

PRIMATURE
.....
CONTRÔLE GÉNÉRAL DES
SERVICES PUBLICS
.....

REPUBLIQUE DU MALI
UN PEUPLE-UN BUT-UNE FOI
.....

**Stratégie Nationale du Contrôle Interne
(SNCI)**

VERSION FINALE
07 juillet 2011

LISTE DES ACRONYMES

ACIAM	Association des Contrôleurs Internes et Auditeurs du Mali
CAISFF	Cellule d'Appui à l'Informatisation des Services Fiscaux et Financiers
CARFIP	Cellule d'Appui à la Réforme des Finances Publiques
CASCA	Cellule d'Appui aux Structures de Contrôle de l'Administration
CGSP	Contrôle Général des Services Publics
CDI	Commissariat au Développement Institutionnel
CI	Contrôle Interne
CM	Conseil des Ministres
CT	Collectivités Territoriales
CT-PAGAM	Comité Technique du PAGAM
DFM	Direction des Finances et du Matériel
DGB	Direction Générale du Budget
DGD	Direction Générale des Douanes
DGI	Direction Générale des Impôts
DGMPDS	Direction Générale des Marchés Publics et des Services Délégués
DNCF	Direction Nationale du Contrôle Financier
DNDC	Direction Nationale des Domaines et du Cadastre
DNTCP	Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ÉNA	École Nationale d'Administration
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GRI-GAR	Groupe de Réflexion sur l'Institutionnalisation de la GAR au Mali
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
INTOSAI	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
ONECCA	Ordre Nationale des Experts Comptables et Comptables Agréés du Mali
PAGAM/GFP	Plan d'Action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation des Finances Publiques
PDI	Programme de Développement Institutionnel
PO	Plan Opérationnel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SEGAL	Secrétaire Général
SNCI	Stratégie Nationale du Contrôle Interne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
CONTEXTE	4
CONCEPTS ET DÉFINITIONS PRÉALABLES	4
STRUCTURE DU DOCUMENT	5
CHAPITRE 1 : PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA STRATEGIE	6
CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC DU CONTROLE INTERNE AU MALI	8
LES CONTRÔLES INTERNES <i>A PRIORI</i>	8
LES CONTRÔLES INTERNES CONCOMITANTS	8
LES CONTRÔLES INTERNES <i>A POSTERIORI</i>	9
LES ASPECTS SYSTÉMIQUES	10
CONCLUSION : LES ENJEUX PRIORITAIRES	10
CHAPITRE 3 : ORIENTATIONS STRATEGIQUES	12
LA VISION DU CONTRÔLE INTERNE AU MALI	12
LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES	13
LES PRINCIPES DIRECTEURS	14
CHAPITRE 4 : PLAN OPERATIONNEL	15
LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	17
LE PLAN D'ACTION 2012-2014	20
LE REGISTRE DES RISQUES	28
CHAPITRE 5 : CADRE DE MESURE DU RENDEMENT	33
CHAPITRE 6 : DISPOSITIF DE PILOTAGE	39
LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL	39
LES MODALITÉS DE PILOTAGE	39
ANNEXE A : LEXIQUE DES PRINCIPAUX TERMES TECHNIQUES	41
ANNEXE B : LISTE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE PROJET	45
ANNEXE C : MANDAT DE LA COMMISSION D'EXAMEN MIXTE	49
ANNEXE D : MATRICE DE LA TRANSVERSALITE DES OBJECTIFS OPERATIONNELS	50

INTRODUCTION

Contexte

En dépit des progrès réalisés depuis 2005 dans la foulée du Plan d'Action Gouvernemental pour la Modernisation et l'Amélioration de la Gestion des Finances Publique (PAGAM/GFP) et du Programme de Développement Institutionnel (PDI), l'efficacité et l'efficience du contrôle interne (CI) figurent encore parmi les enjeux prioritaires de la réforme de l'État. Le contrôle interne fait aujourd'hui face à de nombreux défis, surtout dans le cadre de la lutte contre la corruption et la délinquance financière. En plus de devoir intégrer les normes internationales, le CI doit s'adapter au contexte des réformes institutionnelles du pays, notamment la décentralisation. Aussi le contrôle interne n'est pas la seule responsabilité des structures de contrôle; il doit être intégré dans les processus de gestion et pris en charge par les gestionnaires.

Dans ce contexte, le Plan Opérationnel (PO) 2010-2013 du PDI a lancé le projet d'élaboration d'une Stratégie Nationale du Contrôle Interne (SNCI). Ce projet poursuit deux objectifs :

- définir une vision dynamique du CI en termes d'organisation et de performance;
- élaborer une stratégie, accompagnée d'un plan d'action triennal, qui permettra une transition progressive vers cette vision.

Le projet a débuté en juillet 2010 avec l'Analyse de l'environnement du CI malien. Cette analyse a servi de point de départ aux travaux d'élaboration technique qui ont été menés par une équipe projet nommé par décision du Ministre de l'Économie et des Finances. Les travaux de l'équipe projet ont fait l'objet d'un rapport synthèse qui a été soumis à une Commission d'examen mixte, composée d'experts maliens et internationaux du domaine, pour approfondissement. Les recommandations de la Commission ont été intégrées dans le présent Avant-projet de Stratégie Nationale du Contrôle Interne. Le chapitre 1 fournit davantage de précision sur le processus d'élaboration qui a mené à ce document.

La SNCI devient une partie intégrante du PAGAM/GFP II. Elle fournit la direction stratégique et technique à la réforme du CI au Mali. En prônant une responsabilisation des gestionnaires et la maîtrise des ressources et des risques par ceux-ci, la SNCI participe également de la volonté du Gouvernement d'institutionnaliser la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et d'aligner son système de gestion des finances publiques sur les Directives de l'UEMOA. Ultimement, la réforme du CI se place en appui à la bonne gouvernance et au renforcement de la confiance des citoyens envers les Administrations de l'État et des Collectivités Territoriales (CT).

Concepts et définitions préalables

L'expérience de la validation a montré que certains concepts doivent être clarifiés dès le départ pour assurer la compréhension de ce document de stratégie. Notamment, le contrôle interne est souvent confondu à tort avec l'audit interne ou le contrôle tout court. Il y a aussi la notion de gestionnaires qu'il faut préciser dans le contexte de la SNCI.

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par les responsables de l'organisation à tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités; ces dispositifs sont destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de l'objectif de qualité comptable c'est-à-dire entre autre :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la protection des actifs et des ressources financières ;
- la fiabilité des informations comptables et financières ;
- la conformité aux lois et règlements ;
- la qualité des prestations ;
- la protection juridique des agents.

L'audit interne est un **élément du contrôle interne** qui assure le bon fonctionnement des dispositifs de contrôle interne. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Selon la taille et la complexité de l'organisation, l'audit interne est assuré par un individu ou par une structure. Il s'agit là d'une distinction importante avec le contrôle interne qui ne réside pas dans une structure particulière de l'organisation. Un service d'audit interne doit être indépendant des dispositifs contrôlés et relever directement du premier responsable de l'organisation (celui qui a la charge de la mise en place des contrôles internes). Dans un département ministériel, l'audit interne relèverait donc du Ministre ou du Secrétaire Général (SÉGAL).

Le contrôle interne n'est pas non plus à confondre avec le contrôle (tout court). Le contrôle est une opération consistant en la **vérification** qu'un élément correspond à la réalité, qu'il répond aux critères de qualité et de régularité, etc. Aujourd'hui, le travail des inspections ministérielles se rapproche davantage du contrôle que de l'audit interne.

Finalement, on entend par gestionnaire tout individu dans une organisation qui est chargé de gérer des ressources financières, humaines ou matérielles; et aussi tout individu qui est responsable de la prestation de services, soit au public, soit à l'intérieur de l'organisation. De manière générale, sont gestionnaires ceux et celles qui ont des responsabilités d'encadrement hiérarchique à un niveau ou un autre de l'organisation. Une autre caractéristique d'un gestionnaire est qu'il peut être appelé à rendre compte de sa gestion, c'est-à-dire de son utilisation de ressources, de la conduite de ces activités ou de l'atteinte des résultats. Dans le contexte de la Stratégie, le gestionnaire doit lui-même mettre en place les dispositifs de contrôle interne lui assurant la maîtrise de ses activités et l'atteinte des résultats dont il a la responsabilité.

L'Annexe A fournit un lexique exhaustif des termes techniques utilisés dans ce document.

Structure du document

Le reste du document est structuré en six (6) chapitres :

- le premier chapitre rappelle les grandes étapes du processus d'élaboration de la Stratégie Nationale ;
- le deuxième chapitre présente le diagnostic du CI au Mali;
- le troisième chapitre porte sur les orientations stratégiques de la SNCI, dont la vision, les objectifs stratégiques et les principes directeurs;
- le quatrième chapitre est consacré au plan opérationnel, on y retrouve : les objectifs opérationnels, le plan d'action et le budget triennaux 2012-2014 et le registre des risques;
- le cinquième chapitre présente le cadre de mesure du rendement;
- le sixième et dernier chapitre décrit le dispositif de pilotage la SNCI.

CHAPITRE 1 : PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

Le processus d'élaboration de la SNCI a été initié par le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI), conjointement avec le Contrôle Général des Services Publics (CGSP) et la Cellule d'Appui à la Réforme des Finances Publiques (CARFIP).

Comme il était prévu que la Stratégie résultante soit mise en œuvre à travers le PAGAM/GFP II, le projet a été placé dès le départ sous la tutelle du Comité technique du PAGAM/GFP (CT-PAGAM) : une commission mixte présidée par le Secrétariat Général du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et composée des services techniques responsables de l'exécution du PAGAM/GFP, des représentants de la Société Civile et des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

La maîtrise d'ouvrage du projet a été confiée au CGSP. Une équipe projet a été créée par Décision N° 10-0159 / MEF-SG du 15 novembre 2010. Cette équipe projet avait pour mission de :

- suivre l'état d'avancement du projet de SNCI et de produire des rapports d'étape sur la mise en œuvre du projet;
- fournir toutes les informations et conseils utiles au Comité Technique du PAGAM/GFP en relation avec son secrétariat;
- organiser les réunions de concertation avec les experts recrutés et toutes les parties prenantes du projet.

Le processus d'élaboration de la Stratégie Nationale s'est déroulé en quatre phases :

- Phase 1 : Analyse de l'environnement (juillet-septembre 2010)
- Phase 2 : Formulation stratégique (février-avril 2011)
- Phase 3 : Approfondissement et rédaction (mai- juin 2011)
- Phase 4 : Validation technique et adoption de la Stratégie (juin-juillet 2011)

La phase 1 a consisté à dresser un portrait du CI et dégager des constats de forces et faiblesses au regard des normes internationales et des risques inhérents à l'environnement administratif malien. Cette phase a été réalisée avec la coopération de la Délégation de l'Union Européenne (DUE). Le rapport de l'étude constitue le point de départ de la démarche d'élaboration de la Stratégie Nationale.

La phase 2 a concerné la conception des composantes techniques de la Stratégie : la vision, les objectifs stratégiques et opérationnels, le plan d'action et le registre des risques. Cette phase a été réalisée de façon participative par l'équipe projet sous la direction du Contrôleur Général et avec l'accompagnement de deux consultants canadiens. Les membres de la Commission de Suivi des Systèmes de CI ont également été consultés pendant cette phase. La liste des membres de l'équipe projet est à l'Annexe B.

Pour la phase 3, une Commission d'examen mixte a été mise en place. La Commission, composée d'une douzaine d'experts nationaux et internationaux du domaine, avait pour mandat d'approfondir et de bonifier les travaux de la phase 2. La phase 3 s'est conclue par la rédaction du présent document qui intègre les recommandations de la Commission. L'Annexe C fournit plus d'information sur le mandat et la composition de la Commission.

Enfin, la phase 4 a débuté par un exercice de validation technique au niveau national. Cet exercice s'est déroulé du 28 au 30 juin 2011 et a concerné trois groupes d'acteurs :

- Groupe 1 (28 juin) : Secrétaires Généraux, Inspecteurs en Chef, Chefs de Cabinet des départements ministériels, des Institutions d'État et des Organismes personnalisés;
- Groupe 2 (29 juin) : Directeurs des services centraux, DFM et DRH;
- Groupe 3 (30 juin) : Secrétaires généraux et Directeurs de Cabinet des CT.

Ce document doit faire l'objet d'une adoption par le Conseil des Ministres.

CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC DU CONTRÔLE INTERNE AU MALI

L'étude sur l'Analyse de l'environnement (phase 1) a tracé le portrait des forces et des faiblesses du CI au Mali. Cette analyse a été approfondie par les membres de l'équipe projet pendant les travaux de la phase 2.

Pour les fins du diagnostic, les constats sont présentés selon les trois niveaux de CI existants :

- *Les CI a priori* - ces contrôles budgétaires et comptables sont exercés par les structures du MEF (DNCF, DNTCP, DGMPDS); ils s'assurent de la conformité et de l'effectivité des dépenses publiques et se situent en amont de l'exécution.
- *Les CI concomitantes* - ces contrôles sont établis par les gestionnaires eux-mêmes afin de sécuriser leur gestion; ils constituent l'ensemble des mesures propices à assurer la gestion efficace des ressources et des résultats d'une organisation.
- *Les CI a posteriori* - ces contrôles sont exercés par les corps de contrôle (CGSP, inspections ministérielles) et portent à la fois sur la régularité des opérations financières et sur l'efficacité et l'efficience des programmes.

Notons que cette représentation du CI est conforme à la Directive N°06/2009/CM/UEMOA portant Loi de Finances au sein de l'UEMOA (article 13).

En plus des trois niveaux de CI, il faut distinguer une quatrième catégorie : les aspects systémiques qui incluent les éléments qui ne sont pas spécifiques à l'un ou l'autre des trois niveaux de contrôle existants mais qui ont un impact sur le fonctionnement et la performance globale du CI.

Les contrôles internes *a priori*

Par rapport aux *CI a priori*, il a été retenu que :

- La couverture des contrôles *a priori* actuels est certes exhaustive, mais les contrôles en place ne sont ni efficaces (redondances, lourdeurs des processus), ni de nature à responsabiliser les gestionnaires à qui on ne laisse aucun rôle.
- De même, les contraintes liées à la fongibilité des ressources nuisent à la maîtrise des opérations par les gestionnaires qui, selon l'approche GAR, devraient être en contrôle des ressources nécessaires à l'atteinte des résultats.
- Il n'y a pas de contrôle budgétaire sur les recettes au même titre que celui effectué sur les dépenses. Pourtant il s'agit d'une zone importante de risques.
- L'information financière et comptable sur les engagements et les dépenses n'est pas complètement intégrée et disponible en temps réel. Cependant, il a été noté que l'interconnexion et la sécurisation de la chaîne de dépenses est en cours.

Les contrôles internes concomitantes

Par rapport aux *CI concomitantes*, il a été retenu que :

- Les gestionnaires ne sont pas formellement imputables de leur gestion et des résultats des programmes dont ils ont la responsabilité.

- Les compétences de gestion (en opposition aux compétences techniques) ne sont pas suffisamment développées et valorisées chez les cadres maliens.
- Le gestionnaire n'a pas la maîtrise des ressources financières des programmes dont il a la charge (il n'est pas encore ordonnateur de crédits).
- L'évaluation du rendement du personnel n'est pas basée sur des critères objectifs et n'est pas favorable à la régulation des performances au niveau des individus.
- Le système de récompenses et de sanctions n'est pas appliqué : les comportements méritants ne sont formellement reconnus et les actes répressibles restent souvent sans conséquence (impunité).
- La gestion des risques n'est pas une pratique maîtrisée par l'Administration; il n'y a pas de système formel d'identification et de traitement des risques.
- Les services d'appui (planification, finance, RH, TI) ne sont pas suffisamment proches du gestionnaire (souvent positionnés au niveau sectoriel). Aussi l'emphase est mise sur les aspects « administratifs » au détriment de l'offre de véritables services « d'aide à la gestion » qui auraient pour effet de sécuriser le gestionnaire.
- L'application des manuels de procédures opérationnelles n'est pas encore généralisée à tous les services et à tous les niveaux (central, régional et local).
- Il n'y a pas de standards en vigueur pour l'élaboration des manuels de procédures, notamment en ce concerne les aspects administratifs communs.
- La comptabilité matières, dont les modalités sont considérées comme trop complexes, n'est pas effective dans tous les services. Cela pose un risque important pour la sécurisation du patrimoine de l'État.
- La faible application des textes constitue un problème généralisé dans l'Administration. Pour cause, on cite la faible connaissance générale des textes et l'absence de conséquence (sanction) pour non respect des textes.
- La fonction « contrôle qualité » de l'information financière et non financière qui est produite au niveau des départements n'existe pas à toute fin pratique.
- Le système d'archivage gouvernemental doit être renforcé et modernisé pour intégrer la gestion des documents numériques et ses enjeux.

Les contrôles internes *a posteriori*

Par rapport aux CI *a posteriori*, il a été retenu que :

- L'audit interne au sens strict de l'évaluation et de l'amélioration des systèmes de gestion et du CI est mal compris et peu pratiqué par les organes de CI.
- L'évaluation transversale des dispositifs de CI n'est pas ou peu réalisée par le CGSP.
- L'audit de performance n'est pas pratiqué par les organes de CI. Il en va de même pour l'évaluation des politiques et programmes publics.
- Les capacités des organes de CI ne suffisent pas à contrôler efficacement les opérations des administrations publiques sur l'ensemble du territoire.
- Les systèmes d'information et infrastructures informatiques du Gouvernement ne sont pas audités pour leur fiabilité et sécurité. Les risques dans ce domaine sont une réalité.

Les aspects systémiques

Par rapport à la culture du contrôle dans l'Administration :

- Les gestionnaires ne se sont pas encore appropriés le contrôle interne comme outil de gestion; c'est encore et surtout l'affaires des contrôleurs.
- Ce sont les contrôles de conformité et de régularité financière qui priment au détriment des contrôles plus modernes comme l'audit.
- La recherche de l'exhaustivité des contrôles n'a pas encore laissée la place à un contrôle plus sélectif basé sur l'analyse des risques.

Par rapport à la coordination du CI :

- Le CGSP joue efficacement son rôle de coordination opérationnelle des organes de contrôle, mais la coordination « fonctionnelle » est moins bien assurée. Cette coordination pourrait être renforcée dans les domaines suivants :
 - la définition des normes de CI;
 - l'harmonisation des méthodes de CI;
 - l'évaluation des dispositifs de CI (audit supérieur).

Par rapport à la professionnalisation des fonctions de contrôle et d'audit :

- Il n'existe toujours pas de corps professionnels des inspecteurs, contrôleurs et auditeurs publics au Mali.
- La disponibilité des moyens et du personnel qualifié constitue un enjeu pour tous les organes de contrôle.
- Les conditions d'emploi ne sont pas propices à la motivation des personnels et au recrutement des cadres compétents.

Conclusion : les enjeux prioritaires

Contrairement aux conclusions d'études diagnostics antérieures à cette démarche, la structuration du CI ne semble pas être la cause principale de ses maux. Certes, certains éléments structurants du contrôle interne manquent ou devraient être revus; mais plus fondamentalement, ce sont les prémisses de base du contrôle interne dans sa forme actuelle qui posent problème. Sans une remise en question profonde des orientations du système administratif et des mentalités des acteurs, toute réforme qui se limiterait aux aspects structurels ne ferait qu'effleurer le problème.

En résumé, on peut dégager au moins cinq enjeux prioritaires:

1. Les gestionnaires publics ne sont pas encore de véritables « parties prenantes » du CI qui s'articule autour des « structures de contrôle » et ne prévoit pas la part du gestionnaire. Dans sa conception moderne, le contrôle interne concerne surtout le gestionnaire qui doit lui-même prendre les dispositions pour assurer la maîtrise de ses opérations et des risques, c'est-à-dire « sécuriser sa gestion ». Cela implique la mise en place de mécanismes de contrôle dans les services et de mesures d'accompagnement pour les gestionnaires.

2. Le deuxième enjeu va de paire avec le premier. La contrepartie logique d'un élargissement du CI en faveur des gestionnaires est l'allègement des contrôles existants exercés par les structures de contrôle et d'audit. Ces structures doivent maintenant tenir compte du fait qu'une partie des contrôles sont transférés aux gestionnaires. Plutôt que de chercher à tout contrôler, il faut surtout évoluer vers une approche de contrôle sélective basée sur l'appréciation des risques et l'efficacité des contrôles en place dans les services.
3. Le troisième enjeu est étroitement lié à la GAR. Il s'agit d'orienter davantage les contrôles vers la recherche de l'efficacité. Les contrôles actuels reposent presque entièrement sur la régularité des opérations et malgré cela s'est révélé sans effet notable sur la lutte contre la corruption et la fraude. Le CI doit se placer au service de la GAR et porter une attention plus grande aux considérations d'efficacité et de performance des services publics.
4. Pilier de la bonne gouvernance et objectif reconnu du contrôle interne : l'assurance de la fiabilité et de l'intégrité de l'information constitue le quatrième enjeu. Au-delà des problèmes de certification des comptes publics, le CI doit aujourd'hui s'adapter à la nouvelle réalité de l'informatisation des administrations publiques et aux exigences accrues de transparence et de d'information de la part des citoyens. L'information est une ressource qui doit être gérée et sécurisée. Le CI joue un rôle critique en la matière.
5. Enfin, le cinquième enjeu concerne la « normalisation » du CI. Aujourd'hui, les normes internationales reconnues ne sont pas la référence au Mali, notamment celles de l'*Institute of Internal Auditors* (IIA). Il faut aussi déplorer l'absence d'une véritable autorité fonctionnelle du contrôle interne et de l'audit. Concrètement, cette autorité devrait contribuer au développement et à la diffusion de normes en matière d'organisation, de méthodes et de compétences. L'objectif recherché est l'harmonisation et la professionnalisation des fonctions de contrôle et d'audit dans l'Administration publique.

CHAPITRE 3 : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les orientations stratégiques ont pour fonction de guider la planification et la mise en œuvre de la Stratégie Nationale. Elles se déclinent en les éléments suivants :

- la vision du CI au Mali;
- les objectifs stratégiques;
- les principes directeurs.

La vision du contrôle interne au Mali

L'énoncé de vision retenue est le suivant :

**« Un contrôle interne performant, harmonisé
favorisant la bonne gouvernance et le service aux
citoyens »**

Dans cet énoncé on retrouve quatre concepts clés:

1. la performance;
2. l'harmonisation;
3. la bonne gouvernance;
4. le service aux citoyens.

Le premier concept renvoie à la notion de performance. Dans le contexte, la performance peut se définir par la contribution du CI aux trois objectifs fondamentaux d'un système de bonne gestion administrative : la régularité, l'efficacité et la sécurité.

Le deuxième concept traite d'harmonisation, qui signifie l'action de rendre cohérent ou complémentaire. Ainsi, les différents dispositifs du CI fonctionneront de manière coordonnée et se renforceront mutuellement pour atteindre les objectifs du CI. Il y a aussi sous ce thème l'idée de mise en conformité par rapport à un ensemble de normes et de référentiels communs qui contribueront à l'assurance qualité et au bon fonctionnement du CI.

Le troisième concept rappelle que le CI n'est pas une fin mais plutôt un moyen, un outil de gestion moderne au service d'un objectif plus noble et plus grand : la bonne gouvernance des administrations publiques. La contribution du CI à l'institutionnalisation de la GAR, une approche de gestion moderne indissociable de la bonne gouvernance de nos jours, est implicite.

Enfin, le quatrième concept du CI met en évidence sa finalité ultime : le service aux citoyens. La bonne gouvernance n'a de sens que dans la mesure où elle participe à l'amélioration continue des conditions de service aux citoyens (transparence, efficacité et efficience). Le CI devra se préoccuper de l'impact des pratiques administratives sur la satisfaction et la confiance des citoyens.

Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques représentent les changements à moyen terme qui doivent être apportés aux dispositifs de CI pour progresser vers la vision recherchée.

Quatre objectifs stratégiques sont retenus au titre de la SNCI :

1. Responsabiliser les gestionnaires et sécuriser leur gestion;
2. Assurer la régularité et l'efficacité des opérations des administrations publiques;
3. Garantir la fiabilité et l'intégrité de l'information publique;
4. Harmoniser et professionnaliser les pratiques de contrôle et d'audit.

Dans le premier objectif stratégique « **Responsabiliser les gestionnaires et sécuriser leur gestion** », il est question à la fois de rendre les gestionnaires plus responsables des résultats et de leur gestion, et de les outiller et de les aider afin qu'ils maîtrisent leurs opérations et les risques liés. Ainsi le gestionnaire devient un acteur du CI.

