission d'inspection	16
3.4. Planification de la mission	16
3.5. Collecte des preuves	18
3.6. Documentation des travaux de contrôle	19
<b>4 Méthodologie de conduite d'une mission d'inspection</b>	<b>20</b>
4.1. Méthodologie	20
4.2. Utilité et avantages de la méthodologie de conduite de la mission d'inspection	21
4.3. Schéma général de conduite d'une mission d'Inspection	22
4.4. Phasage de la méthodologie de conduite des missions d'inspection	22
<b>5 Compte rendu d'une mission d'inspection</b>	<b>31</b>
5.1. Aperçu des étapes de la phase de rapport	31
5.2. Types de rapports	33
5.3. Spécification du rapport de d'inspection	33
5.4. Les exigences d'un rapport d'inspection	34
5.5. Évaluation et Suivi de la mission	36
<b>Bibliographie</b>	<b>38</b>

# 1 Introduction à l'inspection

Pour la réalisation de leurs missions, les inspecteurs relevant des inspections générales des Ministères, exercent suivant :

- une méthodologie standard qui a pour principaux objectifs :
  - d'étudier la pratique et la réalité du fonctionnement au niveau des entités inspectées
  - de repérer les faits significatifs, d'en déterminer les causes, et démontrer les conséquences engendrées par ces faits
  - de proposer des recommandations et/ou des solutions pour remédier ou éviter ces conséquences
  - de faire adhérer les entités inspectées aux recommandations proposées
  - d'examiner les programmes d'action et d'assurer le suivi de leur mise en place.
- des règles déontologiques, tirées des normes internationales pour la pratique professionnelle<sup>1</sup>, à savoir :
  - l'honnêteté : indépendance et connaissance de ses limites (compétences et moyens)
  - l'objectivité : pas de préjugés, capacité d'écoute et bonne foi
  - la discrétion : secret professionnel et confidentialité des dossiers
  - la fiabilité : rigueur, compétence et respect des méthodes.

## 1.1. Définition de la fonction Inspection

En l'absence jusqu'à présent d'une définition universelle et normative, et en se référant aux décrets relatifs à l'organisation des différents ministères, la fonction Inspection peut être définie comme étant une fonction chargée essentiellement de :

- Réaliser toute mission d'inspection ou de contrôle administratif, financier et technique en vue de s'assurer de la conformité des actes de gestion, d'évaluer la qualité des services, d'améliorer les procédures du travail et de prestation des services, des établissements et des entreprises publiques sous tutelle et des associations bénéficiant d'une aide ou d'une participation publique ainsi que toute autre entité faisant partie de son mandat.
- Mener des missions particulières et des enquêtes qui lui sont confiées et ce à travers des travaux de contrôles ciblés et ponctuels.
- Vérifier la conformité.
- Évaluer l'efficacité et l'efficience de la gestion au ministère.
- Établir, à l'issue de chaque mission, des rapports comportant les résultats et les soumettre au ministre concerné et assurer le suivi des recommandations y afférentes.
- Suivre l'exécution des décisions des ministres qui lui sont confiées.

---

<sup>1</sup> l'IIA (Institute of Internal Auditors), OCDE (2017), *Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique*.

L'inspection administrative et financière peut en outre être chargée de :

- Procéder à l'évaluation des programmes et des politiques sectorielles financés dans le cadre de l'évaluation participative.
- Réaliser des missions d'audit et d'évaluation des projets et programmes publics sectoriels financés dans le cadre de la coopération externe.
- Participer à la conception, à l'évaluation et au suivi des projets sectoriels et des programmes relatifs à la formation des agents et à l'amélioration des procédés et des méthodes de la réforme administrative.
- Émettre un avis sur les projets des textes législatifs ou réglementaires ou autre support visant l'organisation ou l'amélioration des méthodes de travail administratif et financier et toutes mesures visant à améliorer la qualité de la gestion publique et à consacrer les principes de gouvernance au sein des services, entreprises et établissements relevant du ministère concerné.

L'inspection générale administrative et financière est tenue éventuellement de réaliser toutes autres missions qui lui sont confiées par le ministre dans le domaine de sa compétence.

Dans le cadre de l'exécution de leurs missions, (enquête, contrôle sommaire, contrôle approfondi ou évaluation), les inspections générales ministérielles administratives et financières peuvent le cas échéant recourir aux compétences techniques.

## 1.2. Présentation globale de la fonction d'inspection

Pour la réalisation de leurs missions, les inspecteurs relevant des inspections générales des Ministères, exercent suivant :

- Une méthodologie standard qui a pour principaux objectifs :
  - D'étudier la pratique et la réalité du fonctionnement au niveau des entités inspectées.
  - De repérer les faits significatifs, d'en déterminer les causes, et démontrer les conséquences engendrées par ces faits.
  - De proposer des recommandations et/ou des solutions pour remédier ou éviter ces conséquences.
  - De faire adhérer les entités inspectées aux recommandations proposées.
  - D'examiner les programmes d'action et d'assurer le suivi de leur mise en place.
- des règles déontologiques, tirées des normes internationales pour la pratique professionnelle<sup>2</sup>, à savoir :
  - L'honnêteté: indépendance et connaissance de ses limites (compétences et moyens).
  - L'objectivité : pas de préjugés, capacité d'écoute et bonne foi.
  - La discrétion : secret professionnel et confidentialité des dossiers.
  - La fiabilité : rigueur, compétence et respect des méthodes.

---

<sup>2</sup> l'IIA (Institute of Internal Auditors)



### 1.3. Champ d'intervention de l'Inspection

Le champ d'intervention couvre toutes les entités rattachées au Ministère à savoir :

- Les structures centrales.
- Les structures extérieures.
- Les établissements et entreprises sous tutelle.
- Les associations bénéficiant d'un financement du département concerné, ainsi que toute autre personne de droit public ou de droit privé bénéficiant d'une aide en vue de réaliser les objectifs du département ministériel concerné.

### 1.4. Typologie et objectifs de la fonction d'inspection

Les inspections interviennent généralement de deux manières :

- Effectuer des contrôles et des inspections, périodiques, ponctuels et inopinés pour les différents services ;
  - Il s'agit donc de contrôles sommaires qui ont pour objectif la détection en temps opportun des dysfonctionnements éventuels ou encore des non-conformités aux règlements en vigueur au sein d'une entreprise.
- Procéder à des investigations administratives ou à des enquêtes ou toute autre mission qui leur sont confiées par la hiérarchie.

À ce niveau, il y a lieu de distinguer entre :

- **Les missions planifiées**, qui sont programmées annuellement. Ce planning est soumis à l'approbation de la hiérarchie.
- **Les missions ponctuelles**, qui sont soit initiées par la hiérarchie suite à une plainte ou tout autre évènement pouvant signaler des dysfonctionnements au niveau de certains services, soit proposées par l'inspection sur des indices qui peuvent révéler d'éventuelles irrégularités ou même de la corruption.

S'agissant des objectifs de l'inspection <sup>3</sup>, les principaux objectifs de la mission de contrôle étant de :

#### Garantir le respect des procédures, normes et règlements

- L'inspecteur devrait se munir de tous les textes, règlements et éléments ayant relation avec sa mission pour pouvoir la mener à bien et par-delà se sentir confortable avec les résultats et conclusions (leur classement comme, observations, faiblesse, défaillances ou autres...)

#### S'assurer que les données fournies sont correctes

- L'inspecteur devrait effectuer une analyse du système d'information au sein de l'entité pour s'assurer de l'exhaustivité des données (financières, IT, technique...)

