



***GUIDE PRATIQUE DE CONTROLE DE LA
QUALITE DE GESTION***

SOMMAIRE

<i>Préambule</i>	3
CHAPITRE I : PREPARER LE CONTROLE	4
1- <i>La programmation</i>	4
2- <i>Le lancement du contrôle</i>	7
3- <i>La prise de connaissance de l'entité à contrôler</i>	9
4- <i>Le programme de vérification</i>	10
5- <i>La notification du contrôle</i>	14
CHAPITRE II : EXECUTION DE LA MISSION DE CONTROLE	16
1- <i>Réunion de lancement du contrôle</i>	17
2- <i>Contrôle sur pièce et sur place</i>	19
3- <i>Pouvoir d'exécution du contrôle, droit de communication et pouvoir d'investigation</i>	24
4- <i>Supervision de la mission de contrôle</i>	24
5- <i>Réunion de clôture du contrôle sur site</i>	25
CHAPITRE III : REDIGER	27
1- <i>Le rapport avant délibéré</i>	27
2- <i>Le dossier de preuve</i>	30
3- <i>La protection des informations</i>	30
4- <i>Le dépôt du rapport</i>	31
CHAPITRE IV : DELIBERER	32
1- <i>Ordonnance de désignation des membres de la formation délibérante</i>	32
2- <i>Le délibéré</i>	32
3- <i>Le travail post-délibéré</i>	33
4- <i>Mise à jour du dossier de contrôle</i>	33
CHAPITRE V : CONTREDIRE	35
1- <i>L'envoi du rapport</i>	35
2- <i>L'analyse des réponses</i>	36
3- <i>Les débats</i>	36
4- <i>Le rapport d'analyse des réponses</i>	36
CHAPITRE VI : PREPARER LES SUITES RESERVEES AU CONTROLE DE LA QUALITE DE GESTION	38
1- <i>Les principaux cas de suite</i>	38
2- <i>Transmission des suites</i>	39
3- <i>Autres cas de suites liés au contrôle de la qualité de gestion</i>	40

PREAMBULE

Le contrôle de la gestion consiste à s'assurer de la régularité et de la fiabilité de l'ensemble des opérations financières, comptables et patrimoniales et à apprécier la réalisation avec économie, efficacité et efficience des programmes de l'entité contrôlée.

Le guide pratique de contrôle de la qualité de la gestion de la Cour des comptes vise à :

- accompagner les magistrats pour conduire des contrôles de la gestion avec professionnalisme en respect des textes régissant la Cour des comptes, de son code déontologique et de son manuel des normes de contrôle en vigueur ;*
- formaliser et uniformiser les procédures et méthodes de contrôle pratiquées par les chambres nationales et territoriales pour traiter de manière égale tous les organismes soumis au contrôle de la Cour des comptes ;*
- améliorer l'efficacité et l'efficience des missions de contrôle en valorisant les pratiques permettant d'atteindre les objectifs du contrôle tout en optimisant la qualité des contrôles, les délais et les ressources utilisés pour leur réalisation ;*
- capitaliser le savoir-faire en matière de contrôle de la gestion acquis par la Cour et le mettre à la disposition de tous les magistrats notamment les nouveaux entrants.*

Le présent guide décrit les principes, les normes, la procédure et les étapes que doit respecter le rapporteur dans la conduite d'une mission de contrôle en respect des textes régissant la Cour et des normes ISSAI 100 et 300. Il est complété par le guide métier qui décrit les outils à utiliser dans l'exécution du contrôle, les critères à appliquer, les analyses à mener et les méthodes à appliquer par module, par fonction, métier et thème.

Le guide pratique constitue un outil aussi bien pour l'encadrement des chambres que pour les magistrats rapporteurs, les magistrats assistants et les vérificateurs. Il est structuré autour de 6 étapes retraçant le cheminement et le déroulement, aussi proche que possible, de la réalité d'une mission de contrôle de la qualité de la gestion, de la programmation de l'opération de contrôle jusqu'à l'approbation du rapport et l'exécution des suites du contrôle. Il capitalise et valorise les bonnes pratiques de contrôle de la Cour.

Il est élaboré, avec le concours des paires¹ qui ont une grande expérience dans le domaine du contrôle de la gestion, dans une optique pédagogique en vue de rappeler à tous les intervenants de la Cour les dispositions réglementaires, les normes déontologiques et professionnelles et les bonnes pratiques avérées à observer à toutes les étapes du processus de contrôle.

¹ Dans le cadre de l'opération de jumelage des Cours des comptes française et algérienne

CHAPITRE I : PREPARER LE CONTROLE

1- LA PROGRAMMATION

Termes de référence

Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : articles 41 (4), 54 alinéa 3, 69 à 73

Règlement intérieur : article 3, 7, 15, 18, 70, 71 et 72

Manuel des normes : § 20, 68, 71 et 77

1.1 Programmes annuels et pluriannuels²

Tout contrôle s'inscrit dans une programmation annuelle ou pluriannuelle.

Le Président de la Cour, durant l'exercice N et dès le début de la période de préparation des programmes annuels et pluriannuels de l'exercice N+1 de la Cour, donne des orientations relatives aux axes stratégiques de contrôle retenus par la Cour des comptes dans une note d'orientation méthodologique adressée à toutes les chambres nationales et territoriales.

En exécution de cette note stratégique, chaque président de chambre demande par écrit joint à la note stratégique, dans un délai fixé, à l'ensemble des magistrats relevant de sa chambre de faire des propositions écrites sur les opérations de contrôle organique et/ou thématique en respect des orientations stratégiques.

Les propositions des magistrats doivent s'inscrire dans le cadre du fichier des organismes relevant de la compétence de la chambre régulièrement mis à jour (résultats et périodicité des contrôles antérieurs et actualisation des données économiques et financières des organismes), des résultats des travaux d'apurement antérieurs relevant des faits de qualité de gestion et en adoptant une approche par les risques. Elles doivent être suffisamment motivées en précisant :

- *les risques justifiant le choix de l'opération : les enjeux économiques et financiers, organisme non contrôlé auparavant, les informations obtenues par la chambre et appuyées le cas échéant par des documents telles que : coupures de presse, rapport du commissaire aux comptes, étude sectorielle, états financiers, résultats des apurements etc...;*
- *les objectifs du contrôle et les axes de contrôle à retenir justifiant la pertinence de la proposition et l'intérêt de sa programmation pour toutes les parties prenantes du contrôle (Cour des comptes, les gestionnaires, les pouvoirs publics et l'opinion publique).*

Ces propositions sont examinées par toute la chambre réunie.

² Le détail doit être explicité dans la procédure des programmes annuels et pluriannuels

Les chambres adoptent leurs programmes en tenant compte du nombre de vacations, en application du référentiel³ adopté dans ce cadre par la Cour, dont elles disposent et des opérations antérieures de contrôle en cours d'exécution. Les programmes des chambres, accompagnés de fiches synthétiques notamment des opérations de contrôle de la gestion, sont transmis, dans le délai fixé, au rapporteur général des programmes et évaluations pour être présenté ensuite au CPR.

1.2- La fiche de synthèse de l'opération de contrôle de la qualité de la gestion⁴

En une (01) page, elle doit comprendre :

- une courte présentation de l'entité proposée en précisant si elle a fait l'objet d'un contrôle auparavant, ses ressources et ses dépenses, son secteur d'activité, les textes qui la régissent..... ;

- un exposé succinct des raisons du choix de l'entité pour l'inscrire dans le programme de contrôle : entité activant dans un secteur à risques, thème retenu d'une actualité pouvant alimenter le rapport annuel... ;

- les objectifs du contrôle de la qualité de la gestion de l'entité qui doivent être fixés en tenant compte de la possibilité d'enrichir le rapport annuel de la Cour, de participer à l'amélioration de la gestion de l'entité en matière d'organisation et de contrôle interne à travers des recommandations....

- les axes de contrôle qui constituent le périmètre des investigations du magistrat qui permettront d'atteindre les objectifs fixés du contrôle, exemple : la stratégie et l'organisation de l'entité, la fonction achat, la fonction finances...

- la faisabilité⁵ de l'opération de contrôle : en fixant les délais prévisionnels de l'opération de contrôle, les ressources humaines nécessaires en précisant le rang du magistrat rapporteur et la composition et le rang des membres de l'équipe qui doit l'assister dans la conduite de la mission, le nombre prévisionnel de vacations et la date prévisionnelle de remise du rapport ;

Le programme adopté définitivement par le CPR est communiqué aux chambres par une décision du président de la Cour des comptes en vue de l'exécuter.

³Le référentiel doit fixer le nombre de vacations cibles pour chaque type de contrôle en tenant compte de l'importance de l'organisme et d'un nombre de 215 vacations par magistrat par année.

⁴ Prévoir les rubriques que doit contenir une fiche de synthèse pour toutes les chambres (annexe...)

⁵ Il est préférable pour la Cour des comptes d'introduire la note de faisabilité dans ses procédures pour les contrôles de la gestion complexe nécessitant des délais et des ressources importants

1.3- L'équipe de contrôle

Le rapporteur de la mission de contrôle doit être un magistrat et peut être assisté dans la mission par un ou plusieurs magistrats et/ou un vérificateur. Il doit être choisi en fonction de son grade (magistrat de la hors hiérarchie, conseiller ou auditeur), et de sa compétence pour le thème ou l'opération de contrôle. Le nombre des assistants dépend du nombre de vacations accordées à l'opération de contrôle et leurs profils doivent être choisis en vue d'une complémentarité et dans le but de faciliter l'exécution de la mission avec efficacité (spécialisation en droit, finances et autres connaissances liées à l'opération de contrôle).

1.4- Le plan de charge annuel prévisionnel du magistrat

Le président de chambre répartit le programme de la chambre entre les magistrats, en concertation avec eux et le président de section, et désigne par ordonnances les magistrats rapporteurs et leurs assistants pour toutes les opérations de contrôle inscrites dans le programme. Il établit dans ce cadre le plan de charge annuel de chaque magistrat.

Le plan doit comporter la liste des opérations de contrôle de l'année en précisant le thème et/ou l'entité, la nature du contrôle, la qualité du magistrat rapporteur ou magistrat assistant, le nombre de vacations et la date prévisionnelle de remise du rapport de contrôle. Il doit également reprendre les opérations de contrôle non clôturées des exercices antérieurs dans la même forme que les opérations de l'année comme il doit tenir compte de la participation du magistrat à d'autres travaux que le contrôle (participation à des comités internes, formation...) de manière à s'assurer que toutes les opérations sont comptabilisées en tenant compte du nombre de vacations possibles du magistrat durant l'année.

A la fin de l'année une situation des opérations réalisées par le magistrat est dressée et rapprochée au plan de charge prévisionnel afin de déterminer le stade d'avancement des opérations de contrôle et préparer le programme annuel de l'année N+1

1.5 Ouverture du dossier de contrôle par le greffe

Le président de chambre charge le greffe de la chambre d'ouvrir, pour chaque entité retenue dans le programme annuel adopté pour le contrôle de la qualité de la gestion, un dossier de contrôle qui doit comprendre au départ la fiche de synthèse et tous les documents ayant servi à son élaboration (états financiers, comptes administratifs ou de gestion, textes rapport d'activité...) ainsi que l'ordonnance de désignation du magistrat rapporteur et de ses assistants.

Ce dossier est alimenté au fur et à mesure de l'avancement de l'opération de contrôle (lettre de notification, courrier, compte rendu de mission, rapport de contrôle ...) et par toute information ayant un lien avec l'opération.

IMPORTANTES

- ✓ *Le plan de charge annuel prévisionnel du magistrat doit constituer sa feuille de route.*
- ✓ *Lorsqu'il constate des conflits d'intérêt, le magistrat doit les porter à la connaissance du président de chambre dès la réception de son plan de charge. Il doit également aviser le président de tout chevauchement constaté dans son plan de charge avec d'autres opérations ou d'une absence éventuelle non prise en considération dans son plan de charge ;*
- ✓ *La réalisation du plan de charge du magistrat doit constituer la base de son évaluation.*

2- LANCEMENT DE L'OPERATION DE CONTROLE

Termes de référence

Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : articles 44, 60 à 68

Règlement intérieur : articles 15 et 42

Décret exécutif 96-56 du 22/01/96

Manuel des normes de la Cour des comptes : § 33, 69 et 70

Le président de chambre, en exécution du programme de contrôle de la chambre, charge le greffe de la chambre de préparer les dossiers relatifs aux entités et aux thèmes programmés (états financiers, comptes de gestion, compte administratif, textes réglementaires, fiches de synthèse et tout autre document préparé lors de la proposition de l'entité). En ce qui concerne les entités retenues et dont la reddition des comptes ne se fait que sur demande de la Cour (EPIC et EPE et autres organismes soumis à la comptabilité commerciale), le président de chambre demande, lorsque cela s'avère nécessaire dès l'élaboration de la fiche de synthèse pour la proposition de l'entité au programme, de communiquer tous les documents nécessaires.

2.1- Reddition des comptes des entités soumises à la comptabilité commerciale⁶

La lettre relative à la reddition des comptes doit être signée par le président de chambre ou de section. Son contenu doit reprendre, au moins, les dispositions de l'ordonnance 95-20 modifiée et complétée relatives à la reddition des comptes, la liste des documents et pièces à communiquer par l'entité et les délais accordés à l'entité pour transmettre ces documents.

