

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

Justice - Paix - Travail

COUR DES COMPTES

***MANUEL D'ASSURANCE QUALITE
DES TRAVAUX DE VERIFICATION
DE LA COUR DES COMPTES DE LA
RDC***

PRÉAMBULE

La Cour des Comptes de la République Démocratique du Congo, ci-après dénommée « la Cour », est consciente de l'importance de la qualité de ses vérifications et de ses rapports. Elle en fait un élément prioritaire de son action.

Ainsi, afin de lui permettre de garantir la bonne qualité de ses travaux et de ses rapports, la Cour des comptes a élaboré le présent Manuel d'assurance qualité de ses vérifications, qui décrit les différents contrôles de qualité qu'elle entend mettre en œuvre.

Cette qualité passe par un processus d'identification et de gestion des activités nécessaires pour la garantir. C'est pourquoi, la Cour des comptes a adopté, dans le présent manuel, une approche systématique. De surcroît, il est en effet nécessaire de procéder méthodiquement et de manière structurée en mettant en place un processus permanent à même d'améliorer la qualité de ses vérifications et de ses rapports.

La qualité d'une vérification de la Cour est le degré de conformité de celle-ci à la méthodologie qu'elle a développée au regard d'un ensemble de critères spécifiques, notamment :

- l'importance des éléments examinés lors de la vérification (dimension financière, impact sur l'opinion publique ou sur les politiques) ;
- la fiabilité des résultats et des conclusions de la vérification (justification de toutes les déclarations par les données recueillies) ;
- le respect de l'objectivité et de l'impartialité lors de la vérification (rapport qui ne repose que sur des faits et leur analyse sans préjugé favorable ou défavorable) ;
- la prise en compte et l'exécution satisfaisante de tous les éléments nécessaires dans l'étendue de la vérification ;
- la production des rapports et arrêts en temps utile ;
- la clarté de la présentation des constatations et des recommandations dans le rapport ;
- l'assurance que les ressources affectées à la vérification sont suffisantes par rapport à son importance et à sa complexité ;
- l'utilisation effective des constatations et recommandations du rapport par l'agent vérifié, les pouvoirs publics et le public.

Ces divers critères constituent les objectifs des contrôles de qualité développés par la Cour. Les contrôles de qualité désignent les politiques et les procédures mises en place au sein de la Cour afin de s'assurer que ses travaux présentent constamment une qualité élevée.

L'assurance qualité désigne, quant à elle, le processus établi par la Cour afin de garantir la mise en place effective des contrôles, leur mise en œuvre satisfaisante et l'identification de diverses possibilités de les renforcer ou de les améliorer par d'autres moyens.

Pour l'élaboration de ce manuel d'assurance qualité, la Cour s'est inspirée des normes de contrôle de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), des normes de l'IFAC et des prescriptions du Conseil Régional de Formation des ISC d'Afrique Francophone sub-saharienne (CREFIAF) ainsi que de la réglementation nationale applicable à la Cour.

Ce manuel présente un ensemble de politiques et procédures qui ont été établies à partir des normes rappelées et qui visent à favoriser l'utilisation d'un cadre commun de méthodes et de travail pour l'ensemble des vérificateurs de la Cour afin de respecter les bonnes pratiques et normes généralement admises sur le contrôle de la qualité dans les Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (ISC).

Le présent document présente les principes d'assurance qualité adoptés par la Cour en matière de contrôle de qualité de ses vérifications et de ses rapports.

Fait à Kinshasa, le _____

Le Président de la Cour des Comptes

Le Procureur Général près la Cour des Comptes

Chapitre introductif : Présentation du Manuel

But du Manuel d'assurance qualité

- 0.1. Le manuel d'assurance qualité fournit une méthodologie qui permet de faciliter l'exercice d'un contrôle de qualité des travaux de vérification de la Cour.
- 0.2. Le but de l'élaboration et de l'application d'un manuel d'assurance qualité est de garantir que tout contrôle vérifie des questions essentielles et que les résultats du contrôle donnent une image vraie et crédible des problèmes soumis à l'examen. Il est important d'assurer une haute qualité tout au long du processus de contrôle si la Cour veut améliorer ses résultats et sa crédibilité.
- 0.3. Les principaux objectifs visés par le Manuel sont :
 - permettre à la Cour de s'assurer que les normes de contrôle, directives et autres méthodes de vérification contenues dans son manuel de procédures sont appliquées ;
 - s'assurer que les normes de contrôle, la méthodologie et les directives de la Cour sont appliquées de façon correcte et en conformité avec les normes internationales en matière de vérification ;
 - permettre à la Cour de s'auto-évaluer, de détecter les domaines de ses activités dans lesquels des formations à l'intention du personnel sont nécessaires ou encore des changements ou réformes adaptés **doivent** être mis en œuvre ;
 - répondre à un besoin d'instaurer au sein de la Cour une culture institutionnelle où la haute qualité est une valeur fondamentale qui se reflète dans la qualité de l'encadrement.
- 0.4. Le Manuel décrit les concepts qui sous-tendent l'assurance qualité au niveau de la Cour. Il explique, notamment, de manière générale comment devrait s'effectuer le contrôle qualité des travaux de vérification.
- 0.5. Le Manuel précise les procédures de contrôle qualité à mettre en place pour s'assurer que les normes en vigueur sont respectées. Ces procédures incluent, entre autres, les textes sur la Cour, les circulaires, les documents internes, des listes de contrôle de la vérification, le manuel de procédures, etc. Elles définissent des conditions pour que le travail soit supervisé, révisé et accepté à toutes les phases de la vérification.
- 0.6. La Cour doit se fixer pour objectif général de prendre en compte les risques liés à la qualité attachés à ses travaux et, d'établir un système de contrôle qualité permettant de parer à ces risques. Ces risques dépendent du mandat et des fonctions de la Cour, de même que des conditions et du contexte dans lesquels elle mène ses activités. Des risques liés à la qualité peuvent également découler de l'exercice du jugement professionnel, de la conception et de la mise en œuvre de politiques et de procédures, ou de l'application

des méthodes de la Cour visant à communiquer les résultats de ses travaux. Les missions présentant un risque élevé requièrent cependant un niveau de contrôle plus exhaustif.

Utilisation du Manuel

- 0.7. Le Manuel contient des « exigences » qui sont signalées par l'emploi du verbe « devoir » et qui apparaissent en caractères gras dans le texte. Le personnel de direction (Président de la Cour, Procureur, Présidents de chambre, chefs de section, magistrats rapporteurs ou contre rapporteur, Directeurs d'audit...) doit obligatoirement se conformer à ces exigences pour respecter et faire respecter les normes professionnelles.
- 0.8. De plus, le Manuel contient d'autres commentaires explicatifs qui fournissent un complément d'informations sur les exigences ainsi que des indications de mise en œuvre. Il se peut notamment que ces indications comportent des précisions sur le sens ou la portée d'une exigence, ou des exemples de procédures pouvant être appropriées dans des circonstances particulières.
- 0.9. Il est donc important que le personnel considère, en plus des "exigences", l'ensemble des indications fournies dans le Manuel pour la conduite des travaux de contrôle qualité.

Structure du Manuel

- 0.10. Le Manuel présente les concepts et les procédures d'assurance qualité. Il comprend les chapitres suivants :
- Chapitre 0 : Présentation du Manuel
 - Chapitre 1 : Généralités sur l'assurance qualité ;
 - Chapitre 2 : Contrôle qualité des travaux de planification ;
 - Chapitre 3 : Contrôle qualité des travaux d'exécution ;
 - Chapitre 4 : Contrôle qualité du rapport de vérification ;
 - Chapitre 5 : Documentation et supervision ;
 - Chapitre 6 : Mise en œuvre et surveillance du système d'assurance qualité de la Cour.

Chapitre I : Généralités sur l'assurance qualité

Les organismes de référence

1.1. La Cour se réfère de manière générale, dans le cadre de sa méthodologie de vérification, aux organismes suivants :

- L'INTOSAI;
- Le CREFIAF;
- L'IFAC.

L'Organisation internationale des Institutions supérieures de Contrôle des Finances publiques (INTOSAI)

1.2. L'INTOSAI est une organisation autonome, indépendante et apolitique, créée en 1953 à La Havane (Cuba). Organisation non gouvernementale avec un statut spécial auprès des Nations unies, elle compte à ce jour 189 membres à part entière dont la RDC et trois membres associés. Elle est l'organisation de référence du contrôle externe des finances publiques et fournit à ce titre, depuis plus de 60 ans, un cadre méthodologique et conceptuel aux Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC). Par conséquent, elle a pour mission de promouvoir la compétence professionnelle, l'image, la crédibilité et la valeur ajoutée des ISC membres.

Le Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne (CREFIAF)

1.3. Le CREFIAF (Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne est l'un des sous-groupes linguistiques de l'AFROSAI. Il a été créé en 1997 à Yaoundé lors de l'atelier de Planification stratégique organisé par l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) à l'intention des Chefs des ISC francophones. Le CREFIAF compte actuellement 23 ISC membres dont la Cour des Comptes de la RDC.