#### Assurer la protection du patrimoine

- L'inspecteur devrait focaliser sur les conditions d'exploitation et de maintenance des équipements ainsi que de leur stockage (historique / réel) , analyser, si besoin les causes de détérioration des équipements ou leur dommage ainsi que les actions faites pour y remédier

#### Garantir le respect des objectifs fixés

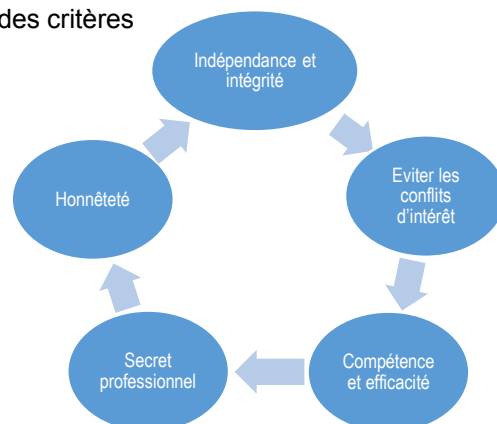
- Se munir de fichiers y relatifs

<sup>3</sup> Norme 2210 de l'IIA : Objectifs de la mission

## 1.5. Critères comportementaux de l'inspecteur

L'équipe chargée de la mission d'inspection doit se prémunir des critères comportementaux suivants :

- Indépendance et intégrité.
- Honnêteté.
- Secret professionnel.
- Compétence et efficacité.
- Évitement des conflits d'intérêt<sup>4</sup>.



## 1.6. Principes de la mission d'inspection

Les missions d'inspection devraient s'effectuer selon les principes de :

LA LÉGITIMITÉ	Se doter lors de chaque mission d'un ordre de mission permettant son exécution et fixant ses objectifs.
LA CERTITUDE	Obligation de renforcer les observations et révélations par des preuves tangibles et non révocables.
LA SOLIDARITÉ	L'équipe chargée de la mission d'inspection se doit être solidaire et responsable de toutes les observations issues du rapport.
LE DROIT DE RÉPONDRE (avis contradictoire)	Obligation de permettre à l'unité concernée par la mission de donner son avis et observations et d'avancer ses commentaires au sujet des observations et conclusion de l'équipe des inspecteurs.

# À retenir

Lors de l'exercice de leurs missions, les inspecteurs sont dotés des plus larges prérogatives et par conséquent ont un droit d'accès à toutes les informations et à tous les documents.

Il n'est pas exclu que la Direction Générale de l'inspection puisse effectuer une mission tout en associant toute personne pouvant apporter, vu sa compétence, un soutien aux membres de l'inspection de l'entreprise.

<sup>4</sup> Code de conduite validé par décision du président du gouvernement du 31 octobre 2013

# 2 Élaboration d'un plan d'inspection annuel fondé sur les risques

Autre qu'un axe anticipatif aux chapitres opérationnels 3 et 4 suivants, dédiés au cadre purement opérationnel et relatifs, respectivement, à la planification et l'exécution des missions d'inspection, ce chapitre se présente, dans un souci de fixer un cadre administratif et règlementaire des missions d'inspection programmées, et de garantir leur exécution dans de bonnes conditions.

Ainsi, et vu que ces missions devraient être exécutées conformément à un plan d'inspection annuel approuvé, l'Inspecteur Général, après consultation, d'une part, des structures concernées, et d'autre part, de ses collaborateurs, devrait établir un programme annuel d'inspection et le soumettre à l'approbation du ministre concerné avant de le communiquer au Haut Comité de Contrôle Administratif et Financier pour d'éventuelle coordination, en vertu de la loi 93-50 du 03 mai 1993.

## 2.1. Programmation annuelle

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

- Classer des missions d'inspection à réaliser dans l'ordre chronologique de leur déroulement (thème, nature d'inspection à réaliser, sites à visiter ou entités concernées, ...).
  - Déterminer les effectifs et éventuellement les membres de l'équipe d'inspection qui interviendront sur chaque mission.
- C'est, en effet, un aspect fondamental de la planification dans la mesure où il permet également, en fonction des missions planifiées, d'orienter les effectifs et profils à recruter, les compétences à développer pour la réalisation des missions d'inspection.
- Prévoir les budgets temps et frais de missions afférents à chaque intervention.

## 2.2. Approche d'analyse par les risques

L'évaluation des risques est le processus d'identification et d'analyse des risques, de non réalisation des objectifs d'une entité, et l'identification des réponses adéquates.

Les raisons d'être de l'approche d'analyse par les risques étant :

- L'indépendance de la structure d'inspection dans le choix des missions à exécuter.
- La volonté de couvrir le maximum d'entités inspectées.



- Les ressources humaines et matérielles à déployer.
- La réduction des risques entravant la bonne gouvernance des structures inspectées.

## 2.3. Élaboration d'une cartographie des risques

### ***I - Définition de la cartographie des risques***

La cartographie des risques permet de recenser les risques majeurs d'une entité objet d'inspection et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée, qui s'appuie sur les critères suivants :

- l'impact potentiel
- la probabilité de survenance
- le niveau actuel de maîtrise de risques.

### ***II – Objectifs de la cartographie des risques***

L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par des objectifs de différentes natures aussi importants les uns que les autres. Ces objectifs sont les suivants :

- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de management des risques adéquat.
- Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et de sa prise de décision.
- Orienter le plan d'inspection en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs.

### ***III – Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques.***

La cartographie des risques est un puissant outil de pilotage interne. Ainsi, son élaboration exige une méthodologie minutieuse, permettant une détection systématique des risques majeurs, qui s'appuie essentiellement sur :

#### *III.1 – L'identification des risques<sup>5</sup>:*

L'intérêt de cette méthode se trouve dans la détermination aisée et rationnelle des risques à partir des objectifs d'efficacité, d'efficience et de conformité.

Pour ce, les activités majeures de l'entité objet de l'inspection sont décomposées en trois processus; **le processus de management et de pilotage, le processus cœur de métier et le processus support.**

Une fois la décomposition de l'activité en processus est effectuée, chaque processus est décliné en tâches et analysé graduellement selon :

- les tâches
- les objectifs de la tâche
- les facteurs de risques
- les meilleures pratiques
- les risques.

---

<sup>5</sup> L'élaboration de la cartographie des risques s'appuie sur deux référentiels qui sont les normes ISO en l'occurrence l'ISO 9000-2008 et le COSO 2, qui permettent respectivement de modéliser l'activité de l'organisation en processus et de déterminer les risques relatifs aux axes : efficacité, fiabilité et conformité.

### III.2 L'évaluation des risques

Les risques identifiés sont évalués selon leur probabilité de survenance, leur impact potentiel et éventuellement le niveau de maîtrise actuel. Cette évaluation des risques sert alors de base à leur présentation synthétique sous une forme hiérarchisée, en se référant à la matrice d'analyse des risques.

Probabilité (possibilité)	Très élevée (presque certaine)	2	3	3	4	4
	Élevée (probable)	2	2	3	3	4
	Moyenne (possible)	1	2	2	3	4
	Faible (peu probable)	1	1	2	2	2
	Très faible (rare)	1	1	1	2	2
		Très faible	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
Impact (gravité)						

La cartographie des risques s'appuie sur une analyse des processus métier, à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels selon un processus métier qui répond en premier lieu à un découpage économique de l'activité de l'entité objet d'inspection, et non à un découpage organisationnel.

À chaque étape du processus on associe ensuite les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner la non réalisation des objectifs du processus (en terme de résultat concret, ou en terme de délais). Pour chaque événement le risque est évalué en terme de :

- Probabilité d'occurrence.
- Perte encourue en cas de réalisation.

*Chaque événement à risque doit être rattaché à une catégorie de risques rendant ensuite l'analyse des données plus facile et rapide, et sur le plan organisationnel à la ligne métier où l'incident a eu lieu.*

Enfin la cartographie ne saurait être complète si elle ne s'accompagnait de l'identification des facteurs de risque ; ce sont les éléments quantitatifs susceptibles d'augmenter la probabilité de réalisation d'un risque (nombre d'opérations traitées, taux d'absentéisme...)<sup>6</sup>.

Aussi, l'intégration de l'analyse des risques permet de qualifier l'entité objet de l'inspection, tant sur son potentiel de gestion que sur les risques de fraude associés (lutte anti-blanchiment, lutte anti-terrorisme et fraude fiscale).

Que ce soit sur la sinistralité, les risques financiers, de marché ou opérationnels, on doit mettre en œuvre des stratégies, des processus et des politiques de prévention et de gestion des risques dans le respect des cadres réglementaires.

