



RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE
Union-Discipline-Travail

MINISTÈRE DU PLAN ET DU DEVELOPPEMENT

INSPECTION GENERALE DU PLAN

MANUEL DES PROCÉDURES D'INSPECTION ET DE CONTROLE

INSPECTION GENERALE
DU PLAN ET DU
DEVELOPPEMENT

Edition 2021

AVANT-PROPOS

Selon la Constitution ivoirienne, le Président de la République est le détenteur exclusif du pouvoir exécutif. Il est le chef de l'administration et exerce son contrôle par le biais de certains organes. Le Président de la République nomme les membres du Gouvernement et détermine leurs attributions parmi lesquelles, le contrôle de leurs services et la bonne gestion des ressources mises à leur disposition.

Ce contrôle s'exerce sur le plan administratif, technique, financier et budgétaire. Il est assuré par les organes de contrôle présidentiel et les autorités de contrôle subordonnées au Président de la République que sont, en matière de planification du développement, le Ministre chargé de la Planification du Développement et son Inspection Générale, le Ministre chargé de l'Economie et des Finances et son Inspection Générale, les Préfets et les Sous-préfets.

Ainsi, toutes les questions relatives à la planification du développement sont confiées au Ministre chargé de la Planification du Développement qui contrôle les actions mises en œuvre dans le cadre de cette politique. Le Ministre délègue cette importante mission à l'Inspection Générale du Plan et du Développement (IGPD), qui exerce son contrôle en le modulant en fonction de la nature juridique de la structure soumise au contrôle.

Le présent **manuel des procédures** élaboré par l'IGPD, s'inscrit dans le cadre de la bonne gouvernance prônée par le chef de l'Etat Alassane OUATTARA, avec pour objectifs essentiels :

- la vulgarisation du cadre général de l'inspection,
- la formalisation de la démarche méthodologique et
- la clarification des procédures de contrôle.

Il aborde et présente toutes les dimensions et les différentes étapes du cadre complet d'exécution d'une mission de contrôle ou d'inspection au sein des structures concernées. Il se veut donc un document pratique de travail à l'usage de tous les professionnels de la planification, mais surtout des Inspecteurs et Contrôleurs du Ministère du Plan et du Développement.

Je vous souhaite d'en faire bon usage dans le respect des règles de bonne gouvernance, désormais maître mot dans la gestion des biens publics en Côte d'Ivoire.

Docteur Jean-Marie AKPOUE,
Administrateur Civil Général
Inspecteur Général du Plan

REMERCIEMENTS

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à l'enrichissement de ce manuel de procédures, en acceptant de participer aux rencontres, aux groupes de discussion et aux entrevues individuelles. Dans ce cadre, nous remercions particulièrement les responsables des structures ci-dessous :

- INSPECTION GENERALE D'ETAT (IGE)
- HAUTE AUTORITE DE LA BONNE GOUVERNANCE (HABG)
- MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION (MFPMA)
- MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES (MEF)
- LA COUR DES COMPTES (CC)
- LE SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT (SGG)
- LE MINISTERE DE L'INTERIEUR (MI)

Leur contribution (interview et documentation) a été extrêmement utile et a permis la production d'un document conforme aux meilleures normes et aux besoins de l'inspection.

Outre les responsables du Ministère du Plan et du Développement, l'Inspection Générale du Plan adresse ses remerciements aux experts nationaux qui ont activement collaboré à la rédaction de ce manuel.

INTRODUCTION

L'élaboration de ce manuel de procédures s'inscrit dans le cadre du Projet de Renforcement des Capacités techniques et opérationnelles des Inspecteurs et Contrôleurs du Ministère du Plan et du Développement de la République de Côte d'Ivoire.

Ce guide a pour objet de rassembler sous une forme aussi claire et concise que possible, les notions fondamentales qu'il faut avoir sur l'inspection, sur sa mission de contrôleur et sur la manière de l'assurer.

Il s'adresse principalement aux Inspecteurs du Ministère du Plan et de Développement mais aussi à tous ceux qui exercent le métier de contrôleur. Il pourrait aussi servir d'appui technique à tous ceux qui exercent le métier d'inspection et de contrôle.

Les activités d'inspection et de contrôle sont d'une importance capitale dans la recherche de la bonne gouvernance à travers la transparence et la gestion rationnelle des ressources. Selon la nature de l'objet à contrôler, les Services de contrôle de l'IGPD doivent adopter la même démarche, d'où ce présent manuel décrivant les différentes procédures de contrôle.

I.

PRINCIPAUX ELEMENTS DE LA PROCEDURE D'INSPECTION

La mission d'inspection peut démarrer dès qu'il y a une saisine. Il ne s'agit ici que de procédures relatives au contrôle à posteriori.

I.1- ETAPES D'EXECUTION DE LA MISSION D'INSPECTION

Toute mission d'inspection démarre par la phase de préparation.

L'inspection est une activité ponctuelle d'investigation qui a pour but de s'assurer de la régularité des procédures et du bon fonctionnement des services. Elle couvre les volets administratifs, techniques et financiers.

Elle consiste à procéder à des investigations approfondies mettant en œuvre l'autorité de l'Etat et effectuer à partir des démarches sur place (entretiens avec les personnes concernées, observations, examens de dossiers et de documents, vérification de toute nature) et ce, quelle que soit la finalité de ces investigations. L'inspection privilégie le contrôle sur pièces (de manière exhaustive ou sur échantillon) et le contrôle sur site. Les contrôles sur pièces, conjugués à des systèmes d'information adaptés et à un suivi régulier des structures doivent permettre de mieux cibler les inspections, par nature coûteuses en temps et en compétences.

I.1.1- Préparation de la mission d'inspection

Cette phase consiste à s'approprier le dossier en question et à lister les informations à vérifier sur le terrain afin d'être préparé à une bonne analyse.

Cette phase de préparation de la mission d'inspection se déroule au bureau avant l'exécution pratique de celle-ci sur le terrain.

Ce travail préparatoire commence par l'élaboration des termes de référence de la mission.

A) Elaboration des Termes de Référence

On appelle Termes de référence (Tdr) un document de quelques pages qui permet à la hiérarchie (l'Autorité commanditaire de la mission) d'instruire l'IGPD, de mener une mission d'inspection et de lui préciser ce qu'elle en attend. Les Tdrs définissent les éléments essentiels d'une mission, à savoir :

- le contexte et la justification de la mission : pourquoi avoir diligenté une telle mission d'inspection ?
- l'objectif général et les objectifs spécifiques visés par la mission d'inspection ;
- la méthodologie à mettre en œuvre pour conduire les travaux ;
- les moyens nécessaires (personnes ressources, moyens financiers et matériels) ;
- les résultats attendus ;
- la durée de la mission.

Les Tdrs visent donc à préciser les conditions d'exécution de la mission d'inspection. C'est un document conventionnel liant surtout la partie demanderesse à l'IGPD.

Dans le cas d'une mission d'inspection inopinée, le Chef de mission désigné devra renseigner un formulaire Tdr qui sera ensuite visé par l'Inspecteur Général du Plan.

La rédaction de ce document (Tdr) est une étape importante de la mise en œuvre d'une mission d'inspection. Elle conclut une phase de réflexion et d'animation préalable qui permet de formaliser les attentes qui sont à l'origine de l'instruction. Les Tdrs précisent la finalité de l'inspection, son étendue et ses limites. Ils constituent le cahier des charges de la mission. Cette rédaction des Tdrs prépare également l'élaboration de la note méthodologique où seront expliquées en détail au commanditaire ou à la structure inspectée, la méthode et la démarche que l'Inspection Générale du Plan et du Développement (l'IGPD) compte utiliser pour réaliser la mission qui lui a été confiée.

A.1) Documentation nécessaire à l'élaboration des Tdrs

Suivant l'origine de la saisine (saisine interne ou externe), l'élaboration des Tdrs peut s'appuyer sur :

- la lettre de saisine et les termes de référence du demandeur, s'ils existent ;
- l'environnement international et le cadre macro-économique national ;
- les informations pertinentes du secteur ou de la structure à inspecter.

A.2) Rédaction des Tdrs

Quelle que soit l'origine de la saisine, l'équipe de mission pressentie devra, sous l'autorité de l'Inspecteur Général du Plan, se référer aux éléments ci-dessus, pour rédiger les Tdrs.

A.3) Comment rédiger les Tdrs ?

Il convient de noter que la préparation des Tdrs est souvent un exercice collectif et qu'il faut, pour ce faire, respecter les règles habituelles de la production collective d'un document, notamment le partage de quelques informations essentielles.

Pour satisfaire le Commanditaire, l'IGPD a besoin de comprendre globalement le travail qui lui est demandé ; ensuite, de connaître en détail les attentes qu'il doit satisfaire, et enfin de pouvoir tenir compte des contraintes qui lui sont imposées (délais, moyens etc.).

A.4) Structure et contenu des TDR

Les TDR doivent être rédigés de manière succincte et précise (pas plus de trois (3) pages (dactylographiées)). Cependant, sept points au moins doivent y figurer.

1/ Contexte et justification

En quelques lignes, ce point va situer la mission de l'IGPD en présentant un résumé de sa finalité et de ses spécificités ; on relèvera les principales caractéristiques de la structure devant faire l'objet de l'inspection et le contexte dans lequel se déroule la mission.

2/ Objet de la mission

Les Tdrs doivent préciser l'objectif général et les objectifs spécifiques. Ils doivent donc préciser ce sur quoi va porter la mission, l'objet à inspecter et sa nature.

L'inspection peut porter sur une institution, un dispositif, des éléments de politique générale etc.

Il convient en conséquence, dans ce paragraphe, de détailler les éléments de la présentation initiale.

Par exemple : les acteurs *concernés (structures, institutions)*, le contexte (géographique, *historique, sectoriel, culturel, institutionnel* et socio-économique), la stratégie, les moyens, l'organisation, les phases du déroulement de la mission, les principaux résultats attendus, etc.

Le Commanditaire peut préciser à la mission, la nature des conclusions qu'il attend. Il peut :

- se focaliser sur des recommandations d'orientation générale ;
- demander des propositions stratégiques ;
- exiger des propositions concrètes sur des sujets bien précis ;
- etc.

3/ Méthodologie envisagée

La méthodologie à mettre en œuvre dans le cadre de la rédaction des Tdrs relatifs à une mission d'inspection comporte au moins deux points :

- la description des tâches à exécuter ;
- l'organisation du travail à effectuer.

Dans le cas d'un détournement de deniers publics, les Tdrs doivent préciser la nécessité de mener une enquête.

-Au niveau de la description des tâches à exécuter

Il s'agira de traduire chacun des objectifs spécifiques précédemment déterminés en autant de tâches ou actions à accomplir pour leur réalisation.

Les objectifs spécifiques ainsi traduits devront contribuer à la réalisation de l'objectif global. Ils sont supposés établir un lien entre les tâches envisagées et les tâches exécutées.

En outre, des analyses et des recommandations éventuelles devront être faites sur les principaux thèmes des objectifs spécifiques qui auront été ci-dessus traduits en tâches ou en actions.

-Au niveau de l'organisation du travail à effectuer L'inspection devra couvrir l'entièreté de l'objet à inspecter, au niveau de toutes les composantes de sa gestion, par une approche globale ou éventuellement sous forme modulaire.

En général, plusieurs experts sont impliqués dans la réalisation d'une mission d'inspection. Ils sont regroupés en une ou plusieurs équipes pluridisciplinaires, avec à leur tête un Chef de mission et/ou des Chefs d'équipes.

4/ Moyens nécessaires à la mise en œuvre

Les Tdrs, en fonction des contraintes ci-dessus énumérées, doivent préciser les moyens à mettre en œuvre pour réaliser la mission. Ces moyens peuvent être d'ordre :

- humain : choix de l'équipe d'inspecteurs et autres experts au profil approprié à la nature de la mission ;
- matériel : choix des moyens matériels nécessaires à la bonne exécution de la mission ;
- financier : nature du budget devant supporter la réalisation de la mission ;
- etc.

5/ Equipe de mission

Pour la réalisation de la mission, une équipe sera constituée par Monsieur l'Inspecteur Général et conduite par un Chef de mission.

L'équipe comprendra des inspecteurs de l'IGPD, ou éventuellement des experts d'autres structures d'inspections partageant les mêmes intérêts.

6/ Déroulement des travaux

Temps de travail à prévoir

Les Tdrs fixent :

- la durée de la mission ;
- la date de remise éventuelle du rapport provisoire d'inspection ;
- la date de remise du rapport définitif au(x) commanditaire(s).

Chronogramme de la mission

Les Tdrs définissent également les différentes étapes du déroulement de la mission sous forme de chronogramme.

7/ Résultats attendus

La mission d'inspection devra produire un rapport de mission faisant ressortir toutes les observations, tous les écarts notés et toutes les analyses faites, y compris les mesures correctives et les recommandations qui s'ensuivent.

B) Validation des Termes de Référence

Les Tdrs rédigés doivent faire l'objet d'une validation par le supérieur hiérarchique (l'Inspecteur Général du Plan) ou par l'autorité ayant commandité cette inspection.

Remarque : Recours à l'utilisation de la lettre de mission

L'Inspection Générale peut être amenée à recourir à une expertise externe dans la réalisation de certaines missions. Dans ce cas, une consultation sera organisée pour le choix d'un Consultant individuel ou d'un Cabinet de Consultants. Le Consultant ou le Cabinet choisi devra confirmer les clauses des Tdrs à travers une lettre de mission.

La lettre de mission est un document ayant pour objet de préciser les conditions, les étapes et les résultats attendus d'une mission tout en indiquant les moyens financiers et humains indispensables.

En effet, après avoir pris connaissance du contexte socio- économique et évalué les coûts de l'intervention, le Consultant ou le Cabinet confirme par écrit à l'IGPD les éléments relatifs à la mission qui lui ont été confiés. Cette confirmation permet de signer

un accord qui aurait pu être pris oralement afin d'éviter les incompréhensions réciproques notamment sur :

- l'objectif général et l'étendue de la mission ;
- les aspects formels et matériels du déroulement de la mission ;
- le montant des honoraires.

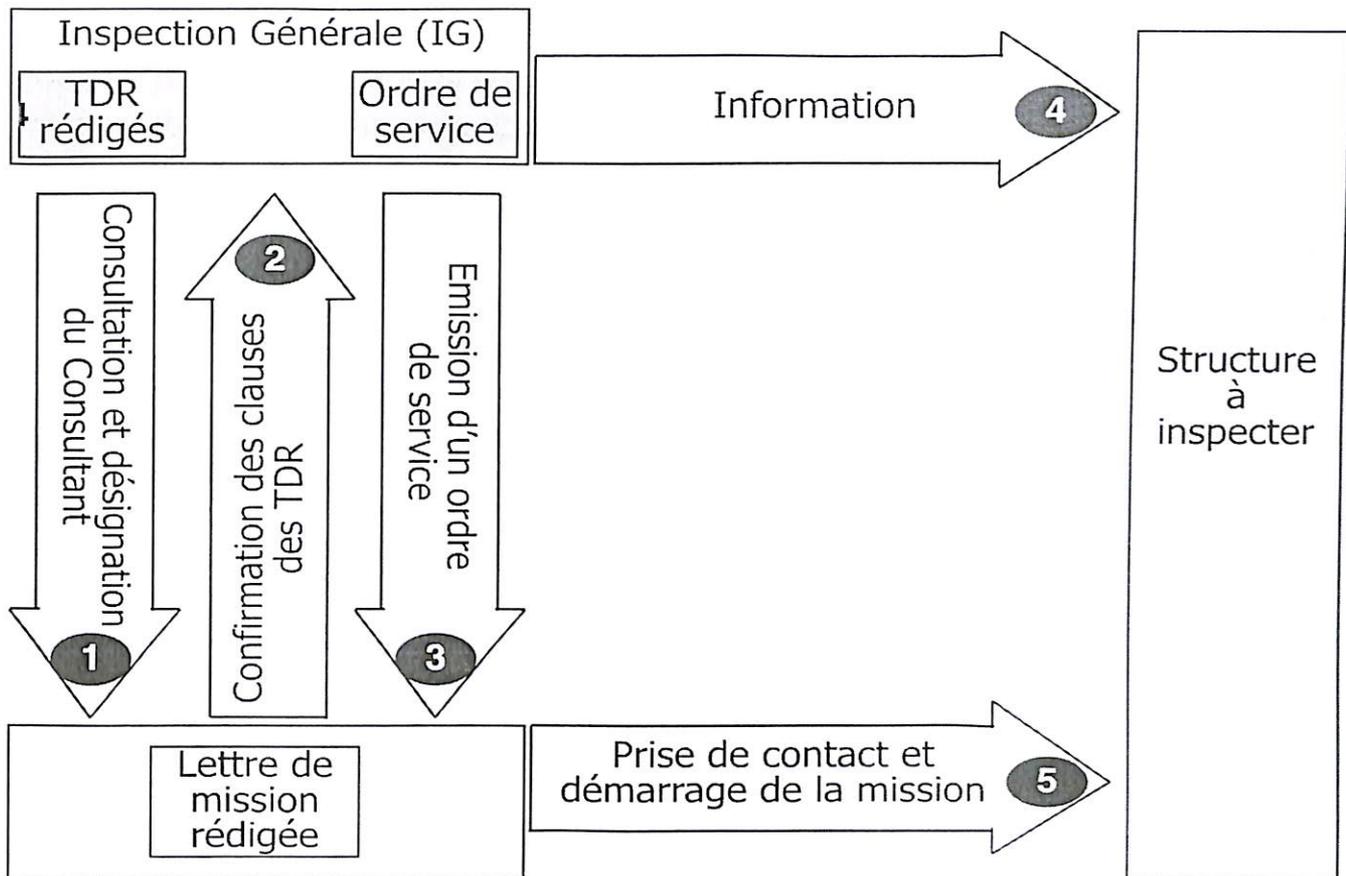
L'accord de l'IGPD sur le contenu de la lettre de mission devra être matérialisé par la contre signature du document ou par l'envoi d'un ordre de service invitant le Consultant ou le Cabinet à démarrer la mission.

Une lettre de mission type doit donc rappeler les éléments suivants :

- l'objet de la mission ;
- la responsabilité de l'IGPD;
- les résultats attendus ;
- la nature et la forme du ou des livrables et des communications ;
- la possibilité d'avoir accès à toutes les ressources indispensables à l'accomplissement de la mission ;
- les conditions financières ;
- les intervenants affectés à la mission ;
- le calendrier prévisionnel du déroulement de la mission.

Le schéma ci-après présente les différentes étapes pour recourir à la lettre de mission.

Schéma relatif au recours à la lettre de mission



Légende :

- 1 : Inspecteurs Techniques/ désignation de consultants
- 2 : Confirmation des clauses des Tdrs
- 3 : Emission d'un ordre de service
- 4 : Information de la structure à inspecter
- 5 : Prise de contact et démarrage de la mission d'inspection

C) Constitution de l'équipe de mission

L'Inspecteur Général, supérieur hiérarchique de l'IGPD désigne formellement l'équipe chargée d'exécuter la mission. La composition de cette équipe doit tenir compte de l'objet de l'inspection.

L'équipe comprendra des Inspecteurs de l'IGPD ou éventuellement des Consultants et des Experts issus du secteur privé capables d'appréhender l'objet sujet de l'inspection.

L'équipe sera conduite par un Chef de mission choisi par Monsieur l'Inspecteur Général parmi les Inspecteurs les plus gradés.

Elle est chargée de conduire les entretiens avec les responsables de la structure à inspecter et de collecter les informations.

Elle procédera à des enquêtes complémentaires dans les différents Services concernés par la mission dans le cas où les Tdrs le recommandent et analysera les informations recueillies. Pour que la mission ne soit pas diluée dans le temps et que les effets attendus de la mise en œuvre des recommandations issues des constats ne soient obsolètes au moment de la prise de décision, il serait souhaitable qu'une mission d'inspection ne dure pas plus de trois (3) mois.

C'est pourquoi, si l'inspection concerne un secteur ou un groupement de structures d'une certaine importance, il est préférable de la fractionner en plusieurs modules. L'évaluation de la charge de travail va permettre de dimensionner l'équipe de mission et de préciser sa durée. Cette charge de travail pourra être estimée sur la base des éléments suivants :

- l'étape de préparation de la mission ;
- l'étape du lancement de la mission ;
- l'étape de recueil des données et de leur exploitation ;
- le nombre de structures à visiter et leur situation géographique ;
- le nombre d'entretiens à réaliser avec les responsables et/ou des agents des structures ;
- l'étape de la rédaction du rapport de mission.