1.3.1. Conformément à ses statuts, le CREFIAF est une association internationale qui a pour but d'assurer le renforcement de capacités des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques de l'Afrique Francophone Subsaharienne.

1.3.2. Ses principaux objectifs sont de :

promouvoir :

- la coopération entre les Institutions supérieures de Contrôle des Finances Publiques de la sous- région ;
- l'intégration des femmes aux activités professionnelles des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques ;

- la lutte contre la pauvreté et la corruption ;
- les droits de la personne, la démocratie et la bonne gouvernance ;
- la protection de l'environnement,

et d'assurer la formation des spécialistes en vérification.

1.3.3. Dans le cadre de son plan stratégique pour la période 2013-2017, le CREFIAF a placé le renforcement des capacités des ISC en matière d'assurance qualité de leurs travaux au centre de ses programmes.

L'International Federation of Accountants (IFAC)

L'IFAC est l'organisation mondiale de la profession comptable créée en octobre 1977. Elle regroupe principalement des organisations nationales d'experts-comptables et compte actuellement 157 membres et associés dans 122 pays. Afin de renforcer la profession comptable, elle assure et promeut l'adhésion à des normes professionnelles de haute qualité (normes ISA (International Standards on Auditing), fait progresser la convergence vers ces normes internationales.

Les normes de référence en matière d'assurance qualité

Les composantes de l'assurance qualité de la Cour ont été développées en se fondant sur les standards décrits ci-après.

Les standards de l'INTOSAI

1.4. Les ISSAI (International Standards of Supreme Audit Institutions) sont des normes professionnelles et directives de bonne pratique publiées par l'INTOSAI qui énoncent les conditions préalables au bon fonctionnement et à la conduite professionnelle des Institutions ISC et des principes fondamentaux de contrôle des finances publiques. Ces standards reposent en grande partie sur les standards édictés par l'IFAC auxquels ils apportent des indications ou directives supplémentaires concernant l'application des normes ISA au secteur public.

1.5. La base des standards de l'INTOSAI se réfère au code de déontologie, aux normes de contrôle et aux lignes directrices pour les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public. De ces documents découlent les normes ISSAI. Elles comprennent les éléments suivants que la Cour a retenu comme base pour l'élaboration de son manuel d'assurance qualité :

- les principes fondateurs de l'INTOSAI (Déclaration de Lima sur l'indépendance, Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC) ;
- les préalables au fonctionnement des ISC composés de différentes lignes directrices parmi lesquelles l'**ISSAI 40** relative au **Contrôle Qualité pour les ISC** et l'**ISSAI 20** relative à la **Transparence et à la responsabilité**;

- les principes fondamentaux de contrôle des finances publiques (ISSAI 100, 200, 300 et 400) ;
- les Directives de contrôle qui constituent des lignes directrices relatives à chaque type de vérification et à divers sujets spécifiques.

Les standards de l'IFAC

1.6. Les standards de l'IFAC concernant les questions d'assurance qualité comprennent :

- Les normes ISA (International Standards on Auditing) dont ISA 220 « *Contrôle qualité des missions d'audit d'informations financières historiques* »;
- Les normes ISQC (International Standard on Quality Control) dont la norme ISQC1 relative au « *Contrôle qualité des cabinets (valable aussi pour les ISC) réalisant des missions d'audit ou d'examen limité d'informations financières historiques, et d'autres missions d'assurance et de services connexes* ». Elle complète l'ISA 220 mentionnée ci-dessus.

Définition des concepts

1.7. **La qualité** d'une vérification est le degré de conformité de celle-ci à la méthodologie développée par la Cour, au regard d'un ensemble de critères spécifiques que sont notamment :

- l'importance des éléments examinés lors de la vérification (dimension financière, performance de l'entité vérifiée, impact sur l'opinion publique) ;
- la fiabilité des résultats et des conclusions de la vérification (justification pleine de toutes les constatations par les données recueillies) ;
- le respect de l'objectivité et de l'impartialité lors de la vérification (le vérificateur **doit** s'en tenir à la réalité des faits dans le traitement des affaires qui lui sont confiées. Son opinion **doit** être juste et strictement fondée sur les normes de contrôle en vigueur) ;
- la prise en compte et l'exécution satisfaisante de tous les éléments du plan de mission ;
- la production du rapport de vérification en temps utile ;
- la clarté de la présentation des constatations et des recommandations dans le rapport ;
- l'assurance que les ressources assignées à l'équipe de vérification sont suffisantes par rapport à son importance et à sa complexité ;
- le respect des principes d'indépendance et d'impartialité dans toutes les procédures de la Cour.

1.8. **Le contrôle qualité** désigne les politiques et les procédures mises en place au sein d'une ISC afin de s'assurer que ses travaux présentent constamment une qualité élevée.

C'est un processus par lequel l'ISC obtient l'assurance que toutes les phases de la vérification (planification, exécution et rapport) sont exécutées en conformité avec ses règles, ses pratiques et ses procédures. Un système de contrôle de la qualité devrait garantir que les vérifications se déroulent au moment opportun, qu'elles sont complètes, bien documentées, exécutées et examinées par un personnel qualifié.

1.9. **L'assurance qualité** désigne le processus établi par une ISC visant à garantir :

- la mise en place effective des contrôles qualités nécessaires ;
- la mise en œuvre satisfaisante des contrôles qualités ;
- l'identification des diverses possibilités de renforcer ou d'améliorer, par d'autres moyens, ces contrôles.

1.10. L'assurance qualité a pour but le développement de la qualité du contrôle ainsi que l'élimination des déficiences dans l'avenir. Elle prend en considération toutes les démarches et procédures mises en œuvre afin d'assurer un haut niveau de la qualité des vérifications.

1.11. L'assurance qualité est un processus d'évaluation centré sur le fonctionnement du système de contrôle qualité. C'est un examen qui est réalisé par des personnes externes à l'équipe de contrôle et qui vise à déterminer :

- Quels contrôles devaient être appliqués?
- Comment les contrôles ont été exécutés?
- Si les contrôles présentent des lacunes, quels sont les moyens à prendre pour améliorer le système d'assurance qualité des vérifications effectuées.

Responsabilité du système de contrôle qualité

1.12. La mise en place et l'animation du système de contrôle qualité sont de la responsabilité de la Direction de la Cour, notamment du Président de la Cour, du Procureur général et des présidents de chambre. Elle doit avoir la responsabilité globale de la qualité pour tous les travaux effectués par la Cour.

1.13. La Direction de la Cour peut confier la gestion du système de contrôle qualité à un ou des magistrats ou un groupe de personnes au sein de la Cour qui possèdent une expérience suffisante et appropriée pour exercer cette fonction.

1.14. Il appartient à la Direction de promouvoir la culture de la qualité c'est-à-dire qu'elle doit mettre l'accent sur l'importance de la qualité dans tous les travaux de la Cour, y compris ceux confiés à des experts ad hoc.

1.15. La Direction **doit** reconnaître l'exigence supérieure de la qualité dans tous les travaux de la Cour, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas permettre des considérations d'ordre

politique ou toute autre considération de nature à compromettre la qualité des travaux effectués.

- 1.16. La Direction **doit** veiller à ce que des ressources suffisantes soient disponibles pour la tenue du système de contrôle qualité.

Rôle des principaux acteurs de la Cour

- 1.17. L'examen des processus qui contribuent à la qualité de la vérification peut revêtir les modalités suivantes :

- L'examen des travaux de vérification par les responsables de la Cour ou les magistrats expérimentés et/ou par les « pairs » placés au même niveau dans la hiérarchie ;
- L'examen en chambre des travaux de vérification et la prise collégiale des décisions ;
- La soumission des décisions juridictionnelles au formalisme du contradictoire ; et la possibilité de faire recours des arrêts ;
- La prise en compte des observations des entités vérifiées pour les contrôles non juridictionnels, etc.

- 1.18. L'amélioration de la qualité du contrôle exige une approche systématique au niveau de la Cour. Ainsi, elle **doit** procéder, de façon méthodique et organisée, à l'identification des faiblesses liées aux activités de vérification pour pouvoir sans cesse définir toute question relative à la qualité.

- 1.19. Le contrôle qualité **doit** être l'affaire de tous les acteurs de la Cour.

Le rôle du Premier Président de la Cour

- 1.20. Selon l'article 23 de la loi organique, « *Le Premier Président de la Cour des comptes assure la direction générale de la Cour. À ce titre, il définit l'organisation générale des travaux et arrête un programme annuel. Il préside les audiences solennelles et les chambres réunies. Il peut présider les séances des chambres, des sections des chambres, des commissions et des comités.* »

- 1.21. Ainsi, le Premier Président de la Cour **doit** soutenir activement toutes les démarches visant à assurer la qualité des travaux de la Cour en se positionnant comme initiateur et catalyseur de la démarche. Dans cette optique, il **doit** veiller à la formalisation des normes et procédures de contrôle qualité afin de les communiquer à l'ensemble du personnel de contrôle de la Cour.

