



# RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA COUR DES COMPTES DU TCHAD

## Destinataires :

- IDI et CREFI AF
- Assemblée Nationale
- Partenaires Techniques et Financiers

## Superviseur interne :

- Mme ZARA IBRAHIM MAHAMAT ITNO, Présidente de la Cour des Comptes

## Supervision externe :

- M. Alain MEMVUH, Manager Gouvernance des ISC –Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI)

## Présenté par les Conseillers:

- NEPIDE DOSSOUM POPEE, Cheffe d'équipe
- OUMAR ADOUM SINI, membre

## Finalisé par les Conseillers:

- LAMENE OUYA Job, Chef d'équipe
- OUSMANE YACOUB GADAM, membre
- TOUNGADE HASSANE ADOUM, membre
- BOUKAR SEDICK ABAKAR, membre

Période évaluée : Année 2019

# TABLE DES MATIERES

<b>Sigles et abréviations</b> .....	<b>iii</b>
<b>Avant-propos</b> .....	<b>4</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I : INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
<b>CHAPITRE II : METHODOLOGIE</b> .....	<b>13</b>
2.1. Méthodes utilisées pour la collecte des données.....	13
2.2. Sources d'informations utilisées .....	13
2.3. Entretiens menés .....	13
2.4. Dossiers d'audit échantillonnés et justification du choix.....	13
2.5. Analyse des données factuelles .....	14
2.6. Risques identifiés pendant l'évaluation et migration .....	14
2.7. Approche développée par le Chapitre contextuel .....	14
<b>CHAPITRE III : PRESENTATION DU PAYS ET DE L'ISC</b> .....	<b>15</b>
3.1. Description des mécanismes de gouvernance nationaux et du contexte général dans lequel l'ISC évolue.....	15
3.2. Description du contexte budgétaire du secteur public et de son incidence sur la performance de l'ISC .....	17
3.3. Description du cadre juridique et institutionnel de l'ISC, de sa structure organisationnelle, de ses ressources .....	21
<b>CHAPITRE IV : EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT, DES CAPACITES ET LA PERFORMANCE DE L'ISC</b> .....	<b>25</b>
<b>4.1. Domaine A : Indépendance et cadre juridique de l'ISC</b> .....	<b>26</b>
4.1.1. Indicateur 1 (ISC-1): Indépendance de l'ISC .....	26
4.1.2. Indicateur (ISC-2): Mission de l'ISC.....	30
<b>4.2. Domaine B : Gouvernance Interne et déontologie</b> .....	<b>34</b>
4.2.1: Indicateur (ISC-3): Cycle de planification stratégique .....	34
4.2.2. L'indicateur (ISC-4): Environnement de contrôle organisationnel .....	38
4.2.3. L'indicateur (ISC-5): Audits externalisés .....	42
4.2.4. L'indicateur (ISC-6) : Leadership et Communication interne .....	42
4.2.5. L'indicateur (ISC-7): Planification globale de l'audit.....	45
<b>4.3. Domaine C : Qualité de l'audit et rapports, normes et méthodes d'audit</b> .....	<b>48</b>
4.3.1. L'indicateur ISC-8 : Champ d'audits.....	48
4.3.2. Normes des audits.....	53
4.3.3. Processus des audits.....	65
4.3.4. Résultats des audits.....	81
4.4.1. L'évaluation l'indicateur ISC-21.....	90

<b>4.5. Domaine E : Ressources humaines et formation .....</b>	<b>93</b>
4.5.1. Indicateur ISC-22 : Gestion des ressources humaines.....	93
4.5.2. L'indicateur ISC-23: Perfectionnement professionnel et formation .....	97
<b>4.6. Domaine F : Communication et gestion des parties prenantes .....</b>	<b>102</b>
4.6.1. Indicateur ISC-24: Communication avec les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire .....	102
4.6.2. Indicateur ISC-25: Communication avec les médias, les citoyens et les organisations de la société civile.....	107
<b>CHAPITRE V : PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ISC .....</b>	<b>111</b>
5.1. Description des réformes en cours ou récemment engagées .....	111
5.2. Utilisation des résultats de l'ISC par les bailleurs de fonds externes .....	111
<i>Aussi, malgré le changement intervenu à nouveau le 26 février 2024, la Cour des Comptes maintient l'engagement de l'ancienne Chambre des Comptes pour finaliser l'évaluation initiale de sa performance à l'aide de l'outil CMP-ISC. ....</i>	<i>112</i>
<i>La nouvelle équipe effectuera une évaluation répétée afin de prendre en compte les changements significatifs intervenus dans tous les domaines. ....</i>	<i>112</i>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>113</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>114</b>
Annexes 1.....	114
Annexe 2: .....	120

## SIGLES ET ABBREVIATIONS

PR : Présidence de la République  
PM : Premier Ministre  
MFB : Ministère des Finances et du Budget  
RGCP : Règlement Général sur la Comptabilité Publique  
PEFA : Public Expenditure and Financial Accountability  
BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale  
RGPH : recensement Général de la Population et de l'Habitat  
PIB : Produit Intérieur Brut  
BAD : Banque Africaine de Développement  
ODD : Objectifs de Développement Durable  
OSC : Organisation de la Société Civile  
FPHN : Forum Politique de Haut Niveau  
CEMAC : Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale  
TOFE : Tableau des Opérations Financières de l'Etat  
LOLF : Loi Organique relative aux Lois des Finances  
ISC : Institution Supérieure de Contrôle  
CMP-ISC : Cadre de Mesure de la Performance des Institutions Supérieures de Contrôle  
SJC : Section de Jugement des Comptes  
SCAFB: Section de Contrôle, des Affaires Financières et Budgétaires  
SDB : Section de Discipline Budgétaire  
AF : Audit Financier  
AC : Audit de Conformité  
AP : Audit de performance  
CJ : Contrôle Juridictionnel  
GRH : Gestion des Ressources Humaines  
RH : Ressources Humaines  
PG : Parquet Général  
SG : Secrétaire Général  
BCC : Banque Commerciale du Chari  
BSIC : Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce  
CBT : Commercial Bank Of Tchad  
STAR : Société Tchadienne d'Assurance et de Réassurance  
SHT : Société des Hydrocarbures du Tchad  
SNRT : Société Nationale de Raffinage du Tchad  
SNE : Société Nationale d'Electricité  
STE : Société Tchadienne des Eaux  
SOTEL : Société des Télécommunications du Tchad

## AVANT-PROPOS

Par la Constitution du 04 mai 2018 instituant la 4<sup>ème</sup> république, la Cour des Comptes est redevenue Chambre des Comptes au sein de la Cour Suprême.

En tant qu'Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publique (ISC), la Chambre des Comptes a souscrit à une déclaration d'engagement le 03 septembre 2019 pour participer au Programme de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI<sup>1</sup>) sur la Gestion Stratégique, la Mesure de la Performance et le Reporting (SPMR).

Pendant cette évaluation, la Constitution du 17 décembre 2023 et la loi organique N°007/CNT/2024 du 26 février 2024 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles de procédure devant la Cour des Comptes ont acté la création de la nouvelle Cour des Comptes.

Malgré des changements positifs significatifs apportés par ces textes en matière d'indépendance, la nouvelle équipe désignée par l'ordonnance N°011/PCrC/2024 du 29 novembre 2024, a maintenu la période d'évaluation de l'année 2019 pour marquer le point de départ de l'évolution de notre institution et conduira une seconde évaluation à la fin du cycle stratégique.

Dans le cadre de cette intervention, la Cour des Comptes reçoit un appui technique et méthodologique pour réaliser les activités ci-après :

1. L'évaluation objective et globale de la performance actuelle de l'institution à travers le Cadre de Mesure de la Performance des ISC (CMP-ISC) ;
2. L'élaboration d'un plan stratégique qui se déclinera en plans opérationnels subséquents ;
3. La mise en place d'un cadre de résultats et le développement d'un système intégré de suivi-évaluation pour faciliter la mise en œuvre du Plan Stratégique et la reddition annuelle des comptes sur la performance de l'ISC ;
4. La conduite d'une seconde évaluation CMP-ISC à la fin du cycle stratégique, pour évaluer l'amélioration des performances de l'ISC et sa contribution à créer de la valeur et des avantages dans son environnement.

Le présent rapport évalue la performance de l'ISC sur sa capacité à remplir sa mission. Cette évaluation a été réalisée suivant la méthodologie préconisée par le Cadre de Mesure de Performance des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (CMP-ISC)<sup>2</sup>.

Cette évaluation repose sur 25 indicateurs, 79 composantes et couvre les six (06) domaines stratégiques de l'ISC qui sont :

- Domaine A : Indépendance et cadre juridique
- Domaine B : Gouvernance Interne et déontologie

<sup>1</sup> <https://idi.no/> Initiative de Développement de l'INTOSAI

<sup>2</sup> <https://idi.no/elibrary/well-governed-sais/sai-pmf/760-sai-pmf-french-new-deign-final/file>

- Domaine C : Qualité de l'audit et reporting
- Domaine D : Gestion financière, actifs et service de soutien
- Domaine E : Ressources humaines et Formation
- Domaine F : Communication et gestion des parties prenantes.

Les résultats de cette évaluation serviront de base pour le développement du système de gestion stratégique de la performance de l'ISC qui constitue la 2<sup>ème</sup> phase du processus.

L'objectif de la participation de la Cour des Comptes à cette initiative est d'évaluer sa performance dans son contexte national, et d'aider à identifier la valeur et les avantages qu'elle représente pour la société tchadienne. Cette initiative lui permettra également de faire l'état des lieux de sa capacité afin de dégager ses forces et faiblesses, identifier les obstacles et créer des opportunités d'amélioration. L'évaluation permettra de corriger les insuffisances relevées qui sont sous son contrôle et faire le plaidoyer auprès des autorités compétentes pour celles qui ne sont pas sous son contrôle.

L'évaluation permettra à la Cour des Comptes de déterminer la Compétence de son personnel, de s'assurer que son environnement de travail est approprié et ses méthodes de travail conformes aux normes d'audits. Elle repartira ainsi sur des meilleures bases afin de promouvoir les principes de redevabilité, de transparence et de l'intégrité de l'exécutif et des organismes publics.

La Présidente de la Cour des Comptes



**Madame ZARA IBRAHIM MAHAMAT ITNO**

## RESUME

L'évaluation CMP-ISC menée par l'équipe de la Cour des Comptes résulte de la décision de la présidente de la Cour des Comptes.

Il s'agit pour la chambre des Comptes d'alors de s'auto-évaluer sous la supervision de l'IDI, et d'en tirer des conclusions propres à lui permettre d'élaborer son plan stratégique.

Le rapport sera destiné à la Cour des Comptes, à l'IDI, au CREFIAF, au Président de l'Assemblée Nationale ainsi qu'aux partenaires techniques et financiers.

L'évaluation s'est déroulée pendant que des réformes importantes engageant l'avenir de l'ISC sont menées à travers la Constitution du 17 décembre 2023 et la loi organique N°007/CNT/2024 du 26 février 2024 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles de procédure devant la Cour des Comptes.

Ces textes ont acté la création de la nouvelle Cour des Comptes et incarnent des changements positifs significatifs en matière d'indépendance.

La nouvelle équipe a maintenu la période d'évaluation de l'année 2019 pour marquer le point de départ de l'évolution de notre institution avec l'engagement de conduire une seconde évaluation à la fin du cycle stratégique.

Il résulte de l'évaluation les principales constatations ci-après :

- La création de l'ISC résulte d'une disposition constitutionnelle. Elle dispose d'attributions assez larges, d'un accès illimité à l'information et des droits et obligations de faire rapport. Cependant, elle n'exerce pas la plénitude des pouvoirs comme le recommande les normes INTOSAI P10 et P12 relatives à l'indépendance des dirigeants de l'ISC qui sont nommés et révoqués par ordonnance du Président de la Cour Suprême ;
- Dans le domaine de la gouvernance interne et de la déontologie, la Chambre des Comptes dispose, pour la période sous revue, d'un plan stratégique hérité de l'ancienne Cour des Comptes mais n'a pas de code de déontologie et d'un système de communication électronique efficace ;
- En matière d'audit, la Cour des Comptes est mandatée pour réaliser les trois types d'audits ainsi que le contrôle juridictionnel. Les guides et les manuels de procédures sont alignés avec les normes ISSAI. Cependant dans la pratique la mise en œuvre de de ces outils est retardée à cause de l'instabilité de l'institution. De ce fait, des efforts supplémentaires sont requis pour assurer leur effectivité sur l'ensemble des aspects.
- La Cour des Comptes ne dispose pas d'indépendance financière, des actifs et des infrastructures propres. Elle n'a donc pas mis en place un dispositif pour la gestion de ses ressources ;
- La Cour des Comptes ne dispose pas de service de soutien administratif et informatique ;
- Dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la formation, la Cour des Comptes n'a aucune emprise sur le recrutement du personnel et la gestion des carrières et ne dispose pas de plan de formation même si elle a un service créé à cet effet ;

- Sans avoir élaboré formellement une stratégie de communication à cet effet, la Cour des Comptes a une communication et une gestion efficace avec les pouvoirs exécutifs, législatif et judiciaire. Par contre, les relations avec la presse et la société civile restent très limitées

L'évaluation a mis en exergue les forces et les faiblesses de la Chambre telles que résumées dans le tableau ci- dessous :

**Tableau n°01 : Résumé des forces et faiblesses de l'ISC**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création par une disposition constitutionnelle ;</li> <li>- Attributions suffisamment larges accordées par la loi ;</li> <li>- accès à toutes informations nécessaires à sa mission ;</li> <li>- droit et obligation de faire rapport et de publier ;</li> <li>- la direction de l'ISC délègue ses pouvoirs aux échelons intermédiaires ;</li> <li>- les conseillers sont consultés sur les questions importantes ;</li> <li>- L'information circule bien au sein de la Chambre ;</li> <li>- Les audits financier, de performance et de conformité font partie des missions de l'ISC et elle dispose d'outils appropriés pour les effectuer ;</li> <li>- Existence d'un Plan Stratégique hérité de l'ancienne Cour des Comptes</li> <li>- les exigences déontologiques sont respectées ;</li> <li>- l'ISC juge les comptes des comptables publics ;</li> <li>- la Chambre communique régulièrement avec les parties prenantes à travers des points focaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'autonomie financière et d'organisation administrative ;</li> <li>- Absence d'indépendance du dirigeant de l'ISC qui est nommé par ordonnance du Président de la Cour Suprême et révoqué dans les mêmes conditions ;</li> <li>- la constitution ne désigne pas explicitement la Chambre comme ISC ;</li> <li>- les attributions accordées par la loi ne sont pas toujours mises en œuvre ;</li> <li>- les ressources insuffisantes ;</li> <li>- Pas de plan de communication ; absence d'adresses électroniques de connexion internet ;</li> </ul>

De façon générale, les attributions de la Chambre des Comptes en matière de contrôle des finances publiques sont assez étendues et les pouvoirs accordés aux vérificateurs largement suffisants pour mener à bien leurs missions. Il convient cependant de noter que ces prérogatives sont rarement exercées dans leur plénitude.

Les moyens humains et matériels restent limités et l'absence d'autonomie en matière budgétaire est un véritable handicap à la performance de l'ISC.

Bien que disposant de la faculté de programmer librement ses missions, leur réalisation effective demeure tributaire de ressources sur lesquelles la Chambre des Comptes a une emprise très limitée.

L'une des missions de l'ISC est d'informer les citoyens sur la façon dont les ressources publiques sont gérées par les gouvernants et l'association des organisations citoyennes à son action peut améliorer l'efficacité de sa mission. La Cour des Comptes malgré sa création récente a contribué par les audits de conformité à éclairer les parlementaires sur l'exécution de loi de finances. Elle a commencé à élaborer un outil interne, à savoir la stratégie d'implication des parties prenantes afin de mieux informer les citoyens sur la gestion des Finances Publiques.

La Cour des Comptes n'a pas entrepris assez d'actions pour permettre à l'équipe d'effectuer une évaluation basée sur la pratique afin de corriger les imperfections.

b) Déclaration de revue indépendante

*Laisser vide pour le moment car cette partie doit être complétée après la revue indépendante faite par une personne externe au processus. ( IDI)*

c) Observations sur la performance de l'ISC et l'impact de ses travaux

**(i) Évaluation intégrée de la performance de l'ISC:**

L'équipe d'évaluation CMP-ISC a relevé comme éléments affectant positivement la performance de l'ISC :

- La création de l'ISC par une disposition constitutionnelle qui accorde une sécurité juridique à l'institution ;
- Les attributions assez larges, l'accès illimité à l'information et des droits et obligations de faire rapport confèrent une qualité objective aux résultats des différents rapports et redevabilité du service public ;
- En matière d'audit, les textes lui donnent un large mandat à la Cour pour effectuer toutes les formes d'audits ainsi que le contrôle juridictionnel ce qui permet de couvrir plusieurs domaines ;
- Les normes et procédures de contrôle en vigueur sont pour l'essentiel conformes aux normes ISSAI. La Cour a la liberté de transmettre ses rapports à toutes entités qu'elle juge utiles et de les publier lui permettant ainsi d'asseoir la crédibilité et la sincérité de ses travaux auprès des citoyens ;
- La stratégie de communication en cours d'élaboration n'est pas validée, mais les contacts sont entrepris avec les parties prenantes dans un cadre informel.

Comme éléments qui limitent la performance de la Chambre des Comptes, l'équipe d'évaluation CMP-ISC a noté :

- L'absence d'autonomie financière et de gestion. Le texte créant l'ISC n'a pas consacré son indépendance financière et administrative avec comme conséquence logique la limite des moyens d'actions pour l'exécution de ses missions de contrôle.

- Les textes créant la Chambre des Comptes ne lui donnent pas le pouvoir de recruter son personnel. Cela ne lui permet pas de se prononcer sur leurs compétences professionnelles ;
- L'Ordonnance n°015/PR/2018, instituant l'ISC dispose que le Président de la Chambre des Comptes est désigné et révoqué par ordonnance du Président de la Cour Suprême. De ce fait, le chef de l'ISC ne peut jouir de l'indépendance comme le prévoit les normes et principes de l'INTOSAI.

En raison de sa création récente, les travaux de la Chambre ont concerné essentiellement les outils de pilotage pour la réalisation de son mandat.

**(ii) Valeur et avantages des Institutions Supérieures de Contrôle – Faire la différence dans la vie des citoyens:**

En principe l'action de l'ISC doit conduire à une redevabilité des gestionnaires des fonds publics.

La Chambre des Comptes a instauré la prestation de serment des comptables publics, ce qui implique une exigence de la qualification professionnelle dans la nomination.

A défaut d'effectuer les audits pour la période sous revue, la Chambre des Comptes a jugé les comptes des comptables publics et examiné l'exécution des lois de finances.

Ces actions ont fait prendre conscience aux acteurs intéressés de leur obligation à rendre compte de leur gestion.

Quant à leur impact sur la vie des citoyens, les évaluateurs ne disposent pas d'assez de recul pour l'apprécier.

L'environnement de gouvernance économique et financière du pays est assez délétère ce qui rend la tâche difficile à l'ISC. Comme facteurs qui limitent l'impact de l'action de l'ISC on peut noter le manque de suivi des recommandations issues de différents contrôles menés par la Cour et l'impunité des personnes mises en cause.

**(iii) Analyse des efforts de renforcement des capacités de l'ISC et de ses perspectives d'amélioration**

Le renforcement de capacité a été une préoccupation pour la Cour des Comptes mais elle n'a pas eu d'opportunités pour le réaliser. En effet, pour la période sous revue, l'équipe d'évaluation a constaté :

- Dans le cadre de l'indépendance, le rattachement de la chambre à la Cour Suprême ne lui permet pas de disposer d'un budget propre pour l'exécution de ses plans de formation;
- Malgré la désignation d'un point focal chargé de la formation et du perfectionnement, le projet de plan de formation conçu n'a pas connu un début d'exécution

Cependant les nouveaux textes mettant en place la nouvelle Cour des Comptes apportent des changements significatifs renforçant son indépendance et son organisation interne.

#### **d) Utilisation par la direction de l'ISC des résultats de l'évaluation**

Les résultats de l'évaluation permettront à la Cour des Comptes :

- d'établir un plan stratégique pour les prochaines années ;
- de corriger le dysfonctionnement mis en exergue par l'évaluation ;
- d'entreprendre des réformes en vue d'adapter les textes qui le régissent aux exigences des normes internationales en matière de contrôle des finances publiques.

# CHAPITRE I : INTRODUCTION

Le Cadre de Mesure de la Performance des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques (CMP-ISC) est un outil développé par l'INTOSAI et mis à la disposition des ISC membres pour évaluer elle-même leur performance au regard des normes ISSAI et des bonnes pratiques. Il couvre l'ensemble des activités des ISC notamment leur gouvernance, la conduite des audits et du contrôle juridictionnel, leurs relations avec les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire ainsi que les autres parties prenantes.

Le but du CMP-ISC est de fournir une évaluation détaillée sur les forces et faiblesses de l'ISC et la manière dont elles influent sur sa performance. L'évaluation à l'aide du CMP-ISC est volontaire et les décisions clés y relatives devront être prises par l'ISC elle-même afin de déboucher sur l'élaboration de son plan stratégique.

Consciente de la contribution que pourrait lui apporter l'évaluation utilisant le CMP-SC et suite à l'invitation de l'IDI en date du 22 avril 2019, la Chambre des Comptes y a souscrit en date du 03 mai 2019. A cet effet, la Présidente a désigné une équipe de trois conseillers qui ont pris part du 27 au 31 Mai 2019 à l'atelier de formation sur l'utilisation de cet outil à Yaoundé (Cameroun).

Compte tenu de la création récente de la Chambre des Comptes (31 mai 2018), la période couverte par l'auto évaluation est l'année 2019.

L'équipe a réalisé une première évaluation dont le projet de rapport a fait l'objet d'une revue au cours de l'atelier organisé par le CREFIAF du 27 au 31 janvier 2019 à N'Djamena.

L'équipe a recouru aux 25 indicateurs proposés dans le CMP-ISC de l'INTOSAI et est arrivée aux conclusions résumées dans le tableau :

**Tableau n° 02 : Les indicateurs de mesure**

Indicateurs Applicables	Indicateurs non-applicables et raisons
ISC – 1 : Indépendance de l'ISC ISC-2 : Missions de l'ISC ISC-3 : Cycle de planification stratégique ISC-4 : Environnement de contrôle organisationnel ISC-6 : Leadership et communication interne ISC-7 : Planification global de l'audit ISC- 8 : Champ de l'audit ISC-9 : Normes d'audit financier et gestion de qualité ISC- 10 : Processus des audits financiers ISC- 11 : Résultat de l'audit financier ISC-12 : Normes d'audit de performance et gestion de qualité ISC- 13 : Processus d'audit de performance ISC- 14 : Résultat de l'audit performance ISC-15 : Normes d'audit de conformité et gestion de qualité ISC- 16 : Processus d'audit de conformité ISC- 17 : Résultat de l'audit de conformité ISC-18 : Normes de contrôle juridictionnel et gestion de la qualité	ISC- 5 : Audits externalisés  Les audits externalisés ne sont pas prévus par les textes de base de l'ISC

ISC- 19 : Processus de contrôle juridictionnel ISC-20 : Résultat des contrôles juridictionnels ISC-21 : Gestion financière, actifs et services de soutien ISC-22 : Gestion des RH ISC-23 : Perfectionnement professionnel et formation ISC-24 : Communication avec les pouvoirs législatifs, exécutifs et judiciaires ISC- 25 : Communication avec les médias, les citoyens et OSC	
--	--

Le présent projet de rapport est organisé en quatre chapitres : une introduction, la méthodologie utilisée, les informations contextuelles sur l'ISC, l'évaluation de l'environnement, de la capacité et de la performance de l'ISC.

## CHAPITRE II : METHODOLOGIE

L'évaluation de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême a été effectuée à l'aide du Cadre de Mesure de la Performance des Institutions Supérieure de Contrôle des Finances Publiques (CMP-ISC), conformément aux normes ISSAI et aux bonnes pratiques.

### 2.1. Méthodes utilisées pour la collecte des données

Pour réaliser son mandat, la mission a appliqué les procédés d'évaluation suivants :

- l'inspection des documents ;
- les entretiens.

### 2.2. Sources d'informations utilisées

- Constitution du 4 mai 2018;
- Loi Organique Relative aux lois des Finances n°004/PR/2014 du 18/02/2014;
- Loi n°019/PR/2019 du 04/08/2019, portant charte des partis politiques ;
- Ordonnance N°015/PR/2018 du 31/05/2018, portant attributions, organisation, fonctionnement et règles de procédure devant la Cour Suprême ;
- Décret n°029/PR/PM/2012 du 11/01/2012 fixant les conditions d'éligibilité des partis politiques à la subvention de l'Etat ;
- Décret n° 817/PR/PM/MFB/2015 du 01/04/2015 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique (RGCP) ;
- Guides de vérification de la Cour des Comptes ;
- Manuel de procédures de la Cour des Comptes ;
- Code de déontologie de la Cour des Comptes ;
- Documents de la Direction de la Dette ;
- Rapport Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) de 2017 ;
- Rapport sur l'exécution de lois des finances de 2018 établi par le Ministère des Finances et de Budget (MFB);
- Rapport sur la situation économique établi par la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC);
- Rapport d'examen des comptes des Partis politiques des exercices 2016 et 2017 ;
- Dossiers de contrôles sur l'exécution de lois de finances de 2015 et des partis politiques de 2016 et 2017.

### 2.3. Entretiens menés

- Présidente de la Chambre des Comptes ;
- Présidents des Sections ;
- Conseillers.

### 2.4. Dossiers d'audit échantillonnés et justification du choix

En vertu des dispositions des articles 55 et 56 de l'Ordonnance n°015/PR/2018, la Chambre a le mandat pour effectuer les audits Financier, de performance, de conformité et le contrôle juridictionnel.

Pendant la période sous revue, elle a réalisé trois audits de conformité portant sur l'examen de l'exécution de la loi de finances de 2015, les comptes des partis politiques de 2016 et 2017. Elle a mis soixante-neuf (69) comptes de gestion des comptables publics en jugement dont vingt-six (26) arrêts provisoires rendus. Elle a engagé une procédure d'amende pour non production et retard de production des comptes à l'encontre de vingt-huit (28) comptables pour vingt-neuf (29) comptes de gestion dont vingt-six (26) ont fait l'objet d'un arrêt provisoire d'amende.

L'audit financier et l'audit de performance n'ont pas été menés entièrement conformément aux normes ISSAI.

De ce qui précède et compte tenu du nombre limité des dossiers d'audit, l'équipe d'évaluation a préféré sélectionner l'ensemble des trois dossiers d'audit de conformité ci-dessus cités et quatre comptes de gestion des comptables publics pour le contrôle juridictionnel.

## **2.5. Analyse des données factuelles**

L'équipe d'évaluation a examiné les données factuelles pour vérifier la manière dont la Chambre des Comptes effectue les audits c'est-à-dire si les phases de planification, de réalisation et de rapport ont été respectées et menées conformément aux guides et manuels de procédures de l'ISC prenant en compte les normes ISSAI.

## **2.6. Risques identifiés pendant l'évaluation et migration**

L'équipe d'évaluation s'est confrontée à l'insuffisance de rapports d'audit réalisés par la Chambre des Comptes durant la période couverte par l'évaluation qui n'a pas été particulièrement riche en activités. Il lui est donc difficile de tirer les conclusions appropriées basées sur un échantillon représentatif.

## **2.7. Approche développée par le Chapitre contextuel**

Le CMP-ISC permet à l'ISC de mesurer ses forces et faiblesses et en tirer les leçons en vue d'élaborer un plan stratégique pour une meilleure gestion de sa mission. Le cadre permet également à l'ISC de s'auto-évaluer sur la base des données factuelles.

## CHAPITRE III : PRESENTATION DU PAYS ET DE L'ISC

L'objectif de ce chapitre est de fournir les éléments d'information sur le Tchad afin de permettre une bonne compréhension du contexte dans lequel s'inscrit la performance de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême pour la période évaluée.

### 3.1. Description des mécanismes de gouvernance nationaux et du contexte général dans lequel l'ISC évolue

Le Tchad, pays enclavé d'une superficie de 1 284 000 km est situé au cœur de l'Afrique. Il est limité au Nord par la Lybie ; à l'Est par le Soudan ; à l'Ouest par le Niger, le Nigéria et le Cameroun ; au Sud par la Centrafrique.

Sa population est estimée à 14,9 millions d'habitants Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 2017. Les femmes et les hommes représentent respectivement 50,7 % et 49,3%.

**Sur le plan politique**, la réforme des institutions de l'Etat en 2018 a instauré la IV<sup>ème</sup> République en optant pour un Etat unitaire fortement décentralisé.

Le principe de l'exercice du pouvoir est fondé sur la séparation des pouvoirs : Exécutif, Législatif et Judiciaire.

#### **Tableau n° 03 : Reformes introduites par la Constitution de la IV<sup>ème</sup> République**

Pouvoirs avant la réforme	Pouvoirs prévus par la Constitution de la 4 <sup>ème</sup> République
<b>Pouvoir exécutif bicéphale</b> Le pouvoir exécutif est exercé par le Président de la République et le gouvernement dirigé par un Premier Ministre. Le Gouvernement est responsable devant l'Assemblée Nationale.	<b>Pouvoir exécutif monocéphale</b> Le pouvoir exécutif est exercé par le Président de la République.
<b>Pouvoirs législatif :</b> Le pouvoir législatif est exercé par l'Assemblée Nationale.	<b>Pouvoirs législatif :</b> Le Pouvoir Législatif est exercé par l'Assemblée Nationale.
<b>Pouvoir Judiciaire :</b> Le pouvoir judiciaire est indépendant du pouvoir exécutif et du pouvoir législatif. Il est institué un seul ordre de juridiction dont la Cour Suprême est l'instance la plus haute. Le pouvoir judiciaire est exercé au Tchad par la Cour Suprême, les Cours d'Appel, les Tribunaux et les Justices de paix.	<b>Pouvoir Judiciaire :</b> Le pouvoir judiciaire est indépendant du pouvoir exécutif et du pouvoir législatif. Il est institué un seul ordre de juridiction dont la Cour Suprême est l'instance la plus haute en matière judiciaire, administrative, constitutionnelle et de contrôle des comptes. Le pouvoir judiciaire est exercé au Tchad par la Cour Suprême, les Cours d'Appel, la Haute

<p>Il est le gardien des libertés et de la propriété individuelle et veille au respect des droits fondamentaux.</p> <p>La Cour des Comptes est la plus haute juridiction de la République en matière de contrôle des finances publiques. Elle est indépendante vis à vis des pouvoirs exécutif, législatif et autonome par rapport à toutes autres juridictions.</p>	<p>Cour Militaire, les Tribunaux et les Justices de paix.</p> <p>Il est le gardien des libertés et de la propriété individuelle. Il veille au respect des droits fondamentaux.</p>
--	--

**Source :** Constitutions de 1996 et 2018

L'Assemblée Nationale vote les lois, contrôle l'action du Gouvernement, évalue les politiques publiques et contrôle l'exécution des lois. Elle règle les comptes de la Nation selon les modalités prévues par la loi organique relative à la loi de finances.

Elle est, à cet effet, assistée par la Cour Suprême (Chambre des Comptes) qu'elle charge de toute enquête et étude se rapportant à l'exécution des recettes et des dépenses publiques ou à la gestion de la trésorerie nationale, des collectivités autonomes, des administrations ou institutions relevant de l'Etat ou soumises au contrôle de celui-ci.

La Cour Suprême à travers sa Chambre des Comptes assiste le Gouvernement et l'Assemblée Nationale dans le contrôle de l'exécution des lois de finances.

**Sur le plan économique**, pays producteur de pétrole depuis 2003, le Tchad est devenu très dépendant de cette ressource. L'économie tchadienne, qui reposait auparavant sur l'agriculture, a vu son PIB par habitant augmenter de 497 dollars environ en 2001-2002 et à près de 823 dollars en 2017 (source : rapport de la Banque mondiale).

Après deux années de profonde récession due à la chute du prix du pétrole, l'économie est légèrement répartie à la hausse en 2018, avec une croissance du PIB qui devrait atteindre 2,6 % grâce à la hausse des prix du pétrole, des productions pétrolière et agricole.

Selon le rapport sur les perspectives économiques de la Banque Africaine de Développement (BAD), la croissance du Tchad en 2018 s'est établie à 2,8 % contre -3,8 % en 2017, soutenue par la renégociation de la dette Glencore en février 2018 et d'importants financements extérieurs. Le solde budgétaire a enregistré un excédent estimé à 0,1 % du PIB, contre un déficit de 0,8 % en 2017, résultat de l'augmentation globale des recettes, principalement pétrolières, des appuis budgétaires et d'une maîtrise des dépenses totales, notamment salariales (-6 %).

La politique monétaire fait partie de la politique de stabilisation de la Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale (CEMAC). Le taux d'inflation est passé de -0,9 % en 2017 à 2,1 % (estimation) en 2018. Le déficit du compte courant est passé de -6,6 % du PIB en 2017 à -4,3 % (estimation) en 2018, en lien avec l'amélioration de la balance commerciale (3 % en 2017 à 8,4 % en 2018), à la suite du redressement des cours du pétrole.

Le déficit du compte courant extérieur a chuté de 6,6 % à 4,7 % entre 2018 et 2019, en raison de la chute des prix du pétrole et des exportations de cette matière première. L'État poursuit ses efforts d'assainissement budgétaire en mobilisant les recettes et en limitant les dépenses récurrentes.

**Sur le plan social,** le Tchad fait face à des défis sécuritaires liés aux conflits dans les pays limitrophes et aux conséquences du changement climatique notamment à l'accélération de la désertification et à l'assèchement du Lac Tchad. Avec plus de 450 000 réfugiés en provenance du Soudan, de la République centrafricaine et du Nigéria, le Tchad continue de subir les conséquences des tensions dans les pays voisins et accueille un nombre important de réfugiés, qui représentent près de 4 % de sa population totale.

Selon le rapport de développement humain du PNUD de 2018, le Tchad est classé 186<sup>ème</sup> sur 189 et 187<sup>ème</sup> sur 189 en 2019 soit une place de perdue.

Au cours de ces dernières années, grâce à une volonté réelle et à des choix de politiques économiques pertinents, le Tchad a réussi à faire diminuer le taux de la pauvreté de 8,3 points de pourcentage entre 2003 (55%) et 2011 (46,7%).

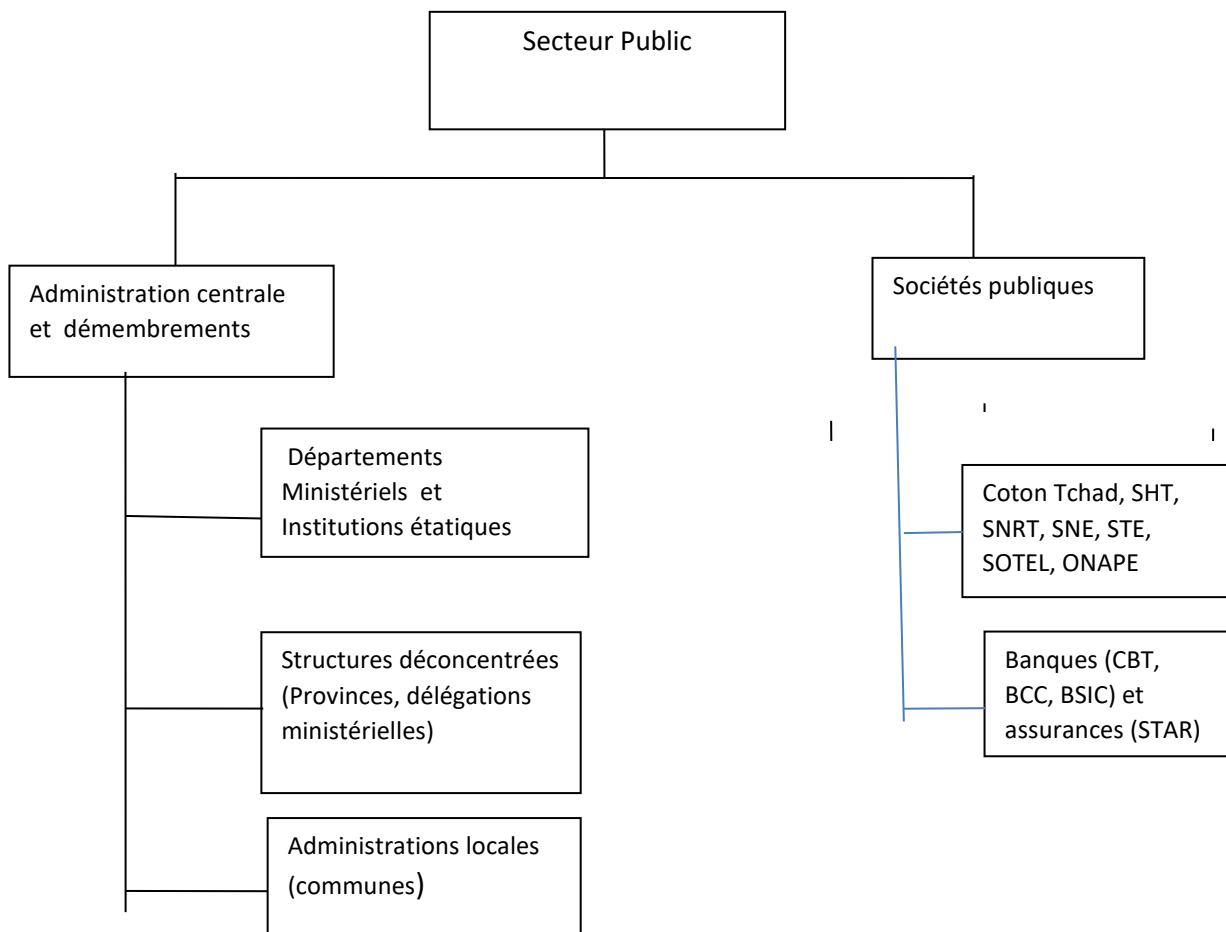
Conscient des enjeux des ODD, le Tchad s'est engagé dès leur adoption en septembre 2015, à l'opérationnalisation des 17 objectifs de Développement durables (ODD) qui en découlent. Le Tchad a élaboré son rapport volontaire national qui a été présenté au Forum Politique de Haut Niveau sur le développement (FPHN) de juillet 2019 aux Nations Unies à New York.

### **3.2. Description du contexte budgétaire du secteur public et de son incidence sur la performance de l'ISC**

L'objectif de ce paragraphe est de présenter la structure du secteur public au Tchad et fournir des informations détaillées sur ses finances publiques.

Le secteur public au Tchad comprend :

- l'administration centrale et ses démembrements (Ministères, Etablissements publics) ;
- les structures déconcentrées (provinces, délégations ministérielles) ;
- les administrations locales (communes) ;
- les sociétés publiques financières et non financières.



Les finances publiques de 2017 à 2018 se présentent dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 04 : Rapports sur l'exécution de la loi de finances (en milliers de FCFA)**

Libellés	Prévisions 2017(LFR)	Exécution	% exécution	Prévisions 2018 (LFI)	Exécution	% Exécution
		2017(LFR)			2018 (LFI)	
<b>Recettes</b>	<b>690 774</b>	<b>763 944</b>	<b>100,00%</b>	<b>846 408</b>	<b>814 818</b>	<b>100,00%</b>
Recettes propres	528 268	588 367	77,02%	653 089	667 721	81,95%
Concours extérieurs	162 506	175 577	22,98%	193 319	147 097	18,05%
<b>Dépenses</b>	<b>966 110</b>	<b>908 232</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 343 334</b>	<b>865 612</b>	<b>100,00%</b>
Remboursement de la dette	192 238	123 284	13,57%	515 715	114 364	13,21%
Dépense de Fonctionnement	433 460	461 500	50,81%	414 000	419 420	48,45%
Transferts/équipements	109 000	108 593	11,96%	112 000	109 310	12,63%
Dépenses d'investissement dont :	231 412	214 856	23,66%	274 319	222 518	25,71%
▪ Sur ressources intérieures	70 906	39 279	4,32%	83 000	84 439	9,75%
▪ Sur ressources extérieures	160 506	175 577	19,33%	191 319	138 079	15,95%

Source : Rapports sur l'exécution de 2017 et 2018

Le financement du budget de l'Etat provient essentiellement des ressources propres et du concours de partenaires externes. En 2017, les recettes propres et extérieures représentent respectivement 77,02 % et 22,98 % des ressources totales recouvrées. En 2018, la proportion est passée à 81,95% et 18,05 %.