<sup>6</sup> [http://www.fimarkets.com/pages/risque\\_operationnel.php#cartographie](http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php#cartographie)

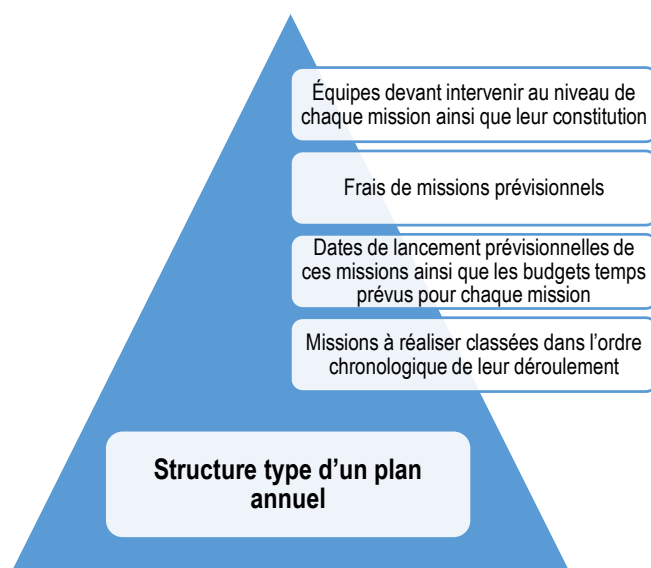
## 2.4. Structure type d'un plan annuel<sup>7</sup>

Le plan annuel d'inspection doit clairement définir une répartition des missions que ce soit au niveau central que régionale.

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

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

Le plan annuel d'inspection validé peut faire foi d'ordre de mission dans le cas où les dates de lancement des missions programmées seraient indiquées sur le plan.



<sup>7</sup> (Norme d'audit interne 2010 relative à la planification)

# 3 Processus de planification des missions

## Planification d'une mission d'inspection

Cette phase concerne tous les travaux préparatoires et les actions préventives qui doivent être faites avant le déplacement au siège de la structure objet du contrôle et le début effectif de la mission d'inspection.

### 3.1. L'établissement d'un ordre de mission

Préalablement à la phase de prise de connaissance, il est important que l'intervention des inspecteurs auprès de l'entité inspectée soit précédée par l'émission d'un ordre de mission qui devrait être signé par le Ministre ou l'Inspecteur Général.

L'ordre (ou lettre) de mission est le mandat donné par la hiérarchie supérieure aux inspecteurs pour informer les responsables concernés de l'entité à inspecter de leur intervention imminente pour la réalisation des vérifications planifiées à l'avance.

L'ordre (ou lettre) de mission :

- permet de :
  - présenter les inspecteurs en charge de la mission de contrôle en question
  - prévenir les entités objet de l'inspection sur les objectifs de la mission afin qu'ils aient le temps de s'organiser et de préparer toute la documentation nécessaire et utile au déroulement de l'inspection
  - préciser la ou les entité(s), fonction(s), service(s) et les personnes concernées. Il explique, par ailleurs, les circonstances de la mission d'inspection
  - préciser les modalités d'intervention : Où, quand, qui et comment
  - accréditer l'équipe chargée de l'inspection et légitimer son intervention.
- devrait contenir les données se rapportant à :
  - l'identification de la source d'instruction
  - la référence aux textes réglementant le corps de contrôle chargé de la mission ainsi que les pouvoirs accordés aux inspecteurs dans le cadre de leur mission
  - l'identification des noms et qualités des inspecteurs chargés de la mission, éventuellement le chef de la mission, en associant toute personne pouvant apporter, vu sa compétence, un soutien aux membres de l'inspection de l'entreprise
  - l'objet de la mission et l'identification de(s) entité(s) concernée(s)
  - la date du début de la mission et la durée prévisible pour son achèvement
  - les prérogatives accordées aux inspecteurs chargés de la mission.

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

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

## 3.2. Collecte et analyse des données (avant planification et déplacement)

### 3.2.1. La collecte des données

La collecte des données, étant l'opération de s'acquérir de l'ensemble de données et/ou informations, ayant relation avec la mission, permettant de contribuer à constituer une idée préliminaire sur l'ensemble de la mission.

L'équipe chargée de la mission se réfère pour cela sur :

- leur compétence (la collecte des informations est tributaire du degré de la compétence de l'équipe)
- les délais pour s'en acquérir
- la fiabilité des informations au vu de la source et de la manière de collecte :
  - textes législatifs et réglementaires liés à la structure, sujets ou projets, ayant relation avec l'objet de la mission)
  - études et recherches ayant relation avec la structure / la mission
  - rapports, données et correspondances et statistiques officielles disponibles chez toutes les structures hiérarchiques ou intervenantes ayant relation avec la mission
  - applications et bases de données permettant d'effectuer les analyses nécessaires
  - missions de contrôle déjà effectuées permettant d'avoir une idée sur les risques inhérents afin de leur accorder la priorité ou l'urgence requise
  - autres articles ou information informelle.

### 3.2.2. L'analyse des données

L'équipe procède suite à la collecte des données, à l'analyse des informations secondaires disponibles qui lui permettraient :

- d'avoir une idée sur :
  - le volume et l'importance de l'activité ou du projet (importance à caractère financière sociale et économique...); et
  - les prérogatives légales accordées à la structure, ses objectifs programmés, ses politiques et ses engagements, ainsi que ses ressources financières et humaines.
- d'analyser les informations quantitatives pour obtenir des indicateurs, pourcentages et tableaux résumant la situation de la structure et permettant de la comparer aux autres structures du même secteur et de se situer par rapport aux objectifs fixés
- d'établir des recoupements entre les différentes sources d'information quantitatives et qualitatives
- de préparer les papiers de travail préliminaires à adopter lors de l'exécution de la mission, au vu des conclusions provisoires
- de se procurer des moyens physiques et logistiques nécessaires pour l'exécution de la mission au vu de l'emplacement de la structure, particulièrement.



### 3.3. Détermination des ressources matérielles et logistiques nécessaires pour la mission d'inspection

L'équipe chargée de l'inspection doit veiller à préparer et affecter les ressources matérielles et logistiques suffisantes pour mener leur mission (véhicule de transport, bon de carburants, nécessité d'avoir ou non un chauffeur, lieu de logement pendant la mission).

### 3.4. Planification de la mission

Ayant effectué la collecte et l'analyse des informations préliminaires, l'équipe procède avant de partir au siège de la structure, à la préparation des plans et programmes de la mission au vu des objectifs fixés.

À l'arrivée au siège de la structure l'équipe procède à la collecte des données ayant relation avec la mission disponibles chez la structure.

Cette documentation devrait permettre d'avoir une idée sur :

- l'importance/valeur de la structure dans le secteur
- ses relations hiérarchiques
- ses sources financières et ses engagements présents et futurs
- ses ressources humaines
- ses prérogatives juridiques.

Ces données sont collectées à travers :

- les collectes auprès de la structure
- les discussions effectuées avec les responsables de la structure
- les différentes analyses
- les visites sur place et constatations
- les systèmes d'information.

#### 3.4.1. Documents collectées de chez la structure

Cette documentation se décompose en :

- documents d'ordre juridique
- parmi la documentation la plus importante au vu de son caractère/nature générale obligatoire (textes réglementant, l'organisation du secteur, l'activité de la structure, PV et décisions du conseil d'administration, contrats et conventions établis par la structure...)
- documents financiers et comptables
- états financiers, rapports d'audit interne et externe...
- documents d'ordre organisationnel
- organigramme, fiches de postes, manuels des procédures d'exploitation des applications et systèmes d'information...
- documents relatifs au plan stratégique
- documents ayant rapport aux objectifs, études, plan et programmes stratégiques et/ou annuels, contrats programmes, études de faisabilité...
- document ayant rapport avec l'exécution des activités et leur suivi
- rapports d'activité, rapports de suivi, rapports d'exécution, PV des omissions...

- document ayant rapport avec l'évaluation des activités
- tout autre document jugé nécessaire.

### **3.4.2. Entretien avec les responsables de la structure**

Pour avoir le maximum d'informations sur les dispositions et prérogatives, la manière de gérer, d'administrer, ainsi que les conditions de pratiquer et d'assumer les responsabilités, une/des réunions devrai(en)t se tenir en mode discussions et questions/réponses, à l'effet.