Le rôle du Procureur général près la Cour

- 1.22. Conformément aux dispositions de l'article 31 de la loi organique, « *Le procureur général exerce son ministère par voie de réquisition, de conclusion, ou d'avis* ». En cas de besoin, le Procureur général ou son représentant peut émettre un avis qui permet d'éclairer les travaux effectués, en particulier sur les questions juridiques.
- 1.23. Le Procureur général est un acteur important dans le processus d'assurance qualité dans une juridiction financière. En effet, il :
- analyse et donne un avis sur les questions de compétence ;
 - porte une appréciation sur le déroulement de la procédure (conformité à l'ordre de mission, délais, caractère contradictoire,...) ;
 - donne un avis sur l'adéquation des résultats de vérification et les méthodes utilisées ;
 - examine toute question juridique et notamment les infractions présumées à la réglementation applicable ;
 - vérifie le bien-fondé des observations sur la base des pièces justificatives (dossier-liasse-rapport) ;
 - émet un avis sur la pertinence des observations et les différentes suites qu'il conviendrait d'y apporter en veillant à la proportionnalité de celles-ci à la gravité des irrégularités relevées ;
 - veille au respect des délais prescrits pour la production des comptes et, en cas de retard, requiert l'application des amendes prévues par la loi.
- 1.24. En somme, le Procureur général est non seulement garant du respect de l'application de la réglementation dans le cadre de l'organisation et du fonctionnement de la Cour, mais aussi de l'exécution des travaux relatifs aux missions de la Cour et de ses relations avec les personnes concernées par ces contrôles.

Le rôle du Président de chambre

- 1.25. Selon l'article 29 de la loi susvisée, « *le Président de chambre répartit les travaux de la chambre et s'il y a lieu entre les sections. Il préside les séances de chambre et il peut présider les séances de section* ».
- 1.26. Dans la mise en œuvre de l'assurance qualité, le Président de chambre est un acteur important car intervenant à différents niveaux :
- au stade de la programmation, il **doit** veiller à obtenir une bonne compréhension de l'entité à contrôler et de l'environnement dans lequel elle évolue, prendre en compte les travaux réalisés précédemment, évaluer les risques liés à la mission et s'assurer de la disponibilité des ressources humaines ;

- au stade de planification de la mission, il **doit** répartir les travaux entre les magistrats de la chambre en fonction de critères préalablement définis (compétence, expérience, difficultés liées à la mission, nature de la mission, etc.) ;
- au stade de l'exécution, le Président de chambre s'assure de la qualité des travaux effectués en veillant à la formation permanente des membres placés sous son autorité et à l'application des méthodes ou normes de vérification adoptées par la Cour. Il **doit** veiller de façon particulière à la prompt expédition des affaires soumises à la chambre ;
- au stade du rapport, le Président de chambre **doit** veiller sur la qualité du travail par la désignation d'un contre-rapporteur et la formulation de ses observations sur le rapport produit. De plus, les réunions de chambre qu'il préside constituent des occasions pour débattre des questions liées à la qualité des travaux effectués et s'assurer que les observations formulées sont fondées et prises en compte par le rapporteur.

Le rôle du rapporteur et du contre-rapporteur

- 1.27. À l'issue de l'instruction du dossier ou de l'exécution de la mission, le rapporteur rédige son projet de rapport ou d'arrêt et le transmet au Président de Chambre. Selon le type de contrôle, le Président de chambre peut désigner un contre-rapporteur pour vérifier le travail du rapporteur.

Ce contre-rapporteur procède à toutes les investigations qu'il juge utiles dans les mêmes conditions que celles prévues par le rapporteur.

- 1.28. Dans le cas de l'instruction du compte de gestion ou d'un contrôle de gestion, le Président de chambre doit s'assurer que le magistrat rapporteur s'est conformé aux délais de vérification du compte et d'élaboration du rapport et du projet d'arrêt.

Chapitre II : Contrôle qualité de la planification de la vérification

Programmation d'une mission de vérification

2.1. La Cour **doit** obtenir les informations qu'elle considère nécessaires avant de décider d'une mission, de manière à :

- obtenir une bonne compréhension de l'entité à contrôler et de l'environnement dans lequel elle évolue ;
- prendre en compte les travaux réalisés précédemment ;
- évaluer les risques liés à la mission et l'importance relative des points qui seront contrôlés lors de la vérification :
 - Certaines vérifications sont complexes et revêtent un degré considérable d'aléas entraînant un risque nettement plus élevé de défaillance, surtout si elles portent sur des questions sensibles du point de vue politique ou qui attirent l'attention du public ;
 - Si le risque n'est pas géré correctement, le résultat de la vérification peut porter préjudice à la crédibilité de la Cour ;
- s'assurer qu'elle est compétente pour accomplir la mission et en a les capacités (ou prévoir l'engagement d'experts ad hoc de manière à disposer de ces compétences) ;
- s'assurer qu'elle dispose des ressources nécessaires en temps et en moyens (internes et externes) ;
- s'assurer qu'elle peut se conformer aux règles d'éthique et d'indépendance.

2.2. Lorsqu'il existe des menaces pour l'indépendance de la Cour et des vérificateurs, elles **doivent** être atténuées par la mise en place de mesures destinées à les éliminer ou à les amoindrir pour ramener leur effet à un niveau acceptable.

Composition des équipes

2.3. Dans la composition des équipes de vérification, la Cour **doit** tenir compte notamment des habiletés et compétences disponibles en son sein et de leur complémentarité. Les équipes de contrôle **doivent** comporter au moins un magistrat pour assurer la coordination des travaux et jouer le rôle d'interface avec l'entité contrôlée ou les justiciables de la Cour.

2.4. Dans le choix des membres de l'équipe, il **doit** être tenu compte, entre autres :

- de l'ampleur et la complexité de la mission ;
- du calendrier d'exécution des travaux à effectuer ;
- de la disponibilité du personnel en fonction du niveau d'expérience ;

- des contraintes comme les questions relatives à l'indépendance ;
 - des aptitudes et de la performance de chaque membre du personnel.
- 2.5. La Cour **doit** veiller au rythme de rotation des équipes de vérification afin d'atténuer le risque de familiarité avec l'entité à vérifier. Cette rotation **doit** être planifiée de façon à ne pas nuire au bon déroulement des missions.
- 2.6. Dans la programmation des missions, la Cour peut se trouver dans une situation où les ressources humaines et les profils de compétence sont insuffisants. Ces contraintes limitent à la fois le nombre et le type de vérifications qu'elle est en mesure d'entreprendre.
- 2.7. Par conséquent, pour assurer un niveau élevé de qualité, la première tâche de la Cour consistera à affecter les ressources disponibles aux contrôles :
- qu'elle a l'obligation de faire chaque année (contrôle de l'exécution des lois de finances, jugement des comptes) ;
 - présentant un caractère prioritaire ;
 - demandés par le Président de la République, le Parlement et le Gouvernement.

Plan de mission

- 2.8. Dans toutes les vérifications, la première phase **doit** consister à mettre au point un plan de mission bien documenté. Ce plan **doit** être établi par le Chef de mission en consultant les autres membres de l'équipe ou la structure collégiale. Il **doit** tenir soigneusement compte, entre autres, des éléments suivants :
- le nombre de personnes disponibles pour la vérification et leurs compétences ;
 - le temps alloué et les ressources financières et autres, notamment l'expertise externe requise, le cas échéant, pour mener à bien la vérification ;
 - les risques qui peuvent se présenter au cours de la vérification.
- 2.9. L'élaboration du plan de mission est une phase cruciale du processus de planification. Toute vérification implique la collecte des données et l'analyse des faits permettant de tirer des conclusions fiables et valables sur les points à contrôler. Or, les ressources disponibles, à cet égard, sont pratiquement toujours limitées. Le plan de mission permet de comparer les travaux à effectuer et les ressources disponibles à cet effet.
- 2.10. Les divers éléments qui peuvent être inclus dans le plan de mission sont :
- le cadre légal de la mission de vérification ;
 - la présentation succincte de l'entité à contrôler ;
 - un récapitulatif des résultats des vérifications précédents et de leur impact) ;
 - les facteurs ayant une incidence sur la vérification, y compris ceux qui permettent d'évaluer son importance relative ;
 - l'évaluation des risques ;

- les objectifs de la vérification ;
- l'étendue et la méthodologie de vérification : quelles preuves faut-il obtenir pour atteindre les objectifs visés, quand et comment ? ;
- les ressources nécessaires : personnel affecté à la vérification avec tous les détails (identité, fonction, tâches à accomplir, responsabilité), personnel spécialisé et experts (qui et quand), déplacement requis, temps à allouer et budgets des coûts ;
- les coordonnées des personnes à contacter au sein de l'entité à contrôler ;
- le calendrier de la vérification et la date de remise du projet de rapport à soumettre au niveau interne.