D) Recherche des moyens matériels et financiers

La réalisation de la mission ne sera effective que si des moyens matériels et financiers sont mis à la disposition de l'équipe chargée de la conduire. Ces moyens financiers doivent se traduire dans un budget qui présente généralement les composantes suivantes :

- Perdiems ;
- Carburant ;
- Communication ;
- Moyens de déplacement;
- Divers.

Ce budget doit être validé par l'IGP et/ ou la hiérarchie.

E) Mise en place des outils de l'inspection

Pour faciliter la tâche de l'équipe de mission et optimiser la durée lors des missions d'inspection, l'équipe de mission devra au préalable préparer un certain nombre d'outils qui permettront de recueillir les informations.

Il s'agit de :

- questionnaires d'inspection,
- protocoles ou guide d'entretien,
- enquête et,
- formulaires d'inspection.

Le choix de l'outil est fonction de la situation à analyser, des objectifs de l'analyse et des moyens dont on dispose pour le faire. Ces outils devront être élaborés sous la supervision du chef de mission.

E.1) Questionnaire d'inspection

Le questionnaire d'inspection est un outil adapté aux études quantitatives, et permet des observations standardisées. Dans le

questionnaire, les questions formulées sans aucune ambiguïté sont posées de la même manière à chaque individu. Ce questionnaire peut concerner la typologie des intervenants, le comportement de ceux-ci, l'identification des facteurs qui contribuent ou non à la résolution des problèmes recensés, l'identification des facteurs externes, etc.

Les questionnaires se présentent habituellement sous deux formes :

- le questionnaire simplifié qui ne motive pas d'autres réponses que le " OUI " ou le " NON " est appelé questionnaire fermé ;
- et l'autre, plus complet, qui entraîne nécessairement des observations détaillées est dénommé questionnaire ouvert.

Exemple de question fermée : En tant que Responsable financier de la structure, êtes-vous associé à la préparation du budget ? Réponse : OUI ou NON.

Exemple de question ouverte : Que pensez-vous de la préparation de votre budget ? Réponse : Tous les besoins des services bénéficiaires ne sont pas pris en compte.

E.2) Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un outil de recueil d'informations qui privilégie certaines questions qui doivent être abordées en profondeur. Son objectif est de faire décrire des situations données, l'activité professionnelle ou les points en relation avec la situation que l'on veut analyser.

Le guide doit pouvoir permettre de recenser l'ensemble des thèmes abordés et amener ainsi l'Inspecteur à approfondir les questions afin de ne pas s'arrêter au premier niveau de réponse de son interlocuteur. Il doit contenir l'ensemble des sujets à aborder et les questions soulevées par l'entretien sont regroupées en thèmes et sous-thèmes.

Il est recommandé de concevoir un guide d'entretien en suivant son propre raisonnement logique et d'aborder des thèmes qui sont fonction du niveau hiérarchique ou des compétences de son interlocuteur.

E.3) Enquête

Des enquêtes peuvent s'avérer nécessaires au cours d'une mission d'inspection. La mission pourrait enrichir les questions importantes non mentionnées, si celles-ci présentent un intérêt pour la bonne réalisation de l'objet de l'inspection.

E.4) Formulaires d'inspection

Les formulaires d'inspection sont des outils d'analyse et de rédaction par excellence. Ils servent à recueillir de manière synthétique les principaux indicateurs et référentiels nécessaires à l'accomplissement des tâches à exécuter et conséquemment à l'atteinte des objectifs spécifiques définis par les Tdrs.

Les informations requises devront être concises et précises, d'ordre qualitatif et quantitatif. Elles ne doivent surtout pas être redondantes et superflues. A chaque tâche décrite au niveau des Tdrs, doit correspondre une information recherchée dans le formulaire et ledit formulaire doit être renseigné par les responsables de la structure à inspecter. Cette information servira de référence au moment de la rédaction du rapport et éventuellement de preuve en cas de contestation.

F) Etablissement de la liste des documents à demander

A l'occasion de la mission d'inspection, l'équipe de mission devra dresser la liste des documents à recueillir auprès des responsables de la structure à inspecter sans toutefois exclure l'éventualité d'en

demander d'autres qui n'y figureraient pas, au cours de l'entretien. Il s'agit d'une liste de documents essentiels à demander, en fonction des services relevant des structures inspectées :

Ministères, EPN, collectivités territoriales, sociétés d'Etat, etc.

Au moment de l'exploitation des données, certaines informations et plus spécifiquement certains documents, sous format papier ou électronique, sont nécessaires pour mener des analyses et servir de preuves pour étayer un argumentaire dans la production du rapport de mission.

Les documents à fournir à l'équipe de mission participent à la confirmation qualitative et quantitative de toutes les informations requises, au niveau des formulaires d'inspection.

Il convient également de faire preuve de précision, d'être le plus sélectif possible, et de ne se limiter qu'à la documentation essentielle. Ces documents à recueillir ne doivent en aucun cas faire doublon avec les informations figurant dans les formulaires mais plutôt les compléter.

G) Etablissement de l'ordre de mission

La mise en œuvre de la mission est matérialisée par un ordre de mission sur lequel figurent les rubriques suivantes :

- la nature de la mission (audit, inspection, contrôle, etc.) ;
- le nom et la qualité de l'expert qui effectue la mission ;
- son matricule s'il est fonctionnaire ou agent de l'Etat ;

- l'objet de la mission ;
- le lieu (la ville par exemple) ou la structure dans laquelle s'effectuera la mission ;
- la durée de la mission (chronogramme) ;
- le moyen de transport ;
- le budget qui supporte la mission.

L'ordre de mission est établi par l'Inspecteur Général du Plan de façon individuelle et comporte les visas nécessaires.

H) Mise en place du "classeur " et du "kit "de l'Inspecteur

Avant le démarrage effectif de la mission d'inspection, le chef de mission doit veiller à ce que tous les membres de son équipe aient en leur possession toute la logistique nécessaire. Il s'agit :

du "classeur" de l'Inspecteur, comprenant la liste des documents, du questionnaire, du guide d'entretien, des formulaires d'inspection, de l'ordre de mission et tout autre document nécessaire ;

du "kit", comprenant notamment un ordinateur portable, une imprimante, un appareil photo numérique, du matériel de bureau, (papier, bloc-notes, stylo, crayon à papier, gomme, etc.). Ce kit est indispensable pour toutes les missions tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur.

Il convient de préciser que pour les missions hors de la Côte d'Ivoire, en plus de ce qui est recommandé ci-dessus, il faut tenir compte des formalités de voyage à effectuer (un carnet de vaccination tenu à jour, la demande de visa, et la réservation des chambres d'hôtel, etc.).

Pour remédier aux difficultés relatives aux formalités de voyages à l'étranger et permettre à l'équipe de mission de préparer sereinement la mission, il est souhaitable que l'IGPD mette en place un service qui aura en charge la gestion de tous les problèmes liés aux dites formalités (visas, réservations d'hôtels etc.).

A défaut, l'IGPD pourrait bénéficier des services du Cabinet ministériel.

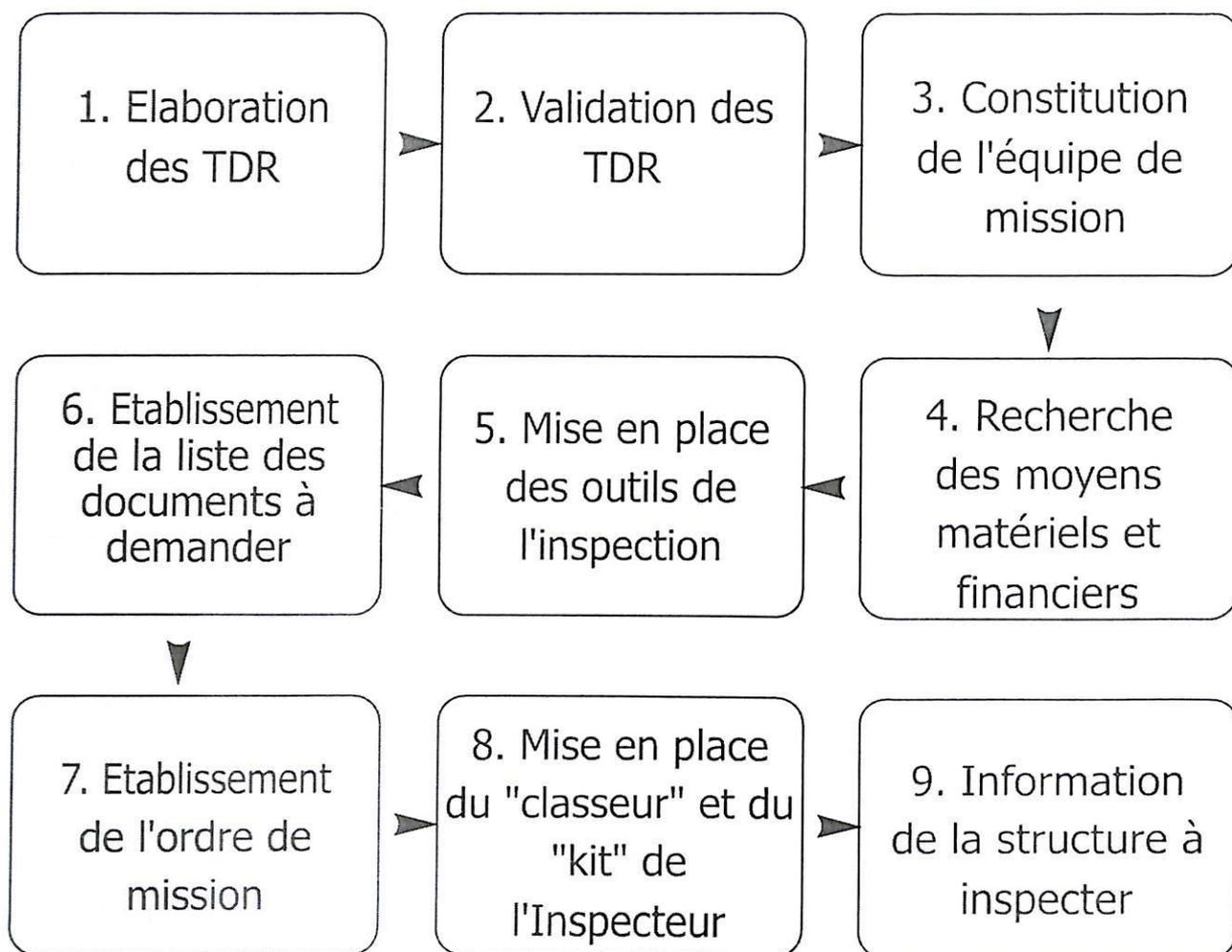
I) Information de la structure à inspecter

Après la rédaction des Tdrs et sa validation, l'IGP adresse un courrier annonçant une inspection au Responsable de la structure à inspecter et aux autres services administratifs ou techniques impliqués directement ou indirectement à la mission d'inspection.

Ce courrier indique l'objet de la mission et le calendrier du déroulement de ladite mission avec en pièce jointe les Tdrs.

Toutefois, dans le cas des missions inopinées, il n'est pas nécessaire d'informer la structure à inspecter.

Schéma récapitulatif des étapes de la préparation de la mission d'inspection



I.1.2- Exécution de la mission d'inspection

La mission d'inspection va se dérouler suivant un programme établi :
dans des structures à Abidjan ;
dans des structures à l'intérieur du pays ;
à l'extérieur de la Côte d'Ivoire (dans les Ambassades, dans les Consulats, etc.).

A) Lancement de la mission d'inspection et prise de contact

A.1) Abidjan

L'équipe se rend directement au lieu de l'inspection, aux dates et heure indiquées. Elle rencontre le Responsable de la structure à inspecter, assisté éventuellement de ses collaborateurs. Après les mots de bienvenue du Responsable de la structure faisant l'objet d'inspection, le Chef de mission présente les membres de son équipe, expose le but de la mission ainsi que le contenu des Tdrs. Il saisit l'occasion pour fixer les modalités pratiques et remettre au Responsable de la structure à inspecter la liste des documents à demander et les formulaires d'inspection à renseigner, tout en établissant une fiche de présence.

A.2) A l'intérieur du pays :

Il est recommandé de rendre une visite de courtoisie à l'autorité administrative, en l'occurrence le Préfet ou le Sous-Préfet, en compagnie du Directeur régional du Plan.

A cette rencontre de courtoisie, le Chef de mission présente d'abord son équipe et fait un bref exposé de l'objet de la mission.

Les procédures décrites dans le cas d'une mission d'inspection réalisée à Abidjan sont applicables aux structures situées à l'intérieur du pays.

A.3) Hors Côte d'Ivoire (Ambassades, Représentations diplomatiques et Consulats)

La structure à inspecter est initialement informée par le Ministère des Affaires Etrangères, à la demande du Ministère du Plan.

Le protocole accueille les membres de la mission. Les formalités d'inspection commencent aussitôt par la présentation des membres et l'objet de la mission. Il s'en suit la même démarche que celle exposée ci-dessus.

Au cours du lancement de la mission d'inspection, il est nécessaire de formaliser les prises de contact et les auditions, d'élaborer d'un commun accord avec les responsables de la structure à inspecter, un programme de rencontre avec le personnel de ladite structure, en tenant compte de la durée de la mission.

Cette étape constitue véritablement la phase de lancement de la mission (ouverture de la mission d'inspection).

Pendant toute la phase de déroulement de la mission, il est recommandé d'arriver un quart d'heure au moins avant le début de la séance.

En outre, dans les cas de missions de longue durée ou exigeant de grosses manipulations de dossiers, il est souhaité de disposer d'un bureau avec un minimum de confort (salle climatisée, prises de courant, téléphone, etc.) au sein de la structure à inspecter.

B) Renseignements des formulaires d'inspection

La réussite de la mission dépend essentiellement de cette autre étape cruciale. En effet, une mauvaise compréhension et une inaptitude à restituer les informations contenues dans les formulaires d'inspection ainsi qu'une incapacité à fournir les documents demandés peuvent être sources d'échec de la mission, en termes de respect des délais et de résultats attendus.

Aussi, faut-il s'assurer que non seulement le contenu des formulaires est bien compris et maîtrisé par les personnes désignées pour les remplir mais également que celles-ci seront astreintes à les rendre à l'équipe de mission dans les délais convenus d'accords parties.

La bonne foi avec laquelle les formulaires seront remplis par les membres de la structure à inspecter, la célérité et la dextérité avec lesquelles ceux-ci seront mis à la disposition de l'équipe de mission en constituent la base de la réussite.

C) Entretiens et investigations

Ces entretiens ont pour but de confirmer et apporter la preuve que les documents à fournir ainsi que les éléments contenus dans les formulaires sont fiables et ne peuvent souffrir d'aucune contestation.

Ils permettent également de compléter ce que les Tdrs auraient pu ignorer et que les membres de la mission n'auraient pas pu apprendre grâce aux formulaires. Ils sont donc un complément indispensable et doivent être menés avec courtoisie, précision et compétence dans une parfaite rigueur intellectuelle.

Dans le cadre de la préparation et de la réalisation de ces entretiens, l'équipe de mission veillera à respecter les règles suivantes :

- auditionner un nombre restreint de personnes;
- auditionner avec soin les personnes choisies;
- planifier les entretiens sur une période suffisamment brève ;
- préparer soigneusement les entretiens, d'où l'appropriation du guide d'entretien et des questionnaires élaborés ;
- recourir à un second entretien éventuellement ;

- être courtois avec ses interlocuteurs ;
- faire preuve de bienveillance afin d'amener l'interlocuteur à coopérer.

En d'autres termes, mettre en confiance les personnes interrogées, afin d'obtenir les informations souhaitées.

D) Recueil de données

Il convient de disposer de l'exhaustivité des documents relatifs à la structure à inspecter (documents administratifs, fiches techniques, etc.), pour mieux comprendre et analyser tous les paramètres pouvant expliquer les faits. Par exemple, pour mieux expliquer comment un ouvrage a été réalisé sur le terrain, les éléments suivants sont à rechercher :

- textes législatifs et réglementaires (textes organiques) ;
- documents comptables et financiers (bilans comptables, comptes de résultat, TAFIRE et états annexes dans le cas des structures soumises à une comptabilité de type privé) ;
- marchés, conventions et contrats passés
- rapports d'activités ;
- décomptes provisoires ;
- Procès-verbaux (PV) des visites de chantier ;
- PV des réceptions provisoires ;
- PV des réceptions définitives ;
- Autres documents.

Le recueil des informations peut se faire :

- soit, sur le poste de travail : ceci permet en même temps de voir l'agent en situation réelle de travail et d'apprécier son environnement et ses outils de travail ;
- soit, dans un local mis à la disposition des membres de la mission ;
- soit, dans les locaux du Service d'inspection.

Dans tous les cas, l'Inspecteur pourrait se conformer aux différentes fiches ci-après comportant les documents à demander par structure suivant leur statut juridique.

La liste des documents ci-après indiqués n'est pas exhaustive et dépend de la structure inspectée :

ADMINISTRATION PUBLIQUE

- 1 Les lois et/ou les décrets régissant la structure ;
- 2 Les budgets notifiés des 3 dernières années ;
- 3 Les rapports d'activités des 3 dernières années ;
- 4 Les plannings de passation des marchés ;
- 5 Les programmes d'activités des 3 dernières années ;
- 6 Les décrets et les arrêtés de nomination des différents responsables ;
- 7 L'organigramme fonctionnel ;
- 8 Les opérations de recettes des 3 dernières années ;
- 9 Les opérations de dépenses des 3 dernières années ;
- 10 Les valeurs inactives des 3 dernières années ;
- 11 Les rapports d'inspection, de contrôle et d'audit des 3 dernières années si possible ;
- 12 Les Manuels et guide de procédures existants ;
- 13 La Liste du personnel des 3 dernières années ;
- 14 Les marchés, contrats et conventions passés pendant les 3 dernières années ;
- 15 La liste du matériel informatique ;
- 16 La liste des mobiliers et immobiliers (bureau et maison);
- 17 La liste du matériel de façonnage ;
- 18 La liste du matériel médical ;
- 19 La liste du matériel de reprographie ;
- 20 Les rapports spéciaux du Contrôle budgétaire des 3 dernières années ;
- 21 Les comptes rendus des réunions du Conseil de Gestion des 3 dernières années ;
- 22 Les recouvrements des recettes des 3 dernières années (Recettes fiscales et non fiscales) ;
- 23 Les Dépenses Engagées Non Ordonnancées (DENO) des 3 dernières années;
- 24 Les marchés, contrats et conventions passés des 3 dernières années ;
- 25 Les dépenses d'abonnement (eau, électricité, téléphone, poste, gaz, etc.) ;
- 26 Les baux de location ;
- 27 Les assurances (véhicules, matériels et mobiliers, etc.) ;
- 28 Les respects du seuil de passation des marchés sur les 3 dernières années ;
- 29 Les régies de recettes (textes de création et de nomination du régisseur) ;
- 30 Les régies d'avances (textes de création et de nomination du régisseur) ;
- 31 Les situations des restes à payer des 3 dernières années ;
- 32 Les situations des restes à recevoir des 3 dernières années ;
- 33 Les réunions de Comité de trésorerie (comptes rendus écrits) ;
- 34 Les états du parc auto et moto des 3 dernières années ;
- 35 Le Matériel informatiques ;
- 36 Les mobiliers et immobiliers (bureau et maison);
- 37 Le Matériel de décoration ;
- 38 Le Matériel électroménager ;
- 39 Le Matériel agricole ;
- 40 Le Matériel audio-visuel ;
- 41 Le Matériel de bureau d'études ;
- 42 Le Matériel de climatisation ;

- 43 Le Matériel de laboratoires ;
- 44 Le Matériel de navigation ;
- 45 Le Matériel de Télécommunication ;
- 46 Le Matériel divers ;
- 47 Le Procès-verbal de la délibération de la Commission de réforme ainsi que la liste des biens reformés ;
- 48 Etc.