Ces documents sont notamment (à titre indicatif) : L'organigramme, les statuts, les états financiers, les PV des organes de gestion et d'administration, les PV des assemblées, les rapports d'activité ou de gestion et les rapports du CAC

2.2- L'ordonnance de désignation du magistrat rapporteur⁷

Le président de chambre signe l'ordonnance de désignation du rapporteur aux termes de laquelle, conformément au contenu de la fiche de synthèse :

- ✓ il désigne le magistrat rapporteur et ses assistants ;*
- ✓ les axes, les objectifs et les exercices du contrôle de la qualité de la gestion ;*
- ✓ la date prévisionnelle de remise du rapport de contrôle.*

L'ordonnance de désignation est classée par le greffier dans le dossier relatif à l'entité, une copie est remise au rapporteur et à chacun de ses assistants.

Le président de chambre et/ou le président de section réunit le magistrat rapporteur (peut faire également assister les assistants du rapporteur) pour :

- ✓ Fixer la période nécessaire au rapporteur pour présenter un programme détaillé des vérifications (plan de contrôle) à mener et la répartition des tâches entre les membres de l'équipe ;*
- ✓ Fixer la date de notification du contrôle à l'entité et la date de lancement effectif du contrôle.*

⁶ *Il est préférable pour la Cour des comptes de formaliser et d'uniformiser la lettre relative à la reddition des comptes*

⁷ *L'ordonnance de désignation est normalement formalisée*

3- PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITE A CONTROLER

Termes de référence

Dispositions du manuel des normes : 72 à 76

Important

La prise de connaissance de l'entité contrôlée constitue la première phase de l'élaboration du programme prévisionnel détaillé des vérifications, elle détermine dans une bonne partie l'orientation du rapporteur sur les gisements de non qualité à explorer, elle doit, par conséquent faire l'objet d'une attention particulière de la part du rapporteur.

Le magistrat rapporteur doit dans un délai d'1 à 2 semaines maximum :

- ✓ *Examiner le dossier préliminaire constitué (fiche de synthèse, ordonnance de désignation, les états financiers et tous les documents demandés dans le cadre de la reddition des comptes selon les statuts de l'entité concernée :*
- *Entité soumise à la comptabilité publique : texte de création, décisions de nomination de l'ordonnateur et du comptable, comptes de gestion, comptes administratif, budget, état de la trésorerie, relevé de compte CCP et trésor rapport d'activité*
- *Entités soumises à la comptabilité commerciale : L'organigramme, les statuts, les états financiers, les PV des organes de gestion et d'administration, les PV des assemblées, les rapports d'activité ou de gestion, les rapports du CAC....*
- ✓ *Retirer le dossier permanent du greffe de la chambre si l'entité a fait déjà l'objet d'un contrôle de la gestion auparavant*
- ✓ *Recueillir tous les textes réglementaires applicables à l'activité de l'entité à contrôler relatifs aux finances, à l'exploitation, aux normes techniques et environnementales,*
- ✓ *Recueillir tous les contrats, conventions, contrats de performance et cahiers des charges liant l'entité à l'Etat dans le cadre d'activité de sujétion publique, de contribution ou de subvention de la tutelle ou exécution d'un programme pour le compte de l'Etat ou de collecte de redevances ;*
- ✓ *Consulter le site web de l'entité à contrôler et celui de sa tutelle pour recueillir éventuellement des informations utiles à la mission (adresses du siège et des directions régionales, coordonnées des cadres dirigeants, organisation, données économiques et financières sur l'activité de l'organisme actualisées...)* ;

- ✓ Consulter les banques de données éventuelles sur la branche d'activité de l'entité à contrôler ou les revues éditées par la tutelle ou toute autre organisation professionnelle de la branche ou du secteur ;

Ces actions permettront au rapporteur d'identifier :

- ✓ La structure d'organisation et les missions de l'entité ainsi que sa politique générale, sa stratégie ou son programme de développement ;
- ✓ La taille de l'entité et ses démembrements locaux ou régionaux (antennes, succursales, unités, directions régionale, filiales) ainsi que le groupe de rattachement ;
- ✓ Les principales ressources de l'entité et les rubriques de dépenses les plus importantes ;
- ✓ D'analyser la situation financière de l'entité et de déterminer les bases de son équilibre ou de son déséquilibre et de son évolution au moins sur une période de 3 ans ;
- ✓ D'identifier les indicateurs les plus significatifs relatifs aux effectifs, masse salariale, investissement, production... ainsi que leur évolution sur une période au moins de 3 ans ;
- ✓ De rapprocher certains indicateurs avec ceux de la branche, du secteur s'ils sont disponibles ou avec ceux d'une entité équivalente déjà contrôlée par la Cour ;

Le rapporteur peut associer dans ces actions ses assistants qui lui ont été désignés.

Ces travaux permettront au rapporteur d'identifier les zones d'activité à risque de l'entité et les axes prioritaires du contrôle qui constitueront les éléments de base pour l'élaboration du programme de vérification.

4- LE PROGRAMME DE VERIFICATION

Termes de référence

Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : articles 36, 44 et 45

Règlement intérieur : art 15, 16 et 43

Manuel des normes : § 77 à 81

Le magistrat rapporteur doit prendre en considération les objectifs, les axes et le nombre de vacations et la date prévisionnelle de remise du rapport prévus dans la fiche de synthèse et l'ordonnance de désignation.

Le programme de vérification vise, après identification de l'entité et des zones de risques potentielles, à choisir les opérations prioritaires à mener pour atteindre les objectifs de contrôle avec efficacité compte tenu qu'il est impossible de mener des vérifications exhaustives.

Les vérifications retenues dans le programme peuvent être révisées après le début du contrôle lorsque la prise de connaissance de l'entité n'a pas permis au rapporteur de réunir toutes les informations nécessaires ou lorsqu'il s'agit d'un contrôle complexe.

4-1 contenus du programme des vérifications⁸

Le programme de vérification doit contenir généralement :

- ✓ *Une évaluation du contrôle interne quelle que soit la nature juridique de l'entité (EPA, EPIC, EPE ou toutes autres formes) (indispensable) ;*
- ✓ *Le contrôle de la fiabilité des comptes et de la cohérence des informations fournies dans les différentes situations : comptes, budget, rapport d'activités, rapport de gestion... et ce quelle que soit la nature juridique de l'entité concernée ;*
- ✓ *L'analyse de la situation financière et de son évolution durant la période retenue pour le contrôle des entités soumises à la comptabilité commerciale (équilibre financier, rentabilité économique et financière, capacité d'autofinancement et certain ratios indicatifs sur le rendement et la productivité des facteurs de production tels que les ressources humaines, les matières, les équipements...);*
- ✓ *L'analyse de l'évolution des dépenses et recettes de l'entité soumise à la comptabilité publique et de ses résultats budgétaires et la détermination de certains ratios liés à son activité de services publics ;*
- ✓ *Les objectifs et les indicateurs de performances inscrits dans les programmes d'achat, d'équipement, de production et de vente (pour les EPE et autres organismes soumis à la comptabilité commerciale), de service public et d'équipement publics (pour les EPA et autres établissements publics) sur le plan qualitatif, quantitatif et des coûts de réalisation ainsi qu'au plan de la régularité. Les opérations à inscrire dans ce cadre sont en fonction des axes de contrôle fixés dans l'ordonnance de désignation du rapporteur sans dépasser 2 à 3 axes de contrôle.*

*A titre d'exemple pour le programme d'approvisionnement : **(appréciation au plan de l'économie et de la régularité)***

Les opérations de vérification à inscrire et le questionnaire à élaborer qui intéressent aussi bien les entités soumises à la comptabilité publique que celles soumises à la comptabilité commerciale. Elles s'appliquent à un service en charge des achats du ministère, de l'APC, d'un EPA, ou d'un EPIC.

⁸ *Il est préférable de formaliser et uniformiser le programme des vérifications de la qualité de la gestion en tenant compte des concepts des 3E et du questionnaire (voir annexe annexe2 au guide pratique à préparer)*

Ces vérifications doivent viser à détecter :

- *Le recours systématique à la mise en concurrence des fournisseurs : respect des règles du code des marchés publics pour les entités soumises à la comptabilité commerciale, les procédures de contrôle et les normes généralement admises pour les autres entités ;*
- *Les dépassements des prix réels d'achat par rapport au prix prévus dans le programme d'approvisionnement ou le budget ;*
- *L'évolution durant la période de contrôle retenue des prix d'achat pour un échantillon de produits significatifs ;*
- *Les conditions d'agrément et d'évaluation des fournisseurs ;*
- *Les ruptures de stocks ayant conduit à des arrêts de fonctionnement des services ou de la production ayant conduit à des pertes financières ;*
- *Les achats non conformes au plan qualitatif ;*
- *Dépassement des délais de commande et d'approvisionnement ;*
- *Le niveau des stocks morts ou inutilisables ;*
- *Les écarts d'inventaires physiques par rapport aux données comptables ;*
- *Les conditions de conservation, de garde et de gestion de flux de stocks conformément aux normes de sécurité, d'environnement d'utilisation et de manutention.*

✓ *Le programme doit :*

- *lister les opérations prévisionnelles de vérification retenues avec précision, leurs finalités et leur hiérarchisation (priorités) ;*
- *lister les structures et les démembrements retenus de l'entité (fonctions, activités, unités, direction régionale....)*
- *indiquer les procédures de vérification retenues (interview, questionnaire, pièces et documents et l'étendue des échantillons....) ;*
- *indiquer le nombre de vacations nécessaire pour chaque axe et le nombre total de vacations.*

Le rapporteur doit également proposer la répartition du programme de vérification entre les membres de l'équipe de contrôle en tenant compte de la compétence et de la spécialisation de chacun. La répartition doit être faite également de manière à ce que les rapports partiels doivent se compléter et former le rapport de contrôle.

Dans le cas d'un contrôle inter-chambres de la qualité de la gestion prévue par les dispositions du Décret présidentiel n°95-377 du 27 novembre 1995 fixant le règlement intérieur de la Cour des comptes, notamment, son article 36 dont la teneur est « Lorsqu'un contrôle relève du domaine d'intervention de deux ou plusieurs chambres, le président de la Cour des comptes peut constituer par ordonnance un groupe de magistrats appartenant aux chambres concernées et en désigne le rapporteur. Celui-ci dirige les travaux du groupe ».

Le programme de vérification est établi dans les mêmes conditions.

Important

- ✓ *le rapporteur doit veiller à ce que les opérations de vérification inscrites dans le programme soient précises et ne prêtent à aucune ambiguïté et assez générales pour être facilement réorientées éventuellement après le début du contrôle ;*
- ✓ *le programme de vérification doit toujours être rédigé après une très bonne prise de connaissance de l'entité à contrôler ;*
- ✓ *il doit être en conformité avec les objectifs, les axes et les délais cibles de contrôle fixés dans la fiche de synthèse et l'ordonnance de désignation ;*
- ✓ *le programme de vérification est un document interne à la chambre et est par conséquent non communicable.*

4-2 Supervision du programme de vérification

Le rapporteur soumet le programme de vérification pour validation et débat au président de chambre et au président de section. Le président de chambre peut faire assister tous les membres de l'équipe de contrôle.

Dans le cas où le nombre de vacations et les axes de contrôle retenus dans le programme de vérification par le rapporteur diffèrent de manière significative de ceux de l'ordonnance, le rapporteur doit argumenter et convaincre l'encadrement (le président de chambre et le président de section) lors du débat qui n'a pas de caractère délibératoire.

La supervision du programme de vérification par l'encadrement vise à s'assurer que le programme de vérification permet la réalisation d'un contrôle de qualité et l'atteinte des objectifs de contrôle fixés. Il ne doit en aucun cas remettre en cause l'indépendance du rapporteur puisqu'en fin de compte le rapport définitif est soumis à une formation délibérante présidée par le président de chambre ou de section.

Une copie du programme de vérification arrêté doit être dans le dossier de supervision suivi par l'encadrement.

5- LA NOTIFICATION DU CONTROLE

Termes de références

Ordonnance 95-20 :art 14

Manuel des normes de la Cour des comptes : § 38

La mission de contrôle de la qualité de la gestion est une mission complexe exigeant des délais relativement importants, des ressources et des moyens, un déplacement sur place et surtout une coopération des responsables de l'entité à contrôler. Elle ne peut par conséquent être menée de manière inopinée. Il est vivement conseillé de notifier le contrôle à l'entité à contrôler.

5-1 la lettre de notification du contrôle⁹

La lettre de notification a pour objet d'informer l'entité à contrôler de l'ouverture du contrôle qui la place devant l'obligation de déférer aux demandes de la Cour.

*Elle est préparée par le rapporteur et signée par lui-même ou le président de chambre et est notifiée via le greffe de la chambre aux intéressés par le contrôle avec, **de préférence**, accusé de réception. Toutefois, elle peut être envoyée, pour une meilleure efficacité, par moyen rapide électronique (un fax ou un email) lorsque cela est possible.*

La lettre de notification doit :

- *informer l'entité qu'elle a été inscrite dans le programme annuel de la Cour ;*
- *préciser le fondement de la compétence de la Cour en rappelant les dispositions de référence de l'ordonnance 95-20 modifiée et complétée;*
- *le type et l'objet du contrôle ;*
- *la période prévisionnelle couverte par le contrôle ;*
- *la date prévisionnelle de l'entame du contrôle*
- *les noms des rapporteurs et assistants.*

La lettre de notification peut être accompagnée éventuellement d'une liste jointe en annexe des principaux documents à préparer et d'un questionnaire préliminaire en vue d'obtenir des réponses dès le début de la mission.

Une copie est classée dans le dossier de supervision de l'encadrement de la chambre.

5-2 les destinataires de la lettre de notification

La lettre de notification doit être adressée au premier responsable de l'entité à contrôler (qui peut être un PDG, un directeur général ou un directeur et d'une manière générale un responsable ayant rang d'ordonnateur de dépense et/ou de recette) et il est préférable d'adresser une copie pour information à la tutelle de l'entité à contrôler (ministère, collectivité locale, groupe industriel...)