2.11. Bien que les éléments de base des plans de mission soient généralement les mêmes, leur contenu réel diffère considérablement en fonction du type de vérification (selon qu'il s'agit d'une vérification de régularité ou de performance, des objectifs et de l'entité à vérifier). Il peut même exister des différences importantes pour des vérifications de même nature.

2.12. Le plan de mission **doit** être examiné et modifié, le cas échéant, par un responsable exerçant un pouvoir de supervision des travaux de l'équipe de vérification. A défaut, ce plan sera revu par un magistrat ayant l'expérience et la compétence requises, qui ne fait pas partie de l'équipe de vérification et a déjà mené à bien des contrôles d'une nature et d'une complexité similaires. Le superviseur peut procéder à sa révision en utilisant une liste de contrôle dont un modèle est joint en **annexe 1**.

2.13. Le plan de mission est soumis à l'approbation de la chambre. Toutes ces procédures d'examen, de modification et d'approbation du plan de mission **doivent** être documentées.

Chapitre III : Contrôle qualité de l'exécution des travaux de vérification

Conditions préalables à l'exécution d'une mission de vérification

3.1 Avant de commencer une vérification, le Chef de mission **doit** s'assurer :

- que le plan de mission élaboré et approuvé peut être mis en œuvre correctement ;
- que toutes les personnes intervenant dans la vérification ont bien compris le plan de mission dans son ensemble et les tâches qui leur sont assignées afin d'exprimer toutes les préoccupations qu'elles pourraient avoir ;
- que chacune d'elles possède les qualifications requises pour s'acquitter des tâches qui lui incombent ;
- qu'il n'existe ni conflit d'intérêts ni autre facteur de nature à empêcher l'une d'elles d'effectuer les tâches prévues avec toute la compétence et l'objectivité requises.

3.2 La vérification **doit** se dérouler conformément au plan approuvé. Mais, le processus de planification ne prend pas fin au début de la phase d'exécution. Bien au contraire, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, des circonstances imprévues exigent souvent de modifier le plan. Ces changements **doivent** être documentés et justifiés.

3.3 Si un changement a une incidence sur la méthodologie de la vérification, le temps imparti et les ressources allouées, il **doit** être examiné et approuvé par l'instance qui a approuvé le plan initial. Toutes les approbations des changements **doivent** être documentées.

Responsabilités des membres de l'équipe de vérification

3.4 Le Chef de mission **doit** faire en sorte que :

- la vérification se déroule conformément au programme de travail ;
- les changements de méthodologie ou d'autres éléments du plan soient approuvés par lui-même et le cas échéant, par d'autres responsables de la Cour ou par la chambre concernée ;
- les résultats de tous les sondages et les conclusions de la vérification soient documentés correctement ;
- les conclusions soient exposées de manière objective, précise, impartiale, approfondie, exhaustive, concise et en mettant l'accent sur leur importance relative.

- 3.5 Le Chef de mission **doit** porter à l'attention de du président de chambre direction de la Cour tout manquement aux obligations déontologiques par un membre de l'équipe de vérification ou un expert.
- 3.6 Les membres de l'équipe de vérification **doivent** également informer le chef de mission de tout incident ou entrave dans les relations avec l'entité ou les justiciables de la Cour.
- 3.7 Les membres de l'équipe **doivent** établir périodiquement des rapports suffisamment détaillés des tâches exécutées, afin de s'assurer que les travaux sont effectués dans les délais.
- 3.8 Tous les membres de l'équipe de vérification ainsi que les experts choisis **doivent** afficher un comportement éthique approprié durant toute la mission.
- 3.9 En cas de problèmes imprévus, il est indispensable de s'en référer au Chef de mission qui pourra modifier l'étendue du contrôle et/ou le programme de vérification.

Documentation de la vérification

- 3.10 A l'achèvement de chaque tâche de vérification, le membre de l'équipe qui l'a effectuée **doit** documenter immédiatement les résultats de manière très détaillée en élaborant une feuille de synthèse des constatations. Chaque feuille de synthèse **doit** être examinée, visée et approuvée par le Chef de mission et au moins par un autre superviseur à un stade ultérieur de la vérification. Elle **doit** aussi être datée de manière certaine.
- 3.11 Les documents de travail jouent un rôle essentiel dans le déroulement de la vérification ou de l'instruction des affaires juridictionnelles. Ils **doivent** être réunis, examinés et conservés systématiquement, puis ordonnés de manière à faciliter la préparation et l'examen du rapport de vérification ou de l'arrêt.

Supervision des travaux de vérification

- 3.12 Le Chef de mission **doit** superviser le travail des membres de son équipe afin de s'assurer que les tâches sont exécutées correctement et conformément au programme de vérification. L'importance et la nature de cette supervision seront subordonnées à divers facteurs, tels que le nombre de personnes affectées à la mission de vérification, leur expérience, leur expertise, leurs qualifications et leurs aptitudes.
- 3.13 Si un membre de l'équipe a du mal à s'acquitter d'une tâche qui lui a été assignée, il **doit** en informer, dans les meilleurs délais, le Chef de mission qui devra lui fournir davantage de soutien.
- 3.14 Les aspects juridictionnels de certaines procédures peuvent impliquer que le magistrat instructeur travaille seul. Dans ce cas, la supervision est assurée par un contre-

rapporteur. Ce dernier **doit** s'assurer du respect des normes et procédures par le rapporteur.

3.15 Au sein de la Cour, il existe plusieurs niveaux de supervision :

- Directeur d'audit ;
- Rapporteur /chef de mission ;
- Contre-rapporteur ;
- Chef de section ;
- Président de chambre ;
- Chambre.

3.16 Au moins un superviseur relevant de l'un de ces niveaux de supervision **doit** :

- être en contact avec le Chef de mission ;
- faire périodiquement le point sur la progression de la mission ;
- et examiner tous les problèmes éventuellement rencontrés et y apporter des solutions.

Difficultés liées à l'exécution des travaux de vérification

3.17 Il n'est pas rare au cours d'une vérification que le Chef de mission rencontre des difficultés imprévues qu'il n'est pas en mesure de résoudre. Dans ce cas, il **doit** s'en référer au Président de chambre.

3.18 En cas de problèmes ou de questions techniques imprévus exigeant des compétences que les membres de l'équipe de vérification ne possèdent pas, le Président de chambre **doit** :

- saisir le Premier Président pour la convocation des chambres réunies ou requérir l'avis du Procureur général ;
- proposer le recours à un expert.

3.19 Le recours à des experts **doit** être fait de manière à garantir une assistance appropriée dans le domaine souhaité par la Cour. Pour ce faire, elle **doit** mettre en place un système permettant de choisir les experts dans la transparence et dans un souci de rationalisation de ses ressources. Au besoin, ce choix peut être réalisé par appel à concurrence ou en consultation des organismes auxquels ces experts appartiennent.

3.20 La Cour **doit** s'assurer que les experts choisis ont une compréhension du contexte dans lequel elle évolue ainsi que des travaux qu'ils sont appelés à effectuer.

- 3.21 La Cour **doit** garantir aux experts la même protection que celle accordée à son personnel de vérification. De même, les experts se **doivent** de respecter les règles d'indépendance, non seulement dans leur domaine d'intervention, mais aussi dans le cadre de leur mission pour le compte de la Cour. Ils **doivent** aussi assurer la confidentialité de leurs travaux.
- 3.22 Les travaux demandés par la Cour **doivent** faire l'objet d'une formalisation par la chambre dont relève l'équipe de vérification, et d'une approbation par le Premier Président.
- 3.23 Le recours à un expert n'exonère pas la Cour de la responsabilité qu'elle assume en matière de la qualité des avis et conclusions émis par l'expert.
- 3.24 La Cour **doit** veiller à ce que l'expert remette le travail qui lui est demandé dans le délai imparti. Les prestations et les productions de l'expert **doivent** être conformes au cahier des charges qui lui a été notifié. Les conclusions de l'expert **doivent** être soumises à la contradiction des responsables de l'entité vérifiée ; d'où la nécessité de faire un rapport provisoire et un rapport définitif sur les prestations commanditées.
- 3.25 Il est recommandé aux vérificateurs de signaler les lacunes constatées dans le plan de mission et dans le système de contrôle qualité. Les échanges d'informations entre les vérificateurs chargés des travaux sur le terrain et leurs homologues dans l'institution favorisent la communication et les relations au sein du personnel de vérification. Ils permettent à tous les intéressés de mieux comprendre les tâches de contrôle et les problèmes connexes qui en découlent, tout en améliorant le système de contrôle qualité proprement dit.
- 3.26 A la fin des contrôles sur pièces et sur place, le Chef de mission et les superviseurs **doivent**, le cas échéant, passer en revue les résultats de la vérification, y compris les documents de travail, et documenter ce processus. A cette fin, il peut être utilisé une liste de contrôle dont un modèle figure en annexe (**Annexe 2**).
- 3.27 A cette occasion, il est utile d'identifier les changements et les améliorations à apporter pour les prochaines missions.