SOCIETES D'ETAT ET SOCIETES D'ECONOMIE MIXTE

- 1 Les textes portant création, organisation et fonctionnement des structures ;
- 2 Les textes de modification des statuts ;
- 3 Le plan de développement stratégique/Business Plan ;
- 4 Les Statuts ;
- 5 Le Règlement intérieur ;
- 6 L'Organigramme ;
- 7 L'acte portant nomination du Président du Conseil d'Administration ;
- 8 L'acte portant nomination du Directeur Général ;
- 9 Les actes relatifs à la nomination des membres du Conseil d'Administration ;
- 10 Les documents et pièces comptables relatifs à la rémunération des membres du Conseil d'Administration des 3 dernières années ;
- 11 Les PV des sessions ordinaires et extraordinaires des actionnaires des 3 dernières années
- 12 Les Fiches de postes ;
- 13 La Liste du personnel des 3 dernières années ;
- 14 La liste des cadres (fonctions et curriculum vitae) ;
- 15 Les rapports d'activités des 3 dernières années ;
- 16 Les rapports de gestion des 3 dernières années ;
- 17 Les rapports d'audit
- 18 Les budgets exécutés des 3 dernières années ;
- 19 Les conventions avec l'Etat ;
- 20 Les Plannings de passation des marchés des 3 dernières années ;
- 21 Les Etats financiers des 3 dernières années ;
- 22 La Grille salariale en vigueur du personnel sur les 3 dernières années ;
- 23 L'état de la masse salariale des 3 dernières années ;
- 24 États des salaires des 10 personnes les mieux rémunérées (fin déc. des trois derniers exercices)
- 25 La situation des marchés, Contrats et conventions exécutés durant les 3 dernières années ;
- 26 Les Manuels et guides de procédures existants ;

- 27 La liste des comptes de la société auprès des banques et autres établissements financiers ;

- 28 Les relevés des comptes bancaires (des trois derniers exercices) ;
- 29 L'Etat des créances des 3 dernières années ;
- 30 L'Etat des dettes financières des 3 dernières années ;
- 31 L'Etat des dettes fiscales et sociales des 3 dernières années ;
- 32 Les rapports des commissaires aux comptes des 3 dernières années ;
- 33 L'Etat du parc auto et moto des 3 dernières années ;
- 34 Le Matériel informatiques ;
- 35 Le Matériel mobiliers (bureau et maison);
- 36 Le Matériel de façonnage ;
- 37 Le Matériel médical ;
- 38 Le Matériel de reprographie ;
- 39 Le Matériel de décoration ;
- 40 Le Matériel électroménager
- 41 Le Matériel agricole ;
- 42 Le Matériel audio-visuels ;
- 43 Le Matériel de bureau d'études ;
- 44 Le Matériel de climatisation ;
- 45 Le Matériel de laboratoires ;
- 46 Le Matériel de navigation ;
- 47 Le Matériel de Télécommunication ;
- 48 Le Matériel divers ;
- 49 Les baux administratifs ;
- 50 Etc.

COLLECTIVITES TERRITORIALES (REGIONS, DEPARTEMENTS, DISTRICTS, VILLES, COMMUNES)

- 1 Les lois, décrets portant création, organisation et fonctionnement de la Collectivité ;
- 2 Les autres textes (Ordonnances, Arrêtés, Circulaires, etc.) ;
- 3 Les décrets et arrêtés portant nomination des différents responsables ;
- 4 Le règlement intérieur ;
- 5 L'Organigramme fonctionnel ;
- 6 Les fiches de postes ;
- 7 La liste du personnel des 3 dernières années ;
- 8 Les programmes d'activités des 3 dernières années ;
- 9 Le Programme triennal ;
- 10 Les rapports d'activités des 3 dernières années ;
- 11 Les rapports de gestion des 3 dernières années ;
- 12 Les documents budgétaires (budget primitif, triennal etc.) ;
- 13 Les situations d'exécution budgétaire des 3 dernières années en ressources et en dépense ;
- 14 Les avances au tiers (autorisation du ministre en charge du budget) ;
- 15 Les taxes parafiscales ;

- 16 Les Etats financiers des 3 dernières années ;
- 17 La grille salariale en vigueur du personnel sur les 3 dernières années ;
- 18 L'état de la masse salariale des 3 dernières années ;
- 19 La situation des Contrats, conventions et marchés des 3 dernières années ;
- 20 La situation des investissements réalisés sur les 3 dernières années ;
- 21 Les Manuels et guides de procédures existants ;
- 22 Les états des immobilisations des 3 dernières années ;
- 23 Les Etats des créances des 3 dernières années ;
- 24 La situation des dettes financières des 3 dernières années ;
- 25 La situation des dettes fiscales et sociales des 3 dernières années
- 26 Le Matériel informatiques ;
- 27 Le Matériel mobiliers (bureau et maison);
- 28 Le Matériel de façonnage ;
- 29 Le Matériel médical ;
- 30 Le Matériel de reprographie ;
- 31 Le Matériel de décoration ;
- 32 Le Matériel électroménager ;
- 33 Le Matériel agricole ;
- 34 Le Matériel audio-visuels ;
- 35 Le Matériel de bureau d'études ;
- 36 Le Matériel de climatisation ;
- 37 Le Matériel de laboratoires ;
- 38 Le Matériel de navigation ;
- 39 Le Matériel de Télécommunication ;
- 40 Le Matériel divers ;
- 41 Les baux administratifs ;
- 42 Les Subvention et dons ;
- 43 Les PV de la délibération de la Commission de réforme, ainsi que la liste des biens reformés ;
- 44 Les catalogues des mesures nouvelles des trois dernières années ;
- 45 Les programmes budgétaires des trois dernières années ;
- 46 Les bons de commande des trois dernières années ;
- 47 L'Ordre de service des trois dernières années ;
- 48 Les bordereaux de livraison des trois dernières années ;
- 49 Les avis de la Municipalités pour toutes dépenses égales ou supérieures à un million de F CFA ;
- 50 Les décisions de recrutement;
- 51 Les certificats de prise de service ;
- 52 Les statuts des associations bénéficiant de subventions ;
- 53 Les délibérations approuvées par la tutelle relatives aux subventions aux associations ;
- 54 Les différents contrats de bail ;
- 55 Les certificats administratifs autorisant l'organisation des fêtes et réceptions ;
- 56 Les lettres valant marché pour les véhicules administratifs.
- 57 Etc.

E) Exploitation des données recueillies

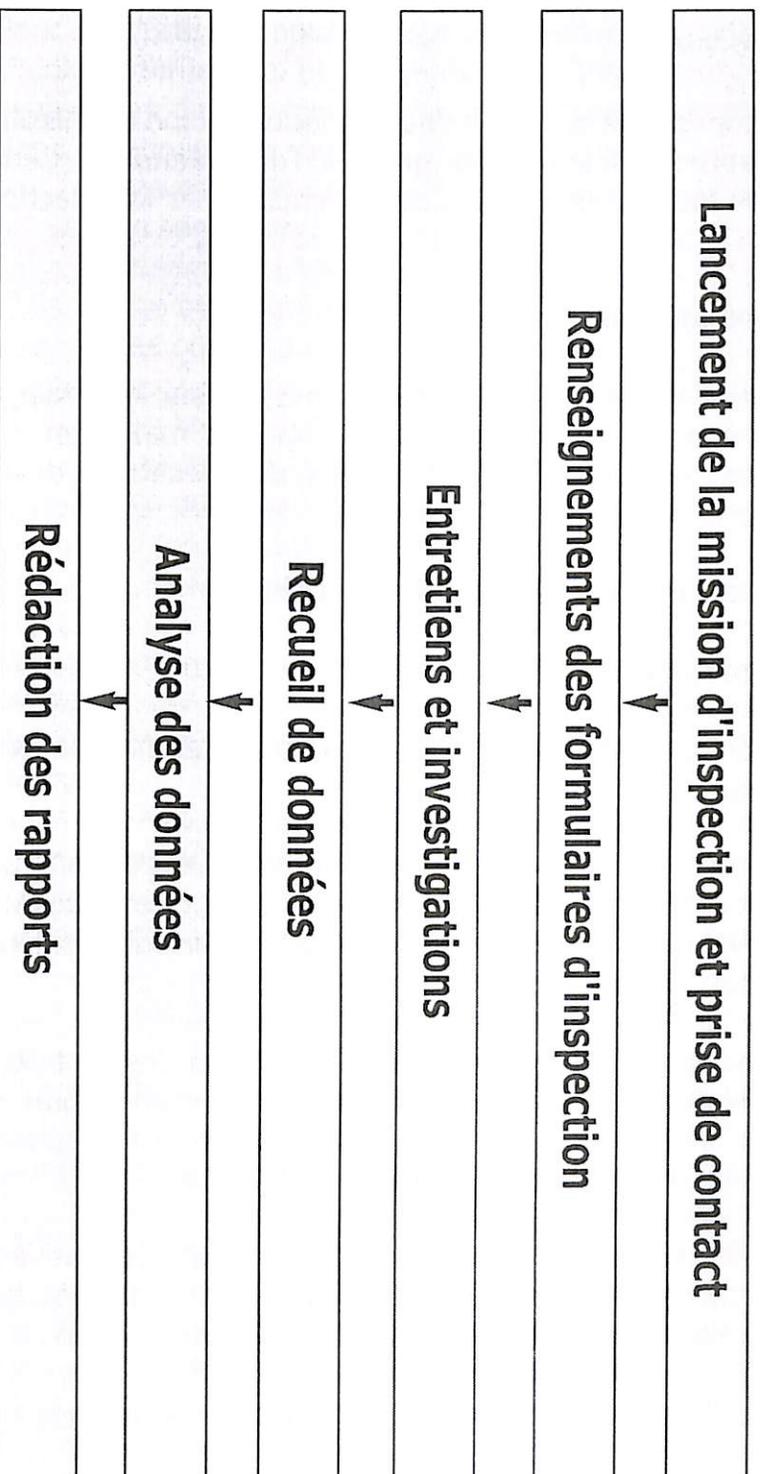
Avant la rédaction du rapport de mission, il convient de procéder à une exploitation complète des différentes données recueillies à travers les formulaires, les documents demandés et fournis ainsi que les résultats des investigations et entretiens avec les responsables et les agents de la structure inspectée. Cette étape apparaît déterminante et cruciale. Elle devra donc être menée avec professionnalisme et rigueur intellectuelle.

Pour ce faire, il convient d'établir des fiches techniques d'exploitation et d'analyse des données qui seront renseignées à partir des formulaires, des documents recueillis et des résultats des entretiens et investigations comme l'indique le tableau ci-dessous.

FICHE TECHNIQUE D'EXPLOITATION ET D'ANALYSE DES DONNEES

| PLAN DU RAPPORT | FORMULAIRES | DOCUMENTS FOURNIS | INVESTIGATIONS ET ENTRETIENS | SITUATION REMARQUABLE | ANALYSE | CONCLUSION |
|------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------|--|--|-----------------------|
| Partie concernée | Formulaires concernés | Documents concernés | Résultat concerné | Forces, faiblesses ou dysfonctionnements notés | Comparaison avec la norme ; écart constaté. Conséquences entraînées par les forces, les faiblesses ou les dysfonctionnements | Expression du constat |

Schéma récapitulatif des étapes de l'exécution de la mission d'inspection



I.2.2- Rédaction du rapport de la mission d'inspection

Toute mission d'inspection doit être sanctionnée par un rapport écrit. Le fait pour l'équipe de mission de disposer, sur la base des Tdrs, de tous ces éléments recherchés devrait rendre la rédaction du rapport de mission plus aisée.

La principale et fondamentale question à ce niveau est de s'assurer que l'équipe de mission dispose d'une bonne plume pour restituer fidèlement ce que les Tdrs attendent. Cette rédaction devra respecter les règles de fond et de forme. *Cela commence par la rédaction du rapport préliminaire.*

A) Rédaction du rapport préliminaire

Au terme des investigations et des entretiens marquant la fin de la mission sur le terrain, il convient de produire un rapport préliminaire d'une ou de deux pages au maximum. Ce rapport devra résumer les principaux constats découlant de la mission d'inspection. Il devra être transmis à l'Inspecteur Général dans un délai de 72 heures.

Il est à noter que ce rapport n'est pas opposable à la structure inspectée.

B) Rédaction du rapport provisoire d'inspection

Le rapport provisoire sera rédigé à partir des formulaires, des documents et des informations recueillis au cours des entretiens et autres investigations.

La meilleure disposition de rédaction recommandée aux inspecteurs est de faire, dans un premier temps, un exposé des faits et actes de gestion posés par les acteurs et, dans un second temps, procéder à une analyse de ces faits et actes en se basant sur les dispositions législatives ou réglementaires en vigueur.

En cas de présomption de malversations graves, l'Inspecteur doit s'assurer par des contrôles techniques que lesdites malversations existent bel et bien. Il doit définir leur niveau de gravité et recueillir toutes les preuves possibles. Il doit les signaler à travers des constats et proposer par la suite aux autorités compétentes les sanctions administratives adéquates.

Le rapport doit préciser l'ensemble des sources d'informations (pièces administratives, entretiens, photos éventuellement, etc.) et présenter de façon étayée et argumentée les observations proposées par la mission. Il doit être impartial et refléter la réalité.

La clarté, la lisibilité, et la rigueur de l'argumentation constituent des éléments clés du rapport.

Autrement dit, les Tdrs, la liste des pièces examinées et des personnes rencontrées, l'ensemble des pièces utiles à la justification des observations indiquées dans le corps du rapport doivent être portés en annexe.

L'équipe de mission doit toujours veiller au délai de rédaction de son rapport. La diligence dans la rédaction constitue une preuve d'efficacité de l'Inspecteur. Le retard dans la transmission du document final (document physique et version électronique s'il y a lieu) accroît les délais de mise en œuvre des recommandations faites.

Pour conclure, le rapport d'inspection doit rester confidentiel avant sa publication éventuelle. Il doit porter le nom et la signature de l'Inspecteur Général du Plan ainsi que les noms des inspecteurs de l'équipe de mission. Certains éléments jugés nécessaires doivent figurer dans le rapport. Ce sont :

- une page de garde ;
- un sommaire ;
- une introduction ;
- une méthodologie ;
- des constats ;
- des analyses ;
- des recommandations ;
- une conclusion ;
- des annexes.

B.1) Page de garde

La page de garde doit porter l'en-tête de l'IGPD et la devise de l'Etat. En plus de ces éléments, elle doit comporter l'intitulé de la mission, les noms et les fonctions des membres de l'équipe de mission, sans oublier celui de l'Inspecteur Général, garant du contenu du rapport.

B.2) Sommaire

Le sommaire est le résumé du plan adopté dans ses grandes lignes.

B.3) Introduction

L'introduction rappelle le contexte c'est-à-dire les conditions de la saisine (saisine externe ou interne) et son objet. Il convient de mentionner la date de la saisine lorsque celle-ci émane d'une autorité hiérarchique ou de toute autre structure extérieure à l'IGPD.

L'introduction doit aussi rappeler l'objectif général visé par la mission et présenter les personnes ressources commises à l'exécution de la mission.

B.4) Méthodologie

Il s'agira pour l'équipe de mission de décrire brièvement la méthode de travail utilisée et de mentionner les principales personnes rencontrées lors de la mission en indiquant leur fonction. Il convient aussi de présenter les correspondances échangées, de faire un examen des documents recueillis et existants et de mentionner les réunions préparatoires qui ont eu lieu.

B.5) Constat

Il s'agit d'exposer fidèlement, objectivement et d'une manière détaillée, sans jugement de valeur, les constatations faites.

B.6) Analyse

Cette opération consiste à révéler les dysfonctionnements, les problèmes, les entraves ou difficultés auxquels sont confrontés non seulement la structure inspectée mais surtout les animateurs ou les gestionnaires de celle-ci. Ces dysfonctionnements doivent être exprimés clairement sous forme de constats. Ceux-ci doivent aboutir à une série de recommandations visant à les corriger.

B.7) Recommandations

Mises en garde émises avec insistance, les recommandations doivent résulter des constats issus de l'analyse et des critiques de l'existant. L'Inspecteur rédacteur doit clairement formuler ses recommandations. Celles-ci doivent non seulement être significatives mais également pertinentes.

Elles doivent tendre à faire des propositions dans le sens de l'amélioration du mode de fonctionnement de la structure inspectée. Les recommandations comportent des points faibles à redresser et des points forts à consolider.

B.8) Conclusion

La conclusion est un résumé synoptique du contenu du rapport présenté. Elle devra s'atteler à reconnaître les efforts accomplis, retracer les principaux dysfonctionnements et identifier les forces et les faiblesses de la structure inspectée.

En outre, il convient d'indiquer les constats incontestables et de mettre en exergue les dispositions arrêtées en termes de correction.

A l'adresse des commanditaires ou à la hiérarchie, l'équipe de mission devra trouver les mots et formules appropriés pour les amener à une réaction rapide.

En général, la hiérarchie ne dispose pas d'assez de temps pour lire le rapport en entier. C'est la lecture de la conclusion du rapport qui va lui permettre d'apprécier son contenu. La conclusion doit donc être précise, synthétique et bien écrite.

B.9) Annexes

Il s'agit d'annexer au rapport de mission tous les documents justifiant les faits constatés pour en renforcer la qualité et permettre à tout lecteur de s'y référer en cas de besoin.

A ce stade, le rapport présenté a un caractère provisoire, qu'il convient de rendre définitif en suivant les deux étapes décrites ci- après : validation du rapport provisoire et finalisation du rapport définitif d'inspection.

C) Validation du rapport provisoire d'inspection

Le processus de validation du rapport provisoire d'inspection se situe en général à deux niveaux: au niveau de l'Inspecteur Général du Plan, chef hiérarchique du Service qui a exécuté la mission et dont la responsabilité est engagée, ainsi qu'au niveau de la structure inspectée.

Garant du rapport de mission produit (signataire du rapport) par l'équipe des Inspecteurs, il est fortement recommandé à l'Inspecteur Général du Plan de prendre une part active à la mission sur terrain, en plus des comptes rendus à mi-parcours (échanges téléphoniques, courriers électroniques, etc.).

Cela lui permettra d'une part, de s'imprégner des réalités du terrain, et d'autre part, d'apprécier ses Inspecteurs en situation réelle de travail.

- Au niveau de l'Inspection Générale du Plan

Une copie du projet de rapport provisoire est transmise à l'IGP qui procède à une validation avec les membres de l'équipe de mission. Le projet de rapport ainsi validé est ensuite communiqué aux responsables de la structure inspectée pour observations.

-Au niveau de la structure inspectée

La structure inspectée a un droit de réponse et peut donc envoyer des éléments nouveaux en vue de justifier certains actes jugés anormaux par la mission d'inspection. Si aucune réponse n'est produite dans un délai imparti d'une (1) semaine (8 jours ouvrables), les résultats fournis par les vérifications sont consignés par l'Inspecteur Général du Plan dans le rapport définitif qui sera communiqué aux supérieurs hiérarchiques.

D) Clôture de la mission d'inspection

A la fin de la séance de validation du rapport avec la structure inspectée, l'équipe de mission doit clôturer la mission d'inspection.

A cette occasion, l'Inspecteur Général du Plan devra remercier et féliciter les responsables de la structure inspectée pour leur implication à la mission d'inspection.

Pour la circonstance, l'équipe de mission devra produire à la fin de la séance un procès-verbal sur place, en donner lecture en présence de la structure inspectée, lui faire signer avec ou sans réserve et lui remettre une copie.

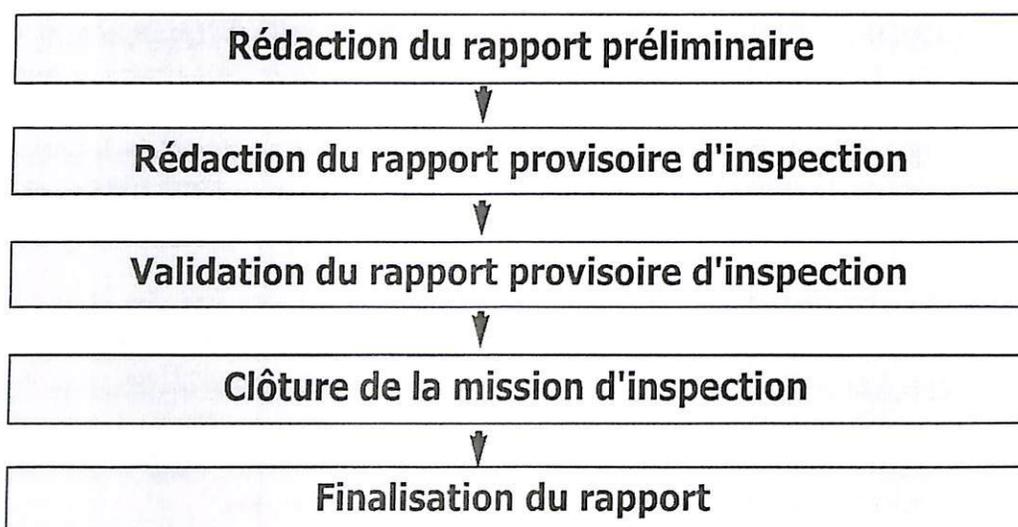
E) Finalisation du rapport définitif

Après la validation des constats et recommandations issus du rapport provisoire avec l'IGP, et suite aux éventuelles réactions de la part des responsables de la structure inspectée, des corrections seront prises en compte et le rapport définitif sera ainsi produit.