Les investissements représentent 23,66 % du montant des dépenses totales exécutées en 2017 et 25,71 % en 2018.

S'agissant de la dette extérieure, elle se chiffre à 786,359 milliard à fin novembre 2017 et 862,939 à fin décembre 2018.

La gestion des finances publiques au Tchad ces dernières années repose sur un corpus juridique ci-après :

- la Constitution du 4 mai 2018 ;
- les six directives de la CEMAC adoptées en décembre 2011 ;
- La Loi n° 018/PR/2016 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des Finances Publiques
- la Loi Organique relative aux Lois de Finances n° 04/ PR/2014 du 18 février 2014 ;
- le Décret n°319/PR/PM/MFB/2016 du 26 avril 2016 portant Nomenclature budgétaire de l'Etat ;
- le Décret n°320/PR/PM/MFB/2016 du 26 avril 2016 portant Tableau des Opérations Financières de L'Etat (TOFE) ;
- le Décret n°321/PR/PM/MFB/2016 du 26 avril 2016 portant Plan Comptable de l'Etat ;
- le Décret n°817/PR/PM/MFB/2015 du 01 avril 2015 portant règlement général sur la Comptabilité Publique ;
- le Code Général des Impôts ;
- le Code Général des Douanes ;
- les différentes lois des Finances ;
- les arrêtés ;

- les notes de services et circulaires.

La procédure d'élaboration de la Loi des finances est initiée par l'exécutif, l'adoption est assurée par l'Assemblée Nationale. Le Président de la République promulgue la Loi qui est exécutée par le Gouvernement. L'Assemblée Nationale intervient ensuite à posteriori pour contrôler la bonne exécution avec l'assistance de la Cour Suprême à travers la Chambre des Comptes.

En effet, l'article 59 de la Loi Organique relative aux Lois de Finances n° 04/ PR/2014 du 18 février 2014 prescrit que chaque année, la procédure de préparation du projet de loi de finances initiale est engagée par un Conseil des Ministres qui, sur proposition du Ministre chargé des finances :

- Fixe le cadrage macro-économique sur la base d'hypothèses prudentes et crédibles et dans le respect du montant global des recettes et des dépenses fixées dans le cadre budgétaire à moyen terme défini à l'article 10 ;
- Détermine les priorités budgétaires et normes de dépenses pour les demandes de crédits des ministères, dans le respect des cadres de dépenses à moyen terme définis à l'article 10 ;
- Définit la procédure de présentation et d'arbitrage des demandes de crédits ainsi que leur calendrier.

Ce Conseil des ministres doit se tenir au plus tard six mois avant le début de l'exercice budgétaire couvert par le projet de loi de finances.

Le chef de l'Exécutif, sur le rapport du Ministre chargé des finances, procède aux arbitrages sur les dépenses et les recettes qui n'ont pu faire l'objet d'un accord entre Ministres.

Par ailleurs, l'article 60 de la LOLF dispose qu'en vue de l'examen et du vote de la loi de finances de l'année suivante par l'Assemblée nationale, le Gouvernement présente, à la fin de la session précédant la session budgétaire, les documents de cadrage à moyen terme accompagnés d'un rapport sur l'évolution de l'économie nationale et sur les orientations des finances publiques comportant :

- une analyse des évolutions économiques constatées depuis l'établissement du rapport ;
- une description des grandes orientations de sa politique économique et budgétaire ;
- une évaluation à moyen terme des ressources de l'État, ainsi que de ses charges ventilées en programmes en utilisant la présentation du cadre des dépenses à moyen terme ;
- la liste des programmes et des indicateurs de performances associés à chacun de ces programmes,
- le projet de loi de finances de l'année suivante.

L'alinéa 3 de l'article 70 note que le Ministre chargé des finances est responsable de la centralisation des opérations budgétaires des ordonnateurs, en vue de la réédition des comptes relatifs à l'exécution des lois de finances. Par contre, en ce qui concerne le compte de gestion,

l'article prescrit que chaque année, les comptables publics rendent compte à la Cour des Comptes de la bonne tenue de leurs écritures et de la bonne conservation de ces fonds et valeurs.

En outre, l'article 61 précise que des rapports trimestriels d'exécution budgétaire sont systématiquement transmis à l'Assemblée Nationale par le Ministre chargé des finances. Ces rapports sont également rendus publics.

Il transmet également à la Cour des comptes son compte administratif et le compte de gestion du Trésorier Payeur Général dans un délai de trois mois après la clôture définitive des comptes.

**Tableau n°05 : Montant des dépenses par secteur administratif**

<b>Montant des dépenses par secteur administratif en milliers de FCFA</b>				
<b>Secteur administratif</b>	<b>Année budgétaire 2017</b>		<b>Année budgétaire 2018</b>	
	<b>Prévisions</b>	<b>Ordonnancements</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Ordonnancements</b>
Santé	60 415 848 400	56 964 276 265	61 872 054 000	18 294 325 000
Education	142 934 802 000	152 708 601 638	137 853 512 000	14 232 456 272
Défense	104 453 332 000	102 874 633 616	104 453 332 000	15 462 853 131
Sécurité sociale	6 578 666 000	8 972 382 583	6 748 781 000	338 029 020

Source : Lois des finances 2017 et 2018

### **3.3. Description du cadre juridique et institutionnel de l'ISC, de sa structure organisationnelle, de ses ressources**

Aux termes des dispositions de l'article 157 de la Constitution, la Chambre des Comptes est l'une des cinq (05) Chambres que compte la Cour Suprême.

Les magistrats au nombre de quarante-trois (43) dont un Président et 42 conseillers sont tous d'abord nommés à la Cour Suprême pour un mandat de sept (07) ans. Les modalités de leur désignation et leur mandat sont prévues par la Constitution mais leur répartition dans les chambres est faite par une ordonnance du Président de la Cour Suprême.

Par ailleurs, la constitution prévoit que les attributions et les autres règles d'organisation et de fonctionnement ainsi que la procédure suivie devant la Cour Suprême sont déterminées par une loi organique. Conformément à cette disposition, une Ordonnance n° 015/PR/2018 a été prise.

Selon les dispositions de l'article 55 de ladite Ordonnance, la Chambre des Comptes est une juridiction en matière de contrôle des finances publiques.

Ses attributions essentielles se déclinent comme suit :

- Assister l'Assemblée Nationale dans le contrôle de l'exécution des Lois de Finances ;
- Certifier la régularité, la sincérité et la fidélité du Compte Général de l'Etat ;

- Juger les ordonnateurs, les contrôleurs financiers et les comptables publics;
- Contrôler la légalité financière et la conformité budgétaire de toutes les opérations de dépenses et de recettes de l'Etat ;
- Evaluer l'économie, l'efficacité et l'efficience de l'emploi des fonds publics au regard des objectifs fixés, des moyens utilisés et des résultats obtenus.
- Assurer le contrôle juridictionnel des opérations budgétaires et comptables des administrations publiques.

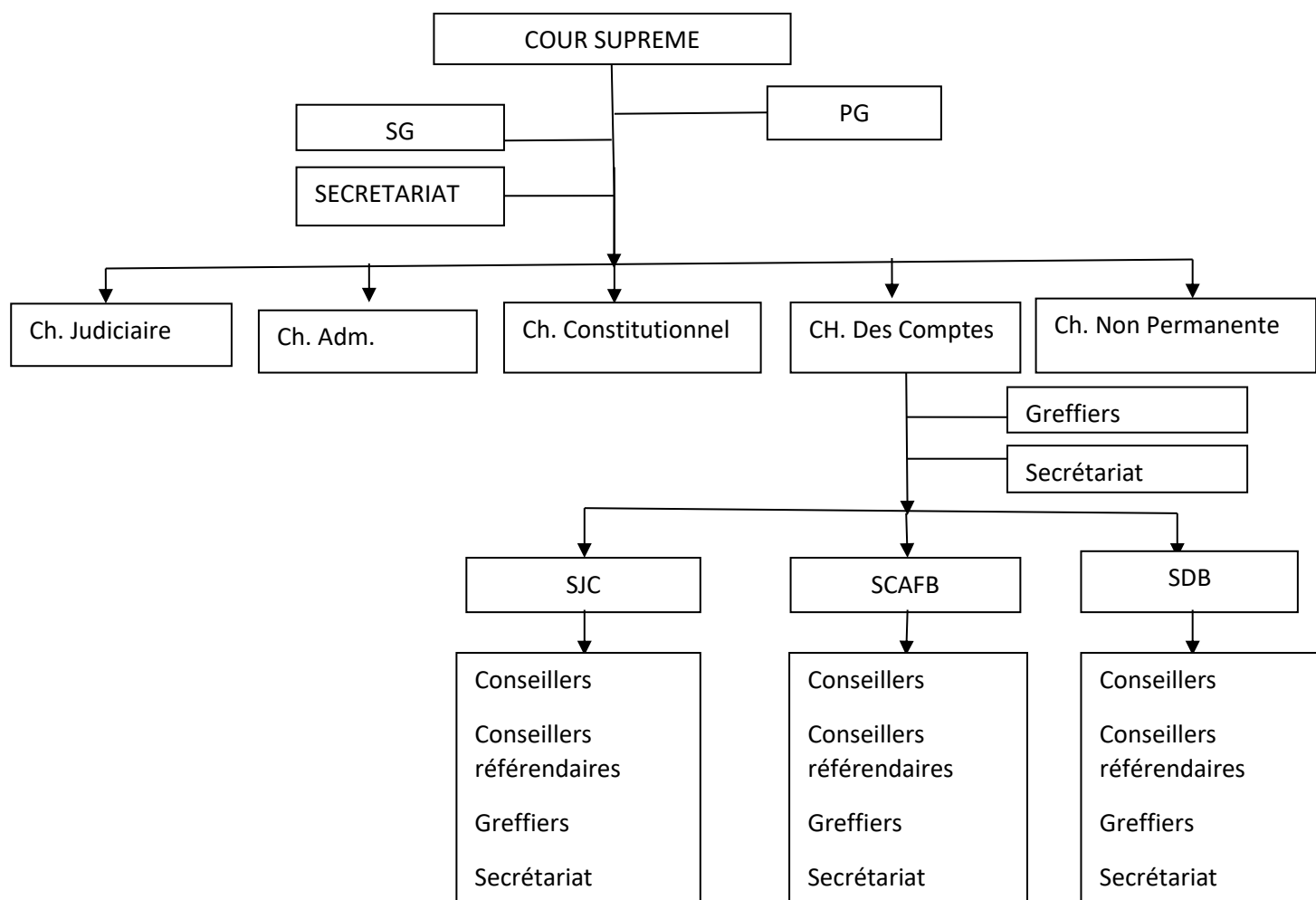
La Chambre comprend :

- Une Section de Jugement des Comptes (SJC) chargée du jugement des comptes des comptables publics ;
- Une Section de Discipline Budgétaire et Financière (SDBF) chargée de sanctionner les fautes de gestion ;
- Une Section de Contrôle des Affaires Financières et Budgétaires (SCAFB) chargée de contrôler la gestion des services de l'Etat et de ses démembrements. Elle contrôle également l'exécution des lois de finances, certifie les comptes de l'Etat et examine les comptes des partis politiques, et ceux des campagnes électorales.

**Le personnel de la Chambre des Comptes est composé de :**

- 17 Conseillers dont une Présidente ;
- 08 Conseillers Référendaires ;
- 05 Greffiers ;
- 04 Secrétaires ;
- 01 planton ;
- des chauffeurs.

**L'organigramme de la Chambre est ci-dessous schématisé :**



**SJC** : Section de Jugement des Comptes

**SCAFB** : Section de Contrôle des Affaires Financières et Budgétaires

**SDB** : Section de Discipline Budgétaire et Financière

**Le portefeuille de contrôle de la Chambre des Comptes comprend :**

- 26 départements ministériels
- 5 institutions publiques
- 200 partis politiques
- 414 communes
- soixantaine d'Établissements publics
- 2 sociétés d'exploitation pétrolière
- 2 sociétés d'économie mixte
- 2 sociétés d'Etat
- Plus de 30 missions diplomatiques
- Organisations bénéficiaires de l'aide publique.

L'article 80 de Loi Organique relative aux Lois des finances prescrit que les opérations relatives à l'exécution des lois de finances sont soumises à un triple contrôle : parlementaire, administratif et juridictionnel. En outre, cette Loi Organique relève que le contrôle juridictionnel est assuré par une Cour des Comptes.

En complément de la Cour des Comptes, les organes de Contrôle qui sont l'Inspection Générale d'Etat, l'Inspection Générale des Finances, le Contrôle Financier, les Inspections ministérielles et de services dans les départements ministériels peuvent réaliser les contrôles administratifs.

L'article 237 de l'Ordonnance n°015 recommande aux Commissaires aux comptes, les fonctionnaires chargés éventuellement de contrôle financiers de transmettre leurs rapports à la Chambre des Comptes trois mois après la clôture de l'exercice. L'article 252 note que les Conseillers de la Chambre des comptes peuvent se faire communiquer tout rapport d'inspection, de vérification, de contrôle et tout procès-verbal d'enquête.

La Chambre des Comptes ne dispose pas d'autonomie de gestion financière. Cependant en 2019, elle a bénéficié d'une ligne spécifique relative aux audits dont le mandatement est saucissonné en deux tranches.

L'article 59 de l'Ordonnance n°015 dispose que tous les ans, la Chambre des Comptes examine les observations faites à l'occasion des diverses vérifications effectuées pendant l'année précédente et forme, avec celles qu'elle retient, un rapport. Ce rapport public qui peut suggérer toutes réformes jugées nécessaires est remis au Président de la République, au Président de l'Assemblée Nationale et publié au Journal Officiel de la République.

Il subsiste des exceptions à cette disposition en ce qui concerne l'examen des comptes des partis politiques dont le rapport est adressé au Ministère en charge de l'administration du territoire. De même que les rapports d'audit sont aussi adressés aux entités auditées.

Pour l'examen des comptes des partis politiques, la Loi n°019/PR/2009 du 4 août 2009 portant charte des partis politiques et le Décret N°029/PR/PM/2012 du 11 janvier 2012 régissant le financement des partis politiques recommandent à la Chambre des Comptes de produire et transmettre le rapport d'examen au Ministère en charge de l'Administration du Territoire.

## **CHAPITRE IV : EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT, DES CAPACITES ET LA PERFORMANCE DE L'ISC**

Elle vise à présenter une évaluation des six (06) domaines ci-après de la performance de l'ISC mesurés en fonction des indicateurs établis :

- Domaine A : Indépendance et cadre juridique
- Domaine B : Gouvernance Interne et déontologie
- Domaine C : Qualité de l'audit et reporting
- Domaine D : Gestion financière, actifs et service de soutien
- Domaine E : Ressources humaines et Formation
- Domaine F : Communication et gestion des parties prenantes.

## **4.1. Domaine A : Indépendance et cadre juridique de l'ISC**

Le domaine A comporte deux indicateurs, qui portent respectivement sur l'indépendance (indicateur 1) et le cadre juridique de l'ISC (indicateur 2).

L'objectif de ce Domaine est de considérer la base institutionnelle des opérations de l'ISC, de soutenir la compréhension de la manière dont l'ISC fonctionne comme organisation.

L'ISSAI 1 (la Déclaration de Lima) et l'ISSAI 10 (la Déclaration de Mexico) sont les principales sources de pratiques exemplaires dans ce Domaine.

Elles stipulent entre autres, que l'ISC devra bénéficier d'une indépendance financière et organisationnelle, et que l'indépendance du dirigeant de l'ISC devrait être assurée, y compris la sécurité de l'emploi et l'immunité légale dans l'exercice normal de leurs fonctions. De plus, l'ISC devrait être libre de toute interférence des pouvoirs législatif et exécutif dans l'exercice de ses fonctions, y compris pour l'obtention d'informations et les rapports sur ses travaux.

### ***4.1.1. Indicateur 1 (ISC-1): Indépendance de l'ISC***

L'ISC-1 mesure le degré d'indépendance dont bénéficie l'ISC en évaluant les aspects clés de l'indépendance.

L'importance d'une Institution Suprême de contrôle objective, qui opère efficacement, repose au cœur de la mesure de l'indépendance. Selon l'ISSAI 1, cela ne peut être réalisé que si l'ISC est indépendante de l'entité auditée et protégée contre toute influence extérieure.

A cet effet, l'évaluation porte sur les quatre composantes ci-après :

- (i) Cadre juridique et constitutionnel approprié et efficace
- (ii) Indépendance/autonomie financière
- (iii) Indépendance/autonomie organisationnelle
- (iv) Indépendance du dirigeant de l'ISC et de ses collaborateurs.

#### ***4.1.1.1. Composante (i) Cadre juridique et constitutionnel approprié et efficace***

Cette composante évalue la manière dont l'ISC est décrite dans la constitution du pays.

Selon la norme ISSAI, l'évaluation de cette composante repose sur sept (07) critères et le résultat est résumé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°06 : Evaluation de la composante (i) Cadre juridique et constitutionnel approprié et efficace**

composante	Critères de performance	Note
(i) Cadre juridique et constitutionnel approprié et efficace	<p><b>Le critère a) seul est rempli.</b></p> <p><b>La création de la Chambre des Comptes est prévue par la Constitution.</b></p> <p>Par contre, les autres critères suivants ne sont ni prévus ni garantis par la constitution.</p> <p>a. Le niveau d'indépendance doit être précisé dans la constitution ou dans un cadre juridique comparable ISSAI 1:5 ;</p> <p>b. L'indépendance des ISC, prévue par la Constitution et par la loi, garantit également l'octroi d'un droit fort large d'initiative et d'autonomie même si ces Institutions sont des mandataires du Parlement et qu'elles effectuent des contrôles à sa demande. » ISSAI 1.8;</p> <p>c. Les conditions de nomination, cessation de fonctions et de destitution du dirigeant de l'ISC (et des membres des institutions collégiales, le cas échéant), la durée de leur mandat ainsi que leur indépendance et leurs pouvoirs décisionnels sont garantis dans la Constitution ou dans un cadre juridique comparable. ISSAI 1.6 et ISSAI 10.2;</p> <p>d. Un tribunal suprême assure « une protection juridique contre toute entrave à l'indépendance et au pouvoir de contrôle » des ISC. ISSAI 1.5</p> <p>e. Les ISC devront présenter des rapports sur toutes les questions susceptibles d'affecter leur capacité à exécuter leurs tâches en vertu de leurs missions et/ou du cadre législatif. » ISSAI 12:1;</p> <p>f. Les ISC devront s'efforcer de promouvoir, garantir et maintenir un cadre constitutionnel, légal ou juridique adapté et efficace. » ISSAI 12:1</p>	<p><b>Note=1</b></p> <p><b>Les 6 critères (b, c, d, e, f, g) ne pas sont remplis</b></p>

#### 4.1.1.2. Composante (ii) Indépendance/autonomie financière

La composante (ii) examine l'indépendance financière de l'ISC.

L'ISSAI 1 (Déclaration de LIMA) recommande que : les ISC doivent avoir à leur disposition des ressources nécessaires et raisonnables et devraient gérer leurs propres budgets sans interférence ou contrôle du pouvoir exécutif. Cette indépendance devrait inclure l'ensemble du processus budgétaire, signifiant que l'exécutif ne devrait pas interférer excessivement avec la proposition de budget de l'ISC, et après que le budget a été adopté par la législature, l'exécutif ne devrait pas contrôler les moyens alloués, par exemple en entravant le déboursement des ressources.

L'équipe CMP-ISC a examiné l'indépendance/autonomie financière de la Chambre des Comptes au vu des sept (07) critères prévus par le CMP-ISC et a abouti aux constatations résumées dans le tableau ci-après.

**Tableau n°07 Evaluation de la composante (ii) Indépendance/autonomie financière**

Composante	Critères de performance	Note
(ii)– Indépendance/autonomie financière	<p><b>Aucun critère n'est rempli.</b></p> <p>la Constitution et l'ordonnance n°015/PR/2018 n'ont pas prévu d'indépendance financière pour la Chambre des Comptes :</p> <p>a. Le cadre juridique prévoit explicitement ou implicitement que l'ISC est indépendante financièrement de l'organe exécutif. ISSAI 1:7</p> <p>b. Le budget de l'ISC est approuvé par « l'organisme public responsable du budget national » ISSAI 1:7 ;</p> <p>c. L'ISC est libre de proposer son budget à « l'organisme public responsable du budget national sans interférence de l'exécutif. » ISSAI 10:8 ;</p> <p>d. Les ISC « doivent être habilitées à utiliser comme elles l'entendent les fonds qui leur sont attribués dans un poste distinct du budget ». ISSAI 1:7 ;</p> <p>e. Après que le budget de l'ISC a été approuvé par la législature, les pouvoirs exécutifs [p. ex. le ministère des Finances] ne doivent pas contrôler ni encadrer l'accès » aux ressources de l'ISC. ISSAI 10:8 ;</p> <p>f. ISC a « le droit de faire appel directement au Parlement lorsque les ressources fournies sont insuffisantes pour leur permettre de remplir leur mandat ». ISSAI 10:8 ;</p> <p>g. Au cours des trois dernières années, il n'y a eu aucun cas d'ingérence de l'organe exécutif en ce qui concerne le budget de l'ISC ou l'accès aux ressources financières. ISSAI 10:8.</p> <p>la Chambre des Comptes ne dispose pas budget propre.</p>	<p><b>Note=0</b></p> <p><b>Les 7 critères (a,b,c,d,e,f,g) ne pas sont remplis</b></p>

#### 4.1.1.3. Composante (iii) Indépendance/autonomie organisationnelle

L'ISSAI 1 souligne que pour s'acquitter de leur mission efficacement, les ISC doivent bénéficier d'une autonomie de l'organisation et la gestion de leurs bureaux. Cela signifie qu'ils devraient être capables de gérer leurs organisations et d'organiser et de planifier leurs activités sans interférence de la part d'entités de l'exécutif, y compris la gestion des ressources humaines.

L'équipe CMP-ISC a examiné l'indépendance/autonomie financière de la Chambre des Comptes au vu de sept (07) critères prévus par le CMP-ISC et a abouti aux constatations résumées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°08 : Evaluation de la Composante (iii) Indépendance/autonomie organisationnelle**

composante	Critères de performance	Note
(iii) Indépendance/ autonomie organisationnelle	<p><b>cinq critères (b, c, e, f, g) sont remplis.</b></p> <p>a. Le cadre juridique fait en sorte que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques peuvent « jouir de l'indépendance fonctionnelle et organisationnelle nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches;</p> <p>b. En pratique, l'Assemblée législative et « l'organe exécutif ne peuvent ni la diriger [les ISC] ni faire preuve d'ingérence ... dans l'organisation et la gestion de leur bureau ». ISSAI 10:3</p> <p>c. L'ISC peut déterminer ses propres règles et procédures pour la gestion de ses activités et pour le respect de sa mission, qui sont conformes aux règles qui prévalent dans les autres organes publics. ISSAI 10:8, ISSAI 20:6.</p> <p>d. L'ISC prend des décisions indépendantes à propos de toutes les questions relatives aux ressources humaines en fonction de son budget, y compris le recrutement du personnel et l'établissement de leurs conditions d'emploi; elle est contrainte uniquement par les cadres budgétaires et de dotation en personnel approuvés par le pouvoir législatif. ISSAI 10:8.</p> <p>e. La relation de l'ISC avec l'Assemblée législative de même que sa relation avec l'organe exécutif sont clairement définies. ISSAI 1:8,9;</p> <p>f. Le cadre légal « (...) garantit la responsabilité et la transparence [en organisant] la supervision des activités de l'ISC (...)» ISSAI 20:1</p> <p>g. L'ISC peut, au besoin, faire appel aux services d'experts externes et payer de tels services. ISSAI 1:14</p> <p><b>Les critères a et d ne sont pas remplis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'ordonnance n° 015 n'a pas prescrit explicitement l'indépendance fonctionnelle et organisationnelle de la Chambre des Comptes. Par contre, dans la pratique l'ISC programme elle-même ses missions et décide du contenu de ses rapports.</li> <li>▪ la gestion des RH tant sur le plan de recrutement du personnel que les conditions de leur emploi échappe à l'ISC.</li> </ul>	<p><b>Note=3</b> <b>Les 2 critères (a et d) ne pas sont remplis</b></p>

#### 4.1.1.4. Composante (iv) Indépendance du dirigeant de l'ISC et de ses collaborateurs

Le cadre de mesure de performance des ISC recommande de vérifier la composante (iv) pour s'assurer si l'indépendance du dirigeant et ses collaborateurs est prévue par les textes. Car l'ISSAI 10.1 et 2 recommandent qu'il faut instaurer un texte législatif qui précise l'étendue de l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, l'indépendance des dirigeants des ISC et des membres des institutions collégiales, y compris l'inamovibilité et l'immunité dans l'exercice normal de leurs fonctions.

Les résultats de l'analyse du cadre juridique sont résumés dans le tableau ci-après.

**Tableau n°09 : Evaluation de la Composante (iv) Indépendance du dirigeant de l'ISC et de ses collaborateurs**

composante	Critères de performance	Note
------------	-------------------------	------

<p>(iv) <b>Indépendance du dirigeant de l'ISC et de ses collaborateurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Six (6) critères (b, c, d, e, f, g) sont remplis.</i></li> <li>▪ <b>Un (1) critère (a) n'est pas rempli.</b></li> </ul> <p>a. Le texte législatif applicable précise les conditions de la nomination, du renouvellement de la nomination ... et de la destitution du dirigeant de l'ISC et [lorsqu'il y a lieu] des « membres » des institutions collégiales ... dans le cadre d'un processus qui garantit leur indépendance à l'égard des pouvoirs exécutifs ». (ISSAI 10.2) (Par exemple, la destitution doit reposer sur des motifs valables, être approuvée par le Parlement et, s'il y a lieu, par le chef d'État, les mesures de protection doivent s'apparenter à celles applicables à un juge d'une cour supérieure) ;</p> <p>b. Le dirigeant de l'ISC et, lorsqu'il y a lieu, les « membres » des institutions collégiales sont nommés (et reconduits dans leurs fonctions) « pour une période suffisamment longue et déterminée afin qu'ils puissent remplir leur mandat sans crainte de représailles ».ISSAI 10:2 ;</p> <p>c. Le dirigeant de l'ISC et (lorsqu'il y a lieu, les « membres » des institutions collégiales) « ne peuvent faire l'objet de poursuites judiciaires pour tout acte passé ou présent qui résulte de l'exercice normal de leurs fonctions. » ISSAI 10:2 (i.e. l'ISC/le dirigeant de l'ISC ne peut pas être poursuivi pour avoir exprimé des jugements de valeur lors d'un audit. Le critère est considéré comme respecté s'il est inscrit dans la législation que le dirigeant de l'ISC ne sera pas l'objet d'un contrôle de la part de n'importe quelle autre autorité lors de l'exercice de ses fonctions dans le respect de la loi) ;</p> <p>d. Au cours des trois dernières années, il n'y a eu aucune période de plus de trois mois pendant laquelle aucun dirigeant officiel de l'ISC n'était en poste. Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>e. Le cadre juridique garantit que « en ce qui concerne leur carrière professionnelle, les agents de contrôle des ISC doivent être libres de toutes pressions que pourraient exercer les services contrôlés et ne doivent pas être subordonnés à ces services ». ISSAI 1:6 ;</p> <p>f. Au cours des trois dernières années, le dirigeant de l'ISC (ou lorsqu'il y a lieu, les « membres » des institutions collégiales) n'a jamais été destitué pour des motifs qui ne sont pas prévus dans le cadre juridique, sans respecter les garanties de voie et procédures, et mettant en cause l'indépendance de l'ISC. ISSAI 10:2, Equipe de travail du CMP ISC.</p> <p>g. Le cadre juridique garantit que « en ce qui concerne leur carrière professionnelle, les agents de contrôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques doivent être libres de toutes pressions que pourraient exercer les services contrôlés et ne doivent pas être subordonnés à ces services ». ISSAI 1:6</p>	<p><b>Note=1</b> <b>un critère (a)</b> <b>n'est pas</b> <b>rempli</b></p>
--	--	---

Selon les dispositions de l'article 28 de l'Ordonnance n°015, le Président de l'ISC ou les présidents des sections sont désignés par l'ordonnance du Président de la Cour Suprême et révoqués dans les mêmes conditions sans l'approbation de l'Assemblée Nationale ou du Chef de l'Etat ;

La non poursuite du dirigeant de l'ISC dans l'exercice de ses fonctions ainsi que des membres est consacré par l'alinéas 3, article 11 de la loi organique.

**Constatations:**

**L'équipe constate que les quatre composantes de l'Indicateur (ISC-1): Indépendance de l'ISC reçoivent des notes suivantes :**

**La composante (i) : 1, la composante (ii) : 0, la composante (iii) : 3 et la Composante (iv) : 1.**

**Par conséquent l'Indicateur 1 (ISC-1): Indépendance de l'ISC obtient une note globale de 1.**

**La création de la Chambre des Comptes est prévue par la Constitution (article 157). Son rôle, ses pouvoirs et fonctions sont précisés dans l'Ordonnance n°015/PR/2018 mais elle ne dispose pas d'indépendance et d'autonomie financière et organisationnelle.**

**La gestion des RH tant sur le plan de recrutement du personnel que les conditions de leur emploi échappe à l'ISC. Selon les dispositions de l'article 28 de l'Ordonnance n°015, le Président de la Chambre et les présidents des sections sont désignés par l'ordonnance du Président de la Cour Suprême et révoqués dans les mêmes conditions sans l'approbation de l'Assemblée Nationale ou du Chef de l'Etat.**

**La non poursuite du dirigeant de l'ISC dans l'exercice de ses fonctions ainsi que des membres est consacré par l'alinéas 3, article 11 de la loi organique.**

#### ***4.1.2. Indicateur (ISC-2): Mission de l'ISC***

L'indicateur vise à évaluer les pouvoirs opérationnels dont est investie l'ISC à travers son cadre juridique.

En effet, selon la déclaration de Lima, « Toutes les opérations liées aux finances publiques doivent être soumises au contrôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, qu'elles figurent d'une manière ou d'une autre dans le budget général de l'Etat ou qu'elles n'y figurent pas. Les éléments de la gestion financière qui n'apparaissent pas au budget de l'Etat ne sont pas pour autant soustraits au contrôle de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques ».

Par ailleurs, la norme ISSAI 10.3 précise que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques devraient être habilitées à contrôler les éléments suivants :

- l'utilisation de fonds, de ressources ou d'actifs publics par un bénéficiaire, quelle qu'en soit la nature juridique;
- la perception des recettes publiques qui sont dues au gouvernement ou aux entités publiques; la légalité et la régularité des comptes du gouvernement et des entités;
- la qualité de la gestion financière et des rapports financiers;
- l'économie, l'efficacité et l'efficacité des activités du gouvernement et des entités publiques.

L'évaluation de l'ISC-2 est faite à travers les trois 3 composantes ci-après :

- (i) Attributions suffisamment larges
- (ii) Accès à l'information
- (iii) Droits et obligations de faire rapport

##### ***4.1.2.1. Composante(i) Attributions suffisamment larges***

Cette composante évalue les droits juridiques de l'ISC à réaliser des audits. Le résultat de l'évaluation est résumé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 10 : Evaluation de la Composante (i) Attributions suffisamment larges**

Composante	Critères de performance	Note
------------	-------------------------	------

<p>Composante (i) Attributions suffisamment larges</p>	<p>La Chambre des Comptes dispose d'un mandat large pour contrôler toutes les ressources publiques.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Toutes les opérations liées aux finances publiques doivent être soumis au contrôle des [ISC], qu'elles figurent d'une manière ou d'une autre dans le budget général de l'État ou qu'elles n'y figurent pas. » ISSAI 1.18 (en notant ce critère, les évaluateurs pourraient avoir à définir et consigner leur interprétation de « budget général de l'État » eu égard à la structure de gouvernement du pays);</li> <li>b. La mission de l'ISC stipule que cette dernière est responsable d'auditer toutes les activités du gouvernement central. ISSAI 10:3 (p. ex. audit du fond consolidé, y compris les entrées et les sorties de trésorerie, et tous les produits, les charges, les actifs et les passifs)</li> <li>c. La mission de l'ISC stipule que cette dernière est responsable d'auditer toutes les activités du gouvernement central. ISSAI 10:3 (p. ex. audit du fond consolidé, y compris les entrées et les sorties de trésorerie, et tous les produits, les charges, les actifs et les passifs) ;</li> <li>d. Les ISC (...), le Parlement et l'exécutif ne peuvent ni la diriger ni faire preuve d'ingérence (...) dans la sélection des questions à contrôler, dans la planification, (...) dans l'exécution, dans la communication des résultats et dans le suivi de leurs audits ». ISSAI 10:3;</li> <li>e. Au cours des trois dernières années, l'ISC ne s'est pas vu imposer et n'a pas accepté de tâches qui compromettent l'indépendance rattachée à sa mission. ISSAI 10:3, Équipe de travail du CMP ISC. u minimum, « les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques devraient être habilitées à contrôler: » ISSAI 10:3</li> <li>f. Il n'y a eu au cours des trois dernières années aucun cas d'ingérence dans la sélection des clients ou des sujets à auditer qui est venu compromettre l'indépendance de l'ISC. ISSAI 10.3 ISSAI 10:3, Équipe de travail du CMP ISC;</li> <li>g. la légalité et la régularité des comptes du gouvernement et des entités ». ISSAI 10:3</li> <li>h. la qualité de la gestion financière et des rapports financiers ». ISSAI 10:3</li> <li>i. l'économie, l'efficacité et l'efficacité des activités du gouvernement et des entités publiques ». ISSAI 10:3</li> </ol>	<p><i>Les neuf critères (a, b, c, d, e, f, g, h et i) sont tous remplis.</i></p> <p><b>Note=4</b></p>
--	--	---

#### 4.1.2.2. Composante (ii) Accès à l'information

L'ISSAI 10.4 note que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques doivent disposer des pouvoirs nécessaires pour obtenir un accès incondtionnel, direct et libre, en temps voulu à tous les documents et à l'information dont elles ont besoin pour s'acquitter pleinement de leurs responsabilités légales.

L'évaluation de cette composante consiste à s'assurer que le cadre juridique de la Chambre des Comptes a prévu ces dispositions. Le résultat de l'examen est répertorié dans le tableau ci-après.

**Tableau n°11 : Evaluation de la Composante (ii) Accès à l'information**

Composante	Critères de performance	Note
Composante (ii) Accès à l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>six (6) critères (a, b, d, f) sont remplis.</i></li> <li>a. La loi prévoit que l'ISC a un droit d'accès sans restriction aux dossiers, aux documents et à l'information. ISSAI 1:10 ;</li> <li>b. L'ISC a le droit de décider de l'information dont elle a besoin pour ses audits. ISSAI 1:10 ;</li> <li>c. Dans le cas où l'accès à l'information qui est jugé nécessaire est limité ou refusé, l'ISC dispose d'un processus pour régler ce genre de problèmes, p. ex. la possibilité de s'adresser au corps législatif ou à une de ses commissions, d'entamer une procédure judiciaire ou d'exercer les pleins pouvoirs de sanction à l'endroit de ceux ou de celles qui bloquent l'accès à l'information. ISSAI 10:4, Equipe de travail du CMP ISC ;</li> <li>d. Pour les contrôles juridictionnels, dans le cas où l'accès aux informations considérées nécessaires est entravé, l'ISC dispose de pouvoirs spécifiques pour sanctionner les responsables d'une telle entrave. (par exemple des amendes pour n'être pas parvenu à présenter les informations, des amendes pour avoir entravé l'accès, etc.). Equipe de travail du CMP ISC ;</li> <li>e. Le personnel de l'ISC a le droit d'accéder aux locaux des entités auditées pour exécuter les travaux sur place jugés nécessaires. ISSAI 1:10</li> </ul>	Note=4

Le secret professionnel n'est pas opposable aux conseillers de la Chambre des Comptes dans l'exercice de leur fonction.

#### 4.1.2.3. Composante (iii) Droits et obligations de faire rapport

L'ISSAI 1, section 16 souligne que l'ISC doit rendre compte des résultats de ses travaux d'audit au moins une fois par année. Elle devrait être libre de décider du contenu de ses rapports d'audit et de publier et diffuser ses rapports, après qu'ils ont été déposés ou délivrés officiellement à l'autorité compétente.

La composante (iii) évalue le droit et l'obligation de l'ISC de présenter un rapport. Le résultat de l'évaluation de cette composante est résumé dans le tableau ci-après.

**Tableau n°12 : Evaluation de Composante (iii) Droits et obligations de faire rapport**

Composante	Critères de performance	Note
Composante (iii) Droits et	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Sept (7) critères (a,b, d,e,f,g) sont remplis.</i></li> <li>a. La Constitution doit autoriser et obliger l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques à présenter, chaque année et de manière autonome, un rapport sur les résultats de son activité au Parlement ou à tout organe étatique responsable. » ISSAI 1.16 (c'est-à-dire un organe constitué de représentants publics) ;</li> <li>b. L'ISC a le droit de publier ses rapports d'audit. ISSAI 1:16 ;</li> </ul>	Note=4

obligations de faire rapport	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. L'Institution supérieure de contrôle des finances publiques doit pouvoir, entre deux rapports annuels, présenter d'autres comptes rendus sur des questions particulièrement importantes et graves. » ISSAI 1:16 ;</li> <li>d. Les [ISC] peuvent décider du contenu de leurs rapports de contrôle. » ISSAI 10:6 ;</li> <li>e. Les [ISC] ont toute latitude pour décider du moment où elles font leurs rapports de contrôle, sauf lorsque la loi établit des exigences particulières à cet égard. » ISSAI 10:6 ;</li> <li>f. Au cours des trois dernières années, il n'y a pas eu d'ingérence dans les décisions de l'ISC au sujet du contenu de ses rapports d'audit. ISSAI 10:6 ;</li> <li>g. Au cours des trois dernières années, il n'y a pas eu d'ingérence dans les efforts déployés par l'ISC pour publier ses rapports d'audit. ISSAI 10:6</li> </ul>	
------------------------------	---	--

Les textes régissant l'ISC ont prévu la production des rapports annuels et la présentation d'autres rapports thématiques sur des questions particulièrement importantes et graves.

### **Constatations**

L'équipe d'évaluation CMP-ISC a constaté que les trois composantes de l'Indicateur 2 (ISC-2): Mission de l'ISC reçoivent des notes suivantes : Composante (i): 4, Composante (ii): 4, Composante (iii): 4.

Par conséquent, l'indicateur 2 (ISC-2): Mission de l'ISC obtient une note de 4.

L'équipe constate que l'ISC bénéficie des attributions larges qui couvrent toutes les opérations liées aux finances publiques. Elle a accès à toute information sans restrictions. En cas de refus de communiquer l'information ou des documents elle peut recourir à une procédure judiciaire.

Par ailleurs, elle a l'obligation de faire rapport et peut également produire des rapports thématiques sur des questions particulièrement importantes et graves.

### **Conclusions du Domaine A**

***L'équipe d'évaluation CMP-ISC fait les constats que malgré sa création par une disposition constitutionnelle, la Chambre des Comptes jouit de la plénitude des pouvoirs comme le recommande les normes internationales telles que les ISSAI 1, 10 et 12.***

***Elle bénéficie des attributions suffisamment larges, un accès illimité à l'information et des droits et obligations de faire rapport.***

## 4.2. Domaine B : Gouvernance Interne et déontologie

L'un des objectifs de l'ISSAI 12 est que les ISC soient exemplaires c'est-à-dire des organisations modèles. Une ISC devrait promouvoir la transparence et la responsabilité à travers une bonne gouvernance et une conduite éthique l'accomplissement de sa mission.