### **3.4.3. Analyses financières et statistiques (le cas échéant)**

- analyses des ratios (analyses des différents éléments et facteurs des budgets et des états financiers tels que le cash, ratios de rentabilité)
- test raisonnable, (caractère raisonnable des chiffres, comptes de consommation, intérêts...)
- analyse des régressions (étude de la relation entre quelques variables qui permettrait de prévoir des résultats)
- pour ce, l'équipe d'inspecteurs effectue des visites sur places, s'aperçoit sur les systèmes d'information (équipements, programmes, données, utilisateurs, environnement, applications), ainsi que des éléments se rapportant à :
  - l'exhaustivité des informations
  - l'actualisation et la mise à jour des données
  - La maintenance du matériel
  - La protection des deniers et la formation des RHs<sup>8</sup>.

### **3.4.4. Avoir idée sur le processus administratif et les actions entreprises ainsi que leur suivi**

L'équipe devrait donner à ce volet l'importance requise pour comprendre les systèmes adoptés réellement par la structure et les comparer aux lois et règles en vigueur de façon à<sup>9</sup>:

- soulever les faiblesse/défaillances et les risques inhérents
- identifier les forces et les faiblesses dans le système de contrôle interne
- avoir idée sur les fonctions et responsabilités des intervenants au sein de la structure afin de délimiter les responsabilités
- identifier les entités / personnel, chargés de l'exécution et celles chargées du suivi
- identifier le circuit d'habilité d'exécution, de suivi, de contrôle et de validation
- identifier les critères et normes appliqués.

---

<sup>8</sup> L'ISA 200.2 énonce que l'objectif d'un audit d'états financiers est de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable applicable.

<sup>9</sup> (INTOSAI-ISSAI300 paragraphe 3.1.3)

### 3.4.5. Exécution des travaux de contrôle

L'équipe d'inspection devrait exécuter les opérations de contrôle se rapportant :

- à la préparation des fiches de contrôle (assise pour l'établissement du rapport, confirmation des travaux des contrôleurs, références futures)
- aux entretiens; pour cela, l'équipe devrait :
  - identifier au préalable les sujets et objectifs des discussions
  - fixer un rendez-vous, en annonçant l'objectif de l'entretien
  - se présenter lors de l'entretien en annonçant l'objectif de l'entretien
  - veiller au bon déroulement de l'entretien
  - annoncer à l'interlocuteur l'importance de ses réponses
  - poser des questions pertinentes claires, concises et précises
  - prêter attention tout le long de l'entretien
  - noter le maximum d'informations, et exiger si besoins des preuves
  - établir un PV ou adresser des questions écrites à l'effet selon un modèle prédéfini.
- aux visites et déplacements à faire sur les lieux, si nécessaire (matériel, stocks, terrain, bâtiment, autres...)
- à l'exhaustivité des travaux programmés, à défaut, procéder par des échantillonnages, et se procurer :
  - des indicateurs de performance (économie, efficacité et efficience)
  - de l'organigramme de la structure (identifier les dysfonctionnements entre ce qui est fixé dans l'organigramme et la situation réelle : interférence, chevauchement, doubles fonctions, tâches ou fonctions non nanties de personnels, personnels sans charges ni fonctions)
  - du flow chart : Identifier la traçabilité de la circulation des données et informations au sein de la structure et juger de son efficacité (diagramme / Circulation - physique ou électronique)
- à l'exploitation des moyens et matériels mis à disposition
- à l'établissement de la feuille de révélation et d'analyse des problèmes FRAP et sa mise à jour, au fur et à mesure de l'avancement de la mission.

## 3.5. Collecte des preuves<sup>10</sup>

Cette opération est effectuée au fur et à mesure de l'avancement de la mission. Les normes INTOSAI stipulent :<sup>11</sup>.

- Qu'il faudrait se prémunir de preuves tangibles, cohérentes et logiques, et ce dans le but de renforcer les conclusions et les jugements du contrôleur relatifs à l'organisation, au programme, à l'activité ou à la fonction objet de la mission de contrôle.

<sup>10</sup> Circulaire n°2 du 26 février 1981 relative à l'élaboration des rapports d'inspection

Circulaire n°25 du 8 octobre 1986 relative au développement des méthodes de contrôle des fonds publics

Circulaire n°28 du 27 décembre 1988 relative au suivi des résultats des travaux des corps de contrôle

Circulaire n°71 du 7 septembre 1988 relative au contrôle des services publics

Circulaire n°26 du 25 septembre 2017 relative aux rapports de contrôle et d'inspection

<sup>11</sup> Les normes INTOSAI 300 ISSAI paragraphe 1.5.3 et 3.5.3 et 4.5.3:

- Que les contrôleurs aient les connaissances nécessaires et profondes des techniques et procédures des collectes des preuves.
- Prendre en considération lors des choix des procédures de collecte, de la qualité des preuves qui devraient être suffisantes, tangibles et non onéreuses.

### 3.5.1. Catégories des preuves

Les preuves peuvent être sous formes:

- Physiques (photos, vidéos, plans, échantillons...)
- Documents (statuts, circulaires, PVs, lettres, contrats, conventions, fichiers électroniques, systèmes, applications...)
- Analytiques (conclusions, perceptions, avis...)
- Orales (informations ou données non notifiées).

### 3.5.2. Critères des preuves<sup>12</sup>

Pour pouvoir renforcer les jugements et conclusions de l'inspecteur, les preuves devraient être :

- correctes et crédibles
- tangibles
- suffisantes quantitativement et qualitativement
- ayant lien avec l'objet de contrôle ou d'analyse
- pouvant être documentés
- réglementaires
- objectives et logiques
- réelles et applicables.

## 3.6. Documentation des travaux de contrôle

Il s'agit de :

- Pièces officielles/administratives de la mission qui :
  - concernent l'authentification de toutes les données se rapportant à la mission d'inspection (informations, résultats, analyses, identification des contrôleurs et de toutes les personnes ayant eu relation avec la mission)
  - serviront d'un lien entre ce qui a été exécuté par l'équipe d'inspection et le contenu du rapport.
- Ces Pièces sont classées en :
  - dossiers sources/références (pouvant être exploité lors des prochaines missions)
  - manuel des procédures relatives aux missions futures
  - un moyen de juger de la compétence des inspecteurs, de leur respect des délais d'exécution, de la finalisation de tous les travaux liés à la mission et de déceler les problématiques ou points non traités.

---

<sup>12</sup> INTOSAI 300 ISSAI paragraphe 1.5.3  
Norme internationale d'audit ISA numéro 230

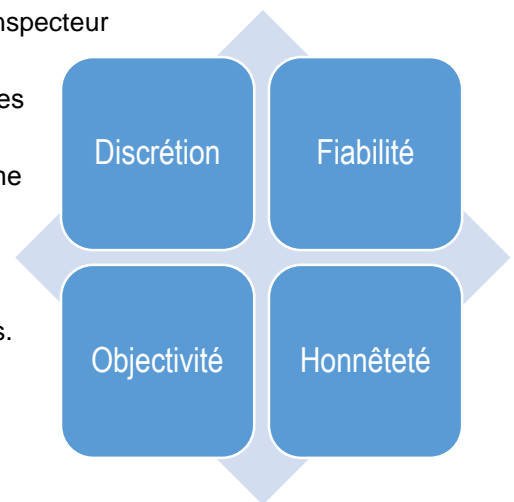
# 4 Méthodologie de conduite d'une mission d'inspection

Dans un but de garantir la réussite de la mission d'inspection, et suite à l'étape de planification de la mission, comme indiqué dans le chapitre précédent, l'équipe d'inspecteurs chargée se concentre sur la conduite de la mission d'inspection, selon une méthodologie standard et des règles déontologiques, citées dans le code d'éthique de l'inspecteur administratif et financier.