Ce rapport peut s'avérer parfois volumineux en général, et les Commanditaires de très haut niveau ne disposent pas d'assez de temps pour le lire en entier. C'est donc sur les différents éléments de la note de synthèse que ces derniers vont s'adosser pour en apprécier le contenu.

Toutefois, il est à noter que dans le cas de certaines missions dont l'information de la structure à inspecter n'est pas rendue systématiquement obligatoire, il n'est pas nécessaire de soumettre le rapport à l'avis de celle-ci.

Schéma récapitulatif des étapes de la rédaction du rapport de la mission d'inspection



I.2.3- Rédaction de la note de synthèse

La note de synthèse reprend et assemble les principaux constats et recommandations figurant dans le rapport. Elle accompagne toujours le rapport de mission d'inspection. Quatre parties au plus, doivent figurer dans ce document :

- l'introduction où doivent être évoqués l'objet de la mission, l'objectif général, la période de l'inspection ;
- une deuxième partie consacrée aux principaux constats portant sur les forces et les faiblesses, ainsi que les dysfonctionnements relevés. Ces constats doivent concerner toutes les parties et sous- parties significatives du rapport ;

- une troisième partie où sont formulées les principales recommandations en rapport direct avec les constats. Ces recommandations doivent obéir à des critères de précision et de faisabilité ;
- enfin, une conclusion où figurent tous les éléments portant sur les souhaits relatifs à la faisabilité et à l'exigence de la mise en œuvre des recommandations.

I.2.4- Transmission du rapport d'inspection et de la note de synthèse

La transmission du rapport de mission d'inspection et de la note de synthèse (document physique et version électronique s'il y a lieu) à la hiérarchie pourra se faire à partir des documents de liaison par l'IGP garant dudit rapport.

I.2.5- Application des sanctions

Dans le cadre de la bonne gouvernance, il convient d'appliquer les sanctions prévues par les textes en vigueur lorsque la mission d'inspection relève des dysfonctionnements graves.

Ainsi, l'Inspection Générale du Plan peut proposer des mesures conservatoires aux autorités compétentes notamment des sanctions administratives adéquates, conformément aux différents textes portant attribution et fonctionnement de l'Inspection Générale du Plan et du Développement lorsque la mission d'inspection relève des cas d'irrégularités graves.

Il convient de rappeler que les services dans lesquels se déroulent les inspections sont animés par des fonctionnaires et/ou des agents contractuels. Les fonctionnaires sont soumis au statut général de la fonction publique (Loi n°92-570 du 11 septembre 1992 portant statut général de la Fonction Publique) alors que les agents contractuels sont régis par la Convention collective interprofessionnelle (Loi n° 95-15 du 12 janvier 1995 portant Code du travail).

Par conséquent, l'autorité hiérarchique peut prendre une gamme de sanctions dites mesures disciplinaires à leur encontre en cas d'irrégularités graves constatées au cours des inspections.

Au regard de la loi suscitée, toute faute commise par un fonctionnaire dans l'exercice de ses fonctions l'expose à une sanction disciplinaire, sans préjudice, le cas échéant, des peines prévues par la loi pénale.

La nouvelle loi organique n°2014-336 du 05 juin 2014 relative aux lois de finances définit les responsabilités en matière d'exécution des budgets publics.

Ainsi, les Ordonnateurs, les Contrôleurs Financiers et les Contrôleurs Budgétaires sont personnellement responsables des opérations de gestion et de contrôle dont ils ont la charge. Ils peuvent donc encourir une responsabilité disciplinaire, pénale et/ou civile.

Le décret n°93-607 du 2 juillet 1993 portant modalités communes d'application du statut général de la Fonction Publique dispose dans ses articles 79, 80 et 92 des sanctions applicables aux fonctionnaires en cas de fautes commises.

Les sanctions disciplinaires sont de deux ordres :

1/les sanctions du 1er degré :

- l'avertissement ;
- le blâme ;
- le déplacement d'office.

2/les sanctions du second degré :

- la radiation du tableau d'avancement ;
- la réduction du traitement dans une proportion de 25 % et pour une durée ne pouvant excéder 30 jours ;
- l'exclusion temporaire pour une durée ne pouvant excéder 6 mois ;
- l'abaissement d'échelon ;
- l'abaissement de classe ;
- la révocation avec ou sans suspension des droits à pension.

La décision de sanction doit être motivée. Le pouvoir disciplinaire appartient au Ministre chargé de la fonction publique qui l'exerce sur saisine du Plan, après communication au fonctionnaire incriminé de son dossier individuel et consultation du Conseil de discipline.

Toutefois, les sanctions du 1er degré sont prononcées par le Ministre du Plan dont il relève, le Préfet ou le Directeur de l'établissement, après une demande d'explication écrite adressée à l'intéressé.

En outre, le décret 2000-396 du 24 mai 2000 fixant les modalités d'engagement des contractuels à l'exception des Enseignants du Supérieur et des Chercheurs dispose en son article 13 que les

contractuels sont soumis aux dispositions du Code du Travail en matière disciplinaire.

I.2.6- Archivage du rapport d'inspection

Les missions d'inspection traitent souvent des questions sensibles dont la divulgation des résultats peut parfois nuire à l'IGPD. La confidentialité du rapport est donc fortement recommandée. Il convient tout de même, en plus de l'archivage classique (boîtes d'archives), d'archiver de manière électronique les données essentielles issues de la mission d'inspection. Ces données pourraient être :

- le nom de la structure inspectée ;
- l'objet de la mission ;
- l'équipe de mission ;
- la date ou période de la mission ;
- les principaux constats et les principales recommandations ; les sanctions disciplinaires appropriées.

Le rapport complet et la note de synthèse seront accessibles à travers des liens hypertextes mais l'ouverture des fichiers sera contrôlée par un mot de passe.

Ainsi, chaque fois qu'une mission d'inspection a lieu dans cette structure, l'équipe de mission peut se servir des données existantes.

I.2.7- Suivi de la mission d'inspection

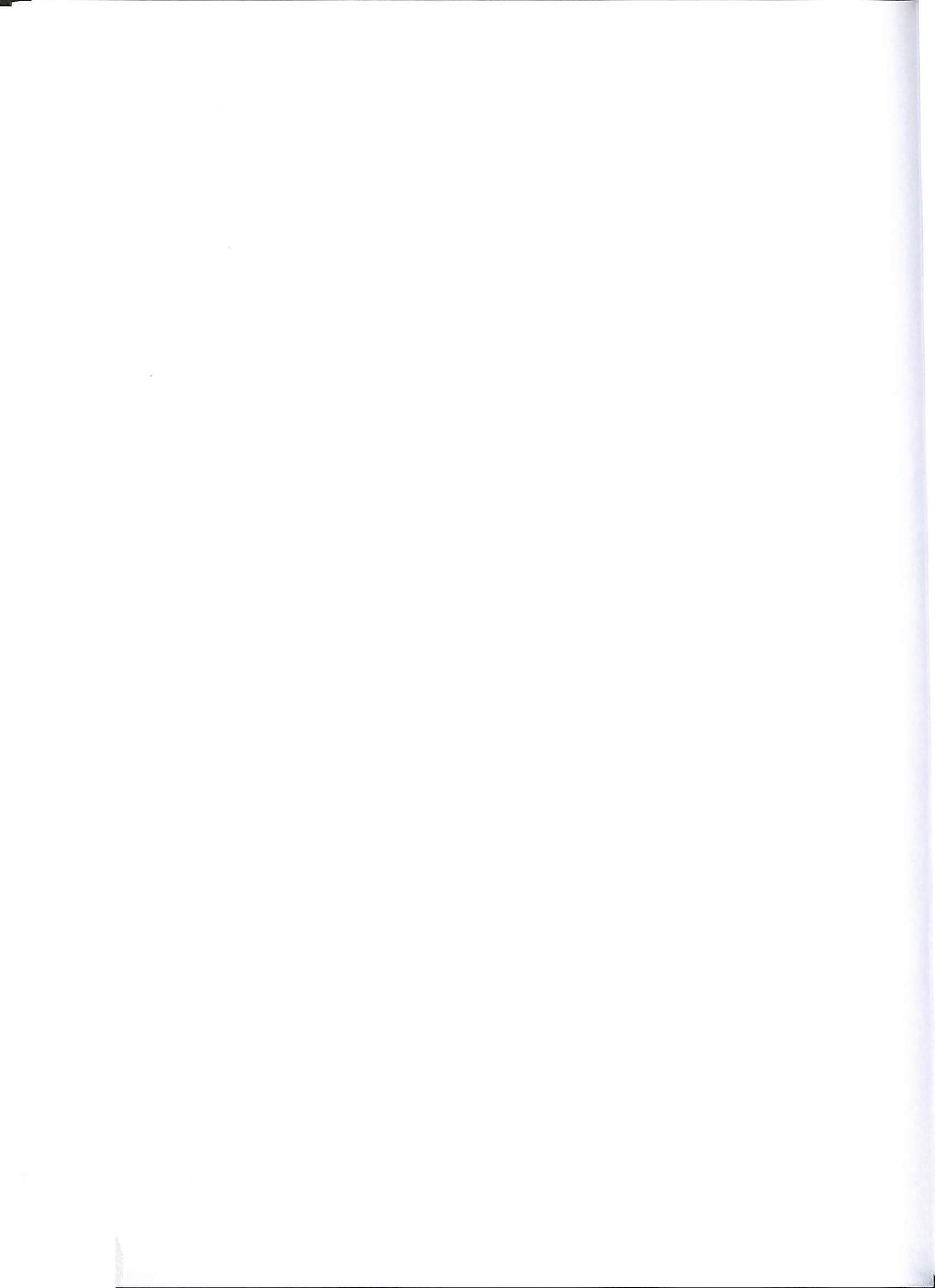
Pour le suivi des recommandations de la mission d'inspection, il appartient au commanditaire de décider des suites à apporter au rapport d'inspection. En effet, la portée et la crédibilité de l'inspection sont confortées par un suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées. Le commanditaire est indépendant

dans sa prise de décision. Mais si ces décisions à appliquer sont pénales, elles doivent être conformes aux dispositions prévues par la législation en vigueur.

Le suivi des décisions prises à l'issue d'une mission d'inspection peut être organisé soit :

- par la mise en application effective des sanctions décidées par la hiérarchie (Présidence de la République, Ministère du Plan, Ministère de la Fonction Publique, etc.)
- par un contrôle sur pièce de la mise en œuvre des recommandations ou injonctions; en se rendant dans la structure inspectée pour vérifier la mise en œuvre des recommandations après un certain délai ;
- en organisant une nouvelle inspection dans un certain délai, afin de s'assurer de la disparition des dysfonctionnements relevés.

C'est pourquoi le service des archives de l'IGPD est chargé de centraliser les sanctions et les recommandations issues des différentes missions d'inspection afin de planifier le suivi des mises en œuvre.



II.

SCHEMA SIMPLIFIE DES PROCEDURES D'INSPECTION DES SERVICES DE PLANIFICATION DE DEVELOPPEMENT

Le présent schéma est décrit, pour

- traduire en tâches, les procédures décrites dans le manuel des procédures, et
- désigner les différents acteurs chargés d'exécuter ces tâches, en fonction des documents de référence utilisés, pour mener à bien cette activité.

II.1- LES DIFFÉRENTES PHASES

| PHASE 1 : SAISINE | | |
|---|--|--|
| Etape 1.1 : Saisine interne | | |
| 1. Objet | | |
| En tenant compte de la cartographie des risques des structures faisant partie du champ de compétence de l'IG, recenser et intégrer dans le programme d'activités, les structures où des faits et problèmes ont été relevés. | | |
| 2. Procédure | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| Départements de l'inspection Générale du Plan | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Recenser les différents faits ou problèmes constatés dans les structures relevant de son domaine de compétence. ☞ Recenser les diligences découlant des séminaires de formation. ☞ Recenser les diligences issues des comités de direction. ☞ Recenser les dénonciations des Tiers. ☞ Classer ces diligences, faits et problèmes par ordre de priorité. ☞ Arrêter une liste de ces diligences, faits et problèmes, et les inscrire sous forme de mission d'inspection dans le programme d'activités. ☞ Mettre en place les Equipes de Mission d'Inspection (EMI). ☞ Lancer les missions d'inspection aux périodes prévues | <ul style="list-style-type: none"> • Programme d'activités |
| | <ul style="list-style-type: none"> ☞ S'autosaisir d'un problème donné au cours de l'année pour en faire une mission d'inspection. ☞ Inscrire la mission d'inspection dans le programme d'activités de l'année. ☞ Mettre en place une ou des EMI. ☞ Lancer la mission d'inspection à la période prévue. | <ul style="list-style-type: none"> • Lettre anonyme • Article de journal • Plainte écrite |

Etape 1.2 : saisine externe

1. Objet

Le recours à une l'Inspection Générale pour élucider un problème donné

2. Procédure

| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Présidence de la République• Ministère du Plan• Bailleurs de fonds• Organisme d'inspection | <ul style="list-style-type: none">☞ Instruire l'Inspection Générale pour exécuter une mission donnée.☞ Inscrire la mission d'inspection dans le programme d'activités de l'année.☞ Lancer la mission d'inspection à la date prévue. | <ul style="list-style-type: none">• Lettre de saisine• Tout autre moyen |

| PHASE 2 : PREPARATION DE LA MISSION D'INSPECTION | | |
|--|---|--|
| Etape 2.1 : Elaboration des Termes de référence | | |
| 1. Objet | | |
| <p>Les TDR permettent à l'Inspection Générale d'exercer la mission d'inspection tout en définissant les conditions de sa réalisation.</p> <p>Les TDR constituent le cahier des charges de l'inspecteur lors de la mission.</p> | | |
| 2. Procédure | | |
| 2.1 Inspection programmée | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| Département Technique de l'Inspection Générale | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Mettre en place une équipe d'experts pour élaborer les TDR. ☛ Désigner un responsable pour conduire les travaux. ☛ Se répartir les tâches pour rédiger les TDR. ☛ Chercher la documentation nécessaire. ☛ Rédiger un projet de TDR. ☛ Valider le projet de TDR au sein de l'équipe des experts. ☛ Transmettre le projet à l'Inspecteur Général en vue d'une validation. | <ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence • Tout document de référence produit par l'IGP • Toutes informations pertinentes relatives à la structure à inspecter. • Texte régissant l'organisation, le fonctionnement de la structure à inspecter |
| 2.2 Inspection non-programmée | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Présidence de la République • Ministères techniques • Bailleurs de fonds • Organisme d'inspection | <ul style="list-style-type: none"> ☛ Recevoir les TDR du Commanditaire de la mission. ou ☛ Désigner un Inspecteur pour conduire les travaux. ☛ Mettre en place une équipe d'experts. ☛ Chercher la documentation nécessaire. ☛ Renseigner le formulaire de l'annexe n°2 relatif au TDR. ☛ Faire viser le formulaire par l'Inspecteur Général ou l'Inspecteur Général, Coordonnateur Général. | <ul style="list-style-type: none"> • Lettre de saisine • Texte régissant l'organisation, le fonctionnement de la structure à inspecter • Tout document portant sur le cadre macro-économique national et international • Toutes informations pertinentes relatives à la structure à inspecter. |

| Etape 2.2 : Mise en place de l'équipe de mission | | |
|---|--|---|
| 1. Objet | | |
| Désignation formelle de l'équipe, qui aura en charge l'exécution de la mission d'inspection | | |
| 2. Procédure | | |
| 2.1 Inspection programmée | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| Inspecteur Général ou l'Inspecteur Général, Coordonnateur Général | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Désigner le responsable devant conduire la mission d'inspection. ☞ Désigner les membres de l'équipe de la mission d'inspection. | <ul style="list-style-type: none"> • Organigramme opérationnel de l'Organisme d'inspection • Portefeuille d'Experts et /ou de Consultants |

| Etape 2.3 : Information de la structure à inspecter | | |
|--|--|---|
| 1. Objet | | |
| Annonce de la mission d'inspection aux responsables de la structure à inspecter. | | |
| 2. Procédure | | |
| 2.1 Inspection programmée | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| IGE | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Adresser le courrier au supérieur hiérarchique de la structure à inspecter, pour information : <ul style="list-style-type: none"> - en précisant l'objet de la mission d'inspection ; - et en indiquant le calendrier du déroulement de la mission. | <ul style="list-style-type: none"> • Programme d'activités • Lettre de saisine • TDR |
| IGM | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Soumettre un projet de lettre à la signature de son Ministre de tutelle adressé à la hiérarchie de la structure à inspecter, en joignant les TDR. | |

NB : Il n'est pas nécessaire d'informer la structure à inspecter, dans les cas de missions inopinées.

| Etape 2.4 : Mise en place des moyens matériels et financiers | | |
|---|--|--|
| 1. Objet | | |
| Constitution de moyens adéquats nécessaires à la réalisation de la mission d'inspection | | |
| 2. Procédure | | |
| 2.1 Inspection programmée | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tutelle technique • Inspecteur Général • Inspecteur Technique, Chef de mission d'inspection | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Rassembler les matériels informatique et bureautique. ☞ Etablir des contrats de location de véhicules, au cas où la structure d'inspection n'en disposerait pas. ☞ Elaborer un projet de budget (annexe 4). ☞ Valider le projet de budget, auprès de la hiérarchie. | <ul style="list-style-type: none"> • TDR • Textes fixant les frais de mission et de déplacement sur le territoire ivoirien et à l'étranger • Tout autre texte |

Etape 2.5 : Mise en place des outils d'inspection

1. Objet

Mise en place des outils adaptés au type d'inspection.

2. Procédure

2.1 Inspection programmée

| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Inspecteur Général• Equipe de mission d'inspection• Chef de mission d'inspection | <ul style="list-style-type: none">☞ Relire les Tdrs en passant en revue :<ul style="list-style-type: none">- le contexte et la justification de la mission ;- l'objectif général et les objectifs spécifiques ;- la méthodologie à adopter ;- les moyens prévus ;- les résultats attendus ;- les délais.☞ Concevoir les formulaires d'inspection adaptés, suivant l'annexe n°3.☞ Préparer les questionnaires.☞ Concevoir le guide d'entretien suivant l'annexe n°5.☞ Etablir la liste des documents à demander à la structure à inspecter.☞ Présenter ces outils d'inspection à l'Inspecteur Général ou l'Inspecteur Général, Coordonnateur Général, pour observations.☞ Valider les outils de la mission d'inspection | <ul style="list-style-type: none">• TDR• Tout document et informations pertinentes de la structure à inspecter. |

| Etape 2.6 : Etablissement de l'ordre de mission | | |
|--|--|--|
| 1. Objet | | |
| Etablissement de documents officiels, devant permettre aux membres de l'équipe de mission, de se déplacer de manière officielle, dans le cadre de l'exécution de la mission d'inspection qui leur est confiée. | | |
| 2. Procédure | | |
| 2.1 Mission en Côte d'Ivoire | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Chef de mission • Inspecteur Général | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Faire établir les ordres de mission. ☞ Faire signer les ordres de mission par le supérieur hiérarchique. | <ul style="list-style-type: none"> • Textes fixant les frais de mission et de déplacement sur le territoire ivoirien • Tout autre document |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur Financier • Contrôleur Budgétaire • Autorité préfectorale • Gendarmerie de la localité | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Faire apposer les visas nécessaires ☞ Faire viser les ordres de mission, dans les localités programmées et visitées | |
| 2.2 Mission Hors Côte d'Ivoire | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Chef de mission • Inspecteur Général | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Faire établir les ordres de mission. ☞ Faire signer les ordres de mission par le supérieur hiérarchique. ☞ Préparer un projet de communication en Conseil de Ministres. ☞ Faire établir une attestation du Gouvernement. ☞ Mettre à jour les passeports des membres de l'EMI | <ul style="list-style-type: none"> • Textes fixant les frais de mission et de déplacement sur le territoire ivoirien et à l'étranger • Guide de demande de visas du pays hôte • Tout autre document |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur Financier • Contrôleur Budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Faire apposer les visas nécessaires sur les ordres de mission. | |

III.