Les indicateurs ci-après sont utilisés pour mesurer le Domaine B :

- ISC-3: Cycle de planification stratégique
- ISC-4: Environnement de contrôle organisationnel
- ISC-5: Audits externalisés
- ISC-6: Leadership et Communication interne
- ISC-7: Planification globale de l'audit

### 4.2.1: Indicateur (ISC-3): Cycle de planification stratégique

Selon le document de CMP-ISC, une planification stratégique est importante, en ce qu'elle fournit des orientations organisationnelles à l'ISC et que sa publication communique ses intentions aux parties prenantes externes et internes. Les objectifs inscrits dans le plan stratégique devraient être opérationnalisés dans le plan annuel/ opérationnel de l'ISC.

Une ISC devrait avoir des systèmes efficaces et efficients en place, qui la rendent capable de réaliser une planification à court et long terme. Elle devrait aussi réaliser un suivi et un rapport sur sa propre performance.

L'indicateur (ISC-3): Cycle de planification stratégique comprend 4 Composantes à évaluer :

- (i) Contenu du plan stratégique
- (ii) Contenu du plan annuel/opérationnel
- (iii) Processus de planification organisationnelle
- (iv) Suivi et rapports sur la performance

#### 4.2.1.1: Composante (i) Contenu du plan stratégique

Le document de CMP-ISC souligne que le processus de planification stratégique devrait identifier la situation future souhaitée par l'ISC, évaluer la situation actuelle, reconnaître les risques, et identifier les besoins de développement de l'organisation. Il devrait définir la manière de parvenir à cette situation souhaitée en identifiant un énoncé de mission à long terme et des objectifs stratégiques, tout en prenant en compte la culture et les valeurs de l'ISC.

L'évaluation de cette composante est de s'assurer que la Chambre des Comptes ait établi un plan stratégique pour ses activités. Elle est faite à l'aide de 7 critères et le résultat se présente dans le tableau ci-après.

**Tableau n°13 : Evaluation de la composante (i) Contenu du plan stratégique**

composante	Critères de performance	Note
Composante (i) Contenu du plan stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sept 7 critères (a,b, c,d,e,f,g) sont remplis.</i></li> </ul> <p>Pour la période sous revue, la Chambre des Comptes a actualisé le plan stratégique de l'ancienne Cour des Comptes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Le plan stratégique en vigueur est basé sur une évaluation des besoins au regard des principaux aspects organisationnels et les lacunes ou les Domaines où la performance doit être améliorée qui ont été recensés. Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI ;</li> <li>b. Le plan stratégique intègre un cadre des résultats, un cadre logique ou un référentiel similaire qui présente les buts dans une séquence logique (p. ex. mission-vision-buts-objectifs ou intrants-activités-produits-résultats/effets). Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI ;</li> <li>c. Le plan stratégique intègre un cadre des résultats, un cadre logique ou un référentiel similaire qui présente les buts dans une séquence logique (p. ex. mission-vision-buts-objectifs ou intrants-activités-produits-résultats/effets). Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI ;</li> <li>d. Le plan stratégique est accompagné par une grille de mise en œuvre ou un document semblable qui définit et classe par ordre de priorité les projets à réaliser pour atteindre les buts et les objectifs du plan stratégique, et qui expose les risques liés à sa réalisation. Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI ;</li> <li>e. Les attentes des parties prenantes et les risques « émergents » sont pris en compte dans les plans stratégiques (...) de manière adapté ». ISSAI 12:5 ;</li> <li>f. Le plan stratégique en vigueur est basé sur une évaluation du cadre institutionnel dans lequel évolue l'ISC (p. ex. pratiques officielles et officieuses régissant les activités de l'ISC, gouvernance du pays, économie, politique et gestion des finances publiques), et de la capacité des principales parties intéressées d'utiliser les rapports de l'ISC. Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI ;</li> <li>g. Si nécessaire et approprié, le plan stratégique comprend des mesures conçues pour renforcer le contexte institutionnel.</li> </ol>	<p><b>Note=4</b> <b>Tous les critères sont remplis</b></p>

**4.2.1.2 : La composante (ii) contenu du plan annuel/opérationnel**

Pour faciliter la mise en œuvre de son plan stratégique, l'ISC devrait rendre opérationnels ses objectifs à long terme. Sur une base annuelle, l'ISC devrait fournir un plan détaillé pour l'année à venir en décrivant les projets, activités, délais planifiés, les ressources requises, le budget estimé, la réalisation, le partage des responsabilités pour les projets et les risques à encourir.

L'évaluation de cette composante se fait à l'aide de 7 critères et le résultat est contenu dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°14 : Evaluation de la composante (ii) Contenu du plan annuel ou opérationnel**

Composante	Critères de performance	Note
Composante (ii) Contenu du plan annuel/opérationnel	<p><b>Sept (7) critères (a, b, c, d, e, f, g) sont remplis.</b></p> <p>a. Donner une définition claire des activités, des échéanciers et des responsabilités ;</p> <p>b. Couvrir tous les principaux services de soutien de l'ISC, tels que gestion financière, ressources humaines et formation, technologies de l'information, infrastructure, etc. ;</p> <p>c. Faire clairement renvoi au plan stratégique ;</p> <p>d. Être lié à un budget ou en contenir un, et montrer que les besoins en ressources pour réaliser les activités prévues ont été pris en compte ;</p> <p>e. Contenir une évaluation des risques ;</p> <p>f. Comporter des indicateurs pour les produits et les résultats qui soient mesurables ;</p> <p>g. Fournir les données de référence de la performance courante et les jalons des principaux indicateurs.</p>	<p><b>Note=4</b></p> <p><b>Tous les critères sont remplis</b></p>

**4.2.1.3 : La composante (iii) Processus de planification organisationnelle**

Conformément au document de CMP-ISC, le processus de planification devrait suivre les principes de bonne gouvernance, avec des délais, des étapes, des rôles et des responsabilités clairement identifiés.

Cette composante est évaluée à travers 9 critères et le résultat est résumé dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°15 : Evaluation de la composante (iii) Processus de planification organisationnelle**

Composante	Critères de performance	Note
Composante (iii) Processus de planification organisationnelle	<p><b>Neuf (9) critères (a, b, c, d, e, f, g, h, i) sont remplis.</b></p> <p>a. La Constitution doit autoriser et obliger l'Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques à présenter, chaque année et de manière autonome, un rapport sur les résultats de son activité au Parlement ou à tout organe étatique responsable. » ISSAI 1.16 (c'est-à-dire un organe constitué de représentants publics ;</p> <p>b. L'ISC a le droit de publier ses rapports d'audit. ISSAI 1:16 ;</p> <p>c. L'Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques doit pouvoir, entre deux rapports annuels, présenter d'autres comptes rendus sur des questions particulièrement importantes et graves. » ISSAI 1:16 ;</p> <p>d. Les [ISC] peuvent décider du contenu de leurs rapports de contrôle. » ISSAI 10:6 ;</p> <p>e. Les [ISC] ont toute latitude pour décider du moment où elles font leurs rapports de contrôle, sauf lorsque la loi établit des exigences particulières à cet égard. » ISSAI 10:6 ;</p> <p>f. Au cours des trois dernières années, il n'y a pas eu d'ingérence dans les décisions de l'ISC au sujet du contenu de ses rapports d'audit. ISSAI 10:6 ;</p> <p>g. Au cours des trois dernières années, il n'y a pas eu d'ingérence dans les efforts déployés par l'ISC pour publier ses rapports d'audit. ISSAI 10:6</p>	<p><b>Note=4</b></p> <p><b>Tous les critères sont remplis</b></p>

### 4.2.1.3 : Composante (iv) Suivi et rapports sur la performance

Le document de CPM-ISC note que l'ISC devrait réaliser des rapports publics sur ses propres opérations et sa performance, pour montrer qu'elle respecte sa mission. Le rapport devrait montrer la performance de l'ISC au regard des objectifs internes, la valeur de son travail d'audit pour les parties prenantes externes, et l'impact du travail de l'ISC sur la société.

Cette composante (iv) est évaluée à travers 7 critères et le résultat est résumé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°16 : Evaluation de la composante (iv) Suivi et rapports sur la performance**

Composante	Critères de performance	Note
Composante (iv) Suivi et rapports sur la performance	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Un (1) critère (a) est rempli.</i></li><li>▪ <b>Six (6) critères ne sont pas remplis :</b><ul style="list-style-type: none"><li>a. Les ISC évaluent leurs activités et leurs performances dans tous les domaines (...) et rendent compte sur ces activités et sur ces performances." ISSAI 20:6 (i.e. comprenant un examen sommaire de la performance ;</li><li>b. Les ISC utilisent des indicateurs de performance pour mesurer la réalisation d'objectifs de performance interne. Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI ;</li><li>c. Les ISC peuvent aussi utiliser des indicateurs de performance afin d'évaluer la qualité des audits pour le Parlement, les citoyens et les autres parties prenantes." ISSAI 20:6 (par exemple définir des indicateurs pertinents pour des parties prenantes spécifiques, ou mesurer la satisfaction des parties prenantes) ;</li><li>d. Les ISC assurent un suivi de leur visibilité publique, de leurs résultats et de leur impact grâce au recueil d'opinions externes." ISSAI 20:6 ;</li><li>e. Lorsque c'est pertinent, les ISC publient des statistiques mesurant l'impact des audits de l'ISC, tels que les économies et les gains d'efficacité des programmes gouvernementaux. Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC: ligne directrice de l'INTOSAI, page 8 (non traduit en français) ;</li><li>f. Les ISC publient des rapports publics sur les résultats des examens réalisés par des pairs et des évaluations externes indépendantes." ISSAI 20:9 ;</li><li>g. Les ISC rendent publiques les normes d'audit et les méthodologies d'audit principales qu'elle applique. ISSAI 12:8</li></ul></li></ul>	<b>Note=1</b> <b>Six critères ne sont pas remplis</b>

En signant la déclaration d'engagement pour prendre part à l'évaluation CMP-ISC, la Chambre des Comptes prévoit s'auto-évaluer pour améliorer sa performance.

#### Constatations

**L'équipe d'évaluation CMP-ISC constate que les quatre composantes de l'Indicateur 3 (ISC-3): Cycle de planification stratégique obtiennent des notes suivantes : composante (i): 4, composante (ii): 4, composante (iii):4 et la composante (iv): 1.**

**En somme, l'Indicateur 3 (ISC-3): Cycle de planification stratégique obtient la note 3.**

**Pour la période sous revue, la Chambre des Comptes a actualisé le plan stratégique de l'ancienne Cour des Comptes. Elle n'a pas assuré un suivi de sa visibilité publique et son impact grâce au recueil d'opinions externes et n'a pas fait l'objet d'évaluation par les pairs.**

#### 4.2.2. L'indicateur (ISC-4): Environnement de contrôle organisationnel

L'indicateur (ISC-4) mesure l'environnement de contrôle organisationnel de l'ISC.

L'ISSAI 40 précise qu'une ISC devrait avoir un système de contrôle de qualité en place qui assure la qualité de tous ses travaux. La qualité du travail réalisé par les ISC affecte leur réputation et leur crédibilité et finalement la manière dont elles accomplissent leur mission

Cette évaluation se fait à travers les quatre composantes ci-après :

- (i) Environnement de contrôle interne – déontologie, intégrité et structure organisationnelle
- (ii) Système de contrôle interne
- (iii) Système de contrôle qualité
- (iv) Système d'Assurance qualité

##### 4.2.2.1. Evaluation de la Composante (i) Environnement de contrôle interne – déontologie, intégrité et structure organisationnelle

Le Code de Déontologie de l'INTOSAI (ISSAI 30) préconise pour chaque ISC le respect des principes qui sont l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel et la confidentialité.

L'évaluation de cette composante (i) Environnement de contrôle interne – déontologie, intégrité et structure organisationnelle consiste à vérifier que la Chambre des Comptes dispose d'un code de déontologie qui intègre les normes de l'ISSAI 30.

Cette composante est évaluée à l'aide de 12 critères dont le résultat est résumé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°17 : Evaluation de la Composante (i) Environnement de contrôle interne – déontologie, intégrité et structure organisationnelle**

Composante	Critères de performance	Note
Composante (i) Environnement de contrôle interne déontologie, intégrité et structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Sept (7) critères (b, c, d, e, h, i, j) sont remplis.</b></li> <li>▪ <b>Cinq (5) critères (a, f, g, k, l) ne sont pas remplis</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Avoir un code de déontologie. ISSAI 10:3, ISSAI 30 ;</li> <li>b. Le code de déontologie établit « en matière d'éthique des règles ou des codes, des politiques et des pratiques conformes à la norme ISSAI 30 ». (ISSAI 20, principe 4);</li> <li>c. Revoir son code de déontologie au moins tous les dix ans pour assurer sa conformité avec la norme ISSAI 30 ;</li> <li>d. exiger des collaborateurs un comportement toujours conforme aux valeurs et principes exprimés dans le code déontologique et leur apportera son conseil et appui afin de leur faciliter l'assimilation de celui-ci.» ISSAI 30:12 ;</li> <li>e. exiger de chaque contractant engagé pour réaliser des opérations pour son compte de s'engager à respecter les exigences déontologiques de l'ISC» ISSAI 30:12 ;</li> <li>f. rendre public le code de déontologie. ISSAI 30:12 ;</li> <li>g. mettre en place un système de contrôle déontologique afin d'identifier et d'analyser les risques déontologiques, les atténuer, soutenir les comportements éthiques et répondre à tout manquement aux valeurs éthiques, y compris la protection des lanceurs d'alerte ». ISSAI 30:12 ;</li> <li>h. Avoir une structure organisationnelle approuvée et appliquée, et « Les ISC doivent veiller à ce que les attributions soient clairement établies pour tous les travaux qu'elles effectuent ». ISSAI 40: pg. 10 ;</li> <li>i. Utiliser des descriptions de poste claires, couvrant les principales responsabilités dans toute l'organisation. Equipe de travail du CMP IS ;</li> <li>j. S'assurer que le personnel connaît ses tâches et la structure hiérarchique. INTOSAI GOV 9100: pg. 19-20 ;</li> </ul>	<p><b>Note=0</b> les critères (a, f, g, k, et l) ne sont pas remplis</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>k. Avoir évalué sa vulnérabilité et sa résilience à des violations de l'intégrité, à travers l'utilisation d'outils tels que l'IntoSAINT ou d'autres outils semblables, au cours des cinq dernières années. Equipe de travail du CMP ISC ;</li> <li>l. Appliquer: « des normes d'intégrité et d'éthique rigoureuses à tous les niveaux hiérarchiques » en adoptant une politique d'intégrité basée sur une évaluation utilisant IntoSAINT ou un outil similaire. ISSAI 20:4.</li> </ul>	
--	--	--

L'ISC n'a pas mis en place des normes d'intégrité et d'éthique rigoureuses à tous les niveaux hiérarchiques en adoptant une politique d'intégrité basée sur une évaluation utilisant INTO SAINT mais il y a une évaluation sur la base de l'ISSAI 30 en cours.

#### 4.2.2.2. Evaluation de la Composante (ii) Système de contrôle interne

L'INTOSAI GOV 9100 note qu'une ISC devrait avoir un système de contrôle interne en place qui fournisse l'assurance raisonnable qu'elle gère ses opérations de manière économique, efficiente, efficace et conformément aux lois et règlements.

Cette composante est évaluée à l'aide de 10 critères et le résultat est résumé dans le tableau qui suit :

**Tableau 18: Evaluation de la Composante (ii) Système de contrôle interne**

Composante	Critères de performance	Note
Composante (ii) Système de contrôle interne	<p><b>Les 10 critères (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j) ne sont remplis.</b></p> <p>La chambre des comptes ne dispose pas de système de contrôle interne consigné en dossier et appliqué.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diriger un système clairement défini pour identifier, réduire et surveiller les risques opérationnels. INTOSAI GOV 9100 ;</li> <li>b. S'assurer que ses politiques et procédures de contrôle interne sont clairement consignées en dossier et appliquées. INTOSAI GOV 9100: Ch. 2.3-2.5 ;</li> <li>c. Avoir un processus annuel pour permettre aux chefs de tous les services et unités de l'ISC de fournir l'assurance qu'ils se sont acquittés de leurs responsabilités en matière de gestion des risques; Equipe de travail du CMP ISC ;</li> <li>d. S'assurer que le dirigeant de l'ISC signe une déclaration de contrôle interne qui est publiée dans le rapport annuel de l'ISC. Equipe de travail du CMP ISC ;</li> <li>e. Avoir entrepris un examen de son système de contrôle interne et en avoir fait rapport au cours des cinq dernières années. INTOSAI GOV 9100: Ch. 2.5 ;</li> <li>f. Assigner clairement les responsabilités liées à l'audit interne et veiller à ce que les employés à qui ces responsabilités ont été assignées aient la mission, les compétences, l'expérience et les ressources nécessaires pour effectuer le travail. ISSAI 40:pg. 9, INTOSAI GOV: pg. 18, 41 ;</li> <li>g. S'assurer que ses auditeurs internes sont indépendants de la direction et qu'ils font rapport directement au plus haut niveau d'autorité dans l'organisation (par exemple un comité d'audit, un comité ayant une fonction similaire ou bien le dirigeant de l'ISC). INTOSAI GOV: pg. 45 (Pour les ISC à compétence juridictionnelle: en raison de l'indépendance du magistrat, l'aspect limité de la hiérarchie et l'intégration du système de contrôle et l'assurance qualité doivent tous être considérées lors de la notation de ce critère) ;</li> <li>h. avoir en place un système pour assurer un suivi de la mise en œuvre des recommandations découlant de l'audit interne et de celles formulées par son comité d'audit (ou un comité ayant une fonction semblable). INTOSAI GOV 9100: Ch. 2.5 ;</li> <li>i. Avoir en place un processus de dénonciation qui permet aux employés de signaler les manquements soupçonnés (lanceurs d'alerte);</li> <li>j. Avoir développé et mis en place une politique de rotation des emplois pour gérer les possibles conflits d'intérêt. INTOSAI GOV 9100: pg. 2 ;</li> </ul>	<p><b>Note=0</b></p> <p><b>Tous les critères ne sont pas remplis</b></p>

### 4.2.2.3. Evaluation de la Composante (iii) Système de contrôle qualité

Le contrôle qualité du processus d’audit décrit l’ensemble des mesures prises pour assurer un haut niveau de qualité de chaque produit d’audit. Il est intégré dans le processus d’audit.

Cette composante est évaluée à travers 5 critères et le résultat est contenu dans le tableau qui suit.

**Tableau n°19 : Evaluation de la Composante (iii) Système de contrôle qualité**

Composante	Critères de performance	Note
Composante (iii) Système de contrôle qualité	<p><b>Tous les 5 critères (a, b, c, d, e) sont remplis.</b></p> <p>Le guide prévoit le contrôle qualité à toutes les étapes de l'audit.</p> <p>L'ordonnance n°015 et le guide de vérification établissent les procédures de contrôle qualité et la direction de la Chambre des Comptes conserve la responsabilité effective du contrôle qualité à travers la supervision et l'adoption collégiale en chambre</p> <p>a. L'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à promouvoir une culture interne qui reconnaît la qualité en tant qu'élément essentiel de la réalisation de tous ses travaux ». ISSAI 40: pg. 7 ;</p> <p>b. Les politiques et procédures de contrôle qualité sont clairement établies et « la direction de l'ISC (...) conserve la responsabilité globale du système de contrôle qualité ». ISSAI 40: pg. 7. ;</p> <p>c. La direction de l'ISC peut déléguer la gestion du système de contrôle qualité de l'ISC à une ou des personnes qui possèdent une expérience suffisante et appropriée pour exercer cette fonction. » ISSAI 40: pg. 8 (par exemple, les personnes responsables du contrôle qualité ont les compétences appropriées) ;</p> <p>d. Pour tous les audits et autres travaux effectués, les ISC doivent établir des systèmes pour tenir compte des risques liés à la qualité qui découlent de l'exécution des travaux ». ISSAI 40: pg. 8 ;</p> <p>e. Elles doivent examiner leur calendrier de travaux et se demander si elles ont les ressources nécessaires pour le respecter tout en maintenant le niveau de qualité désiré. Pour y arriver, elles doivent disposer d'un système qui établit l'ordre de priorité des travaux en tenant compte de l'impératif de maintien de la qualité ». ISSAI 40: pg. 8 ;</p>	<p><b>Note=4</b></p> <p><b>Tous les critères sont remplis</b></p>

Le maintien de la qualité de l'audit en tenant compte de la limite qu'impose la rareté des ressources et les contraintes de calendrier trop serré sont des impératifs à concilier par l'ISC

### 4.2.2.4. Evaluation de la Composante (iv) Système d'Assurance qualité

L'assurance qualité est une évaluation périodique du processus d'audit. Il s'agit d'un processus de suivi élaboré pour fournir à une ISC une assurance raisonnable que les politiques et procédures relatives au système de contrôle qualité sont pertinentes et adéquates et qu'elles fonctionnent efficacement.

Cette composante est évaluée à l'aide de 8 critères et les conclusions sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°20 : Evaluation de la Composante (iv) Système d'Assurance qualité**

composante	Critères de performance	Note
Composante (iv) Système d'Assurance qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>7 critères (a, c, d, e, f, g, h) sont remplis.</b></li> <li>▪ <b>Un (1) critère b n'est pas rempli</b></li>   <li>a. comporter une surveillance et une évaluation en continu du système de contrôle qualité de l'ISC, y compris un examen d'un échantillon de travaux prélevés dans toute la gamme de travaux effectués par l'ISC » ISSAI 40: pages 13. (I.e. examen d'un échantillon de toutes les formes d'audit/contrôle menées à bien par l'ISC);</li> <li>b. Comprendre des procédures écrites et/ou des plans pour l'assurance qualité qui précisent la fréquence avec laquelle les examens d'AQ doivent être menés, et l'AQ est menée à bien conformément à la fréquence précisée dans le plan. Equipe de travail du CMP ISC;</li> <li>c. (...) La responsabilité du processus de suivi [est] confiée à une ou des personnes ayant l'expérience et l'autorité suffisantes et appropriées au sein de l'ISC pour assumer cette responsabilité. » ISSAI 40: pages. 13;</li> <li>d. Les rapports d'AQ apportent des conclusions claires et, lorsque c'est pertinent, des recommandations sur les actions appropriées de correction des déficiences constatées. L'équipe de travail du CMP ISC;</li> <li>e. Il existe des données factuelles prouvant que le dirigeant de l'ISC a examiné les recommandations résultant de l'examen d'assurance qualité des audits/contrôles et qu'il en a tiré les conclusions nécessaires. L'équipe de travail du CMP ISC;</li> <li>f. (...) les personnes qui procèdent à l'examen [sont] indépendantes" (c'est-à-dire qu'elles n'ont pas participé aux travaux ou à toute revue du contrôle qualité des travaux) ». ISSAI 40: pg. 13 (L'indépendance s'étend aussi à la sélection d'audits devant être l'objet d'un examen. Pour les ISC juridictionnelles: les spécificités des ISC de modèle juridictionnel, et en particulier le Bureau du Procureur public, seront considérées);</li> <li>g. (...) les résultats du suivi du système de contrôle qualité [sont] communiqués à la direction de l'ISC en temps opportun. » ISSAI 40: pg. 13 (c'est-à-dire dans un délai d'un mois suivant la réalisation de l'examen);</li> <li>h. (...) les ISC doivent songer à engager une autre ISC, ou un autre organe convenable, pour mener un examen indépendant du système global de contrôle qualité (tel qu'un examen par les pairs). » ISSAI 40: pages. 13 (y compris les activités non liées à l'audit)</li> </ul>	<p><b>Note=3</b> <b>Le critère b n'est pas rempli</b></p>

**Constatations :**

**L'équipe d'évaluation CMP-ISC constate que les quatre composantes de l'Indicateur 4 (ISC-4): Environnement de contrôle organisationnel obtiennent les notes suivantes : composante (i) organisationnelle : 0, composante (ii): 0, composante (iii): 4 et la composante (iv): 3.**

**En définitif, l'Indicateur 4 (ISC-4): Environnement de contrôle organisationnel obtient la note 2.**

**Pour la période sous revue, la Chambre des Comptes n'a pas élaboré un code de déontologie mais s'est référée au code de déontologie de l'ancienne Cour des Comptes. Elle n'a pas mis en place des normes d'intégrité et d'éthique rigoureuses à tous les niveaux hiérarchiques en adoptant une politique d'intégrité basée sur une évaluation utilisant Into SAINT, mais il y a une évaluation sur la base de l'ISSAI 30 en cours d'élaboration.**

**Par ailleurs, la Chambre des Comptes ne dispose pas de système de contrôle interne consigné en dossier et appliqué. Il n'existe pas de processus annuel permettant aux personnels de l'ISC de s'assurer qu'ils se sont bien acquittés de leurs responsabilités en matière de gestion de risques.**

### ***4.2.3. L'indicateur (ISC-5): Audits externalisés***

L'ISSAI 40 souligne qu'une ISC doit établir des politiques et procédures pour sélectionner les auditeurs contractants ayant la compétence et les capacités nécessaires afin de lui permettre de délivrer des rapports appropriés.

A cet effet, l'indicateur (ISC-5) permet d'évaluer les procédures et pratiques mis en place par une ISC pour l'externalisation d'une partie de son travail afin de lui permettre de garantir la qualité de ses audits.

Cet indicateur comprend 3 composantes à évaluer. Il s'agit :

- la composante (i) Processus de sélection de l'auditeur contractant ;
- la composante (ii) Contrôle qualité des audits externalisés ;
- la composante (iii) Assurance qualité des audits externalisés.

### **Constatations**

**L'équipe d'évaluation CMP-ISC fait remarquer que l'indicateur (ISC-5) ne s'applique pas à la Chambre des Comptes. En effet, l'Ordonnance n°015/PR/ 2018 du 31 Mai 2018 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles de procédures devant la Cour Suprême n'a pas prévu l'externalisation des missions d'audit par la Chambres des Comptes.**

### ***4.2.4. L'indicateur (ISC-6) : Leadership et Communication interne***

Selon l'ISSAI 20, une ISC devrait fonctionner sur des fondements de transparence et de responsabilité. L'ISSAI 12 souligne également le principe de l'exemplarité des ISC.

L'indicateur (ISC-6) : Leadership et Communication interne permet d'évaluer l'efficacité de l'ISC en matière de leadership et communication interne. L'indicateur comprend 2 composantes à évaluer. Il s'agit des composantes : (i) la direction et (ii) la communication interne.

#### **4.2.4.1. Evaluation de la composante (i) la direction**

Le document de CMP-ISC note que la direction est au centre de toutes les opérations de l'ISC. Il est difficile à la mesurer dans un indicateur ou un domaine. Cependant, la composante (i) cherche à mesurer certaines des pratiques considérées comme des exigences minimales pour une direction efficace.

L'évaluation de la composante est faite à travers 8 critères et le résultat se présente dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°21 : Evaluation de la Composante (i) la direction**

Composante	Critères de performance	Note
Composante ((i) la direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sept (7) critères (a, b, d, e, f, g, h) sont remplis.</li> <li>▪ Un (1) critère (c) n'est pas rempli.</li> </ul> <p>a. La direction de l'ISC tient périodiquement des réunions pour prendre des décisions. Dérivé du CAF: pg. 19, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>b. La direction de l'ISC communique au personnel les décisions importantes qu'elle a pris et les consignes en dossier. Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>c. La direction de l'ISC a cerné les valeurs de l'organisation, elle les a communiquées aux employés et elle en fait la promotion dans le cadre d'activités publiques, ainsi que dans des documents principaux et des communications régulières. CAF: page. 18, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>d. La direction de l'ISC a mis en œuvre avec succès un système permettant de déléguer des pouvoirs et de demander aux gestionnaires de rendre compte de leurs actes. Dérivé de l'ISSAI 20:pg 4, ISSAI 40: page 5 ;</p> <p>e. S'il y a lieu, la direction a envisagé des stratégies (en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés) pour favoriser une meilleure performance, et les a mises en œuvre. Dérivé de l'INTOSAI GOV 9100 page 30 ;</p> <p>f. La direction de l'ISC a fait preuve d'initiative pour donner un ton permettant la responsabilité et renforçant la culture de contrôle interne. INTOSAI GOV 9100, ISSAI 30: page. 6 ;</p> <p>g. La direction de l'ISC a fait preuve d'initiative pour construire une culture d'éthique dans l'organisation, en identifiant la déontologie comme une priorité explicite ; en montrant l'exemple ; en préservant des normes élevées de professionnalisme, de responsabilité et de transparence dans la prise de décision; en encourageant un environnement d'apprentissage ouvert et commun, où des questions difficiles et sensibles peuvent être posées et débattues; en reconnaissant un bon comportement éthique, et en répondant aux mauvaises conduites. ISSAI 30: pg. 6-8 ;</p> <p>h. La direction de l'ISC a fait preuve d'initiative pour établir « une culture interne qui reconnaît la qualité en tant qu'élément essentiel de la réalisation de tous ses travaux ». ISSAI 40: page. 5.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Note=3</b> <b>Le critère c n'est pas rempli</b></p>

La direction de l'ISC met en place une gouvernance exemplaire en tenant périodiquement des réunions pour prendre des décisions, en communiquant au personnel les décisions importantes qu'elle a prises, en déléguant des pouvoirs et demandant aux mandataires de rendre compte de leurs actes.

Elle n'a pas fait la promotion de l'organisation dans le cadre des activités publiques.

#### 4.2.4.2. Evaluation de la Composante (ii) la communication interne

La communication interne est l'un des aspects les plus importants pour informer, motiver et aligner le personnel de l'ISC sur ses objectifs. C'est un outil puissant pour stimuler l'engagement de l'équipe. Elle est aussi un outil clé dans le partage de connaissances, permettant à des personnes de savoir quelles initiatives sont en train d'être développées dans l'ISC afin de recueillir leur opinion.

L'évaluation de la composante (ii) la communication interne permet de vérifier la pratique de la communication interne de l'ISC. Cette évaluation est faite à travers 6 critères et le résultat est rapporté au tableau qui suit.

**Tableau n°22 : Evaluation de la Composante (ii) la communication interne**

Composante	Critères de performance	Note
Composante (ii) la communication interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Quatre (4) critères (a, b, c, e) sont remplis.</b></li> <li>▪ <b>Deux (2) critères (d, f) ne sont pas remplis.</b></li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. L'ISC a établi des principes de communication interne, et réalise le suivi de la mise en œuvre de ceux-ci;</li> <li>b. La direction de l'ISC communique au personnel la mission, la vision, les valeurs fondamentales et la stratégie de l'ISC (AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs [Manuel de l'AFROSAI-A sur la communication à l'intention des ISC – disponible en anglais seulement]);</li> <li>c. La direction de l'ISC informe et consulte les employés régulièrement sur des enjeux importants liés à l'organisation. Dérivé du CAF: pg. 9;</li> <li>d. L'ISC se sert d'outils appropriés pour promouvoir une communication interne efficace, p. ex. bulletins/revues; adresses électroniques pour tous les employés; un site intranet, etc. (Manuel de l'AFROSAI-A sur la communication à l'intention des ISC);</li> <li>e. Il y a des interactions régulières et franches entre la direction et le personnel, p.ex. séances d'information pour l'ensemble de l'organisation ou d'un service de l'organisation, réunions d'équipe régulières. (Manuel de l'AFROSAI-A sur la communication à l'intention des ISC);</li> <li>f. L'ISC a un système de communication électronique qui permet aux employés de communiquer et d'échanger de l'information. (Manuel de l'AFROSAI-A sur la communication à l'intention des ISC)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Note=3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Les critères (d,f) ne pas remplis</b></p>

La direction de l'ISC communique et rappelle au personnel la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'ISC au cours des réunions de la Chambre tenues périodiquement. Les comptes rendus et rapports de formations et des rencontres sont restitués à l'ensemble du personnel de la Chambre des Comptes.

L'ISC n'a pas mis en place un système de communication électronique, mais les conseillers par leurs propres moyens communiquent via le net.

### Constatations

**L'équipe d'évaluation CMP-ISC fait observer que les deux (02) composantes de l'Indicateur (ISC-6) : Leadership et Communication interne sont notées comme suit : composante (i) la direction : 3 et composante (ii) la communication interne : 3.**

**Par conséquent, l'indicateur (ISC-6) obtient la note de 3.**

**La direction de l'ISC met en place une gouvernance exemplaire en tenant périodiquement des réunions pour prendre des décisions, en communiquant au personnel les décisions importantes qu'elle a prises, en déléguant des pouvoirs et demandant aux mandataires de rendre compte de leurs actes.**

**Par ailleurs, elle communique et rappelle au personnel la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'ISC au cours des réunions de la Chambre tenues périodiquement. Les comptes rendus et rapports de formations et des rencontres sont restitués à l'ensemble du personnel de la Chambre des Comptes.**

**Par contre, elle n'a pas fait la promotion de l'organisation dans le cadre des activités publiques et n'a pas mis en place un système de communication électronique pour ses conseillers (l'internet).**

#### 4.2.5. L'indicateur (ISC-7): Planification globale de l'audit

L'ISSAI 1 souligne que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques effectuent leurs contrôles conformément aux programmes qu'elles établissent elles-mêmes. Le plan général de planification d'audit ou de contrôle définit les audits ou de contrôles que l'ISC prévoit de mener dans une période donnée.

L'ISC-7 évalue la performance de l'ISC en matière de la planification globale de l'audit en se basant sur deux composantes (i) processus général de planification de l'audit ou de contrôle et (ii) Contenu du plan global d'audit ou de contrôle

##### 4.2.5.1 Evaluation de la composante (i) processus général de planification de l'audit ou de contrôle

Compte tenu des défis à relever, il est important pour l'ISC de prioriser ses missions en tenant compte les facteurs tels que la qualité de l'audit, les moyens budgétaires, sa force de travail et des risques d'audit.

L'évaluation de la composante (i) processus général de planification de l'audit ou de contrôle permet de vérifier si l'indicateur est atteint. Elle est faite à l'aide de 7 critères dont le résultat est reporté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°23 : Evaluation de la Composante (i) processus général de planification de l'audit ou de contrôle**

Composante	Critères de performance	Note
Composante (i) processus général de planification de l'audit ou de contrôle	<p><i>Tous les critères (a, b, c, d, e, f, g) sont remplis.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. L'ISC doit disposer de procédures écrites pour la préparation et l'approbation de son plan d'audit, qu'elle fait circuler parmi les employés des divers échelons hiérarchiques concernés. Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 100:42 ;</li><li>b. Le processus de préparation du plan d'audit de l'ISC définit les responsabilités en matière d'audit découlant de la mission de l'ISC. Equipe de travail du CMP ISC ;</li><li>c. Le processus de préparation du plan d'audit de l'ISC s'appuie sur une méthode fondée sur le risque. (Par exemple une évaluation systématique du risque comme une partie des fondements de la sélection des entités d'audit et des approches). Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 40: Elément 3 ;</li><li>d. Les responsabilités relatives à la préparation, à la mise en œuvre et au suivi du plan d'audit de l'ISC sont clairement définies. Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 40: Elément 4 ;</li><li>e. Il y a lieu de croire, données probantes à l'appui, que la réalisation du plan d'audit a fait l'objet d'un suivi. Equipe de travail du CMP ISC ;</li><li>f. Le processus de planification des audits prend en considération les ressources et le budget dont l'ISC prévoit disposer pendant la période visée. Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 40: Elément 3 ;</li><li>g. L'ISC devrait «s'assurer que les attentes des parties prenantes et les risques émergents soient pris en compte dans les plans stratégiques (...) de manière adaptée.» ISSAI 12:5.</li></ul>	Note=4

Les guides et manuel de procédure de l'ancienne Cour des Comptes actuellement utilisés par la Chambre des Comptes (en voie d'actualisation) décrivent de façon détaillé le processus de conduite d'audits, le cheminement à suivre, les responsabilités de chacun des auditeurs, une méthode fondée sur le risque et d'autres considération.

L'ISC s'assure de la bonne exécution du plan d'audit et un suivi rigoureux de son exécution est assuré.

La Chambre s'assure de la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires avant la planification des audits.

#### 4.2.5.1 Evaluation de la composante (ii) Contenu du plan global d'audit ou de contrôle

Le contenu d'un plan global d'audit doit comporter les éléments tels que les domaines à auditer, les critères, les objectifs de l'audit et le calendrier de réalisation.

L'évaluation de la composante (ii) est faite à l'aide de 5 critères dont le résultat est reporté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°24 : Evaluation de la Composante (ii) Contenu du plan global d'audit ou de contrôle**

<i>composante</i>	<i>Critères de performance</i>	<i>Note</i>
Composante (ii) Contenu du plan global d'audit ou de contrôle	<p><b>Tous les 5 critères (a, b, c, d, e) sont remplis.</b></p> <p>a. Définit l'objectif en termes généraux et la responsabilité à l'égard de chaque audit à réaliser. Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 40: Elément 4 ;</p> <p>b. Comprend un calendrier de réalisation de tous les audits. Dérivé de l'ISSAI 100:48 ;</p> <p>c. Montre que l'ISC s'acquitte de sa mission d'audit sur une période de temps adaptée, ou, si tel n'est pas le cas, résume les écarts entre la mission de l'ISC et le plan, explications à l'appui. Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>d. Précise les ressources humaines et financières requises pour réaliser les audits prévus. Equipe de travail du CMP ISC et dérivé de l'ISSAI 100: 48 ;</p> <p>e. Contient une évaluation des risques et des contraintes susceptibles de nuire à la mise en œuvre du plan. Equipe de travail du CMP ISC .</p>	<p><b>Note=4</b></p> <p><b>Tous les 5 critères sont remplis.</b></p>

Les guides et le manuel de procédures de l'ancienne ISC actuellement utilisés par la Chambre des Comptes conseillent à l'ISC d'établir un plan général d'audit et ont indiqué le contenu :

- le plan général d'audit doit définir l'objectif en termes généraux et la responsabilité à l'égard de chaque audit à réaliser ;
- le plan général d'audit doit comprendre le calendrier de réalisation ;
- le plan général d'audit doit montrer que l'ISC s'acquitte de sa mission sur une période de temps adaptée ou le cas échéant relève les écarts entre la mission de l'ISC et le plan ;
- les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation des audits doivent être précisées ;
- le plan général d'audit doit contenir une évaluation des risques et les contraintes susceptibles de nuire à la mise en œuvre du plan.

#### **Constatations :**

**L'équipe fait remarquer que les composantes de l'indicateur (ISC-7) sont notées comme suit composante : (i) le processus général de planification de l'audit ou contrôle : 4 et composante (ii) contenu du plan global de l'audit ou contrôle : 4.**

**Par conséquent, l'indicateur (ISC-7) : Planification globale de l'audit obtient la note : 4.**

Ceci signifie que le guide et manuel de procédures de l'ex Cour des Comptes qu'utilise la Chambre des Comptes ont prévu que la Chambre des Comptes établisse une planification globale de ses audits et le contenu de ce plan global de l'audit soit conforme aux normes.

### **Conclusions du Domaine B :**

**Les cinq indicateurs du domaine B : Gouvernance interne et déontologie obtiennent respectivement les notes ci-après :**

**ISC-3 : cycle de planification stratégique : 3**

**ISC-4: Environnement de contrôle organisationnel : 2**

**ISC-5: Audits externalisés : sans objet**

**ISC-6: Leadership et Communication interne : 3**

**ISC-7: Planification globale de l'audit : 4.**

**Suite aux notations de ces 5 indicateurs, l'équipe note que le domaine B : Gouvernance interne et déontologie révèle pour la période contrôlée que la Chambre des Comptes a actualisé le plan stratégique de l'ancienne Cours des Comptes. Elle n'a pas de code de déontologie mais se conforme à celui de l'ancienne Cour des Comptes, n'a pas mis en place un système de communication électronique pour ses conseillers. Les procédures d'une planification globale de l'audit sont prévues par les anciens guide et manuels de procédures.**

### 4.3. Domaine C : Qualité de l'audit et rapports, normes et méthodes d'audit

Le Domaine C renferme un ensemble de 13 indicateurs sur 25 indicateurs retenus par le CMP-ISC. Ces indicateurs représentent une part majeure de l'évaluation CMP-ISC. Ils mesurent les résultats des trois audits (financier, performance et conformité) et du contrôle juridictionnel.