Le deuxième objectif stratégique « **Assurer la régularité et l'efficacité des opérations des administrations publiques** » renvoie à la nécessité de mettre en place un CI qui intègre et renforce le double objectif de la régularité et de l'efficacité des opérations des administrations. Ce double objectif convoite un équilibre délicat entre deux notions qui s'opposent souvent dans les faits. Un contrôle interne trop « contrôlant » qui cherche à supprimer tous les risques pourrait nuire à l'efficacité opérationnelle, alors qu'un CI trop « souple » et orienté vers l'efficacité à tout prix pourrait favoriser la multiplication des irrégularités.

Le troisième objectif stratégique « **Garantir la fiabilité et l'intégrité de l'information publique** », constitue un pilier du CI et se pose en appui à un principe fondamental de la bonne gouvernance : la transparence. Le CI doit contribuer à améliorer la qualité de la reddition de comptes aux citoyens, en assurant la fiabilité de l'information, et participer à sauvegarder l'information publique pour les besoins des générations futures, en préservant son intégrité.

Enfin, le quatrième objectif stratégique « **Harmoniser et professionnaliser les pratiques de contrôle et d'audit** » renvoie au fonctionnement global du CI, et en particulier, à la nécessité de mettre en place une véritable autorité fonctionnelle du CI chargée de développer et diffuser des normes et des meilleures pratiques applicables à toutes les structures de contrôle. Cet objectif est par nature transversal. Les mesures qui seront prises à ce titre aideront à la réalisation des trois autres objectifs stratégiques.

Les principes directeurs

Les réformes prévues au titre de la SNCI sont à la fois systémiques et complexes parce qu'elles concernent l'ensemble du système de gestion publique et impliquent une remise en question des orientations du CI. La conduite de ces réformes représente un défi de taille pour les autorités responsables. Il s'agit d'un changement majeur qui s'opérera sur plusieurs années et qui nécessite dès le départ l'établissement de principes directeurs clairs pour guider la mise en œuvre.

Les principes directeurs retenus sont les suivants :

- *La réforme du CI s'inspire des normes et des meilleures pratiques internationales dans le respect des valeurs et des spécificités nationales.*
- *La réforme du CI se fera de façon progressive et réaliste en tenant compte des besoins et des capacités des structures et des personnes.*
- *Le développement des réformes dans le domaine du CI sera coordonné centralement par le CGSP, en partenariat avec tous les acteurs concernés.*
- *L'application des réformes sera transversale. Les chefs de services seront responsables de tout mettre en œuvre pour rendre les réformes effectives à leur niveau dans un délai raisonnable suivant leur adoption.*
- *Le principe de la spécificité sectorielle ou organisationnelle sera respecté dans la mesure où les adaptations rencontrent les normes et les principes établis par la SNCI.*
- *Les progrès découlant de la mise en œuvre de la SNCI seront régulièrement mesurés et communiqués au Comité Technique du PAGAM/GFP et aux parties prenantes de la SNCI.*

CHAPITRE 4 : PLAN OPÉRATIONNEL

Ce chapitre traduit les orientations stratégiques de la SNCI sous forme de plan opérationnel. Le plan opérationnel comprend 3 composantes :

1. les objectifs opérationnels;
2. le plan d'action et le budget prévisionnel pour la période 2012-2014;
3. le registre des risques.

Les objectifs opérationnels (au nombre de 19) viennent préciser le contenu spécifique des réformes qui doivent être conduites pour parvenir aux changements décrits dans les objectifs stratégiques. Ces réformes peuvent être de plusieurs ordres, notamment :

- amélioration des modalités de contrôle (contrôler davantage ou contrôler mieux);
- réorganisation du cadre institutionnel (structures, missions, partage des rôles);
- renforcement des capacités des acteurs chargés des contrôles;
- information et sensibilisation des acteurs concernés par les réformes.

Le plan d'action et le budget triennaux spécifient les actions à mener, les coûts, les échéances et les responsables pour la réalisation de chacun des 19 objectifs opérationnels pendant la période 2012-14. Il est à noter que :

- L'utilisation du terme « services publics » comprend les services de l'État et des CT.
- Les budgets d'activités sont présentés à titre indicatif et seront réajustés dans le cadre de l'exercice de programmation annuelle du PAGAM/GFP.
- Certaines activités retenues dans le plan d'action sont déjà inscrites dans d'autres programmes ou politiques du Gouvernement (PDI, Politique GAR, PAGAM/GFP II). Pour assurer la cohérence globale de la SNCI, ces activités sont inscrites au plan d'action mais leur financement et leur exécution resteront gérés au niveau du plan, programme ou politique d'origine (indiqué sous la colonne « responsable »)
- Certains objectifs opérationnels ainsi que les actions qui s'y rattachent peuvent contribuer à l'atteinte de plus d'un objectif stratégique. Pour éviter les dédoublements, les objectifs opérationnels sont classifiés selon l'objectif stratégique auquel ils font la plus importante contribution. L'Annexe D présente une matrice de la contribution transversale de chaque objectif opérationnel.

Le registre des risques identifie et évalue les facteurs de risques susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs opérationnels. L'évaluation des risques s'est faite de façon participative avec l'équipe projet en fonction des critères de mesure de la probabilité et de l'impact (gravité) ci-dessous :

Critères pour mesurer la probabilité

Probabilité d'apparition dans les 5 prochaines années	Improbable 1	Peu probable 2	Probable 3	Très probable 4
-------------------------------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	--------------------

Critères pour mesurer l'impact

Impact potentiel sur la capacité d'atteindre les résultats	Très faible 1	Faible 2	Élevé 3	Très élevé 4
	Les procédures habituelles sont suffisantes pour traiter les conséquences	Peut menacer l'atteinte des résultats et requiert des ajustements	Menace l'atteinte des résultats et requiert des ajustements	Empêche l'atteinte des résultats et une gestion soignée est nécessaire

Source : Agence canadienne de développement international

Une fois les coefficients de probabilité et d'impact déterminés, les membres de l'équipe se sont prononcés sur les réponses à apporter face aux risques significatifs. La détermination des réponses a été établie en fonction de trois facteurs suivants :

1. l'importance relative du risque (produit des coefficients de probabilité et d'impact);
2. le degré de tolérance des acteurs face au risque (le degré de tolérance peut varier selon types de risques : stratégique, opérationnel, conformité, etc.);
3. l'analyse coûts-bénéfices des réponses possibles au regard du risque.

Les objectifs opérationnels

Par rapport au premier objectif stratégique « **Responsabiliser les gestionnaires et sécuriser leur gestion** », six objectifs opérationnels sont proposés :

1.1	<i>Renforcer les capacités des gestionnaires publics</i>	Il s'agit de s'assurer que les gestionnaires aient toutes les capacités pour assumer leurs responsabilités : <ul style="list-style-type: none"> – capacités managériales (compétences, formation continue); – environnement de travail (soutien d'expertise en finances, ressources humaines et passation des marchés, archivage, etc.); – moyens matériels (équipements informatiques et logistiques, etc.)
1.2	<i>Accroître l'imputabilité chez les gestionnaires publics</i>	Cet objectif comporte plusieurs mesures qui globalement visent à rendre davantage imputables les responsables de services et les gestionnaires de programmes pour les résultats et leur gestion. Plusieurs de ces mesures s'inscrivent dans l'approche GAR.
1.3	<i>Implanter dans les services publics des systèmes de détection et traitement des risques</i>	Il s'agit de développer des méthodes et outils d'évaluation et de gestion des risques à l'usage des gestionnaires dans les services publics.
1.4	<i>Instituer l'audit interne en appui à la gestion</i>	Il s'agit de mettre en place une véritable fonction indépendante d'audit interne au sens strict de l'évaluation et de l'amélioration des méthodes de gestion et des contrôles internes.
1.5	<i>Alléger les contrôles a priori budgétaires, comptables et de passation des marchés publics</i>	Il s'agit d'alléger les contrôles <i>a priori</i> budgétaires, comptables et de passation des marchés publics de sorte qu'une plus grande responsabilité et flexibilité soient données aux ordonnateurs et administrateurs de crédits. Les contrôles <i>a priori</i> deviendront sélectifs et fondés sur l'évaluation des risques et des complémentarités entre les contrôles existants. En contrepartie, une diligence accrue sera requise aux niveaux des DFM et des gestionnaires à qui une part de ces contrôles sera transférée.
1.6	<i>Promouvoir l'éthique et le respect de la déontologie</i>	Il s'agit de mettre en place des mesures qui encourageront les comportements positifs du personnel et de faire appliquer les sanctions pour les cas de comportements inappropriés. Notamment, il est prévu la création de comités d'éthique et de déontologie.

Par rapport au deuxième objectif stratégique « **Assurer la régularité et l'efficacité des opérations des administrations publiques** », sept objectifs opérationnels sont proposés :

2.1	<i>Appliquer un contrôle financier sélectif sur les recettes</i>	Il s'agit d'instaurer un contrôle financier <i>a priori</i> des procédures de réalisation des recettes budgétaires. Ce contrôle sera appliqué de façon sélective sur les recettes dont l'identification de la matière imposable et la liquidation présentent des risques matériels d'évasion fiscale. La faisabilité de ce contrôle sera déterminée par une étude.
2.2	<i>Généraliser l'application des manuels de procédures</i>	Il s'agit de prendre les dispositions pour s'assurer que le manuel de procédures est disponible, maîtrisé et appliqué par les Administrations de l'État et des CT.
2.3	<i>Appliquer la comptabilité matières dans tous les services</i>	Il s'agit de prendre les dispositions pour mettre en application la comptabilité matières.
2.4	<i>Renforcer les systèmes internes de planification, coordination et suivi</i>	Il s'agit de développer des capacités stratégiques de planification, coordination et suivi des activités au sein des départements afin d'améliorer le contrôle de gestion sur les opérations ministérielles. Cette capacité servira également de relais entre le niveau ministériel et sectoriel (CPS).
2.5	<i>Augmenter la couverture géographique des contrôles a posteriori</i>	Il s'agit d'optimiser les modes opératoires et renforcer les capacités des structures de contrôle pour assurer une meilleure couverture des services sur le territoire et réduire les dysfonctionnements à tous les niveaux.
2.6	<i>Développer l'audit de performance</i>	Il s'agit de développer l'audit de performance et l'évaluation des résultats des politiques et programmes publics.
2.7	<i>Favoriser la connaissance et l'application des textes</i>	Il s'agit de prendre les mesures pour améliorer la connaissance et la maîtrise des textes administratifs par les agents en mettant à leur disposition des recueils de textes et des formations. Parallèlement à ces efforts, les contrôles d'application des textes seront intensifiés.

Par rapport au troisième objectif stratégique « **Garantir la fiabilité et l'intégrité de l'information publique** », quatre objectifs opérationnels sont proposés :

3.1	<i>Améliorer la qualité de l'information destinée à la reddition des comptes</i>	Il s'agit de prendre les mesures pour améliorer la qualité (fiabilité, exhaustivité, exactitude) de l'information financière et non financière destinée à la reddition des comptes en introduisant des contrôles qualité au niveau de la chaîne de production de l'information. Notamment, les nouveaux services d'audit interne devront attester les rapports de rendement des services auxquels ils sont rattachés.
3.2	<i>Renforcer et moderniser le système d'archivage dans les services publics</i>	Il s'agit de : <ul style="list-style-type: none"> – revoir le cadre législatif et réglementaire relatif à l'archivage pour s'assurer qu'il est conforme aux meilleures pratiques internationales et pour combler le vide juridique entourant la gestion des documents électroniques; – s'assurer que les ressources humaines, financières et matérielles soient mobilisées pour permettre que la documentation des services publics soit archivée afin de la sécuriser et de faciliter son exploitation présente et future.
3.3	<i>Publier la synthèse annuelle des résultats des missions de contrôle et d'audit du CGSP et des inspections ministérielles</i>	Il s'agit essentiellement d'accroître la transparence sur les constats des missions de contrôle et d'audit du CGSP et des Inspections ministérielles et sur le suivi des mesures correctives prises par les services.
3.4	<i>Développer l'audit des systèmes informatiques</i>	Il s'agit d'une nouvelle pratique qui doit se développer parallèlement à l'informatisation croissante des opérations et la matérialisation des risques s'y rattachant.