⁹ Un modèle de lettre de notification pour la qualité de la gestion doit être formalisé et uniformisé par la Cour

Important

- ✓ *la lettre de notification ne doit jamais être adressée avant l'adoption définitive par le CPR du programme de la chambre et la désignation du rapporteur ;*
- ✓ *elle doit être adressée dans un délai raisonnable (au moins 01mois avant la date prévisionnelle de début de contrôle) pour permettre aux dirigeants de l'entité de prendre toutes les dispositions nécessaires au début de contrôle*
- ✓ *la date prévisionnelle de début de contrôle doit être postérieure à la date de finalisation du programme de vérification en d'autres termes il est vivement recommandé de n'entamer le contrôle qu'après approbation du programme prévisionnel des vérifications par l'encadrement ;*
- ✓ *il est préférable pour la Cour des comptes d'éviter de prévoir le lancement des opérations de contrôle durant la période de clôture des comptes et d'adoption des budgets (décembre de l'année n à février de l'année n+1)*
- ✓ *Toute modification ou report éventuel de la date prévisionnelle de début de contrôle doivent être portés à la connaissance de l'entité quel que soit le motif dans les mêmes conditions.*

CHAPITRE II : EXECUTER LA MISSION DE CONTROLE

Termes de références

Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : art 3 (alinéa 2), 15, 54, 55, 69 à 72

Règlement intérieur : art 8,19, 20 et 23

Code déontologique

Manuel des normes : § 41 à 46, 53 à 58

Le rapporteur doit conduire en toute indépendance la mission de contrôle et doit être le seul lien de communication entre la Cour des comptes et les responsables de l'entité à contrôler, aucune autre personne (externe ou interne) ne doit s'interférer dans ce lien.

Le rapporteur doit se comporter avec professionnalisme tout au long du déroulement de l'exécution de la mission. Il doit veiller constamment à respecter ainsi que les membres de son équipe de contrôle les termes du code déontologique et le manuel des normes de la Cour des comptes.

Dans ce cadre une exécution professionnelle du contrôle nécessite des qualités d'objectivité et d'impartialité : dans leurs investigations, les rapporteurs instruisent « à charge et à décharge ». Les constatations présentes dans le rapport font donc état des forces et des progrès de l'entité contrôlée, de son respect de la régularité mais également de ses faiblesses et de ses besoins d'évolution. C'est la condition de l'objectivité des rapports de contrôle de la Cour et de leur acceptabilité.

En application des règles de déontologie, tout cas de conflit d'intérêt doit amener le rapporteur à demander à être déchargé du contrôle, en amont, voire en cours d'exécution. Par ailleurs, le rapporteur refuse toute forme de bénéfice ou de faveur et s'abstient de tout comportement susceptible de jeter un doute sur sa probité et son intégrité (cf. § 81 à 85 du Manuel des normes de contrôle).

Le rapporteur doit mener les investigations sur pièces et sur place prévues dans son programme de vérification.

La conduite efficace des investigations nécessite la confection par le magistrat rapporteur de questionnaires à adresser aux responsables pour cibler les pièces à obtenir ou susciter des explications sur des faits, des procédures, des normes et indicateurs de performances de l'entité à contrôler.

Par ailleurs, le début de l'exécution d'une mission de contrôle de la gestion après sa notification doit se faire par l'organisation d'une réunion, avec les responsables de l'entité, de lancement de l'exécution du contrôle.

1- LA REUNION DE LANCEMENT DU CONTROLE

Termes de références

Manuel des normes : § 62

La réunion de lancement du contrôle est l'étape durant laquelle le rapporteur cherchera à gagner la collaboration des responsables de l'entité en matière de facilitations pour la conduite de la mission et d'obtention des informations et des pièces ainsi que des réponses aux questionnaires.

1-1 Moment de la réunion de lancement

La réunion de lancement du contrôle n'est pas une réunion ordinaire, elle doit être programmée à une date qui aura permis au rapporteur de préparer en amont la mission de contrôle (cf. prise de connaissance de l'entité et préparation du programme de vérification). Elle doit coïncider avec la date de début de contrôle indiquée dans la lettre de notification. Toutefois, le rapporteur peut par le moyen du téléphone prendre attache avec le premier responsable ou son secrétariat pour la confirmation de la date et de l'horaire de la réunion de lancement du contrôle.

1-2 Contenu de la réunion de lancement du contrôle

La réunion de lancement de contrôle a pour objet d'informer les responsables :

- ✓ *de la nature du contrôle qui s'engage : contrôle de performance au plan de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des programmes de l'entité ainsi que de la fiabilité des opérations financières, comptables et patrimoniales et de la régularité des actions ;*
- ✓ *des procédures de la Cour et les méthodes qui seront employées (entretiens, questionnaires, échantillon à bâtir, contrôle sur place et sur pièce etc.) ainsi que des délais prévisionnels ;*
- ✓ *des droits et obligations de l'entité contrôlée.*

Les parties doivent convenir de la manière d'organiser le contrôle :

- ✓ *le rapporteur peut suggérer la désignation d'un interlocuteur au sein de l'entité et préciser qu'il sera amené à rencontrer les responsables directement concernés par les thèmes, les questions et explications ;*

- ✓ *demander les moyens de travail à mettre à sa disposition pour la période prévisionnelle de contrôle (bureau, armoire fermant à clef, accès aux moyens d'information et de reproduction ...).*

Le rapporteur doit faire de la réunion de lancement du contrôle une occasion de mieux connaître l'entité et d'obtenir auprès du premier responsable :

- ✓ *des informations sur l'entité notamment la politique générale, la stratégie et les priorités, les principaux problèmes que rencontre l'entité dans son secteur, les réformes les plus récentes, celles en cours ou celles projetées (envisagées), la liste des responsables de structures en poste durant la mission de contrôle et la liste des responsables de structures en poste durant la période concernée par le contrôle dans le cas où il y a eut des changements.. ;*
- ✓ *remettre un premier questionnaire au premier responsable de l'entité, dans le cas où il n'a pas été envoyé avec la lettre de notification, ou obtenir sur place des réponses.*

Important

- ✓ *L'entretien de début de contrôle trouve sa légitimité dans les normes de contrôle, en matière de contrôle de la gestion il est, par conséquent, impératif ;*
- ✓ *Le rapporteur ne doit jamais suggérer au premier responsable d'être accompagné de ses collaborateurs pour la réunion ;*
- ✓ *Il est déconseillé au rapporteur de tenir la réunion d'ouverture du contrôle directement avec les services de l'ordonnateur ou du dirigeant principal de l'entité sauf après son accord express ;*
- ✓ *Il est vivement conseillé au rapporteur de faire assister tous les membres de l'équipe de contrôle à la réunion ;*
- ✓ *Le rapporteur prend note des informations recueillies au cours de la réunion mais il doit veiller à être prudent et à conserver une stricte neutralité particulièrement dans le cas où le responsable en poste n'est pas concerné par la période de contrôle,*
- ✓ *Le rapporteur doit veiller à ne pas s'engager sur la date de remise du rapport et la période d'exécution sur contrôle ;*
- ✓ *Le rapporteur doit veiller à ne pas s'engager automatiquement sur une piste de contrôle suggérée par le responsable.*

2- LE CONTROLE SUR PIECE ET SUR PLACE

Termes de références

Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : art 14, 55, 56, 58 et 59

Règlement intérieur : art 17

Manuel des normes : § 38

Le contrôle de la gestion est mené sur place et sur pièces. Le rapporteur entame l'exécution de son programme de vérification sur place et sur pièce par, en premier lieu, recueillir les réponses au questionnaire de contrôle interne¹⁰ et l'exploitation de la base de données de l'entité pour compléter son programme de vérification par l'élaboration :

✓ *des tableaux à préparer et à faire renseigner et viser par l'entité à contrôler. Ces tableaux ont notamment pour but de recueillir des informations chiffrées pour faire des comparaisons évolutives, calculer des ratios, apprécier les délais...*

A titre d'exemple :

- *tableau d'exécution des contrats d'achat qui doivent indiquer pour un échantillon de contrat choisis : les référence, les dates de signature, les montant contractuel et les montants réalisés, les fournisseurs, les délais prévisionnels et réels de réalisation, les pénalités de retard, les contentieux, les dates de clôture.....*
- *le tableau des indicateurs de performances qui doit retracer l'évolution des principaux indicateurs de gestion : chiffre d'affaires, montant des achats, la production, la valeur ajoutée, les dettes, les créances*
- *tableau des ressources humaines qui doit retracer, le turn-over, l'absentéisme, les salaires, le rendement par agent, ainsi que leur évolution durant la période retenue du contrôle*
- *etc*

✓ *des questionnaires de contrôle de la gestion par thèmes, fonctions et activités retenus dans le programme de vérification¹¹*

La validation des données recueillies, c'est -à-dire la vérification de leur fiabilité et de leur pertinence, fait partie de l'exécution. Toute information importante recueillie exclusivement à l'oral doit être validée par écrit si le rapporteur souhaite la mentionner dans son rapport. À cette fin, il convient de demander validation, auprès du contrôlé, des informations obtenues à l'oral et des éventuels comptes rendus d'entretien.

¹⁰Un questionnaire type et adaptable de contrôle interne est proposé dans le guide métier de contrôle de la qualité de gestion

¹¹Des questionnaires types de contrôle de la qualité de la gestion sont proposés par module dans le guide métier de contrôle de la qualité de la gestion

À défaut, ces éléments d'information ne pourront qu'être évoqués à l'oral devant la formation délibérante lors du passage en chambre.

Plus généralement, le rapporteur peut communiquer à l'organisme contrôlé des notes ayant pour objet de valider les données factuelles et, si besoin, des analyses (analyses juridiques particulièrement complexes) sur lesquelles seront fondées ses propositions. Il doit dans ce cas veiller à ce que les notes ainsi communiquées apparaissent comme des documents de travail préliminaires à son rapport et qui ne sauraient engager la Cour (filigranés « projet »).

Le dossier de preuves (Cf. § 106 à 108 du Manuel des normes de contrôle) doit garder une trace écrite de ces échanges avec le service ou l'organisme contrôlé.

2.1- le contrôle sur pièce

Le terme « pièce » inclut tous les justificatifs produits à la Cour sous forme numérisée et les réponses aux questionnaires, mais également tout document rassemblé au cours du contrôle, y compris les réponses aux courriers électroniques.

Le contrôle sur place conduira le plus souvent le rapporteur à recueillir des pièces (pièces comptables, notes, tableaux etc...).

Le contrôle sur pièce doit être planifié et intégré dans le programme de vérification. En effet, les pièces à examiner sur place et celles à faire établir doivent être préalablement identifiées dans le but de répondre efficacement aux besoins d'investigation et de preuve pour atteindre les objectifs de la mission et de compléter le dossier des documents déjà constitué à la phase de reddition des comptes et de prise de connaissance de l'entité.

Il serait inutile voire gênant aussi bien pour l'équipe de contrôle que pour l'entité de demander tous les documents et pièces relatifs à l'activité d'une structure de l'entité sur une période d'un exercice complet par exemple. Cela encombrerait l'équipe de contrôle de documents qu'elle ne pourra pas contrôler et exploiter exhaustivement.

Le rapporteur doit être très attentif, il doit surtout demander des situations périodiques récapitulatives de l'activité d'un domaine qu'il a retenu dans son programme de vérification ou établir lui-même des tableaux à renseigner, analyser les faits et les montants les plus significatifs ou anormaux, choisir un échantillon et demander les pièces justificatives et élaborer le questionnaire ou programmer les entretiens avec les responsables concernés pour obtenir avis et compléments d'information.

Exemple le fichier fournisseurs d'une entreprise peut comprendre plusieurs centaines voire des milliers de fournisseurs, le rapporteur peut demander la situation des fournisseurs anormalement débiteurs ou choisir un échantillon de fournisseur dont les mouvements ont dépassé un certain niveau ou dont le montant global représente 80% du total des achats de l'entreprise.

Les rapporteurs doivent obtenir des éléments de preuve matérielle fiables en fonction des axes de contrôle identifiés en amont ou qui se dégagent lors de l'analyse des pièces. Ces pièces serviront à objectiver les observations et constats effectués dans le rapport d'instruction : leur rôle est donc essentiel.

Au-delà des pièces directement accessibles aux rapporteurs et de celles qui seront acquises lors du contrôle sur place, les pièces sont obtenues par voie de questionnaire.

2-2 Les questionnaires

Les questionnaires sont l'outil principal du contrôle sur pièces. Ils permettent de se faire communiquer des pièces détenues par l'organisme (courriers, rapports internes) et de faire élaborer des pièces nouvelles par l'organisme. Les premiers questionnaires doivent être élaborés au moment de l'élaboration du programme de vérification et de manière complémentaire et cohérente en vue de permettre au rapporteur de gagner du temps.

Un questionnaire relatif au contrôle interne (QCI) peut être remis au moment de la réunion de lancement, surtout pour les entités à enjeu significatif.

Le questionnaire général est envoyé avec la lettre de notification ce qui permet de gagner du temps et de voir lors de la réunion de lancement s'il y a une ou des questions qui posent problème.