L'objectif de l'évaluation de ce domaine est d'examiner les attributions et performance de la Chambre des Comptes à effectuer les audits ou contrôle préconisés par les ISSAI, les normes et méthodes utilisés et la qualité des rapports qu'elle produit.

L'évaluation portera dans un premier temps sur **l'indicateur ISC-8** : Champ d'audits et dans un deuxième temps, elle vérifiera :

1. Normes – **Les indicateurs ISC-9, ISC-12, ISC-15 et 18** évaluent les normes d'audit et l'orientation, les compétences et la gestion de la qualité, qui constituent les fondements permettant au travail d'audit d'être mené à bien. L'ISC-18 mesure la même chose, pour le contrôle juridictionnel.
2. Processus – **les indicateurs ISC-10, ISC-13, ISC-16 et 19** évaluent la qualité des pratiques effectives à travers les processus d'audit qui avaient cours dans l'ISC pendant la période examinée, de la planification, à la mise en œuvre des audits, à l'évaluation des données factuelles et enfin au rapport. L'ISC-19 mesure la même chose pour le contrôle juridictionnel.
3. Résultats – **Les indicateurs ISC-11, ISC-14, ISC-17 et 20** appréhendent les produits du travail d'audit, et la manière dont les résultats du travail d'audit ont été présentés et suivis. L'ISC-20 mesure la même chose pour le contrôle juridictionnel.

#### 4.3.1. L'indicateur ISC-8 : Champ d'audits

L'évaluation de l'indicateur **ISC-8 : champ d'audit** consiste à vérifier que l'ISC a le mandat pour effectuer les trois audits : financier, performance et conformité ainsi que le contrôle juridictionnel. Elle portera sur les quatre composantes ci-après:

- (i) Champ de l'audit financier
- (ii) Champ, sélection et objectif de l'audit de performance
- (iii) Champ, sélection et objectifs de l'audit de conformité
- (iv) Champ d'application du contrôle juridictionnel

##### 4.3.1.1. Composante (i) Champ de l'audit financier

Au sens de l'ISSAI 200.4, l'audit financier vise à déterminer si l'information financière d'une entité est présentée conformément au référentiel en la matière et au cadre réglementaire en vigueur. L'étendue des audits financiers dans le secteur public peut être définie dans le mandat de l'ISC sous la forme d'une série d'objectifs d'audit, qui viennent s'ajouter aux objectifs de l'audit d'états financiers établis conformément à un référentiel d'information financière.

La Composante (i) consiste à s’assurer que l’audit financier fait partie du mandat de l’ISC et que cette attribution est définie dans la législation.

L’évaluation de la composante (i) est faite à l’aide de 5 critères dont le résultat est reporté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°25 : Evaluation de la Composante (i) Champ de l’audit financier**

Composante	Justifications	Note
(i) Champ de l’audit financier	<p><i>Les cinq (05) critères d’évaluation de cette composante ne sont pas remplis.</i></p> <p>a. Dans l’année examinée, 100% des états financiers reçus (et dont l’audit était exigé par les attributions de l’ISC) ont été audités ; et l’ISC a publiquement fait rapport de toute non-présentation d’états financiers dus. ISSAI 1:18, l’équipe de travail du CMP ISC;</p> <p>b. Dans l’année examinée, au moins 75% des états financiers reçus (et dont l’audit était exigé par les attributions liées à la mission de l’ISC) ont été audités, dont le fonds consolidé / comptes publics (ou lorsqu’il n’y a pas de fonds consolidé, les trois plus grands ministères) ; et l’ISC a fait publiquement rapport de toute non-présentation d’états financiers dus. La sélection d’états financiers pour l’audit a été basée sur des considérations de risque, d’importance, d’attributions, et en considérant les ressources et compétences de l’ISC. ISSAI 1:18, ISSAI 40:pg. 8, l’équipe de travail du CMP ISC;</p> <p>c. Dans l’année examinée, au moins 50% des états financiers reçus (et dont l’audit était exigé par les attributions liées à la mission de l’ISC) ont été audités, dont le fonds consolidé / comptes publics (ou lorsqu’il n’y a pas de fonds consolidé, les trois plus grands ministères) ; et l’ISC a fait publiquement rapport de toute non-présentation d’états financiers dus. La sélection d’états financiers pour l’audit a été basée sur des considérations de risque, d’importance, d’attributions, et en considérant les ressources et compétences de l’ISC. ISSAI 1:18, ISSAI 40:pg. 8, Équipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>d. Dans l’année examinée, au moins 25% des états financiers reçus (et dont l’audit était exigé par les attributions liées à la mission de l’ISC) ont été audités. ISSAI 1:18, Équipe de travail du CMP ISC;</p> <p>e. Dans l’année examinée, moins de 25% des états financiers reçus (et dont l’audit était exigé par les attributions liées à la mission de l’ISC) ont été audités. ISSAI 1:18, Équipe de travail du CMP ISC.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Note=0</b></p> <p><i>Les (05) critères ne sont pas remplis.</i></p>

En effet, bien qu’elle ait le mandat, la Chambre des Comptes n’a jamais reçu les comptes généraux de l’Etat ainsi que ceux des autres entités en vue de leur certification. L’inobservation de cette obligation n’a pas fait l’objet de rapport public par la Chambre des Comptes.

#### **4.3.1.2. Composante (ii) Champ, sélection et objectif de l’audit de performance**

Cette composante vise à vérifier si les sujets d’audit sélectionnés par l’ISC couvrent des enjeux significatifs et que ceux-ci ont pour objectif d’améliorer la conduite des opérations et programmes du gouvernement.

L’évaluation de la composante (ii) est faite à l’aide de 5 critères dont le résultat est reporté dans le tableau ci-après.

**Tableau n°26: Evaluation de la Composante (ii) Champ, sélection et objectif de l'audit de performance**

Composante	Justifications	Note
(ii) Champ, sélection et objectif de l'audit de performance	<p><i>Les critères (a, b, h) sont remplis.</i></p> <p>la Chambre des Comptes a le mandat pour mener l'audit de la performance visant à déterminer si les interventions, les programmes et les institutions fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités et si des améliorations sont possibles(l'article 55 de l'Ordonnance n°015/PR/2018)</p> <p><i>Par contre les critères (c, d, e, g et h) ne sont pas respectés :</i></p> <p>a. L'ISC a fixé des priorités pour l'audit de performance, en se fondant sur l'idée que l'économie, l'efficacité et l'efficacités sont des objectifs d'audit d'importance égale à la légalité et à la régularité de la gestion financière et de la comptabilité. ISSAI 1:4;</p> <p>b. L'audit de la performance vise essentiellement à déterminer si les interventions, les programmes et les institutions fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités et si des améliorations sont possibles. » ISSAI 100:22;</p> <p>c. Des sujets d'audit sont sélectionnés « au moyen du processus de planification stratégique [et/ou opérationnel] de l'ISC. Pour ce faire, ils doivent analyser les thèmes potentiels et effectuer des recherches pour détecter les risques et les problèmes ». ISSAI 300:36. Voir aussi l'ISSAI 3000:89;</p> <p>d. Les ISC devront s'assurer que les attentes des parties prenantes et les risques émergents soient pris en compte dans les plans (...) de vérification comptable, de manière adaptée ». ISSAI 12:5;</p> <p>e. Au cours de ce processus [de planification], les auditeurs doivent prendre en considération le fait que les thèmes d'audit doivent être suffisamment significatifs ». ISSAI 300:36. Voir aussi l'ISSAI 3000:90.;</p> <p>f. Au cours de ce processus [de planification], les auditeurs doivent prendre en considération le fait que les thèmes d'audit doivent (...) pouvoir être audités et relever du mandat de l'ISC». ISSAI 300:36. Voir aussi l'ISSAI 3000:90.;</p> <p>g. Lors du processus de sélection des thèmes, il importe de chercher à maximiser l'incidence escomptée de l'audit tout en tenant compte des capacités d'audit (par exemple des ressources humaines et des compétences professionnelles) ». ISSAI 300:36. Voir aussi l'ISSAI 3000:91.;</p> <p>h. Au cours des cinq dernières années, l'ISC a émis des rapports traitant au moins de 6 des secteurs/thèmes suivants: Equipe de travail du CMP ISC. Voir aussi l'ISSAI 12:5, l'ISSAI 300:36.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. La défense</li> <li>ii. Le développement économique national</li> <li>iii. L'éducation</li> <li>iv. Le recouvrement des recettes</li> <li>v. L'environnement</li> <li>vi. Des programmes de réforme du secteur public significatifs</li> <li>vii. La santé</li> <li>viii. La finance publique et l'administration publique</li> <li>ix. L'infrastructure</li> <li>x. La sécurité sociale et le marché du travail</li> </ul>	<p><b>Note=1</b></p> <p><i>les critères (c, d, e et g) ne sont pas respectés :</i></p>

En l'absence d'une planification stratégique, l'équipe n'est pas à mesure de soutenir que l'ISC accorde le même niveau de priorité à l'audit de performance qu'à l'audit de conformité, qu'elle dispose de processus de sélection des audits de performance lui permettant de déterminer les domaines à auditer qui sont prioritaires. Par ailleurs, l'équipe constate que l'ISC n'a pas émis des rapports traitant de ces sujets portant sur les domaines prioritaires (santé, éducation, défense ...).

#### 4.3.1.3. Composante (iii) Champ, sélection et objectifs de l'audit de conformité

La composante examine le champ d'application de l'audit de conformité, l'efficacité du mécanisme de sélection des entités à auditer mis en place par l'ISC pour relever les responsabilités des acteurs et les délais raisonnables d'audit et de rapport.

L'évaluation de la composante (iii) est faite à l'aide de 4 critères dont le résultat est reporté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°27 : Evaluation de la Composante (iii) Champ, sélection et objectifs de l'audit de conformité**

Composante	Justifications	Note
(iii) Champ, sélection et objectifs de l'audit de conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Un (1) critère (a) est respecté</i></li> <li>• <i>Trois (03) critères ( b, c, d) de la Composante ne sont pas remplis par l'ISC.</i></li> </ul> <p>a. Le plan d'audit pour l'année examinée identifie les entités comprises dans les attributions de l'ISC et qui feront l'objet d'un audit de conformité au cours de l'année en question ;</p> <p>b. La sélection des entités devant être auditées a été fondée sur une évaluation systématique et documentée du risque et de l'importance, et a pris en compte les ressources disponibles de l'ISC. Dérivé de l'ISSAI 40:pg. 8, ISSAI 100:41 ;</p> <p>c. Le processus de sélection des entités assure que toutes les entités comprises dans les attributions de l'ISC sont auditées dans un délai raisonnable. Dérivé de l'ISSAI 1:18 ;</p> <p>d. Au cours de trois dernières années, parmi les sujets traités par les audits, on pouvait trouver au moins un des sujets suivants: Dérivé de l'ISSAI 12:5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I. Les marchés publics</li> <li>▪ II. Le système de paie</li> <li>▪ III. Le recouvrement des recettes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Note=1</b> <i>critères (a, b, c, d) ne sont pas remplis</i></p>

- La Chambre des Comptes ne dispose pas d'un plan annuel d'audit ;
- Elle n'opère pas de choix des dossiers à auditer sur la base des risques et des moyens disponibles ;
- Il n'existe pas de processus de sélection qui permette que toutes les entités relevant de ses attributions soient auditées dans un délai raisonnable ;
- Depuis son existence (mai 2018) aucun dossier relatif aux marchés publics, systèmes de paie et recouvrements des recettes n'a été audité.

#### 4.3.1.4. Composante (iv) Champ d'application du contrôle juridictionnel

L'objectif de la composante (iv) est de s'assurer que le contrôle juridictionnel relève des attributions de la Chambre des Comptes, tous les comptes relevant de la compétence de l'ISC sont jugés dans des délais raisonnables, le stock de comptes en attente de jugement par l'ISC demeure stable ou diminue, la valeur financière de ces comptes en attente de jugement est stable, les délais de prescription pour le jugement sont respectés, les comptes en jugement sont échantillonnés sur la base du niveau de risque qu'ils représentent, les sanctions par l'ISC sont prononcées dans un délai raisonnable.

L'évaluation de la composante (iv) est faite à l'aide de 6 critères dont le résultat est reporté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°28 : Evaluation de la Composante (iv) Champ d'application du contrôle juridictionnel**

Composante	Justifications	Note
(iv) Champ d'application du contrôle juridictionnel	<p><i>Le critère (e) est rempli dans la mesure où tous les comptes transmis au PG pour ses conclusions ont été retournés à la section de jugement des comptes.</i></p> <p><i>Les cinq (05) critères (a, b, d, e, f) de la Composante ne sont pas remplis par l'ISC :</i></p> <p>a. Le ratio du stock des comptes au 31/12/Y sur le stock des comptes au 31/12/Y-1 est égale ou inférieur à 1. (Lorsque l'évaluation de ce critère est basée sur la mesure de plus d'une année (par exemple trois ans) la moyenne des ratios annuels doit être utilisée);</p> <p>b. Le ratio du montant financier du stock des comptes au 31/12/Y sur le montant financier du stock des comptes au 31/12/Y-1 est égal ou inférieur à un. (Lorsque l'évaluation de ce critère est basée sur la mesure de plus d'une année (par exemple trois ans) la moyenne des ratios annuels doit être utilisée). Le ratio du montant financier du stock des comptes au 31/12/Y sur le montant financier du stock des comptes au 31/12/Y-1 est égal ou inférieur à un. (Lorsque l'évaluation de ce critère est basée sur la mesure de plus d'une année (par exemple trois ans) la moyenne des ratios annuels doit être utilisée);</p> <p>c. Le pourcentage de comptes jugés contre le nombre total de comptes prévus dans le calendrier;</p> <p>d. Montant financier des comptes jugés contre le montant financier des comptes dont le jugement est prévu dans le calendrier;</p> <p>e. Le ratio du stock des présentations au procureur public non-traitées au 31/12/Y sur le stock des présentations au procureur public non-traitées au 31/12/Y-1 est égal ou inférieur à 1;</p> <p>f. Le stock d'affaires en attente d'un jugement au 31/12/Y sur le stock d'affaires en attente d'un jugement au 31/12/Y-1 est égal ou inférieur à 1.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Note=0</b></p> <p><i>critères (a,b,d,e,f) ne sont pas remplis.</i></p>

- Le ratio de stock des comptes de l'année n sur n-1 est supérieur à 1 (a);
- le montant financier du stock de comptes de l'année n sur n-1 n'est pas évalué par la chambre(b)
- Le montant financier des comptes jugés contre le montant financier des comptes dont le jugement est prévu dans le calendrier n'est pas calculé (d);
- Le stock d'affaires en attente d'un jugement de l'année n sur le stock d'affaires en attente d'un jugement de l'année n-1 est supérieur à 1.

**Constatations:**

L'équipe observe que les quatre composantes de l'indicateur (ISC-8) sont notées respectivement 0, 1, 1, 0 . Par conséquent, l'indicateur (ISC-8) obtient la note de 0.

Bien que la Chambre des Comptes ait le mandat pour effectuer les 3 audits (financier, performance et conformité) ainsi que le contrôle juridictionnel, elle n'a pas mis en œuvres toutes les diligences nécessaires :

- pour rendre public l'inobservation de la transmission des comptes généraux de l'Etat et les états financiers des Sociétés d'Etat dans un rapport pour la période sous revue ;
- de création récente, l'ISC n'a ni programmé ni effectué d'audit de performance pour la période sous revue.
- la Chambre des Comptes ne dispose pas d'un plan annuel d'audit pour la période contrôlée et n'a pas sélectionné les dossiers à auditer sur la base des risques et des moyens

disponibles. En outre, elle ne dispose pas de processus de sélection qui permet que toutes les entités relevant de ses attributions soient auditées dans un délai raisonnable. Depuis son existence (mai 2018) aucun dossier relatif aux marchés publics, aux systèmes de paie et aux recouvrements des recettes n'a encore été audité.

- les comptes des comptables n'ont pas été examinés dans les délais raisonnables, leur stock demeure élevé d'une année sur l'autre et la valeur financière n'est pas calculée.

#### 4.3.2. Normes des audits

L'évaluation des indicateurs **ISC-9, ISC-12, ISC-15 et 18** relatifs aux normes d'audit vise à s'assurer si l'ISC se conforme aux normes ISSAI relatives aux audits financiers, de performance, de conformité ainsi que du contrôle juridictionnel.

##### 4.3.2.1. L'indicateur ISC-9 : Norme de l'audit financier et gestion de qualité

L'appréciation de l'indicateur ISC-9 : Norme de l'audit financier et gestion de qualité consiste à examiner si l'ISC a adopté les normes d'audit financier et de gestion de qualité préconisées. Pour ce faire, l'équipe évaluera les trois (03) composantes suivantes de l'indicateur :

- (i) Normes et directives pour réaliser un audit financier
- (ii) Gestion et compétence des équipes d'audit
- (iii) Contrôle qualité des audits financiers.

##### 4.3.2.1.1. Composante (i) normes et directives pour réaliser un audit financier

La composante (i) cherche à déterminer si les normes pour la réalisation d'un audit financier adoptées par l'ISC sont en phase avec les principes fondamentaux de l'audit financier tels que prévus par l'ISSAI 200. De plus, elle vise à s'assurer que l'ISC a mis en place par écrit des directives et procédures pour ses auditeurs et celles-ci obéissent aux normes ISSAI 200. A cet effet, elle s'appuie sur 22 critères et le résultat est résumé dans le tableau qui suit.

**Tableau n°29 : Evaluation de la Composante (i) normes et directives pour réaliser un audit financier**

Composante	Justifications	Note
(i) normes et directives pour réaliser un audit financier	<p><i>Tous les 22 critères de la composante sont remplis.</i></p> <p>Le guide de l'audit financier de l'ancienne Cour des Comptes actuellement utilisé par la Chambre des Comptes contient toutes les normes et directives préconisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'auditeur doit évaluer que les conditions préalables à la réalisation d'un audit d'états financiers ont été remplies.</li> <li>▪ L'auditeur doit se forger une opinion sur la base de l'évaluation des conclusions tirées des éléments probants recueillis et déterminer si les états financiers, pris dans leur ensemble, ont été élaborés conformément au référentiel d'information financière applicable.</li> <li>▪ l'auditeur doit évaluer le caractère significatif des états financiers pris dans leur ensemble.</li> <li>▪ les ISC devraient tenir compte de la nécessité de disposer d'éléments probants suffisants et appropriés.</li> </ul>	<b>Note=4</b>

#### 4.3.2.1.2. Composante (ii) Gestion et compétence des équipes d'audit

La composante (ii) cherche à s'assurer que l'ISC a établi un système pour s'assurer que les membres de l'équipe d'audit possèdent collectivement la compétence professionnelle, les compétences et aptitudes nécessaires pour mener à bien les audits comme l'exige l'ISSAI 200. Douze (12) critères sont nécessaires pour vérifier cet objectif le résultat est reporté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°30 : Evaluation de la Composante (ii) Gestion et compétence des équipes d'audit**

Composante	Justifications	Note
(ii) Gestion et compétence des équipes d'audit	<p><i>7 critères de la composante sont remplis.</i></p> <p>le Guide d'audit financier de la Cour des Comptes actuellement utilisé par la Chambre des Comptes recommande à l'auditeur de s'assurer de la compétence, capacité et de toutes les connaissances requises de l'équipe ou des experts externes afin de lui permettre de publier un rapport adapté..</p> <p>a. Lorsqu'il examine les compétences et les capacités attendues de l'équipe dans son ensemble, l'auditeur peut prendre en considération: « sa connaissance, grâce à une formation appropriée, et son expérience pratique des missions d'audit d'une nature et d'une complexité similaires»; ISSAI 200:47 ;</p> <p>b. sa connaissance des normes professionnelles et des obligations légales et réglementaires applicables»; ISSAI 200:47 ;</p> <p>c. son expertise technique, y compris les compétences pertinentes en informatique et la connaissance de domaines spécialisés de la comptabilité ou de l'audit»; ISSAI 200:47 ;</p> <p>d. sa connaissance des branches d'activité dans lesquelles opère l'organisation auditée»; ISSAI 200:47 ;</p> <p>e. sa connaissance des politiques et des procédures de l'ISC en matière de contrôle qualité » ISSAI 200:47 ;</p> <p>f. la connaissance des dispositions applicables en matière d'établissement de rapports». ISSAI 200.47 ;</p> <p>g. Le système assure que la connaissance, les compétences et l'expertise exigées pour mener l'audit financier sont identifiées. L'équipe de travail du CMP ISC</p> <p>h. Le système assure qu'il y ait une structure hiérarchique et une allocation des responsabilités claire au sein de l'équipe. L'équipe de travail du CMP ISC.</p>	<p><b>Note=4</b></p>

#### 4.3.2.1.3. Composante (iii) contrôle qualité des audits financiers

La composante (iii) examine la manière dont les mesures de contrôle qualité ont été mises en œuvre dans la pratique. Le contrôle qualité du processus d'audit décrit la somme des mesures prises pour s'assurer de la bonne qualité de chaque rapport d'audit. Il est une partie intégrante du processus d'audit.

Selon l'ISSAI 200:42, l'auditeur doit mettre en œuvre, au moment de la mission, des procédures de contrôle qualité fournissant une assurance raisonnable que l'audit est conforme aux normes professionnelles et aux obligations légales et réglementaires applicables et que le rapport de l'auditeur est adapté aux circonstances.

Cette composante a recours à 5 critères pour vérifier ces diligences et le résultat se présente dans le tableau qui suit.

**Tableau n°31 : Evaluation de la Composante (iii) contrôle qualité des audits financiers**

Composante	Justifications	Note
(iii)	<p><i>Tous les critères de la composante sont remplis.</i></p> <p>a. « Tous les travaux effectués doivent faire l’objet d’une revue de manière à promouvoir la qualité ainsi que l’apprentissage et le perfectionnement professionnel. » ISSAI 40, p. 15 (y compris l’examen de l’ébauche du plan d’audit, les feuilles de travail et les travaux de l’équipe, la supervision et l’examen du dossier d’audit, et le suivi de l’avancement de l’audit par la direction, au niveau hiérarchique approprié. La revue devrait aider à s’assurer que l’audit est conforme avec les normes professionnelles et les exigences légales et réglementaires, et que le rapport de l’auditeur est approprié dans ce contexte) ISSAI 200:42, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>b. Lorsque des questions difficiles ou litigieuses se présentent, les ISC doivent pouvoir recourir à des ressources appropriées (comme des experts techniques) pour les régler. » ISSAI 40, p.15 ;</p> <p>c. [...] que toute divergence d’opinions en leur sein soit consignée clairement par écrit et réglée avant la délivrance du rapport visé. » ISSAI 40, p.16 ;</p> <p>d. « Les ISC doivent reconnaître qu’il est important d’effectuer des revues de contrôle qualité pour leurs travaux [et] lorsqu’une des revues est réalisée, les ISC doivent faire le nécessaire pour régler les problèmes relevés de manière satisfaisante avant la délivrance du rapport. » ISSAI 40, p. 16 (c’est-à-dire que les ISC doivent avoir une politique dictant les conditions qui indiquent qu’il y aurait lieu, avant la délivrance du rapport, de faire effectuer une revue des travaux d’audit par des experts qui n’y ont pas participé – à noter que cette indication fait partie du contrôle qualité et non de l’assurance qualité.) ;</p> <p>e. « Des procédures sont en place pour autoriser la délivrance des rapports. » ISSAI 40, p. 12 (c’est-à-dire la revue de contrôle qualité des ébauches de rapports; y compris normalement la revue par des membres de la direction, à divers niveaux hiérarchiques, et discussions possibles avec le personnel du service ou des experts externes). ;</p>	<p><b>Note=4</b></p>

L'article 53 de l'Ordonnance n°015/PR/2018 et le guide d'audit financier recommandent que les rapports d'audit font l'objet de revue qualité. Dans la pratique, les rapports font l'objet de la revue qualité successivement par la présidente de la Section, la Présidente de la Chambre des comptes et l'audience de la Chambre de Conseil réunie en présence du Parquet Général Près la Cour Suprême

L'article 258 de l'Ordonnance n°015/PR/2018 donne la possibilité à l'ISC de recourir à des experts lorsque des questions difficiles se présentent.

Tous les rapports d'audit de la Chambre des comptes font l'objet d'adoption au cours de l'audience.

**Constatations :**

L'équipe fait remarquer que les trois composantes de l'indicateur (ISC-9) ont obtenu des notes ci-après : composante (i): 4, composante (ii) : 4 et la composante (iii) : 4.

**L'indicateur (ISC -9) obtient ainsi la note globale de 4.**

Les textes (guide et manuel de procédure) de l'ex ISC actuellement utilisés par la Chambre des Comptes sont en phase avec les principes fondamentaux de l'audit financier tel que prévues par l'ISSAI 200.

#### 4.3.2.2. L'indicateur ISC-12 : Norme de l'audit de performance et gestion de qualité

L'évaluation de l'indicateur ISC-12 consiste à vérifier que l'ISC a adopté les normes d'audit de performance et des outils d'orientation mais également les processus pour assurer la qualité des audits. A cet effet, elle examinera les trois (03) composantes suivantes :

- (i) Normes et directives pour réaliser des audits de performance
- (ii) Gestion et compétences des équipes d'audit
- (iii) Contrôle qualité des audits de performance.

##### 4.3.2.2.1. Composante (i) Normes et directives pour réaliser des audits de performance

Cette composante (i) exige que les normes d'audit adoptées par l'ISC soient conformes aux principes fondamentaux de l'audit de performance tels que prévues par l'ISSAI 300. Les directives et procédures qu'elle a mises en place pour ses auditeurs sont consignées par écrit et respectent les principes de la norme.

Vingt un (21) critères sont nécessaires pour vérifier cette composante et le résultat est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°32 : Evaluation de la Composante (i) Normes et directives pour réaliser des audits de performance**

Composante	Justifications	Note
(i) Normes et directives pour réaliser des audits de performance	<p><i>19 critères de la composante (a, b, c, d, e, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p, r, s, t, u, ) sont remplis sauf le critère sur le dispositif de suivi des constatations et recommandations n'est pas prévu par le guide de l'audit de performance et manuel de procédure.</i></p> <p>Le guide de vérification prévoit la prise en compte de tous les critères recommandés par la norme dont les principaux sont :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ la prise en compte de ces cinq éléments (auditeur, partie responsable, les utilisateurs, sujet et critères),</li><li>▪ l'établissement des critères appropriés d'audit qui correspondent aux questions d'audit et concernent les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité,</li><li>▪ -l'obtention des éléments probants suffisants et appropriés afin d'établir des constatations, d'aboutir à des conclusions qui soient en rapport avec les objectifs et qui répondent aux questions d'audit, et de formuler des recommandations</li><li>▪ l'adoption des processus analytiques qui permettent aux auditeurs d'obtenir suffisamment des données probantes appropriées d'audit pour établir un constat et parvenir à des conclusions en réponse aux objectifs d'audit et aux questions.</li></ul> <p>Un (1) critère n'est pas respecté</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ l'ISC ne dispose pas d'un dispositif de suivi de recommandations.</li></ul>	<p><b>Note=4</b> <i>Les critères (f, q) ne sont pas remplis</i></p>

##### 4.3.2.2.2. Composante (ii) Gestion et compétences des équipes d'audit

La composante vise à s'assurer que l'ISC a établi un système garantissant que les membres de l'équipe d'audit de performance possèdent collectivement les compétences, l'expérience et les aptitudes professionnelles pour mener à bien l'audit en question.

Elle s'intéresse aussi au soutien que l'ISC fournit à ses auditeurs dans le processus d'audit de performance.

Quatorze (14) critères sont nécessaires pour vérifier cette composante et le résultat est présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau n°33 : Evaluation de la Composante (ii) Gestion et compétences des équipes d'audit**

Composante	Justifications	Note
(ii) Gestion et compétences des équipes d'audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Sept (7) critères de la composante (a, b,c,d,e,f,g) sont remplis.</i></li> <li>▪ <i>Sept (7) critères (h, i j, k, l, m, n) ne sont pas remplis :</i></li> </ul> <p>Les outils et manuels d'orientation de l'ex Cour des Comptes préconise que les auditeurs aient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Le besoin d'identifier les éléments de chaque audit de performance (auditeur, partie responsable, utilisateurs visés, sujet et critères). ISSAI 300:15 ;</li> <li>b. Le besoin de « fixer un objectif d'audit clairement défini qui concerne les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacé. » ISSAI 300:25 ;</li> <li>c. Le besoin de choisir une approche d'audit, pour faciliter la solidité du plan d'audit. ISSAI 300:26 (L'approche d'audit détermine la nature de l'examen. L'audit de performance suit généralement l'une de ces trois approches: une approche centrée sur le système; une approche centrée sur le résultat; une approche centrée sur le problème. ISSAI 300:26.) ;</li> <li>d. Le besoin d' « établir des critères appropriés [d'audit] qui correspondent aux questions d'audit et concernent les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacé » ISSAI 300:27 ;</li> <li>e. Le besoin de « gérer activement le risque d'audit, à savoir le risque d'aboutir à des conclusions incorrectes ou incomplètes, de fournir des informations qui manquent d'objectivité ou de n'apporter aucune valeur ajoutée aux utilisateurs » ISSAI 300:28 ;</li> <li>f. Le besoin de « maintenir une communication efficace et appropriée avec les entités auditées et les parties prenantes concernées pendant tout le processus d'audit, ainsi que définir le contenu, le processus et les destinataires de la communication pour chaque audit ». ISSAI 300:29 ;</li> <li>g. Le besoin pour l'équipe d'audit de « posséder les compétences professionnelles nécessaires pour réaliser l'audit. » ISSAI 300:30 ;</li> <li>h. Le besoin de faire preuve de jugement professionnel et d'esprit critique. ISSAI 300:31</li> <li>i. Le besoin pour les auditeurs de « mettre en œuvre des procédures pour garantir la qualité, en s'assurant que les exigences applicables sont respectées » ISSAI 300:32 ;</li> <li>j. Le besoin de « tenir compte du caractère significatif à toutes les étapes du processus d'audit. » ISSAI 300:33 ;</li> <li>k. Le besoin de « documenter l'audit » pour que « les informations (...) [soient] exhaustives et suffisamment détaillées pour permettre à un auditeur expérimenté, qui n'a aucun lien préalable avec l'audit, de déterminer par la suite quels travaux ont été réalisés pour aboutir aux constatations, aux conclusions et aux recommandations d'audit ». ISSAI 300:34 Le besoin de « documenter l'audit » pour que « les informations (...) [soient] exhaustives et suffisamment détaillées pour permettre à un auditeur expérimenté, qui n'a aucun lien préalable avec l'audit, de déterminer par la suite quels travaux ont été réalisés pour aboutir aux constatations, aux conclusions et aux recommandations d'audit ». ISSAI 300:34 ;</li> <li>l. Le besoin de « planifier leur audit de manière à garantir un contrôle de qualité élevée, réalisé de manière économique, efficace et efficace, dans les délais fixés, ainsi que conformément aux principes de bonne gestion d'un projet ». ISSAI 300:37 ;</li> <li>m. Le besoin pour les auditeurs d'« obtenir des éléments probants suffisants et appropriés afin d'établir des constatations, d'aboutir à des conclusions qui soient en rapport avec les objectifs et qui répondent aux questions d'audit, et de formuler des recommandations ». ISSAI 300:38 ;</li> <li>n. Le besoin pour les auditeurs de « s'efforcer de fournir en temps opportun des rapports d'audit exhaustifs, convaincants, faciles à lire et équilibrés ». ISSAI 300:39 ;</li> <li>o. Que l'ISC devra « veiller à rendre leurs rapports largement accessibles, conformément au mandat de l'ISC ». ISSAI 300:41 ;</li> <li>p. Que l'ISC devra « veiller à formuler des recommandations constructives » si c'est pertinent et permis par la mission de l'ISC. ISSAI 300:40 ;</li> <li>q. Le besoin d'« assurer un suivi des constatations et des recommandations d'audit antérieures ». ISSAI 300:42.</li> </ul>	Note=2

Les outils et manuels d'orientation de l'ex Cour des Comptes en cours d'actualisation ont été remis par la Chambre des Comptes aux conseillers.

Cependant pour la période sous revue, les formations continues dans l'emploi et le perfectionnement professionnel dans le travail quotidien ne sont pas encore assurés.

Un plan de formation vient d'être validé.

#### **4.3.2.2.3. Composante (iii) Contrôle qualité des audits de performance.**

La composante examine la manière dont les mesures de contrôle qualité pour l'audit de performance ont été mises en place. Le contrôle qualité du processus d'audit décrit la totalité des mesures prises pour assurer une grande qualité de chaque audit mené. Il fait partie intégrante du processus d'audit.

L'évaluation est faite à travers 6 critères et le résultat est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°34 : Evaluation de la Composante (iii) Contrôle qualité des audits de performance**

<b>Composante</b>	<b>Justifications</b>	<b>Note</b>
(iii) Contrôle qualité des audits de performance	<p><i>Tous les six critères de la composante (a, b, c, d, e, f) sont remplis.</i></p> <p>Dans la conduite de l'audit, le dispositif pour le contrôle qualité est mis en place par la Chambre des Comptes.</p> <p>a. Une solide connaissance de l'audit [de performance], comprenant une compréhension des normes d'audit applicables. ISSAI 300:30 ;</p> <p>b. « solide connaissance (...) l'organisation des recherches, ainsi que des méthodes, des enquêtes ou des techniques d'évaluation utilisées dans le Domaine des sciences sociales ». ISSAI 300:30 ;</p> <p>c. une connaissance solide des organisations, des programmes et des fonctions des pouvoirs publics ». ISSAI 300:30 ;</p> <p>d. des compétences personnelles comme les aptitudes à la communication et à la rédaction, la capacité d'analyse ». ISSAI 300:30 ;</p> <p>e. L'habileté et l'expérience nécessaires pour exercer un jugement professionnel. ISSAI 300:31 ;</p> <p>f. Le système permet de s'assurer que la connaissance, les compétences et l'expertise exigées pour mener l'audit de performance sont identifiées. Equipe de travail du CMP ISC.</p>	<b>Note=4</b>

Le contrôle qualité est assuré tout le long du processus par le chef d'équipe. Le draft du projet de rapport est validé à deux niveaux (par la Chambre et le Parquet Général près la Cour Suprême). L'équipe intègre les observations de la Chambre et au besoin celles du Parquet Général avant de produire le rapport provisoire qui est transmis à l'entité contrôlée pour la contradiction.

#### **Constatations :**

**Au terme de l'évaluation, l'équipe fait remarquer que les 3 composantes sont notées comme suit :**

**Composante (i): 4, Composante (ii): 2, Composante (iii): 4.**

**Ainsi donc, l'indicateur (ISC-12) obtient la note de 3.**

**En effet, le guide de l'audit de performance et le manuel de procédure de l'ex Cour des Comptes actuellement utilisés par la Chambre des Comptes intègrent les normes et directives pour réaliser des audits de performance, la gestion de la compétence des équipes d'audit ainsi que le contrôle qualité des audits de performance. Cependant le soutien aux auditeurs n'a pas été assuré par la Chambre des Comptes pour la période sous revue.**

#### **4.3.2.3. L'indicateur ISC-15 : Norme de l'audit de conformité et gestion de qualité**

L'indicateur ISC-15 examine si l'ISC a adopté les normes d'audits et les outils d'orientation de l'audit de conformité et que les processus utilisés assurent la qualité des audits.

Cet indicateur comprend trois (03) composantes :

- (i) Normes et directives pour réaliser des audits de conformité
- (ii) Gestion et compétences des équipes d'audit de conformité
- (iii) Le contrôle qualité des audits de conformité

##### **4.3.2.3.1. Composante (i) Normes et directives pour réaliser des audits de conformité**

La composante examine que les normes d'audit adoptées par l'ISC sont en phase avec les principes fondamentaux de l'audit de conformité telles que recommandées par l'ISSAI 400. Elle cherche également à déterminer si l'ISC a mis en place des directives et procédures pour ses auditeurs qui intègrent les normes.

Cette composante est analysée au vu de dix-huit (18) critères et le résultat est reporté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°35 : Evaluation de la Composante (i) Normes et directives pour réaliser des audits de conformité**

<b>Composante</b>	<b>Justifications</b>	<b>Note</b>
(i) Normes et directives pour réaliser des audits de conformité	<p><i>17 critères de la composante (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p, q) sont remplis.</i></p> <p>le Guide d'audit conformité recommande aux auditeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la prise en compte des textes législatifs et réglementaires, les résolutions budgétaires, les politiques, les codes existants, les grands principes.</li> <li>▪ la prise en compte des trois aspects du risque d'audit tout au long du processus d'audit.</li> <li>▪ la constitution d'une documentation d'audit suffisante.</li> <li>▪ définition du sujet considéré ainsi que les critères.</li> <li>▪ de cerner le type d'entité à contrôler et la nature de ses activités.</li> </ul> <p><i>Un (1) critère (r) n'est pas rempli :</i></p> <p>Le guide et le manuel n'ont pas détaillé la façon de déterminer la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit à mettre en œuvre.</p>	<p><b>Note=3</b> <i>critère (r) n'est pas rempli</i></p>

##### **4.3.2.3.2. Composante (ii) Gestion et compétences des équipes d'audit de conformité**

La composante cherche à vérifier si l'ISC a établi un système permettant de s'assurer que les membres de l'équipe d'audit de performance possèdent collectivement les compétences, l'expérience et les aptitudes professionnelles pour mener à bien l'audit en question. Elle s'intéresse aussi au soutien que l'ISC fournit à ses auditeurs dans le processus d'audit de conformité.

Cette composante est évaluée à travers 17 critères dont le résultat est résumé dans le tableau qui suit.

**Tableau n°36 : Evaluation de la Composante (ii) Gestion et compétences des équipes d’audit de conformité**

Composante	Justifications	Note
(ii) Gestion et compétences des équipes d’audit de conformité	<p><i>Les 17 critères de la composante (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p, q) sont remplis.</i></p> <p>Le guide et le manuel de procédures de l'ex cour des comptes prévoient que : les équipes d'audit aient la compréhension et l'expérience pratique du type d'audit, les compétences et l'expérience nécessaires pour mener à bien l'audit et faire de jugement professionnel.</p> <p>Les auditeurs se doivent d'avoir une bonne compréhension des normes et des autorisations en vigueur.</p> <p>L'équipe d'audit doit cerner les activités de l'entité auditée.</p> <p>Les auditeurs doivent identifier des textes législatifs et réglementaires applicables,</p> <p>Les auditeurs doivent avoir une bonne compréhension de l'environnement de contrôle et celui du contrôle interne.</p> <p>Les tâches à exécuter par chacun des membres de l'équipe d'audit sont clairement définies.</p> <p>Les experts externes sont désignés par rapport à leur compétence et leur capacité.</p>	Note=4

#### 4.3.2.3.3. Composante (iii) contrôle qualité des audits de conformité

La composante examine la manière dont les mesures de contrôle qualité pour l’audit de conformité ont été mises en place dans la pratique.

Le contrôle qualité du processus d’audit décrit la totalité des mesures prises pour assurer une grande qualité de chaque d’audit mené. Il fait partie intégrante du processus d’audit.

Cette composante est évaluée au vu de six (6) critères et le résultat est résumé dans le tableau qui suit.