## 4.1. Méthodologie

Les différentes missions d'inspection devraient être réalisées suivant :

- une méthodologie standard qui a pour principaux objectifs :
  - d'étudier la pratique et la réalité du fonctionnement au niveau des entités inspectées
  - de repérer les faits significatifs, d'en déterminer les causes engendrant ces faits, et de démontrer les conséquences engendrées par ces faits
  - de proposer des recommandations ou des solutions pour remédier ou éviter ces conséquences
  - de faire adhérer les entités objet de l'inspection aux recommandations proposées
  - d'examiner les programmes d'action et d'assurer le suivi de leur mise en place.
- des règles déontologiques<sup>13</sup>, tirées du code d'éthique de l'inspecteur administratif et financier, à savoir :
  - l'honnêteté : indépendance et connaissance de ses limites (compétences et moyens)
  - l'objectivité : pas de préjugés, capacité d'écoute et bonne foi
  - la discrétion : secret professionnel et confidentialité des dossiers
  - la fiabilité : rigueur, compétence et respect des méthodes.



<sup>13</sup> tirées des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA

## 4.2. Utilité et avantages de la méthodologie de conduite de la mission d'inspection

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

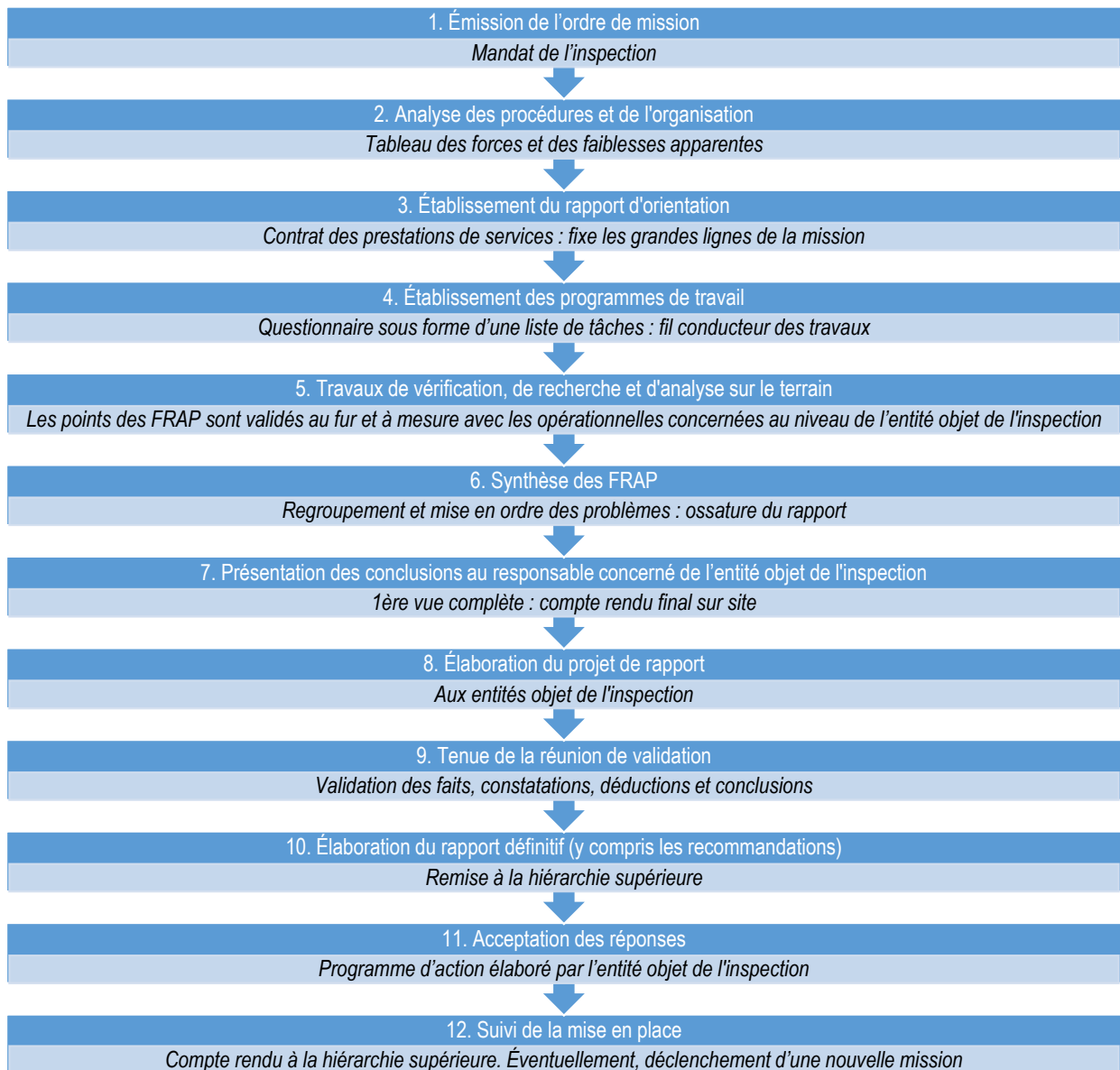
La conduite efficace des missions d'inspection requiert, de ce fait, l'utilisation d'une approche méthodologique simple et pragmatique ainsi que des outils adaptés à ce type de missions.

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

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

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

### 4.3. Schéma général de conduite d'une mission d'Inspection



### 4.4. Phasage de la méthodologie de conduite des missions d'inspection

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

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

**Phase 1 : Phase  
d'étude**

**Phase 2 : Phase  
de vérification**

**Phase 3 : Phase  
de conclusion**

#### 4.4.1. Phase d'étude

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

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

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

Cette phase permet :

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

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

##### 4.4.1.1. Plan d'approche

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

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

#### 1ère étape : Prise de connaissance du domaine à inspecter

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

- les domaines à examiner
- les sites (divisions ou services) à visiter
- les interviews à réaliser et les personnes à rencontrer
- les informations à recueillir
- les points critiques à bien comprendre
- les dates de début et de fin de la phase d'étude.

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

- la recherche de tout élément de définition et d'analyse de l'activité à cerner sur des documents propres de l'entité inspectée
- la consultation de bases documentaires (bases de données informatiques ou tous autres fonds documentaires) de l'entité objet de l'inspection
- la détection des points marquants de l'histoire du domaine inspecté
- l'identification des chiffres saillants ainsi que les données importantes



- l'identification des méthodes de gestion et des systèmes d'information propres à l'entité objet de l'inspection
- la collecte des rapports antérieurs d'inspection ou d'audit (interne et externe).

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

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

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

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

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

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

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

- l'origine et les circonstances de la demande d'inspection, et les principales préoccupations de l'entité objet de l'inspection
- la description du domaine inspectée : données chiffrées, évolution de ces données chiffrées, et limites de la mission
- la démarche de travail pour la suite de la mission ainsi que le personnel alloué à la mission.

#### *4.4.1.2. Réunion d'ouverture*

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

- l'Inspecteur Général ou l'inspecteur chef de mission, et ce selon l'ampleur et l'importance de la mission
- les inspecteurs chargés de la mission
- le premier responsable de l'entité objet de l'inspection ainsi que ses responsables subordonnés conçus être concernés par la mission.

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

- la présentation des Inspecteurs par le chef de la mission
- l'exposé et le rappel du rôle de l'inspection, de sa place et de son positionnement au sein du Ministère
- la présentation du planning prévisionnel de la mission
- la présentation de l'entité objet de l'inspection par le premier responsable ou l'un de ses subordonnés
- la préparation de la logistique (moyens de communication, bureau,...) ainsi que le planning des premiers rendez-vous

- la sensibilisation du personnel de l'entité objet de la mission d'inspection sur l'importance de leur participation en tant qu'« acteurs » et non « victimes ou suspects ».

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

#### 4.4.1.3. Analyse des risques : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (T.F.F.A)

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

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

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

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

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

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

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

Pour chaque objectif de l'analyse, l'inspecteur doit apprécier l'aptitude des dispositions de contrôle mises en place à atteindre les objectifs du contrôle interne et à contribuer au résultat attendu.

L'appréciation du risque repose sur deux estimations :

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

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

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

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

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

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

#### **4.4.2. Phase de Vérification**

##### *4.4.2.1. Feuille de couverture*

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

La feuille de couverture est établie en deux temps :

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

La feuille de couverture doit indiquer :

- la liste exhaustive des interviews à mener (les personnes à contacter et personnes à voir)
- les séquences du contenu des interviews
- la rédaction des questionnaires
- les références des états et documents utiles à la compréhension de l'activité et au bon déroulement de la mission
- l'organisation des tests et l'étendue de ces tests, pour chaque test à effectuer, la feuille de couverture précisera notamment :
  - le type et la référence des documents à examiner
  - la période de référence ou les dates concernées
  - les vérifications et les opérations à effectuer
  - la forme sous laquelle les résultats sont présentés
  - la population globale testée
  - les modalités d'échantillonnage.