Par rapport au quatrième objectif stratégique « **Harmoniser et professionnaliser les pratiques de contrôle et d'audit** », deux objectifs opérationnels sont proposés :

4.1	<i>Harmoniser les méthodes de contrôle et d'audit</i>	Il s'agit de renforcer les capacités du CGSP en tant que « centre de coordination et de guidage » du CI. Ce centre aurait trois missions : <ul style="list-style-type: none"> – le développement et la diffusion de normes et principes communs (référentiels) en matière de contrôle et d'audit interne; – la coordination opérationnelle et fonctionnelle des services d'audit interne; – l'évaluation et la validation des dispositifs de CI.
4.2	<i>Professionnaliser les corps de contrôle et d'audit</i>	Il s'agit de professionnaliser les fonctions d'inspecteur, de contrôleur et d'auditeur : <ul style="list-style-type: none"> – au sens pratique, en mettant en place les conditions nécessaires au recrutement et au développement des compétences requises pour exercer ces fonctions; – au sens juridique en créant un corps professionnel des inspecteurs, contrôleurs et auditeurs.

Le plan d'action 2012-2014

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : RESPONSABILISER LES GESTIONNAIRES ET SÉCURISER LEUR GESTION									
	Objectifs opérationnels		Activités	Période	Responsables	Coûts (en million Francs CFA)			
						2012	2013	2014	Total
1.1	<i>Renforcer les capacités des gestionnaires publics</i>	1.1.1	Organiser des actions d'information et de sensibilisation concernant le rôle et les responsabilités du gestionnaire au titre de la bonne gestion dans l'Administration	2012-14	Ministère chargé de la réforme de l'État (CDI)	172,0	180,6	189,6	542,2
		1.1.2	Élaborer des lignes directrices pour la délégation des pouvoirs de signature dans l'Administration	2012	Ministère chargé de la Réforme de l'État (CDI)	10	0	0	10
		1.1.3	Préciser les responsabilités des DFM et des DRH en <u>appui</u> aux gestionnaires des programmes	2012	Ministère chargé de la Réforme de l'État (CDI)	0	0	0	0
		1.1.4	Élaborer et offrir un programme d'accréditation des gestionnaires de programmes en gestion financière	2012-14	cf. Politique GAR	0	0	0	0
		1.1.5	Élaborer et offrir un programme de formation en leadership et gestion des ressources humaines	2012-14	cf. Politique GAR	0	0	0	0
					Total objectif 1.1	182,0	180,6	189,6	552,2
1.2	<i>Accroître l'imputabilité chez les gestionnaires publics</i>	1.2.1	Introduire les contrats d'objectifs pour tous les gestionnaires	2012-14	cf. Politique GAR	0	0	0	0
		1.2.2	Mettre en place un système d'évaluation basé sur la performance des gestionnaires	2012-14	cf. Politique GAR	0	0	0	0
		1.2.3	Organiser des actions d'information et de sensibilisation concernant les nouvelles mesures de responsabilisation des gestionnaires	2012-14	Ministère chargé de la Réforme de l'État (CDI)	172,0	180,6	189,6	542,2
					Total objectif 1.2	172,0	180,6	189,6	542,2
1.3	<i>Implanter dans les services publics des systèmes de détection et traitement des risques</i>	1.3.1	Développer une méthodologie d'identification et de traitement des risques à l'usage des services publics	2012	Primature (CGSP)	132,0	0	0	132,0

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : RESPONSABILISER LES GESTIONNAIRES ET SÉCURISER LEUR GESTION									
	Objectifs opérationnels		Activités	Période	Responsables	Coûts (en million Francs CFA)			
						2012	2013	2014	Total
		1.3.2	Former les gestionnaires aux concepts et techniques de gestion des risques	2012-14	Tous les départements	172,0	180,6	189,6	542,2
		1.3.3	Développer des cartographies des risques	2012-14	Tous les départements	172,0	180,6	189,6	542,2
					Total objectif 1.3	476,0	361,2	379,2	1.216,4
1.4	<i>Instituer l'audit interne en appui à la gestion</i>	1.4.1	Fixer les critères et les normes pour la mise en place d'un service d'audit interne au sein d'une inspection ministériel ou d'un service public suivant une instruction du Premier ministre	2012	Primature (CGSP)	20,0	0	0	20,0
		1.4.2	Relire les textes du CGSP pour prendre en compte la responsabilité de l'audit interne des départements sans inspection	2012	Primature (CGSP)	0	0	0	0
		1.4.3	Relire les textes des Inspections ministérielles et autres services concernés pour prendre en compte la responsabilité de l'audit interne	2013-14	Inspections ministérielles et autres services concernés	0	10,0	10,0	20,0
		1.4.4	Former les inspecteurs, contrôleurs et auditeurs aux techniques d'audit interne	2012-14	Primature (CGSP), Inspections ministérielles et	10	42,0	44,0	96,0
		1.4.5	Organiser des actions d'information et de sensibilisation concernant l'audit interne comme outil pour le gestionnaire	2012-14	services d'audits internes	10	21,0	22,0	53,0
					Total objectif 1.4	40,0	73,0	76,0	189,0
1.5	<i>Alléger les contrôles a priori budgétaires, comptables et de passation des marchés publics</i>	1.5.1	Faire une étude sur la chaîne de dépenses et de passation marchés afin d'identifier les possibilités d'allègement des contrôles et éliminer les contrôles redondants ou inutiles	2012	MEF (DNCF, DGMPDS)	20,0	0	0	20,0
		1.5.2	Relire les textes des structures du contrôle a priori et revoir les procédures selon les conclusions de l'étude	2012	Structures concernées	0	0	0	0
		1.5.3	Former les contrôleurs aux techniques d'évaluation	2013-14	Structures	40,0	42,0	44,0	126,0

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : RESPONSABILISER LES GESTIONNAIRES ET SÉCURISER LEUR GESTION									
	Objectifs opérationnels		Activités	Période	Responsables	Coûts (en million Francs CFA)			
						2012	2013	2014	Total
			du contrôle interne et aux nouvelles procédures de contrôles allégés		concernées				
		1.5.4	Former et sensibiliser les ordonnateurs et les administrateurs de crédits à leurs nouvelles responsabilités en matière de contrôles financiers et de passation des marchés	2012-13	MEF (DNCF, DGMPDS)	40,0	42,0	0	82,0
					Total objectif 1.5	100,0	84,0	44,0	228,0
1.6	<i>Promouvoir l'éthique et le respect de la déontologie chez les agents</i>	1.6.1	Développer un Code d'éthique et de déontologie commun à l'ensemble des agents des services publics	2012-13	Département chargé de la Réforme de l'État (CDI)	20,0	21,0	22,0	63,0
		1.6.2	Instituer un système de récompense du mérite et faire appliquer les sanctions au niveau des services publics	2012-14	cf. Plan de mise en œuvre des recommandations des états généraux sur la corruption	0	0	0	0
		1.6.3	Mettre en place des comités d'éthique au niveau des départements et des institutions	2013-14	Tous les départements et Institutions	0	0	0	0
		1.6.4	Organiser des actions d'information et de sensibilisation concernant le nouveau Code d'éthique et de déontologie et la mise en place des comités d'éthique	2013-14	Département chargé de la Réforme de l'État (CDI)	20,0	21,0	22,0	63,0
					Total objectif 1.6	40,0	42,0	44,0	126,0
					Total objectif stratégique 1	1010,0	921,4	922,4	2843,8

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : ASSURER LA RÉGULARITÉ ET L'EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES									
	Objectifs opérationnels		Activités	Période	Responsables	Coûts (en million Francs CFA)			
						2012	2013	2014	Total
2.1	<i>Appliquer un contrôle financier sélectif sur les recettes</i>	2.1.1	Mener une étude sur la faisabilité et les modalités éventuelles d'un contrôle <i>a priori</i> sur les recettes	2012	MEF (DNCF)	20,0	0	0	20,0
		2.1.2	Faire la relecture des textes d'organisation et de fonctionnement du contrôle financier pour prendre en compte cette nouvelle fonction	2013	MEF (DNCF)	0	5,0	0	5,0
		2.1.3	Faire la relecture du manuel de procédures du contrôleur financier pour y intégrer le contrôle des recettes	2013	MEF (DNCF)	0	5,0	0	5,0
					Total objectif 2.1	20,0	10,0	0	30,0
2.2	<i>Généraliser l'application des manuels de procédures</i>	2.2.1	Prendre une nouvelle instruction relative à l'application des manuels de procédures	2012	Primature (CGSP)	0	0	0	0
		2.2.2	Développer un guide sur l'élaboration des manuels de procédures en mettant l'accent sur les principes de contrôle interne	2012	Primature (CGSP)	10,0	0	0	10,0
					Total objectif 2.2	10,0	0	0	10,0
2.3	<i>Appliquer la comptabilité matières dans tous les services</i>	2.3.1	Développer et vulgariser le logiciel de la comptabilité des matières	2012	MEF DGABE	0	0	0	0
		2.3.2	Former les gestionnaires à la comptabilité matières	2012-14	Tous les ordonnateurs matières	172,0	180,6	189,6	542,2
					Total objectif 2.3	172,0	180,6	189,6	542,2
2.4	<i>Renforcer les systèmes internes de planification, coordination et suivi</i>	2.4.1	Créer une fonction de planification, coordination et suivi au sein des départements	2012-13	Tous les départements	0	0	0	0
		2.4.2	Rendre systématique et obligatoire la production de plans de travail et rapports sur le rendement annuel dans tous les services et leurs unités	2012-13	Tous les départements	0	0	0	0

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : ASSURER LA RÉGULARITÉ ET L'EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES									
	Objectifs opérationnels		Activités	Période	Responsables	Coûts (en million Francs CFA)			
						2012	2013	2014	Total
					Total objectif 2.4	0	0	0	0
2.5	<i>Augmenter la couverture géographique des contrôles a posteriori</i>	2.5.1	Mettre en place un système de contrôle sélectif et coordonné (missions conjointes) pour les niveaux régional et local	2012	Primature (CGSP)	0	0	0	0
		2.5.2	Développer et exécuter un plan de renforcement des capacités des structures de contrôle et d'audit interne en appui à la déconcentration et la décentralisation	2012-14	Structures de contrôle et d'audit interne	172,0	180,6	189,6	542,2
					Total objectif 2.5	172,0	180,6	189,6	542,2
2.6	<i>Développer l'audit de performance</i>	2.6.1	Élaborer un guide d'audit de performance	2012	Primature (CGSP)	15,0	0	0	15,0
		2.6.2	Former les auditeurs aux techniques d'audit de performance	2012-14	Structures de contrôle et d'audit interne	133,0	0	139,0	272,0
		2.6.3	Exécuter les missions d'audit de performance et d'évaluation des politiques et programmes publics	2012-14		133,0	0	139,0	272,0
					Total objectif 2.6	281,0	0	278,0	559,0
2.7	<i>Favoriser la connaissance et l'application des textes</i>	2.7.1	Élaborer et diffuser un recueil synthèse des principaux textes de lois et règlements administratifs	2012-13	Ministère chargé de la Réforme de l'État (CDI)	25,0	27,0	0	52,0
		2.7.2	Renforcer les centres de documentation dans les services	2012-14	Tous les départements	117,0	116,0	120,0	353,0
		2.7.3	Conduire des missions de contrôle transversales relatives à l'application des textes de lois et principaux règlements administratifs	2012-14	Primature (CGSP)	85	95,0	100,0	280,0
					Total objectif 2.7	202,0	211,0	220,0	633,0
					Total objectif stratégique 2	857	582,2	877,2	2316,4

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : GARANTIR LA FIABILITÉ ET L'INTÉGRITÉ DE L'INFORMATION PUBLIQUE									
	Objectifs opérationnels		Activités	Période	Responsables	Coûts (en million Francs CFA)			
						2012	2013	2014	Total
3.1	<i>Améliorer la qualité de l'information destinée à la reddition des comptes</i>	3.1.1	Finaliser l'interconnexion et la sécurisation de la chaîne des dépenses et des recettes	2012-13	cf. PAGAM/GFP II	0	0	0	0
		3.1.2	Produire et transmettre les états financiers dans les délais requis	Continu	Tous les départements	0	0	0	0
		3.1.3	Organiser des actions d'information et de sensibilisation concernant le contrôle qualité de l'information destinée à la reddition des comptes	2012-14	MEF (DNTCP)	133,0	0	139,0	272,0
					Total objectif 3.1	133,0	0	139,0	272,0
3.2	<i>Renforcer et moderniser le système d'archivage dans les services publics</i>	3.2.1	Mise à jour du cadre législatif et réglementaire relatif à l'archivage conformément aux bonnes pratiques internationales, y compris celles sur l'archivage des documents électroniques	2012	Département chargé des Nouvelles Technologies et	20,0	0	0	20,0
		3.2.2	Acquisition et implantation des outils et équipements requis pour l'archivage y compris les applications informatiques de gestion des documents tant physiques qu'électroniques au niveau des services	2012-13	Département chargé des Archives	150,0	160,0	0	310,0
		3.2.3	Mise en place de locaux sécurisés pour les documents physiques archivés et des serveurs sécurisés pour les documents et autres renseignements électroniques	2013-14		0	131,0	137,0	268,0
		3.2.4	Formation des agents et des gestionnaires sur leurs responsabilités et sur les procédures à suivre en matière d'archivage physique et électronique	2013-14	Tous les départements	0	127,0	133,0	260,0
					Total objectif 3.2	170,0	418,0	270,0	858,0