Les questionnaires contiennent deux types de demandes aux organismes contrôlés :

- *des demandes de transmission de documents détenus par l'organisme contrôlé (par exemple : les procès-verbaux du conseil d'administration ou du comité de direction, un organigramme, les principaux textes juridiques intéressant l'organisme). Le plus souvent, ces documents peuvent être transmis dans un délai très court et sont demandés dans le premier questionnaire ;*
- *des questions ouvertes ;*
- *des demandes de précision sur un point particulier (données chiffrées, confirmation d'un point évoqué en entretien) qui découlent de l'instruction en cours et de la pré-instruction.*

Les qualités d'un « bon questionnaire » :

- *des questions courtes, claires, précises et en nombre raisonnable. Toutefois, des sujets de contrôle très larges ou s'appuyant sur peu de pièces administratives, budgétaires et comptables peuvent induire la formulation de questions plus larges et ouvertes (demande de « synthèses ») ;*
- *des questions ne cherchant pas à démontrer a priori ; des questions avec des références: période, lieu, unité de mesure, etc.*

Les modalités pratiques :

Le questionnaire doit fixer un délai de réponse (en général entre un et deux mois pour les gros questionnaires). Ce délai est à aménager lorsque le rapporteur demande des données qui ne sont pas immédiatement disponibles et peuvent nécessiter un délai important pour leur confection.

Le rapporteur peut (via une phrase figurant au début du questionnaire) demander à l'organisme contrôlé de lui communiquer les réponses aux questions dès leur confection, de manière échelonnée, de façon à éviter un envoi massif en fin de délai.

Il est également utile de préciser dans le questionnaire que les réponses devront parvenir par la voie électronique et dans un format exploitable et non protégé (Excel pour les tableaux, Word ou pdf pour le texte). Il faut suggérer au destinataire du questionnaire qu'il peut solliciter le rapporteur pour toute précision concernant une question.

L'envoi des questionnaires se fait par la voie dématérialisée et/ou par un envoi papier. Le questionnaire doit être signé par le rapporteur (notamment en cas d'envoi papier).

En réalité, au-delà de la pratique des questionnaires formels, de nombreux échanges sont désormais réalisés sous forme de messages électroniques au fil de l'eau, notamment sur des points précis en fin d'instruction.

Le rapporteur doit veiller constamment au suivi des réponses des gestionnaires et faire régulièrement avec eux le point de situation afin de concrétiser le programme et atteindre les objectifs du contrôle

Par ailleurs, le rapporteur peut à l'occasion de chaque entretien élaborer préalablement une série de questions qu'il soumet oralement aux responsables des domaines contrôlés pour avoir des éclaircissements sur place à des questions d'ordre technique, financier et commercial qui restent flous.

2.3 Le contrôle sur place

Le contrôle sur place est un moyen irremplaçable de s'imprégner concrètement de problématiques propres à l'entité contrôlée, qui varient à l'occasion de chaque contrôle. Il n'est donc pas facultatif et s'avère toujours très riche d'enseignements.

Le déplacement sur place et les entretiens oraux permettent une première prise de contact qui facilitera les échanges ultérieurs, une discussion plus libre, et susciteront des questions nouvelles. En termes d'image, la Cour ne pourra se voir opposer le reproche de ne pas s'être « frottée au terrain » et d'opérer des constats infondés.

Le contrôle sur place est ainsi une garantie de l'efficacité du contrôle et de la bonne perception du contrôle.

Les visites et entretiens menés sur place doivent permettre de comprendre le fonctionnement in situ de l'organisme contrôlé, d'approfondir des points de contrôle et de demander la production de pièces complémentaires.

Ils n'ont pas de caractère inopiné, sauf si un contrôle inopiné est nécessaire à l'obtention d'éléments probants (par exemple, dans le cadre d'un contrôle de régies).

Le rapporteur prend rendez-vous et annonce l'objet de sa visite. Le rapporteur et le vérificateur doivent être en mesure de prouver leur identité.

Les rapporteurs se font délivrer copie des pièces qu'ils estiment nécessaires à leur contrôle. Seuls les documents écrits sont considérés comme des justificatifs probants à insérer au dossier de contrôle, et les entretiens doivent avant tout être l'occasion d'identifier les pièces à demander.

2.4 Traitement des données

De manière générale, il est important que le rapporteur s'efforce, dès le stade de la rédaction du rapport de contrôle, de présenter les données collectées et les analyses qu'il en tire avec le maximum de clarté possible.

Il est recommandé d'illustrer le rapport en ayant recours à des représentations des constatations sous forme de graphiques, cartes ou schémas. Ils renforcent et facilitent la transmission des messages, et sont les meilleurs outils de communication.

Il est recommandé également de faire des rapprochements de cohérence avec les documents produits ou approuvés par organismes externes (banque, impôts, CNAS ...) pour justifier la fiabilité des données et des résultats du contrôle.

NB : les outils à utiliser dans l'exécution du contrôle sur place et sur pièces, les critères à appliquer, les analyses à mener et les méthodes à appliquer sont développés et détaillés par module par fonction, métier et thème dans le guide métier de contrôle de la qualité de la gestion de la Cour déjà adopté

Au niveau du présent guide il n'est question que de présenter les principes et la procédure à respecter par le rapporteur (ISSAI 300)

3- POUVOIR D'EXECUTION DU CONTROLE, DROITS DE COMMUNICATION ET POUVOIR D'INVESTIGATION

Termes de référence

Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : art 14, 15, 55 à 59

Manuel des normes de la Cour : § 33 et 35 à 37

Les dispositions de l'ordonnance 95-20 du 17 juillet 1995 modifiée et complétée relative à la Cour des comptes donnent de larges pouvoirs d'investigation au magistrat de la Cour et met les responsables des entités soumises à son contrôle dans l'obligation de répondre à toutes les sollicitations de documents et de leur permettre d'accéder à tous les locaux de l'entité.

Cette ordonnance fixe également certaines obligations au magistrat notamment la non-ingérence dans la gestion de l'entité et l'obligation de protéger ses secrets industriels et commerciaux ou autres.

Ces dispositions sont bien explicitées et formalisés dans le code déontologique et le manuel des normes de contrôle de la Cour des comptes.

Le magistrat de la Cour doit toujours avoir en tête les dispositions de ces documents.

4- LA SUPERVISION DE L'EXECUTION DE LA MISSION DE CONTROLE

Termes de référence

Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : art 44 et 45

Règlement intérieur : art 15, 16, 43

Manuel des normes : 78 à 81

Dans le cadre de la norme de supervision, 2 à 3 semaines après le début d'exécution du contrôle une première réunion doit être organisée par l'encadrement avec l'équipe de contrôle durant laquelle le rapporteur fera un compte rendu écrit et fera des propositions de maintien du programme de vérification ou de le modifier.

La supervision vise à :

- ✓ *Eviter de lancer des investigations lourdes et non prévues dans le programme de vérification initial sans en informer le président de chambre et /ou de section,*

- ✓ valider les propositions du rapporteur dûment motivées à savoir le maintien ou non du programme initial de vérification et des délais de remise du rapport ;
- ✓ s'assurer que les nouvelles propositions du rapporteur permettent d'atteindre efficacement les objectifs du contrôle ;

Le rapporteur doit veiller :

- ✓ au suivi et à la bonne exécution des tâches par chacun des membres de l'équipe de contrôle ;
- ✓ faire des comptes rendus réguliers (toutes les 3 semaines) en 2 à 3 pages maximum au président de chambre et/ou président de section sur l'avancement des vérifications effectuées sur place et sur pièces et les principaux constats relevés ;

D'autres réunions peuvent être organisées par l'encadrement pour débattre de l'avancement des travaux ou sur demande du rapporteur lorsqu'il rencontre en cours de mission des difficultés qu'il estime nécessaire de les porter à la connaissance de son encadrement.

La supervision de l'exécution de la mission vise également d'envisager l'envoi d'un référé ou de la lettre de président de chambre, si les cas prévus par les articles 24 et 25 de l'ordonnance 95-20 modifiée et complétée ont été constatés.

5- REUNION DE CLOTURE DU CONTROLE SUR SITE

Termes de référence

Manuel des normes de la Cour : § 109

Le rapporteur organise à la fin de ses travaux une réunion de clôture du contrôle avec le ou les dirigeants de l'organisme.

Lors de cet entretien, le rapporteur rappelle le but, les axes et les modalités du contrôle, les conditions dans lesquelles il s'est déroulé et les principales étapes qui vont suivre (passage en chambre, envoi d'un rapport pour contradiction etc.). Il peut exposer ses principales constatations.

Le but de l'entretien est d'informer le contrôlé des constats opérés et de tester la validité des analyses. Le rapporteur doit préciser qu'à ce stade, les analyses n'engagent que lui et non la Cour, à laquelle il revient de délibérer et de conduire ultérieurement la procédure contradictoire.

Aucun document écrit comportant des appréciations ne doit être remis à cette occasion et, en aucun cas, le projet de rapport. En effet, donner à connaître à l'extérieur du contenu du rapport de contrôle serait trahir le secret du délibéré que le rapporteur a juré de respecter, dont le résultat se déduit des évolutions réalisées entre le rapport de contrôle et le relevé d'observations provisoires.

Important

L'exécution du contrôle conditionne dans une proportion importante sa qualité et l'atteinte de ses objectifs. Le rapporteur doit accorder à cette phase une attention particulière. Il doit à cet effet :

- ✓ Superviser constamment l'exécution des tâches qu'il a répartie entre l'équipe de contrôle ;*
- ✓ Veiller à être le seul interlocuteur avec les responsables de l'entité contrôlée en coordination avec l'ensemble de l'équipe (éviter que chaque membre de l'équipe sollicite les responsables dans le cas où le contrôle se déroule au niveau de la même structure) ;*
- ✓ Planifier les entretiens et les rencontres avec les responsables en coordination avec l'entité en fonction de leur disponibilité et veiller au strict respect des plannings conclus ;*
- ✓ Veiller à entretenir des relations courtois et professionnelles avec les contrôlés qui permettent généralement d'obtenir toutes les pièces et informations ;*
- ✓ Eviter de demander à l'entité des pièces disponibles sur internet, accessibles, déjà disponibles à la Cour ou pire déjà demandées,*
- ✓ Evitez de trop multiplier les questions et aboutir à une masse de documents redondante et impossible à exploiter ;*
- ✓ Veiller à toujours numéroter les questions en numérotation continue et à Inclure les tableaux à renseigner ;*
- ✓ Veiller à conserver son indépendance matérielle vis-à-vis du contrôlé ;*
- ✓ Veiller à examiner et analyser avec soin les suites données au précédent rapport ;*
- ✓ Veiller à discuter les constats avec les responsables des domaines contrôlés pour susciter leur position avant de les présenter lors de la réunion d'achèvement du contrôle.*

CHAPITRE III : REDIGER

Termes de référence

*Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : art 73,
Règlement intérieur : art 43 (6^{ème} alinéa), 44 et 54
Manuel des normes de contrôle : §115 à 140*

L'exécution du contrôle sur place et sur pièce de la gestion débouche sur la rédaction d'un rapport avant délibéré qui a vocation à être présenté à la formation délibérante.

Chaque assistant remet au rapporteur son rapport partiel daté et signé correspondant aux missions qui lui ont été attribuées. Le rapporteur est chargé d'effectuer un rapport global reprenant l'ensemble des rapports partiels.

La formation délibérante peut décider d'un complément d'information ou le cas échéant d'une mission complémentaire¹². L'entité contrôlée doit alors en être informée.

Après le délibéré, le rapport, signé par le rapporteur, est envoyé à la contradiction

1- LE RAPPORT AVANT DELIBERE¹³

Le rapport est établi par le rapporteur et est un document interne non communicable à l'entité contrôlée. Il doit contenir tous les éléments d'appréciation qui permettent à la formation délibérante de juger de la pertinence des observations et des recommandations contenues.

1.1- règles générales de présentation du rapport

Le manuel des normes de contrôle de la Cour des comptes prévoit à son chapitre 2 « les normes de rapports » §117 à 140 la forme de présentation d'un rapport de contrôle.

1.2- contenu du rapport avant délibéré du contrôle de la gestion

Le rapport provisoire comprend :

***Un préambule succinct¹⁴** : il doit faire référence au programme adopté par le CPR qui a retenu l'entité contrôlée, indiquer le type du contrôle, et le cadre légal, les exercices couverts par le contrôle, l'ordonnance de désignation du rapporteur et de ses assistants et la date de début et de clôture du contrôle.*

¹² Une mission complémentaire doit être un cas vraiment exceptionnel car elle peut être le résultat d'une exécution de contrôle de faible qualité ou d'une faiblesse de supervision.

¹³ Il n'existe pas actuellement de forme type d'un rapport de la gestion à la Cour des comptes. Les normes de rapports du manuel des normes sont applicables à tous les types de rapport.

¹⁴ Le préambule ne doit jamais dépasser une page

Une introduction succincte : elle comprend une présentation de l'importance du thème du contrôle pour le secteur ou l'économie nationale, les axes et les objectifs du contrôle, l'approche adoptée par l'équipe de contrôle pour atteindre les objectifs (étendue et procédures de contrôle appliquées) et éventuellement les contraintes rencontrées dans l'exécution du contrôle.

Une présentation succincte de l'entité contrôlée : qui comprend la dénomination et le siège de l'entité, ses missions et le texte de création (pour les entités soumises à comptabilité publique), son objet et son capital social (pour les EPE), la tutelle, les organismes satellitaires, un historique de l'entité, certains indicateurs significatifs sur l'activité de l'entité et leur évolution durant la période de contrôle (chiffre d'affaires, masse salariale et effectif, total des dépenses et des recettes...).

Une synthèse du rapport : qui reprend en 2 ou 3 pages maximum de manière succincte les faits et les observations relevés par le rapporteur

Le corps du rapport : qui doit comprendre, en matière de contrôle de la gestion, les observations et les recommandations provisoires ;

Les propositions provisoires du rapporteur : le rapporteur doit faire des propositions provisoires relatives aux suites à réserver : note d'appréciation, note d'insertion au rapport annuel, rapport circonstancié CDBF et pénal.