Chapitre IV : Contrôle qualité de la rédaction des rapports et arrêts

Rédaction des rapports et arrêts

- 4.1 Les rapports de vérification et les arrêts **doivent** être clairs, précis, concis, objectifs et remis dans les délais fixés. Il est essentiel qu'ils récapitulent fidèlement tous les faits pertinents et constants. Il **doit** être équilibré et constructif.
- 4.2 Les résultats et les conclusions **doivent** être étayés par des informations probantes suffisantes, pertinentes et appropriées fournies par les documents de travail utilisés dans la vérification ou lors de l'instruction.
- 4.3 Les problèmes signalés au cours de la vérification ou de l'instruction **doivent** être analysés correctement et résolus. Les réponses des entités contrôlées sur des questions majeures au cours de la vérification ou les suites à des problèmes soulevés par les vérificateurs, **doivent** être mentionnés et analysés dans le rapport.
- 4.4 Il en est de même des moyens soulevés par les justiciables dans le cadre des procédures juridictionnelles. Ces moyens ainsi que les pièces fournies à leur appui doivent être mentionnés dans les arrêts.
- 4.5 Toute preuve matérielle contradictoire **doit** être signalée en expliquant pourquoi elle a été rejetée. Faute de quoi, elle ne peut être prise en compte dans les conclusions du rapport ou de l'arrêt.
- 4.6 Le Chef de mission **doit** rédiger le rapport de vérification avec l'aide de ses collaborateurs. Le processus de rédaction du rapport est supervisé par le Président de chambre.
- 4.7 Les projets d'arrêt sont établis par le rapporteur sous la supervision du Président de chambre et du contre-rapporteur.
- 4.8 Le Président de chambre et le Chef de mission **doivent** tenir, pour chaque projet de rapport, une feuille de route suivant le modèle joint en **annexe 3** afin de s'assurer du respect des délais de transmission.
- 4.9 Lors de la rédaction du rapport, le Chef de mission et le superviseur **doivent** vérifier en particulier que :
 - tous les résultats ont été évalués en termes d'importance relative ;

- toutes les constatations sont étayées par des preuves documentaires, et que les résultats, les conclusions et les recommandations figurent dans le rapport, avec toutes les références nécessaires aux documents de travail ;
- tous les faits pertinents et constants sont présentés de manière objective en des termes neutres ;
- les sources sont toujours indiquées (notamment pour les faits, les chiffres et les références) ;
- les recommandations ont été clairement formulées ;
- les réponses des entités contrôlées ont été prises en compte.
- toute divergence d'opinion avec l'entité contrôlée a fait l'objet d'une discussion et résolue dans le cadre d'une procédure contradictoire ;
- la structure du rapport est conforme aux normes applicables ;
- les procédures applicables sont suivies en cas de constatation d'irrégularités et de fraudes ;
- les délais de remise des rapports ou arrêts et de communication des réponses sont respectés.

Pour vérifier la présentation du projet de rapport de vérification, le Chef de mission **doit** se servir du modèle de liste de contrôle qui figure en **annexe 4**.

4.10 Le Chef de mission et le Président de chambre **doivent** s'assurer que les observations :

- décrivent de façon claire les faits ;
- rappellent de manière succincte la réglementation applicable ;
- exposent clairement les causes et les conséquences des constats ainsi que les conclusions du vérificateur.

4.11 Le Chef de mission et le Président de chambre **doivent** s'assurer que les recommandations obéissent aux règles suivantes :

- la recommandation doit être claire, brève et concise. A cet effet, il est conseillé d'éviter les tournures linguistiques complexes ou ambiguës et les longues phrases ;
- la recommandation doit être étroitement liée au contenu de l'observation et formulée à la fin de chaque axe de vérification ;
- la recommandation doit éviter de recourir aux hypothèses, c'est-à-dire en évitant des formules comme ' au cas où ..., il est recommandé..' ;
- la recommandation doit être rédigée en évitant toute formule d'obligation ;
- la recommandation doit être réaliste et réalisable, c'est-à-dire pertinentes et adaptées aux spécificités de l'entité vérifiée ;
- la recommandation ne doit être ni trop générale, ni très détaillée. Une recommandation trop générale risque de perdre en pertinence et de compliquer tout effort de suivi. De même, la recommandation doit au maximum éviter le glissement vers la prise de décision à la place du gestionnaire ;
- la recommandation doit indiquer clairement ses destinataires finaux (l'entité vérifiée ; le ministre de tutelle, ...) pour faciliter le suivi.

4.12 De même lors de la rédaction des arrêts, le rapporteur et le contre-rapporteur **doivent** vérifier en particulier que :

- les éléments de preuve à l'appui des déclarations de responsabilités dans les arrêts ou d'imputation de faits sont disponibles ;
- les déclarations de responsabilité et, le cas échéant, les sanctions ont été clairement indiquées ;
- les arguments contradictoires développés par les justiciables devant la Cour ont été discutés ;
- les arrêts font ressortir la saisine, l'exposé des éléments de poursuite, le cas échéant, la présentation des arguments des justiciables, la motivation et le dispositif.

Revue des rapports et arrêts

4.13 Un vérificateur expérimenté et/ou un collègue indépendant de l'équipe de vérification (la chambre ou le Comité des Rapports et Programmes) examinera avec soin l'adéquation du projet de rapport avec les éléments retenus lors de la planification de la mission.

4.14 Le Chef de mission **doit** répondre de façon appropriée à toutes les questions soulevées lors de cette révision. Ce processus d'examen, les commentaires qu'il a suscités et les mesures prises **doivent** être consignés dans des documents de travail.

4.15 Les divergences au sein de l'équipe **doivent** être résolues soit au niveau du chef de mission soit à celui du président de chambre ou de la chambre.

4.16 Les divergences sur des questions de procédure ou de jurisprudence **doivent** être renvoyées en chambres réunies. Les avis et les décisions des chambres réunies **doivent** être communiqués à tout le personnel de vérification.

4.17 Les conclusions du Ministère public **doivent** être produites dans le délai imparti. L'absence de conclusions doit être notifiée par écrit à la chambre et aux intéressés. La chambre délibère de plein droit à l'expiration du délai de production des conclusions.

4.18 Les décisions de classement sans suite par le Ministère public **doivent** être motivées.

Communication des rapports et arrêts et prise en compte des réponses des justiciables et responsables de l'entité vérifiée

4.19 Après adoption en chambre, le rapport provisoire **doit** être communiqué à l'entité contrôlée qui fournira ses réponses dans le délai qui lui est imparti.

- 4.20 Le Président de chambre **doit** veiller à la prise en compte des modifications des projets de rapports ou d'arrêtés par le rapporteur ou le Chef de mission, avant leur communication au ministère public.
- 4.21 Le Chef de mission devra étudier soigneusement les réponses de l'entité contrôlée et les conclusions du ministère public après leur transmission par le Président de Chambre. Les désaccords sur les faits **doivent** être résolus, en procédant éventuellement à des travaux complémentaires sur pièces et sur place au besoin.
- 4.22 Le projet d'arrêt délibéré en chambre fait l'objet d'un arrêt provisoire (jugement de compte et gestion de fait). Cet arrêt provisoire **doit** être communiqué au comptable dont le compte est en jugement et au présumé comptable de fait. Il **doit** également être soumis au ministère public pour ses conclusions.
- 4.23 Au vu des réponses apportées par les justiciables et des conclusions du ministère public, la chambre délibère pour adopter l'arrêt définitif. Dans les mêmes formes, l'arrêt définitif est notifié aux personnes concernées et communiqué au ministère public.
- 4.24 Faute de réponse du justiciable dans les délais, la Chambre statue de plein droit.
- 4.25 Il est indispensable de mentionner clairement la disposition législative ou réglementaire régissant la communication des rapports et arrêtés.
- 4.26 Les suites envisagées au rapport, qu'elles soient pénales, disciplinaires ou administratives ou concernant les publications des travaux de la Cour, **doivent** être débattues collégalement dans les instances d'approbation des rapports. Il en est de même des demandes de poursuites pour fautes de gestion.
- 4.27 Au terme de chaque mission, le Président de chambre **doit** veiller à établir un bilan. A cet effet, il **doit** se servir du modèle de bilan de vérification qui figure en **Annexe 5**.

Chapitre V : Contrôle qualité de la documentation et supervision

Documentation de vérification

5.1 L'équipe de vérification **doit** tenir des dossiers de travail constitués de documents qu'elle a préparés ou obtenus et que la Cour est tenue de conserver. La tenue de ces dossiers a pour objectifs de faciliter la planification, la réalisation et la supervision des travaux de vérification et de consigner les éléments probants obtenus.