LES PROCEDURES DE CONTRÔLE DES SERVICES DE PLANIFICATION

III.1- INITIATION DE LA MISSION DE CONTRÔLE

La mission de contrôle est initiée, soit à partir d'une programmation stratégique et opérationnelle, soit à partir d'une requête ponctuelle provenant de la hiérarchie.

III.1.1- Programmation stratégique et opérationnelle

D'une manière générale, l'IGPD établit à l'année n-1 un programme de contrôle qui, pour être le plus efficace possible, s'attache à tenir compte :

- de la nécessité d'assurer une couverture aussi large que possible, des entités susceptibles d'être contrôlées ;
- des suggestions émanant des responsables des services extérieurs ;
- des indicateurs puisés dans les informations statistiques disponibles.

Il convient de préciser que ces programmes annuels de contrôle se trouvent parfois réajustés suite aux enquêtes hors-programme diligentées pour tenir compte des réclamations ou des lettres de dénonciation.

Cependant, certains contrôles peuvent être exécutés sans être programmés. Il s'agit des contrôles inopinés et des contrôles initiés sur injonction de l'Autorité compétente (la Présidence de la République, la Primature, les Ministères techniques, etc.).

III.1.2- Requête ponctuelle

La requête est formulée sous forme écrite ou de façon verbale. Elle peut venir soit directement de l'autorité hiérarchique ou sur demande d'une autre institution (Présidence de la République, Cabinet Ministériel, Direction Générale, etc.), obéissant de ce fait à la règle de l'improviste.

La requête peut aussi être formulée par les bailleurs de fonds, via le cabinet du Ministre du Plan.

Les contrôles sont réalisés la plupart du temps pour :

- étayer des informations ou des observations antérieures ;
- élucider une situation donnée ;
- diagnostiquer des cas de malversations ;
- apprécier les résultats d'une structure donnée (cas des recettes propres réalisées par un EPIC);

III.2- LES ETAPES DE REALISATION D'UNE MISSION DE CONTRÔLE

La mission de contrôle, comme toute autre mission démarre toujours par l'étape de la préparation.

Le contrôle désigne un ensemble de procédures organisées ayant pour objet de vérifier la conformité des actes et comportements des personnes ou organismes visés par rapport aux règles établies et aux missions qui leur sont assignées. Il conduit à formuler une appréciation, assortie de recommandations, voire d'injonctions. Le contrôle peut recourir à plusieurs techniques parmi lesquelles figurent les contrôles de régularité, les contrôles d'efficacité :

- Les contrôles de régularité, ayant pour objet de vérifier que les personnes ou organismes visés respectent les règles (au sens large) qui leur sont applicables ; aussi, ces types de contrôle se réfèrent-ils à des normes et règles explicites.
- Les contrôles d'efficacité visant à s'assurer que les organismes concernés (sous tutelle de l'Etat ou bénéficiaires de fonds publics) se gèrent et fournissent des prestations de manière efficace et efficiente, au regard de leur mission, de

leurs moyens et de leurs objectifs; Ici, les contrôles d'efficacité se fondent, au moins en partie, sur des références et bonnes pratiques implicites, voire sur du « bon sens» qui, en matière d'organisation, de gestion et de service public, ne doivent pas être négligées.

- Le contrôle peut aussi s'appuyer sur les contrôles internes (autocontrôles, système d'assurance qualité, contrôle de gestion, etc.) mis en place par les structures. Encore faut-il en vérifier la fiabilité par des tests appropriés. Cette démarche est essentielle pour apprécier les risques d'une structure et calibrer en conséquence les investigations ultérieures. Ce terme s'applique de préférence à une politique, une action, une procédure, un dispositif.

III.2.1- Préparation de la mission de contrôle

Cette phase de préparation exige des contrôleurs une bonne connaissance de la structure à contrôler car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.

C'est au cours de cette phase que le Contrôleur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination.

La phase de préparation peut se définir ainsi comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action sur le terrain.

Ce travail préparatoire va démarrer par l'élaboration des termes de référence au cas où l'autorité de saisine (le Commanditaire) n'en dispose pas.

Dans cette perspective, le Service de contrôle devra en produire.

A) Elaboration des Termes de Référence

Pour mémoire, les Tdrs doivent définir les éléments essentiels de la mission, à savoir :

- le contexte et la justification de la mission : pourquoi avoir diligenté une mission de

contrôle ?

- L'objectif général et les objectifs spécifiques visés par la mission de contrôle ;
- la méthodologie mise en œuvre pour conduire cette mission ;
- les moyens nécessaires (personnes ressources, moyens financiers et matériels);
- la durée de la mission de contrôle.

L'élaboration des termes de référence est requise dans le cas des contrôles programmés et obéit aux principes de rédaction ci-après.

A.1) Documentation nécessaire à l'élaboration des Tdrs

Suivant l'origine de la saisine, l'élaboration des Tdrs peut s'appuyer sur :
la lettre de saisine ;
les informations pertinentes du secteur ou de la structure à contrôler.

A.2) Rédaction des Tdrs

Quelle que soit l'origine de la saisine, l'équipe de mission pressentie devra, sous l'autorité de l'Inspecteur Général du Plan, se référer aux éléments ci-dessus pour rédiger les Tdrs.

A.3) Comment rédiger les Tdrs ?

Il convient de noter que la rédaction des Tdrs est souvent un exercice collectif et qu'il faut pour ce faire respecter les règles

habituelles de la production collective d'un document notamment le partage de quelques informations essentielles.

Pour satisfaire le commanditaire, l'IGPD a besoin de comprendre globalement le travail qui lui est demandé ; ensuite, de connaître en détail les attentes qu'il doit satisfaire ; enfin, de pouvoir tenir compte des contraintes qui lui sont imposées (délais, moyens etc.).

A.4) Structure et contenu des Tdrs

Les TDR doivent être rédigés de manière succincte et précise. Cependant, cinq points au moins doivent y figurer :

- Contexte et justification

En quelques lignes, ce point va situer la mission de la structure de contrôle, en présentant un résumé de sa finalité et de ses spécificités ; on relèvera les principales caractéristiques de la structure devant faire l'objet de contrôle, et le contexte dans lequel se déroule la mission de contrôle.

- Objet du contrôle

Les Tdrs doivent préciser ce sur quoi va porter le contrôle (objet à contrôler et sa nature).

Par exemple, le contrôle peut porter, soit sur la gestion administrative, soit sur la gestion budgétaire, etc.

- Méthodologie

La méthodologie à mettre en œuvre dans le cadre de la rédaction des Tdrs relatifs à une mission de contrôle porte sur la description des tâches à exécuter et leur mode d'exécution. Elle doit préciser le délai d'exécution de la mission de contrôle.

- Moyens mis en œuvre

La réalisation d'une mission de contrôle nécessite la mobilisation de moyens humains, logistiques et financiers adéquats. L'IGPD peut

éventuellement associer à ses contrôleurs d'autres experts nationaux aux profils appropriés dans le cas d'une mission de contrôle assez complexe.

- Equipe de mission

Pour la réalisation de la mission, une équipe sera constituée par Monsieur l'Inspecteur Général du Plan et conduite par un Chef de mission. L'équipe comprendra les contrôleurs de l'IGPD, et éventuellement des experts issus d'autres Services de contrôle.

B) Validation des Termes de Référence

Les Tdrs rédigés doivent faire l'objet d'une validation avec le supérieur hiérarchique.

C) Constitution de l'équipe de mission

L'Inspecteur Général du Plan, supérieur hiérarchique de la structure de contrôle désigne formellement l'équipe chargée d'exécuter la mission. La composition de cette équipe doit tenir compte de l'objet du contrôle. L'équipe sera composée de Contrôleurs maîtrisant les techniques de contrôle et sera dirigée par un Chef de mission, choisi parmi les Contrôleurs les plus gradés.

Notons qu'une équipe de contrôle doit être idéalement composée d'au moins trois membres, y compris le Chef de mission. Cette composition permet, en cas de vote, de prendre une bonne décision.

L'équipe est chargée de conduire les entretiens avec les acteurs et les agents de la structure à contrôler et de collecter les informations. Elle procédera à des enquêtes complémentaires dans les différents services concernés et analysera les informations recueillies.

C.1) Le Chef de mission

La fonction particulière du Chef de mission est :

- de répartir les différentes tâches de la mission entre les Contrôleurs ;
- d'organiser le déroulement pratique de la mission sur le terrain ;
- de suivre globalement le déroulement de la mission.

Le Chef de mission aura en charge la rédaction du rapport de mission. A ce titre, il est le premier signataire de ce rapport.

Il devra planifier les déplacements et mobiliser les ressources indispensables à la réalisation de la mission (ressources humaines, matérielles et financières) tout en veillant à l'utilisation rationnelle de ces ressources.

C.2) Les membres de l'équipe de mission

Les Contrôleurs désignés pour réaliser la mission doivent être à mesure de mener les investigations et de rédiger le rapport de mission.

Ils doivent également se soumettre aux principes d'éthique et de déontologie; ils s'engageront :

- à ne pas divulguer les informations acquises pendant la mission ;
- à restituer les documents qui leur sont confiés ;
- à respecter la confidentialité du rapport ;
- et à refuser tout cadeau de la part des responsables de la structure à contrôler.

C.3) Critères de sélection des membres de l'équipe de mission

L'équipe de mission sera formée en fonction de plusieurs critères, dont :

- la formation professionnelle de chaque Contrôleur ;
- l'expérience acquise dans le déroulement du type de mission en question ;
- le comportement, la personnalité du Contrôleur ;
- la nécessité d'aguerrir les nouveaux Contrôleurs.

Toutefois, ces critères ne sont pas exclusifs et peuvent être revus en fonction des objectifs de l'IGPD quant à la formation de nouveaux Contrôleurs. Il ne faut pas non plus cantonner les Contrôleurs dans des spécialisations trop rigides qui les empêchent d'être polyvalents.

D) Recherche de moyens matériels et financiers

La réalisation de la mission ne sera effective que si des moyens matériels et financiers sont mis à la disposition de l'équipe de mission. Ces moyens financiers doivent se traduire dans un budget qui présente généralement les composantes suivantes :

- Perdiems ;
- Carburant;
- Communication;
- Moyens de déplacement;
- Divers.

Ce budget doit être validé par la structure de contrôle ou par la hiérarchie.

E) Préparation des outils de la mission de contrôle

Pour réussir la mission de contrôle, les contrôleurs doivent au préalable préparer un certain nombre d'outils qui permettront de recueillir les informations nécessaires, à savoir :

- le guide d'entretien ;
- les questionnaires ;
- les formulaires de contrôle.

Ces outils devront être élaborés sous la supervision du Chef de mission.

E.1) Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un outil de recueil d'informations qui privilégie une rencontre, lorsque certaines questions doivent être abordées en profondeur. Son objectif est de faire décrire des situations données, l'activité professionnelle ou les points en relation avec la situation que l'on veut analyser.

Le guide doit pouvoir permettre de recenser l'ensemble des thèmes abordés et amener ainsi le Contrôleur à approfondir les questions afin de ne pas s'arrêter au premier niveau de réponse de son interlocuteur. Il doit contenir l'ensemble des sujets à aborder et les questions soulevées par l'entretien sont regroupées en thèmes et sous thèmes.

Il est recommandé de concevoir un guide d'entretien en suivant son propre raisonnement logique et d'aborder des thèmes qui sont en fonction du niveau hiérarchique ou des compétences de son interlocuteur.

E.2) Etablissement d'un questionnaire

Les missions de contrôle peuvent être effectuées avec un questionnaire préalablement établi et validé par l'Inspecteur Général du Plan.

Ce questionnaire constitue une sorte de fil conducteur pour baliser et mieux cadrer la mission de contrôle.

E.3) Elaboration des formulaires de contrôle

Les formulaires de contrôle sont des outils d'analyse et de rédaction par excellence. Ils permettent au Contrôleur de recueillir de manière synthétique les principaux indicateurs et référentiels nécessaires à l'accomplissement des tâches à exécuter, et conséquemment à l'atteinte des objectifs spécifiques définis par les Tdrs.

Les informations requises devront être concises et précises, d'ordre qualitatif et quantitatif. Elles ne doivent surtout pas être redondantes et superflues.

F) Etablissement de la liste des documents à demander

Lors de la mission de contrôle, les contrôleurs doivent établir la liste des documents à

recueillir auprès des responsables de la structure objet du contrôle, sans toutefois exclure l'éventualité d'en demander d'autres qui n'y figureraient pas au cours de l'entretien. Il s'agit d'une liste de documents essentiels à demander en fonction de la nature du contrôle et du type de structure à contrôler.

Il convient également de faire preuve de précision, être le plus sélectif possible, et ne se limiter qu'à la documentation essentielle. Ces documents à recueillir ne doivent en aucun cas faire doublon avec les informations figurant dans les formulaires, mais les compléter.

G) Etablissement de l'ordre de mission

L'ordre de mission signé par l'Inspecteur Général du Plan est le document qui rend officielle l'exécution de la mission de contrôle et qui met en route l'équipe de contrôleurs désignés à cet effet.

L'ordre de mission doit comporter les mentions ci-après :

- la nature de la mission de Contrôle ;
- le nom et la qualité du Contrôleur ou de l'expert qui effectue la mission de contrôle ;
- son matricule s'il est fonctionnaire ou Agent de l'Etat ;
- l'objet de la mission précisant les actes de gestion, les activités, les prestations et services sur lesquels porte le contrôle ;
- le lieu (la ville par exemple) ou la structure dans laquelle s'effectuera la mission de contrôle ;
- la durée de la mission ;
- le moyen de transport ;
- le budget qui supporte la mission.

L'ordre de mission est établi par le supérieur hiérarchique du Service de contrôle (Inspecteur Général du Plan) de façon individuelle et comporte les visas nécessaires.

L'ordre de mission étant signé et délivré, la mission de contrôle pourra effectivement démarrer.

Remarque :

Le Chef de mission de contrôle devra veiller à ce que tous les membres de son équipe aient en leur possession toute la logistique que nécessite la mission de contrôle.

Toutefois, pour une bonne exécution de la mission de contrôle, il est conseillé d'avoir en sa possession au moins les documents et outils ci-après :

- l'ordre de mission ;
- la liste des documents à demander ;
- le guide d'entretien ;
- le questionnaire ;
- les formulaires de contrôle ;
- et tout autre document nécessaire.

Il convient de préciser que, pour les missions hors Côte d'Ivoire, en plus de ce qui est recommandé plus haut, il faut tenir compte des formalités de voyage à effectuer, à savoir :

- la demande de visa pour chacun des membres de l'équipe;
- la mise à jour des carnets de vaccination ;
- et la réservation des chambres d'hôtel ;
- Il faut noter qu'une communication en Conseil des Ministres doit

être présentée au préalable par le Ministère du Plan.

Après l'accord du Conseil des Ministres, une attestation du Gouvernement sera établie en vue de permettre à l'IGPD d'entreprendre les formalités de demande de visas pour les membres de l'équipe de mission.

Cette attestation du Gouvernement servira également aux règlements des frais de mission et autres accessoires, au départ et à l'arrivée de la mission de contrôle.

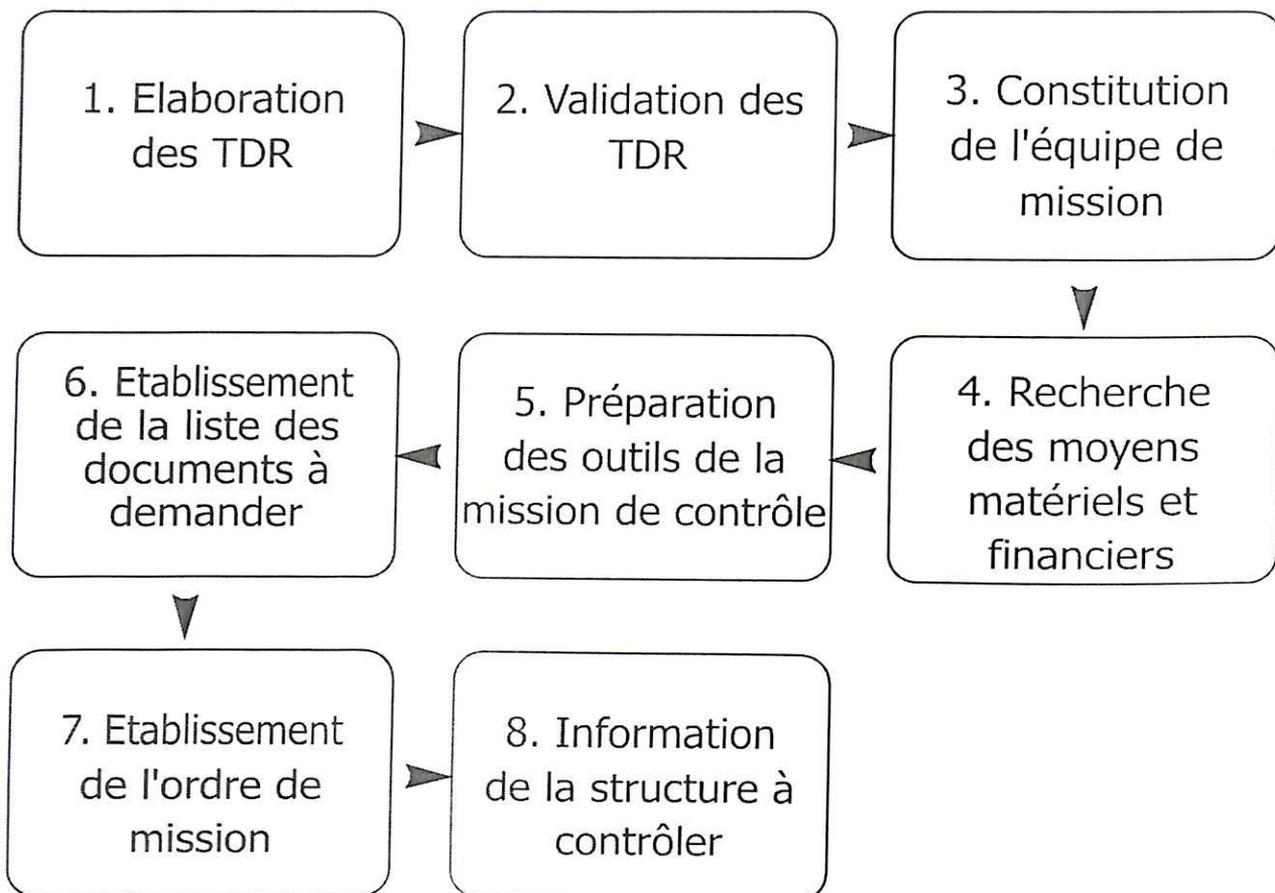
H) Information de la structure à contrôler

Dès lors que les Tdrs sont validés et que l'équipe de mission est constituée, la structure faisant l'objet de contrôle doit être informée par courrier signé de l'Inspecteur Général du Plan.

Il convient de préciser que l'Administration étant formelle, en conséquence tout ce qui s'y fait doit être formalisé. La correspondance est la formule appropriée pour mieux informer de la mission en perspectives. Les courriers rédigés doivent être acheminés par devant les concernés afin de planifier efficacement la mission de contrôle.

Ces courriers devront indiquer la date de passage des Contrôleurs. Cependant, pour certaines missions de contrôles inopinés, il n'est pas nécessaire d'informer la structure à contrôler.

Schéma récapitulatif des étapes de la préparation de la mission de contrôle



III.2.2- Réalisation de la mission de contrôle

La Phase de réalisation de la mission de contrôle fait beaucoup plus appel aux capacités d'observations, de dialogue et de communication.

La réalisation proprement dite de la mission de contrôle démarre avec l'étape de lancement. Cette étape doit se dérouler dans une ambiance de convivialité, pour garantir une certaine confiance entre les responsables de la

structure à contrôler et l'équipe de mission ; et ce, en vue d'aplanir toutes présomptions de recherche de soupçons d'irrégularités ou toutes autres situations contrevenantes sur leur mode de gestion.

A) Lancement de la mission de contrôle et prise de contact

Arrivée sur le terrain, l'équipe de mission doit rencontrer les responsables de la structure à contrôler afin de procéder au lancement de la mission.

Ce lancement comprend les étapes ci-après :

- Présentation de l'ordre de mission signé par le l'Inspecteur Général du Plan;
- Présentation de l'équipe de mission;
- Présentation de l'objet de la mission;
- Présentation de la méthodologie de conduite de la mission;
- Finalisation du calendrier de la mission;
- Fixation des premiers rendez-vous.