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

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

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

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

#### 4.4.2.2. Papiers de travail

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

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

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

Les papiers de travail permettent :

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

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

#### 4.4.2.3. Dossiers de travail<sup>14</sup>

**L'ISA 230** énonce qu'on doit consigner dans les dossiers, les questions importantes en collectant des éléments probants, pour fonder son opinion et permettre de s'assurer que la mission a été effectuée selon les normes et les obligations réglementaires en vigueur.

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



Les objectifs des dossiers constitués étant :

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

<sup>14</sup> L'ISA 230

Le classement des papiers de travail doit permettre un accès direct et rapide à l'information souhaitée, aussi bien pour le responsable de la mission que pour les inspecteurs intervenant dans la mission. Évidemment, un système d'indexation et de référence s'impose.

Les documents établis lors des missions antérieures tels que les organigrammes, les diagrammes de circulation de l'information et des documents peuvent être repris à l'occasion d'une nouvelle mission d'inspection.

**Le dossier de travail** est constitué de **quatre types de dossiers**, différenciés en fonction des objectifs auxquels ils sont destinés :

- **le dossier Synthétique**, qui comprend l'ensemble des documents reçus de l'entité contrôlée, les FRAP élaborées, les papiers de travail confectionnés par les inspecteurs
- **le dossier Analytique**, qui comprend les éléments issus de la phase de vérification. Lorsque les papiers de travail sont trop volumineux, ils sont classés dans le dossier annexe et remplacés par une feuille de renvoi dans le dossier Analytique
- **le dossier Annexe**, qui regroupe l'ensemble des informations historiques sur le processus, la procédure ou l'entité contrôlée et les rapports d'audit (interne et externe) ou d'inspection ainsi que la documentation collectée quant aux thèmes traités
- **le dossier Administratif**, constitue l'outil de planification et de contrôle d'une mission d'inspection. Il englobe les états d'avancements des travaux, les points qui sont en suspens ainsi que des budgets de frais, les exemplaires vierges de feuilles de temps et de notes de frais, les budgets de frais de mission et leur suivi.



#### 4.4.2.4. La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (F.R.A.P)

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

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

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

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

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

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

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

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

- d'éviter l'effet psychologique d'un travail dans le secret : inquiétude des inspectés, antagonisme vis-à-vis des inspecteurs, suspicions réciproques sur les diligences et sincérité de l'autre
- de prévenir l'entité objet de l'inspection le plus tôt possible du problème soulevé ou relevé (il ne s'agit pas de le dénoncer mais de l'aider et le conseiller)
- de lui laisser le temps de s'habituer, d'admettre le problème, et de le reconnaître
- d'obtenir la collaboration de l'entité objet de l'inspection pour résoudre le problème.

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

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

#### **4.4.3. Phase de conclusion**

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

##### *4.4.3.1. Ossature du rapport*

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

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

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

L'ossature du rapport sera utilisée :

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

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

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

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

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

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

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

# 5 Compte rendu d'une mission d'inspection

Le rapport d'inspection contenant les conclusions concernant la capacité de l'entité inspectée à accomplir sa mission, et mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour que soient développées des actions de correction et de progrès, est communiqué aux principaux responsables concernés, pour action, et à la hiérarchie supérieure pour information et décisions.

## 5.1. Aperçu des étapes de la phase de rapport

Le rapport permet à son destinataire de prendre la décision d'agir. La rédaction d'un rapport répond dans la plupart des cas à une demande du manager qui a besoin de s'informer sur une question pour prendre une décision.

Il y a différents types de rapports, le plan peut varier en fonction du type de rapport. Toutefois la méthode suivante proposée s'applique dans la majorité des cas.

### 5.1.1. *Étape 1 – Bien faire préciser la demande*

Bien faire préciser la demande; c'est cette première étape qui va vous guider et circonscrire utilement le champ de votre travail. À cet effet, il est nécessaire de focaliser sur les points suivants :

- Qu'attend le destinataire du rapport précisément de vous ?
- Quels sont ses enjeux ?
- À quoi le rapport va-t-il lui servir ?
- Que connaît-il déjà du sujet ? (pour éviter de le submerger d'informations dont il a déjà connaissance).
- A-t-il connaissance d'études déjà existantes sur le sujet ?
- Quel est le contexte ?
- Quelles sont les raisons du rapport : incident, simple vérification ?

### 5.1.2. *Étape 2 – Rassembler et traiter l'information nécessaire*

- Les sources d'informations sont nombreuses, tant en interne qu'en externe.
- Il peut s'agir d'entretiens, de documentations, de notes de lecture ou de comptes rendus. Il importe à cette étape d'être exhaustif sans non plus se laisser submerger par les informations.
- Sélectionner les informations les plus pertinentes au regard de la demande.



### 5.1.3. Étape 3 – Faire son plan

- Le rapport est habituellement organisé selon le plan classique : introduction, développement, conclusion.
- Le plan proposé ci-dessous est tout à fait classique. En fonction du type de rapport, le développement pourra être différent, mais l'introduction et la conclusion conserveront le même rôle.



### 5.1.4. Étape 4 – Rédiger le rapport

Les règles générales de rédaction des documents s'appliquent aussi aux rapports : phrases courtes, paragraphes bien structurés, vocabulaire compréhensible.

Pour que le rapport soit facile à lire, il est important de soigner la forme :

- Faites court, clair et précis.
- Si certains points demandent une explication complémentaire, n'hésitez pas à les renvoyer en annexe. Cela rendra la lecture de votre rapport plus fluide.
- Si le document dépasse 2 ou 3 pages, n'hésitez pas à l'accompagner d'un sommaire. Si c'est pertinent, accompagnez votre texte de tableaux et/ou de graphiques.
- Donnez des titres aux différentes parties.

#### *L'importance de rédiger des rapports et de les éditer*

- Le rapport d'inspection est défini en général comme étant : « un ensemble d'avis et d'observations de l'inspecteur concernant ses conclusions au sujet des données financières, suite à un contrôle financier, une vérification ou un contrôle sur les résultats. ».<sup>15</sup>
- Le rapport d'inspection est considéré comme le moyen de communication officiel des résultats de la mission d'inspection et un aboutissement de ses travaux.

#### *Les différentes parties concernées par le rapport*

- La structure d'inspection : les responsables, l'équipe chargé de la mission d'inspection.
- L'entité concernée par la mission d'inspection: responsables et agents.

<sup>15</sup> Définition INTOSAI

- Les autorités publiques.
- Les autorités juridiques.
- L'opinion publique; experts, journalistes, société civile...

*L'importance d'éditer des rapports; le rapport d'inspection étant :*

- Pour la structure de contrôle : un **document** officiel qui met en évidence l'importance de la structure, et sert de moyen pour juger les capacités des Inspecteurs.
- Pour l'inspecteur : un **moyen** tangible pour prouver ses capacités et son professionnalisme.
- Pour l'entité objet d'inspection et la hiérarchie : une occasion pour découvrir les faiblesses et les défaillances pour y remédier, selon les recommandations consignées dans le rapport, et **un moyen** pour évaluer les agents et les responsables et avoir une idée sur leurs capacités réelles.
- Pour les autorités publiques : un **outil** important pour s'apercevoir des situations réelles, et permettant de prendre les décisions adéquates sans retard.
- Pour le pouvoir public : un **document** émis par une structure neutre et indépendante reflétant les modes de conduite et de gestion publiques.

## 5.2. Types de rapports

La rédaction des rapports nécessite des compétences professionnelles telles que :

- La capacité d'avoir une logique dans ses idées.
- La capacité de pouvoir synthétiser, lier entre les parties du rapport, et conclure.
- La capacité de s'exprimer, de formuler et sélectionner les termes appropriés.
- La capacité rédactionnelle.

Les corps d'inspection ont souvent adopté la méthodologie de :

- L'établissement d'un rapport préliminaire (à adresser pour commentaires à l'entité objet d'inspection).
- L'établissement du rapport final comportant le rapport préliminaire, les réponses et commentaires de l'entité concernée par la mission d'inspection, ainsi que les commentaires de la structure d'inspection.
- L'établissement des résumés y afférents.