**Tableau n°37 : Evaluation de la composante (iii) contrôle qualité des audits de conformité**

Composante	Justifications	Note
(iii) contrôle qualité des audits de conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Quatre 4 critères de la composante (a, b, c, d) sont remplis.</b></li> <li>▪ <b>Deux (2) critères (e, f) ne sont pas remplis</b></li> </ul> <p>a. Tous les travaux effectués doivent faire l’objet d’une revue, de manière à promouvoir la qualité ainsi que l’apprentissage et le perfectionnement professionnels ». ISSAI 40: pg11 (c’est-à-dire comprenant un examen du plan d’audit, des documents de travail et le travail de l’équipe, et un suivi régulier des progrès de l’audit par les niveaux de direction appropriés. L’examen devrait viser à assurer que l’audit est conforme aux normes en vigueur et que le rapport d’audit, la conclusion ou l’avis est approprié au vu des circonstances. ISSAI 400:44, l’équipe de travail du CMP ISC);</p> <p>b. L’auditeur (...) doit mettre en œuvre des procédures de contrôle qualité pendant tout le processus d’audit, [visant] à assurer que l’audit est conforme aux normes applicables. ». ISSAI 400:44;</p> <p>c. Lorsque des questions difficiles ou litigieuses se présentent, les ISC doivent pouvoir recourir à des ressources appropriées (comme des experts techniques) pour les régler ». ISSAI 40: pg16;</p> <p>d. “Les ISC doivent faire en sorte que toute divergence d’opinions en leur sein soit consignée clairement par écrit et réglée avant la délivrance du rapport visé ». ISSAI 40: pg16;</p> <p>e. Les ISC doivent reconnaître qu’il est important d’effectuer des revues de contrôle qualité pour leurs travaux. Lorsqu’une de ces revues est réalisée, les ISC doivent faire le nécessaire pour régler les</p>	Note=2

	<p>problèmes relevés de manière satisfaisante avant la délivrance du rapport ». ISSAI 40: pg16 (c'est-à-dire un examen par des experts non impliqués dans l'audit).;</p> <p>f. des procédures sont en place pour autoriser l'émission des rapports". ISSAI 40: pg16 (c'est-à-dire mener à bien un examen de contrôle qualité de projets de rapport ; comprenant normalement un examen par différents niveaux de direction et parfois des discussions avec le personnel de l'unité et/ou d'experts externes).</p>	
--	--	--

Le manuel et le guide de vérification recommandent aux auditeurs de mettre en œuvre des contrôles qualité durant le processus d'audit. Les dispositions de l'Ordonnance n° 015 autorisent l'ISC à recourir aux experts quand des questions techniques surviennent pendant le contrôle.

L'Ordonnance n° 015, le manuel et guide disposent que les divergences d'opinions au sein d'équipe d'audit sont soumises aux superviseurs, puis discutées au sein de la Chambre, si elles persistent, dans le cadre de l'adoption collégiale du rapport définitif.

Le guide et manuel de procédures préconisent également que les divergences au sein de l'équipe d'audit soient réglées avant la délivrance du rapport définitif mais le recours à l'avis d'experts non impliqués dans le déroulement de l'audit n'est pas prévu.

Le rapport de l'équipe n'est soumis qu'à l'adoption par la Chambre en formation du jugement. Le comité de lecture de rapport n'existe pour l'instant qu'au stade de projet

### **Constatations**

**L'équipe relève que les trois (03) composantes reçoivent les notes suivantes : composante (i) : 3 composante (ii): 4 et la composante (iii) : 2.**

**L'indicateur (ISC-15) obtient la note de 3.**

**Le guide et manuel de procédures de l'ancienne Cour des Comptes intègrent partiellement la norme ISSAI 400. Ils prévoient la mise en place du dispositif de contrôle qualité et la compétence des équipes d'audit. Par contre, ces textes n'ont pas détaillé la façon de déterminer la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit à mettre en œuvre.**

**S'agissant du soutien aux auditeurs, la Chambre des Comptes ne l'a pas assurée pour la période contrôlée.**

**Le comité de lecture de rapport n'existe pas pour l'instant.**

#### **4.3.2.4. L'indicateur ISC-18 : Norme de contrôle juridictionnel et gestion de qualité**

L'indicateur ISC-18 évalue que l'ISC a adopté les normes relatives au contrôle juridictionnel et les outils d'orientation et les méthodes utilisés assurent la qualité des contrôles juridictionnels.

Cet indicateur comprend trois (03) composantes :

- (i) Normes et directives pour réaliser un contrôle juridictionnel
- (ii) Gestion et compétences des équipes de contrôle juridictionnel
- (iii) Contrôle qualité des contrôles juridictionnels.

#### 4.3.2.4.1. Composante (i) Normes et directives pour réaliser un contrôle juridictionnel

Le CMP-ISC souligne que la Constitution et les lois définissent les principes et les normes que doivent respecter les gestionnaires et comptables publics et la manière dont leur responsabilité va être engagée pour non-conformité. Dans certains pays, le cadre juridique donne à l'ISC le pouvoir d'adopter des règlements sur la manière dont le processus des contrôles juridictionnels sera mis en œuvre.

La composante (i) examine l'existence d'un cadre juridique qui résume les processus des contrôles juridictionnels et définit les rôles clés et les responsabilités des gestionnaires, comptables publics ou toute personne en charge d'actifs publics.

Elle est évaluée à l'aide de sept (7) critères et le résultat est présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau n°38 : Evaluation de la composante (i) examine l'existence d'un cadre juridique qui résume les processus des contrôles juridictionnels**

Composante	Justifications	Note
(i) examine l'existence d'un cadre juridique qui résume les processus des contrôles juridictionnels	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ six (6) critères de la composante (a, c, d, e, f, g) sont remplis.</li><li>▪ Un (1) critère de la composante b n'est pas rempli.</li></ul> <p>a. Il existe un cadre juridique qui résume les processus des contrôles juridictionnels et définit les rôles clés et les responsabilités (par exemple, l'identité des personnes pouvant voir leur responsabilité engagée, quand et comment les processus de contrôle juridictionnels commencent et se terminent, quelles sont les parties impliquées et quels sont leurs rôles) ;</p> <p>b. L'ISC a publié des normes détaillées de contrôle juridictionnel qui: (i) sont compatibles avec la législation de niveau supérieur et, (ii) le cas échéant, décrivent clairement quelles directives et/ou principes les gestionnaires/comptables publics ou toute personne en charge d'actifs publics doivent respecter ;</p> <p>c. Le cas échéant, l'ISC a communiqué ces normes à tous ceux qui sont sous sa responsabilité ;</p> <p>d. La loi ou les régulations internes de l'ISC décrivent et communiquent clairement à ceux qui doivent lui rendre des comptes quels sont les documents, rapports et informations qui doivent lui être envoyés ou présentés ;</p> <p>e. Il existe un processus établi par la loi ou les règlements décrivant la manière dont l'ISC devrait agir en cas de non-conformité de la part de ceux qui doivent lui rendre des comptes ;</p> <p>f. Il existe des sanctions établies dans la loi applicables en cas de non-conformité de la part de ceux qui doivent rendre des comptes à l'ISC ;</p> <p>g. L'ISC réalise un suivi de ces entités qui ne lui ont pas rendu des comptes ou qui l'ont fait, mais pas dans les délais impartis et/ou conformément aux procédures établies ;</p>	Note=3 Le critère b n'est pas rempli

Les articles 171 à 206 de l'ordonnance n°015 énumèrent de façon exhaustive les justiciables de la chambre des comptes, le déroulement du contrôle juridictionnel ainsi que les parties impliquées et le rôle de chacune dans la procédure qui va du contrôle jusqu'au jugement

Les normes sont portés à la connaissance de l'ensemble du personnel et pour ce qui est des justiciable "nul n'est censé ignorer la loi".

Les dispositions de l'ordonnance 015 et des autres documents cités mentionnent l'obligation faite à l'ISC de bien informer les gestionnaires publics quant aux documents à eux exigés.

Les dispositions de l'ordonnance 015 prévoient des démarches allant du simple rappel à la loi à la mise en demeure conservatoire à l'endroit de ceux qui doivent rendre compte en fonction de la nature des manquements observés.

L'ISC n'a publié des normes détaillées de contrôle juridictionnel seule l'Ordonnance N°15/PR/2018 du 31 Mai 2018 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles de procédures devant la Cour Suprême fixe les conditions du contrôle juridictionnel.

#### 4.3.2.4.2. Composante (ii) Gestion et compétences des équipes de contrôle juridictionnel

La composante cherche à vérifier si l'ISC a établi un système permettant de s'assurer que les membres de l'équipe de contrôle juridictionnel possèdent collectivement les compétences, l'expérience et les aptitudes professionnelles pour mener à bien le contrôle juridictionnel en question. Elle s'intéresse aussi au soutien que l'ISC fournit à ses auditeurs dans le processus du contrôle juridictionnel.

La composante est notée à travers (7) critères du document CMP-ISC et le résultat est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 39 : Evaluation de la composante (ii) Gestion et compétences des équipes de contrôle juridictionnel**

Composante	Justifications	Note
(ii) Gestion et compétences des équipes de contrôle juridictionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Six (6 critères de la composante (a, b, c, d, e, f) sont remplis.</li> <li>▪ Un (1) critère de la composante f n'est pas respecté.</li> </ul> <p>a. une bonne connaissance et une expérience pratique en matière de contrôle juridictionnel;</p> <p>b. une bonne connaissance des normes et des lois et règlements applicables;</p> <p>c. une connaissance suffisante des caractéristiques pertinentes de l'entité contrôlée;</p> <p>d. les compétences et l'expérience nécessaires pour faire preuve de jugement professionnel ;</p> <p>e. Les connaissances, les compétences et l'expertise exigées pour mener le contrôle sont identifiées ;</p> <p>f. Si des experts externes sont utilisés, une évaluation est réalisée pour vérifier qu'ils ont les compétences, les capacités et l'objectivité nécessaires. Si des experts externes sont utilisés, une évaluation est réalisée pour vérifier qu'ils ont les compétences, les capacités et l'objectivité nécessaires. Si des experts externes sont utilisés, une évaluation est réalisée pour vérifier qu'ils ont les compétences, les capacités et l'objectivité nécessaires ;</p> <p>g. L'ISC fournit au personnel de contrôle des services de soutien pour les aider à mettre en place les normes de contrôle et règles de déontologie adoptées et pour améliorer leurs compétences professionnelles (par exemple la fourniture de guides, l'opportunité d'améliorer leurs compétences au jour le jour, la possibilité de consulter des experts tel que requis, la mise en commun d'expérience professionnelle, le dialogue avec d'autres personnels de contrôle).</p>	<p>Note=3</p> <p><b>Le critère f n'est pas respecté</b></p>

L'ordonnance 015 et le manuel de procédures préconisent que :

- les personnels de contrôle détiennent une connaissance et une compétence collectives nécessaires pour mener à bien le contrôle juridictionnel ;
- Les auditeurs se doivent de maîtriser les normes ISSAI, les Lois et Règlements pour une bonne conduite de leurs missions ;
- choisir les experts externes en fonction de leurs compétences, leur capacité et leur objectivité.

- La chambre des comptes a mis à la disposition de ses conseillers, les outils (manuels et guide de l'ancienne ISC) pour qu'ils puissent améliorer leurs connaissances et de mener à bien ses missions
- La chambre des comptes met à la disposition des auditeurs, les outils qui leur permettent d'améliorer leurs connaissances et de mener à bien leurs missions mais elle ne leur a pas apporté le soutien pour améliorer leurs compétences au jour le jour.

#### 4.3.2.4.3. Composante (iii) Contrôle qualité des contrôles juridictionnels

Le CMP-ISC souligne que le contrôle qualité du processus d'audit décrit la somme des mesures prises pour assurer une bonne qualité de chaque produit de contrôle juridictionnel et celui-ci est mené comme une partie intégrante du processus.

Deux organes jouent un rôle clé dans le contrôle qualité du contrôle juridictionnel: le ministère public et le service de greffe de la Cour.

La composante est analysée au vu de (5) critères et le résultat est résumé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°40 : Evaluation de la composante (iii) Contrôle qualité des contrôles juridictionnels**

Composante	Justifications	Note
(iii) Contrôle qualité des contrôles juridictionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Quatre (4) critères de la composante (a, b, c, d,) sont remplis.</b></li> <li>▪ <b>Un (1) critère de la composante e n'est pas rempli.</b></li> </ul> <p>a. Tous les travaux entrepris doivent être examinés en vue de promouvoir la qualité, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel (y compris l'examen de l'ébauche du plan de contrôle, des feuilles de travail et des travaux de l'équipe, et la supervision et l'examen de cas) ;</p> <p>b. L'ISC met en place des procédures de contrôle qualité à chaque étape d'un contrôle juridictionnel ;</p> <p>c. L'ISC peut recourir à des ressources appropriées (telles que des experts techniques) si nécessaire ;</p> <p>d. Les décisions juridictionnelles de l'ISC sont susceptibles d'appels.</p> <p>e. Le nombre d'appels menant à une réformation des décisions du contrôle est raisonnablement faible ;</p>	<p>Note=3</p> <p>Le critère e n'est pas rempli.</p>

Le guide et le manuel de procédure recommandent à l'ISC de soumettre les travaux des auditeurs à un contrôle de qualité y compris à l'ébauche du plan de contrôle et recourir à une expertise technique externe pour la conduite de ses missions en cas de nécessité.

Les dispositions des articles 225 et suivants de l'ordonnance n°015 prévoient les mécanismes de recours suite aux jugements de la Chambres des Comptes.

Pour la période sous revue, l'ISC n'a pas rendu des jugements définitifs susceptibles d'entraîner un pourvoi en cassation.

### **Constatations :**

Les trois composantes de l'indicateur (ISC-18) sont notées comme suit : composante (i) :3, composante (ii):3 et composante (iii):3. Par conséquent, l'indicateur (ISC-18) obtient la note 3.

Les responsabilités des gestionnaires et comptables publics sont prévues par le code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques, la Loi Organique relative aux Lois des Finances (LOLF n°04), le Règlement sur la Comptabilité Publique (Décret 817)... Par ailleurs, l'Ordonnance n°015/PR/2018 soulève leurs responsabilités et fixe les modalités du jugement de leur compte de gestion.

Le guide et manuel ont préconisé que les personnels de contrôle détiennent une connaissance et compétence collectives, maîtrisent les normes ISSAI, les Lois et Règlements pour une bonne conduite de leurs missions. Cependant, la Chambre des Comptes n'a pas encore édicté les normes particulières pour le contrôle juridictionnel et n'a pas apporté le soutien pour améliorer la compétence des conseillers au jour le jour.

#### ***4.3.3. Processus des audits***

Les indicateurs **ISC-10, ISC-13, ISC-16 et 19** évaluent la qualité des pratiques effectives des processus d'audit qui ayant cours dans l'ISC pendant la période examinée : de la planification, à la mise en œuvre des audits, à l'évaluation des données factuelles et enfin au rapport.

##### **4.3.3.1. L'indicateur ISC-10: Processus des audits financiers**

Le document de CMP-ISC note que l'indicateur ISC-10 s'intéresse à la manière dont les audits financiers sont menés dans la pratique. Il examine la phase de planification, la phase de mise en œuvre et la phase de présentation des conclusions. La notation de cet indicateur s'effectue principalement sur la base de l'examen d'un échantillon de dossiers d'audit financier de l'année examinée. L'évaluation de l'indicateur s'appuie sur ses 3 composantes ci-après :

- (i) Planification des audits financiers
- (ii) Réalisation des audits financiers
- (iii) Évaluation des éléments probants, conclusion et rapport en audit financier.

##### **4.3.3.1.1. Composante (i) Planification des audits financiers**

La composante vérifie si l'ISC respecte la phase de planification dans l'audit financier. A cet effet, l'équipe s'est penchée sur 11 critères proposés et le résultat est résumé dans le tableau qui suit.

**Tableau n° 41 : Evaluation de la composante (i) Planification des audits financiers**

Composante	Justifications	Note
(i) Planification des audits financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Dix (10) critères de la composante (a, b, c, d, e, f, g, h, i; j,) sont remplis.</b></li> <li>▪ <b>Un (1) critère (a) n'est pas respecté</b></li> </ul> <p>a. S'il y a lieu, dans les pays n'ayant pas d'organisme de normalisation autorisé ou reconnu ni de référentiel d'information financière prescrit par des textes légaux ou réglementaires, l'auditeur détermine si le référentiel d'information financière utilisé est acceptable (c'est-à-dire en suivant les directives de l'annexe 2 de l'ISSAI 1210). ISSAI 200.24 ;</p> <p>b. «L'auditeur doit évaluer le caractère significatif des états financiers pris dans leur ensemble. [...]le(s) seuil(s) de signification à appliquer aux catégories concernées d'opérations, de soldes de comptes ou d'informations fournies, (ISSAI 200.60) et il doit fixer un ou des seuils de planification ». ISSAI 200.61 (y compris l'évaluation du seuil de signification en fonction de la valeur, de la nature et du contexte [de l'élément]) ISSAI 100.41 ;</p> <p>c. «L'auditeur doit identifier la(les) personne(s) de contact appropriée(s) au sein de la structure de gouvernance de l'entité contrôlée et communiquer avec elle(s) à propos de l'étendue et du calendrier planifiés de l'audit et de toute constatation importante. (ISSAI 200.64) doit marquer son accord [...]des termes de la mission d'audit avec la direction ou les personnes responsables de la gouvernance. » ISSAI 200.74 ;</p> <p>d. «L'auditeur doit élaborer une stratégie d'audit générale, qui inclut l'étendue, le calendrier et l'orientation de l'audit, ainsi qu'un plan d'audit. (...) » (ISSAI 200.80), « la nature, le calendrier d'utilisation et l'étendue des ressources nécessaires pour effectuer la mission», (ISSAI 200.81) et il doit « planifier ses travaux afin de s'assurer que l'audit est mené de façon efficace et efficiente», (ISSAI 200.82), y compris « la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures planifiées d'évaluation des risques; [et] la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures d'audit complémentaires qui sont planifiées au niveau des assertions. » ISSAI 200.83 ;</p> <p>e. « L'auditeur doit connaître l'entité auditée ainsi que son environnement, y compris les procédures de contrôle interne qui présentent un intérêt pour l'audit. » ISSAI 200.85</p> <p>f. L'auditeur doit évaluer l'environnement de contrôle interne dans son ensemble. ISSAI 200.87 ;</p> <p>g. L'auditeur doit acquérir une compréhension du contrôle interne pertinent pour l'information financière. ISSAI 200.90 ;</p> <p>h. «L'auditeur doit évaluer les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers et au niveau des assertions. » ISSAI 200.92</p> <p>i. «L'auditeur doit déterminer et évaluer les risques que les états financiers contiennent des anomalies significatives résultant de fraudes» ISSAI 200.104 ;</p> <p>j. L'auditeur doit déterminer les risques d'anomalies significatives dues au non-respect direct et significatif des lois et des règlements. » ISSAI 200.118 ;</p> <p>k. L'ISC a établi un système pour assurer que, au niveau de la mission d'audit, ses auditeurs [et toute personne engagée par contrat] respectent les exigences déontologiques suivantes: l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel et la confidentialité. ISSAI 30 (Par exemple en évitant les relations de long terme avec la même entité auditée et en exigeant des déclarations appropriées du personnel en ce qui concerne la déontologie et l'indépendance).</p>	<p><b>Note=3</b> <b>Le critère a n'est pas rempli.</b></p>

Le guide et le manuel de procédures ont prévu les critères de la bonne planification l'évaluation du caractère significatif des états financiers, l'élaboration d'une stratégie d'audit général, l'évaluation des risques d'anomalies significatives, le respect des exigences déontologiques par les auditeurs, l'évaluation de l'environnement de contrôle interne.

Le pays n'a pas d'organisme de normalisation autorisé.

Le texte sur lequel les auditeurs se réfèrent est le Décret n°817/PR/PM/MFB/2015 du 01 Avril 2015 portant Règlement Général sur La Comptabilité Publique

#### **4.3.3.1.1. Composante (ii) Réalisation des audits financiers**

La composante (ii) réalisation des audits financiers évalue si l'ISC réalise les audits financiers conformément aux principes fixés par la norme ISSAI. Pour confirmer cette hypothèse, l'équipe s'est appuyée sur les 7 critères proposés par le document CMP-ISC et le résultat est reporté

dans le tableau ci-dessous. **Tableau n° 42: Evaluation de la composante (ii) Réalisation des audits financiers**

Composante	Justifications	Note
(ii) Réalisation des audits financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Six (6) critères de la composante (a, b, c, d, e, f) sont remplis.</li> <li>▪ Six (1) critère g n'est pas respectés</li> </ul> <p>a. Les réponses aux risques évalués comprennent la conception de procédures d'audit qui tiennent compte des risques, comme les contrôles de substance et les tests de procédures.» ISSAI 200.98 «La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit sont fonction des risques évalués [...] parmi ces raisons, peut figurer le risque inhérent aux opérations [...] et le risque de non-contrôle. » ISSAI 200.99 Lorsque l'ISC a adopté des politiques et des procédures établissant une méthode de calcul de la taille minimale des échantillons prévue en réponse à l'évaluation des risques et au seuil de signification, ces dispositions sont appliquées dans la pratique ;</p> <p>b. L'auditeur doit recueillir des éléments probants suffisants et appropriés concernant le respect des lois et des règlements dont il est communément admis qu'ils ont une incidence directe et majeure sur la détermination des montants et informations significatifs fournis dans les états financiers. » ISSAI 200.118 ;</p> <p>c. S'il y a lieu, « Lors de l'élaboration ou de l'adoption de normes d'audit, les ISC devraient également tenir compte de la nécessité de disposer d'éléments probants suffisants et appropriés concernant les éléments probants fournis par les experts externes. » ISSAI 200.132</p> <p>d. S'il y a lieu, « Les auditeur [des états financiers consolidés du gouvernement] doivent obtenir des éléments probants suffisants et appropriés sur l'information financière de tous les composants, ainsi que sur le processus de consolidation, pour pouvoir exprimer une opinion. » ISSAI 200.182 ;</p> <p>e. «L'auditeur doit réaliser les procédures d'audit de manière à recueillir des éléments probants suffisants et appropriés et, partant, à tirer des conclusions lui permettant d'étayer son opinion.» ISSAI 200:126 ;</p> <p>f. L'auditeur doit réaliser les procédures d'audit de manière à recueillir des éléments probants suffisants et appropriés et, partant, à tirer des conclusions lui permettant d'étayer son opinion.» ISSAI 200:126</p> <p>g. Toutes les procédures d'audit prévues ont été mises en œuvre, ou dans le cas contraire, le dossier d'audit contient des explications valables approuvées par le responsable de l'audit. Equipe de travail du CMP ISC .</p>	<p style="text-align: center;"><b>Note=3</b></p> <p><b>Le critère g n'est pas rempli.</b></p>

Le guide et manuel de procédure ont recommandé toutes les procédures d'audit prévues pour la réalisation des audits financiers (la détermination de l'échantillon, la collecte des éléments probants suffisants et approprier de toutes les composantes de l'état financier pour pouvoir exprimer une opinion).

Pour la période sous revue, l'ISC n'ayant pas réalisé l'AF, l'équipe ne peut apprécier ces éléments.

#### **4.3.3.1.2. Composante (iii) Évaluation des éléments probants, conclusion et rapport en audit financier**

La composante évalue si l'ISC a prévu les procédures de collecte d'éléments probants, de conclusion du rapport en audit financier conforme à la norme ISSAI 200.

L'évaluation de la Composante est faite à l'aide de 11 critères et le résultat est présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau n° 43: Evaluation de la composante (iii) Évaluation des éléments probants, conclusion et rapport en audit financier**

Composante	Justifications	Note
(iii) Évaluation des éléments probants, conclusion et rapport en audit financier	<p><i>Les 11 critères de la composante (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k) sont remplis.</i></p> <p>Les textes préconisent que : L'auditeur doit constituer une documentation d'audit suffisante pour permettre à un auditeur expérimenté, n'ayant aucune connaissance antérieure de l'audit, de comprendre la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit exécutées [...] les résultats de ces procédures et les résultats probants obtenus [...]. » ISSAI 200:70 ;</p> <p>a. Les méthodes de documentation de l'ISC incluent le respect d'exigences concernant « la constitution en temps utile de la documentation ; la forme, le fond et l'étendue de la documentation; [...] la constitution du dossier d'audit final. » ISSAI 200.72 ;</p> <p>b. «L'auditeur doit consigner toutes les anomalies relevées au cours de l'audit et les signaler, si nécessaire et en temps voulu, à la direction et aux personnes responsables de la gouvernance.» ISSAI 200.139 ;</p> <p>c. Les conclusions [des audits effectués par l'ISC] sont soumises à une procédure contradictoire, et leurs recommandations font l'objet des commentaires et des réponses de l'entité contrôlée. » ISSAI 200.140 ;</p> <p>d. « Les anomalies non corrigées, prises individuellement ou cumulées, doivent être évaluées en fonction de leur caractère significatif afin de permettre de déterminer leur incidence sur l'opinion formulée dans le rapport de l'auditeur. » ISSAI 200:140 ;</p> <p>e. « L'auditeur doit se forger une opinion sur la base de l'évaluation des conclusions tirées des éléments probants recueillis et déterminer si les états financiers, pris dans leur ensemble, ont été élaborés conformément au référentiel d'information financière applicable. » (ISSAI 200.143) L'auditeur formule son opinion selon la formule appropriée selon l'ISSAI 200 ;</p> <p>f. Le rapport de l'auditeur doit prendre une forme écrite et contenir les éléments prévus par (ISSAI 200:149) ;</p> <p>g. Le rapport doit être facile à comprendre, sans imprécision ni ambiguïté, et complet; il doit présenter uniquement l'information étayée par des éléments probants suffisants et appropriés, mettre les constatations en perspective et en contexte; il doit être juste et objectif. » ISSAI 100.51 (dans le cas des rapports détaillés tels que des lettres de recommandations).</p> <p>h. Les observations découlant de l'audit et les recommandations sont rédigées avec clarté et concision, et elles sont adressées aux personnes chargées de leur donner suite ;</p> <p>i. S'il y a lieu, « Si les conditions [d'acceptation du référentiel d'information financière] susmentionnées ne sont pas réunies, l'auditeur doit évaluer l'incidence de la nature trompeuse des états financiers sur son rapport d'audit et sur son opinion, ainsi que juger de la nécessité d'en informer le pouvoir législatif. » ISSAI 200:23 ;</p> <p>j. S'il y a lieu, « Le rapport d'audit sur des états financiers à caractère spécifique [c'est-à-dire des rapports d'exécution du budget] décrire l'objectif poursuivi par les états financiers présentés », (ISSAI 200.173) et « l'auditeur doit inclure un paragraphe d'observations pour attirer l'attention des utilisateurs sur le fait que les états financiers ont été établis conformément à un référentiel d'information financière à caractère spécifique » ISSAI 200:174 .</p>	Note=4

L'auditeur constitue une documentation d'audit suffisante pour permettre à un auditeur expérimenté, n'ayant aucune connaissance antérieure de l'audit, de comprendre la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit exécutées.

Les méthodes et la documentation de l'ISC prévoient la constitution en temps utile de la documentation.

L'auditeur consigne toutes les anomalies relevées au cours de l'audit et les signale en cas de nécessité à la direction et aux personnes responsables de la gouvernance.

Les conclusions soient soumises à une procédure contradictoire et leurs recommandations font l'objet des réponses de l'entité contrôlée.

L'auditeur forge une opinion sur la base de l'évaluation des conclusions tirées des éléments probants recueillis et déterminer si les états financiers, pris dans leur ensemble, ont été élaborés conformément au référentiel d'information financière applicable.

Le rapport doit être objectif, précis, clair et complet.

### Constatations

L'équipe relève que les trois composantes de l'indicateur sont notées comme suit : composante (i) : 3 ; composante (ii) : 3 et composante (iii) : 4.

Par conséquent, l'indicateur 10 obtient la note de 3.

**Le guide et manuel de procédures de l'ex Cour des Comptes ont décrit les critères d'une bonne planification d'audit financier qui doit comprendre : l'évaluation du caractère significatif des états financiers, l'élaboration d'une stratégie d'audit général, l'évaluation des risques d'anomalies significatives, le respect des exigences déontologiques par les auditeurs, l'évaluation de l'environnement de contrôle interne, la détermination de l'échantillon, la collecte des éléments probants suffisants et appropriés de toutes les composantes de l'état financier pour pouvoir exprimer une opinion.**

Lesdits textes préconisent que :

- l'auditeur constitue une documentation d'audit suffisante pour permettre à un auditeur expérimenté, n'ayant aucune connaissance antérieure de l'audit, de comprendre la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit exécutées.
- les méthodes et la documentation de l'ISC prévoient la constitution en temps utile de la documentation ;
- l'auditeur consigne toutes les anomalies relevées au cours de l'audit et les signale en cas de nécessité à la direction et aux personnes responsables de la gouvernance ;
- les conclusions soient soumises à une procédure contradictoire et leurs recommandations font l'objet des réponses de l'entité contrôlée ;
- l'auditeur forge une opinion sur la base de l'évaluation des conclusions tirées des éléments probants recueillis et déterminer si les états financiers, pris dans leur ensemble, ont été élaborés conformément au référentiel d'information financière applicable ;
- le rapport doit être objectif, précis, clair et complet.

Cependant, le pays n'a pas d'organisme de normalisation autorisé du secteur public. Le texte auquel les auditeurs se réfèrent est le Décret n°817/PR/PM/MFB/2015 du 01 Avril 2015 portant Règlement Général sur La Comptabilité Publique.

Pour la période sous revue, l'ISC n'ayant réalisé l'Audit Financier, l'équipe n'est pas à mesure de confronter ces éléments à des données factuelles.

#### **4.3.3.2. ISC-13: Processus d'audit de performance**

L'indicateur ISC-13 évalue les exigences dont les audits de performance sont menés en pratique. Il examine la phase de planification, la phase de mise en œuvre et la phase de présentation des conclusions.

Pour étayer cette hypothèse, il importe d'évaluer les (03) composantes de l'indicateur ci-après :

(i) Planification des audits de performance

(ii) Réalisation des audits de performance

(iii) Rapports issus des audits de performance

#### 4.3.3.2. 1.Composante (i) planification des audits de performance

La composante évalue si l'ISC se conforme aux principes des ISSAI pour la planification des audits de performance.

L'évaluation de la Composante est faite à l'aide de 13 critères et le résultat est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 44 : Evaluation de la composante (i) planification des audits de performance**

Composante	Justifications	Note
(i) planification des audits de performance	<p><i>Les 13 critères de la composante (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m) sont remplis.</i></p> <p>a. Avant de commencer un audit de la performance, il faut généralement acquérir (moyennant une «étude préliminaire») des connaissances méthodologiques et spécifiques à l'audit sur le fond de la question ». ISSAI 300:37. Voir aussi l'ISSAI 3000:98 ;</p> <p>b. Les auditeurs] doivent analyser les thèmes potentiels et effectuer des recherches pour détecter les risques et les problèmes ». ISSAI 300:36. ;</p> <p>c. Les auditeurs doivent tenir compte du caractère significatif à toutes les étapes du processus d'audit. Il convient d'examiner les questions financières, mais également les aspects sociaux et politiques du sujet considéré, afin d'apporter le plus de valeur ajoutée possible » ISSAI 300:33. Voir aussi ISSAI 3000:83 ;</p> <p>d. Les auditeurs doivent fixer un objectif d'audit clairement défini qui concerne les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. » ISSAI 300:25. Voir aussi ISSAI 3000:35.</p> <p>e. [Les] objectifs d'audit peuvent être formulés sous la forme d'une question d'audit générale qu'il est possible de décomposer en sous-questions plus précises. » ISSAI 300:25. Voir aussi l'ISSAI 3000:36-37. ;</p> <p>f. Les auditeurs doivent choisir une approche axée sur les résultats, sur les problèmes ou sur les systèmes, ou une combinaison des trois, afin de rendre la conception de l'audit plus solide ». ISSAI 300:26. Voir aussi l'ISSAI 3000:40. (L'approche d'audit détermine la nature de l'examen. L'audit de performance suit généralement l'une de ces trois approches: une approche basée sur le système ; une approche basée sur le résultat ; une approche basée sur les problèmes. ISSAI 300:26.) ;</p> <p>g. Les auditeurs doivent établir des critères appropriés qui correspondent aux questions d'audit et concernent les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. » ISSAI 300:27. Voir aussi l'ISSAI 3000:45.</p> <p>h. Les auditeurs doivent établir des critères appropriés qui correspondent. Les critères doivent être examinés avec les entités auditées, mais c'est à l'auditeur que revient en définitive la responsabilité de sélectionner des critères valables. » ISSAI 300:27. Voir aussi l'ISSAI 3000:49.t aux questions d'audit et concernent les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. » ISSAI 300:27. Voir aussi l'ISSAI 3000:45 ;</p> <p>i. Lorsqu'il planifie l'audit, l'auditeur doit concevoir les procédures d'audit à mettre en œuvre pour recueillir des éléments probants suffisants et appropriés. » ISSAI 300:37. Voir aussi l'ISSAI 3000:101 ;</p> <p>j. Lorsqu'ils planifient un audit, les auditeurs doivent évaluer le risque de fraude. » ISSAI 300:37. Voir aussi ISSAI 3000:73. ;</p> <p>k. Les auditeurs doivent planifier leur audit de manière à garantir un contrôle de qualité élevée, réalisé de manière économique, efficace et efficace, dans les délais fixés, ainsi que conformément aux principes de bonne gestion d'un projet. » ISSAI 300:37. Voir aussi ISSAI 3000:96 (c'est-à-dire en considérant le coût estimé de l'audit et l'échéancier et les étapes clés du projet. ISSAI 300:37.) ;</p>	Note=4

	<p>l. Les auditeurs doivent évaluer si et dans quels Domaines le recours à des experts externes est requis, et prendre les dispositions nécessaires. » ISSAI 300:30. Voir aussi ISSAI 3000:65 ;</p> <p>m. L'ISC a établi un système pour s'assurer que, au niveau de la mission d'audit, ses auditeurs se conforment aux exigences éthiques suivantes: l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel et la confidentialité et transparence. ISSAI 30 (Par exemple en évitant les relations de long terme avec la même entité auditée et en exigeant des déclarations appropriées du personnel en ce qui concerne la déontologie et l'indépendance)</p>	
--	---	--

Le guide et le manuel de procédures ont prévu les critères relatifs à la planification d'un audit de performance :

- la prise de connaissance du fond de la question ;
- l'évaluation des risques ;
- la formulation des propositions visant à rendre l'entité contrôlée plus performante ;
- la fixation d'un objectif d'audit clair ;
- la formulation des objectifs d'audit sous la forme d'une question d'audit générale susceptible d'être décomposée en plusieurs sous questions précises ;
- l'examen des critères avec les entités audités mais la dernière décision revient à l'auditeur ;
- la mise en œuvre des techniques de collecte des éléments probants suffisants et appropriés ;
- la réalisation des audits dans les délais convenables et à moindre coût ;
- la signature d'une fiche d'affirmation d'indépendance avant le commencement de l'audit.

#### **4.3.3.2. 2.Composante (ii) Réalisation des audits de performance**

La composante évalue si l'ISC se conforme aux principes de l'ISSAI pour la réalisation des audits de performance.

L'évaluation de la composante est faite à l'aide de 11 critères et le résultat est présenté dans le tableau ci-dessous et le résultat est reporté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°45 : Evaluation de la composante (ii) réalisation des audits de performance**

Composante	Justifications	Note
(ii) réalisation des audits de performance	<p>▪ <b>Douze (13) critères de la composante (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k) sont remplis.</b></p> <p>a. Les auditeurs doivent obtenir des éléments probants suffisants et appropriés afin d'établir des constatations, d'aboutir à des conclusions qui soient en rapport avec les objectifs et qui répondent aux questions d'audit, et de formuler des recommandations [s'il y a lieu]. » ISSAI 300:23, 38. Voir aussi ISSAI 3000:106 ;</p> <p>b. L'auditeur doit évaluer les éléments probants afin d'établir des constatations d'audit. » ISSAI 300:38 ;</p> <p>c. Les auditeurs devraient « combiner et comparer des données provenant de différentes sources » ISSAI 300:38 ;</p> <p>d. Sur la base de [ces constatations], l'auditeur doit exercer son jugement professionnel pour aboutir à une conclusion. (...) Elles doivent apporter des réponses aux questions d'audit. » ISSAI 300:38 ;</p> <p>e. [Les données probantes] doivent être placées dans leur contexte. Avant de pouvoir tirer des conclusions, il faut tenir compte de tous les arguments pertinents, en faveur et contre une thèse, ainsi que des différents points de vue, en reformulant les objectifs et les questions si nécessaire ». ISSAI 300:38-39. Voir aussi l'ISSAI 3000:112 ;</p> <p>f. L'audit de la performance comporte une série de processus analytiques qui évoluent progressivement par une interaction mutuelle. » ISSAI 300:38 ;</p> <p>g. Le comportement professionnel de l'auditeur doit être d'un niveau élevé pendant tout le processus d'audit ». ISSAI 300:31 Voir aussi ISSAI 3000:75 (par exemple les auditeurs devraient travailler systématiquement avec soin et objectivité. ISSAI 300:31.) ;</p> <p>h. Les auditeurs doivent gérer activement le risque d'audit, à savoir le risque d'aboutir à des conclusions incorrectes ou incomplètes, de fournir des informations qui manquent d'objectivité ou de n'apporter aucune valeur ajoutée aux utilisateurs. » ISSAI 300:28. Voir aussi ISSAI 3000:52. (c'est-à-dire identifier ces risques, aussi bien que des mesures d'atténuation, dans les documents de planification, et réaliser un suivi actif de ceux-ci pendant la mise en œuvre de l'audit) ISSAI 300:28 ;</p> <p>i. Les auditeurs doivent tenir compte du caractère significatif à toutes les étapes du processus d'audit. Il convient d'examiner les questions financières, mais également les aspects sociaux et politiques du sujet considéré, afin d'apporter le plus de valeur ajoutée possible. » ISSAI 300:33. Voir aussi l'ISSAI 3000:83 ;</p> <p>j. Les auditeurs doivent maintenir une communication efficace et appropriée avec les entités auditées et les parties prenantes concernées pendant tout le processus d'audit » ISSAI 300:29. Voir aussi 3000:55 (comprenant une notification de l'entité auditée des aspects clés de l'audit, dont l'objectif de l'audit, les questions d'audit et le sujet de l'audit. ISSAI 300:29.) ;</p> <p>k. Les auditeurs doivent documenter l'audit (...). Les informations doivent être exhaustives et suffisamment détaillées pour permettre à un auditeur expérimenté, qui n'a aucun lien préalable avec l'audit, de déterminer par la suite quels travaux ont été réalisés pour aboutir aux constatations, aux conclusions et aux recommandations d'audit ». ISSAI 300:34. Voir aussi ISSAI 3000:86.</p>	<p><b>Note=4</b></p>

Le guide et manuels ont intégrés les critères relatifs à la réalisation des audits de performance :

- le recours à des méthodes permettant de collecter les éléments probants suffisants et appropriés ;
- le recoupement les informations de diverses sources ;
- le jugement professionnel de l'auditeur lui permettant de tirer les conclusions qui répondent aux questions d'audit ;
- l'interdiction pour l'auditeur de tirer une conclusion complaisante, impertinente et non étayée ;
- l'établissement de bonnes relations professionnelles avec toutes les parties prenantes concernées empreintes de respect mutuel et de compréhension ;
- la collecte les informations abondantes, exhaustives et suffisamment détaillées qui puissent permettent à un auditeur outillé d'être à même de poursuivre la mission.

#### 4.3.3.2. 3. Composante (iii) rapports issus des audits de performance

La composante évalue si l'ISC se conforme aux principes de l'ISSAI pour la conclusion des audits de performance.

L'évaluation de la composante est faite à l'aide de 12 critères et le résultat est présenté dans le tableau ci-dessous et le résultat est reporté dans le tableau ci-après.