Pendant toute la phase de déroulement de la mission, il est recommandé d'arriver un quart d'heure au moins avant le début des travaux.

En outre, dans les cas de missions de longue durée ou exigeant de grosses manipulations de dossiers, il est souhaité de disposer d'un bureau avec un minimum de confort (salle climatisée, prises de courant, téléphone, etc.) au sein de la structure à contrôler.

Il est fortement recommandé que le l'Inspecteur général du Plan participe effectivement à la phase de lancement de la mission.

B) Renseignement des formulaires de contrôle

La réussite de la mission dépend essentiellement de cette autre phase cruciale. En effet, une mauvaise compréhension et une inaptitude à restituer les informations contenues dans les formulaires de contrôle, ainsi qu'une incapacité à fournir les documents demandés peuvent être source d'échec de la mission en termes de respect des délais et de résultats attendus.

Aussi, faut-il donc s'assurer que non seulement le contenu des formulaires est bien compris et maîtrisé par les personnes de la structure désignées pour les remplir, mais également que celles-ci seront astreintes à les rendre à l'équipe de mission dans les délais convenus d'accords parties.

La bonne foi avec laquelle les formulaires seront remplis par les membres de l'IGPD, la célérité et la dextérité avec lesquelles les formulaires seront mis à la disposition de l'équipe de mission en constituent la base de la réussite.

C) Entretiens et investigations

Ces entretiens ont pour but de confirmer et apporter la preuve que les documents à fournir ainsi que les éléments contenus dans les formulaires sont fiables et ne peuvent souffrir d'aucune contestation.

Ils sont donc un complément indispensable et doivent être menés avec courtoisie, précision et compétence dans une parfaite rigueur intellectuelle.

Dans le cadre de la préparation et de la réalisation de ces entretiens, l'équipe de mission veillera à respecter les règles suivantes :

- auditionner un nombre de personnes pas trop important ;
- auditionner les personnes choisies avec soin ;
- planifier les rencontres et concentrer les entretiens sur une période suffisamment brève ;
- préparer soigneusement les entretiens, d'où l'appropriation du guide d'entretien et des questionnaires élaborés ;
- recourir à un second entretien éventuellement;
- faire preuve d'une grande courtoisie envers ses interlocuteurs ;
- faire preuve de bienveillance afin d'amener l'interlocuteur à coopérer. En d'autres termes, mettre en confiance les personnes interrogées afin d'obtenir les informations souhaitées.

Dans les cas de missions de contrôle initiées, suite à une présomption de fraude, il est recommandé au Contrôleur de procéder à des auditions des mis en cause, suivies d'enquêtes.

D) Recueil de données

Il convient de disposer de l'exhaustivité des documents relatifs aux actes et objets à contrôler pour mieux comprendre et analyser tous les paramètres pouvant expliquer les faits. Par exemple comment un ouvrage ou une action sur le terrain a été réalisé ?

Il s'agit notamment des éléments suivants :

- des textes législatifs et réglementaires (textes organiques)
- des documents comptables et financiers (bilans comptables, comptes de résultat, TAFIRE et états annexes dans le cas des structures soumises à une comptabilité de type privé) ;
- des marchés, contrats et conventions passés ;
- des rapports d'activités
- des décomptes provisoires ;
- des PV des visites de chantiers ;
- des PV des réceptions provisoires des travaux ;
- des PV des réceptions définitives des travaux ;
- et d'autres documents.

Le recueil des informations peut se faire :

- soit, sur le poste de travail : ceci permet en même temps de voir l'agent en situation réelle de travail et d'apprécier son environnement et ses outils de travail ;
- soit, dans un local mis à la disposition des membres de la mission de contrôle ;
- soit, au siège du Service de contrôle.

Une mission de contrôle peut porter exclusivement sur les activités de contrôle ci-après :

- le contrôle au sein d'une Administration Publique ;
- le contrôle d'un EPN, d'une société d'Etat ou d'une collectivité territoriale ;
- le contrôle d'un Poste Comptable ;
- etc.

Cas du contrôle des Administrations Centrales

Ce contrôle vise à assurer la qualité du fonctionnement de l'ensemble des services de cette Administration. Il s'exerce sur les dispositifs administratif, financier et technique. En effet, le contrôle d'une Administration Publique permet :

- a de sécuriser les fonds publics ;
- b de sauvegarder le patrimoine de l'Administration Centrale ;
- c de vérifier la sincérité de l'information financière et comptable ;
- d d'apprécier l'efficacité et l'efficience du Contrôle financier.

Dans le cadre de sa mission de contrôle, le Contrôleur pourrait demander les documents et pièces suivants :

- 1 Les lois et/ou les décrets régissant la structure ;
- 2 Les budgets notifiés des 3 dernières années ;
- 3 Les rapports d'activités des 3 dernières années ;
- 4 Les plannings de passation des marchés ;
- 5 Les programmes d'activités des 3 dernières années ;
- 6 Les décrets et les arrêtés de nomination des différents responsables ;
- 7 L'organigramme fonctionnel ;
- 8 Les opérations de recettes des 3 dernières années ;
- 9 Les opérations de dépenses des 3 dernières années ;
- 10 Les valeurs inactives des 3 dernières années ;
- 11 Les rapports d'inspection, de contrôle et d'audit des 3 dernières années ;
- 12 Les Manuels et guide de procédures existants ;
- 13 La Liste du personnel des 3 dernières années ;
- 14 Les marchés, contrats et conventions passés pendant les 3 dernières années ;
- 15 La liste du matériel informatique ;
- 16 La liste des mobiliers et immobiliers (bureau et maison) ;
- 17 La liste du matériel de façonnage ;
- 18 La liste du matériel médical ;
- 19 La liste du matériel de reprographie ;
- 20 La liste du matériel de décoration ;
- 21 La liste du matériel électroménager ;
- 22 La liste du matériel agricole ;
- 23 La liste du matériel audio-visuel ;
- 24 La liste du matériel de bureau d'études ;
- 25 La liste du matériel de climatisation ;
- 26 La liste du matériel de laboratoires ;
- 27 La liste du matériel de navigation ;
- 28 La liste du matériel de Télécommunication ;
- 29 La liste du matériel divers ;
- 30 La liste de baux administratifs ;
- 31 Les procès-verbaux de la délibération de la Commission de réforme ainsi que la liste

- des biens reformés ;
- 32 Les catalogues des mesures nouvelles des 3 dernières années ;
- 33 Etc.

Cas du Contrôle des Etablissements Publics Nationaux (EPN)

En ce qui concerne le contrôle des EPN, le Contrôleur devra évaluer l'organisation et le fonctionnement de la structure à contrôler ainsi que sa gestion budgétaire et financière.

Il pourra mener quelques-unes des actions recensées ci-après :

- Analyser la logique du choix des investissements effectués;
- Analyser l'organigramme fonctionnel;
- Apprécier les équipements et les matériels existants;
- Examiner les dépenses de fonctionnement et d'investissements réalisées au cours des trois dernières années;
- Examiner la situation des dettes (déchéance quadriennale);
- Analyser les modes d'acquisition des biens et services au cours trois dernières années;
- Evaluation des ressources humaines;
- Analyser le mode de recrutement du personnel contractuel;
- Apprécier la tenue des Comités de trésorerie;
- Evaluer l'efficacité et l'efficience du contrôle budgétaire;
- Apprécier la tenue effective des réunions du Conseil de Gestion;
- Vérifier la conformité des arrêtés et décisions modificatifs des budgets;
- Etc.

Le Contrôleur pourra demander les documents indiqués dans le tableau ci-après :

- 1 Les textes législatifs et réglementaires régissant l'EPN ;
- 2 la Liste du personnel ;
- 3 Les textes de nomination des responsables et des chefs de services
- 4 L'organigramme fonctionnel ;
- 5 Les indemnités et primes servies ;
- 6 Les fiches de description de poste de principaux responsables (directeur et chefs de service) ;
- 7 Les catalogues des mesures nouvelles des 3 dernières années ;
- 8 Les rapports d'audit des 3 dernières années ;
- 9 Les manuels de procédures appliqués à la réalisation des missions ;
- 10 Les budgets votés des 3 dernières années ;
- 11 Les budgets repartis des 3 dernières années ;
- 12 Les plannings de passation des marchés des 3 dernières années ;
- 13 Les avances au tiers (autorisation du ministre en charge du budget) ;
- 14 Les notifications des crédits des 3 dernières années ;
- 15 Les notifications d'autorisation d'engagement des 3 dernières années ;
- 16 Les états d'exécution du budget, en ressources et en dépenses des 3 dernières années ;
- 17 Les arrêtés et/ou décisions modificatifs des budgets des 3 dernières années ;

- 18 Les rapports financiers des 3 dernières années de l'Ordonnateur ;
- 19 Les comptes financiers de l'Agent comptable des 3 dernières années ;
- 20 Les rapports spéciaux du Contrôle budgétaire des 3 dernières années ;
- 21 Les comptes rendus des réunions du Conseil de Gestion des 3 dernières années ;
- 22 Les recouvrements des recettes des 3 dernières années (Recettes fiscales et non fiscales) ;
- 23 Les Dépenses Engagées Non Ordonnancées (DENO) des 3 dernières années ;
- 24 Les marchés, contrats et conventions passés des 3 dernières années ;
- 25 Les dépenses d'abonnement (eau, électricité, téléphone, poste, gaz, etc.) ;
- 26 Les baux de location ;
- 27 Les assurances (véhicules, matériels et mobiliers, etc.) ;
- 28 Les respects du seuil de passation des marchés sur les 3 dernières années ;
- 29 Les régies de recettes (textes de création et de nomination du régisseur) ;
- 30 Les régies d'avances (textes de création et de nomination du régisseur) ;
- 31 Les situations des restes à payer des 3 dernières années ;
- 32 Les situations des restes à recevoir des 3 dernières années ;
- 33 Les réunions de Comité de trésorerie (comptes rendus écrits) ;
- 34 Les états du parc auto et moto des 3 dernières années ;
- 35 Le Matériel informatique ;
- 36 Les mobiliers et immobiliers (bureau et maison) ;
- 37 Le Matériel de façonnage ;
- 38 Le Matériel médical ;
- 39 Le Matériel de reprographie ;
- 40 Le Matériel de décoration ;
- 41 Le Matériel électroménager ;
- 42 Le Matériel agricole ;
- 43 Le Matériel audio-visuel ;
- 44 Le Matériel de bureau d'études ;
- 45 Le Matériel de climatisation ;
- 46 Le Matériel de laboratoires ;
- 47 Le Matériel de navigation ;
- 48 Le Matériel de Télécommunication ;
- 49 Le Matériel divers ;
- 50 Le Procès-verbal de la délibération de la Commission de réforme ainsi que la liste des biens reformés ;
- 51 Etc.

Cas du contrôle des Sociétés d'Etat, des sociétés d'économie mixte et des sociétés à participation financière publique

Le contrôle de ces structures portera sur les points suivants :

- Les missions

Il s'agira pour les Contrôleurs d'apprécier au regard des différents textes (lois, décrets et arrêtés) les missions dévolues à la structure. Ces missions sont-elles exercées correctement ? La structure rencontre-t-elle des difficultés dans l'exercice de ces missions ?

- La gouvernance

Le contrôle vise à apprécier les règles et mécanismes de gouvernance destinés à garantir l'équilibre des pouvoirs entre les organes de direction, de gestion et de contrôle de la structure. Ces règles sont-elles respectées ? Le Conseil d'Administration est-il normalement constitué ? Le Conseil d'Administration se tient-il correctement au regard des dispositions de l'OHADA ? Les réunions de direction sont-elles tenues régulièrement ?

- L'Organisation et les ressources humaines

Les Contrôleurs devront analyser l'organigramme et apprécier son application effective. Ils devront également faire une évaluation des ressources humaines en appréciant l'effectif, les profils des postes et le pourcentage de masse salariale.

En outre, ils devront apprécier la politique des ressources humaines par rapport aux objectifs de la performance de la société. Ils devront apprécier également les formations dispensées au personnel.

Ces formations sont-elles en adéquation avec les objectifs fixés par la société ?

- La rémunération

Les contrôleurs devront apprécier la conformité de la politique de rémunération des dirigeants par rapport aux dispositions en vigueur.

- Honoraires et Commissions

Les contrôleurs devront apprécier l'état des honoraires et commissions versés aux tiers au cours des trois derniers exercices.

- Les marchés, contrats et conventions

Les Contrôleurs devront apprécier le respect de la passation des marchés et conventions sur les trois dernières années. Les plannings de passation des marchés sont-ils élaborés en début de l'exercice budgétaire ? Ces plannings sont-ils correctement appliqués ?

- La Comptabilité et les Finances.

Le contrôle de la comptabilité et des finances portera généralement sur la tenue de la comptabilité selon la norme SYCOHADA. Les écritures comptables sont-elles passées correctement selon les principes comptables ?

II subsiste cependant un certain nombre de points de contrôle tels que :

- ∞ la confrontation entre les bons de commande, les bons de livraison et les factures ;
- ∞ les séquences numériques des factures dans le journal des ventes ;
- ∞ la confrontation entre les comptes des ventes, les prestations fournies, etc., et

- les contrepassations sur les comptes clients ;
- ∞ les prix appliqués sur les factures émises ;
- ∞ les vérifications arithmétiques des factures émises ;
- ∞ etc.

Les contrôleurs examineront aussi les états financiers, à savoir le bilan, le compte de résultat, le TAFIRE et les états annexés. Ils analyseront également les rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux documents financiers et comptables ainsi que la liste des dons et transactions assimilées.

Les emprunts contractés et les conditions qui les encadrent devront aussi être analysés. Dans le cadre de leur mission, les Contrôleurs pourraient recueillir les documents indiqués dans le tableau ci-après.

- 1 Les textes portant création, organisation et fonctionnement de la structure ;
- 2 Les textes de modification des statuts ;
- 3 Le plan de développement stratégique/Business Plan ;
- 4 Les Statuts ;
- 5 Le Règlement intérieur ;
- 6 L'Organigramme ;
- 7 L'acte portant nomination du Président du Conseil d'Administration ;
- 8 L'acte portant nomination du Directeur Général ;
- 9 Les actes relatifs à la nomination des membres du Conseil d'Administration ;
- 10 Les documents et pièces comptables relatifs à la rémunération des membres du Conseil d'Administration des 3 dernières années ;
- 11 Les PV des sessions ordinaires et extraordinaires des actionnaires des 3 dernières années
- 12 Les Fiches de postes ;
- 13 La Liste du personnel des 3 dernières années ;
- 14 La liste des cadres (fonctions et curriculum vitae) ;
- 15 Les rapports d'activités des 3 dernières années ;
- 16 Les rapports de gestion des 3 dernières années ;
- 17 Les rapports d'audit
- 18 Les budgets exécutés des 3 dernières années ;
- 19 Les conventions avec l'Etat ;
- 20 Les Plannings de passation des marchés des 3 dernières années ;
- 21 Les Etats financiers des 3 dernières années ;
- 22 La Grille salariale en vigueur du personnel sur les 3 dernières années ;
- 23 L'état de la masse salariale des 3 dernières années ;
- 24 États des salaires des 10 personnes les mieux rémunérées (fin déc. des trois derniers exercices)
- 25 La situation des marchés, Contrats et conventions exécutés durant les 3 dernières années ;
- 26 Les Manuels et guides de procédures existants ;
- 27 La liste des comptes de la société auprès des banques et autres établissements financiers ;

- 28 Les relevés des comptes bancaires (des trois derniers exercices) ;
- 29 L'Etat des créances des 3 dernières années ;
- 30 L'Etat des dettes financières des 3 dernières années ;
- 31 L'Etat des dettes fiscales et sociales des 3 dernières années ;
- 32 Les rapports des commissaires aux comptes des 3 dernières années ;
- 33 L'Etat du parc auto et moto des 3 dernières années ;
- 34 Le Matériel informatiques ;
- 35 Le Matériel mobiliers (bureau et maison);
- 36 Le Matériel de façonnage ;
- 37 Le Matériel médical ;
- 38 Le Matériel de reprographie ;
- 39 Le Matériel de décoration ;
- 40 Le Matériel électroménager ;
- 41 Le Matériel agricole ;
- 42 Le Matériel audio-visuels ;
- 43 Le Matériel de bureau d'études ;
- 44 Le Matériel de climatisation ;
- 45 Le Matériel de laboratoires ;
- 46 Le Matériel de navigation ;
- 47 Le Matériel de Télécommunication ;
- 48 Le Matériel divers ;
- 49 Les baux administratifs ;
- 50 Etc.

Cas du contrôle des Collectivités territoriales (Régions, Départements, Districts, Villes, Communes)

Dans le cadre du contrôle d'une collectivité territoriale, le Contrôleur devra :

- Analyser l'organisation et le fonctionnement des organes de gestion et des organisations administratives.

Au niveau des organes de gestion, le Contrôleur appréciera l'effectivité de la tenue des réunions du Conseil municipal et de la Municipalité.

Le Maire accorde-t-il des délégations de signature dans divers domaines à ses adjoints comme lui recommandent les textes ?

Concernant les organisations administratives (services municipaux, cabinet du Maire, Secrétariat Général, trésorerie municipale, services financiers, services techniques, services administratifs, etc.),

Le Contrôleur devra vérifier leur existence et apprécier leur mode de fonctionnement.

- Analyser l'orientation stratégique de la collectivité et le processus de mise en œuvre des plans de développement. Est-ce que les investissements réalisés ont-ils été prévus dans les plans de développement de la Collectivité ?

- Apprécier la mobilisation des ressources prévues.
- Analyser l'exécution du budget, en fonctionnement et en investissement.

Au niveau des dépenses de fonctionnement :

L'attention du Contrôleur pourrait se porter sur l'exécution des dépenses de fonctionnement. L'avis de la Municipalité est-il toujours requis pour les dépenses égales ou supérieures à un million de Francs CFA ? Le processus de passation des marchés est-il respecté ? Les consultations informelles sont-elles respectées pour les dépenses inférieures à 30 millions de Francs CFA ?

Les subventions accordées aux associations font-elles l'objet de délibération approuvée par la tutelle ? Ces associations bénéficiaires sont-elles régulièrement constituées ?

Les feuilles de déplacement sont-elles visées au départ et à l'arrivée ? Les dépenses relatives aux réceptions font-elles l'objet d'un certificat administratif donnant la liste des convives ?

Au niveau des investissements :

Le Contrôleur pourrait s'intéresser sur le mode d'acquisition des véhicules administratifs en se posant la question de savoir si cette acquisition se fait toujours par lettre valant marché, si les devis des travaux de construction et de réhabilitation sont approuvés par le Ministre en charge de la Construction ?