## 5.3. Spécification du rapport de d'inspection<sup>16</sup>

**Le Fond du rapport devrait être :**

- clair
- succin et concis
- précis
- objectif
- significatif

---

<sup>16</sup> Norme 2420 de l'IIA : Qualité de la communication. La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

- réaliste.

**Point de vue forme, le rapport devrait :**

- être bien rédigé et bien présenté
- contenir la date de son édition et signé
- contenir l'objet de la mission ainsi que son étendue
- contenir les parties concernées par la mission ainsi que la période
- contenir le numéro et références de l'ordre de mission
- contenir les normes et méthodes adoptées
- contenir toutes autres données et informations nécessaires et utiles.

**Présentation du rapport**

Le rapport d'inspection se distingue par le fait qu'il est complet, conclusif, écrit et final.

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

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

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

Dans ce rapport, le diagnostic des faiblesses est précis et détaillé. Les risques sont mis en évidence le plus clairement possible. Les recommandations en revanche, sont relativement globales, ouvertes, succinctes, ciblées et hiérarchisées selon l'importance, l'enjeu et l'ordre de priorité.

## 5.4. Les exigences d'un rapport d'inspection

- Le rapport doit satisfaire un certain nombre de critères et doit être objectif, impartial, clair, logique, concis, utile et convaincant.
- Le rapport est un acte de communication destiné à la hiérarchie supérieure (Ministre).
- Le rapport permet d'analyser une situation et met l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.
- Le rapport contient également des recommandations ; une recommandation n'étant pas une critique, c'est une solution proposée au responsable en vue de résoudre les dysfonctionnements constatés.
- Le rapport est généralement organisé par thèmes ou fonctions abordées selon un ordre logique.

### 5.4.1. Le corps du rapport

Le rapport devrait être précédé par une introduction en trois parties :

- les circonstances et les objectifs de la mission : origine de la demande, raisons ayant motivé la mission, et objectifs recherchés
- l'étendue des travaux et notamment leur limite et leur date: il s'agit de faire comprendre aux lecteurs de quoi l'inspection se porte garant et sur quoi il n'émet aucune garantie

- une présentation de l'entité ou de la fonction objet d'inspection (description de l'organisation actuelle, caractéristiques, chiffres clés,...).

#### **5.4.2. Rapport de synthèse**

Le rapport de synthèse a essentiellement deux objectifs :

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

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

#### **5.4.3. Réunion de validation**

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

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

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

- du choix des participants (toutes les personnes impliquées dans la mission)
- de l'attribution des rôles dans l'équipe d'inspection : le chef de mission dirigera la réunion de validation et fera intervenir les inspecteurs.

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

#### **5.4.4. Diffusion du rapport d'Inspection<sup>17</sup>**

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

- le haut comité du contrôle administratif et financier
- la hiérarchie supérieure
- les principaux responsables de l'entité inspectée
- autres responsables (selon la nature, le thème et le contenu de la mission).

La diffusion du rapport d'Inspection doit :

---

<sup>17</sup> Normes :

2440 de l'IIA : Diffusion des résultats. Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés

2440.A1 : Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs aux destinataires à même de garantir que ces résultats recevront l'attention nécessaire.

2440.A2 : Sauf indication contraire de la loi, de la réglementation ou des statuts, le responsable de l'audit doit accomplir les tâches suivantes avant de diffuser les résultats à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation : • évaluer les risques potentiels pour l'organisation ; • consulter la direction générale et/ou, selon les cas, un conseil juridique ; • maîtriser la diffusion en imposant des restrictions quant à l'utilisation des résultats.

- se faire rapidement
- être réfléchi et restreint.

La liste des destinataires doit être proposée par le chef de mission et approuvée par l'Inspecteur Général. Cette liste est jointe au rapport afin que chacun en connaisse les différents destinataires du rapport.

Il est recommandé de ne pas en étendre la diffusion au-delà de la liste prévue car le rapport peut contenir des informations confidentielles.

## 5.5. Évaluation et Suivi de la mission

### 5.5.1. Évaluation

L'évaluation et suivi de la mission se fait en adoptant des critères et des indicateurs pour évaluer et effectuer un suivi des missions d'inspection, tels que :

- les réunions périodiques
- les tableaux de bord
- les questions (fixation des objectifs, finalisation des travaux et leur exhaustivité, répartition des tâches et responsabilités entre l'équipe chargée de la mission ainsi que le degré de leur réussite, respect des délais d'exécution, contraintes et/ou difficultés rencontrées...).

Pour faciliter la tâche d'évaluation et de suivi de la mission, les indicateurs suivants pourraient être adoptés :

- **Indicateurs se rapportant au résultats** (exhaustivité, (points traités/points fixés - délais d'exécution/délais fixés).
- **Indicateurs se rapportant aux moyens mis à la disposition de l'équipe** (exécution des tâches/temps attribué à chaque inspecteur).
- **Indicateurs se rapportant aux conditions de l'avancement de la mission** (la continuité de la mission, membre(s) pourraient être chargés parallèlement d'autres missions, congés, compréhension et bonne interaction, réclamations de l'entité inspectée, difficultés rencontrées accès à l'information ou aux données...).
- **Indicateurs se rapportant à l'évaluation de chaque membre de l'équipe** (édition par le chef de la mission d'une fiche pour chaque membre de l'équipe, reflétant ses capacités professionnelles et d'adaptation, son abnégation, sa présence, ces capacités rédactionnelles, et permettant de focaliser sur les points d'amélioration chez le concerné.

### 5.5.2. Suivi des recommandations issues des rapports<sup>18</sup>

Le suivi de la réalisation des recommandations issues des rapports, devrait se faire par :

- Courrier :
  - Physique : obligatoire pour l’RH (conseil de discipline) et pour le juridique en cas de besoin d’un appel auprès des tribunaux.
  - Électronique : pour le reste.
- Déplacement chez les entités concernées, si besoin.
- En exploitant l’états des Actions de Progrès (E.A.P) et suivi des recommandations.

L’état des actions de progrès communique régulièrement à la hiérarchie supérieure les suites données aux recommandations formulées par l’inspection, et éventuellement les résultats obtenus par les actions correctives des entités inspectées.

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

Le suivi des recommandations permet :

- de maintenir la pression
- d’informer la direction
- de motiver les inspecteurs.

Le suivi réalisé consiste à obtenir auprès de l’entité inspectée, pour chaque recommandation, la désignation d’un responsable. Une fiche par recommandation est établie puis envoyée à chaque responsable.

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

Le suivi des actions de progrès est formalisé par l’engagement de l’inspecteur général sur les plans d’action qu’il a défini lui-même. Il se matérialise par la diffusion de l’état des actions de progrès et se termine par une évaluation des résultats obtenus. Ce plan d’action doit être :

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

---

<sup>18</sup> Normes IIA :

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 les suites données aux résultats communiqués au management.

2500.A1 : Le responsable de l’audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire.

# Bibliographie

## Lois, décrets, circulaires et avis (Tunisie, Maroc, France)

Circulaire n°26 du 25 septembre 2017 relative aux rapports de contrôle et d'inspection.

Circulaire (fr.) n°5540/SG du 30 juin 2011 sur la mise en œuvre de l'audit interne dans l'administration.

Circulaire n°28 du 21 juillet 2000 relative aux corps de contrôle, d'inspection et de l'audit interne.

Circulaire n°66 du 25 novembre 1995 relative à l'assistance des inspections.

Circulaire n°28 du 27 décembre 1988 relative au suivi des résultats des travaux des corps de contrôle.

Circulaire n°71 du 7 septembre 1988 relative au contrôle des services publics.

Circulaire n°25 du 8 octobre 1986 relative au développement des méthodes de contrôle des fonds publics.

Circulaire n°2 du 26 février 1981 relative à l'élaboration des rapports d'inspection.

Cour des comptes (Novembre 2011), La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : un bilan pour de nouvelles perspectives, La documentation française.