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : GARANTIR LA FIABILITÉ ET L'INTÉGRITÉ DE L'INFORMATION PUBLIQUE									
	Objectifs opérationnels		Activités	Période	Responsables	Coûts (en million Francs CFA)			
						2012	2013	2014	Total
3.3	<i>Publier la synthèse annuelle des résultats des missions de contrôle et d'audit du CGSP et des Inspections ministérielles</i>	3.3.1	Relire les textes des structures de contrôle et d'audit interne afin de rendre obligatoire la publication d'un rapport annuel des constats et des recommandations des missions de contrôle et d'audit	2012	Primature (CGSP) et Inspections ministérielles	20,0	0	0	20,0
		3.3.2	Produire et diffuser une instruction portant sur la publication de l'état de mise en œuvre des mesures correctives prises par les structures contrôlées	2012	Primature (CGSP)	0	0	0	0
				Total objectif 3.3		20,0	0	0	20,0
3.4	<i>Développer l'audit des systèmes informatiques</i>	3.4.1	Élaborer un guide pour l'audit des systèmes informatiques	2012	Primature (CGSP)	15,0	0	0	15,0
		3.4.2	Former des spécialistes en audit des systèmes informatiques	2013-14	Primature (CGSP) et Inspections ministérielles	0	131,0	137,0	268,0
		3.4.3	Exécuter les missions d'audit de systèmes informatiques	2013-14		0	127,0	133,0	260,0
				Total objectif 3.4		15,0	258,0	270,0	543,0
				Total objectif stratégique 3		338,0	676,0	679,0	1693,0

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 « HARMONISER ET PROFESSIONNALISER LES PRATIQUES DE CONTRÔLE ET D'AUDIT												
	Objectifs opérationnels		Activités	Période	Responsables	Coûts (en million Francs CFA)						
						2012	2013	2014	Total			
4.1	<i>Harmoniser les méthodes de contrôle et d'audit</i>	4.1.1	Créer une unité de coordination et d'harmonisation au niveau du CGSP	2012	Primature (CGSP)	0	0	0	0			
		4.1.2	Produire une instruction sur les normes et les principes devant guider l'organisation des contrôles internes dans les services publics	2012		0	0	0	0			
		4.1.3	Surveiller les plans de travail des structures de contrôle et d'audit interne et assurer la coordination des missions	Continu		0	0	0	0			
		4.1.4	Procéder à l'évaluation des capacités et méthodes des structures de contrôle et d'audit interne	2013-14		0	0	0	0			
							Total objectif 4.1				0	0
4.2	<i>Professionaliser les corps de contrôle et d'audit</i>	4.2.1	Créer le corps des contrôleurs et auditeurs internes	2012	Primature (CGSP), Ministère chargé de la Fonction Publique (DNFPP)	0	0	0	0			
		4.2.2	Établir des profils de compétences pour les contrôleurs, auditeurs et inspecteurs	2012-13		0	0	0	0			
		4.2.3	Élaborer un plan de carrière et un programme de formation continue pour les membres du corps	2013-14		0	25,0	20,0	45,0			
		4.2.4	Mettre en place un programme d'accès à une certification professionnelle reconnue internationalement en audit interne	2013-14		0	0	0	0			
		4.2.5	Acquisition de matériel de transport et informatique	2012	Primature et Départements ministériels	500,0	500,0	0	1000,0			
					Total objectif 4.2				500,0	525,0	20,0	1045,0
					Total objectif stratégique 4				500,0	525,0	20,0	1045,0
					Grand total plan d'action				2705,0	2704,6	2498,6	7.908,2

Le registre des risques

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : RESPONSABILISER LES GESTIONNAIRES ET SÉCURISER LEUR GESTION						
Objectifs opérationnels		Risques identifiés	Évaluation		Réponses	Responsables
			Probabilité	Impact		
1.1	<i>Renforcer les capacités des gestionnaires publics</i>	a. Faible reconnaissance pratique des capacités managériales (par rapport à la compétence technique du domaine)	2	3	cf. Plan action, activité 1.1.1	Responsable de l'activité
		b. Non disponibilités des ressources pour réaliser les formations et renforcer les capacités matérielles	3	3	Mobiliser l'appui des partenaires via PAGAM/GFP	MEF (CARFIP)
1.2	<i>Accroître l'imputabilité chez les gestionnaires publics</i>	a. Non disponibilité des ressources pour réaliser les missions et les objectifs assignés	2	4	Harmoniser les contrats d'objectifs avec le calendrier budgétaire	Tous les départements
		b. Manque de clarté dans l'articulation des missions et des objectifs	2	3	Accompagner l'introduction des contrats d'objectifs d'une lettre circulaire	Département chargé de la Réforme de l'État (CDI)
		c. Manque d'objectivité dans l'application du système d'évaluation du personnel	3	3	Baser l'évaluation du rendement sur les objectifs inscrits dans les contrats objectifs	Tous les départements
		d. Résistance au changement des gestionnaires (réticence à être tenus responsables et évalués)	3	2	cf. Plan action, activité 1.2.3	Responsable de l'activité
1.3	<i>Implanter dans les services publics des systèmes de détection et traitement des risques</i>	a. Maîtrise insuffisante des principes et outils de gestion des risques	3	4	cf. Plan d'action, activités 1.3.1 & 1.3.2	Responsables des activités
		b. Non disponibilité des ressources pour former tous les gestionnaires	3	4	Mobiliser l'appui des partenaires via PAGAM/GFP	MEF (CARFIP)
1.4	<i>Instituer l'audit interne en appui à la gestion</i>	a. Retard dans la relecture des textes d'organisation et de fonctionnement des structures de contrôle	2	4	Surveiller le risque	Primature (CGSP) et Inspections ministérielles

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : RESPONSABILISER LES GESTIONNAIRES ET SÉCURISER LEUR GESTION						
Objectifs opérationnels	Risques identifiés	Évaluation		Réponses	Responsables	
	b. Résistance au changement des contrôleurs et gestionnaires	3	3	cf. Plan d'action, activité 1.4.5	Responsable de l'activité	
	c. Maîtrise insuffisante des techniques d'audit interne	2	2	cf. Plan d'action, activité 1.4.4	Responsable de l'activité	
1.5	<i>Alléger les contrôles a priori budgétaires, comptables et de passation des marchés publics</i>	a. Résistance au changement des contrôleurs et autres acteurs qui pourraient s'opposer à l'allègement des contrôles a priori	3	3	cf. Plan action, activité 1.5.4	Responsables de l'activité
	b. Retard dans la transposition des directives de l'UEMOA relatives au contrôle financier	2	4	Suivre les travaux de la Commission Nationale Transposition des Directives de l'UEMOA	MEF (DNCF)	
	c. Non respect des nouvelles procédures par les ordonnateurs et les gestionnaires de crédits	2	1	cf. Plan action, activité 1.5.3	Responsable de l'activité	
	d. Faiblesses des systèmes de contrôle en place au niveau des services publics	2	2			
	e. Systèmes informatiques du MEF non adaptés aux nouvelles procédures	2	4	Intégrer les nouvelles exigences au Schéma directeur informatique du MEF	MEF (CAISFF)	
1.6	<i>Promouvoir l'éthique et le respect de la déontologie</i>	a. Non respect des dispositions du code de déontologie et d'éthique	2	4	cf. Plan action, activité 1.6.4	Responsable de l'activité
	b. Manque d'objectivité dans l'application du système de récompenses et sanctions	3	3	Prévoir le recours aux comités d'éthique pour la résolution des différends	Département chargé de la Fonction Publique (DNFPP)	
	c. Non fonctionnalité des comités d'éthique	3	4	Prévoir des mesures d'intéressement	Tous les départements	
	d. Manque de crédibilité / autorité des comités d'éthique	4	4	Créer les comités d'éthique par décret et choisir des membres crédibles	Département chargé de la Réforme de l'État (CDI)	

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : ASSURER LA RÉGULARITÉ ET L'EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES						
Objectifs opérationnels		Risques identifiés	Évaluation		Réponses	Responsables
			Probabilité	Impact		
2.1	<i>Appliquer un contrôle financier sélectif sur les recettes</i>	a. Résistance des acteurs des services de l'assiette et du recouvrement	3	4	cf. Plan d'action, activité 2.1.1	Responsable de l'activité
		b. Résultats non favorables de l'étude (cf. Plan d'action, activité 2.1.1)	3	4	Réponse en fonction des recommandations de l'étude	MEF (structures concernées)
2.2	<i>Généraliser l'application des manuels de procédures</i>	a. Non application des manuels de procédures	2	3	cf. Plan d'action, activité 2.2.1	Responsable de l'activité
		b. Non responsabilisation des gestionnaires pour l'élaboration des manuels	2	3	cf. Plan d'action, activité 2.2.2	Responsable de l'activité
2.3	<i>Appliquer la comptabilité matières dans tous les services</i>	a. Retard dans la prise de l'arrêté relatif à l'application du décret	2	3	Assurer le suivi régulier du dossier au niveau du cabinet	MEF
		b. Insuffisances des capacités pour appliquer la comptabilité matières dans les services	3	3	Possibilité de créer des postes de comptable matières dans les services (selon les besoins)	MEF
2.4	<i>Renforcer les systèmes internes de planification, coordination et suivi</i>	a. Non disponibilité des ressources pour mettre en place les capacités	3	3	Réaffecter les ressources à partir des effectifs existants	Tous les départements
		b. Perception de redondance entre les nouvelles unités et les CPS existantes	3	2	Développer un cadre de collaboration entre les unités et les CPS	Départements et CPS
2.5	<i>Augmenter la couverture géographique des contrôles a posteriori</i>	a. Insuffisance des moyens (humains, matériels et financiers)	4	4	Mobiliser le financement pour le plan de renforcement des capacités en appui à la D/D auprès des partenaires	Primature (CGSP)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : ASSURER LA RÉGULARITÉ ET L'EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES						
Objectifs opérationnels		Risques identifiés	Évaluation		Réponses	Responsables
2.6	<i>Développer l'audit de performance</i>	a. Maîtrise insuffisante des techniques d'audit de performance	2	3	cf. Plan d'action, activités 2.6.1 & 2.6.2	Responsable des activités
2.7	<i>Favoriser la connaissance et l'application des textes</i>	a. Non disponibilité des textes au niveau des services	3	4	cf. Plan d'action, activités 2.7.1 & 2.7.2	Responsable des activités
		b. Faible appropriation des textes par les personnels	3	4		

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : GARANTIR LA FIABILITÉ ET L'INTÉGRITÉ DE L'INFORMATION PUBLIQUE						
Objectifs opérationnels		Risques identifiés	Évaluation		Réponses	Responsables
			Probabilité	Impact		
3.1	<i>Améliorer la qualité de l'information destinée à la reddition de comptes</i>	a. Retard dans l'interconnexion de la chaîne des dépenses et des recettes	2	4	Sensibiliser le MEF et CT-PAGAM à l'aspect prioritaire de cette réforme pour le CI	Primature (CGSP)
		b. Insuffisance des capacités et/ou manque de rigueur des acteurs qui interviennent dans la production de l'information	2	3	cf. Plan d'action, activité 3.1.3	Responsable de l'activité
3.2	<i>Renforcer et moderniser le système d'archivage dans les services publics</i>	a. Non prise des textes portant mise à jour du cadre législatif et réglementaire	2	4	Sensibiliser le Département chargé des Nouvelles Technologies à l'importance de cette réforme	Primature (CGSP)
		b. Non disponibilité des ressources pour mettre en application les nouvelles dispositions concernant l'archivage des documents dans les services	3	4	Prendre en charge le développement des outils et de la formation au niveau du PAGAM/GFP II	PAGAM/GFP II
3.3	<i>Publier la synthèse annuelle des missions de contrôle et d'audit du CGSP et des inspections ministérielles</i>	a. Non conformité par rapport aux procédures et pratiques actuelles	4	4	cf. Plan d'action, activités 3.3.1 & 3.3.2	Responsable des activités