Pour une bonne analyse, les Contrôleurs pourront recueillir les documents indiqués ci-après :

- 1 Les lois, décrets portant création, organisation et fonctionnement de la Collectivité ;
- 2 Les autres textes (Ordonnances, Arrêtés, Circulaires, etc.) ;
- 3 Les décrets et arrêtés portant nomination des différents responsables ;
- 4 Le règlement intérieur ;
- 5 L'Organigramme fonctionnel ;
- 6 Les fiches de postes ;
- 7 La liste du personnel des 3 dernières années ;
- 8 Les programmes d'activités des 3 dernières années ;
- 9 Le Programme triennal ;
- 10 Les rapports d'activités des 3 dernières années ;
- 11 Les rapports de gestion des 3 dernières années ;
- 12 Les documents budgétaires (budget primitif, triennal etc.) ;
- 13 Les situations d'exécution budgétaire des 3 dernières années en ressources et en dépense ;
- 14 Les avances au tiers (autorisation du ministre en charge du budget) ;
- 15 Les taxes parafiscales ;
- 16 Les Etats financiers des 3 dernières années ;
- 17 La grille salariale en vigueur du personnel sur les 3 dernières années ;
- 18 L'état de la masse salariale des 3 dernières années ;
- 19 La situation des Contrats, conventions et marchés des 3 dernières années ;
- 20 La situation des investissements réalisés sur les 3 dernières années ;

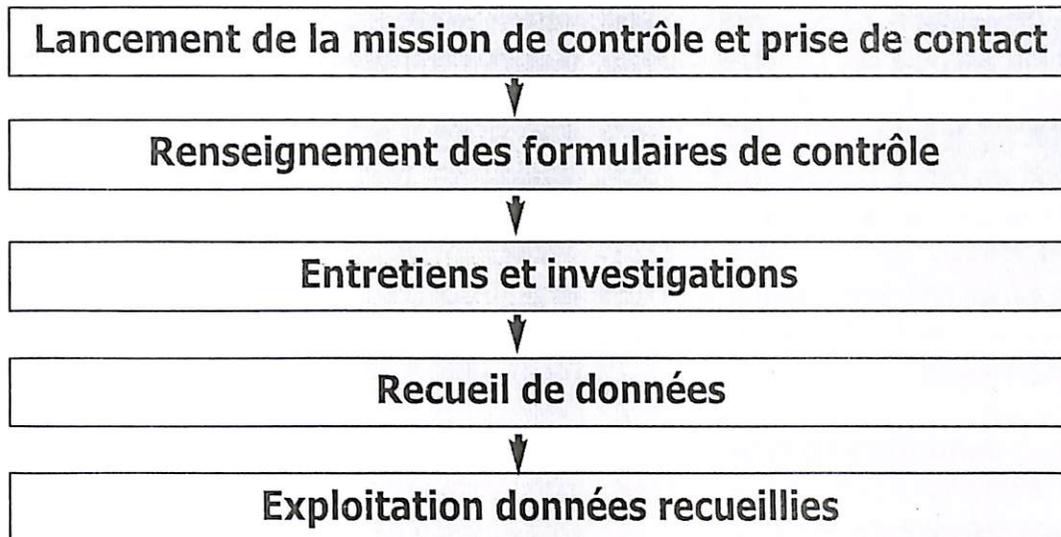
- 21 Les Manuels et guides de procédures existants ;
- 22 Les états des immobilisations des 3 dernières années ;
- 23 Les Etats des créances des 3 dernières années ;
- 24 La situation des dettes financières des 3 dernières années ;
- 25 La situation des dettes fiscales et sociales des 3 dernières années
- 26 Le Matériel informatiques ;
- 27 Le Matériel mobiliers (bureau et maison);
- 28 Le Matériel de façonnage ;
- 29 Le Matériel médical ;
- 30 Le Matériel de reprographie ;
- 31 Le Matériel de décoration ;
- 32 Le Matériel électroménager ;
- 33 Le Matériel agricole ;
- 34 Le Matériel audio-visuels ;
- 35 Le Matériel de bureau d'études ;
- 36 Le Matériel de climatisation ;
- 37 Le Matériel de laboratoires ;
- 38 Le Matériel de navigation ;
- 39 Le Matériel de Télécommunication ;
- 40 Le Matériel divers ;
- 41 Les baux administratifs ;
- 42 Les Subvention et dons ;
- 43 Les PV de la délibération de la Commission de réforme, ainsi que la liste des biens reformés ;
- 44 Les catalogues des mesures nouvelles des trois dernières années ;
- 45 Les programmes budgétaires des trois dernières années ;
- 46 Les bons de commande des trois dernières années ;
- 47 L'Ordre de service des trois dernières années ;
- 48 Les bordereaux de livraison des trois dernières années ;
- 49 Les avis de la Municipalités pour toutes dépenses égales ou supérieures à un million de F CFA ;
- 50 Les décisions de recrutement ;
- 51 Les certificats de prise de service ;
- 52 Les statuts des associations bénéficiant de subventions ;
- 53 Les délibérations approuvées par la tutelle relatives aux subventions aux associations ;
- 54 Les différents contrats de bail ;
- 55 Les certificats administratifs autorisant l'organisation des fêtes et réceptions ;
- 56 Les lettres valant marché pour les véhicules administratifs ;
- 57 etc.

E) Exploitation des données recueillies

Après la phase de recherche documentaire, il convient de procéder à une exploitation complète des différentes données recueillies. Il

s'agit d'analyser les documents demandés et fournis ainsi que les résultats des investigations et entretiens avec les acteurs de la structure contrôlée.

Schéma récapitulatif des étapes de la réalisation de la mission de contrôle



III.2.3- Elaboration du rapport de mission de contrôle

Toute mission de contrôle doit être sanctionnée par un rapport écrit. Le fait pour l'équipe de mission de disposer, sur la base des Tdrs, de tous ces éléments recherchés devrait rendre la rédaction du rapport de mission plus aisée.

La principale et fondamentale question à ce niveau est de s'assurer que l'équipe de mission dispose d'une bonne plume pour restituer fidèlement ce que les Tdrs attendent. Cette rédaction devra remplir les bonnes conditions de fond et de forme. L'élaboration du rapport de mission comprend les étapes suivantes :

- la rédaction du rapport préliminaire ;
- la rédaction du rapport provisoire de mission ;
- la rédaction du rapport final ;
- l'élaboration du plan d'actions.

A) Rédaction du rapport préliminaire

A la fin des investigations et des entretiens marquant la fin de la mission de contrôle sur le terrain, il convient de produire un rapport préliminaire d'une ou deux (2) pages au maximum. Ce rapport devra résumer les principaux constats découlant de la mission de contrôle et devra être transmis à l'Inspecteur Général du Plan dans un délai de 72 heures. Ce rapport préliminaire n'est pas opposable à la structure contrôlée.

B) Rédaction du rapport provisoire de mission

Le Rapport de mission constitue un moyen de communication dans lequel l'équipe de mission présente son opinion fondée sur les résultats de la mission qu'elle vient d'effectuer.

La rédaction du rapport provisoire constitue l'étape de la mission au cours de laquelle l'équipe de mission transmet dans un écrit l'opinion détaillée qu'elle s'est faite au cours de son travail. Cette opinion découle des constats faits au cours des entretiens, des investigations menées et de l'exploitation des documents recueillis.

La rédaction du rapport a pour unique objectif de présenter l'opinion de l'équipe de mission au Commanditaire de la mission et aux principaux intéressés.

Le rapport provisoire ainsi produit est transmis à l'Inspecteur Général du Plan en vue d'une validation au sein de l'IGPD avant d'être acheminé à la structure contrôlée pour recueillir ses avis et observations.

B.1) Validation du rapport provisoire en interne

L'Inspecteur Général du Plan, garant du rapport de mission de contrôle, procède à la validation du rapport provisoire avec les membres de l'équipe de mission.

Au cours de cette séance, le Chef de mission présente les différents constats découlant d'une part, des points faibles, et d'autre part, des points forts relevés par la mission lors des investigations sur le terrain, et l'exploitation des documents collectés.

Les différents constats formulés par l'équipe de mission feront l'objet de discussion avant d'être retenus.

Des recommandations sont formulées à la suite des différents constats retenus. Le projet de rapport ainsi validé est ensuite communiqué aux responsables de la structure contrôlée pour recueillir leurs observations.

Il convient de préciser que dans le cas de missions inopinées, il ne sera pas nécessaire de communiquer le rapport provisoire à la structure contrôlée.

B.2) Analyse des avis et observations de la structure contrôlée

La structure contrôlée a un droit de réponse et peut donc envoyer des éléments nouveaux en vue de justifier certains actes jugés anormaux par la mission de contrôle. Si aucune réponse n'est produite dans un délai imparti d'une (1) semaine, le rapport sera considéré comme validé, et communiqué aux supérieurs hiérarchiques par l'Inspecteur Général du Plan.

Dans tous les cas, le rapport contradictoire produit par la structure contrôlée fera l'objet d'une analyse par l'IGPD.

Une séance de validation avec la structure contrôlée pourra être organisée en fonction de la nature de la saisine.

B.3) Validation du rapport provisoire avec la structure contrôlée

Au cours de cette séance de validation, présidée par l'Inspecteur Général du Plan le Chef de mission expose les différents constats et recommandations qui feront l'objet d'échange avec la structure contrôlée avant d'être validés.

Un procès-verbal sera produit à la fin de la séance de validation et signé par l'Inspecteur Général du Plan et le Responsable de la structure contrôlée.

Ainsi, les constats et recommandations validés permettront à l'équipe de mission de produire le rapport final.

C) Rédaction du rapport final

Le rapport final n'est pas différent du rapport provisoire en ce sens que c'est le même rapport dans lequel on tient compte de toutes les observations de la structure contrôlée. En cas de présomption de malversations, le Contrôleur doit s'assurer par des contrôles techniques que lesdites malversations existent bel et bien. Il doit définir leur niveau de gravité et recueillir toutes les preuves possibles.

Le rapport de la mission de contrôle doit rester confidentiel jusqu'à sa publication éventuelle. Il doit porter le nom et la signature de l'Inspecteur Général du Plan ainsi que les noms des Contrôleurs qui ont participé à la mission de contrôle.

D) Elaboration d'un plan d'actions correctives

Avant de procéder à la transmission du rapport définitif, l'IGPD devra produire un projet de plan d'actions correctives à partir des recommandations formulées qui sera soumis à la signature de la hiérarchie.

D.1) Production du projet de plan d'actions

Le projet de plan d'actions doit indiquer de façon claire et précise, les mesures correctives appropriées à chaque recommandation. Il doit proposer les délais de leur mise en œuvre et les acteurs concernés.

Le projet de plan d'actions devra être produit dans un délai de 72 heures, après la validation du rapport définitif, et doit porter les éléments suivants:

- la priorité (High, médium, Low ou Elevé, moyen, Bas).
- l'action à mener qui peut être décomposée en plusieurs tâches ;
- le mode de réalisation (interne ou externe) ;
- le responsable chargé de coordonner l'exécution de l'action ;

- les acteurs chargés d'exécuter l'action ;
- l'échéance de réalisation (urgent, court terme, moyen terme ou long terme) ;
- l'indicateur de suivi ;
- le résultat attendu.

Le projet de plan d'actions ainsi élaboré doit être soumis à la structure contrôlée afin que celle-ci exprime clairement sa position.

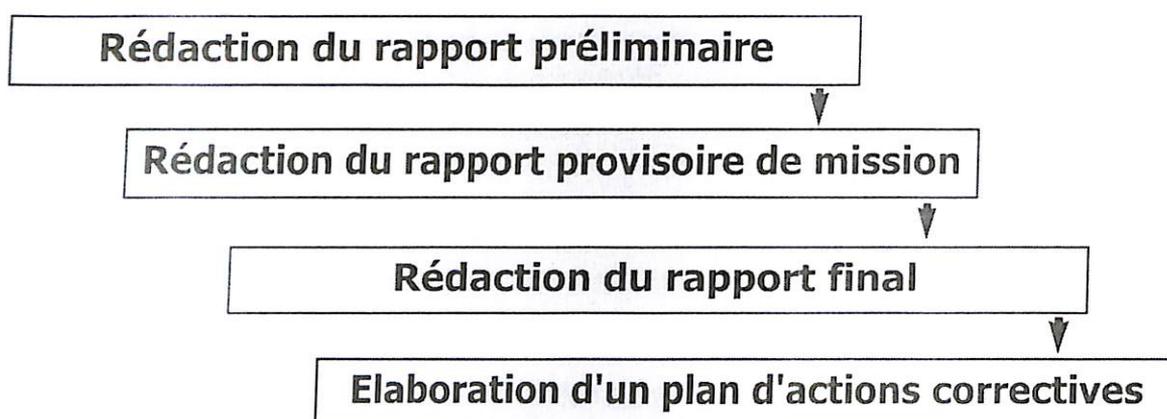
D.2) Validation du projet de plan d'actions avec la structure contrôlée

Le projet de plan d'actions rédigé par l'équipe de mission est soumis à la structure contrôlée afin de recueillir ses observations, sur les différents éléments du plan d'actions (recommandations, actions à mener, mode de réalisation, acteurs chargés d'exécuter l'action, les délais de réalisation des actions, etc.).

D.3) Production du plan d'actions final

Les observations formulées par la structure contrôlée devront permettre à l'équipe de mission de finaliser le plan d'actions après accord des deux parties (l'IGPD et la structure contrôlée). Le plan d'actions définitif sera inséré au rapport final.

Schéma récapitulatif des étapes de l'élaboration du rapport de mission de contrôle



III.2.4- Fin de la mission de contrôle

La séance de validation du projet de plan d'actions avec la structure contrôlée clôture la mission de contrôle.

A l'occasion de la cérémonie de clôture de la mission de contrôle, l'Inspecteur Général du Plan devra remercier, encourager et féliciter les responsables de la structure contrôlée pour leur disponibilité et leur implication effective à la réalisation de la mission contrôle.

Le rapport doit préciser l'ensemble des sources d'informations (pièces administratives, entretiens, photos éventuellement, etc.) et présenter, de façon étayée et argumentée, les observations proposées par la mission de contrôle. Il doit être impartial et refléter la réalité.

La clarté, la lisibilité et la rigueur de l'argumentation constituent des éléments clés du rapport. Autrement dit, les TDR, la liste des pièces examinées et des personnes rencontrées, l'ensemble des pièces utiles à la justification des observations portées dans le corps du rapport doivent être joints en annexe.

L'équipe de mission doit toujours veiller au délai de rédaction de son rapport. La diligence dans la rédaction constitue une preuve d'efficacité du Contrôleur. Le retard dans la transmission du document final (document physique et version électronique s'il y a lieu) accroît les délais de mise en œuvre des recommandations faites.

Il devra également les inviter à mettre en œuvre le plan d'actions. Pour la circonstance, un procès-verbal sera établi sur place et signé par les deux parties.

III.2.5- Transmission du rapport final de mission de contrôle

Le rapport final est transmis (document physique et version électronique s'il y a lieu) aux supérieurs hiérarchiques (Présidence de la République pour l'IGE et Ministère du Plan).

En cas de dysfonctionnements graves relevés, un projet de note d'instructions énonçant les éventuelles sanctions appropriées sera produit conformément aux textes en vigueur et transmis également au supérieur hiérarchique en même temps que le rapport final.

III.2.6- Mise en œuvre des mesures correctives

Même si la mission de contrôle peut conduire à des sanctions, il convient de rappeler que l'objectif principal de celle-ci est de corriger les éventuels dysfonctionnements relevés au niveau de la gestion administrative, budgétaire, financière et technique de la structure contrôlée (non-respect de l'application des textes en vigueur, résultats insuffisants, etc.).

Dans le cadre de la bonne gouvernance, la mise en œuvre des mesures correctives proposées dans le plan d'actions est primordiale. Il est donc de la responsabilité de la hiérarchie de veiller à son application effective.

III.2.7- Archivage du rapport de contrôle

Les missions de contrôle traitent souvent des questions sensibles dont la divulgation des résultats peut parfois nuire au Service de contrôle. La confidentialité du rapport doit être fortement recommandée. Il convient tout de même, en plus de l'archivage physique, de procéder à un archivage électronique des données essentielles issues de la mission de contrôle. Les données suivantes

pourraient être prises en compte dans la sauvegarde des rapports de mission :

- le nom de la structure contrôlée ;
- l'objet de la mission ;
- l'équipe de mission ;
- la période à laquelle la mission a eu lieu ;
- les principaux constats et les principales recommandations ;
- les sanctions disciplinaires arrêtées ;
- le plan d'actions.
- Etc.

Le rapport complet pourra être accessible à travers un lien hypertexte, mais l'ouverture du fichier sera contrôlée par un mot de passe.

Ainsi, chaque fois qu'une mission de contrôle a lieu dans cette structure, l'équipe de mission désignée peut se servir des données existantes.

III.2.8- Suivi de la mission de contrôle

Pour le suivi des conclusions de la mission de contrôle, il appartient au Commanditaire de décider des suites à apporter au rapport de mission de contrôle. En effet, la portée et la crédibilité de la mission de contrôle sont confortées par un suivi de la mise en œuvre des recommandations à travers le plan d'actions.

Le Commanditaire est indépendant dans sa prise de décision. Mais, si ces décisions à appliquer sont pénales, elles doivent être conformes aux dispositions prévues par les textes en vigueur.

Le suivi des décisions prises par le Ministre du Plan ou l'Inspecteur Général du Plan à l'issue d'une mission de contrôle peut être organisé :

- Par une évaluation de la mise en œuvre du plan d'actions correctives ;
- Par une nouvelle mission de contrôle dans un certain délai afin de s'assurer de la disparition des dysfonctionnements relevés.

IV.

SCHEMA SIMPLIFIE DES PROCEDURES DE CONTRÔLE DES SERVICES DE PLANIFICATION

Le présent schéma des procédures de contrôle est écrit, pour

- traduire en tâches, les procédures décrites dans le guide de contrôle, et
- désigner les différents acteurs chargés d'exécuter ces tâches, en fonction des documents de référence utilisés, pour mener à bien cette activité.

| | | |
|--|--|---|
| PHASE 1 : SAISINE | | |
| Etape 1.1 : Saisine interne | | |
| 1. Objet | | |
| Recenser et intégrer dans le programme d'activités de l'année n, quelques structures faisant partie du champ de compétence de l'IG, pour des missions de contrôle. | | |
| 2. Procédure | | |
| 2.1 Inspection programmée | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisme de contrôle | <ul style="list-style-type: none"> • Recenser les structures à contrôler pour l'année n. • Intégrer ces structures dans le programme d'activités de l'année n. • Programmer les missions de contrôle retenues, dans le programme d'activités. • S'autosaisir au cours de l'année, d'un problème donné résultant du Comité de direction, ou d'un séminaire de formation, pour en faire une mission de contrôle. • Programmer la mission de contrôle. • Lancer la mission à la période prévue. | <ul style="list-style-type: none"> • Programme d'activités • Actes de séminaires • PV de Comité de direction • Lettre anonyme • Article de journal • Plainte écrite |

Etape 1.2 : Saisine externe

1. Objet

Le recours à une Inspection Générale, pour élucider un problème donné

2. Procédure

| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Présidence de la République• Ministères techniques• L'Inspection Générale | <ul style="list-style-type: none">• Instruire l'Organisme de contrôle pour exécuter une mission donnée.• Inscrire la mission dans le programme d'activités de l'année n.• Lancer la mission de contrôle à la date prévue. | <ul style="list-style-type: none">• Lettre de saisine• Tout autre moyen |

| PHASE 2 : PREPARATION DE LA MISSION DE CONTRÔLE | | |
|---|---|--|
| Etape 2.1 : Elaboration des Termes de référence | | |
| L'élaboration des Tdrs permet à l'Organisme de contrôle d'exercer une mission de contrôle, tout en définissant les conditions de sa réalisation. | | |
| 2. Procédure | | |
| 2.1 contrôle programmé | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisme de contrôle • Organisme mandataire | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Mettre en place une équipe de Contrôleurs, pour rédiger les Tdrs. ☞ Désigner un responsable parmi les Contrôleurs, pour conduire les travaux. ☞ Désigner un secrétaire. ☞ Se répartir les tâches de rédaction. ☞ Chercher la documentation nécessaire. ☞ Rédiger un projet de Tdrs. ☞ Valider le projet de Tdrs au sein de l'équipe des Contrôleurs. ☞ Valider le projet de Tdrs avec l'Inspecteur Général ou l'Inspecteur Général, Coordonnateur Général. | <ul style="list-style-type: none"> • Lettre de saisine • Lettre d'instruction du Mandataire • Toutes informations pertinentes relatives à la structure à contrôler. |
| 2.2 contrôle non-programmé | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Présidence de la République • Ministères techniques • Organisme de contrôle | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Désigner immédiatement un Contrôleur pour conduire la mission de contrôle. ☞ Mettre en place une EMC. ☞ Chercher la documentation nécessaire. ☞ Renseigner le formulaire de l'annexe n°2, relatif au modèle de Tdr. ☞ Faire signer ensuite, le formulaire de Tdr par l'Inspecteur Général ou l'Inspecteur Général, Coordonnateur Général. | <ul style="list-style-type: none"> • Lettre de saisine • Lettre d'instruction • Toutes informations pertinentes relatives à la structure à contrôler. |

| Etape 2.2 : Mise en place de l'équipe de mission de contrôle | | |
|--|---|--|
| 1. Objet | | |
| Désignation formelle de l'équipe, qui aura en charge l'exécution de la mission de contrôle | | |
| 2. Procédure | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| Organisme de contrôle | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Désigner le Responsable devant conduire la mission de contrôle. ☞ Désigner au moins trois (03) Contrôleurs pour former l'Equipe de Mission de Contrôle, y compris le Chef d'équipe de mission de contrôle. | <ul style="list-style-type: none"> • Organigramme opérationnel de l'Organisme de contrôle • Portefeuille d'Experts |

| Etape 2.3 : Information de la structure à contrôler | | |
|---|---|--|
| 1. Pbjct | | |
| Annonce de la mission de contrôle au responsable de la structure à contrôler. | | |
| 2. Procédure | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| IGE | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Adresser un courrier au supérieur hiérarchique de la structure à contrôler, pour information : <ul style="list-style-type: none"> - en précisant l'objet de la mission ; - et en indiquant le calendrier du déroulement de la mission de contrôle. | <ul style="list-style-type: none"> • Lettre de saisine • Tdr |
| IGM | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Soumettre un projet de lettre à la signature de son Ministre de tutelle, adressé à la hiérarchie de la structure à contrôler, en joignant les Tdrs. | |

NB : Il n'est pas nécessaire d'informer la structure à contrôler dans certains cas de contrôles inopinés.