Les destinataires :

- ✓ la tutelle de l'entité contrôlée pour information (rapport en entier)
- ✓ l'ordonnateur, le DG ou le PDG (selon le statut juridique de l'entité) concerné par la période ; (rapport en entier)
- ✓ l'ordonnateur, le DG ou le PDG en fonction mais non concerné par la période de contrôle ;(rapport en entier)
- ✓ tout responsable quel que soit sa catégorie socio-professionnelle jugé responsable du fait retenu (extrait du rapport) ;

Le délai de réponse : le rapporteur doit préciser le délai accordé aux destinataires pour répondre au rapport ou à l'extrait du rapport. Le délai fixé ne saurait excéder 2 mois¹⁵ qui peut être prolonger sur demande motivée du contrôlé.

¹⁵ L'ordonnance 95-20 modifiée et complétée a laissé à la Cour la prérogative de fixer le délai à accorder (article 73)

Important

Les constats, les observations et les analyses contenus dans le corps du rapport doivent être rédigées de façon à permettre à la formation délibérante de juger de leur pertinence et de délibérer et à l'entité contrôlée de percevoir leur importance de lui faciliter ses réponses ou d'adhérer. A cet effet, les observations doivent être :

- ✓ *Objectives : fondées sur des pièces justificatives (qui constituent les preuves matérielles);*
- ✓ *Impartiales : décrire les écarts par rapport aux textes applicables (régularité), les erreurs matérielles (non fiabilité) et la non atteinte des objectifs (performance) et les écarts par rapport aux textes applicables (la régularité) faire également état des progrès éventuels réalisés ou les bonnes pratiques de gestion ;*
- ✓ *Clares précises, concises, utiles et compréhensibles : éviter les longues descriptions, ne retenir que le fait ou l'anomalie, préciser son importance, sa cause, ses implications sur l'économie, l'efficacité et l'efficience et la régularité ;*

1.3- Les recommandations

Le rapporteur doit proposer les recommandations qu'il juge nécessaires pour éliminer les dysfonctionnements constatés. Les recommandations, en nombre raisonnable, placées à la fin de chaque thème de contrôle visent à permettre :

- ✓ *A la formation délibérante de juger de leur pertinence et de décider de les écarter ou de les maintenir ;*
- ✓ *A l'entité de susciter ses réponses, sa capacité et sa volonté à les mettre en œuvre.*

Le rapporteur doit formuler ses recommandations dans le rapport de contrôle avant d'établir la note d'appréciation de la qualité de gestion

1.3-1- les annexes

Le corps du rapport ne doit contenir que ce qui est utile au délibéré. Les autres informations sont à renvoyer en annexe (description de l'entité contrôlée, tableaux des données, etc...). Les annexes doivent être numérotées, pour permettre de s'y référer dans le corps du rapport.

2- LE DOSSIER DE PREUVE

Le dossier de preuves est constitué des pièces recueillies tout au long de l'exécution du contrôle de la gestion (pièces justificatives) et des pièces générales (programme de vérification, ordonnance de désignation, lettre de notification...).

Les pièces dont le libellé et les références doivent être indiqués dans le corps du rapport sont classées dans des chemises numérotées dans l'ordre des observations et/ou dans un support électronique.

Le dossier de preuves permet de justifier les observations du rapporteur. Il est accessible aux membres de la formation délibérante. Il alimente les annexes justificatives pour les rapports circonstanciés éventuels de suites juridictionnelles (CDBF et pénal) ;

Le dossier de preuve qui est déposé avec le rapport avant délibéré au greffe de la chambre n'est pas à confondre avec le dossier archive de la chambre sur l'entité contrôlée constitué essentiellement des documents obtenus lors de la reddition des comptes (comptes de gestion et/ou administratif, états financiers, statuts....) ou le dossier de contrôle de la chambre sur l'entité contrôlée constitué d'une série de fiches à renseigner par le magistrat rapporteur tout au long de la procédure de contrôle depuis le lancement jusqu'à l'adoption définitive.

Important

- ✓ ***Commencer à constituer le dossier de preuves au fil de l'instruction ;***
- ✓ ***Ne pas inclure toutes les pièces collectées lors de l'instruction, sélectionner les pièces à l'appui des observations.***

3- PROTECTION DES INFORMATIONS

Termes de référence

*Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : art 59,
Manuel des normes de contrôle : § 37
Code déontologique : titre 5*

Le rapport avant délibéré est destiné à la chambre et à elle seule, aux fins de délibération. Les rapporteurs n'ont aucun droit d'usage ou de communication de leur rapport.

Le secret couvrant les rapports d'instruction s'oppose à leur communication à quiconque à l'extérieur de la Cour et impose de leur assurer une protection particulière à l'intérieur même de la juridiction.

Si, au cours de l'instruction, le rapporteur estime que le contrôle peut le conduire à faire état dans le rapport d'informations protégées, confidentielles ou d'informations privilégiées en matière financière, il en saisit sans délai le président de chambre (Cf. Article 59 de l'ordonnance 95-20).

4-LE DEPOT DU RAPPORT

Le rapport avant délibéré doit être, dès sa finalisation, déposé avec le dossier de preuve par le rapporteur auprès du greffe de la chambre qui l'enregistre et le remet le jour même au président de chambre.

CHAPITRE IV : DÉLIBÉRER

Termes de référence

*Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : art 44, 45 et 50,
Règlement intérieur : art 24, 35 et 36*

1-Ordonnance de désignation des membres de la formation délibérante

Le président de chambre inscrit le rapport de contrôle dans le planning des délibérations et établit une ordonnance de convocation de la formation délibérante aux termes de laquelle il désigne les membres composant la formation délibérante en présence du rapporteur et éventuellement de ses assistants et fixe la date de session.

Ladite ordonnance accompagnée d'une copie de tout le dossier est communiquée par le greffe de la chambre à tous les membres désignés et au rapporteur.

2-Le délibéré

La formation est conduite sous la présidence du président de chambre ou de section qui dirige les débats. Après l'ouverture de la séance, Le rapporteur présente oralement une synthèse et les points saillants de sa mission (durée de la mission, coopération des responsables de l'entité ou éventuellement les contraintes rencontrées...) ainsi que les principaux constats et observations relevés.

Les membres de la formation sont appelés chacun à présenter ses observations sur la forme et sur le fond du rapport de contrôle. Au cours du débat le rapporteur apporte tous les éclaircissements et répond aux questions des membres de la formation délibérante et peut être aidé dans ce cadre par les membres de son équipe. Les réserves et les propositions de chacun des membres retenues et adoptées par la formation délibérante sur chaque observation et recommandation du rapporteur sont notées sur le registre du président de chambre.

En fin de séance le Président de chambre soumet le rapport dans son ensemble à l'adoption par vote sans la participation du rapporteur et mande le rapporteur de prendre en charge dans le rapport définitif les réserves et les propositions définitives adoptées par la formation délibérante.

Dans certains cas exceptionnels l'adoption définitive est reportée après complément d'information ou mission complémentaire exigées par la formation délibérante.

Le délibéré doit être sanctionné par un PV de formation, rédigé par le greffier de la chambre, consignant les principales observations des membres de la formation délibérante, la décision de la formation délibérante prise à la majorité, les responsables destinataires du rapport et les délais de réponse accordés.

Important

- ✓ *Ne pas lire le rapport ligne à ligne en délibéré*

3-LE TRAVAIL DE POST-DELIBERE

Après adoption du rapport provisoire, le rapporteur apporte les corrections au rapport conformément aux réserves et propositions de la formation délibérante.

Le rapport définitif est remis, par le rapporteur, au greffe de la chambre qui le transmet accompagné du dossier complet au président de chambre. Celui-ci s'assure de la prise en charge par le rapporteur au plan de la forme et du fond des réserves et des propositions de la formation délibérante et le retourne au greffe pour l'édition des rapports ainsi que des extraits du rapport. Ces documents sont signés par le rapporteur.

4-MISE A JOUR DU DOSSIER DE CONTROLE¹⁶

Un dossier de contrôle est remis par le greffe de la chambre au rapporteur composé de plusieurs formulaires à renseigner et à viser par le magistrat rapporteur relatifs notamment aux informations de portée générale sur l'entité contrôlée, le programme de vérification, la répartition des travaux entre l'équipe, le tableau de suivi et de supervision des travaux, la synthèse générale des observations classées par ordre d'importance, l'état récapitulatif des preuves et la situation des contrôles antérieurs.

Le dossier est renseigné en cours d'exécution de la mission de contrôle et est complété définitivement après adoption du rapport de contrôle. Il est remis en même temps que le rapport définitif au greffe et est classé après visa du président de section.

Le dossier général vise plusieurs objectifs :

¹⁶ *Le dossier général est d'un intérêt non négligeable pour les chambres de la Cour mais compte de sa lourdeur, il est souvent négligé. Son informatisation prochaine devrait résoudre cette difficulté.*

- ✓ retracer l'historique des contrôles effectués sur l'entité ainsi que les résultats de ces contrôles et les recommandations de la Cour ;
- ✓ retracer les procédures et les méthodes de contrôle appliquées qui ont permis d'aboutir à ces résultats en vue de les capitaliser et permettre aux magistrats de s'en inspirer dans leurs futurs contrôles ;
- ✓ constituer une banque de donnée de la chambre sur les organismes soumis à son contrôle (faire des comparaisons en matière de performance entre des organismes de même taille ou ayant un même objet social.....).

Important

- ✓ la chambre doit adopter un planning prévisionnel des délibérations en cohérence avec le planning prévisionnel des remises des rapports. Ce planning doit être porté à la connaissance de tous les magistrats pour être intégré dans leur plan de charge ;
- ✓ le rapport provisoire et le dossier de preuves doivent être remis aux membres désignés de la formation délibérante dans un délai raisonnable (au moins 8 jours avant la date fixée pour le délibéré) ;
- ✓ le rapporteur doit bien préparer le délibéré en identifiant les points saillants sur lesquels il souhaite insister ;
- ✓ le rapporteur doit être en mesure de défendre le contenu de son rapport lorsqu'il n'est pas convaincu par les réserves formulées par un membre de la formation délibérante sachant que la décision de la formation prévaut ;
- ✓ le rapporteur doit veiller scrupuleusement à la prise en charge dans le rapport définitif des réserves et propositions adoptées par la formation délibérante. A cet effet, il doit être attentif à leur enregistrement au cours des débats et se servir des rapports annotés du président et des autres membres de la formation délibérante ;
- ✓ le président de chambre doit fixer, au rapporteur, un délai pour la présentation du rapport définitif et également des délais prévisionnels pour les suites éventuelles (rapports circonstanciés CDBF et pénal) en tenant comptes des délais de réponse accordés aux responsables contrôlés.

CHAPITRE V : CONTREDIRE

Termes de référence

Ordonnance 95-20 modifiée et complétée : art 23, 73

Règlement intérieur : art 55 et 56

Manuel des normes de contrôle : § 121

La contradiction constitue une étape fondamentale du processus d'élaboration des rapports de la Cour. Elle permet aux responsables contrôlés, ainsi qu'aux tiers mis en cause, de faire connaître leurs observations sur les faits relevés.

Elle fait l'objet d'échanges écrits. Des auditions peuvent être organisées (cf. article 73 de l'ordonnance 95-20).

1- L'ENVOI DU RAPPORT

1.1 Les destinataires du rapport

Le rapporteur établit la liste des adresses des destinataires du rapport. Elle est communiquée par le président de la chambre au greffe pour permettre la notification.

En règle générale, sont destinataires de l'intégralité du rapport :

- *le dirigeant de l'organisme, du service ou de l'entreprise publique et, s'il y a lieu, le ou les prédécesseurs ;*
- *la tutelle concernée.*

Sont généralement destinataires d'extraits du rapport :

- *les personnes mises en cause;*

L'envoi du rapport permet au service, à l'organisme ou à l'entreprise publique contrôlé de faire part de ses observations y compris sur les recommandations. Il permet aussi à la Cour de conforter ses analyses avant de décider de suites à donner.

La contradiction ne doit, en revanche, pas servir à pallier les insuffisances du contrôle.

1.2 Délais de réponse

Les textes régissant la Cour ne prévoient pas de délai minimum de réponse. Dans la pratique, le délai de réponse est au minimum d'un mois (deux mois pour les grandes entités). Il peut être allongé sur demande motivée du responsable de l'entité contrôlée.

1.3 La réception des réponses

Les réponses sont transmises au greffe de la chambre pour enregistrement et remises au rapporteur pour analyse.

2-L'ANALYSE DES RÉPONSES

Les réponses apportées par les organismes peuvent porter sur des erreurs factuelles, mais également sur des différences d'analyse et d'interprétation.

Les rapporteurs doivent veiller à prendre en compte les éléments apportés par la contradiction. Ceci peut conduire non seulement à corriger des erreurs de chiffres (même s'il est toujours préférable de faire valider ces derniers en cours d'instruction), mais également à infléchir le contenu de certaines analyses.

3-LES DÉBATS

La Chambre peut procéder à des auditions des responsables concernés une fois les réponses reçues et avant la rédaction de la note d'appréciation (article 73 de l'ordonnance 95-20).

Le gestionnaire peut demander à être entendu.

4-RAPPORT D'ANALYSE DES REPONSES

Le rapporteur doit, dès réception des réponses, rédiger un rapport succinct reprenant pour chaque observation du rapport adopté la ou les réponses des responsables concernés tout en donnant son avis sur ces réponses. Dans le cas où il rejette la réponse, le rapporteur doit dument le justifier. Le rapporteur doit également, se prononcer sur le maintien ou non des propositions provisoires dans le rapport définitif.

Le rapport d'analyse est transmis au président de chambre via le greffe de la chambre. Ce dernier convoquera par ordonnance les membres de la formation délibérante pour statuer définitivement sur les propositions définitives du rapporteur.