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : GARANTIR LA FIABILITÉ ET L'INTÉGRITÉ DE L'INFORMATION PUBLIQUE						
Objectifs opérationnels		Risques identifiés	Évaluation		Réponses	Responsables
3.4	<i>Développer l'audit des systèmes informatiques</i>	a. Non disponibilité des capacités au sein des organes de contrôle	2	3	cf. Plan d'action, activités 3.4.1 & 3.4.2	Responsable des activités

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : HARMONISER ET PROFESSIONNALISER LES PRATIQUES DE CONTRÔLE ET D'AUDIT						
Objectifs opérationnels		Risques identifiés	Évaluation		Réponses	Responsables
			Probabilité	Impact		
4.1	<i>Harmoniser les méthodes de contrôle et d'audit</i>	a. Non respect des normes en matière de contrôle et d'audit	2	3	Développer les normes de façon participative et accompagner leur diffusion d'actions de communication	CGSP
4.2	<i>Professionnaliser les corps de contrôle et d'audit</i>	a. Absence de motivation pour les effectifs actuels ou les candidats à la profession	3	4	cf. Plan d'action, activités 4.2.1 & 4.2.2	Responsable des activités
		b. Déficit de compétence chez les effectifs	3	4	cf. Plan d'action, activités 4.2.3 & 4.3.4	Responsable des activités

CHAPITRE 5 : CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Situation de base	Cible	Source	Méthode et fréquence de collecte	Responsables
Objectif stratégique 1 : Responsabiliser les gestionnaires et sécuriser leur gestion						
Les gestionnaires ont la maîtrise de leur gestion et des résultats associés	% des objectifs qui sont réalisés dans les contrats d'objectifs	Cette pratique n'est pas encore effective	60% des objectifs annuels réalisés en 2014	Rapports d'évaluation sur le rendement	Exploitation des rapports <i>Fréquence : annuelle, à partir de l'introduction des contrats d'objectifs</i>	DRH
	Perception du gestionnaire par rapport à son propre niveau de maîtrise	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	60% des gestionnaires sondés se sentent plus en maîtrise de leur gestion en 2014 qu'en 2012	Gestionnaires	Questionnaires et/ou groupes de discussions échantillonnage <i>Fréquence : une fois en 2012 et une fois 2014</i>	Primature (CGSP), MTFP (DNFPP)
Objectif opérationnel 1.1 : Renforcer les capacités des gestionnaires publics						
Les gestionnaires publics sont plus compétent	Taux d'exécution et de décaissement des projets/programmes	66% en 2010	80% en 2014	Rapports de la revue des projets/programmes du BSI	Compilation des taux annuels moyens <i>Fréquence : annuelle</i>	MEF (DNPD)
	Taux de satisfaction du personnel	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Augmentation annuelle du taux à partir du seuil établi en 2012	Personnel des services et organismes publics	Sondage par échantillonnage <i>Fréquence : annuelle</i>	DNFPP
Objectif opérationnel 1.2 : Accroître l'imputabilité chez les gestionnaires publics						
Les gestionnaires publics sont responsabilisés pour les résultats avec l'obligation de rendre compte	% des gestionnaires disposant d'un contrat d'objectifs	Cette pratique n'est pas encore effective	Au moins 60% des gestionnaires à partir de 2013	Services et organismes publics	Questionnaire envoyé aux services <i>Fréquence : annuelle, à partir de l'introduction des contrats d'objectifs</i>	DRH

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Situation de base	Cible	Source	Méthode et fréquence de collecte	Responsables
Objectif opérationnel 1.3 : Implanter dans les services publics des systèmes de détection et traitement des risques						
Les risques sont identifiés et atténués	% des services disposant d'une cartographie des risques	Cette pratique n'est pas encore effective	Au moins 50% des services centraux et organismes personnalisés en 2014	Services centraux et organismes personnalisés	Questionnaire envoyé aux services <i>Fréquence : une fois en 2014</i>	Services d'audit interne
Objectif opérationnel 1.4 : Instituer l'audit interne en appui à la gestion						
Les services d'audit interne sont créés et aident à la gestion	% des rapports d'audit conformes aux normes	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Au moins 50% des rapports évalués entre 2012 et 2014	Rapports d'audit interne	Évaluation des rapports (par échantillonnage) <i>Fréquence : annuelle</i>	Primature (CGSP)
	% des entités audités qui considèrent l'audit utile à leur gestion	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Au moins 75% des entités auditées en 2014	Entités auditées	Questionnaire envoyé aux entités auditées <i>Fréquence : une fois en 2014</i>	Services d'audit interne
Objectif opérationnel 1.5 : Alléger les contrôles <i>a priori</i> budgétaires, comptables et de passation des marchés publics						
Les contrôles <i>a priori</i> sont allégés	Délai de traitement des dossiers par les structures du contrôle <i>a priori</i>	CF : max 72hr DGMP : 127 jrs Trésor : 7 jrs	CF : max 48hr DGMP : 90 jrs Trésor : 5 jrs	Statistiques des structures de contrôle <i>a priori</i>	Calcul de la moyenne annuelle des délais de traitement des dossiers <i>Fréquence : annuelle</i>	MEF (DNCF, DGMPDSP, DNTCP)
	Taux de rejets des dossiers soumis par les ordonnateurs	CF : 19,48% Trésor : 1,5%	CF : 5% Trésor : 1%	Statistiques des structures de contrôle <i>a priori</i>	Calcul de la moyenne annuelle des taux de rejet des dossiers <i>Fréquence : annuelle</i>	MEF (DNCF, DGMPDSP, DNTCP)
Objectif opérationnel 1.6 : Promouvoir l'éthique et le respect de la déontologie						
Les comportements des agents respectent le Code d'éthique et de déontologie	Nombre de cas rapportés de manquement au Code	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Réduction annuelle du nombre de cas rapportés	Comités d'éthique et de déontologie	Questionnaires envoyés aux comités <i>Fréquence : annuelle, à partir de la mise en place des comités</i>	DRH

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Situation de base	Cible	Source	Méthode et fréquence de collecte	Responsables
Objectif stratégique 2 : Assurer la régularité et l'efficacité des opérations des administrations publiques						
Les opérations sont conduites avec le souci de l'efficacité et dans le respect des règles	Nombre de programmes qui ont atteint leurs objectifs annuels	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	La cible sera fixée à partir du seuil établi en 2012	Rapports sur la surveillance active des budgets-programmes	Revue documentaire <i>Fréquence : trimestrielle et annuelle</i>	MEF (DGB)
	Nombre de constats d'observation des textes	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Diminution annuelle à partir du seuil établi en 2012	Rapports de contrôle et d'audit	Recensement des cas de manquement <i>Fréquence : annuelle</i>	Structures de contrôle et d'audit
Objectif opérationnel 2.1 : Appliquer un contrôle financier sélectif sur les recettes						
Les recettes sont davantage sécurisées	Taux de recouvrement des recettes	84,37%	100%	Rapport sur l'exécution du Budget	Revue documentaire <i>Fréquence : annuelle</i>	MEF (DGB, DNTCP)
Objectif opérationnel 2.2 : Généraliser l'application des manuels de procédures						
Les procédures sont maîtrisées	% des services contrôlés disposant d'un manuel mis en application	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Augmentation annuelle à partir du seuil établi en 2012	Rapports de contrôle et d'audit	Revue documentaire <i>Fréquence : annuelle</i>	Structures de contrôle et d'audit
Objectif opérationnel 2.3 : Appliquer la comptabilité matière dans tous les services						
Le patrimoine des services et organismes publics (État et CT) est sécurisé	% des services contrôlés appliquant la comptabilité matière	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Augmentation annuelle à partir du seuil établi en 2012	Rapports de contrôle et d'audit	Revue documentaire <i>Fréquence : annuelle</i>	Structures de contrôle et d'audit
Objectif opérationnel 2.4 : Renforcer les systèmes internes de planification, coordination et suivi						
L'efficacité de la gestion des programmes est améliorée	Nombre de programmes qui ont atteint leurs objectifs annuels	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	La cible sera fixée à partir du seuil établi en 2012	Rapports sur la surveillance active des budgets-programmes	Revue documentaire <i>Fréquence : trimestrielle et annuelle</i>	MEF (DGB)

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Situation de base	Cible	Source	Méthode et fréquence de collecte	Responsables
Objectif opérationnel 2.5 : Augmenter la couverture géographique des contrôles <i>a posteriori</i>						
Meilleure couverture du territoire par les structures de contrôle <i>a posteriori</i>	Taux d'exécution des programmes de missions des structures de contrôle <i>a posteriori</i>	50% des missions programmées sont exécutées	100% des missions programmées sont exécutées à partir de 2013	Structures de contrôle <i>a posteriori</i>	Réunions de coordination <i>Fréquence : trimestrielle et annuelle</i>	Primature (CGSP)
	% des services déconcentrés contrôlés annuellement	40% des services déconcentrés sont contrôlés	75% des services déconcentrés sont contrôlé sur une période de 3 ans (2012-2014)	Structures de contrôle <i>a posteriori</i>	Réunions de coordination <i>Fréquence : annuelle</i>	Primature (CGSP)
Objectif opérationnel 2.6 : Développer l'audit de performance						
La performance des politiques et programmes publics est évaluée	Nombre de politiques et programmes évalués annuellement	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Au moins 10 par années à partir de 2013	Rapports d'audit de performance	Recensement des politiques/programmes évalués <i>Fréquence : annuelle</i>	Primature (CGSP)
Objectif opérationnel 2.7 : Favoriser la connaissance et l'application des textes						
Les textes sont mieux connus et respectés	Nombre de services disposant d'un centre de documentation	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Augmentation de 5 centres par an à partir de 2012	Textes de création des services publics	Revue documentaire	MRE (CDI)
	Nombre de constats d'inobservation des textes dans les services contrôlés	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Diminution annuelle à partir du seuil établi en 2012	Rapports de contrôle et d'audit	Recensement des cas de manquement <i>Fréquence : annuelle</i>	Structures de contrôle et d'audit

Objectif stratégique 3 : Garantir la fiabilité et l'intégrité de l'information publique						
Les citoyens ont confiance en l'information publique	Degré de confiance des citoyens vis-à-vis de l'information publique	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Augmentation annuelle du taux d'opinions favorables par rapport au seuil établi en 2012	Citoyens	Sondage par échantillonnage <i>Fréquence : une fois en 2012 et une fois en 2014</i>	Primature (CGSP)
Objectif opérationnel 3.1 : Améliorer la qualité de l'information destinée à la reddition des comptes						
La reddition des comptes est améliorée	Nombre d'états financiers transmis dans les délais requis	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	Tous les états financiers d'ici 2014	DFM, comptables	Recensement des états transmis dans les délais <i>Fréquence : annuelle</i>	MEF (DNTCP), Section des Comptes de la Cours Suprême
Objectif opérationnel 3.2 : Renforcer et moderniser le système d'archivage dans les services publics						
Les documents sont disponibles et sauvegardés	Nombre de services disposant d'un système d'archivage électronique	La valeur de référence de cet indicateur n'est pas déterminée	La cible sera fixée en fonction du seuil établi en 2012	Services et organismes publics	Enquête terrain <i>Fréquence : une fois en 2012 et une fois en 2014</i>	Direction Nationale des Archives
Objectif opérationnel 3.3 : Publier la synthèse annuelle des résultats des missions de contrôle et d'audit du CGSP et des inspections ministérielles						
Transparence accrue par rapport aux résultats des missions de contrôle et d'audit	% des structures de contrôle qui publient la synthèse annuelle des résultats de mission	Cette pratique n'est pas encore effective	Toutes les structures en 2014	Rapports publiés	Revue documentaire <i>Fréquence : annuelle</i>	Primature (CGSP)
Objectif opérationnel 3.4 : Développer l'audit des systèmes informatiques						
Les risques liés aux systèmes informatiques sont identifiés et atténués	Disponibilité de la cartographie des risques des systèmes informatiques de l'Administration	Cette pratique n'est pas encore effective	Cartographies disponibles en 2014 pour : les systèmes du MEF, le système de gestion du personnel et le réseau Intranet de l'Administration	Rapports d'audit sur les dits systèmes	Revue documentaire <i>Fréquence : selon la disponibilité des rapports</i>	Primature (CGSP)