**Tableau n°46 : Evaluation de la composante (iii) rapports issus des audits de performance**

Composante	Justifications	Note
(iii) rapports issus des audits de performance	<p><i>Les 12 critères de la composante (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l) sont remplis.</i></p> <p>a. Pour un audit de la performance, les constatations du rapport de l'auditeur indiquent le degré d'économie et d'efficacité avec lequel les ressources ont été acquises et utilisées et précise si les objectifs ont été atteints avec efficacité ». ISSAI 300:39. (Il devrait être noté que les rapports peuvent varier en portée comme en nature. Ils peuvent par exemple évaluer si les ressources ont été utilisées de manière solide, et/ou commenter sur l'impact des politiques et programmes. ISSAI 300:39) ;</p> <p>b. Les auditeurs doivent s'efforcer de fournir des rapports d'audit exhaustifs ». ISSAI 300:39. Voir aussi ISSAI 3000:116-117. (c'est-à-dire comprendre toutes les informations nécessaires pour répondre à l'objectif d'audit et aux questions d'audit, tout en étant suffisamment détaillé pour fournir une compréhension du sujet et des observations et conclusions. ISSAI 300:39) ;</p> <p>c. Les auditeurs doivent s'efforcer de fournir des rapports d'audit (...) convaincants ». ISSAI 300:39. Voir aussi ISSAI 3000:116, 118. (c'est-à-dire qu'ils sont logiquement structurés et présentent une relation claire entre les objectifs de l'audit, les critères, les observations, les conclusions et les recommandations). ISSAI 300:38 ;</p> <p>d. Les auditeurs doivent s'efforcer de fournir des rapports d'audit (...) faciles à lire » ISSAI 300:38. Voir aussi ISSAI 3000:116, 120 (c'est-à-dire qu'ils sont aussi clairs et concis que le thème le permet et rédigé dans une langue sans équivoque). ISSAI 300:38 ;</p> <p>e. Les auditeurs doivent s'efforcer de fournir des rapports d'audit (...) équilibrés ». ISSAI 300:38. Voir aussi ISSAI 3000:116, 121 (c'est-à-dire équilibré dans le contenu et dans le ton. Toutes les données probantes doivent être présentées de manière neutre). ISSAI 3000:121 ;</p> <p>f. Les auditeurs doivent tenir compte du caractère significatif à toutes les étapes du processus d'audit ». ISSAI 300:33. Voir aussi ISSAI 3000:83. (c'est-à-dire gérer le risque de produire des observations ou rapports inappropriés ou à impact faible. ISSAI 300:33) ;</p> <p>g. Le rapport doit contenir des informations concernant (...) les critères [et leurs sources]". ISSAI 300:39. Voir aussi ISSAI 3000:122 ;</p> <p>h. "Le rapport doit contenir des informations concernant l'objectif d'audit, les questions d'audit, (...) répondre clairement aux questions d'audit ou d'expliquer pourquoi cela n'a pas été possible.» ISSAI 300:38-39. Voir aussi ISSAI 3000:124 ;</p> <p>i. Le cas échéant, si le mandat de l'ISC l'autorise, les auditeurs doivent veiller à formuler des recommandations constructives susceptibles de contribuer de façon significative à remédier aux faiblesses ou aux problèmes mis au jour lors de l'audit » ISSAI 300:40. Voir aussi ISSAI 300:39, ISSAI 3000:126 ;</p> <p>j. Les ISC doivent indiquer les normes qu'elles appliquent lors de la réalisation d'audits dans une déclaration qui doit être accessible aux utilisateurs de leurs rapports ». ISSAI 100:8. (La référence aux normes d'audit peut être comprise dans le rapport d'audit ou communiquée par l'ISC dans une forme plus générale couvrant une gamme définie de missions. ISSAI 300:7) ;</p> <p>k. Avant que l'ISC publie son rapport, elle doit donner aux entités auditées l'occasion de formuler des observations sur les constatations, conclusions et recommandations d'audit ISSAI 300:29. Voir aussi ISSAI 3000:129. Avant que l'ISC publie son rapport, elle doit donner aux entités auditées l'occasion de formuler des observations sur les constatations, conclusions et recommandations d'audit ISSAI 300:29. Voir aussi ISSAI 3000:129 ;</p> <p>l. Tout désaccord doit être examiné et les erreurs factuelles doivent être corrigées. L'examen des informations en retour doit être consigné dans les documents de travail de manière à ce que tout changement apporté au projet de rapport d'audit ou les raisons pour lesquelles aucun changement n'a été effectué soient documentés. » ISSAI 300:29. Voir aussi ISSAI 3000:130</p>	Note=4

Le guide et le manuel de procédures ont prévu les critères relatifs à la conclusion d'un rapport de qualité :

- la fourniture des rapports d'audit en temps opportun ;
- les rapports d'audit clairs, concis, équilibré et facile à lire ;
- le rapport doit contenir l'objectif d'audit, les questions d'audit, le sujet considéré, les critères, la méthodologie, les sources des données ainsi que les constatations d'audit.

**L'équipe constate que chaque composante obtient une note de 4. Par conséquent, la note globale de l'indicateur ISC-13 est égale à 4.**

**Le guide et manuel de procédures de l'ex Cour des Comptes ont prévu le respect des trois phases pour l'audit de performance : la planification, la réalisation et l'établissement du rapport. A toutes ces phases les critères énoncés sont conformes aux normes ISSAI.**

#### **4.3.3.3. ISC-16: Processus d'audit de conformité**

Cet indicateur ISC- 16 examine la manière dont les audits de conformité sont réalisés dans la pratique. Il examine séparément la phase de planification, la phase de mise en œuvre et la phase de présentation des conclusions. Pour étayer cette hypothèse, l'analyse porte sur trois (03) composantes ci-après :

- (i) Planification des audits de conformité
- (ii) Réalisation des audits de conformité
- (iii) Évaluation des éléments probants, conclusions et rapports en audit de conformité

##### **4.3.3.3.1. Composante (i) planification des audits de conformité**

La Composante (i) planification des audits de conformité évalue si l'ISC tient compte des principes de l'ISSAI pour la planification des audits de conformité.

L'évaluation de la Composante est faite à l'aide de 11 critères et le résultat est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°47 : Evaluation de la composante (i) planification des audits de conformité**

Composante	Justifications	Note
(i) planification des audits de conformité	<p><i>Les 11 critères de la composante (a, b, c, d, e, f, g, h, i,j,k,) sont remplis.</i></p> <p>a. Les éléments (...) pertinents pour l'audit de conformité » doivent être « recensés » par l'auditeur « avant de commencer l'audit ». ISSAI 400:27 (c.-à-d. recenser les autorisations en vigueur établissant les exigences en matière de régularité et, s'il y a lieu, de bonne administration, ainsi que les éléments considérés, les utilisateurs prévus du rapport, et l'assurance à fournir, qu'elle soit raisonnable ou limitée) ISSAI 400:28-41 ;</p> <p>b. Les auditeurs doivent tenir compte du risque d'audit pendant tout le processus d'audit ». ISSAI 400.46 (c.-à-d. l'auditeur doit tenir compte de trois différents aspects du risque d'audit: le risque inhérent, le risque lié au contrôle et le risque de non-détection) et doit «réaliser une évaluation des risques pour déterminer quels sont les risques de non-conformité». ISSAI 400.54 (c.-à-d. pour déterminer la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit) ;</p> <p>c. Les auditeurs doivent tenir compte du caractère significatif au cours du processus d'audit ». ISSAI 400.47. Voir aussi l'ISSAI 4000:94 (y compris le caractère significatif en fonction de la valeur, de la nature et du contexte) ;</p> <p>d. Les auditeurs doivent maintenir une communication efficace pendant tout le processus d'audit » et «l'auditeur doit également communiquer les critères d'audit à la partie responsable». ISSAI 400:49 ;</p> <p>e. Les auditeurs doivent définir les éléments considérés et les critères appropriés » selon les textes législatifs et réglementaires en vigueur, comme base d'évaluation des éléments probants. ISSAI 400:51</p> <p>f. Les auditeurs doivent déterminer l'étendue de l'audit [comme] un énoncé clair de l'enjeu, de la portée et des limites de l'audit, sous l'angle de la conformité du sujet considéré par rapport aux critères ». ISSAI 400:50 ;</p> <p>g. Les auditeurs doivent connaître l'entité auditée à la lumière des textes législatifs et réglementaires applicables ». ISSAI 400:52 ;</p> <p>h. Les auditeurs doivent connaître l'environnement de contrôle et les contrôles internes correspondants (...) » ISSAI 400:53 ;</p> <p>i. Les auditeurs doivent tenir compte du risque de fraude en intégrant les facteurs de risque de fraude dans leurs évaluations des risques ». ISSAI 400:55 ;</p> <p>j. Les auditeurs doivent [planifier l'audit en élaborant] une stratégie et un plan d'audit (...) la stratégie et le plan d'audit doivent faire l'objet d'un document écrit ». ISSAI 400:56 ;</p> <p>k. L'ISC a établi un système pour s'assurer que, au niveau de la mission d'audit, ses auditeurs [et tout contractant] respectent les exigences déontologiques suivantes: l'intégrité, l'indépendance et</p>	<b>Note=4</b>

	l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel, la confidentialité et la transparence. ISSAI 30 (Par exemple en évitant les relations de long terme avec la même entité auditée et en exigeant des déclarations appropriées du personnel en ce qui concerne la déontologie et l'indépendance).	
--	---	--

Le guide et manuels ont prévu les critères relatifs à la planification des audits de conformité :

- la prise en compte du risque inhérent, du risque lié au contrôle et le risque de non détection (risques des fraudes ou erreurs) tout le long du processus d'audit.
- l'appréciation objective du niveau de signification des constatations au cours de l'audit
- la documentation de la planification du plan d'audit et de la stratégie.
- le respect des exigences déontologiques : l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel, la confidentialité et la transparence.

#### 4.3.3.2. Composante (ii) Réalisation des audits de conformité

La Composante (ii) Réalisation des audits de conformité évalue si l'ISC respecte les principes de l'ISSAI lors de la réalisation des audits de conformité.

L'évaluation de la Composante est faite à l'aide de 5 critères et le résultat est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°48 : Evaluation de la composante (ii) Réalisation des audits de conformité**

Composante	Justifications	Note
(ii) Réalisation des audits de conformité	<p><i>Les 5 critères de la composante (a,b,c,d,e) sont remplis.</i></p> <p>a. L'auditeur a déterminé « la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit à mettre en œuvre » compte tenu des critères et de l'étendue de l'audit, des caractéristiques de l'entité auditée et des résultats de l'évaluation des risques (ISSAI 400.54) « afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés » (ISSAI 400.57) (si nécessaire, l'ISC a appliqué sa méthode de calcul de la taille minimale des échantillons prévue en réponse à l'évaluation des risques, au seuil de signification et au niveau d'assurance à fournir) ;</p> <p>b. Si l'auditeur est confronté à des cas de non-conformité susceptibles d'être révélateurs de fraudes, il doit faire preuve de la diligence et de la prudence professionnelles voulues de manière à ne pas entraver de futures investigations ou poursuites judiciaires possibles » ISSAI 400:55 et devrait mettre en œuvre les procédures de l'ISC relatives au traitement des indices de fraude ;</p> <p>c. Si l'auditeur a recours à des experts externes, il doit « évaluer si les experts disposent des compétences, des aptitudes et de l'objectivité nécessaires et déterminer si leurs travaux sont appropriés aux fins de l'audit ». ISSAI 400:45 ;</p> <p>d. L'auditeur doit collecter des éléments probants suffisants et appropriés pour étayer la conclusion ou l'opinion (...) [comportant] donc une série de procédures pour collecter des éléments probants de nature à la fois quantitative et qualitative [et] l'auditeur qui contrôle la conformité devra souvent combiner et comparer des éléments probants qui proviennent de sources différentes ». ISSAI 400:57 ;</p> <p>e. Toutes les procédures d'audit prévues ont été mises en œuvre et si certaines procédures d'audit prévues n'ont pas été effectuées, une explication appropriée, approuvée par les responsables de l'audit, a été consignée en dossier. Equipe de travail du CMP ISC ;</p>	<b>Note=4</b>

Le guide et manuels ont prévu les critères relatifs à la réalisation des audits de conformité :

- détermination de la nature, le calendrier et l'étendue des procédures à mettre en œuvre ;
- collecte des éléments probants suffisants et appropriés pour étayer les assertions même si la chambre des comptes n'a pas déterminé sa propre méthode de calcul de la taille minimale des échantillons pour l'évaluation des risques et du seuil de signification ;

- en cas de recours à une expertise externe la Chambre des Comptes doit s'assurer de la compétence des experts et de leur intégrité ;
- la consignation en dossier par écrit dans le cas où certaines procédures d'audit prévues n'ont pas été effectuées.

#### 4.3.3.3. Composante (iii) Évaluation des éléments probants, conclusions et rapports en audit de conformité

*La composante évalue si l'ISC met en place les procédures pour recenser les éléments probants a fin de formuler des conclusions pertinentes ainsi que si le rapport établi est fonde sur les principes d'intégralité, d'objectivité, de respect des délais et de procédure contradictoire.*

L'évaluation de la Composante est faite à l'aide de 10 critères et le résultat est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°50 : Evaluation de la composante (iii) Évaluation des éléments probants, conclusions et rapports en audit de conformité**

Composante	Justifications	Note
(iii) Évaluation des éléments probants, conclusions et rapports en audit de conformité	<p><i>Les 10 critères de la composante (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j) sont remplis.</i></p> <p>a. La documentation doit être suffisamment détaillée pour permettre à un auditeur expérimenté, qui n'a aucune connaissance préalable de l'audit, de comprendre la relation entre: le sujet considéré, les critères, l'étendue de l'audit, l'évaluation des risques, la stratégie et le plan d'audit, ainsi que la nature, le calendrier, l'étendue et les résultats des procédures mises en œuvre; les éléments probants obtenus pour étayer la conclusion ou l'opinion de l'auditeur; le raisonnement sous-jacent à tous les problèmes significatifs qui ont requis l'exercice d'un jugement professionnel; les conclusions connexes » ISSAI 400:48 ;</p> <p>b. Les exigences de l'ISC en matière de documentation d'audit ont été respectées, afin de s'assurer que l'auditeur a constitué « une documentation d'audit pertinente avant la publication du rapport et [l'a conservé] pendant une période de temps suffisante » ISSAI 400:48. Voir aussi ISSAI 4000:64. ;</p> <p>c. Les auditeurs doivent évaluer si des éléments probants suffisants et appropriés ont été collectés et formuler des conclusions pertinentes (...) pour réduire le risque d'audit à un niveau suffisamment faible pour être acceptable (...) ce processus doit aussi tenir compte du caractère significatif (...) » et du « niveau d'assurance recherché » de l'audit. ISSAI 400:58 ;</p> <p>d. Les auditeurs doivent maintenir une communication efficace pendant tout le processus d'audit. », et durant l'audit « les cas importants de non-conformité doivent être communiqués aux personnes occupant le niveau hiérarchique approprié ou aux personnes responsables de la gouvernance ». ISSAI 400:49. Voir aussi ISSAI 4000:70, 73 ;</p> <p>e. Les auditeurs doivent établir un rapport fondé sur les principes d'intégralité, d'objectivité, de respect des délais et de procédure contradictoire » ISSAI 400:59. Voir aussi ISSAI 4000:158. ;</p> <p>f. Un rapport relatif à un audit de conformité doit comporter les éléments ci-après (qui peuvent être présentés dans un ordre différent):;</p> <p>g. Un rapport relatif à un audit de conformité doit comporter les éléments ci-après (qui peuvent être présentés dans un ordre différent) :</p> <p>h. Les rapports doivent être faciles à comprendre et exhaustifs; leur contenu ne doit être ni vague ni ambigu. Ils doivent être objectifs et équitables, comporter uniquement des informations étayées par des éléments probants suffisants et appropriés et être établis de manière à ce que les constatations soient mises en perspective et placées dans leur contexte ». ISSAI 100:51 (dans le cas des rapports détaillés tels que les lettres de recommandations). ;</p> <p>i. Les observations découlant de l'audit et les recommandations sont rédigées avec clarté et concision, et elles sont adressées aux personnes chargées de leur donner suite ;</p> <p>j. Lorsqu'il formule une opinion, l'auditeur doit indiquer si elle est non modifiée ou si elle a été modifiée en fonction de l'évaluation des caractères significatif et généralisé » ISSAI 400:59. See also ISSAI 4000:151.</p>	Note=4

Le guide et manuel ont prévu le recensement des éléments probants afin de formuler des conclusions pertinentes, l'établissement d'un rapport fondé sur les principes d'intégralité, d'objectivité, de respect des délais et de procédure contradictoire.

**Constatations :**

**L'équipe note que les trois composantes ont obtenu les notes de 4. Par conséquent, l'indicateur ISC-16 reçoit la note globale de 4.**

**Le guide et le manuel de procédures ont prévu le respect des trois phases pour l'audit de conformité : la planification, la réalisation et l'établissement du rapport. A toutes ces phases les critères énoncés sont conformes aux normes ISSAI**

**4.3.3.4. L'indicateur (ISC-19) : Processus de contrôle juridictionnel**

L'indicateur s'intéresse à la manière dont le contrôle juridictionnel est mené en pratique. Il examine distinctement la phase de planification, la phase de mise en œuvre et la phase de décision. A cet effet, il comprend 4 composantes ci-dessous à évaluer :

- (i) Planification des contrôles juridictionnels
- (ii) Réalisation des contrôles juridictionnels
- (iii) Processus de prise de la décision lors des contrôles juridictionnels
- (iv) Décision finale lors des contrôles juridictionnels.

**4.3.3.4.1. Composante (i) Planification des contrôles juridictionnels**

La composante examine l'ISC planifie les contrôles juridictionnels en respectant les critères établis. En effet, le CMP-ISC souligne qu'une gestion appropriée d'un contrôle, décidée dans les formes prescrites par l'ISC, exige que le contrôleur rassemble des connaissances sur le sujet du contrôle, et que les objectifs du contrôle et les moyens permettant de les atteindre soient clairement indiqués.

L'évaluation de la composante est faite à l'aide de 6 critères et le résultat est présenté dans le tableau qui suit.

**Tableau n°51 : Evaluation de la composante (i) Planification des contrôles juridictionnels**

Composante	Justifications	Note
(i) planification des contrôles juridictionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cinq (5) critères de la composante (a, b, c, d, f) sont remplis.</li> <li>▪ Un (1) critère (e) n'est pas respecté</li> </ul> <p>a. Acquérir des connaissances suffisantes avant le contrôle, de façon à bien concevoir le plan de contrôle;</p> <p>b. Appliquer une stratégie fondée sur les risques et axée sur le système, prenant en compte les spécificités de la partie contrôlée;</p> <p>c. Dans le cas du contrôle juridictionnel des comptes, formuler un objectif de contrôle clair ;</p> <p>d. Inclure un emploi du temps et un calendrier de l'exécution;</p> <p>e. Inclure tous les programmes planifiés dans le programme annuel de travail de l'ISC;</p> <p>f. L'ISC a établi un système pour assurer qu'au niveau de chaque contrôle, les personnes responsables du contrôle respectent les exigences l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel et la confidentialité les relations de long terme avec la même entité auditée et en exigeant des déclarations appropriées du personnel en ce qui concerne la déontologie et l'indépendance);</p>	Note=4 le critère e n'est pas respecté

Le guide et manuels ont prévu les critères relatifs à la réalisation du contrôle juridictionnel

- Le personnel impliqué dans les contrôles juridictionnels est censé disposer des connaissances suffisantes à l'exécution de sa tâche y compris la planification ;
- la stratégie fondée sur les risques et le système de gestion est utilisée dans le cadre du contrôle juridictionnel ;
- dans le cadre du contrôle juridictionnel, il est formulé un objectif de contrôle clair ;
- la Chambre des Comptes fixe un emploi de temps ainsi qu'un calendrier pour l'exécution du contrôle juridictionnel ;
- l'ordonnance n° 15 et le guide ont établi des règles pour s'assurer que les personnes en charge du contrôle juridictionnel respectent les règles d'éthiques notamment l'intégrité, l'indépendance, l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel et la confidentialité.

Le plan stratégique de la Chambre des Comptes duquel doit découler le programme annuel de travail n'est encore validé.

#### 4.3.3.4. 2.Composante (ii) Réalisation des contrôles juridictionnels

La composante (ii) réalisation des contrôles juridictionnels vérifie que l'ISC lors de la réalisation du contrôle juridictionnel respecte toutes les diligences requises (notification de l'ouverture du contrôle, maintien de la communication avec la partie contrôlée, notification des irrégularités observée, l'établissement d'une documentation complète et suffisamment détaillée jusqu'à la décision définitive).

L'évaluation est faite à travers 6 critères et le résultat se présente dans le tableau ci-dessous.

## **Tableau n°52 : Evaluation de Composante (ii) réalisation des contrôles juridictionnels**

<b>Composante</b>	<b>Justifications</b>	<b>Note</b>
(ii) réalisation des contrôles juridictionnels	<p><i>Les 6 critères de la composante (a, b, c, d, e, f) sont remplis.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Informer la partie contrôlée de l'ouverture du contrôle ;</li><li>b. Établir une bonne communication avec la partie contrôlée ;</li><li>c. Travailler systématiquement avec toute la diligence et l'objectivité voulues. ;</li><li>d. Établir, rassembler et archiver une documentation complète et suffisamment détaillée jusqu'à la décision définitive et dans le respect de la réglementation nationale applicable ;</li><li>e. Appliquer des méthodes saines de gestion du processus de contrôle. ;</li><li>f. Notifier à la partie mise en cause des irrégularités observées.</li></ul>	<b>Note=4</b>

Lors de la réalisation du contrôle juridictionnel : la première formalité en matière de contrôle juridictionnel est la notification du contrôle à l'intéressé.

Les échanges avec la partie contrôlée sont permanents et se poursuivent tout au long du processus.

Aux termes des dispositions de l'ordonnance N°15 et du décret portant règlement général sur la comptabilité publique, les documents comptables sont archivés et conservés pendant toute la durée de l'instruction.

Les irrégularités constatées sont recensées et notifiées au comptable vérifié sous la forme d'un arrêt provisoire ou d'un questionnaire auquel il est tenu de répondre dans un délai de trente (30) jours.

### **4.3.3.4. 3.Composante (iii) processus de prise de la décision lors des contrôles juridictionnels**

La composante (iii) processus de prise de la décision lors des contrôles juridictionnels vérifie que l'ISC respecte le processus de prise de décision : la présentation des résultats de l'investigation par le rapporteur, l'opinion du ministère public et la délibération d'un ou de plusieurs magistrats.

Le résultat de l'évaluation basé sur 6 critères est présenté dans le tableau ci-dessous.

## **Tableau N°53 : Composante (iii) processus de prise de la décision lors des contrôles juridictionnels**

<b>Composante</b>	<b>Justifications</b>	<b>Note</b>
(iii) processus de prise de la décision lors des contrôles juridictionnels	<p><i>Les 5 critères de la composante (a, b, c, d, e, ) sont remplis.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Une audience publique ou non publique est tenue, conformément aux règles nationales ;</li><li>b. Le ministère public communique/est présent dans le processus de contrôle juridictionnel. ;</li><li>c. La composition de la formation de jugement est fixée à l'écrit dans les textes juridiques ou les règlements internes ;</li><li>d. La participation du rapporteur à la prise de décision est conforme à la réglementation nationale ;</li><li>e. La décision engageant la responsabilité d'un gestionnaire public est prise collégalement ;</li></ul>	<b>Note=4</b>

Selon les dispositions de l'article 190 de l'ordonnance N° 015 portant attributions et fixant les règles de procédures devant la chambre des comptes, la décision se prononce en l'audience publique.

Le ministère public représenté par le Procureur Général près la cour suprême est représenté au jugement.

Le rôle des audiences est arrêté par la présidente de la chambre.

L'article 217 dispose que le Conseiller rapporteur assiste à l'audience de prise de décision avec voix consultative.

La décision de la chambre est prise à la majorité des voix.

#### **4.3.3.4. 4.Composante (iv) Décision finale lors des contrôles juridictionnels**

La composante (iv) décision finale lors des contrôles juridictionnels vérifie que la décision juridictionnelle de l'ISC est légale et formelle, dirigée envers ceux qui sont responsables de l'objet contrôlé, délivrée conformément à la loi et aux règlements, motivée et facile à comprendre, claire, sans ambiguïté et de portée générale. Le résultat de l'évaluation de la composante (iv) fait à travers 6 critères se présente dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°54 : La composante (iv) décision finale lors des contrôles juridictionnels**

<b>Composante</b>	<b>Justifications</b>	<b>Note</b>
(iv) décision finale lors des contrôles juridictionnels	<p><i>Les 6 critères de la composante (a, b, c, d, e, f) sont remplis.</i></p> <p>a. La décision finale vise les textes qui s'appliquent à l'affaire. b. La décision expose les arguments de toutes les parties ; c. La décision est motivée ; d. La forme de la décision est conforme à la loi et au règlement ; e. La décision est facile à comprendre, sans imprécision ni ambiguïté et complète. f. Le dispositif apparait de façon claire et distincte à la suite de la motivation.</p>	<b>Note=4</b>

Les arrêts provisoires et définitifs sont motivés et les règles violées sont clairement cités dans les décisions.

La décision (arrêt provisoire ou définitif) reprend les arguments en défense développés par le comptable mis en cause.

Toutes les décisions rendues par la chambre sont motivés.

Les décisions de la chambre sont rédigées dans un style simple, clair et sans ambiguïté

## **Constatations :**

L'équipe note que les quatre composantes de l'indicateur (ISC-19) reçoivent les notes suivantes : composante (i) :4, composante (ii) : 4, composante (iii) :4, et la composante (iv) :4. Par conséquent l'indicateur (ISC-19) obtient la note de 4.

Le guide et le manuels de procédures ont prévu le respect des phases suivantes pour le contrôle juridictionnel : la planification, la réalisation, le processus de prise de la décision et la prise de décision finale lors des contrôles juridictionnels.

De même que l'Ordonnance n°015 décrit la procédure de déroulement du contrôle juridictionnel.

### ***4.3.4. Résultats des audits***

Les indicateurs **ISC-11, ISC-14, ISC-17 et 20** appréhendent les produits du travail d'audit et de contrôle juridictionnel et la manière dont les résultats du travail d'audit et de contrôle juridictionnel ont été présentés et suivis.

#### **4.3.4.1. Indicateur ISC-11 : Résultats de l'audit financier**

L'indicateur évalue les résultats de l'audit financier de l'ISC, les délais de présentation et de publication des résultats des audits financiers, et le suivi des résultats d'audit et des recommandations.

Il comprend trois (03) composantes qui facilitent cette évaluation :

- (i) Présentation des résultats des audits financiers
- (ii) Publication et diffusion des résultats des audits financiers
- (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits financiers.

##### **4.3.4.1.1. Composante (i) présentation des résultats des audits financiers**

La composante examine si les résultats des audits financiers sont présentés dans les délais prescrits.

L'équipe n'ayant aucun dossier d'audit financier réalisé par la Chambre des Comptes, elle ne peut apprécier cette composante.

##### **4.3.4.1.2. Composante (ii) Publication et diffusion des résultats des audits financiers**

La composante examine si les résultats des audits financiers sont publiés dans les délais réglementaires.

L'équipe n'ayant aucun dossier d'audit financier réalisé par la Chambre des Comptes, elle ne peut apprécier cette composante.

#### **4.3.4.1.3 .Composante (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits financiers**

La composante examine si l'ISC assure le suivi de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits financiers.

L'équipe n'ayant aucun dossier d'audit financier réalisé par la Chambre des Comptes, elle ne peut apprécier cette composante.

## **Constatations :**

**L'équipe fait observer que l'ISC n'a réalisé aucun audit financier pour la période évaluée, les trois composantes sont nulles .Par conséquent l'indicateur ISC-11 obtient la note 0.**

### **4.3.4.2. L'indicateur ISC-14 : Résultats des audits de performance**

Cet indicateur évalue les délais de présentation des résultats d'audit de performance de l'ISC, la publication des rapports d'audit de performance en temps opportun et le suivi des résultats d'audit.

Il comprend trois (trois) composantes à évaluer:

- (i) Présentation des résultats d'audit de performance en temps opportun
- (ii) Publication des résultats d'audit de performance en temps opportun
- (iii) Suivi sur la mise en œuvre des observations et recommandations de l'audit de performance

#### **4.3.4.2.1. Composante (i) présentation des résultats d'audit de performance en temps opportun**

Elle apprécie les délais de présentation des résultats d'audit de performance.

L'équipe n'ayant aucun dossier d'audit de performance réalisé par la Chambre des Comptes, elle ne peut apprécier cette composante.

#### **4.3.4.2.2. Composante (ii) Publication des résultats d'audit de performance en temps opportun**

Cette composante évalue les délais de Publication des résultats d'audit de performance en temps opportun.

L'équipe n'ayant aucun dossier d'audit de performance réalisé par la Chambre des Comptes pour la période sous revue, elle ne peut apprécier cette composante.

#### **4.3.4.2.3. Composante (iii) Suivi sur la mise en œuvre des observations et recommandations de l'audit de performance**

La composante évalue si l'ISC fait le Suivi sur la mise en œuvre des observations et recommandations de l'audit de performance.

L'ISC n'a réalisé aucun audit de performance pour la période évaluée, l'équipe se trouve dans l'impossibilité d'apprécier la composante.

## **Constatation**

**L'équipe fait observer que l'ISC n'a réalisé aucun audit de performance pour la période contrôlée, les trois composantes sont nulles. Par conséquent l'indicateur ISC-14 obtient la note 0.**

#### **4.3.4.3. L'indicateur ISC-17 : résultats de l'audit de conformité**

Cet indicateur évalue les délais de présentation des résultats des audits de conformité et de publication des rapports d'audit de conformité ainsi que les suivis des observations et recommandations d'audit. L'évaluation est faite à l'aide de trois (03) Composantes de l'indicateur ci-après :

- (i) Présentation des résultats des audits de conformité en temps opportun
- (ii) Publication des résultats des audits de conformité en temps opportun
- (iii) Suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits de conformité

##### **4.3.4.3.1. Composante (i) présentation des résultats des audits de conformité en temps opportun**

Elle évalue les délais de présentations des résultats des audits de conformité. Le résultat est présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau N°55 : La composante (i) présentation des résultats des audits de conformité en temps opportun**

Composante	Justifications	Note
(i) Présentation des résultats des audits de conformité en temps opportun	<p><i>Aucun ratio de la composante n'est rempli.</i></p> <p>a. Note = 4: Pour au moins 80% des audits de conformité, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 6 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>b. Note = 3: Pour au moins 60% des audits de conformité, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 9 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>c. Note = 2: Pour au moins 40% des audits de conformité, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 12 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>d. Note = 1: Pour au moins 20% des audits de conformité, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 12 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>e. Note = 0: Pour moins de 20% des audits de conformité, l'opinion d'audit et/ou le rapport est présenté à l'autorité appropriée dans le calendrier légal ou convenu (ou, lorsqu'aucun calendrier n'est défini, dans un délai de 12 mois à partir de la réception des états financiers par l'ISC). ISSAI 10:5, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC</p>	<b>Note=0</b>

La Chambre des comptes n'a pas exprimé d'opinion par rapport aux audits de conformité qu'elle a réalisé ni présenté le rapport à l'autorité dans le calendrier légal pour la période sous revue.

La réglementation n'a pas prévu les délais de présentation pour contraindre la Chambre des Comptes à rendre les rapports conformément aux normes ISSAI sauf pour les comptes des partis politiques et le rapport sur l'exécution de lois de finances.

#### 4.3.4.3.2. Composante (ii) publication des résultats des audits de conformité en temps opportun

Elle évalue les délais de publications des audits de conformité. Le résultat est présenté dans les rapports ci-dessous.

**Tableau N°56 : La composante (ii) publication des résultats des audits de conformité en temps opportun**

Composante	Justifications	Note
(ii)Publication des résultats des audits de conformité en temps opportun	<p><i>Aucun ratio de la composante n'est rempli.</i></p> <p>a. Note = 4: Pour tous les rapports d'audit et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de 15 jours ;</p> <p>b. Note = 3: Pour tous les rapports d'audit et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de 30 jours après que l'ISC ait été autorisée à publier. ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>c. Note = 2: Pour au moins 75% des rapports d'audit et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de 60 jours après que l'ISC ait été autorisée à publier. ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>d. Note = 1: Pour au moins 50% des rapports d'audit et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de 60 jours après que l'ISC ait été autorisée à publier. ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>e. Note = 0: Pour moins de 50% rapports d'audit et/ou les avis pour lesquels l'ISC a le droit et l'obligation de publier, le rapport et/ou l'avis est rendu disponible au public à travers les moyens appropriés dans un délai de 60 jours après que l'ISC ait été autorisée à publier. ISSAI 10:6, ISSAI 20:8, Equipe de travail du CMP ISC.</p>	Note=0

Pour la période sous revue, la Chambre des Comptes n'a pas encore publié ses rapports d'audit de conformité.

La réglementation n'a pas prévu les délais de publication particuliers pour contraindre la Chambre des Comptes à publier les rapports conformément aux normes ISSAI mais le rapport annuel dans lequel les constats majeurs de l'audit y sont mentionnés n'est pas encore produit pour la période sous revue.

#### 4.3.4.3.3. Composante (iii) suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits de conformité

Elle évalue le suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits de conformité. Le résultat est présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau N°57 : La composante (iii) suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits de conformité**

Composante	Justifications	Note
------------	----------------	------

(iii) suivi par l'ISC de la mise en œuvre des observations et des recommandations des audits de conformité	<p><b>Les 6 critères de la composante ne sont pas remplis.</b></p> <p>a. « Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques possèdent leur propre système interne de suivi pour veiller à ce que les entités contrôlées donnent suite de façon satisfaisante à leurs observations et à leurs recommandations ou à celles du Parlement (ou d'une de ses commissions) ou de leur conseil d'administration, selon le cas. » ISSAI 10:7 ;</p> <p>b. Le suivi vise essentiellement à déterminer si l'entité auditée a dûment traité les problèmes mis au jour » ISSAI 100: 51 ;</p> <p>c. Les procédures de suivi des ISC permettent à l'entité contrôlée de fournir des informations sur les mesures correctives prises ou les raisons pour lesquelles aucune mesure corrective n'a été prise. » ISSAI 20.3 ;</p> <p>d. Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques soumettent leurs rapports de suivi au Parlement (ou à l'une de ses commissions) ou au conseil d'administration de l'entité contrôlée, selon le cas, afin qu'il les examine et prenne des mesures, et ce, même lorsqu'elles ont, en vertu de la loi, le pouvoir d'effectuer des suivis et de prendre des sanctions » ISSAI 10:7 ;</p> <p>e. Les ISC rendent publics les résultats de leurs audits (...) et des mesures prises à la suite de leurs recommandations. » ISSAI 20:7 ;</p> <p>f. L'ISC a établi une pratique pour évaluer le caractère significatif afin de déterminer quand un suivi nécessite de nouvelles investigations/audits. Equipe de travail du CMP ISC, ISSAI 100:41. ;</p>	<b>Note=0</b>
--	--	---------------

Pour la période sous revue, la chambre des comptes du Tchad n'a pas mis en place un système interne pour le suivi des recommandations par les entités auditées. Il convient cependant de dire que la mise en place d'un dispositif est en cours de réalisation.

### **Constatations**

**L'équipe constate que les trois composantes sont nulles. Par conséquent l'indicateur ISC-17 obtient la note globale de 0.**

**Ce qui signifie que la Chambre n'a pas présenté ni publié les résultats d'audits de conformité en temps opportun ni assuré le suivi des observations et recommandations des audits de conformité au cours de la période sous revue.**

#### **4.3.4.4. L'indicateur ISC-20: résultats de contrôles juridictionnels**

Les résultats des contrôles juridictionnels sont des décisions, telles que des jugements, des injonctions, et des ordonnances légales contre des gestionnaires et comptables publics. Même si la mise en œuvre des décisions ne relève pas des attributions de l'ISC, cet indicateur évalue la manière dont l'ISC gère la décision, à travers une notification, une publication et plus tard le suivi des informations reçues concernant cette mise en œuvre. L'évaluation est faite à partir des trois (03) composantes :

- (i) Notification des décisions relatives au contrôle juridictionnel
- (ii) Publication et diffusion des décisions relatives au contrôle juridictionnel
- (iii) Suivi par l'ISC de l'exécution des décisions relatives au contrôle juridictionnel.

##### **4.3.4.4.1. Composante (i) Notification des décisions relatives au contrôle juridictionnel**

Après qu'une décision finale a été rendue, la partie contrôlée devrait en être notifiée.

La composante (i) permet d'évaluer les pratiques de notification des décisions relatives aux contrôles juridictionnels de la Chambre. L'évaluation est faite à partir des ratios et le résultat est résumé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°58 : La composante (i) Notification des décisions relatives au contrôle juridictionnel**

Composante	Justifications	Note
(i) Notification des décisions relatives au contrôle juridictionnel	<p><i>Aucun ratio n'est rempli</i></p> <p>a. Note = 4: Plus de 90% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 2 mois de la décision finale ;</p> <p>b. Note = 3: Plus de 80% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 3 mois de la décision finale. ;</p> <p>c. Note = 2: Plus de 70% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 4 mois de la décision finale ;</p> <p>d. Note = 1: Plus de 50% et des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 6 mois de la décision finale ;</p> <p>e. Note = 0: Moins de 50% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées ou le délai moyen de notification est supérieur ou égal à 6 mois de la décision finale.</p>	<b>Note=0</b>

Pour la période sous revue, la chambre des comptes du Tchad n'a pas encore rendu de décision définitive.

**4.3.4.4.2. Composante (ii) Publication et diffusion des décisions relatives au contrôle juridictionnel**

Selon le document du CMP-ISC, en général, les décisions juridictionnelles rendues par les ISC peuvent être publiées et communiquées; cependant, la publication n'est pas automatique et relève du choix de l'ISC.

Cette composante évalue les pratiques de publication des ISC juridictionnelles, mesurant le pourcentage de décisions notifiées ayant été publiées durant l'année de notification.

**Tableau N°59 : La composante (ii) Publication et diffusion des décisions relatives au contrôle juridictionnel**

Composante	Justifications	Note
(ii) Publication et diffusion des décisions relatives au contrôle juridictionnel	<p><i>Aucun ratio n'est rempli</i></p> <p>a. Note = 4: Plus de 90% des décisions notifiées durant les trois dernières années sont publiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 4 mois de la notification ;</p> <p>b. Note = 3: Plus de 75% des décisions notifiées durant les trois dernières années sont publiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 5 mois de la notification. ;</p> <p>c. Note = 2: Plus de 60% des décisions notifiées durant les trois dernières années sont publiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 6 mois de la notification. ;</p> <p>d. Note = 1: Plus de 50% des décisions notifiées durant les trois dernières années sont publiées et, ce, dans un délai moyen inférieur à 12 mois de la notification. ;</p> <p>e. Note = 0: Moins de 50% des décisions notifiées durant les trois dernières années sont publiées ou le délai moyen de publication est supérieur à 12 mois de la notification.</p>	<b>Note=0</b>

Pour la période sous revue, la chambre des comptes du Tchad n'a pas encore rendu de décision définitive pouvant être publiée et diffusée.

#### 4.3.4.4.3. Composante (iii) Suivi par l'ISC de l'exécution des décisions relatives au contrôle juridictionnel

La composante évalue Suivi par l'ISC de l'exécution des décisions relatives au contrôle juridictionnel.

**Tableau N°60 : la composante (iii) Suivi par l'ISC de l'exécution des décisions relatives au contrôle juridictionnel**

Composante	Justifications	Note
(iii) Suivi par l'ISC de l'exécution des décisions relatives au contrôle juridictionnel.	<i>Les 3 critères de la composante ne sont pas remplis.</i> a. L'ISC dispose d'un système permettant de suivre directement ou avec le concours d'une administration publique l'exécution de ses décisions ; b. L'ISC intervient, en cas de non-exécution de la décision, après un délai déterminé ; c. Lorsque l'ISC reçoit l'avis d'exécution de la décision, elle apure rapidement la situation du comptable	Note=0

Pour la période sous revue, la chambre des comptes du Tchad n'a pas encore rendu de décision définitive en matière de contrôle juridictionnel. Par conséquent, elle ne peut recevoir d'avis d'exécution de décision pour apurer la situation du comptable.