5.2 L'équipe de vérification **doit** consigner dans ses dossiers de travail toutes les informations relatives :

- à la planification de la vérification ;
- à la nature, au calendrier et à l'étendue des procédures de vérification utilisées ;
- au résultat de ces procédures (éléments probants collectés) ;
- aux avis professionnels importants réunis et aux conclusions tirées ;
- aux raisonnements sur toutes les questions importantes nécessitant l'exercice d'un jugement et aux conclusions qui en découlent ;
- aux conclusions auxquelles l'équipe de vérification est parvenue à partir des éléments probants collectés ;
- à la synthèse des constatations et recommandations.

5.3 L'équipe de vérification **doit** rassembler dans les dossiers de vérification suffisamment de documents ayant valeur probante.

5.4 Les dossiers de travail **doivent** être suffisamment complets et détaillés pour permettre une compréhension globale de la vérification.

5.5 Afin de garantir la qualité de la documentation de vérification, les principes suivants **doivent** être appliqués :

- la documentation **doit** être préparée en temps opportun ;
- les feuilles de travail **doivent** faire clairement mention de l'objectif poursuivi, de la procédure de vérification menée, des éléments probants collectés et des conclusions tirées ;
- la même information ou analyse ne **doit** être décrite qu'une seule fois. Un renvoi doit être effectué au document qui l'a déjà mentionnée ;
- à la lecture des feuilles de travail, il **doit** être possible à un autre vérificateur de reprendre le travail effectué ;
- les documents inclus dans le dossier **doivent** faire mention de leur provenance et être référencés et reportés dans l'index ;
- les entretiens menés avec les responsables de l'entité contrôlée, avec un tiers ou un expert **doivent** faire l'objet d'un compte rendu ;

- les feuilles de travail et de synthèse **doivent** être finalisées à la date où le projet de rapport a été validé par la Cour ;
- le dossier de travail complet **doit** être finalisé dans les meilleurs délais après la publication du rapport définitif.

5.6 Les dossiers de travail **doivent** être conçus et structurés pour chaque vérification selon le modèle standard retenu par la Cour.

5.7 Le dossier de vérification peut être constitué sous format électronique. Dans ce cas, ans ce cas, il comprend les éléments suivants :

- les éléments probants disponibles sous forme de fichiers électroniques sont référencés dans le dossier papier et stockés sur support informatique joint au dossier papier ;
- les courriers électroniques importants sont imprimés et joints au dossier papier.

5.8 La contexture des dossiers électroniques **doit** être définie et standardisée.

Sécurité et confidentialité des dossiers de vérification

5.9 Le vérificateur **doit** adopter des procédures appropriées afin de préserver le caractère confidentiel des documents de travail et de les garder en lieu sûr.

5.10 Afin de garantir la confidentialité et la sécurité des dossiers de travail, les principes suivants **doivent** être appliqués :

- aucune feuille de travail ou de synthèse, aucun document ou ordinateur portable ne **doit** être laissé sans surveillance ;
- les documents de travail **doivent** être conservés dans un local sécurisé de la Cour ;
- l'accès aux ordinateurs **doit** être protégé par un mot de passe ;
- les dispositions relatives au stockage et au cryptage des documents électroniques **doivent** être réglées dans une directive ad hoc.

Dossier permanent

5.11 Les données relatives aux entités entrant dans le champ de contrôle de la Cour revêtant un caractère d'utilité récurrente (ex : organigramme, dernier rapport de gestion, derniers comptes annuels, mission, etc.) **doivent** être rassemblées dans un dossier permanent au nom de chaque entité.

5.12 La contexture du dossier permanent **doit** être arrêtée par un acte du Premier Président.

5.13 Le dossier permanent **doit** être constamment mis à jour. Cette mise à jour est de la responsabilité du service des archives, du greffe central ou des greffes de chambre.

Supervision et révision

5.14 A chaque étape de la vérification, les travaux **doivent** être supervisés de façon appropriée.

5.15 La supervision doit garantir la réalisation des objectifs de vérification et maintenir la qualité des travaux. Elle **doit** être assurée par des chefs de mission, des vérificateurs expérimentés et des présidents de chambre. Elle peut également se faire dans un cadre collégial comme les chambres.

5.16 La supervision **doit** garantir que :

- le contrôle est réalisé conformément aux procédures et pratiques de la Cour ;
- le plan de mission est exécuté tel qu'il a été validé;
- les documents de travail contiennent des preuves à l'appui de toutes les constatations, conclusions et recommandations ;
- les faits et constatations sont communiqués aux dirigeants des entités ou aux justiciables de la Cour.
- le vérificateur atteint les objectifs de contrôle fixés.

5.17 La supervision **doit** être formelle, c'est-à-dire, qu'elle **doit** être faite par écrit surtout pour tous les points jugés importants. L'écrit a une valeur probante dans la mesure où il établit la réalité du travail de supervision. Il indique avec exactitude, l'appréciation que le superviseur fait du travail de ses collaborateurs et les annotations qu'il a formulées.

5.18 Une note de supervision qui corrobore la nécessité de responsabiliser le superviseur vis-à-vis des travaux qu'il aura approuvés, **doit** être :

- bien rédigée ;
- claire, lisible ;
- concise ;
- pertinente ;
- facile à comprendre ;
- assortie des commentaires et de suggestions visant à améliorer la qualité du travail de l'équipe de vérification.

5.19 Les observations du superviseur **doivent** être portées lisiblement sur les feuilles de travail ou encore sur une liste de contrôle dont un modèle figure en **annexe 6**.

5.20 Le superviseur **doit** s'assurer que les feuilles de travail préparées par les vérificateurs contiennent :

- tous les faits importants et pertinents ;
- la source de tous les faits ;

- la nature et l'étendue des procédés de contrôle, le moment où ils sont appliqués et le nom du vérificateur qui les a appliqués ;
- les conclusions du contrôle et les éléments sur lesquels elles sont fondées.

5.21 Le superviseur **doit** également s'assurer que les feuilles de travail sont lisibles, propres et bien structurées.

5.22 La supervision peut aussi se faire sous forme de réunions avec les membres de l'équipe de vérification. En cas de difficultés, elle **doit** s'étendre aux responsables de l'entité vérifiée pour les aplanir et faciliter la contradiction.

5.23 Quelle que soit la modalité utilisée, la supervision **doit** aboutir à l'approbation, la correction ou le rejet des travaux supervisés.

La révision

5.24 Modalité de supervision, la révision **doit** être effectuée avant de formuler les conclusions et avant d'achever la rédaction du rapport définitif de la mission.

5.25 La révision **doit** garantir que :

- toutes les évaluations et conclusions sont étayées par des preuves objectives, appropriées et suffisantes ;
- toutes les erreurs et déficiences ont été identifiées et documentées ;
- les modifications et les améliorations nécessaires pour réaliser des contrôles futurs ont été définies et enregistrées pour leur prise en compte dans les plans de mission ultérieurs et dans les activités de renforcement des capacités.

5.26 La révision **doit** être effectuée durant une réunion de chambre au cours de laquelle sont évoqués les projets de rapports ou d'arrêts définitifs au vu des réponses des justiciables de la Cour.

5.27 Les réviseurs désignés au sein de chaque Chambre **doivent** se servir du modèle de guide de révision figurant en **annexe 7**.

Chapitre VI : Mise en œuvre et surveillance du système d'assurance qualité de la Cour

Maintien et développement d'une culture de la qualité au sein de la Cour des comptes

6.1 La Cour **doit** assurer le développement d'une culture qui reconnaît la qualité comme un élément essentiel pour la réalisation des missions qui lui sont confiées. Afin d'avoir une bonne application des standards de qualité, le système d'assurance qualité **doit** être partagé et vécu par tous au sein de la Cour.

6.2 Les politiques et procédures de contrôle qualité formalisées dans le présent manuel **doivent** être communiquées à l'ensemble du personnel de vérification de la Cour au cours d'une activité de formation.

6.3 Au cours de la formation, il **doit** être mis en évidence qu'il est de la responsabilité de chacun d'appliquer rigoureusement les standards de qualité lors de chaque vérification.

6.4 Le personnel de vérification **doit** communiquer, de manière ouverte, son point de vue et ses préoccupations en matière d'assurance qualité.

6.5 Un responsable du système de contrôle qualité, possédant une expérience suffisante et appropriée, les capacités et l'autorité nécessaires, **doit** être désigné afin de s'assurer du bon respect du présent manuel. La responsabilité finale de la qualité incombe toutefois au Premier Président de la Cour qui **doit** veiller à ce que des ressources suffisantes soient allouées pour le développement, la documentation et le soutien des politiques et procédures de contrôle qualité.

Revue par les pairs

6.6 Dans une revue par les pairs, une ISC se fait examiner par une ou plusieurs autres ISC. Le Premier Président **doit** soumettre les activités de vérification de la Cour à un examen périodique par une ISC paire.