Objectif stratégique 4 : Harmoniser et professionnaliser les pratiques de contrôle et d'audit						
L'efficacité des pratiques de contrôle et d'audit est améliorée	Notation PEFA pour les indicateurs PI-21 « Efficacité du système de vérification interne »	Notation 2010 : B	Notation 2014 : A-	Rapport PEFA 2014 (ou prochain)	Revue documentaire <i>Fréquence : une fois en 2014</i>	Primature (CGSP)
Objectif opérationnel 4.1 : Harmoniser les méthodes de contrôle et d'audit						
Les méthodes de contrôle et d'audit sont harmonisées sur les normes nationales et internationales	Disponibilité d'un Guide du contrôle et de l'audit au Mali	Le Guide existe sur la vérification financière mais ne couvre pas l'audit	Prise de l'arrêté d'application du Guide avant la fin 2012	Texte d'arrêté	Constat <i>Fréquence : une fois en 2012</i>	Primature (CGSP)
	Nombre de contrôleurs et auditeurs formés par rapport aux normes internationales	200 contrôleurs et auditeurs formés en 2010	200 contrôleurs et auditeurs par an entre 2012 et 2014	Structures de contrôle et d'audit	Questionnaire envoyé aux structures <i>Fréquence : annuelle</i>	Primature (CGSP)
Objectif opérationnel 4.2 : Professionnaliser les corps de contrôle et d'audit						
Les corps de contrôle et d'audit forment un corps d'emploi professionnel, compétent et reconnu par l'Administration	Disponibilité du Statut particulier (et/ou autonome) pour les contrôleurs et auditeurs	Il n'existe pas de statut particulier ou autonome pour ce groupe d'emploi	Le Statut est adopté avant la fin de l'année 2013	Texte du statut	Constat <i>Fréquence : en 2013</i>	Primature (CGSP)

CHAPITRE 6 : DISPOSITIF DE PILOTAGE

Le dispositif institutionnel

La mise en œuvre de la SNCI sera prise en charge par le PAGAM/GFP II et coordonnée globalement au niveau de son secrétariat, la CARFIP.

Conformément aux dispositions du Système de pilotage du PAGAM/GFP II (PAGAM/GFP II, Chapitre 9, p. 66), un comité de « coordination technique », placé sous l'autorité fonctionnelle du CGSP, assurera la coordination des réformes dans le domaine du CI.

À l'instar des autres comités de coordination techniques créés autour des thématiques transversales du PAGAM/GFP II, le comité de coordination technique chargé du CI aura les attributions suivantes :

- coordonner l'exécution de champs d'activités transversales (en l'occurrence les réformes du CI) et veiller à réduire les chevauchements improductifs entre les structures et exploiter les synergies potentielles;
- valider les chronogrammes annuels en effectuant un test de cohérence sur la base des activités proposées avant leur acheminement au CT- PAGAM;
- contribuer, au besoin, à la production des rapports techniques et financiers touchant les activités de la SNCI;
- signaler tout problème de nature transversale au CT-PAGAM et proposer des pistes de solutions pour sa résolution.

Les modalités de pilotage

Les modalités de pilotage qui sont définies dans le Système de pilotage du PAGAM/GFP s'appliqueront à la SNCI. Cette section n'offre qu'un résumé.

Par rapport à la programmation / budgétisation des activités :

- Le plan d'action de la SNCI sera versé annuellement dans le processus de programmation annuelle du PAGAM/GFP, coordonné par la CARFIP.
- Les budgets d'activités seront actualisés annuellement dans le cadre de la production du chronogramme chiffré du PAGAM/GFP.

Par rapport à la gestion des risques :

- Le registre des risques sera actualisé annuellement. La CARFIP doit coordonner cet exercice, qui s'étend à l'ensemble des composantes du PAGAM/GFP.

Par rapport au suivi de l'exécution :

- Le chronogramme annuel chiffré du PAGAM/GFP constitue la référence pour le suivi de l'exécution des activités et des budgets.
- La CARFIP est responsable de développer les outils de suivi et de coordonner la production des rapports techniques et financiers.
- Les procédures de suivi de la SNCI seront harmonisées à celles du PAGAM/GFP II. Le CGSP et les autres acteurs de la mise en œuvre de la SNCI feront leur part du suivi des activités et contribueront à la production des rapports.

Par rapport au suivi des indicateurs de performance :

- Le cadre de mesure du rendement du PAGAM/GFP constitue la référence pour le suivi des indicateurs de performance.
- La CARFIP est responsable de coordonner la collecte, la centralisation et l'analyse des données sur les indicateurs de performance.
- Le cadre de mesure du rendement de la SNCI sera intégré à celui du PAGAM/GFP II et suivi de manière concomitante.
- Le CGSP et les autres acteurs de la SNCI contribueront au renseignement des indicateurs selon les responsabilités attribuées à cet effet.

Par rapport à l'évaluation des résultats :

- Le Système de pilotage du PAGAM/GFP prévoit deux évaluations : une évaluation à mi-parcours en 2013 et une évaluation en fin de parcours.
- L'évaluation des résultats de la SNCI sera prise en charge par ces deux évaluations. Au besoin, une évaluation distincte pourra être réalisée.

ANNEXE A : LEXIQUE DES PRINCIPAUX TERMES TECHNIQUES

Glossaire

Ce lexique présente les principaux termes utilisés en contrôle interne. Ces définitions sont extraites, et éventuellement adaptées, à partir des sources suivantes:

- Code de déontologie et normes de contrôle, INTOSAI, 2001 (Normes de contrôle de l'INTOSAI)
- Normes de l'Institut des auditeurs internes (IIA)
- Internal Control - Integrated Framework, COSO, 1992 (COSO 1992)
- Handbook Of International Auditing, Assurance, And Ethics Pronouncements, IFAC, 2003 (IFAC)
- Glossaire, Office des publications officielles des Communautés européennes, P. Everard et D. Wolter, 1989 (Glossaire)
- Projet d'exposé du COSO Enterprise Risk Management Framework, COSO, 2003 (COSO ERM)
- Transparency International Source Book 2000 (Transparency International)
- Lexique du contrôle interne comptable - Direction Générale de la Comptabilité Publique - France (DCP/F)

A *posteriori* : Se dit des contrôles réalisés après l'enregistrement comptable (ex post). (DCP/F)

A *priori* : Se dit des contrôles réalisés avant l'enregistrement comptable (ex ante). (DCP/F)

Archivage : L'opération d'archivage consiste à classer des documents comptables et les pièces justificatives (sous support papier ou numérique), pour les conserver de manière accessible). (DCP/F)

Audit : Examen des activités et des opérations d'une entité en vue de s'assurer qu'elles sont exécutées ou fonctionnent conformément à des objectifs, à des budgets, à des règles et à des normes. L'objet de cet examen est de relever, à intervalles réguliers, les écarts qui pourraient nécessiter l'application de mesures correctives. (Glossaire)

Audit de régularité (audit de conformité) : L'audit de régularité vise à s'assurer de la conformité des actes et des procédures à l'ensemble des normes juridiques applicables (ou référentiels). Il se décline en audit portant sur l'aspect financier, et en audit à objet non financier. (DCP/F)

Audit externe : Contrôle exercé par un organisme externe et indépendant de l'entité contrôlée, ayant, d'une part, pour objet de donner une opinion sur les comptes et les états financiers, la régularité et la légalité des opérations et/ou sur la gestion financière et, d'autre part, d'établir des rapports correspondants. (Glossaire)

Audit interne : Activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. (IIA - IFAC)

Audit de performance : L'audit de performance est un examen systématique, réfléchi, organisé et objectif des activités du gouvernement. Il vise à fournir une évaluation quant à la façon dont ces activités ont été réalisées, avec de l'information, des observations et des recommandations visant à faire la promotion d'une administration responsable, intègre et efficace, d'une bonne gouvernance, et de la protection de l'héritage et du patrimoine. Il comprend l'examen de l'économie, de l'efficacité, du rapport coût efficacité et des répercussions sur l'environnement des activités du gouvernement; des procédés de mesure de l'efficacité; de la structure de reddition de comptes; de la protection des biens publics; et de la conformité aux autorisations. L'objet de la vérification peut être une entité ou un secteur d'activité, une activité sectorielle ou un secteur fonctionnel du gouvernement. (Adapté du BVG du Canada)

L'audit de performance est aussi appelé audit ou vérification de gestion.

Cartographie (Profil) de risque : Une vue d'ensemble ou la matrice des risques majeurs auxquels une organisation ou un service est confronté qui inclut le degré d'impact (ex.: haut, moyen, bas) et la probabilité de survenance de l'événement. (INTOSAI)

Conformité : L'adhésion aux règles, plans, procédures, lois, règlements, contrats ou autres exigences. Publication : 1er octobre 2008 Révision : Page 16 sur 18 (IIA)

Contrôle interne : Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs, organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités; ces dispositifs sont destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de l'objectif de qualité comptable.

L'objectif de qualité comptable permettra à l'entité de s'assurer de :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la protection des actifs et des ressources financières ;
- la fiabilité des informations comptables et financières ;
- la conformité aux lois et règlements ;
- la qualité des prestations ;
- la protection juridique des agents.

Il s'agit donc d'un dispositif organisé, formalisé, permanent et propre à permettre à chaque entité d'atteindre ses objectifs, qui dépasse les contrôles ponctuels et qui est inhérent au rôle de pilotage du responsable de l'entité. En tant que tel, le contrôle interne ne s'identifie pas au contrôle stricto sensu ; en revanche, il inclut des contrôles. (DCP/F)

Economie : Minimiser le coût des ressources utilisées pour une activité donnée tout en veillant à la qualité des résultats. (Normes de contrôle de l'INTOSAI).

Efficacité : Mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints et rapport entre les effets escomptés et les effets réels d'une activité donnée. (Normes de contrôle de l'INTOSAI)

Efficience : Rapport entre la production de biens, de services ou d'autres résultats, et les ressources utilisées pour les produire. (Normes de contrôle de l'INTOSAI)

Environnement de contrôle : L'attitude et les actions du Conseil et du management au regard de l'importance du dispositif de contrôle dans l'organisation. L'environnement de contrôle constitue le cadre et la structure nécessaires à la réalisation des objectifs primordiaux du système de contrôle interne. L'environnement de contrôle englobe les éléments suivants :

- intégrité et valeurs éthiques ;
- philosophie et style de direction ;
- structure organisationnelle ;
- attribution des pouvoirs et responsabilités ;
- politiques et pratiques relatives aux ressources humaines ;
- compétence du personnel. (IIA)

Evaluation des risques : L'évaluation des risques est le processus consistant à identifier et à analyser les risques liés à la réalisation des objectifs de l'entité et à déterminer les actions correctives appropriées. (Risk assessment) (INTOSAI)

- Se rapporte à l'estimation de l'importance d'un risque et de sa probabilité de survenance. (Risk evaluation) (INTOSAI)

Indépendance : Liberté d'agir sans aucune interférence externe, conférée à une institution de contrôle et à ses contrôleurs, en conformité avec un mandat de contrôle. (Glossaire)

Institut des Auditeurs Internes (IAI) : L'IAI est une organisation qui établit des normes d'éthique et de pratique, organise des formations et encourage le professionnalisme de ses membres. (INTOSAI)

Management des risques : Processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. (IIA)

Obligation de rendre compte : Obligation des personnes ou des unités - y compris des entreprises publiques - gérant ou utilisant des fonds publics, d'assumer la responsabilité de l'utilisation de ces fonds, au niveau de l'exécution du budget, de la gestion et de la mise en œuvre des programmes, et d'en rendre compte à ceux qui leur ont confié ces missions. (Normes de contrôle de l'INTOSAI)

Opérations : De manière générale, désigne les fonctions, processus et activités qui permettent la réalisation des objectifs d'une organisation. (INTOSAI)

Organisation ou Organisme) : Toute organisation créée pour un besoin spécifique, quelle que soit sa taille. Une entité peut être, par exemple, une entreprise commerciale, une association sans but lucratif, un ministère ou un établissement d'enseignement. Les autres termes utilisés en tant que synonymes sont «organisation», «organisme» et «département ». (Adapté de COSO 1992)