Ce rapport d'analyse des réponses vise un triple objectif :

- ✓ faciliter la rédaction du rapport définitif ;*
- ✓ permettre à l'encadrement de superviser la phase finale du contrôle;*

- ✓ *faciliter le délibéré sur les suites administratives (note d'appréciation) voire juridictionnelles (rapports circonstanciés CDBF et pénal).*

Le projet de note d'appréciation accompagné du rapport d'analyse des réponses sont communiqués dans un délai raisonnable aux membres de la formation délibérante. Ces derniers peuvent demander à consulter directement les réponses s'ils le désirent.

Chaque constatation définitive contenue dans la note d'appréciation doit être suivie des réponses des responsables et des justifications de leur rejet par le rapporteur.

Important

- ✓ *le rapporteur doit respecter le principe du contradictoire en prenant en considération les réponses du contrôlé ;*
- ✓ *le rapporteur ne doit s'intéresser qu'aux documents relatifs à ses observations et qu'aux explications apportées à ses analyses (très souvent les responsables inondent le rapporteur dans leurs réponses de documents) ;*
- ✓ *le rapporteur doit également prendre en compte les réponses éventuelles apportées par la tutelle ;*
- ✓ *le rapporteur doit faire copie des éléments de réponses et les joindre au rapport d'analyse des réponses.*

CHAPITRE VI : PRÉPARER LES SUITES RESERVEES AU CONTROLE DE LA QUALITE DE GESTION

Termes de référence

Ordonnance 95-20 modifié et complétée : art 16, 17, 18, 23 à 27, 73 et 94

Règlement intérieur : art 45 à 49, 57, 64 à 69

Manuel des normes de la cour des comptes : §141 à 149

1- LES PRINCIPAUX CAS DE SUITES¹⁷

Les différentes suites réservées au contrôle de la qualité de gestion sont :

- La note d'appréciation définitive qui reprend les constatations et recommandations définitives. Elle est soumise à adoption par la formation délibérante convoquée par le président de chambre et est signée par le président de la formation délibérante, le rapporteur et le greffier de la chambre.

- Le projet de note d'insertion au rapport annuel de la Cour des comptes dans lequel sont portées toutes les observations et les recommandations utiles pour les autorités. Ce projet est remis directement au président de chambre et/ou de section pour examen et finalisation avant sa transmission au rapporteur général pour avis et sa présentation au CPR pour adoption.

- Le rapport circonstancié relatif aux faits susceptibles de qualification pénale. Les pièces justifiant les faits et les réponses correspondantes doivent être annexées au rapport. Le projet de rapport circonstancié est déposé au greffe de la chambre qui le remet au président de chambre. Ce dernier convoque une formation délibérante qui statue sur le rapport définitif. Le rapport adopté est signé par le président de la formation délibérante, le rapporteur et le greffier.

- Le rapport circonstancié relatif aux faits constituant une infraction aux règles de la discipline budgétaire et financière ayant causé préjudice à l'entité. Les pièces justifiant les faits et les réponses correspondantes doivent être annexées au rapport. Le projet de rapport circonstancié est déposé au greffe de la chambre qui le remet au président de chambre. Ce dernier convoque une formation délibérante qui statue sur le rapport définitif.

Le rapport définitif est signé par le président de la formation délibérante, le rapporteur et le greffier.

¹⁷ *La note d'appréciation et les rapports circonstanciés et la note d'insertion doivent être formalisés et uniformisés*

2-TRANSMISSION DES SUITES

- ✓ *La note d'insertion au rapport annuel est transmise à l'entité concernée et à sa tutelle pour réponse avant son insertion et celle de la réponse de l'entité au rapport annuel de la Cour ;*
- ✓ *La note d'appréciation de la qualité de la gestion est transmise par le président de chambre au greffe pour notification avec accusé de réception à l'entité contrôlée et à sa tutelle. La note d'appréciation doit rappeler aux responsables l'obligation qui leur était faite en vertu de l'article 73 de l'ordonnance 95-20 modifiée et complétée de communiquer les résultats définitifs de contrôle et les recommandations formulées dans la note d'appréciation aux organes délibérants de l'entité ;*

La chambre émettrice de la note d'appréciation doit veiller au suivi de la mise en œuvre par l'entité concernée des recommandations contenues dans la note d'appréciation soit lors des contrôles postérieurs ou organiser des missions à cet effet pour s'enquérir de l'état d'avancement de leurs mises en œuvre et des difficultés rencontrées par l'entité.

- ✓ *Le rapport circonstancié relatif aux faits constituant une infraction aux règles de la discipline budgétaire et financière est transmis par le président de chambre au censeur général de la Cour qui établit ses conclusions et décide soit de le classer (après complément d'information) ou de le transmettre à la CDBF en vue de l'ouverture d'une instruction. La décision de classement du censeur général est susceptible d'annulation par une formation spéciale composée d'un président de chambre et de 2 conseillers (cf. article 94 ordonnance 95-20 modifiée et complétée) ;*
- ✓ *Le rapport circonstancié relatif aux faits susceptibles de qualification pénale est envoyé par le président de chambre au président de la Cour en vue de sa communication au censeur général. Celui-ci saisit le procureur général territorialement compétent et lui transmet l'ensemble du dossier.*

3-AUTRES CAS DE SUITE LIES AU CONTRÔLE DE LA QUALITE DE GESTION

Le rapporteur lorsqu'il constate des faits, des situations ou des irrégularités préjudiciables au trésor public ou au patrimoine des entreprises et organismes publics contrôlés peut proposer de les porter immédiatement à la connaissance des autorités hiérarchiques ou de tutelle par voie de référé signé par le président de la Cour ou aux responsables de l'entité contrôlée par une lettre du président de chambre.

Il peut également proposer une note de principe signé par le président de la Cour lorsqu'il constate des insuffisances dans les textes régissant les conditions de gestion, de comptabilisation et de contrôle des finances et des moyens de l'entité contrôlée.

Les rapports relatifs à ces propositions de suite sont préparés et soumis aux délibérations des formations compétentes dans les mêmes conditions que les autres rapports.

**LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DE LA
GESTION**

Logigramme

Cour des comptes



OBJECTIF DU LOGIGRAMME

- Visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener dans le cadre d'un contrôle de la qualité de la gestion

Avertissement

Le logigramme a pour objectif de synthétiser l'information en identifiant les étapes et les informations clés.

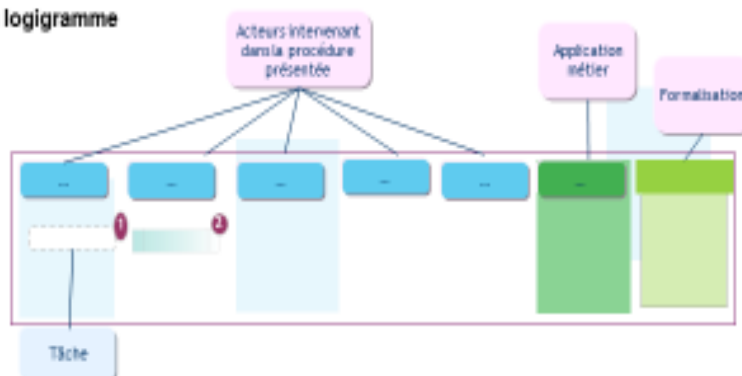
Il n'a pas vocation à se substituer aux guides ou aides mémoires exhaustifs décrivant la procédure complète de contrôle de la qualité de la gestion.

CONTENU ET MODALITES DE LECTURE DU LOGIGRAMME

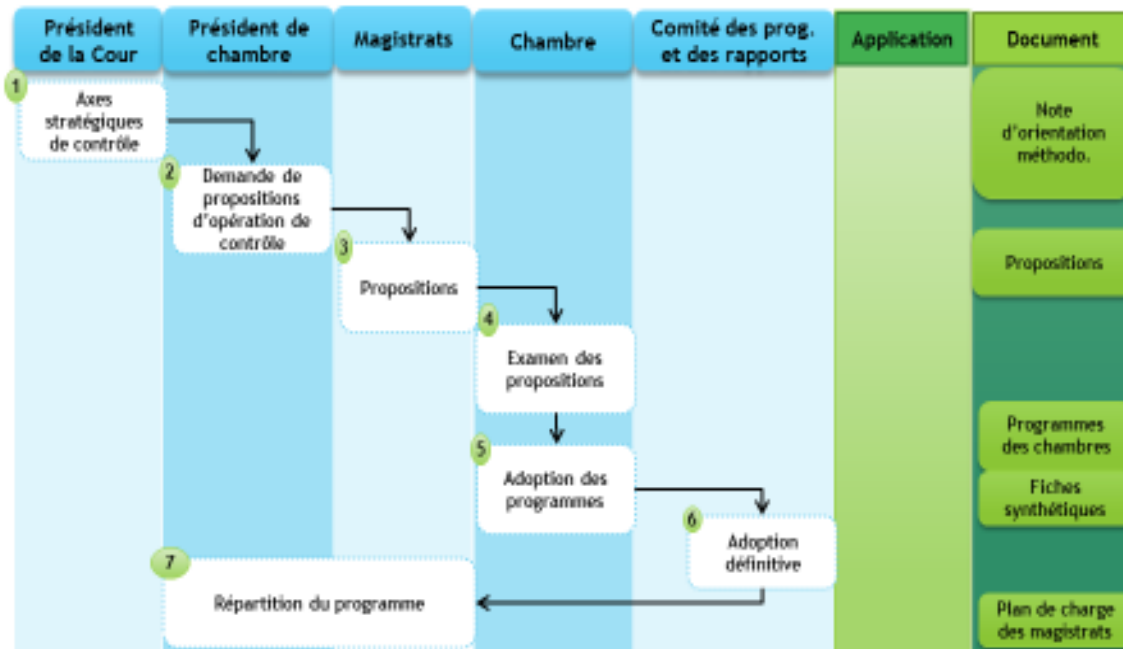
Contenu du logigramme

- Conformément aux projets de guide, ce logigramme s'organise en 6 étapes distinctes :
 - 1 - Programmation
 - 2 - Préparation du contrôle
 - 3 - Exécution de la mission de contrôle
 - 4 - Rédaction et délibération
 - 5 - Contradiction
 - 6 - Préparation des suites
- A l'appui de chaque étape de la procédure, une fiche précise par activité (à titre d'illustration : arrêt de la programmation, dépôt du rapport...) : le responsable de l'action, le ou les acteurs de l'action et les supports attendus.
- Une même entité peut endosser deux rôles distincts: responsable et acteur.