6.7 Les revues par les pairs **doivent** être entreprises pour diverses raisons, notamment :

- adopter de meilleures pratiques et améliorer les résultats ;
- mettre en relief l'excellence du travail ;
- tenir compte des critiques formulées par des tiers ou d'autres institutions nationales.

6.8 Les modalités de la revue **doivent** être formalisées par un acte entre ISC.

- 6.9 Chaque revue par les pairs de la Cour **doit** spécifier clairement la nature et le processus d'évaluation d'une part, et se faire conformément aux normes et principes édictés dans le Guide de revue par les pairs de l'INTOSAI figurant en **annexe 12**, d'autre part.
- 6.10 L'équipe d'évaluateurs **doit** tenir compte du cadre national de la RDC pour émettre des recommandations pertinentes et applicables.

Standards du contrôle

- 6.11 La Cour **doit** assurer la qualité des vérifications en se servant des standards internationaux (INTOSAI, IFAC...) en les adaptant à la législation nationale et à d'autres contraintes.
- 6.12 La Cour **doit** veiller à ce que ses standards soient régulièrement mis à jour en tenant compte du développement de la profession ainsi que de ses expériences en matière de vérification.

Instructions, procédures et méthodes

- 6.13 La Cour **doit** élaborer des instructions, des procédures et des méthodes afin de permettre au personnel de vérification de réaliser des contrôles de qualité. Elle **doit** garantir l'utilisation de ces instruments à toutes les étapes de la vérification.
- 6.14 La Cour **doit** définir les critères d'élaboration des documents rédigés après la vérification. Ces critères **doivent** être exhaustifs, précis, objectifs, transparents et concis.
- 6.15 Des instructions, procédures et méthodes fiables **doivent** être élaborées par une unité méthodologique mise en place par le Premier Président. Ce dernier **doit** mettre à la disposition de cette unité un personnel spécialisé et des moyens suffisants. Des vérificateurs expérimentés **doivent** participer à l'élaboration et à la mise à jour des instructions, des procédures et des méthodes.

Contrôle du système d'assurance qualité

- 6.16 Le contrôle du système d'assurance qualité désigne le processus permanent de surveillance et d'évaluation de ce système. Ce contrôle permet d'obtenir l'assurance raisonnable que le système mis en place est pertinent, adéquat et fonctionne efficacement.
- 6.17 Ce processus inclut :
- la vérification annuelle, sur un échantillon de missions, de l'effectivité du contrôle qualité ;

- l'analyse régulière des développements récents des normes professionnelles et des obligations légales et réglementaires et l'adaptation, le cas échéant, de la méthodologie de travail de la Cour ;
- la formation continue ;
- la revue annuelle du manuel d'assurance qualité par une structure ad hoc comprenant toutes les fonctions impliquées dans les vérifications ou par des experts ;
- la tenue d'une séance d'information annuelle destinée à l'ensemble du personnel de vérification de la Cour afin de communiquer les constatations faites sur la qualité du système d'assurance qualité et les éventuelles modifications.

6.18 Les personnes affectées à la revue annuelle du contrôle qualité **doivent** être différentes de celles ayant participé aux travaux de vérification de l'échantillon retenu.

6.19 La structure **doit** faire le nécessaire pour que les résultats du suivi du système de contrôle qualité soient communiqués au Premier Président en temps opportun afin de lui permettre de prendre les mesures appropriées.

6.20 La tenue du système de contrôle qualité demande un suivi constant et un souci permanent de perfectionnement.

Appui

6.21 La Cour **doit** appuyer le personnel de vérification en facilitant le recours à une expertise externe et en favorisant la formation continue et l'utilisation de l'outil informatique.

6.22 Pour des besoins spécifiques, la Cour peut également bénéficier de l'appui de vérificateurs issus d'autres ISC.

6.23 La Cour **doit** assurer à son personnel une formation continue. Pour ce faire, elle **doit** mettre en place une structure chargée de la formation, adopter et mettre en œuvre un programme annuel de formation.

6.24 La Cour **doit** mettre en œuvre des programmes d'initiation destinés aux vérificateurs nouvellement recrutés pour leur permettre de s'adapter aux méthodes de travail.

6.25 La Cour **doit** mettre en place un système informatisé d'appui adapté à ses besoins. Le système informatisé **doit** également contribuer à garantir que tout contrôle est réalisé conformément à des standards, instructions et bonnes pratiques.

6.26 Le personnel de vérification doit prendre part à des formations appropriées portant sur l'utilisation du système informatisé.

6.27 La Cour **doit** promouvoir la coopération avec les institutions sœurs afin de profiter de leur expérience dans des domaines spécifiques.

ANNEXES

Annexes

Annexe I– Liste de contrôle pour la planification des vérifications

Les personnes chargées d'examiner l'adéquation de la planification des vérifications peuvent utilement se référer aux points suivants afin de s'assurer que :

Points de contrôle	Oui	Non	N/A
1. La planification tient compte des normes, des manuels, des directives et des pratiques établis par la Cour pour ses missions de vérification.			
2. Le dossier permanent concernant l'entité a été constitué et mis à jour.			
3. L'équipe de vérification ou le rapporteur a été désigné par ordonnance ou lettre de mission comportant les objectifs, la nature et l'étendue du contrôle, les exercices concernés et le délai de dépôt du rapport.			
4. Les documents nécessaires au contrôle ont été produits par l'entité ou les justiciable de la Cour.			
5. Les informations pertinentes sur les lois et les réglementations pouvant avoir un impact significatif sur les objectifs de la vérification ont été obtenues.			
6. Les objectifs et l'étendue de la vérification sont fixés.			
7. La liste des diligences à effectuer dans la vérification a été dressée.			
8. Les risques liés à la mission ont été pris en compte lors de la planification de la vérification ont été mis en lumière.			
9. Tous les membres de l'équipe de vérification ont une vision claire et méthodique du programme de la vérification.			
10. Les recommandations dans les rapports de vérification concernant l'entité ont été mises en œuvre par celle-ci.			
11. Les aspects financier, comptable et d'autres fonctions importantes de l'entité à contrôler sont suffisamment connus.			
12. Les principaux éléments du système de contrôle interne de l'entité à contrôler sont identifiés.			
13. Les procédures analytiques appropriées sont appliquées.			
14. Les tendances ou les écarts par rapport aux prévisions sont analysés.			
15. Les objectifs et missions de l'entité sont clairement identifiés.			
16. Les principaux indicateurs de performance sont sélectionnés.			
17. Les risques particuliers inhérents aux contrôles sont évalués et pris en compte.			
18. Les critères de vérification et les seuils de l'importance relative sont définis.			
19. Les experts et/ou les consultants appropriés sont choisis.			
20. La date de la vérification est programmée.			
21. Les ressources humaines, matérielles et financières raisonnablement nécessaires pour conduire la vérification ont été évaluées et sont disponibles.			
22. Le plan de vérification a été établi, approuvé, puis contrôlé par les superviseurs, et le cas échéant, par la chambre			

23. Toutes les autres procédures ou pratiques habituellement utilisées au cours de la phase de planification d'un audit ont été appliquées.			
24. Les pratiques visant à améliorer en permanence les procédures de contrôle de la qualité dès la phase de planification d'un audit ont été mises en œuvre.			

Annexe II : Liste de contrôle pour l'exécution des vérifications

Les personnes chargées d'examiner la bonne exécution des vérifications peuvent trouver utile de se référer aux aspects suivants afin de s'assurer que :

Points de contrôle	Oui	Non	N/A
1. La vérification s'est déroulée conformément aux normes, aux manuels, aux directives et aux pratiques établies par la Cour.			
2. Les vérificateurs maîtrisent parfaitement les techniques et les procédures de collecte des données afin d'obtenir des informations probantes.			
3. Toutes les diligences prévues dans le plan de vérification ont été effectuées et approuvées.			
4. Des explications valables ont été fournies en cas de modification ou d'omission d'une partie du programme de la vérification.			
5. Les approbations requises ont été obtenues en cas d'écart significatif dans les tâches de la vérification par rapport au plan approuvé.			
6. Les ressources pour la vérification étaient conformes aux prévisions en termes de temps, de catégorie et de frais encourus.			
7. Tous les écarts importants par rapport aux ressources budgétisées ont été justifiés.			
8. Les techniques et les procédures de vérification appliquées afin d'atteindre l'objectif fixé pour la vérification étaient appropriées et ont permis d'obtenir des éléments probants valables.			
9. Les procédés de vérification appropriés ont été utilisés pour évaluer la fiabilité des contrôles internes.			
10. Les procédures analytiques appropriées ont été appliquées et la fiabilité, l'objectivité et la qualité des données de base pertinentes ont été évaluées.			
11. Les méthodes d'échantillonnage ont été employées conformément au manuel de vérification de la Cour et/ou à des méthodes statistiques confirmées.			
12. Toutes les recherches nécessaires ont été effectuées pour régler toutes les questions soulevées au cours de la vérification.			
13. Les travaux de vérification sont suffisamment documentés par des feuilles de travail adéquates.			
14. Les dossiers de travail sont constitués et la confidentialité des informations préservée.			
15. Les travaux de l'équipe de vérification font l'objet d'une supervision permanente.			
16. La supervision a été exercée sur des feuilles de travail claires, concises et garantissant la pertinence et l'exhaustivité des informations recueillies en cours de mission.			
17. Les pratiques visant à améliorer en permanence les procédures de contrôle de la qualité durant la phase d'exécution ont été mises en œuvre.			