Cour des comptes des communautés européennes (2004), Avis No 2/2004 sur le modèle de contrôle unique (proposition relative à un cadre de contrôle interne communautaire) (2004/C 107/01).

Décret 1164-2016 du 10 août 2016 relatif à l'organisation du ministère du développement, de l'investissement et coopération internationale.

Décret 951-2016 du 28 juillet 2016 relatif à l'organisation du ministère des affaires locales.

Décret 410-2014 du 16 janvier 2014 relatif à l'organisation des services centraux du ministère du transport.

Décret 4522-2013 du 12 novembre 2013 relatif à l'organisation du ministère des affaires religieuses.

Décret 4064-2013 du 19 septembre 2013 relatif à l'organisation du ministère de la femme et de la famille.

Décret 1998-2012 du 11 septembre 2012 relatif à l'organisation du ministère de la technologie de l'information et de la communication.

Décret (fr.) n 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration.

Décret n°2.11.112 du 23 juin 2011 relatif aux inspections générales des ministères. (Haut-commissariat au plan-royaume du Maroc).

Décret 3779-2009 du 21 décembre 2009 relatif à l'organisation du ministère de l'éducation et de l'enseignement.

Décret 2876-2008 du 11 août 2008 relatif à l'organisation du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la recherche.

Décret 1124-2007 du 7 mai 2007 relatif à l'organisation du ministère de la jeunesse, du sport et de l'éducation physique.

Décret 2123-2005 du 17 juillet 2005 relatif à l'organisation du ministère du tourisme.

- Décret 2966-2001 du 20 décembre 2001 relatif à l'organisation du ministère du commerce.
- Décret 420-2001 du 13 février 2001 relatif à l'organisation du ministère de l'agriculture.
- Décret 615-2000 du 13 mars 2000 relatif à l'organisation du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.
- Décret 134-2000 du 18 janvier 2000 relatif à l'organisation du ministère de l'industrie.
- Décret 1875-96 du 7 octobre 1996 relatif à l'organisation du ministère de la culture.
- Décret 269-96 du 14 février 1996 relatif à l'organisation du ministère des affaires sociales.
- Décret n° 95-860 modifié du 27 juillet 1995, article 3, instituant les fonctions d'inspecteur et d'inspecteur général en service extraordinaire à l'inspection générale des finances, à l'inspection générale de l'administration et à l'inspection générale des affaires sociales-- l'IGA <http://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Organisation/Inspection-generale-de-l-administration>.
- Décret 1282-91 du 28 août 1991 relatif à l'organisation du ministère des affaires étrangères.
- Décret 1413-88 du 22 juillet 1988 relatif à l'organisation du ministère de l'équipement et de l'habitat.
- Décret 1244-84 du 20 octobre 1984 relatif à l'organisation du ministère de l'intérieur.
- Décret 793-81 du 9 juin 1981 relatif à l'organisation des services de l'administration centrale du ministère de la santé.
- Loi 46-2018 du 1 août 2018 relative à la déclaration des biens et de la lutte contre l'enrichissement illicite et les conflits d'intérêts.
- Loi 50-93 du 3 mai 1993 relative au Haut Comité du Contrôle Administratif et Financier.

## Documentation et rapports

- Abdelwahed, Hechemi « Résumé du guide IFAC pour l'utilisation des normes internationales d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises » - PGL Maroc  
[https://www.ifac.org/system/files/downloads/RACsumAc\\_du\\_guide\\_d\\_audit\\_IFAC.pdf](https://www.ifac.org/system/files/downloads/RACsumAc_du_guide_d_audit_IFAC.pdf)  
(consulté le 27 mars 2020).
- ATCP, Association tunisienne des contrôleurs publics (2016), *Guide du contrôle général – méthodologie de l'exécution d'une mission de contrôle*, janvier 2016.
- Boullanger, Hervé (2014), « L'audit interne dans le secteur public » - E.N.A. | Revue française d'administration publique 2013/4 - N°148, pages 1029 à 1041 ISSN 0152-7401 Article disponible en ligne à l'adresse :  
<http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2013-4-page-1029.htm>.
- Bureau Vérificateur Général du Canada (2017), Approche par les risques : Sélection des sujets d'audit de performance.
- Castagnos, Jean-Claude (1987), « Performance et gestion publique : Un pari impossible ? », *Économie et société*, n°12, p. 141-173.
- De Visscher, C. et Petit, L. (2002), « L'audit interne dans l'administration publique : Un état des lieux dans les ministères fédéraux », *Pyramides*, 5 / 2002, p. 73-100.
- Ferlie, E. et al. (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford University Press.
- Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2016), Approches à l'égard de la sélection et de la planification pluriannuelle des audits. <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/research-publications/ApproachesToAuditSelectionFR.pdf> (consulté le 27 mars 2020).



- IFACI-AMRAE (2013), *Trois lignes de maîtrise pour une meilleure performance : Fiabiliser la stratégie pour une gestion organisée des risques*,  
<https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Trois%20lignes%20de%20ma%C3%A9trise%20pour%20une%20meilleure%20performance%20%28IFACI%20-%20AMRAE%29.pdf>  
 (consulté le 27 mars 2020).
- IFACI et PricewaterhouseCoopers (2014), COSO - Référentiel intégré de contrôle interne : l'évolution du référentiel COSO du contrôle interne au management des risques, p.122, édition 2014.
- IIA (2017), « Lignes directrices complémentaires- Guide Pratique » CRIPP (Cadre de Référence international des Pratiques Professionnelles) - IIA- Rapport d'audit-communiquer les résultats d'une mission d'assurance. <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/CRIPP-2017-version-finale-amende-e-31052017.pdf> (consulté le 27 mars 2020).
- IIA (2013), *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficace*, janvier 2013.
- INTOSAI (2017), *Recueil des normes de contrôle de l'INTOSAI : 2ème édition*, 18 décembre 2017.
- INTOSAI, Comité des normes de contrôle interne (Cour des comptes de Belgique), Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public, p.31.  
<https://www.partagedesconnaissancesbw.be/attachment/425249/> (consulté le 27 mars 2020).
- INTOSAI, Performance Audit Subcommittee: Selecting performance audit topics.
- ISO (2018), ISO 31000:2018 Management du risque, lignes directrices.
- ISO (2009), ISO 31010:2009 Gestion des risques, techniques d'évaluation des risques.
- Julien, Dany et Sabih, Sacha (2012), « Une méthode fondée sur les risques pour la sélection des sites à auditer », *Revue internationale de la vérification des comptes publics*, octobre 2012.  
[https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about\\_us/IJGA\\_Issues/former\\_years/2012/FR\\_2012\\_oct.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/IJGA_Issues/former_years/2012/FR_2012_oct.pdf) (consulté le 27 mars 2020).
- OCDE (2019), *Contrôle interne et gestion des risques pour l'intégrité publique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord*, OCDE, Paris,  
<http://www.oecd.org/gov/ethics/controle-interne-gestion-risques-integrite-publique-mena.pdf>.
- OCDE (2018), *Intégrer l'évaluation des risques dans la planification pluriannuelle de l'audit de performance*, OCDE Paris,  
<http://www.oecd.org/governance/ethics/Int%C3%A9grer-evaluation-des-risques.pdf>.
- OCDE (2016), *Le contrôle interne et la gestion des risques pour renforcer la gouvernance en Tunisie*, OCDE, Paris, [www.oecd.org/mena/governance/Contrôle\\_interne\\_et\\_la\\_gestion\\_des\\_risques\\_en\\_Tunisie.pdf](http://www.oecd.org/mena/governance/Contrôle_interne_et_la_gestion_des_risques_en_Tunisie.pdf).
- Reding, Kurt (dir.) (2011), *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, traduit de « Internal auditing : assurance & consulting services, 2ème éd. », The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Référentiel des Emplois Types et des Compétences Communes aux Administrations Publiques – Version 001 du 30/11/2005 (Code F03E04),  
[https://uclgafrica-alga.org/wp-content/uploads/2019/06/Presentation\\_REC.pdf](https://uclgafrica-alga.org/wp-content/uploads/2019/06/Presentation_REC.pdf)  
 (consulté le 27 mars 2020).
- Renard, Jacques (2011), *Théorie et pratique de l'Audit Interne*, Éditions Eyrolles.