Lecture du logigramme



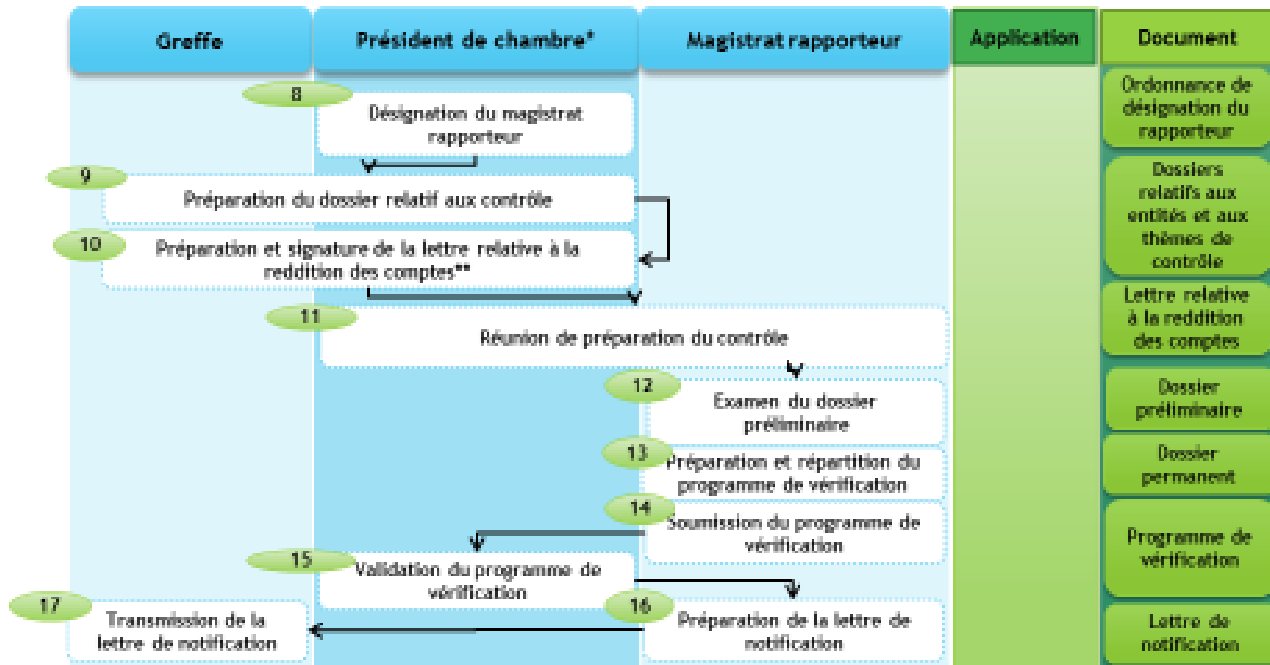
ÉTAPE 1 : PROGRAMMATION



ÉTAPE 1 : FICHE POUR PROGRAMMATION

Activité	Responsable	Acteur	Description	
1	Axes stratégiques de contrôle	Président de la Cour	Les chambres	<ul style="list-style-type: none"> Le Président de la Cour, durant l'exercice N et dès le début de la période de préparation des programmes annuels et pluriannuels de l'exercice N+1 de la Cour, donne des orientations relatives aux axes stratégiques de contrôle retenus par la Cour des comptes dans une note d'orientation méthodologique adressée à toutes les chambres nationales et territoriales.
2	Demande de proposition d'opération de contrôle	Président de chambre	Magistrats	<ul style="list-style-type: none"> En exécution de cette note stratégique, chaque président de chambre demande par écrit joint à la note stratégique, dans un délai fixé, à l'ensemble des magistrats relevant de sa chambre de faire des propositions d'opération de contrôle organique et/ou thématique en respect des orientations stratégiques.
3	Propositions d'opération de contrôle	Président de chambre	Magistrats	<ul style="list-style-type: none"> Les propositions des magistrats qui doivent être suffisamment motivées (en précisant les motifs du choix de l'opération, les enjeux, les objectifs et les axes de contrôle à retenir) et appuyées le cas échéant par des documents (coupure de presse, rapport CAC, étude sectorielle, états financiers etc...).
4	Examen des propositions	Président de chambre	Magistrats	<ul style="list-style-type: none"> Les propositions sont examinées par toute la chambre.
5	Adoptions des programmes	Chambre	Président de chambre et président de section	<ul style="list-style-type: none"> Les chambres, dans le délai fixé, adoptent leurs programmes en tenant compte du nombre de vacations dont elles disposent et des opérations antérieures de contrôle en cours d'exécution. Les programmes des chambres, accompagnés des fiches synthétiques notamment des opérations de contrôle de la gestion, sont ensuite envoyés au comité des programmes et des rapports (CPR).
6	Adoption définitive	Comité des programmes et des rapports	Comité des programmes et des rapports	<ul style="list-style-type: none"> Le programme adopté définitivement par le CPR est communiqué aux chambres.
7	Répartition du plan de charge	Président de chambre	Magistrats et président de section	<ul style="list-style-type: none"> Le président de chambre répartit le programme de la chambre entre les magistrats, en concertation avec eux et le président de section, et désigne les magistrats rapporteurs et ses assistants pour toutes les opérations de contrôle inscrites dans le programme. Il établit dans ce cadre le plan de charge annuel de chaque magistrat. Le président de chambre demande, dès l'adoption du programme par le CPR, à l'entité concernée de communiquer tous les documents.

ÉTAPE 2 : PREPARATION DU CONTRÔLE



* Dans certains cas, il peut s'agir du président de section

** Pour les organismes non-soumis à la comptabilité publique

ÉTAPE 2 : FICHE POUR PREPARATION DU CONTRÔLE

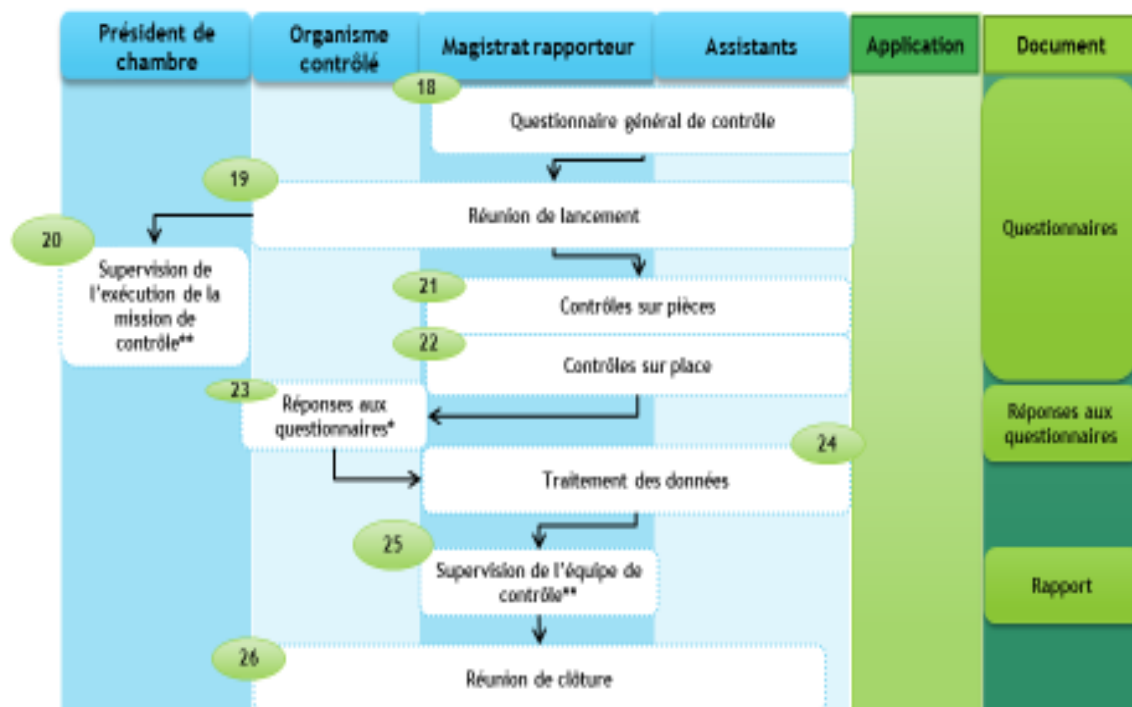
Activité	Responsable	Acteur	Description	
8	Désignation du magistrat rapporteur	Président de Chambre	Greffier	<ul style="list-style-type: none"> Le président de chambre signe l'ordonnance de désignation du rapporteur. L'ordonnance de désignation est classée par le greffier dans le dossier relatif à l'entité. Une copie est remise au rapporteur et à chacun de ses assistants.
9	Préparation des dossiers relatifs aux entités et aux thèmes contrôlés	Président de chambre	Greffier	<ul style="list-style-type: none"> Le président de chambre, en exécution du programme de contrôle de la chambre, charge le greffier de la chambre de préparer les dossiers relatifs aux entités et aux thèmes programmés.
10	Signature de la lettre de reddition des comptes	Président de chambre et de section	Greffier	<ul style="list-style-type: none"> Lorsque l'entité n'est pas tenue à la reddition de ses comptes (organismes non soumis à la comptabilité publique), il appartient au président de chambre et de section de signer la lettre de demande de reddition de ces comptes.
11	Réunion de préparation du contrôle	Président de chambre et de section	Magistrat rapporteur et éventuellement les assistants du rapporteur	<ul style="list-style-type: none"> Le président de chambre et le président de section réunit le magistrat rapporteur (peuvent également y participer les assistants du rapporteur) pour : <ul style="list-style-type: none"> Fixer la période nécessaire au rapporteur pour présenter un programme détaillé des vérifications (programme de vérification) à mener et la répartition des tâches entre les membres de l'équipe ; Fixer la date de notification du contrôle à l'entité et la date de lancement effectif du contrôle.
12	Examen du dossier préliminaire	Magistrat rapporteur	Assistants	<ul style="list-style-type: none"> Le rapporteur peut associer dans ces actions ses assistants qui lui ont été désignés. L'équipe de contrôle examine le dossier préliminaire.
13	Examen du dossier permanent	Magistrat rapporteur	Assistants, greffier	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe de contrôle examine le dossier permanent après l'avoir retiré au greffier.
14	Soumission du programme de vérification*	Président de chambre et de section	Magistrat rapporteur	<ul style="list-style-type: none"> Après prise en compte des objectifs et détermination des axes du contrôle ainsi que des contingences liées aux vacances et délai de remise du rapport, le rapporteur soumet le programme de vérification pour validation et débat au président de chambre et au président de section. Le rapporteur doit également proposer la répartition du programme de vérification entre les membres de l'équipe de contrôle en tenant compte de la compétence et de la spécialisation de chacun.
15	Validation du programme de vérification	Président de chambre et président de section	Président de chambre et président de section	<ul style="list-style-type: none"> Le président de chambre et de section valide le programme. Il peut faire assister tous les membres de l'équipe de contrôle.
16	Préparation de la lettre de notification	Président de chambre	Magistrat rapporteur	<ul style="list-style-type: none"> La lettre de notification est préparée par le rapporteur et signée par lui-même ou le président de chambre.
17	Transmission de la lettre de notification	Président de chambre	Greffier	<ul style="list-style-type: none"> La lettre de notification est envoyée, via le greffier de la chambre, aux intéressés par le contrôle avec accusé de réception de préférence. Une copie est classée dans le dossier de supervision de l'encadrement de la chambre.

* En cas de contrôle inter-chambre de la qualité de la gestion, se reporter au guide pratique de contrôle de la qualité de la gestion

Cour des Comptes - Logigramme du contrôle de la qualité de la gestion

7

ÉTAPE 3 : EXECUTION DE LA MISSION DE CONTRÔLE



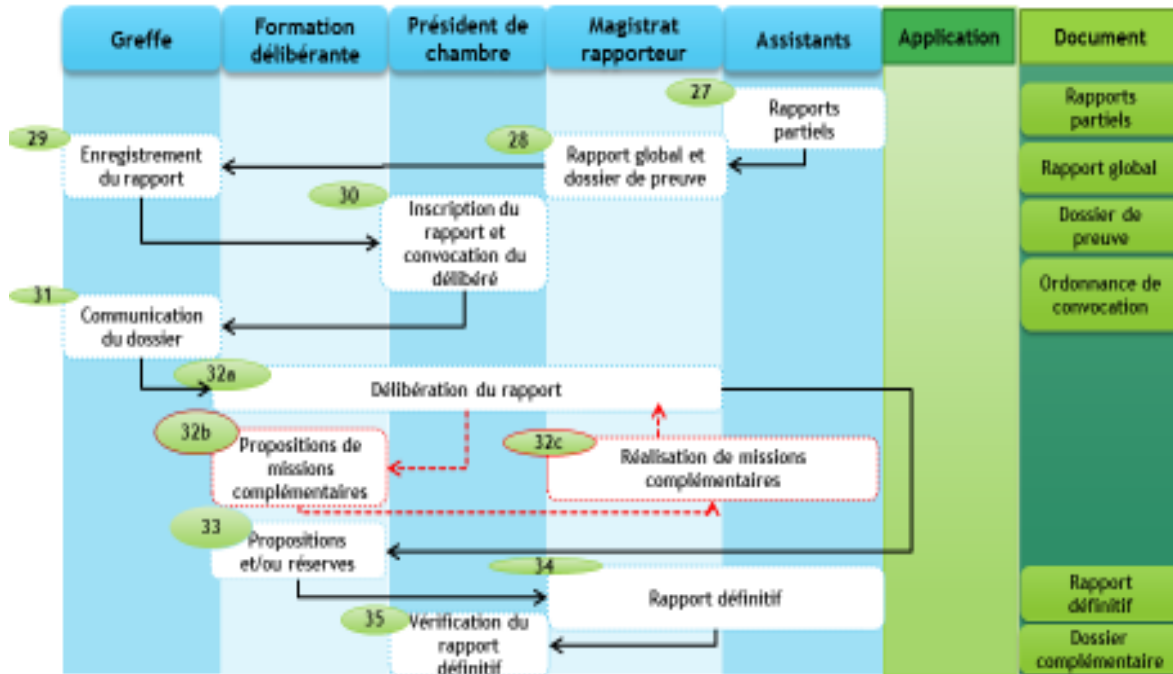
* Des questionnaires complémentaires autre que le questionnaire général peuvent être adressés tout au long du contrôle.

** Les actions de supervisions sont réalisées tout au long de la mission.

ÉTAPE 3 : FICHE POUR EXECUTION DE LA MISSION DE CONTRÔLE

Activité	Responsable	Acteur	Description	
18	Questionnaire général de contrôle	Magistrat rapporteur	Assistants	<ul style="list-style-type: none"> Avant la réunion de lancement, le questionnaire général est envoyé à l'organisme contrôlé. Le rapporteur peut demander à l'organisme contrôlé de lui communiquer les réponses aux questions dès leur confection, de manière échelonnée, de façon à éviter un envoi massif en fin de délai. Un délai de réponse doit être fixé pour chaque questionnaire. L'envoi des questionnaires se fait par la voie dématérialisée et/ou par un envoi papier. Le questionnaire doit être signé par le rapporteur (notamment en cas d'envoi papier).
19	Réunion de lancement	Magistrat rapporteur	Assistants, Organisme contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> La réunion de lancement du contrôle n'est pas une réunion ordinaire, elle doit être programmée à une date qui aura permis au rapporteur de préparer en amont la mission de contrôle. Cette réunion a aussi pour objectif d'organiser le contrôle avec l'audité.
20	Supervision de l'exécution de la mission de contrôle	Président de chambre et de section	Magistrat rapporteur, Assistants	<ul style="list-style-type: none"> 2 à 3 semaines après le début d'exécution du contrôle une première réunion doit être organisée par l'encadrement avec l'équipe de contrôle durant laquelle le rapporteur fera un compte rendu écrit et fera des propositions de maintien ou de modification du programme de vérification.
21	Contrôle sur pièces	Magistrat rapporteur	Assistants	<ul style="list-style-type: none"> Le contrôle sur pièces doit être planifié et intégré dans le programme de vérification. Les rapporteurs doivent obtenir des éléments de preuve matérielle fiables en fonction des axes de contrôle identifiés en amont ou qui se dégagent lors de l'analyse des pièces.
22	Contrôle sur place	Magistrat rapporteur	Assistants	<ul style="list-style-type: none"> Les visites et entretiens menés sur place doivent permettre de comprendre le fonctionnement in situ de l'organisme contrôlé, d'approfondir des points de contrôle et de demander la production de pièces complémentaires. Ils n'ont pas de caractère inopiné.
23	Réponses aux questionnaires	Organisme contrôlé	Organisme contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> Des questionnaires complémentaires autre que le questionnaire général peuvent être adressés tout au long du contrôle. L'organisme contrôlé adresse ses réponses aux questionnaires à l'équipe de contrôle. Les réponses devront parvenir par la voie électronique et dans un format exploitable et non protégé (Excel pour les tableaux, Word ou pdf pour le texte).
24	Traitement des données	Magistrat rapporteur	Assistants	<ul style="list-style-type: none"> Le rapporteur s'efforce, dès le stade de la rédaction du rapport de contrôle, de présenter les données collectées et les analyses qu'il en tire avec le maximum de clarté possible.
25	Supervision de l'équipe de contrôle	Magistrat rapporteur	Magistrat rapporteur	<ul style="list-style-type: none"> Les actions de supervisions entre le magistrat et ses assistants ont lieu tout au long de la mission de contrôle.
26	Réunion de clôture	Magistrat rapporteur	Organisme contrôlé, assistants	<ul style="list-style-type: none"> Le rapporteur organise à la fin de ses travaux une réunion de clôture du contrôle avec le ou les dirigeants de l'organisme. Il informe le contrôlé de ses principales constatations.