Annexe III

FEUILLE DE ROUTE DU PROJET DE RAPPORT

NOM (responsable vérification / Président de chambre / Président de la cour / entité)	DATE DE TRANSMISSION
de:	
à :	
de:	
à :	
de:	
à :	
de:	
à :	
de:	
à :	
de:	
à :	
de:	
à :	
de:	
à :	

Texte approuvé par le Président de la Cour des comptes : (Signature) _____

Date : _____

Laisser dans la pochette du projet de rapport. Ajouter des pages au besoin, les plus récentes sur le dessus.
À la fin du processus, insérer au dossier comme information probante de l'autorisation du rapport.

Numéroter toute nouvelle page.

Page : _____

Annexe IV : Liste de contrôle pour la présentation des rapports de vérification

Les personnes chargées d'examiner la bonne présentation des rapports de vérification peuvent trouver utile de se référer aux points suivants afin de s'assurer que:

Points de contrôle	Oui	Non	NA
1. Les rapports de vérification et les arrêts sont présentés conformément aux normes, aux manuels, aux directives et aux pratiques établies par la Cour.			
2. La forme et le contenu des rapports de vérification et des arrêts sont conformes aux procédures établies			
3. La terminologie employée dans le rapport de vérification et les arrêts est facile à comprendre pour les destinataires et les termes techniques sont expliqués intégralement.			
4. Toutes les constatations de la vérification, ainsi que les erreurs et autres irrégularités constatées ont été évaluées en termes d'importance relative.			
5. Le rapport provisoire et définitif de vérification couvre tous les aspects des objectifs établis.			
6. Les arrêts doivent répondre aux questions juridiques majeures et se prononcer sur toutes les irrégularités relevés lors de l'instruction.			
7. Les constatations contenues dans le rapport de vérification sont suffisamment étayées et bien documentées afin de garantir l'exhaustivité, l'exactitude et la validité des documents de travail.			
8. Seules les constatations suffisamment significatives de la vérification figurent dans le rapport de vérification.			
9. Le rapport de vérification est exhaustif et bien documenté.			
10. Le rapport ou arrêt provisoire faisant état des constatations a été adressé en temps utile à l'entité à contrôler et au Ministère public.			
11. Les réponses pertinentes au rapport provisoire et à l'arrêt provisoire ont été reçues dans les délais fixés.			
12. Les réponses et les moyens de défenses des justiciables et les conclusions du Ministère public ont été soigneusement étudiées.			
13. Le rapport de vérification prend en compte les observations pertinentes formulées par l'entité contrôlée.			
14. Toutes les fraudes ou autres irrégularités significatives ont été notifiées aux autorités compétentes.			
15. L'arrêt définitif a été notifié aux personnes concernées et communiqué au Ministère public.			
16. Les dossiers permanents de vérification ont été mis à jour de manière à inclure les résultats de la vérification.			
17. Les points importants exigeant un suivi de la Cour ont été dûment identifiés, enregistrés et pris en compte.			
18. Les pratiques visant à améliorer en permanence les procédures de contrôle de la qualité durant la phase de rédaction du rapport ont été mises en œuvre.			

Annexe V

MANDAT : [Nom complet du mandat de vérification]

BILAN DE LA VÉRIFICATION

Objectif : Faire un retour sur la vérification qui se termine pour tirer profit de l'expérience vécue. Cette étape est cruciale pour une organisation «apprenante». Tous en profitent : les membres de l'équipe, le responsable de vérification ou le rapporteur, la structure de formation et la haute direction de la Cour des comptes.

Moyen : L'information à la base de ce document et les conclusions à en tirer émanent de l'équipe de travail même. L'ordre du jour suivant est proposé pour alimenter la discussion. Les résultats de cette discussion devraient être documentés et transmis aux instances concernées.

Ordre du jour suggéré (points à couvrir)

- 1) Bonnes pratiques observées, problèmes relevés et leçons à tirer au regard de la vérification

Aspects à discuter

- Angle de traitement du sujet
 - A-t-il permis d'informer adéquatement l'Assemblée nationale et les citoyens?
 - Le modèle de vérification utilisé (objectifs et critères) a-t-il été facile à appliquer ?
- Qualité de la planification (Était-elle réaliste ?)
- Respect des échéances (A-t-on livré le rapport en temps ?), Suivi du budget de temps et explication des écarts
- Efficacité des travaux de vérification (Quelles sont les faiblesses de la stratégie de vérification utilisée ? La répartition des tâches était-elle optimale ?)
- Difficultés d'application des normes professionnelles (En quoi l'application des normes professionnelles a-t-elle posé problème ?)
- Relations avec les entités vérifiées (Les pratiques mises en place étaient-elles suffisantes ?)
- Qualité et synchronisation du soutien interne et externe (Est-ce que les unités de soutien de la Cour des comptes –assurance qualité, formation, experts externes- ont apporté un soutien adéquat en temps opportun ?)

- Impact prévu de la vérification (D'après l'adhésion des entités et les plans d'action (s'il y en a de disponible), va-t-on réussir à améliorer la gestion de façon significative ?)
- 2) Encadrement ou Outils à développer destinés à améliorer la réalisation des vérifications de la Cour des comptes.
 - 3) Besoins de formation
 - Besoins spécifiques de formation pour certaines personnes en fonction de leur cheminement, ou destinée à toute l'équipe;
 - Identification de sujets d'ateliers d'échange.
 - 4) Actions à prendre
 - Par l'équipe de vérification
 - Par la structure de formation et autres
 - Par la haute direction de la Cour des comptes.

Annexe VI : Liste de contrôle de feuilles de travail

	Article	Oui	Non	N/A	Commentaires
1.	Le programme de vérification a-t-il été réalisé ?				
2.	Les constatations sont-elles logiques ?				
3.	Les constatations sont-elles consignées sur les feuilles de travail ?				
4.	Les recommandations sont-elles logiques ?				
5.	Les recommandations reposent-elles sur des conclusions pertinentes ?				
6.	Le dossier permanent a-t-il été actualisé pour refléter l'état actuel de l'entité ?				
7.	Les feuilles de travail sont-elles correctement indexées, référencées et classées ?				
8.	Les feuilles de travail contiennent-elles les titres appropriés pour être aisément identifiables ?				
9.	La responsabilité de la préparation et de la réalisation des tâches de vérification peut-elle être établie à travers les feuilles de travail ?				
10.	Tous les aspects de la vérification non pertinents ont-ils été écartés ?				
11.	Tout le travail a-t-il été finalisé ?				
12.	Les feuilles de travail ont-elles été préparées conformément aux normes de l'ISC ?				
13.	Les feuilles de travail sont-elles précises, lisibles et concises ?				
14.	Les feuilles de travail contiennent-elles des suggestions pour les vérifications futures, si nécessaire ?				
15.	Les constatations et recommandations ont-elles été discutées avec les responsables impliqués de l'entité, et leurs réponses ont-elles été consignées sur les feuilles de travail ?				
16.	Tous les changements dans le programme de travail et les listes de contrôle ont-ils été consignés et justifiés ?				
17.	Les observations et commentaires appropriés ont-ils été faits sur les résultats de la vérification ?				

Annexe VII

Guide de révision

Éléments à vérifier¹	
1.	Les programmes de vérification correspondent-ils aux risques établis ?
2.	Les programmes sont-ils adaptés aux circonstances et permettent-ils d'atteindre les objectifs de la vérification ?
3.	Les procédés de vérification ont-ils été exécutés conformément aux programmes et les écarts ont-ils été expliqués ?
4.	Les programmes ont-ils été signés et datés par les personnes qui les ont exécutés ?
5.	Les conclusions des programmes sont-elles cohérentes avec les travaux exécutés ?
6.	Les procédés prévus dans les programmes font-ils des renvois aux feuilles de travail appropriées ?
7.	Les documents en dossier et les feuilles de travail sont-ils organisés en ordre logique et indexés correctement ?
8.	Les feuilles de travail ont-elles clairement été identifiées et datées et portent les initiales par la personne qui les a préparées ?
9.	Les sources d'information figurant sur les feuilles de travail ont-elles été identifiées ?
10.	Tous les éléments probants importants étayant le contenu du rapport du vérificateur sont-ils consignés dans le dossier ?

Note : Le réviseur peut avantageusement s'inspirer de ces éléments pour effectuer sa révision des dossiers.