Etape 2.4 : Mise en place des moyens matériels et financiers relatif à la mission de contrôle

1. Objet

Mobilisation de moyens adéquats et nécessaires à la réalisation de la mission de contrôle

2. Procédure

| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Tutelle technique• Inspecteur Général ou Inspecteur Général, Coordonnateur Général• Chef de mission | <ul style="list-style-type: none">☞ Rassembler les moyens matériels nécessaires à la mission (matériels informatique et bureautique, etc.).☞ Etablir des contrats de location véhicules au cas où l'Organisme de contrôle n'en disposerait pas.☞ Elaborer un projet de budget suivant le modèle de présentation de budget (annexe 4).☞ Valider le projet de budget auprès de la hiérarchie.☞ Mettre en place les perdiems des Contrôleurs. | <ul style="list-style-type: none">• Tdr• Textes fixant les frais de mission et de déplacement sur le territoire ivoirien et à l'étranger• Tout autre texte |

Etape 2.5 : Mise en place des outils de contrôle

1. Objet

Mise en place des outils permettant d'exercer la mission de contrôle.

2. Procédure

| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Inspecteur Général ou Inspecteur Général, Coordonnateur Général• Equipe de mission de contrôle | <ul style="list-style-type: none">☞ Relire les Tdrs en passant en revue :<ul style="list-style-type: none">- le contexte et sa justification ;- l'objectif général et les objectifs spécifiques ;- la méthodologie à adopter ;- les moyens prévus ;- les résultats attendus ;☞ Concevoir les formulaires de contrôle adaptés.☞ Préparer des questionnaires.☞ Concevoir le guide d'entretien suivant l'annexe 5.☞ Etablir la liste des documents à demander à la structure à contrôler.☞ Valider ces outils de contrôle au sein de l'équipe de mission.☞ Présenter ces outils de contrôle à l'Inspecteur Général ou à l'Inspecteur Général, Coordonnateur Général pour observations, pour avis. | <ul style="list-style-type: none">• Tdr• Tout document et informations pertinents de la structure à contrôler. |

Etape 2.6 : Etablissement de l'ordre de mission

1. Objet

Etablissement de documents officiels devant permettre aux membres de l'équipe de mission, de se déplacer de manière officielle, dans le cadre de l'exécution de la mission qui leur est confiée.

2. Procédure

2.1 Mission en Côte d'Ivoire

| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Chef de mission de contrôle• Inspecteur Général ou Inspecteur Général, Coordonnateur Général | <ul style="list-style-type: none">☞ Faire établir les ordres de mission des membres de l'EMC.☞ Faire signer les ordres de mission par le supérieur hiérarchique. | <ul style="list-style-type: none">• Textes fixant les frais de mission et de déplacement sur le territoire ivoirien et à l'étranger• Tout autre document |
| <ul style="list-style-type: none">• Contrôleur Financier• Contrôleur Budgétaire | <ul style="list-style-type: none">☞ Faire apposer les visas nécessaires | |

| 2.2 Mission Hors Côte d'Ivoire | | |
|--|--|--|
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Chef de mission de contrôle • Inspecteur Général ou Inspecteur Général, Coordonnateur Général | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Faire établir les ordres de mission des membres de l'EMC. ☞ Faire signer les ordres de mission par le supérieur hiérarchique. ☞ Préparer un projet de communication en Conseil de Ministres. ☞ Se faire délivrer une Attestation du Gouvernement. | <ul style="list-style-type: none"> • Textes fixant les frais de mission et de déplacement sur le territoire ivoirien et à l'étranger • Guide de demande de visas du pays hôte • Tout autre document |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur Financier • Contrôleur Budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Faire apposer les visas nécessaires. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Consulat du pays | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Faire apposer les visas d'entrée sur les passeports et les ordres de mission. | |

| Etape 2.7 : Règlement des frais liés à la mission de contrôle | | |
|---|--|---|
| 1. Objet | | |
| Règlement des frais de mission et accessoires utiles à la réalisation de la mission | | |
| 2. Procédure | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Chef de mission de contrôle • Régisseur d'avance Ou • Direction de la solde | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Régler les frais de mission et perdiems. ☞ Payer le carburant (bons valeurs et/ou cartes magnétiques). ☞ Payer les frais de communication (recharges téléphonique et internet). ☞ Régler les frais de déplacement conformément aux contrats de location (véhicule). | <ul style="list-style-type: none"> • Tdr • Textes octroyant frais de mission et perdiems • Tout autre document |

PHASE 3 : EXECUTION DE LA MISSION DE CONTRÔLE**Etape 3.1 : Lancement de la mission****1. Objet**

Démarrage officiel de la mission de contrôle

2. Procédure**2.1 A Abidjan**

| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Equipe de mission de contrôle• Responsables de la structure à contrôler | <ul style="list-style-type: none">☞ Se rendre sur le lieu du contrôle.☞ Se munir de tous les documents essentiels :<ul style="list-style-type: none">- ordre de mission ;- liste des documents à demander ;- guide d'entretien ;- questionnaire ;- formulaires de contrôle ;- et tout autre document nécessaire ;☞ Arriver un quart d'heure avant l'heure prévue.☞ Présenter l'ordre de mission au Responsable de la structure à contrôler.☞ Recevoir les mots de bienvenue du Responsable.☞ Présenter l'équipe de mission et se présenter en dernier lieu.☞ Présenter la mission et son déroulement.☞ Remettre la liste des documents à collecter.☞ Communiquer la liste des Responsables et Agents à auditionner.☞ Communiquer le calendrier des rencontres.☞ Etablir une liste de présence. | <ul style="list-style-type: none">• Tdr• Ordre de mission |

2.2 A l'Intérieur du pays

| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Equipe de mission de contrôle • Autorités administratives • Responsables de la structure à contrôler | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Se munir de tous les documents essentiels : <ul style="list-style-type: none"> - ordre de mission ; - liste des documents à demander ; - guide d'entretien ; - questionnaire ; - formulaires de contrôle ; - et tout autre document nécessaire ; ☞ Se rendre dans la localité ou dans la ville concernée. ☞ Se présenter aux autorités administratives de la localité. ☞ Présenter l'ordre de mission. ☞ Recevoir les mots de bienvenue des autorités administratives. ☞ Se rendre sur le lieu du contrôle. ☞ Arriver un quart d'heure avant l'heure prévue. ☞ Recevoir les mots de bienvenue du responsable de la structure à contrôler. ☞ Présenter l'équipe de mission et se présenter en dernier lieu. ☞ Présenter la mission et son déroulement. ☞ Remettre la liste des documents à collecter. ☞ Communiquer la liste des responsables et agents à auditionner. ☞ Communiquer le calendrier des rencontres. ☞ Etablir une liste de présence. | <ul style="list-style-type: none"> • Tdr • Ordre de mission |

2.3 A l'étranger

| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Equipe de mission de contrôle • Représentant diplomatique • Acteurs concernés par la mission de contrôle | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Se munir de tous les documents essentiels : <ul style="list-style-type: none"> ☞ carnet de vaccination à jour ; ☞ passeport à jour ; ☞ ordre de mission ; ☞ liste des documents à demander ; ☞ guide d'entretien ; ☞ questionnaire ; ☞ formulaires de contrôle ; ☞ et tout autre document nécessaire ; ☞ Se rendre dans le pays concerné. ☞ Se rendre sur le lieu du contrôle. ☞ Arriver un quart d'heure avant l'heure prévue. ☞ Présenter l'ordre de mission. ☞ Recevoir les mots de bienvenue du responsable. ☞ Présenter l'équipe de mission de contrôle et se présenter en dernier lieu. ☞ Présenter la mission de contrôle et son déroulement. ☞ Remettre la liste des documents à collecter. ☞ Communiquer la liste des responsables et agents à auditionner. ☞ Communiquer le calendrier des rencontres. ☞ Etablir une liste de présence. | <ul style="list-style-type: none"> • Tdr • Ordre de mission |

| Etape 3.2 : Collecte des données | | |
|--|--|---|
| 1. Objet | | |
| Collecte de la documentation et informations nécessaires à la production du rapport de mission. | | |
| 2. Procédure | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Equipe de mission de contrôle • Structure à contrôler | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Recueillir les documents demandés et autres informations jugées utiles. ☞ Se référer à la liste de documents proposés dans le manuel, suivant le statut de la structure à contrôler. ☞ Faire remplir les formulaires de contrôle (annexe 3) ☞ Conduire les entretiens. ☞ Mener les investigations. ☞ Mener des enquêtes en cas de nécessité. ☞ Visiter les sites s'il y a lieu. ☞ Prendre des photos s'il y a lieu. | <ul style="list-style-type: none"> • Tdr • Guide d'entretien • Code de déontologie |

| Etape 3.3 : Traitement des données recueillies | | |
|---|--|--|
| 1. Objet | | |
| Traitement des informations essentielles et utiles devant servir à la production du rapport de mission. | | |
| 2. Procédure | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Equipe de mission de contrôle | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Faire le point des documents et informations reçus ☞ Répartir les tâches d'exploitation des données collectées, entre les membres de l'équipe de mission. ☞ Trier les données collectées en vue de retenir celles jugées essentielles. ☞ Exploiter les données et informations collectées, jugées utiles. ☞ Exploiter les résultats des investigations et enquêtes. ☞ Analyser les notes issues des entretiens. ☞ Recenser les points d'accord issus des différentes séances de travail. | <ul style="list-style-type: none"> • Documents recueillis • Formulaires de contrôle renseignés • Notes issues des entretiens • Résultats des investigations et enquêtes • Tdr |

Faire apposer les visas

| PHASE 4 : PRODUCTION DU RAPPORT DE MISSION DE CONTRÔLE | | |
|---|---|---|
| Etape 4.1 : Elaboration du rapport préliminaire | | |
| 1. Objet | | |
| Production d'un compte rendu relatif aux conditions de déroulement de la mission sur le terrain, au supérieur hiérarchique, suivi d'une présentation succincte des principaux constats. | | |
| 2. Procédure | | |
| 2.1 A Abidjan | | |
| Acteurs ou Intervenants | Tâches | Documents de référence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Chef de mission de contrôle • Supérieur hiérarchique | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Décrire les conditions de déroulement de la mission. ☞ Recenser les difficultés majeures rencontrées sur le terrain. ☞ Présenter les premiers constats de la mission de contrôle. ☞ Finaliser le rapport préliminaire. ☞ Transmettre le rapport préliminaire à l'Inspecteur Général ou l'Inspecteur Général, Coordonnateur Général. | <ul style="list-style-type: none"> • Documents recueillis • Formulaires de contrôle • Notes issues des entretiens • Tdr |

CONCLUSION

Le présent manuel de procédures est élaboré pour le compte de l'IGPD, Service d'Inspection et de Contrôle du Ministère du Plan et du Développement.

Ce manuel décrit les procédures d'inspection et de contrôle et constitue un outil de référence, à la fois opérationnel et didactique, pour la conduite des différentes missions d'inspection ou de Contrôle.

Cet outil didactique de référence devra être confronté à l'épreuve des différentes missions d'inspection et de contrôle qui seront réalisées dans le cadre de l'exécution des programmes d'activités de l'IGPD et des missions d'urgences commanditées par les Autorités compétentes. Toutefois, les objectifs assignés à ces manuels ne seront atteints que s'il y a une appropriation par les Inspecteurs et les Contrôleurs de l'IGPD et une bonne maîtrise des différentes procédures relatives à l'inspection et au contrôle.

C'est pourquoi, l'IGPD devra se doter d'une part, d'un Centre de documentation relatif aux textes législatifs et réglementaires, et d'autre part, d'une base de données sur les structures qui sont dans son champ de compétence afin de suivre leur évolution.

La particularité et la complexité des différentes missions d'inspection et de contrôle amèneront ce manuel à s'adapter aux difficultés du métier et du terrain.

Au risque de perdre de son efficacité, le présent manuel de procédures d'inspection et de contrôle devra être régulièrement amélioré au fil des années et des missions réalisées. En conséquence il devra subir une mise à jour ou actualisation tous les 5 ans.

Toutefois, disposer d'un manuel régulièrement mis à jour n'épuise pas la question de la gouvernance au sommet.

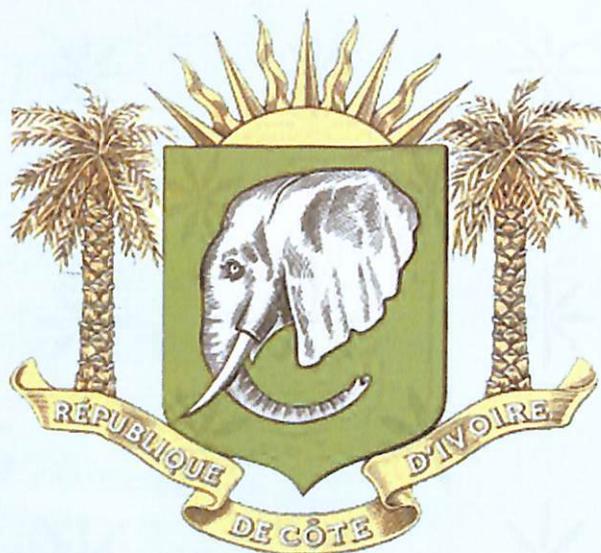
C'est pourquoi, il est important d'envisager une formation et un renforcement périodique (tous les 2 ans) des capacités des Inspecteurs et des Contrôleurs au plus haut niveau de la hiérarchie.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----------|
| Avant-propos..... | 3 |
| Remerciements..... | 5 |
| Introduction..... | 7 |
| I- PRINCIPAUX ELEMENTS DE LA PROCEDURE D'INSPECTION..... | 9 |
| I.1- Etapes d'exécution de la mission d'inspection. | 10 |
| I.1.1- Préparation de la mission d'inspection. | 10 |
| A) Elaboration des Termes de Référence. | 10 |
| A.1) Documentation nécessaire à l'élaboration des TDR..... | 11 |
| A.2) Rédaction des TDR | 11 |
| A.3) Comment rédiger les TDR ? | 11 |
| A.4) Structure et contenu des TDR. | 11 |
| B) Validation des Termes de Référence. | 13 |
| C) Constitution de l'équipe de mission..... | 15 |
| D) Recherche des moyens matériels et financiers. | 16 |
| E) Mise en place des outils de l'inspection. | 16 |
| E.1) Questionnaire d'inspection | 17 |
| E.2) Guide d'entretien..... | 17 |
| E.3) Enquête. | 17 |
| E.4) Formulaires d'inspection..... | 18 |
| F) Etablissement de la liste des documents à demander..... | 18 |
| G) Etablissement de l'ordre de mission. | 18 |
| H) Mise en place du "classeur" et du "kit" de l'Inspecteur | 19 |
| I) Information de la structure à inspecter..... | 19 |
| I.1.2- Exécution de la mission d'inspection. | 21 |
| A) Lancement de la mission d'inspection et prise de contact..... | 21 |
| A.1) A Abidjan..... | 21 |
| A.2) A l'intérieur du pays..... | 21 |
| A.3) Hors Côte d'Ivoire (Ambassades, Représentations diplomatiques et Consulats).21 | |
| B) Renseignements des formulaires d'inspection..... | 22 |
| C) Entretiens et investigations..... | 22 |
| D) Recueil de données..... | 23 |
| E) Exploitation des données recueillies. | 28 |
| I.2.2) Rédaction du rapport de la mission d'inspection..... | 30 |
| A) Rédaction du rapport préliminaire..... | 30 |
| B) Rédaction du rapport provisoire d'inspection..... | 30 |
| B.1) Page de garde..... | 31 |
| B.2) Sommaire..... | 31 |
| B.3) Introduction | 31 |
| B.4) Méthodologie..... | 31 |

| | |
|---|----|
| B.5) Constat..... | 32 |
| B.6) Analyse..... | 32 |
| B.7) Recommandations..... | 32 |
| B.8) Conclusion..... | 32 |
| B.9) Annexes..... | 32 |
| C) Validation du rapport provisoire d'inspection..... | 33 |
| D) Clôture de la mission d'inspection..... | 33 |
| E) Finalisation du rapport..... | 34 |
| I.2.3) Rédaction de la note de synthèse..... | 34 |
| I.2.4) Transmission du rapport d'inspection et de la note de synthèse..... | 35 |
| I.2.5) Application des sanctions..... | 35 |
| I.2.6) Archivage du rapport d'inspection..... | 36 |
| I.2.7) Suivi de la mission d'inspection..... | 37 |
| | |
| II- SCHEMA SIMPLIFIE DES PROCEDURES D'INSPECTION DES SERVICES DE PLANIFICATION DE DEVELOPPEMENT..... | 39 |
| II.1- Les différentes phases..... | 40 |
| | |
| III- LES PROCEDURES DE CONTROLE DES SERVICES DE PLANIFICATION..... | 47 |
| III.1- Initiation de la mission de contrôle..... | 48 |
| III.1.1- Programmation stratégique et opérationnelle..... | 48 |
| III.1.2- Requête ponctuelle. | 48 |
| III.2- Les étapes de réalisation d'une mission de contrôle..... | 48 |
| III.2.1- Préparation de la mission de contrôle..... | 49 |
| A) Elaboration des Termes de Référence..... | 49 |
| A.1) Documentation nécessaire à l'élaboration des TDR..... | 50 |
| A.2) Rédaction des TDR..... | 50 |
| A.3) Comment rédiger les TDR ?..... | 50 |
| A.4) Structure et contenu des TDR..... | 50 |
| B) Validation des Termes de Référence..... | 51 |
| C) Constitution de l'équipe de mission. | 51 |
| C.1) Le Chef de mission | 51 |
| C.2) Les membres de l'équipe de mission..... | 52 |
| C.3) Critères de sélection des membres de l'équipe de mission..... | 52 |
| D) Recherche de moyens matériels et financiers..... | 52 |
| E) Préparation des outils de la mission de contrôle..... | 53 |
| E.1) Guide d'entretien..... | 53 |
| E.2) Etablissement d'un questionnaire..... | 53 |
| E.3) Elaboration des formulaires de contrôle..... | 53 |
| F) Etablissement de la liste des documents à demander..... | 53 |
| G) Etablissement de l'ordre de mission. | 54 |
| H) Information de la structure à contrôler..... | 55 |
| III.2.2- Réalisation de la mission de contrôle..... | 56 |
| A) Lancement de la mission de contrôle et prise de contact..... | 56 |
| B) Renseignement des formulaires de contrôle..... | 57 |

| | |
|--|--------|
| C) Entretiens et investigations..... | 57 |
| D) Recueil de données..... | 58 |
| E) Exploitation des données recueillies. | 66 |
| III.2.3- Elaboration du rapport de Mission de contrôle..... | 67 |
| A) Rédaction du rapport préliminaire..... | 67 |
| B) Rédaction du rapport provisoire de mission..... | 68 |
| B.1) Validation du rapport provisoire en interne..... | 68 |
| B.2) Analyse des avis et observations de la structure contrôlée..... | 68 |
| B.3) Validation du rapport provisoire avec la structure contrôlée | 69 |
| C) Rédaction du rapport final. | 69 |
| D) Elaboration d'un plan d'actions correctives. | 69 |
| D.1) Production de plan d'actions. | 69 |
| D.2) Validation du projet de plan d'actions avec la structure contrôlée. | 70 |
| D.3) Production du plan d'actions final. | 70 |
| III.2.4- Fin de la mission de contrôle. | 70 |
| III.2.5- Transmission du rapport final de mission de contrôle..... | 71 |
| III.2.6- Mise en œuvre des mesures correctives. | 71 |
| III.2.7- Archivage du rapport de contrôle. | 71 |
| III.2.8- Suivi de la mission de contrôle. | 72 |
| IV- SCHEMA SIMPLIFIE DES PROCEDURES DE CONTROLE DES SERVICES DE PLANIFICATION | 73 |
| CONCLUSION. | 88 |



Inspection Générale du Plan

Cocody Angré 7ème tranche face à la pharmacie des Nations

Téléphone : (225) 27 22 54 94 33

inspectiongleduplan8@gmail.com