Parties prenantes (stakeholders) : Parties touchées par les activités d'une entité, tels que les actionnaires, les collectivités au sein desquelles l'entité opère, intervient, les employés, les clients et les fournisseurs. (COSO ERM)

Procédure : Une action qui met en œuvre une politique. (COSO 1992)

Réseau : En technologie de l'information, désigne un groupe d'ordinateurs et d'appareils complémentaires reliés entre eux par des installations de communication. Un réseau peut être constitué grâce à des connections permanentes, telles que des câbles, ou à l'aide de connections temporaires réalisées par téléphone ou d'autres moyens de communication. Un réseau peut être peu étendu - il s'agira alors d'un réseau local composé d'un petit nombre d'ordinateurs, d'imprimantes et d'autres appareils - comme il peut être composé de nombreux ordinateurs, de tailles diverses, et répartis sur une grande étendue géographique. (INTOSAI)

Risque : La possibilité qu'un événement survienne et affecte négativement la réalisation des objectifs. (COSO ERM)

Services publics : Désigne à la fois les administrations nationales, régionales (ex: Etat, administrations provinciales, collectivités territoriales), locales (ex: ville, agglomération), et les autres organismes assimilés (ex: agences publiques, organismes publics, parastataux, services municipaux, commissions et entreprises). (IFAC)

Service d'audit interne : Service, division, équipe de consultants ou tout autre praticien qui fournit une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'activité d'audit interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. (IIA - IFACI)

Tolérance au risque : Niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter. (IIA) (Appétence pour le risque)

ANNEXE B : LISTE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE PROJET

N° ordre	Noms et Prénoms	Fonctions	Services	Contacts
01	Amadou GADIAGA	Contrôleur Général des Services Publics, Président	Contrôle Général des Services Publics	Tél. Bur. : 20 22 58 14 / 20 22 58 15 Tél. Dom. : 66 74 05 55 Tél. Cell. : 76 15 84 60 Email : gadiamad@yahoo.fr
02	Mme KONATE Salimata DIAKITE	Contrôleur Général Adjoint	Contrôle Général des Services Publics	Tél. Bur. : 20 22 58 14 / 20 22 58 15 Tél. Dom. : 20 79 53 37 Tél. Cell. : 66 79 71 85/76 10 23 66 Email : sd_konate@yahoo.fr
03	Ahmadou Frantao CISSE	Chef Département Audits	Contrôle Général des Services Publics	Tél. Bur. : 20 22 58 14 / 20 22 58 15 Tél. Dom. : 20 24 73 52 Tél. Cell. : 66 95 41 27 / 76 46 97 27 Email : ahmadoufrantao@yahoo.fr
04	Harouna BOUARE	Chef Département Investigation	Contrôle Général des Services Publics	Tél. Bur. : 20 23 78 48 Tél. Dom. : 20 29 68 11 Tél. Cell. : 66 72 32 35 Email : harounabouare@yahoo.fr
05	Samba Alhamdou BABY	Contrôleur des Services Publics	Contrôleur Général des Services Publics	Tél. Bur. : 20 22 58 14 / 20 22 58 15 Tél. Dom. : 20 20 62 72 Tél. Cell. : 66 71 01 08 Email : salhbaby@yahoo.fr
06	Mama DJENEPO	Contrôleur des Services Publics	Contrôle Général des Services Publics	Tél. Bur. : 20 22 58 14 / 20 22 58 15 Tél. Dom. : Tél. Cell. : 66 76 44 10 Email : mamadjenepo@yahoo.fr

N° ordre	Noms et Prénoms	Fonctions	Services	Contacts
07	Douga CAMARA	Inspection de la Santé	Inspection de la Santé	Tél. Bur. : 20 23 26 84 Tél. Dom. : 20 72 56 88 Tél. Cell. : 66 76 54 34 Email : camaradouga@yahoo.fr
08	Siaka TRAORE	Sous Direction SDOCS	DGI	Tél. Bur. : 20 29 99 18 Tél. Dom. : 76 07 10 73 Tél. Cell. : 66 72 57 30 Email : siatraore22@yahoo.fr
09	Issa KEITA	Chef de Division Contrôle des Dépenses Inspecteur des Finances	Direction Nationale du Contrôle Financier	Tél. Bur. : 20 22 77 98 Tél. Dom. : Tél. Cell. : 66 76 33 52 Email : isskeita73@yahoo.fr
10	Massama DOUMBIA	Chef du Bureau de Contrôle Interne	Direction Générale des Douanes	Tél. Bur. : 20 20 46 38 Tél. Dom. : 66 93 01 02 Tél. Cell. : 76 44 00 00 Email : massdombia@yahoo.fr
11	Alhassane AG Hamed MOUSSA	Directeur National	DNCF	Tél. Bur. : 20 22 17 30 Tél. Dom. : Tél. Cell. : 66 74 04 74 Email : aaghame@yahoo.fr
12	Alhousseynou TOURE	Chef Division Contrôle	DNTCP	Tél. Bur. : 20 23 17 07 Tél. Dom. : Tél. Cell. : 66 71 69 23 Email : alhousbab@yahoo.fr
13	N'Golo COULIBALY	Inspecteur des Domaines et des Affaires Foncières	IDAF	Tél. Bur. : 20 22 0472 Tél. Dom. : Tél. Cell. : 75 46 12 85 Email : ngolocoulibaly94yahoo.fr
14	Siaka CISSE	Inspecteur en Chef Adjoint	Inspection de l'Intérieur	Tél. Bur. : 20 22 34 09/20 22 42 12 Tél. Dom. : Tél. Cell. : 76 38 40 89 Email : siakacis@yahoo.com

N° ordre	Noms et Prénoms	Fonctions	Services	Contacts
15	Alexandre COULIBALY	Inspecteur des Finances	Inspection des Finances	Tél. Bur. : Tél. Dom. : Tél. Cell. : 76 31 22 02 Email : alex_couly@yahoo.fr
16	Checkné KAMISSOKO	Contrôleur des Services Publics	Contrôle Général des Services Publics	Tél. Bur. : Tél. Dom. : Tél. Cell. : 76 01 68 50 Email : cheicknekamissoko@yahoo.fr
17	Mohamed Assalia BONCANA	Contrôleur des Services Publics	Contrôle Général des Services Publics	Tél. Bur. : Tél. Dom. : Tél. Cell. : 66 74 84 99 Email : mboncana@gmail.com
18	Mme SYLLA Awa DIALLO	Conseiller Technique	CDI	Tél. Bur. : Tél. Dom. : Tél. Cell. : 76 81 85 06 Email : awadiallo06@yahoo.fr
19	Marimpa SAMOURA		CARFIP	Tél. Bur. : Tél. Dom. : Tél. Cell. : 66 72 40 00 Email : mbsamoura@yahoo.fr
20	Mamadou KONTA	Directeur des Ressources Humaines Secteur Education	Ministère de l'Education, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales	Tél. Bur. : Tél. Dom. : Tél. Cell. : Email : konta.mamadou@yahoo.fr
21	Youba BA	Directeur des Finances et du Matériel	Ministère de l'Education, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales	Tél. Bur. : Tél. Dom. : Tél. Cell. : 65 58 58 53 Email : youbanioro11@yahoo.fr
22	Oumar SISSOKO	Contrôleur des Services Publics	CGSP	Tél. Bur. : Tél. Dom. : Tél. Cell. : 76 38 38 50 Email : oumar_ss@yahoo.fr

N° ordre	Noms et Prénoms	Fonctions	Services	Contacts
23	Adama DIALLO	CT/CDI	CDI	Tél. Cell. : 69 58 83 62 Email : diallo.adama53@yahoo.fr
24	Mamadou Cheick THIAM	Directeur Régional des Marchés Publics du District de Bamako	DRMP-DB	Tél. Bur. : 20 29 33 27 Tél. Dom. : Tél. Cell. : 76 45 38 52 Email : mcthiam1@yahoo.fr
25	Ismail KONATE	Chef de Division Programmes	Direction Générale du Budget	Tél. Bur. : 20 22 58 06 Tél. Dom. : Tél. Cell. : 76 48 78 74 Email : ksoum54@yahoo.fr

ANNEXE C : MANDAT DE LA COMMISSION D'EXAMEN MIXTE

Le mandat de la Commission d'examen mixte est d'examiner, d'approfondir et de bonifier les travaux de la phase 2. Spécifiquement, la Commission exécutera les tâches suivantes :

- prendre connaissance du rapport de la phase 1 (Analyse de l'environnement);
- prendre connaissance des autres documents de référence, dont : PO/PDI 2010-13, PAGAM/GFP II, note synthétique sur le projet de politique GAR, études de diagnostic récentes sur le système de gestion des finances publiques au du Mali¹;
- analyser le rapport produit par l'équipe projet et juger de la **pertinence, du réalisme et de l'exhaustivité** des réformes proposées ;
- produire un rapport résumant les constats de l'analyse et les recommandations de la Commission pour améliorer le projet de Stratégie sur la forme et sur le fond;
- participer à une restitution officielle des travaux de la Commission.

Compte tenu des échéances serrées, les recommandations de la Commission devront être suffisamment spécifiques et explicites pour être prises en charge par l'équipe projet à l'intérieur d'un délai raisonnable. Il doit être clair que la Commission a un mandat de **contribution** qui doit conclure sur des propositions concrètes qui mèneront rapidement au document provisoire de la SNCI.

La Commission se compose de 12 membres :

- Président, ou son représentant, du Bureau la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale
- Contrôleur Général des Services Publics
- Commissaire au Développement Institutionnel
- Directeur Général du Budget
- Directeur National des Collectivités Territoriales
- un représentant de la Cellule d'Appui aux Structures de Contrôle de l'Administration
- un représentant du Bureau du Vérificateur Général du Mali
- un représentant de la Section des Comptes de la Cour Suprême
- un représentant de l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés du Mali (ONECCA)
- un représentant de l'Association des Contrôleurs Internes et Auditeurs du Mali (ACIAM);
- 2 experts internationaux

Les travaux de la Commission se dérouleront les 09 et 10 mai 2011. La Commission aura ensuite jusqu'au vendredi suivant, le 13 mai 2011, pour soumettre son rapport final.

¹ L'Annexe 6 du PAGAM/GFP II (p. 173-181) offre une synthèse des études de diagnostic récentes.

ANNEXE D : MATRICE DE LA TRANSVERSALITÉ DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Objectifs opérationnels	Objectifs stratégiques (Effets Primaires ou Secondaires)			
	1. Responsabiliser les gestionnaires	2. Régularité et efficacité	3. Fiabilité et intégralité de l'information	4. Harmoniser et professionnaliser
	1.	2.	3.	4.
<i>1.1 Renforcer les capacités des gestionnaires publics</i>	P	S	S	
<i>1.2 Accroître l'imputabilité chez les gestionnaires publics</i>	P			
<i>1.3 Implanter dans les services publics des systèmes de détection et traitement des risques</i>	P	S	S	
<i>1.4 Instituer l'audit interne en appui à la gestion</i>	P	S	S	
<i>1.5 Alléger les contrôles a priori budgétaires, comptables et de passation des marchés publics</i>	P			
<i>1.6 Promouvoir l'éthique et le respect de la déontologie</i>	P			
<i>2.1 Appliquer un contrôle financier sélectif sur les recettes</i>		P		
<i>2.2 Généraliser l'application de manuels de procédures</i>	S	P		
<i>2.3 Appliquer la comptabilité matières dans tous les services publics</i>	S	P	S	
<i>2.4 Renforcer les systèmes internes de planification, coordination et suivi</i>	S	P	S	
<i>2.5 Augmenter la couverture géographique des contrôles a posteriori</i>		P		
<i>2.6 Développer l'audit de performance</i>	S	P	S	S
<i>2.7 Favoriser la connaissance et l'application des textes</i>	S	P	S	
<i>3.1 Améliorer la qualité de l'information destinée à la reddition de comptes</i>	S	S	P	
<i>3.2 Renforcer et moderniser le système d'archivage dans les services publics</i>	S		P	S
<i>3.3 Publier la synthèse annuelle des missions de contrôle et d'audit interne du CGSP et des inspections ministérielles</i>	S		P	
<i>3.4 Développer l'audit des systèmes informatiques</i>		S	P	S
<i>4.1 Harmoniser les méthodes de contrôle et d'audit</i>	S	S	S	P
<i>4.2 Professionnaliser les corps de contrôle et d'audit</i>		S	S	P