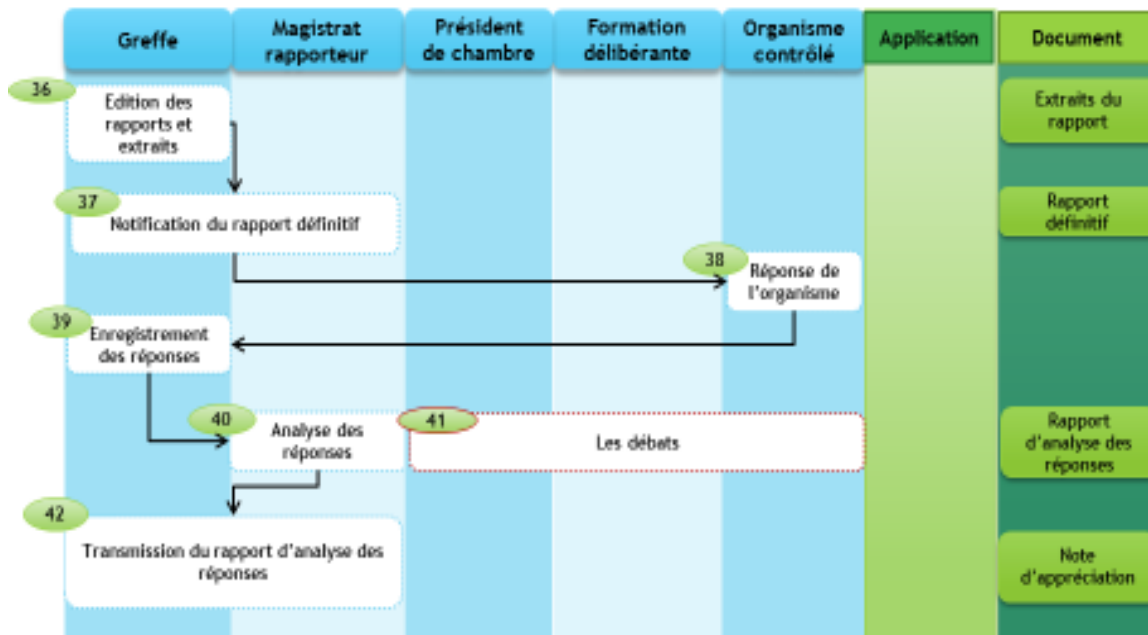
ÉTAPE 4 : REDACTION ET DELIBERATION



ÉTAPE 4 : FICHE POUR REDACTION ET DELIBERATION

Activité	Responsa.	Acteur	Description	
27	Rapport partiel	Magistrat rapporteur	Assistants	<ul style="list-style-type: none"> Chaque assistant remet au rapporteur son rapport partiel correspondant aux missions qui lui ont été attribuées.
28	Rapport global et dossier de preuve	Magistrat rapporteur	Assistants	<ul style="list-style-type: none"> Le rapporteur est chargé d'effectuer un rapport global reprenant l'ensemble des rapports partiels et constitué du dossier de preuves composé des pièces recueillies tout au long de l'exécution du contrôle de la gestion et des pièces générales. Le rapport avant délibéré doit être, dès sa finalisation, déposé avec le dossier de preuves auprès du greffe de la chambre.
29	Enregistrement du rapport	Greffes	Greffes	<ul style="list-style-type: none"> Le greffe de la chambre enregistre le rapport définitif et le remet le jour même au président de chambre.
30	Inscription du rapport et convocation du délibéré	Président de chambre	Greffes	<ul style="list-style-type: none"> Le président de chambre inscrit le rapport de contrôle dans le planning des délibérations et établit une ordonnance de convocation de la formation délibérante aux termes de laquelle il désigne les membres composant la formation délibérante en présence du rapporteur et éventuellement de ses assistants et fixe la date de session.
31	Communication du dossier	Greffes	Greffes	<ul style="list-style-type: none"> Ladite ordonnance accompagnée d'une copie de tout le dossier est communiquée par le greffe de la chambre à tous les membres désignés et au rapporteur.
32a	Delibération du rapport	Formation délibérante	Formation délibérante, Pdt de chambre, magistrat rapporteur	<ul style="list-style-type: none"> La formation est conduite sous la présidence du président de chambre ou de section qui dirige les débats. Le rapporteur présente oralement une synthèse et les points saillants de sa mission ainsi que les principaux constats et observations relevés.
32b	Propositions de missions complémentaires	Formation délibérante	Formation délibérante, magistrat rapporteur	<ul style="list-style-type: none"> La formation délibérante peut décider d'une mission complémentaire. Elle doit être un cas vraiment exceptionnel car elle peut être le résultat d'une exécution de contrôle de faible qualité ou d'une faiblesse de supervision. L'entité contrôlée doit alors en être informée.
32c	Réalisation de missions complémentaires	Magistrat rapporteur	Assistants	<ul style="list-style-type: none"> Le magistrat rapporteur est chargé de réaliser cette mission complémentaire.
33	Propositions et/ou réserves	Formation délibérante	Formation délibérante	<ul style="list-style-type: none"> La formation délibérante émet des réserves et/ou des propositions.
34	Rapport définitif	Magistrat rapporteur	Assistants	<ul style="list-style-type: none"> Après adoption du rapport provisoire, le rapporteur apporte les corrections au rapport conformément aux réserves et propositions de la formation délibérante. Le rapport définitif est remis, par le rapporteur, au greffe de la chambre.
35	Vérification du rapport définitif	Président de chambre	Greffes	<ul style="list-style-type: none"> Le greffe de la chambre le transmet accompagné du dossier général au président de chambre. Celui-ci s'assure de la prise en charge par le rapporteur au plan de la forme et du fond des réserves et des propositions de la formation délibérante et le retour au greffe.

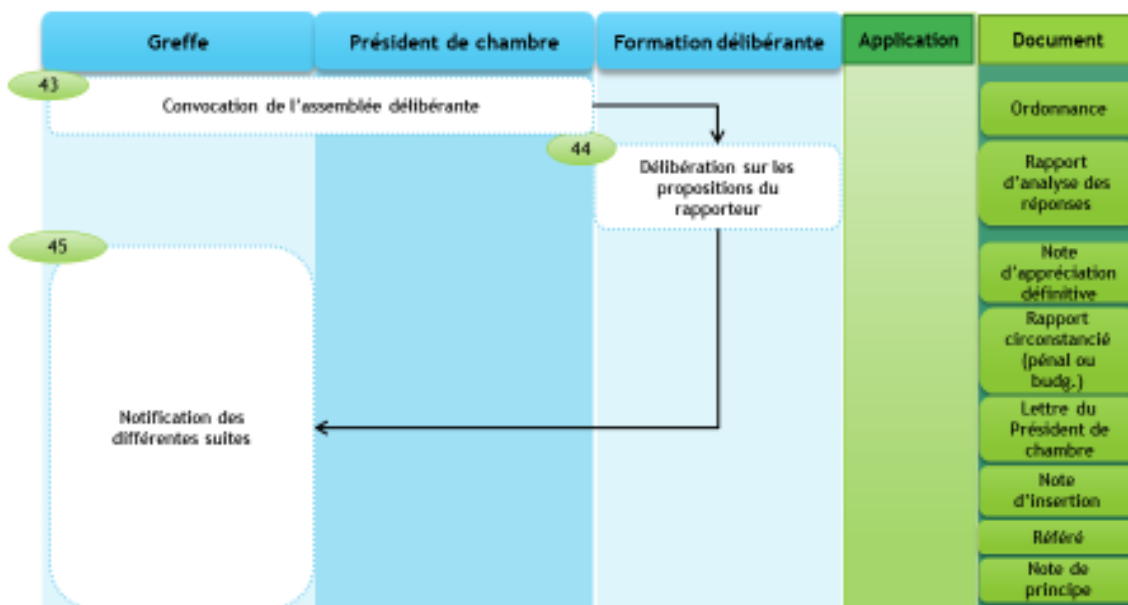
ÉTAPE 5 : CONTRADICTION



ÉTAPE 5 : FICHE POUR CONTRADICTION

Activité	Responsable	Acteur	Description
36 Éditions des rapports et des extraits	Greffé	Magistrat rapporteur	<ul style="list-style-type: none"> Le greffe est chargé de l'édition des rapports ainsi que des extraits du rapport. Ces documents sont signés par le rapporteur. Un dossier de contrôle est remis par le greffe de la chambre au rapporteur composé de plusieurs formulaires à renseigner et à viser par le magistrat rapporteur relatifs notamment aux informations de portée générale sur l'entité contrôlée.
37 Notification du rapport définitif	Greffé	Magistrat rapporteur, Président de chambre	<ul style="list-style-type: none"> Le rapporteur établit la liste des adresses des destinataires du rapport. Elle est communiquée par le président de la chambre au greffe pour permettre la notification.
38 Réponse de l'organisme contrôlé	Organisme contrôlé	Organisme contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> L'envoi du rapport permet au service, à l'organisme ou à l'entreprise publique contrôlé de faire part de ses observations y compris sur les recommandations. Les textes ne prévoient pas de délai minimum de réponse. Dans la pratique, le délai de réponse est au minimum d'un mois (deux mois pour les grandes entités). Il peut être allongé sur demande motivée du responsable de l'entité contrôlée.
39 Enregistrement des réponses	Greffé	Greffé	<ul style="list-style-type: none"> Les réponses sont transmises au greffe de la chambre pour enregistrement et remises au rapporteur pour analyse.
40 Analyse des réponses	Magistrat rapporteur	Assistants	<ul style="list-style-type: none"> Les rapporteurs doivent veiller à prendre en compte les éléments apportés par la contradiction. Le rapporteur doit, dès réception des réponses, rédiger un rapport succinct reprenant pour chaque observation du rapport adopté la ou les réponses des responsables concernés tout en donnant son avis sur ces réponses. Dans le cas où il rejette la réponse, le rapporteur doit dûment la justifier. Le rapporteur doit également, se prononcer sur le maintien ou non des propositions provisoires dans le rapport définitif.
41 Les débats	Formation délibérante	Organisme contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> La Chambre peut procéder à des auditions des responsables concernés une fois les réponses reçues et avant la rédaction de la note d'appréciation. Le gestionnaire peut demander à être entendu.
42 Transmission du rapport d'analyse des réponses	Magistrat rapporteur	Greffé	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport d'analyse est transmis au président de chambre via le greffe de la chambre.

ÉTAPE 6 : PRÉPARATION DES SUITES



ÉTAPE 6 : FICHE POUR PREPARATION DES SUITES

Activité	Responsable	Acteur	Description	
43	Convocation de l'assemblée délibérante	Président de chambre	Greffe	<ul style="list-style-type: none"> Le président de chambre convoquera par ordonnance les membres de la formation délibérante pour statuer définitivement sur les propositions définitives du rapporteur.
44	Délibération sur les propositions du rapporteur	Formation délibérante	Magistrat rapporteur	<ul style="list-style-type: none"> Le projet de note d'appréciation accompagné du rapport d'analyse des réponses sont communiqués dans un délai raisonnable aux membres de la formation délibérante. L'assemblée délibérante adoptera la note d'appréciation définitive. Elle est signée par le président de la formation délibérante, le rapporteur et le greffier de la chambre.
45	Notification des différentes suites	Greffe	Président de chambre	<ul style="list-style-type: none"> Les différentes suites réservées au contrôle de la gestion sont : <ul style="list-style-type: none"> La note d'appréciation définitive de la qualité de la gestion est transmise par le président de chambre au greffe pour notification avec accusé de réception à l'entité contrôlée et à sa tutelle. Le rapport circonstancié relatif aux faits susceptibles de qualification pénale; Le rapport circonstancié relatif aux faits constituant une infraction aux règles de la discipline budgétaire et financière ayant causé préjudice à l'entité; Le projet de note d'insertion au rapport annuel; La note de principe; La lettre du président de chambre; Le référé.

Planning et suites possibles



16

Sources :

- **Guide pratique de contrôle de la qualité de la gestion, JJ/MM/2017**
- **Ordonnance 95-20 modifiée et complétée :**
 - Articles : 3 alinéa 2, 14 à 18, 23 à 27, 36, 41 (4), 44, 45, 50, 54 alinéa 3, 55 à 73 et 94
- **Règlement intérieur :**
 - Articles : 3, 7, 8, 15 à 20, 23, 35, 36, 37, 43 à 49, 54 à 57, 64 à 72
- **Décret exécutif 96-56 du 22/01/96**
- **Manuel des normes de la Cour :**
 - Paragraphe : 20, 33, 35 à 38, 41 à 46, 53 à 58, 62, 68 à 72, 76 à 85, 105 à 109, 115 à 149.
- **Code déontologique**