#### Constatations

**L'équipe, relève que les trois composantes de l'indicateur ISC-20 sont nulles. Par conséquent, la note attribuée à l'indicateur ISC 20 est 0.**

**Pour la période sous revue, la Chambre des Comptes du Tchad n'a pas rendu de décision définitive. Par conséquent, elle ne peut :**

- **notifier les décisions ;**
- **publier et diffuser ces décisions ;**
- **recevoir d'avis d'exécution de décision pour apurer la situation du comptable.**

#### Conclusions du Domaine C

**Tableau n°61 : récapitulatif des indicateurs du domaine C**

<b>Indicateurs</b>	<b>Notes</b>
ISC-8: Champ de l'audit	0
ISC-9: Normes des audits financiers et gestion de la qualité	4
ISC-10: Processus des audits financiers	3
ISC-11: Résultats des audits	0
ISC-12: Normes d'audits de performance et gestion de la qualité	3
ISC-13: Processus des audits de performance	4
ISC-14: Résultats des audits de performance	0
ISC-15: Normes des audits de conformité et gestion de la qualité	3
ISC-16: Processus des audits de conformité	4
ISC-17: Résultats des audits de conformité	0
ISC-18: Normes des contrôles juridictionnels et gestion de la qualité	3
ISC-19: Processus des contrôles juridictionnels	4
ISC-20: Résultats des contrôles juridictionnels	0

**Bien que la Chambre des Comptes ait le mandat pour effectuer les trois types d'audits ainsi que le contrôle juridictionnel, elle n'a pas mis en œuvres toutes les diligences nécessaires pour couvrir tous les domaines.**

**Bien que la Chambre des Comptes ait le mandat pour effectuer les trois types d'audits ainsi que le contrôle juridictionnel, elle n'a pas mis en œuvres toutes les diligences nécessaires pour couvrir tous les domaines.**

**Pendant la période sous revue, la Chambre des Comptes n'a pas réalisé les audits financiers et de performance.**

**Les normes et processus d'audit en vigueur à la Chambre des Comptes sont pour l'essentiel conformes aux normes ISSAI.**

**La Chambre des Comptes a mandat pour transmettre ses rapports à l'Assemblée National, au Ministère de tutelle et au Conseil d'Administration de l'entité contrôlée.**

#### 4.4. Domaine D : Gestion financière et services de soutien

Pour une exécution optimum de leurs missions, les ISC doivent disposer des ressources financières adéquates, des actifs et des services de soutien bien gérés. La gestion des ressources financières doit suivre un système caractérisé par la transparence et la responsabilisation comprenant le contrôle interne et la justification des coûts. Une ISC doit aussi faire preuve d'une planification et d'une utilisation de ses actifs efficaces qui comprennent les bureaux et les centres de formation, les véhicules, les centres d'archivage et les équipements de bureau, ainsi que du matériel et du logiciel informatique.

Pour utiliser au mieux son infrastructure et son équipement, l'ISC a besoin de services de soutien performants, qui peuvent gérer par exemple le soutien informatique, l'archivage, et la gestion des actifs.

##### 4.4.1. L'évaluation l'indicateur ISC-21

L'évaluation de ce domaine se fait à travers l'indicateur ISC-21 qui comprend trois composantes : Gestion financière(i), Planification et utilisation efficace des actifs et des infrastructures (ii) et Services de soutien administratif (iii).

##### 4.4.1.1. Evaluation de la composante (i) Gestion financière

Suivant les normes ISSAI, les ISC doivent disposer des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires et raisonnables. Elles devraient gérer leur propre budget et décider de leur emploi à la manière qu'elles jugent appropriée. Un dispositif de contrôle interne devrait fournir l'assurance que les ressources de l'ISC soient bien gérées.

L'évaluation de cette composante est résumée par le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 62 : L'évaluation de cette composante(i) Gestion financière**

Composante	Critères de performance	Note
(i) Gestion financière	<p><i>Aucun des 11 critères n'est rempli</i></p> <p>a. Procéder à une répartition claire des responsabilités relatives aux principales activités de gestion financière; INTOSAI GOV 9100:pg. 29;</p> <p>b. Avoir en place un système de délégation des pouvoirs pour engager et approuver les dépenses en son nom; INTOSAI GOV 9100:pg.29;</p> <p>c. Avoir en place des manuels ou des règlements financiers et les mettre à la disposition de tout le personnel; ISSAI 20:1, INTOSAI GOV 9100:pg.10, 36-38;</p> <p>d. Veiller à ce que les employés à qui elle confie des tâches liées au budget et à la comptabilité possèdent les compétences, l'expérience et les ressources nécessaires pour accomplir le travail; ISSAI 12:9, ISSAI 20:6;</p> <p>e. Avoir des échéanciers et des procédures claires régissant le processus budgétaire; ISSAI 20:6;</p> <p>f. Avoir en place un système de gestion de l'information efficace qui comporte des renseignements financiers et de l'information sur la performance; Derived from ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 pg. 10;</p>	<p>Note=0</p> <p>aucun des 11 critères n'est rempli</p>

	<p>g. Avoir un dispositif d'enregistrement des coûts du personnel opérationnel ; Derived from ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 pg. 10;</p> <p>h. Gérer ses dépenses réelles de sorte que, au cours des trois derniers exercices, la différence entre ses dépenses réelles et ses dépenses prévues n'a pas dépassé plus d'une fois 10% des dépenses prévues dans le dernier budget approuvé; Dérivé de l'ISSAI 12:8, ISSAI 20:6.;</p> <p>i. Préparer chaque année des états financiers selon un référentiel d'information financière pertinent et applicable; ISSAI 20:6.;</p> <p>j. Les rapports financiers des ISC sont rendus publics et soumis à un audit externe indépendant ou à l'examen du Parlement » ; ISSAI 20:6;</p> <p>k. Lorsque c'est exigé par la loi ou les règlements applicables, l'ISC a reçu une opinion d'audit non modifiée ou sans réserve sur ses derniers états financiers audités et a assuré une réponse adéquate et appropriée au rapport d'audit/d'examen et/ou à la lettre de gestion et aux recommandations faites. (N.B. là où les activités de l'ISC sont décrites comme faisant partie des comptes publics généraux, elles devraient être présentées comme une note séparée conformément au cadre applicable de notification financière, et il ne devrait pas y avoir de réserves en relation à la note sur les activités de l'ISC). Dérivé de l'ISSAI 20:6;</p>	
--	--	--

La chambre des comptes n'ayant pas d'autonomie financière, et ne disposant pas d'allocation budgétaire qui lui est affectée, n'a pas développé en son sein un dispositif de gestion et de contrôle.

#### 4.4.1.2. Composante (ii) Planification et utilisation efficace des actifs et des infrastructures

Les actifs des ISC sont constitués en règle générale des bâtiments, des centres de formation et d'archivage, des véhicules, des réseaux informatiques, du logiciel et du matériel.

Pour garantir la bonne gestion de ces actifs, les ISC doivent développer des plans de gestion d'actifs à court et long terme, basés sur les besoins anticipés actuels et futurs et s'assurer de leur bonne gestion.

Le tableau suivant résume l'évaluation de la composante :

**Tableau N° 63 : Evaluation de la composante (ii) Planification et utilisation efficace des actifs et des infrastructures**

Composante	<i>Critères de performance</i>	Note
(ii) Planification et utilisation efficace des actifs et des infrastructures	<p><i>Aucun des cinq (5) critères n'est rempli</i></p> <p>a. L'ISC a élaboré une stratégie ou un plan à long terme pour répondre à ses besoins en matière d'infrastructures matérielles et un plan à court terme concernant ses besoins en TI, en fonction des niveaux de dotation actuels et futurs. Building Capacity in Supreme Audit Institutions pg. 45, 49;</p> <p>b. Le cas échéant, l'ISC a évalué la taille et l'emplacement de ses installations et les effectifs au sein de ces installations par rapport à l'emplacement des entités qu'elle a auditées au cours des cinq dernières années, et les améliorations proposées ont été suivies d'effet. Issu de l'ISSAI 20:6, Équipe de travail du CMP ISC.</p> <p>c. L'ISC a examiné le caractère adéquat de son infrastructure informatique (ordinateurs, logiciels, réseaux informatiques) au cours des trois dernières années, et les améliorations proposées ont été suivies d'effets (par exemple en utilisant la méthodologie d'auto-évaluation de l'EUROSAI IT (ITSA, disponible en anglais uniquement)). Building Capacity</p>	<p><b>Note=0</b></p> <p><b>aucun des 5 critères n'est rempli</b></p>

	<p>in Suprême Audit Institutions pg. 48-50 (disponible en anglais uniquement, Equipe de travail du CMP ISC);</p> <p>d. S'il y a lieu, dans son rapport annuel ou dans un rapport semblable, l'ISC a fait connaître toute insuffisance en ce qui concerne ses biens et ses infrastructures. ISSAI 12:1;</p> <p>e. L'ISC a un accès sécurisé à des installations d'archivage appropriées dans lesquelles les dossiers pertinents peuvent être gardés en lieu sûr pendant de nombreuses années et consultés au besoin. INTOSAI GOV 9100:pg. 11.</p>	
--	--	--

La chambre des comptes n'ayant pas d'autonomie financière, et ne disposant pas d'allocation budgétaire qui lui affectée, n'a pas développé en son sein un dispositif de gestion et de contrôle

#### 4.4.1.2. Composante (iii) Services de soutien administratif

Les fonctions administratives, le soutien informatique, et l'archivage sont essentielles par rapport à la gestion du savoir et de l'information au cours des audits. Ils permettent à l'ISC de conserver une supervision, d'effectuer un suivi des travaux d'audit, ainsi que de traiter les documents conformément aux règles de confidentialité et de stockage.

#### **Tableau N°65 : Evaluation de la composante (iii) Services de soutien administratif**

Composante	Critères de performance	Note
(iii) Service de soutien administratif	<p><i>Les quatre (4) critères (a, b,c et d) ne sont pas respectés</i></p> <p>a. Les responsabilités liées au soutien des internes sont clairement assignées et les employés qui doivent s'acquitter de ces responsabilités possèdent les compétences et les ressources nécessaires pour effectuer le travail. Dérivé de l'ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 page. 18 ;</p> <p>b. Les responsabilités liées à la gestion des dossiers et à l'archivage sont clairement assignées et les employés qui doivent s'acquitter de ces responsabilités possèdent les compétences et les ressources appropriées pour effectuer le travail. Dérivé de l'ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 page. 18 ;</p> <p>c. Les responsabilités liées à la gestion de toutes les grandes catégories d'actifs et d'infrastructures sont clairement assignées et les employés qui doivent s'acquitter de ces responsabilités possèdent les compétences et les ressources appropriées pour effectuer le travail. Dérivé de l'ISSAI 12:9, ISSAI 20:6, INTOSAI GOV 9100 page. 18 ;</p> <p>d. Toutes les fonctions de soutien administratif ont été évaluées au cours des cinq dernières années et toutes les améliorations proposées ont été suivies d'effets. Dérivé de l'ISSAI 20:6, Manuel de renforcement des capacités des ISC page. 46, Equipe de travail du CMP ISC.</p>	<p><b>Note=0</b></p> <p><i>Les quatre critères (a,b,c et d) ne sont pas respectés</i></p>

La chambre des comptes ne dispose pas de service de soutien administratif approprié et elle ne possède pas d'actifs et d'infrastructures à gérer.

#### **Constatations**

L'équipe d'évaluation relève que les trois composantes obtiennent la note 0. Par conséquent, l'indicateur ISC-21 obtient la note 0.

En effet, la Chambre des Comptes n'a pas de ressources financières propres, donc elle ne dispose pas l'autonomie lui permettant de gérer en toute indépendance des ressources. Par ailleurs, elle n'a pas encore des installations d'archivages appropriés pour y garder les dossiers permanents et ne dispose pas de services de soutien administratif et informatique approprié. Tous ces manquements justifient la note zéro attribuée.

### **Conclusions du domaine D : Gestion financière et services de soutien**

**La Chambre des Comptes n'a pas mis en place un dispositif pour assurer la gestion de ses ressources puisqu'elle ne jouit pas d'autonomie de gestion. Elle ne dispose pas non plus de services de soutien administratif et informatique.**

### **4.5. Domaine E : Ressources humaines et formation**

D'après la déclaration de Lima (ISSAI 1), l'efficacité d'une ISC est tributaire de sa capacité à recruter, conserver, et déployer efficacement un personnel très compétent, travailleur et motivé. Il relève de la responsabilité de la direction de l'ISC d'assurer qu'elle ait le personnel adapté au bon moment et qu'elle peut le déployer efficacement.

L'ISSAI 40 déclare que les ISC doivent établir des directives et des procédures de gestion des ressources humaines qui lui fournissent l'assurance raisonnable qu'elle dispose suffisamment de personnel, ayant des qualifications requises et respectueux des principes d'éthique.

Le Domaine E s'intéresse à la performance de l'ISC dans la gestion et le développement de ses ressources humaines. Il se mesure par deux (02) Indicateurs de performance qui sont :

- Indicateur ISC-22 : Gestion des ressources humaines
- Indicateur ISC-23 : Perfectionnement professionnel et formation.

#### ***4.5.1. Indicateur ISC-22 : Gestion des ressources humaines***

Cet indicateur évalue les éléments de la Gestion des ressources humaines de l'ISC.

Selon l'ISSAI 40, les ISC doivent veiller à ce que leurs politiques et procédures en matière de ressources humaines portent notamment sur le recrutement, le perfectionnement professionnel, et la promotion.

Le CMP-ISC mentionne que dans certains pays, les membres du personnel de l'ISC font partie des fonctionnaires du secteur public et ne sont donc pas recrutés directement par l'ISC.

L'ISC 22 comprend quatre (04) composantes à évaluer :

- (i) Fonction de ressources humaines
- (ii) Stratégie de gestion des ressources humaines
- (iii) Recrutement et ressources humaines
- (iv) Rémunération, promotion et bien-être des effectifs

#### 4.5.1.1. Composante (i) Fonction de ressources humaines

Selon le CMP-ISC, le responsable de la gestion des ressources humaines de l'ISC doit avoir de larges compétences qui englobent des compétences et des connaissances de la gestion du changement, de la gestion et de l'influence sur les parties prenantes.

La composante est évaluée à travers les critères présentés dans le tableau ci-après :

**Tableau n°66 : Evaluation de la Composante (i) fonction de ressources humaines**

composante	Critères de performance	Note
(i) Gestion des ressources humaines	<p><i>Les critères (a, b,c,d,e f, et g ) ne sont pas respectés</i></p> <p>a. L'ISC devrait confier la responsabilité de la fonction de gestion des ressources humaines à un individu ou à un département: Ceux qui ont les compétences, l'expérience et les ressources adaptées pour réaliser le travail. ISSAI 40: pg. 10 ;</p> <p>b. Du développement et du maintien des stratégies et directives des ressources humaines ;</p> <p>c. Du développement et du maintien d'un cadre de compétences ;</p> <p>d. De fournir à l'ISC des orientations et consultations sur les thèmes liés aux ressources humaines ;</p> <p>e. Du maintien du système d'évaluation de la performance ;</p> <p>f. De la programmation d'un perfectionnement professionnel adapté ;</p> <p>g. De l'entretien des dossiers personnels (par exemple le code de déontologie signé et les rapports de perfectionnement professionnel continus).</p>	Note : 0

La gestion des ressources humaines relève de la Cour Suprême et la Chambre des Comptes n' a aucune emprise sur elle.

#### 4.5.1.2. Composante (ii) Stratégie de gestion des ressources humaines

La composante (ii) suggère qu'une stratégie de Ressources humaine aligne les ressources humaines avec l'orientation voulue de l'organisation.

Elle note que la stratégie de GRH comprend les valeurs, une culture, des principes etc. la stratégie de gestion des ressources humaines peut être un document à part entière, ou bien un document intégré à d'autres documents tels que le plan stratégique de l'ISC. Les aspects suivants de RH doivent être soulignés dans la stratégie de GRH: le recrutement, la gestion de la performance, la formation et le développement, la fidélisation, et le bien-être du personnel.

Les critères d'évaluation de la composante (ii) se présentent dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°67 : Evaluation de la Composante (ii) Stratégie de gestion des ressources humaines**

composante	Critères de performance	Note
(ii) stratégie de gestion de ressources humaines	<p><b>Aucun des quatre critères (a; b; c;d) n'est respecté</b></p> <p><b>L'ISC doit avoir une stratégie de gestion des ressources humaines qui:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Est alignée sur le plan stratégique/les objectifs de l'ISC ; AFROSAI-E ICBF: pg. 12;</li> <li>b. Englobe le recrutement, la fidélisation, la rémunération, l'évaluation de la performance et le perfectionnement professionnel; CBC HRM Guide: pg. 10-11, Equipe de travail du CMP ISC;</li> <li>c. Tient compte du nombre et du type d'employés requis pendant la période de planification stratégique; CBC HRM Guide: pg. 10-11;</li> <li>d. Comporte des indicateurs, des mesures de référence et des cibles (p.ex. le taux de roulement, le nombre de postes vacants et le taux d'absentéisme); CBC HRM Guide: pg. 11;</li> <li>e. Prévoit une surveillance annuelle de l'atteinte des objectifs énoncés dans la stratégie; Equipe de travail du CMP ISC;</li> <li>f. Est communiquée à l'ensemble du personnel; Equipe de travail du CMP ISC;</li> <li>g. Est examinée et mise à jour de façon continue, au moins une fois tous les cinq ans. Issu du CBC HRM Guide: pg. 10-13</li> </ul>	<p><b>Note=0</b></p>

La Chambre des Comptes, n'ayant pas de personnel qu'elle gère par elle-même, n'a pas logiquement défini de stratégie de gestion des ressources humaines.

#### 4.5.1.3. Composante (iii) Recrutement et ressources humaines

La composante (iii) du cadre de performance ISC précise qu'une ISC devrait avoir un recrutement transparent qui devrait être conduit à la suite de l'évaluation de ses besoins.

**Tableau N°68 : composante (iii) recrutement du personnel**

composante	Critères de performance	Note
(iii) recrutement de ressources humaines	<p><b>Aucun des quatre critères(a;b;c;d) n'est respecté</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Des procédures écrites sont en place en ce qui concerne le recrutement (et les qualifications minimum requises pour le personnel recruté). ISSAI 40: pg. 10;</li> <li>b. Les procédures de recrutement sont rendues publiques. CBC HRM Guide: pg. 19;</li> <li>c. Les procédures de recrutement font la promotion de la diversité. CBC HRM Guide: pg. 19;</li> <li>d. Dans le cadre des récents recrutements, plus d'une personne a participé au processus de sélection. Issu du CBC HRM Guide: pg. 19-20;</li> <li>e. Les plans de recrutement généraux actuellement en place sont fondés sur une analyse des besoins organisationnels, considérant des questions telles que les absences, les niveaux de compétences et d'aptitudes exigés, le roulement du personnel. Derived from CBC HRM Guide: pg. 10-21 and AFROSAI-E ICBF: pg. 11;</li> <li>f. Les concours affichés au cours de la dernière année comportaient une description de l'expérience et des compétences requises, et ils ont été publiés. Issu du CBC HRM Guide: pg. 19-20;</li> <li>g. Les ressources humaines internes bénéficient de l'appui, au besoin, de consultants externes, et l'ISC a des procédures pour assurer la qualité des produits ou services à fournir. ISSAI 40: pg. 9-10;</li> </ul>	<p><b>Note=0</b></p>

La chambre des Comptes ne recrute pas son personnel par conséquent, elle ne dispose pas de politique de recrutement.

#### 4.5.1.4. Composante (iv) Rémunération, promotion et bien-être des effectifs

La composante (iv) préconise qu'aux fins de la préservation de la motivation du personnel, l'ISC doit évaluer individuellement la performance et l'utiliser comme base pour la promotion et la rémunération. Elle doit créer et maintenir un environnement de travail sécurisé où le personnel est libre de s'exprimer sur des sujets de préoccupation.

Cette composante est évaluée à travers 4 critères et le résultat est présenté dans le tableau suivant.

**Tableau N° 69 : composante rémunération, promotion et bien être des effectifs**

<i>Composante</i>	Critères de performance	Note
(iv) rémunération, promotion, et bien être des effectifs	<p><b>Aucun des critères(a; b;c;d) n'est respecté</b></p> <p>a. Il y a des procédures bien établies pour veiller à ce que la performance de chaque employé ait été évaluée au moins une fois par an. CBC HRM Guide: pg. 23, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>b. La dernière évaluation a mesuré la performance de l'employé par rapport à la description de son poste ou à un contrat de performance réalisé l'année précédente. CBC HRM Guide: pg. 24 ;</p> <p>c. Lorsque l'ISC en détient le pouvoir, des éléments probants montrent que les dernières pratiques de rémunération et l'octroi de primes étaient en conformité avec les procédures établies. Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>d. La procédure de promotion tient compte d'une évaluation de la performance et de la capacité de s'acquitter des fonctions à un niveau supérieur. CBC HRM Guide: pg. 23-24 ;</p> <p>e. Les promotions accordées au cours de la dernière année, ou les deux dernières décisions promotions accordées, respectaient les procédures établies. Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>f. L'ISC dispose d'une politique sur le bien-être des effectifs opérationnelle (cela peut faire partie de la stratégie de RH). CBC HRM Guide: pg. 36 ;</p> <p>g. Au cours de la dernière année, les employés ont eu la chance d'exprimer à la direction leur opinion quant à leur milieu de travail. Issu du CBC HRM Guide: pg. 36-38 ;</p> <p>h. La direction a agi sur les problèmes signalés par les employés concernant leur milieu de travail. Dérivé du CBC HRM Guide: pg. 36-38.</p>	<p><b>Note=0</b></p>

La Chambre des Comptes ne définit pas la politique de rémunération de son personnel qui est géré par la Cour Suprême. En tout état de cause le personnel est rémunéré suivant les critères fixés pour l'ensemble du personnel de l'État.

#### **Constatations**

**L'équipe relève que les quatre composantes de l'indicateur ISC-22 reçoivent la note de 0. Par conséquent, l'indicateur ISC-22 obtient la note 0.**

**En définitive, pour tout ce qui concerne l'indicateur ISC-22, l'équipe CMP-ISC constate que la gestion des ressources humaines, tant du point de vue de recrutement, de la gestion des carrières, de la rémunération, ne fait pas partie des attributions de la Chambre. Cependant, la Chambre des comptes dans le cadre de sa politique en vue de réaliser des travaux de qualité, assure la formation et le perfectionnement du personnel mis à sa disposition.**

#### ***4.5.2. L'indicateur ISC-23: Perfectionnement professionnel et formation***

Selon l'ISSAI 40, les ISC devraient s'employer à atteindre l'excellence et la qualité du service. Parmi les éléments constituant sa gestion de qualité, l'ISC doit établir des politiques et procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable qu'elle dispose de ressources humaines suffisantes ayant la compétence, les capacités et le souci du respect des principes de déontologie qui sont nécessaires :

- pour que les travaux soient effectués conformément aux normes pertinentes et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ;
- pour que l'ISC puisse délivrer des rapports appropriés en la circonstance. (ISSAI 40.4).

L'ISSAI 12 indique que les ISC devraient promouvoir un perfectionnement professionnel continu qui contribue à l'excellence individuelle, collective et organisationnelle.

Cet indicateur ISC-23 évalue la manière dont l'ISC est capable de promouvoir et d'assurer le perfectionnement professionnel pour améliorer et préserver la compétence de son personnel.

L'indicateur ISC-23 comprend quatre (04) composantes ci-dessous à évaluer :

- (i) Plans et processus pour la formation et le perfectionnement professionnel
- (ii) Perfectionnement professionnel pour l'audit financier et formation
- (iii) Perfectionnement professionnel pour l'audit de performance et formation
- (iv) Perfectionnement professionnel pour l'audit de conformité et formation

##### **4.5.2.1. Composante (i) Plans et processus pour la formation et le perfectionnement professionnel**

La composante (i) souligne que l'ISC devrait établir et mettre en œuvre des plans de formation et de perfectionnement professionnel afin de s'assurer que ses employés possèdent les compétences et les aptitudes pour exercer leurs fonctions et pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Ces plans devraient être liés à sa stratégie de gestion des ressources humaines, particulièrement au recrutement et à la promotion des effectifs. Ils devraient décrire les compétences générales que doivent posséder tous les employés, notamment les qualités personnelles et les compétences liées à la supervision et à la gestion.

Elle est évaluée à l'aide des critères qui sont résumés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°70 : Evaluation de la Composante (i) Plans et processus pour la formation et le perfectionnement professionnel**

Composante	Critères de performance	Note
(i) plans et processus pour la formation et le perfectionnement	<p><b>Tous les critères (a, b, c, d, e, f, g ) ne sont pas respectés :</b></p> <p>a. L'ISC a défini et mis en œuvre un plan de formation et de perfectionnement professionnel qui comporte les éléments suivants: IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg. 17-18, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>b. Le plan annuel/stratégie de perfectionnement professionnel et de formation de l'ISC;;</p> <p>c. L'ISC a des mesures ou des procédures bien établies pour déterminer les employés qui participeront à une formation, notamment en vue d'obtenir un titre de compétence, et les décisions à cet égard se fondent sur les dossiers de candidature et l'examen des compétences requises. Derived from ISSAI 40: pg. 9-10 and IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg.: 43-59 ;</p> <p>d. Tous les employés professionnels (dirigeants, gestionnaires, auditeurs, etc.) ont un plan de perfectionnement fondé sur une évaluation annuelle. La mise en œuvre du plan fait l'objet d'un suivi. IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg. 58-59, 173 and CBC HRM Guide: pg. 29 ;</p> <p>e. L'ISC a identifié les « catégories professionnelles » ou « bassins d'employés » d'audit que l'ISC souhaite développer afin de s'acquitter de son mandat. IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg.: 45-50 ;</p> <p>f. Un système de perfectionnement professionnel pour le personnel non-spécialiste des audits/contrôles est développé, avec des responsabilités clairement réparties. Des exigences de compétences adaptées de manière appropriée et un plan de perfectionnement professionnel pour le personnel non spécialiste des audits/contrôle est développé, fondé sur les besoins identifiés et mis en œuvre. Issu du CBC HRM Guide: pg. 15-19, IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg.: 43-59 ;</p> <p>g. Des mécanismes sont en place pour suivre et évaluer les résultats du perfectionnement professionnel et de la formation du personnel. IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg.171-178.</p>	<p><b>Note : 0</b></p>

La Chambre des comptes n'a pas prévu de dispositif spécial pour l'accueil de nouveaux arrivants ;

Les nouveaux conseillers ne sont pas formellement formés en interne aux politiques et procédures de l'ISC ;

Il n'existe pas de plan stratégique ou de plan annuel de formation pour la période sous revue ;

Il n'existe pas de procédures établies pour la formation ;

Les employés à former ne sont pas triés sur la base d'une évaluation annuelle de leurs performance ou rendement ;

La chambre n'a pas identifié pour la période sous revue de catégories particulières de formations à effectuer pour les membres de l'ISC.

#### 4.5.2.2. Composante (ii) Perfectionnement professionnel pour l'audit financier et formation

La composante (ii) préconise que l'ISC doit assurer un perfectionnement professionnel en audit financier. Les résultats de l'évaluation sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°71 : Evaluation de la composante (ii) Perfectionnement professionnel pour l'audit financier et formation**

Composante	Critères de performance	Note
(ii) perfectionnement professionnel pour l'audit financier et la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un (1) critère (a) est respecté ;</li> <li>▪ Trois (3) critères (b, c, et d) ne sont pas respectés</li> </ul> <p>a. Assigner la responsabilité du perfectionnement professionnel à une personne ou à des personnes ayant une expérience suffisante et appropriée et détenant les pouvoirs nécessaires au sein de l'ISC. Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>b. Développer des exigences en matière de compétences adaptées de manière appropriée à différentes catégories de personnel en audit financier. Issu du CBC HRM Guide: pg. 15-19 and IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: page. 43-59 ;</p> <p>c. Développer et mettre en œuvre un plan de perfectionnement professionnel en audit financier, fondé sur une analyse traitant de manière adéquate les besoins identifiés et les exigences de compétence pour différentes catégories de personnel. IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: page. 43-55, CBC HRM Guide: page. 15-18 (disponible en anglais et en espagnol). ;</p> <p>d. Le plan de perfectionnement professionnel et de formation en audit financier devrait englober les éléments suivants, selon les besoins: (Equipe de travail du CMP ISC) ;</p>	<b>Note : 1</b>

La chambre des comptes a confié la responsabilité de la formation à un conseiller expérimenté.

La Chambre ne dispose pas de plan de formation formellement adopté pour la période sous revue.

La chambre des comptes n'a pas développé des exigences particulières en matière de compétences adaptées à différentes catégories de personnel en audit financier.

#### 4.5.2.3. Composante (iii) Perfectionnement professionnel pour l'audit de performance et formation

La composante (iii) suggère que l'ISC assure un perfectionnement professionnel en audit de performance. Les résultats de l'évaluation sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°72 : Composante (iii) Perfectionnement professionnel pour l’audit de performance et formation**

composante	Critères de performance	Note
(iv) perfectionnement professionnel pour l’audit de performance et la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un (1) critère(a) est respecté ;</li> <li>▪ Trois (3) critères (b, c, d) ne sont pas respectés</li> </ul> <p>a. Assigner la responsabilité du perfectionnement professionnel à une personne ou à des personnes ayant une expérience suffisante et appropriée et détenant les pouvoirs nécessaires au sein de l’ISC. Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>b. Développer des exigences en matière de compétences adaptées de manière appropriée à différentes catégories de personnel en audit de performance. Issu du CBC HRM Guide: page. 15-19 and IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg.: 43-59 ;</p> <p>c. Développer et mettre en œuvre un plan de perfectionnement professionnel en audit de performance, fondé sur une analyse traitant de manière adéquate les besoins identifiés et les exigences de compétence pour différentes catégories de personnel. IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: page. 43-55, CBC HRM Guide: page. 15-18 (disponible en anglais et en espagnol) ;</p> <p>d. Le plan de perfectionnement professionnel et de formation en audit de performance devrait englober les éléments suivants, selon les besoins: (Equipe de travail du CMP ISC) ;</p>	Note : 1

La chambre des comptes a désigné en son sein un conseiller expérimenté pour s’occuper des questions de formation et de perfectionnement.

La Chambre des Comptes ne dispose pas pour la période couverte par la présente évaluation d’un plan de perfectionnement en audit de performance. Si des stages de perfectionnement sont organisés, elles ne l’ont pas été en exécution d’un plan préalablement élaboré.

**4.5.2.4. Composante (iv) Perfectionnement professionnel pour l’audit de conformité et formation**

La composante (iv) note que l’ISC doit assurer un perfectionnement professionnel en audit de performance. Les résultats de l’évaluation sont présentés dans le tableau ci-après.

**Tableau n° 73 : Evaluation de composante (iv) Perfectionnement professionnel pour l’audit de conformité et formation**

composante	Critères de performance	Note
(iv) perfectionnement professionnel pour l’audit de conformité et la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un (1) critère (a) est respecté ;</li> <li>▪ Trois (3) critères (b,c et d) ne sont pas respectés</li> </ul> <p>a. Assigner la responsabilité du perfectionnement professionnel à une personne ou à des personnes ayant une expérience suffisante et appropriée et détenant les pouvoirs nécessaires au sein de l’ISC. Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>b. Développer des exigences en matière de compétences adaptées de manière appropriée à différentes catégories de personnel en audit de conformité. Issu du CBC HRM Guide: pg. 15-19 and IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg.: 43-59 ;</p> <p>c. Développer et mettre en œuvre un plan de perfectionnement professionnel en audit de conformité, fondé sur une analyse traitant de manière adéquate les besoins identifiés et les exigences de compétence pour différentes catégories de personnel. IDI Learning for Impact: A Practice Guide for SAIs: pg. 43-55, CBC HRM Guide: pg. 15-18 (disponible en anglais et en espagnol) ;</p>	Note : 1

	d. Le plan de perfectionnement professionnel et de formation en audit de conformité devrait englober les éléments suivants, selon les besoins: (Equipe de travail du CMP ISC).	
--	--	--

Un conseiller expérimenté de la chambre des comptes est désigné point focal formation

la Chambre des Comptes n'a pas développé des exigences en matière d'audit de conformité, mis en œuvre un plan de perfectionnement professionnel en audit de conformité, fondé sur une analyse traitant de manière adéquate les besoins identifiés et les exigences de compétence pour différentes catégories de personnel et élaboré un plan de perfectionnement professionnel et de formation en audit de conformité.

**Constatations :**

**L'équipe note que les quatre composantes de l'indicateur reçoivent les notes suivantes : composante (i) : 0, composante (ii) :1, composante (iii) :1 et la composante (iv) : 1. Par conséquent, l'indicateur ISC-23 : Perfectionnement professionnel et formation obtient la note : 1.**

**Pour la période évaluée, la Chambre des Comptes a désigné formellement un point focal expérimenté chargé de la formation et du perfectionnement. Cependant, elle ne dispose pas de plan de formation et de perfectionnement pour les différents types d'audits couverts par le mandat de l'ISC.**

**Conclusions du domaine E : Ressources humaines et formation**

**Dans le domaine E relatif aux ressources humaines et à la formation :**

- **la gestion des ressources humaines, tant du point de vue de recrutement, de la gestion des carrières, de la rémunération, ne fait pas partie des attributions de la Chambre ;**
- **elle ne dispose pas de plan de formation et de perfectionnement pour les différents types d'audits couverts par le mandat de l'ISC même si elle a désigné formellement un point focal expérimenté chargé de la formation et du perfectionnement.**

## 4.6. Domaine F : Communication et gestion des parties prenantes

L'ISC doit prouver la pertinence de son activité aux parties prenantes. Cet objectif lui est assigné par l'ISSAI 12.

La communication avec les parties prenantes permet d'assurer une compréhension du travail d'audit de l'ISC et de ses résultats. L'ISC doit identifier ses parties prenantes, et définir la stratégie de communication idoine avec elles. Le style et le format de communication sont également importants.

Par ailleurs, l'ISC devrait être autorisée ou obligée par la loi ou les règlements nationaux à faire rapport au Parlement et à d'autres corps publics, et à publier ses observations d'audit les plus importantes.

L'évaluation de ce domaine se fait à travers les indicateurs :

- ISC-24: Communication avec les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire
- ISC-25 : Communication avec les médias, les citoyens et les organisations de la société civile.

### 4.6.1. Indicateur ISC-24: Communication avec les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire

L'indicateur ISC-24 évalue les pratiques de communication que l'ISC a établie avec les parties prenantes institutionnelles.

Selon l'ISSAI 12:6, les ISC doivent pouvoir communiquer efficacement avec leurs parties prenantes. Quel que soit le modèle de l'ISC, celle-ci se trouvera, par son travail, toujours en contact avec ces institutions à un degré plus ou moins élevé.

L'ISC devrait prendre l'initiative de communiquer à propos de ses missions et de ses activités sans compromettre son indépendance.

Une communication efficace permet aux parties prenantes de voir les rapports de l'ISC comme des contributions pertinentes à leur travail et permet à l'ISC d'être plus réactive à des nouveaux risques et à un environnement changeant.

L'indicateur ISC-24 est évalué à travers quatre (4) composantes ci-après :

- (i) (Stratégie de communication
- (ii) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir législatif
- (iii) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir exécutif
- (iv) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir judiciaire, les autorités de poursuite et d'enquête.

#### 4.6.1.1. Composante(i) : Stratégie de communication

Une bonne communication permet d'informer sur les valeurs et les bénéfices que les ISC apportent à la société. La stratégie de communication doit être alignée sur les objectifs établis dans leur plan stratégique. Une stratégie de communication peut avoir pour objectif d'obtenir du soutien des décideurs, des médias et des citoyens pour le rôle de l'ISC, ou bien de clarifier son rôle lorsqu'il y a confusion potentielle avec d'autres institutions nationales. Elle est évaluée à l'aide des critères qui sont résumés dans le tableau ci-après :

#### **Tableau n° 74 : Évaluation de la composante (i) stratégie de communication**

Composante	Critères de performance	Note
(i) stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>deux (2) critère ( a et b ) sont respectés ;</b></li> <li>▪ <b>six (6) critères ( c, d e, f et g ) ne sont pas respectés</b></li> </ul> <p>a. Etablir une stratégie pour la communication et/ou pour l'implication des parties prenantes. Directive d'INTOSAI « Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC » pg. 4-5 ;</p> <p>b. Identifier les parties prenantes avec qui les ISC doivent communiquer afin d'atteindre ses objectifs organisationnels. AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs, pg. 34-35 ;</p> <p>c. Identifier les messages clés que l'ISC veut communiquer. directive d'INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC " : pg. 4 ;</p> <p>d. Identifier les outils appropriés et les approches de communication externe. Directive d'INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC " : chapitre 3.1. (par exemple les rôles et responsabilités du personnel dédié à la communication). ;</p> <p>e. La stratégie de communication est en phase avec le plan stratégique de l'ISC. AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs, pg. 43 ;</p> <p>f. Réaliser un suivi périodique de la mise en œuvre de la stratégie de communication Directive d'INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC " : chapitre 3.1. ;</p> <p>g. (...) régulièrement vérifier si les parties prenantes jugent que leur communication est efficace." ISSAI 12:6</p>	<b>Note : 1</b>

Sans avoir élaboré formellement une stratégie de communication, la chambre des comptes communique avec les parties prenantes à travers des points focaux désignés et elle organise des rencontres de concertations périodiques avec ceux-ci.

La Chambre n'a pas encore conçu une stratégie de communication et n'a pas identifié des messages clé pour sa communication.

#### **4.6.1.2. Composante (ii) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir législatif**

Comme l'ISC, le parlement joue un rôle important dans le contrôle de l'utilisation des deniers publics. Il est par conséquent le plus important des parties prenantes. Il importe donc que le Parlement perçoive l'ISC comme un partenaire pertinent dans la supervision des actions et des dépenses de l'exécutif. Dans de nombreux pays, le Parlement et l'ISC sont interdépendants lors de l'exercice de la fonction de supervision. Le Parlement doit s'appuyer sur l'ISC pour mener l'examen minutieux des comptes et de l'utilisation des deniers publics, et l'ISC peut recevoir un soutien précieux du Parlement pour demander aux représentants de l'exécutif de rendre des comptes. La capacité du Parlement à lire et utiliser les rapports de l'ISC est essentielle à l'efficacité de l'ISC.

La composante (ii) est évaluée à travers les critères résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n° 75 : Evaluation de la composante (ii) Bonnes pratiques avec le pouvoir législatif**

composante	Critères de performance	Note
(ii) bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir législatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Trois (3) critères (a, d et e) sont respectés</b></li> <li>▪ <b>Cinq (5) critères ( b, c, f, g, h) ne sont pas respectés</b></li> </ul> <p>a. « présenter, chaque année (...), un rapport sur les résultats de son activité au Parlement » ISSAI 1:16 ;</p> <p>b. analyser leurs rapports de contrôle individuels afin d’identifier les thèmes, conclusions communes, tendances, causes principales et recommandations de révision et en discuter avec les parties prenantes clés. » ISSAI 12:3. (c’est-à-dire le Parlement lorsque c’est approprié) ;</p> <p>c. Etablir des directives et procédures en ce qui concerne sa communication avec le Parlement, y compris en définissant qui dans l’ISC est responsable de cette communication. AFROSAI-E Handbook on Communication for SAI: pg. 69 ;</p> <p>d. Favoriser une prise de conscience du Parlement sur le rôle et le mandat de l’ISC. ISSAI 12:6</p> <p>e. Développer des relations professionnelles avec les commissions (...) législatives (...) en vue de les aider à mieux comprendre les rapports de contrôle et recommandations et prendre les mesures qui s’imposent. » ISSAI 12:3, See also ISSAI 20:7 ;</p> <p>f. S’il y a lieu, fournir au Parlement la possibilité d’accéder aux informations liées au travail de l’ISC en temps utile. (par exemple en lien avec les auditions parlementaires sur la base des audits de l’ISC) ;</p> <p>g. S’il y a lieu, « mettre leurs connaissances spécialisées à la disposition du Parlement et de l’administration sous forme d’expertises y compris de prises de position sur les projets de lois ou les autres règlements à caractère financier. » ISSAI 1:12</p> <p>h. S’il y a lieu, chercher à obtenir des retours du Parlement sur la qualité et la pertinence de ses rapports d’audit. Guide INTOSAI sur “Comment accroître l’utilisation et l’impact des rapports d’audit”: pg. 21; ISSAI 20:6</p>	<p><b>Note : 1</b></p> <p><i>Les critères (b,c,f,g,h) ne sont pas respectés</i></p>

La Chambre des Comptes a l’obligation de présenter chaque année à travers son rapport public les résultats de ses activités au Président de l’Assemblée Nationale en exécution d’une disposition de l’ordonnance N°15/PR/2018 portant organisation, fonctionnement et règles de procédure devant la Cour Suprême.

La chambre rencontre périodiquement le bureau de l’Assemblée, son Président ou la commission Finances pour les sensibiliser à sa mission et ses difficultés à la remplir.

Par ailleurs, la Commission Finances et la chambre des comptes multiplient les initiatives pour une interaction dans l’accomplissement de leurs missions respectives.

- la chambre des comptes n'a pas pour habitude d’analyser ses rapports de contrôles individuels pour en tirer les conclusions générales afin d'en discuter avec l’Assemblée nationale ;
- elle ne dispose pas de chargé de communication, même si elle a désigné un point focal chargé de gérer ses relations avec l’Assemblée ;
- la Chambre des Comptes n’a pas fourni à l’Assemblée nationale la possibilité d’accéder aux informations liées au travail de l’ISC en temps utile ;
- la Chambre des Comptes n’a pas mis ses connaissances spécialisées à la disposition du Parlement et de l’administration sous forme d’expertises y compris de prises de position

sur les projets de lois ou les autres règlements à caractère financier pour la période contrôlée ;

- la Chambre des Comptes n'a pas cherché à obtenir des retours de l'Assemblée nationale sur la qualité et pertinence de ses audits pour la période contrôlée.

#### 4.6.1.3. Composante (iii) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir exécutif

L'analyse de cette composante se rapporte aux communications stratégiques de l'ISC avec les organisations relevant du pouvoir exécutif. Une telle communication stratégique peut poser les fondements d'un travail pertinent de l'ISC vis-à-vis des entités auditées, pour un suivi approprié des observations d'audit par l'exécutif, ainsi que pour une collaboration efficace avec les entités auditées dans le processus d'audit. Elle permet également un suivi plus efficace des recommandations formulées par l'ISC. L'évaluation de cette composante est résumée dans le tableau suivant.

**Tableau n°76 : Évaluation de la composante (iii) : Bonnes pratiques avec le pouvoir exécutif**

Composante	Critères de performance	Note
(ii) bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir législatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un (1) critère (a) est respecté</li> <li>▪ Trois (3) critères (b,c et d) ne sont pas respectés</li> </ul> <p>a. « ne devrai[t] pas participer, ni être perçue comme participant, d'aucune façon à la gestion des organisations qu'elle contrôle ». ISSAI 10:3 ;</p> <p>b. Devrait fournir des informations génériques aux entités auditées sur ce à quoi celles-ci devraient s'attendre. (par exemple produire et diffuser des orientations sur les objectifs de l'ISC et les principes gouvernant les interactions entre les auditeurs et les audités). Guide INTOSAI sur "Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit": page. 11.</p> <p>c. Devrait inviter régulièrement des membres dirigeants de l'exécutif à des réunions pour échanger sur des sujets de préoccupation à la fois pour l'ISC et pour le pouvoir exécutif, comprenant des observations, tendances et causes fondamentales communes, que l'ISC a identifiées par une analyse de ses rapports d'audit. ISSAI 12:3, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>d. Devrait chercher à obtenir des retours et commentaires des entités auditées sur la qualité et la pertinence des rapports d'audit et du processus d'audit. Guide INTOSAI sur "Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit": pg. 21, AFROSAI-E Handbook on Communication for SAIs: page. 69. (disponible en anglais uniquement) ;</p>	<p>Note : 1</p> <p><i>Les critères (b,c et d) ne sont pas respectés</i></p>

- La Chambre des Comptes ne participe pas et ne peut être perçue comme participant de quelque manière que ce soit, à la gestion des services qu'elle contrôle ;

- la Chambre des Comptes n'a pas fourni pour la période qui nous intéresse des informations sur quoi les entités qu'elle contrôle doivent s'attendre en dehors des lois et règlements qui sont diffusés par les canaux légaux ;
- elle n'a pas l'habitude d'inviter les membres dirigeants de l'exécutif à des réunions pour échanger sur des sujets de préoccupations communs ;
- elle ne cherche pas à obtenir des retours de commentaires des entités contrôlées sur la qualité et la pertinence des rapports d'audit et du processus d'audit.

#### 4.6.1.4. Composante (iv) Bonnes pratiques pour la communication avec le pouvoir judiciaire, les autorités de poursuite et d'enquête

La communication avec le pouvoir judiciaire et les autorités de poursuite et d'enquête est importante afin que des poursuites judiciaires puissent être engagées à la suite de constatations d'audit. Certaines ISC sont autorisées à tenter des poursuites alors que d'autres n'ont pas cette compétence. Dans les deux cas, il est essentiel d'entretenir de bonnes relations avec le pouvoir judiciaire, les autorités de poursuite et d'enquête.

L'évaluation de cette composante est résumée dans le tableau qui suit.

**Tableau n° 77 : Évaluation de la composante (iv) : Bonnes pratiques pour la communication avec les autorités de poursuites et d'enquête**

Composante	Critères de performance	Note
(iv) bonnes pratiques pour la communication avec les autorités de poursuites et d'enquêtes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Les critères (a, b, c et e) sont respectés</i></li> <li>▪ <i>Le critère (d) n'est pas respecté</i></li> </ul> <p>a. Avoir des directives et procédures en place régissant la manière de communiquer avec le pouvoir judiciaire et/ou les autorités de poursuite et d'enquête en ce qui concerne les observations d'audit qui sont pertinentes pour ces agences. Equipe de travail du CMP ISC (par exemple si les observations d'audit exigent un suivi par ces institutions, ou bien dans le cas des ISC à compétence juridictionnelle, si les jugements remplissent les critères pour être renvoyés devant le système de justice pénale) ;</p> <p>b. Mener des activités de sensibilisation auprès du pouvoir judiciaire, des autorités de poursuite et d'enquête relativement à son rôle et mandat. ISSAI 12:6, Equipe de travail du CMP ISC ;</p> <p>c. Communiquer avec le pouvoir judiciaire et/ou les autorités de poursuite et d'enquête à propos du rôle de l'ISC par rapport aux investigations et procédures judiciaires qui sont initiées sur la base des observations d'audit de l'ISC. Equipe de travail du CMP ISC (c'est-à-dire de réduire le risque que l'ISC entrave accidentellement de telles procédures à travers son travail d'audit dans les cas où les observations d'audit peuvent conduire à des procédures judiciaires) Avoir un système établi pour un suivi des affaires que l'ISC a transférées au pouvoir judiciaire et/ou aux autorités de poursuite et/ou d'investigation. ISSAI 12:1</p> <p>d. S'il y a lieu, l'ISC devrait avoir des directives et des procédures pour les documents d'audit qui sont conçus pour assurer la conformité avec les règles applicables d'administration de la preuve. ISSAI 40: page. 12, ISSAI 1230: page. 15. (Cela est pertinent pour quelques ISC à compétence juridictionnelle, où les auditeurs font l'objet de lois et règlements exigeant d'eux qu'ils comprennent et suivent des procédures de documentation précises liées aux règles d'administration de la preuve. ISSAI 1230: page. 15).</p>	<p><b>Note : 3</b></p> <p><i>Le critère (d) n'est pas respecté</i></p>

- La chambre des comptes étant une ISC à compétence juridictionnelle, tous les rapports sont transmis au Parquet Général près la Cour Suprême qui enclenche automatiquement les procédures de poursuite au cas où lesdits rapports révéleraient des irrégularités pouvant entraîner des poursuites ;
- En cas de délit relevant du pénal il saisit aussitôt les juridictions pénales aux fins de poursuites ;
- La chambre des Comptes et le parquet Général tiennent des réunions mensuelles afin d'harmoniser leurs actions ;
- Le parquet assiste en amont à la procédure de validation des rapports d'enquêtes. Il fait parvenir ses conclusions, présente ses réquisitions à l'audience de validation et le rapport définitif lui est transmis ;
- La chambre n'a pas mis en place un système de suivi judiciaire ni d'investigations après la saisine du parquet.

### **Constatations**

**L'équipe note que les quatre composantes de l'indicateur ISC-24 obtiennent les notes suivantes : Composante (i) : 1, Composante (ii) : 1, Composante (iii) : 1 et la Composante (iv) :3. Par conséquent, l'indicateur ISC-24 reçoit la note de 1.**

**La Chambre Comptes ne participe pas et ne peut être perçue comme participant de quelque manière que ce soit, à la gestion des services qu'elle contrôle.**

**Elle a l'obligation de présenter chaque année à travers son rapport public les résultats de ses activités au Président de l'Assemblée Nationale en exécution d'une disposition de l'ordonnance N°15/PR/2018 portant organisation, fonctionnement et règles de procédures devant la Cour Suprême. Elle rencontre périodiquement le bureau de l'Assemblée, son Président ou la commission Finance pour les sensibiliser à sa mission et ses difficultés à la remplir.**

**La Chambre des Comptes étant une ISC à compétence juridictionnelle, tous les rapports sont transmis au Parquet Général près la Cour Suprême qui enclenche les procédures de poursuite au cas où lesdits rapports révéleraient des irrégularités pouvant entraîner des poursuites.**

**Avec le parquet qui assiste en amont à la procédure de validation des rapports d'enquêtes, elle tient des réunions mensuelles afin d'harmoniser leurs actions.**

#### ***4.6.2. Indicateur ISC-25: Communication avec les médias, les citoyens et les organisations de la société civile***

D'après l'ISSAI 12 :7, une ISC doit être perçue comme une source crédible de vision indépendante dans son rôle de contributeur à une meilleure gestion du secteur public.

Cet indicateur évalue les pratiques utilisées par l'ISC pour s'ouvrir à la société. L'ISC doit informer le public de son rôle, de son travail et de ses résultats ainsi que de la manière dont elle contribue à une plus grande responsabilité du secteur public.

Cet indicateur est évalué à travers deux composantes :

- (i) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les médias
- (ii) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les citoyens et les organisations de société civile.

#### 4.6.1.1. Composante (i) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les médias

Les médias sont l'un des principaux moyens de communiquer avec le public. Ainsi, il est important pour l'ISC d'entretenir des relations efficaces avec ceux-ci pour maximiser la publicité des rapports d'audits importants. Cette relation doit se faire conformément à une stratégie de communication ou à un cadre juridique applicable.

La communication avec les médias doit être bien gérée au sein de l'ISC.

L'évaluation de la Composante est faite à l'aide de 6 critères et le résultat est résumé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 78 : Évaluation de la Composante (i) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les médias**

composante	Critères de performance	Note
(i) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les médias	<p><i>Aucun critère n'est rempli</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pendant la période considérée, l'ISC a tenu des conférences de presse lors de la publication de son rapport annuel et d'autres rapports importants, dont les rapports d'audits de performance. (Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC: 2.2) ;</li> <li>b. Pendant la période considérée, l'ISC a émis des communiqués de presse pour présenter des rapports importants, dont les rapports d'audits de performance s'il y a lieu. (Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC: 2.2) ;</li> <li>c. Pendant la période considérée, l'ISC s'est servie des médias appropriés pour diffuser ses rapports d'audit et sommaires de ses rapports d'audit. (Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC: 2.2, ISSAI 20:8; ISSAI 300:41) ;</li> <li>d. Pendant la période considérée, l'ISC a effectué une analyse du contenu pour évaluer la façon dont elle est perçue par les médias. Guide INTOSAI "Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit":51 ;</li> <li>e. L'ISC a nommé une ou plusieurs personnes qui sont autorisées et chargées de communiquer avec les médias au nom de l'ISC. INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ":3.1, 3.2. ;</li> <li>f. L'ISC a des procédures en place pour gérer les demandes des médias et un point de contact pour les médias. Directive INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ":3.2.2.</li> </ul>	<p><b>Note : 0</b></p> <p><b>Les critères (a,b,c,d,e,f) ne sont pas remplis</b></p>

#### 4.6.1.2. Composante (ii) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les citoyens et les organisations de société civile

La société devient de plus en plus consciente que les pouvoirs publics leur sont redevables pour leurs actes de gestion. Une ISC peut promouvoir ce comportement en s'adressant directement aux citoyens et à la société civile afin d'établir des relations étroites avec eux.

En plus de publier les constatations de ses audits, l'ISC devrait favoriser l'accès des citoyens à l'information sur la gestion du secteur public en général afin de promouvoir la transparence. Cette information peut prendre la forme d'informations consolidées à propos d'enjeux tels que la passation de marchés, la dette publique, les ressources naturelles.

L'évaluation de la Composante est faite à l'aide de 8 critères et le résultat est résumé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°79 : Évaluation de la (ii) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les citoyens et les organisations de société civile**

composante	Critères de performance	Note
(ii) Bonnes pratiques relatives à la communication avec les citoyens et les organisations de société civile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Deux (2) critères (a et g) sont respectés</b></li> <li>▪ <b>Six (6) critères (b, c, d, e, f, h) ne sont pas respectés</b></li> </ul> <p>a. rend[ur] leur mandat, leurs responsabilités, leur mission et leur stratégie publics. » ISSAI 12:8 ;</p> <p>b. publié des sommaires de ses rapports d'audit pour permettre aux citoyens de mieux comprendre les principales constatations de l'audit. ISSAI 20:8; INTOSAI Guideline "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ":2.2 ;</p> <p>c. Etabli des contacts avec les organisations pertinentes de la société civile et les a encouragées à lire les rapports d'audit et à partager les observations avec les citoyens. Guide INTOSAI sur "Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit": pg. 78 ;</p> <p>d. Stimulé l'accès du citoyen à l'information sur l'audit du secteur public et l'ISC, au-delà des rapports d'audit. Directive INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ":3.1 ;</p> <p>e. Donné l'opportunité aux citoyens de fournir des contributions et/ou de participer au travail de l'ISC, sans compromettre l'indépendance de l'ISC. (Par exemple grâce à des mécanismes en place permettant de recevoir des informations concernant les programmes gouvernementaux et des suggestions pour améliorer l'administration et les services publics, y compris des canaux en ligne s'il y a lieu). Directive INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ":3.2.4 ;</p> <p>f. A fait un usage adéquat des médias en ligne (site internet institutionnel, bulletin d'information par courriel, les médias sociaux), conformément à la culture du pays (c'est-à-dire que l'ISC devrait établir une présence là où les médias sociaux sont populaires). Directive INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ":3.2.3</p> <p>g. "Les ISC devront contribuer au débat sur les améliorations dans le secteur public sans compromettre leur indépendance." ISSAI 12:7 Directive INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ":3.2.3 ;</p> <p>h. Cherché à obtenir des retours d'organisations de la société civile et/ou de membres du public sur l'accessibilité de ses rapports et synthèses, et utilisé ces retours pour améliorer ceux-ci à l'avenir. Directive INTOSAI "Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC ":3.2.4</p>	<p><b>Note : 1</b></p> <p><i>Les critères (b, c,d,e,f,h) ne sont pas respectés</i></p>

- La chambre des comptes a procédé à la présentation de ses missions à travers les textes qui la régit. Elle a à travers l'ordonnance n°015 contribué au débat sur les améliorations dans le secteur public sans compromettre son indépendance.
- **Pour la période sous revue**, la chambre des comptes n'a pas publié les sommaires de ses rapports d'audit à l'effet de permettre aux citoyens de bien comprendre les principales constatations faites. Elle n'a pas établi des contacts avec les organisations de la société civile, ni encouragé à lire ses rapports en vue de partager ses observations avec les citoyens

## Constatations

L'équipe relève que les deux composantes de l'indicateur ISC-25 obtiennent des notes ci-après : composante (i) : 0 et la composante (ii) : 1. Par conséquent, l'indicateur reçoit la note de 0.

Pour la période évaluée, la chambre des comptes n'a pas organisé de conférence de presse, émis de communiqué de presse pour présenter des rapports importants, ne s'est pas servie des medias pour diffuser ses rapports ou sommaires de ses rapports. Par ailleurs, elle n'a pas effectué d'analyse pour évaluer la façon dont elle est perçue par les médias et n'a pas désigné de personnes pour communiquer avec les medias en son nom ni mis en place des procédures particulières pour gérer les demandes des medias et n'a pas non plus désigné de personne pour servir de point de contact avec ceux - ci.

## Conclusions du Domaine F : Communication et gestion des parties prenantes

L'évaluation du domaine F se rapporte à l'examen de ses performances relatives à sa communication et la gestion avec les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire ainsi que les médias et la société civile.

Parmi les points forts relevés par l'équipe, sans avoir élaboré formellement une stratégie de communication, la Chambre des Comptes a une communication et gestion efficaces avec les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire. Par contre, ses relations avec la presse et la société civile sont limitées.

## CHAPITRE V : PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ISC

Ce chapitre portera sur les réformes engagées récemment par la Chambre et l'utilisation des résultats par les bailleurs de fonds.

### 5.1. Description des réformes en cours ou récemment engagées

L'équipe a constaté que la Chambre des Comptes au cours de la période évaluée (2019) s'est attelée à la finalisation des dossiers d'audit et du jugement des comptes hérités de la Cour des Comptes et à la mise en place de ses structures organisationnelles ainsi que les différents outils de gestion pour être opérationnelle.

En effet, la réforme institutionnelle intervenue suite au Forum National Inclusif tenu du 19 au 27 mars 2018 a conduit au réaménagement de certaines institutions de l'État. C'est ainsi que la Cour des Comptes, le Conseil Constitutionnel et la Haute Cour de Justice deviennent des Chambres de la Cour Suprême par Ordonnance N°015/PR/2018 du 31 mai 2018 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles des procédures devant la Cour Suprême.

La Chambre des Comptes maintient les attributions de la Cour des Comptes et jouit de la plénitude juridictionnelle. Elle a une autonomie fonctionnelle et jouit d'une grande liberté de programmation et d'action.

La réforme institutionnelle intervenue grâce à la constitution de la 5<sup>ème</sup> république, a restitué la Cour des Comptes. La nouvelle loi organique n°007/CNT/2024 du 26 février 2024 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles des procédures devant la Cour Comptes apporte des améliorations significatives dans l'indépendance de l'ISC et de ses dirigeants.

### 5.2. Utilisation des résultats de l'ISC par les bailleurs de fonds externes

Les évaluateurs ont constaté que l'ancienne Cour des Comptes avait signé la déclaration d'engagement sur le programme d'implication des parties prenantes des ISC du CREFIAF avec l'IDI en 2018. A cet effet, elle a désigné une équipe qui a pris part à l'atelier de formation portant sur le développement de la stratégie d'engagements des ISC avec les parties prenantes tenu à Libreville, au Gabon du 09 au 20 avril 2018. Malgré la suppression de cette Cour, l'équipe a poursuivi le travail qui a abouti à la cartographie et à la rédaction de la stratégie d'implication des parties Prenantes. C'est ainsi que les rapports d'audit de la Chambre des Comptes seront mis à la disposition de ses parties prenantes dont les bailleurs de fonds.

Aussi, malgré le changement intervenu à nouveau le 26 février 2024, la Cour des Comptes maintient l'engagement de l'ancienne Chambre des Comptes pour finaliser l'évaluation initiale de sa performance à l'aide de l'outil CMP-ISC.

La nouvelle équipe effectuera une évaluation répétée afin de prendre en compte les changements significatifs intervenus dans tous les domaines.

## CONCLUSION

L'évaluation CMP-ISC de la Chambre des Comptes a porté sur :

- l'indépendance et cadre juridique ;
- la gouvernance interne et déontologie, stratégie et développement organisationnel ;
- la qualité de l'audit, normes et le reporting ;
- la gestion financière, des actifs et des services de soutien ;
- les Ressources Humaines et la formation ;
- la communication et relation avec les parties prenantes.

Tous ces domaines ont été analysés par l'équipe d'évaluation à l'aune des indicateurs et critères proposés par le cadre de l'évaluation CMP-ISC et lorsque cela a été possible étayer par les rapports d'audits et des décisions relatives au contrôle juridictionnel.

Les conclusions de l'évaluation ont identifié les principaux points forts et les points faibles de la Chambre des Comptes.

Comme les points forts, on peut citer sans être exhaustif :

- sa création prévue par une disposition constitutionnelle ;
- son mandat assez large ;
- son champ d'audit couvre tous les trois types d'audits et le contrôle juridictionnel ;
- dispose d'un plan stratégique et d'un plan opérationnel,
- un accès illimité à l'information ainsi que le droit et l'obligation de faire rapport.

Les principales faiblesses sont :

- le niveau d'indépendance nécessaire à la Chambre des Comptes n'est pas précisé dans la constitution ;
- les conditions de nomination du dirigeant de la Chambre des Comptes ne sont pas précisées dans la Constitution ;
- la protection juridique dont devrait bénéficier les membres et le dirigeant de la Chambre des Comptes est faible ;
- la Chambre des Comptes ne dispose pas d'indépendance et d'autonomie financière ;
- elle ne dispose pas des ressources humaines suffisantes et du matériel nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- elle n'a pas de plan stratégique, une stratégie de communication et un plan de formation et de perfectionnement.

# ANNEXES

## Annexes 1

**Annexe 1** : Tableau récapitulatif des indicateurs de performance

**Tableau n°80** : Tableau récapitulatif des indicateurs de performance

Indicateur	Evaluation en cours (2019)	
ISC 1: indépendance de l'ISC	<p><b>Note globale : 1</b> composante (i) : 1 composante (ii) : 0 composante (iii) : 3 Composante (iv) : 1.</p>	<p><b>Justifications</b> La création est prévue par la Constitution (article 157).  Son rôle, ses pouvoirs et fonctions sont précisés dans l'Ordonnance n°015/PR/2018 mais elle ne dispose pas d'indépendance et d'autonomie financière et organisationnelle.  La gestion des RH tant sur le plan de recrutement du personnel que les conditions de leur emploi échappe à l'ISC. Selon les dispositions de l'article 28 de l'Ordonnance n°015, le Président de la Chambre et les présidents des sections sont nommés par l'ordonnance du Président de la Cour Suprême et révoqués dans les mêmes conditions sans l'approbation de l'Assemblée Nationale ou du Chef de l'Etat.  La non poursuite du dirigeant de la Chambre dans l'exercice de ses fonctions ainsi que des membres n'est pas inscrite dans la Loi. Mais ayant le statut de magistrats, ils sont couverts dans l'exercice leur fonction par l'immunité dont bénéficient les magistrats.</p>
ISC 2: Mission de l'ISC	<p><b>Note globale: 4</b> Composante (i) : 4 Composante (ii) : 4 Composante (iii) : 4</p>	<p>l'ISC bénéficie des attributions larges qui couvrent toutes les opérations liées aux finances publiques.  Elle a accès à toute information sans restrictions mais il n'existe pas de dispositions qui accordent à la Chambre la possibilité de saisir le législatif en cas de refus de communiquer l'information/documents ou le recours à une procédure judiciaire.  Elle a l'obligation de faire rapport mais la loi n'a pas prévu qu'entre deux rapports annuels qu'elle publie des comptes rendus sur des questions particulièrement importantes.</p>
ISC 3: cycle de planification stratégique	<p><b>Note globale : 3</b> composante (i) : 4 composante (ii) : 4 composante (iii) : 4 composante (iv) : 1.</p>	<p>La Chambre des Comptes a actualisé le stratégique de l'ancienne cour des Comptes et dispose d'un plan d'actions.  Elle n'a pas assuré un suivi de sa visibilité publique et de son impact grâce au recueil d'opinions externes et n'a pas l'objet d'évaluation par les pairs.</p>

ISC 4: Environnement de contrôle organisationnel	<b>Note globale : 2</b> composante (i) : 0 composante (ii): 0 composante (iii): 4 composante (iv): 3	<p>Pour la période sous revue, la Chambre des Comptes n'a pas élaboré un code de déontologie mais s'est référée au code de déontologie de l'ancienne Cour des Comptes.</p> <p>Elle n'a pas mis en place des normes d'intégrité et d'éthique rigoureuses à tous les niveaux hiérarchiques en adoptant une politique d'intégrité basée sur une évaluation utilisant Into SAINT, mais il y a une évaluation sur la base de l'ISSAI 30 en cours d'élaboration.</p> <p>La Chambre des Comptes ne dispose pas de système de contrôle interne consigné en dossier et appliqué.</p> <p>Il n'existe pas de processus annuel permettant aux personnels de l'ISC de s'assurer qu'ils se sont bien acquittés de leurs responsabilités en matière de gestion de risques.</p>
ISC-5: audits externalisés	<b>Sans objet</b>	(ISC-5) ne s'applique pas à la Chambre des Comptes. En effet, l'Ordonnance n°015/PR/ 2018 du 31 Mai 2018 portant attributions, organisation, fonctionnement et règles de procédures devant la Cour Suprême n'a pas prévu l'externalisation des missions d'audit par la Chambres des Comptes.
ISC-6: leadership et communication interne	<b>Note globale : 3</b> composante (i) : 3 composante (ii) : 3	<p>La direction de l'ISC met en place une gouvernance exemplaire en tenant périodiquement des réunions pour prendre des décisions, en communiquant au personnel les décisions importantes qu'elle a prises, en déléguant des pouvoirs et demandant aux mandataires de rendre compte de leurs actes.</p> <p>Elle communique et rappelle au personnel la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'ISC au cours des réunions de la Chambre tenues périodiquement.</p> <p>Les comptes rendus et rapports de formations et des rencontres sont restitués à l'ensemble du personnel de la Chambre des Comptes.</p> <p>Par contre, elle n'a pas mis en place un système de communication électronique pour ses conseillers (l'internet).</p>
ISC-7: Planification globale de l'audit	<b>Note globale : 4</b> Composante (i): 4 Composant (ii) : 4.	La Chambre des comptes utilise le guide et manuel de procédures de l'ex Cour des Comptes qui conseille l'établissement d'une planification globale des audits et le contenu de ce plan global de l'audit doit être conforme aux normes.
ISC- 8: champs d'audits	<b>Note globale : 0</b> Composante (i) : 0 Composant (ii) : 1. Composante (iii): 1 Composant (iv) : 0	Bien que la Chambre des Comptes ait le mandat pour effectuer les 3 audits (financier, performance et conformité) ainsi que le contrôle juridictionnel, elle n'a pas mis en œuvres toutes les diligences nécessaires :

		<p>pour rendre public l'inobservation de la transmission des comptes généraux de l'Etat et les états financiers des Sociétés d'Etat dans un rapport pour la période sous revue ;</p> <p>de création récente, l'ISC n'a ni programmé ni effectué d'audit de performance pour la période sous revue.</p> <p>La Chambre des Comptes ne dispose pas d'un plan annuel d'audit pour la période contrôlée et n'a pas sélectionné les dossiers à auditer sur la base des risques et des moyens disponibles. En outre, elle ne dispose pas de processus de sélection qui permet que toutes les entités relevant de ses attributions soient auditées dans un délai raisonnable.</p> <p>Depuis son existence (mai 2018), aucun dossier relatif aux marchés publics, aux systèmes de paie et aux recouvrements des recettes n'a encore été audité.</p> <p>Les comptes des comptables n'ont pas été examinés dans les délais raisonnables, leur stock demeure élevé d'une année sur l'autre et la valeur financière n'est pas calculée.</p>
ISC-9: norme d'audit financier et gestion de qualité	<p><b>Note globale : 4</b></p> <p>composante (i) : 4</p> <p>composante (ii) : 4</p> <p>composante (iii) : 4.</p>	<p>Les textes (guide et manuel de procédure) de l'ex ISC actuellement utilisés par la Chambre des Comptes sont en phase avec les principes fondamentaux de l'audit financier tel que prévues par l'ISSAI 200.</p> <p>Ils recommandent à l'ISC de s'assurer des compétences et aptitudes nécessaires des équipes pour mener à bien les audits afin de lui permettre la production d'un rapport de qualité. En outre, ils lui préconisent la mise en œuvre, au moment de la mission, des procédures de contrôle qualité fournissant une assurance raisonnable que l'audit est conforme aux normes professionnelles et aux obligations légales et réglementaires applicables.</p>
ISC-10: Processus des audits	<p><b>Note globale : 3</b></p> <p>composante (i) : 3</p> <p>composante (ii) : 3</p> <p>composante (iii) : 4</p>	<p>Le guide et manuel de procédures de l'ex Cour des Comptes qu'utilise la Chambre des Comptes intègrent tous les critères et conditions préconisés par la norme ISSAI en matière d'audit financier.</p> <p>Cependant, le pays n'a pas d'organisme de normalisation autorisé du secteur public. Le texte auquel les auditeurs se réfèrent est le Décret n°817/PR/PM/MFB/2015 du 01 Avril 2015 portant Règlement Général sur La Comptabilité Publique.</p> <p>Pour la période sous revue, l'ISC n'ayant réalisé l'Audit Financier, l'équipe n'a pas confronté ces éléments à des données factuelles.</p>
ISC -11: Résultat de l'audit financier	<p><b>Note globale : 0</b></p> <p>Les trois composantes sont nulles</p>	<p>L'équipe fait observer que l'ISC n'a réalisé aucun audit financier pour la période évaluée</p>

ISC- 12: Norme de l'audit de performance et gestion de qualité	<b>Note globale : 3</b> Composante (i) : 4 Composante (ii) : 2 Composante (iii) : 4	Le guide de l'audit de performance et le manuel de procédure de l'ex Cour des Comptes actuellement utilisés par la Chambre des Comptes intègrent les normes et directives pour réaliser des audits de performance, la gestion de la compétence des équipes d'audit ainsi que le contrôle qualité des audits de performance. Cependant le soutien aux auditeurs n'a pas été assuré par la Chambre des Comptes pour la période sous revue.
ISC- 13 : Processus d'audit de performance	<b>Note globale : 4.</b>  Chacune des composantes obtient une note de 4.	Le guide et manuel de procédures de l'ex Cour des Comptes ont prévu le respect des trois phases pour l'audit de performance : la planification, la réalisation et l'établissement du rapport. A toutes ces phases les critères énoncés sont conformes aux normes ISSAI.
ISC -14: Résultats des audits de performance	<b>Note globale : 0</b>  Les trois composantes sont nulles.	L'ISC n'a réalisé aucun audit de performance pour la période, l'équipe se trouve dans l'impossibilité d'apprécier la composante.
ISC-15: Norme d'audit de conformité et gestion de qualité	<b>Note globale : 3</b>  composante (i) : 3 composante (ii): 4 composante (iii) : 2	Le guide et manuel de procédures de l'ancienne Cour des Comptes intègrent partiellement la norme ISSAI 400. Ils prévoient la mise en place du dispositif de contrôle qualité et la compétence des équipes d'audit. Par contre, ces textes n'ont pas détaillé la façon de déterminer la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit à mettre en œuvre.  S'agissant du soutien aux auditeurs, la Chambre des Comptes ne l'a pas assurée pour la période évaluée.  Le comité de lecture de rapport n'existe pas pour l'instant.
ISC- 16: Processus d'audit de conformité	<b>Note globale : 4.</b>  Les trois composantes ont obtenu les notes de 4.	Le guide et manuels ont prévu le respect des trois phases pour l'audit de conformité : la planification, la réalisation et l'établissement du rapport. A toutes ces phases les critères énoncés sont conformes aux normes ISSAI
ISC -17: Resultats de l'audit de conformité	<b>Note globale : 0.</b>  Les trois composantes sont nulles.	La Chambre n'a pas présenté ni publié les résultats d'audits de conformité en temps opportun ni assuré le suivi des observations et recommandations des audits de conformité au cours de la période sous revue.
ISC-18: Norme de contrôle juridictionnel et de gestion de qualité	<b>Note globale : 3.</b>  composante : (i) :3 composante (ii) : 3 composante (iii) :3	Les responsabilités des gestionnaires et comptables publics sont prévues par le code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques, la Loi Organique relative aux Lois des Finances (LOLF n°04), le Règlement sur la Comptabilité Publique (Décret 817)...  Par ailleurs, l'Ordonnance n°015/PR/2018 soulève leurs responsabilités et fixent les modalités du jugement de leur compte de gestion.

		<p>Le guide et manuel ont préconisé que les personnels de contrôle détiennent une connaissance et compétence collectives, maîtrisent les normes ISSAI, les Lois et Règlements pour une bonne conduite de leurs missions.</p> <p>Cependant, la Chambre des Comptes n'a pas encore édicté les normes particulières pour le contrôle juridictionnel et n'a pas apporté le soutien pour améliorer la compétence des conseillers au jour le jour.</p>
ISC-19: Processus de contrôle juridictionnel	<b>Note globale : 4.</b>  composante (i) : 3 composante (ii) : 4 composante (iii) : 4 composante (iv) : 4	Le guide et manuels ont prévu le respect des phases suivantes pour le contrôle juridictionnel : la planification, la réalisation, le processus de prise de la décision et la prise de décision finale lors des contrôles juridictionnels. De même que l'Ordonnance n°015 décrit la procédure de déroulement du contrôle juridictionnel.
ISC-20: résultats de contrôle juridictionnel	<b>Note globale : 0.</b>  Les trois composantes sont nulles.	Pour la période sous revue, la Chambre des Comptes du Tchad n'a pas rendu de décision définitive.
ISC-21: Gestion financière, actifs et services de soutien	<b>Note globale : 0.</b>  les trois composantes obtiennent la note 0.	La Chambre des Comptes n'a pas de ressources financières propres.  Elle n'a pas encore des installations d'archivages appropriés pour y garder les dossiers permanents et ne dispose pas de service de soutien administratif et informatique approprié.
ISC -22 : Gestion des RH	<b>Note globale : 0.</b>  Les quatre composantes de l'indicateur ISC-22 reçoivent la note de 0.	la gestion des ressources humaines, tant du point de vue de recrutement, de la gestion des carrières, de la rémunération, échappe à la Chambre.
ISC-23: Perfectionnement professionnel et formation	<b>Note globale : 1.</b>  composante (i) : 0 composante (ii) : 1 composante (iii) : 1 la composante (iv) : 1	Pour la période évaluée, la Chambre des Comptes a désigné formellement un point focal expérimenté chargé de la formation et du perfectionnement.  Cependant, elle ne dispose pas de plan de formation et de perfectionnement pour les différents types d'audits couverts par le mandat de l'ISC.
ISC-24: Communication avec les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire	<b>Note globale : 1.</b>  Composante (i) : 1 Composante (ii) : 1 Composante (iii) : 1	La Chambre Comptes ne participe pas et ne peut être perçu comme participant de quelque manière que ce fut, à la gestion des services qu'elle contrôle.

	Composante (iv) :3	<p>Elle a l'obligation de présenter chaque année à travers son rapport public les résultats de ses activités au Président de l'Assemblée Nationale en exécution d'une disposition de l'ordonnance N°015/PR/2018.</p> <p>Elle rencontre périodiquement le bureau de l'Assemblée, son Président ou la commission Finance pour les sensibiliser à sa mission et ses difficultés à la remplir.</p> <p>La Chambre des Comptes étant une ISC à compétence juridictionnelle, tous les rapports sont transmis au Parquet Général près la Cour Suprême qui enclenche les procédures de poursuite au cas où lesdits rapports révéleraient des irrégularités pouvant entraîner des poursuites.</p> <p>Avec le parquet qui assiste en amont à la procédure de validation des rapports d'enquêtes, elle tient des réunions mensuelles afin d'harmoniser leurs actions.</p>
ISC-25: Communication avec les médias, les citoyens et les OSC	<p><b>Note globale : 0.</b></p> <p>composante (i) : 0</p> <p>composante (ii) : 1</p>	<p>Sans avoir élaboré formellement une stratégie de communication, la Chambre des Comptes a une communication et gestion efficaces avec les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire.</p> <p>Par contre, ses relations avec la presse et la société civile sont limitées.</p>

## **Annexe 2:**

### **Sources d'information et éléments d'appréciation permettant d'étayer les résultats des indicateurs**

- Constitution du 4 mai 2018 ;
- Loi Organique Relative aux Lois de Finances n°004/PR/2014 du 18/02/2014;
- Loi n°019/PR/2019 de la 04/08/2019, portant charte des partis politiques
- Ordonnance N°015/PR/2018 du 31/05/2018, portant attributions, organisation, fonctionnement et règles de procédure devant la Cour Suprême ;
- Décret n°029/PR/PM/2012 du 11/01/2012, fixant les conditions d'éligibilité des partis politiques à la subvention de l'Etat ;
- Décret n° 817/PR/PM/MFB/2015 du 01/04/2015 portant RGCP;
- Guides de vérification de la Cour des Comptes ;
- Manuel de procédures de la Cour des Comptes ;
- Code de déontologie de la Cour des Comptes ;
- Documents de la Direction de la Dette ;
- Rapport PEFA de 2017 ;
- Rapport sur l'exécution de lois des finances de 2018 établi par le MFB ;
- Rapport sur la situation économique établi par la BEAC ;
- Rapport d'examen des comptes des Partis politiques ;
- Dossiers de contrôles sur l'exécution de lois de finances de 2015 et des partis politiques de 2016 et 2017.

SAI -22: Gestion des Ressources Humaines								
Composante	CRITERES pour l'evaluation de performance	Equipe d'évaluation			Contrôle Qualité (vérification des faits)			Réaction de l'Equipe d'Evaluation au Contrôle Qualité
		Respecté / pas respecté	Preuves	Explication	Etes vous d'accord avec l'évaluation? (oui/non)	Les éléments probants sont-ils suffisant et adéquats?	Recommandations	
iv) Rémunération, promotion et bien-être des effectifs	<i>L'ISC doit avoir adopté les pratiques suivantes concernant la rémunération, la promotion et le bien-être des effectifs:</i>							
	a) Il y a des procédures bien établies pour veiller à ce que la performance de chaque employé ait été évaluée au moins une fois par an. CBC HRM Guide: pg. 23, Equipe de travail du CMP ISC	Non respecté		La Chambre des Comptes n'a pas mis en place une procédure pour évaluer les performances du personnel				
	b) La dernière évaluation a mesuré la performance de l'employé par rapport à la description de son poste ou à un contrat de performance réalisé l'année précédente. CBC HRM Guide: pg. 24	Non respecté		La Chambre des Comptes n'a pas encore évalué la performance de ses employés par rapport à son job description				

	<p>c) Lorsque l'ISC en détient le pouvoir, des éléments probants montrent que les dernières pratiques de rémunération et l'octroi de primes étaient en conformité avec les procédures établies. Equipe de travail du CMP ISC</p>	<p>Non respecté</p>		<p>L'ISC n'a pas le pouvoir de fixer la rémunération de son personnel</p>				
	<p>d) La procédure de promotion tient compte d'une évaluation de la performance et de la capacité de s'acquitter des fonctions à un niveau supérieur. CBC HRM Guide: pg. 23-24</p>	<p>Non respecté</p>		<p>Il n'existe pas de procédure d'évaluation de la performance du personnel de l'ISC</p>				
	<p>e) Les promotions accordées au cours de la dernière année, ou les deux dernières décisions promotions accordées, respectaient les procédures établies. Equipe de travail du CMP ISC</p>	<p>Non respecté</p>		<p>il n'existe pas de procédure établie pour accorder de promotion au personnel de l'ISC</p>				
	<p>f) L'ISC dispose d'une politique sur le bien-être des effectifs opérationnelle (cela peut faire partie de la stratégie de RH). CBC HRM Guide: pg. 36</p>	<p>Non respecté</p>		<p>L'ISC ne dispose pas de politique sur le bien être des effectifs opérationnels</p>				

	g) Au cours de la dernière année, les employés ont eu la chance d'exprimer à la direction leur opinion quant à leur milieu de travail. Issu du CBC HRM Guide: pg. 36-38	Non respecté		Il n'existe pas de cadre dans lequel les employés expriment leur opinion quant à leur milieu de travail				
	h) La direction a agi sur les problèmes signalés par les employés concernant leur milieu de travail. Dérivé du CBC HRM Guide: pg. 36-38	Non respecté		Le personnel n'ayant pas exprimé leur opinion concernant leur milieu de travail, la direction ne peut pas agir sur des problèmes non soulevés				

Criteria for scoring dimension	Score
Note = 4: Tous les critères sont respectés.	<b>0</b>
Note = 3: Au moins six critères sont respectés.	
Note = 2: Au moins quatre critères sont respectés.	
Note = 1: Au moins deux critères est respecté.	
Note = 0: Moins de deux des critères susmentionnés sont respectés	