Cour supérieure des comptes
et du Contentieux administratif

PLAN STRATÉGIQUE
2016-2024

PLAN OPÉRATIONNEL
2016-2021

"CHANGER LA COUR, DIRE LE DROIT,
CONTRÔLER LA GESTION PUBLIQUE"

Version finale / 25 juillet 2016

SOMMAIRE

LISTE DES ACRONYMES 3
AVANT-PROPOS 4
MOT DU CONSEIL 5
RÉSUMÉ EXÉCUTIF 7
I. PRÉSENTATION DE LA COUR 8
II. LES PROBLÈMES ET ENJEUX 8
III. LES NOUVELLES ORIENTATIONS DE LA COUR 9
1. La vision 9
2. Les missions 9
3. Les valeurs 9
IV. LE PLAN STRATÉGIQUE 2016-2024 10
1. La stratégie 10
a. Centrée sur le rétablissement des fondamentaux 10
b. Globale 10
c. Graduelle et réaliste 10
d. Institutionnalisée et participative 10
2. Les objectifs stratégiques 11
Objectif 1 : Piloter le changement et se doter de l'assise institutionnelle et administrative nécessaire au bon exercice du mandat dual 11
Objectif 2 : Assumer la mutation vers le contrôle a posteriori et la certification des comptes tout en développant la compétence d'évaluation des politiques publiques 12
Objectif 3 : Établir et fonctionnaliser l'ordre des juridictions administratives 13
3. Le phasage du plan stratégique 15
4. Les facteurs de réussite du plan stratégique 16
V. LE PLAN OPÉRATIONNEL 2016-2021 17
ANNEXES 31
ANNEXE 1 : RÉCAPITULATIF DES OBJECTIFS, RÉSULTATS ET PRINCIPALES ACTIVITÉS 32
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME ACTUEL DE LA COUR 37
ANNEXE 3 : MATRICE DE GAPS DE CAPACITÉS 39

LISTE DES ACRONYMES

AC	Administration centrale
AISCCUF	Association des Institutions supérieures de contrôle ayant en commun l'usage du français
BID	Banque interaméricaine de développement
CNMP	Commission nationale des marchés publics
CSCCA	Cour supérieure des comptes et du Contentieux administratif
DAC	Direction de l'apurement des comptes
DC	Direction du contrôle
DCG	Direction des comptes généraux
DRH	Direction des ressources humaines
IGF	Inspection générale des finances
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
MEF	Ministère de l'économie et des finances
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et e la communication
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PTF	Partenaires techniques et financiers
RH	Ressources humaines
SYSDEP	Système de dépense
TAF	Tribunal administratif et financier
TDR	Termes de références
ULCC	Unité de lutte contre la corruption

AVANT-PROPOS

Le présent rapport, réalisé sur demande du Conseil de la CSCCA et appuyé par la Banque Interaméricaine de Développement (BID), a pour objet d'appuyer la CSCCA dans la formulation d'un plan stratégique sur 8 ans visant à mettre en conformité l'institution avec les standards internationaux applicables aux institutions supérieures de contrôle des finances publiques ainsi qu'aux juridictions administratives supérieures. Le plan stratégique s'accompagne d'un plan opérationnel définissant les contours des projets contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques sur les court, moyen et long termes. Le plan stratégique se réfère à la période 2016-2024, tandis que le plan opérationnel couvre une période plus circonscrite, de 2016 à 2021.

La mission, initiée le 10 mars 2016 pour une durée de 60 jours, se composait de MM. Bernard JOLLY (consultant international, chef de mission) et Claude V. REGIS (consultant national).

L'exercice de préparation de ces deux plans s'est beaucoup capitalisé sur les acquis du diagnostic institutionnel mené durant l'été 2015 avec le concours du PNUD, qui a identifié les principaux obstacles d'ordre institutionnel et organisationnel obérant la pleine efficience de la CSCCA et proposé des orientations de réforme. Des informations spécifiques complémentaires se sont révélées nécessaires pour parfaire la compréhension de la situation et mieux orienter les propositions. Ainsi, les deux premières semaines ont été consacrées à des rencontres individuelles, d'une part avec les Conseillers pour mieux saisir leur vision du futur de l'Institution à différentes échéances, et d'autre part avec les Directeurs d'unités pour apprécier leurs attentes. Au fil de son déroulement qui s'est fait en deux phases, dont l'une consistant à formuler le draft du plan stratégique et du plan opérationnel, l'autre à finaliser ces deux plans, la mission a rencontré les principales institutions haïtiennes du système d'intégrité, en quête de coordination avec la CSCCA, ainsi que les PTF concernés afin de mieux cerner leurs priorités d'appui durant la période de référence et de garantir que la programmation nationale souveraine soit conçue de façon à mobiliser plus efficacement les assistances extérieures. La mission s'est déroulée nominalement tant du point de vue du calendrier des rencontres que de la production des différents rapports dans les délais convenus.

La mission souhaite ici réitérer ses remerciements à l'ensemble de ces interlocuteurs, aux PTF et notamment aux directeurs et membres du Conseil de la Cour pour le temps qu'ils ont bien voulu lui consacrer et la qualité des informations communiquées.

MOT DU CONSEIL

La Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA) est une des institutions, piliers de l'État de droit et de bonne gouvernance. Parmi ses principales attributions, la Cour exerce deux types de contrôle :

- Un contrôle juridictionnel : elle règle et apure les comptes soumis à sa juridiction
- Un contrôle et une évaluation de la gestion : elle procède à l'examen des comptes et de la gestion de l'État, des collectivités locales, des établissements publics, des entreprises publiques et toutes entités, au capital desquels l'État participe directement ou indirectement.

De par ses attributions et ses spécificités, son renforcement et la modernisation de ses moyens d'intervention ne peuvent qu'être favorable à la consolidation de l'état de droit dans le domaine financier, c'est-à-dire le bon usage des fonds et des valeurs gérés par les services de l'État.

Depuis quelques années, elle souhaite enrichir sa mission par des approches relevant davantage de l'évaluation des politiques publiques. Il s'agit donc de dépasser les démarches d'appréciation de la régularité des actions de l'organisme contrôlé, au-delà de son rôle institutionnel qui vise à rendre compte de l'utilisation de l'argent public, la Cour Supérieure des Comptes cherche donc à contribuer davantage à l'amélioration de la performance des organismes publics et au développement de l'évaluation des effets des actions mises en œuvre. Mais Il manquait à la CSCCA cet outil indispensable qu'est un plan stratégique accoudé à son plan opérationnel, pour lui apporter la visibilité, la cohérence et la synergie de ses actions au cours des prochaines années, tout en permettant à ses partenaires tant du gouvernement, de la société civile que des partenaires techniques et financiers d'avoir une lisibilité sur ses démarches et de pouvoir ainsi s'y imbriquer positivement.

C'est dans cette perspective que la Cour Supérieure des Comptes s'est engagée dans un processus de réformes en élaborant ces plan stratégique et opérationnel pour réaliser sa vision jusqu'en 2024, qui se veut le visage d'une Cour manifestant pleinement les valeurs cardinales telles que l'indépendance, l'intégrité, et le professionnalisme. Une CSCCA qui s'affirme définitivement comme une institution indépendante et qui assume intégralement son double mandat, jouissant de la pleine confiance de la société de par son professionnalisme et contribuant de par son action, à l'affermissement de l'État de droit et à l'amélioration de la gestion des fonds publics avec l'objectif de passer progressivement du contrôle de la simple légalité et régularité des dépenses publiques au contrôle d'opportunité et d'efficacité; mais le chemin à parcourir vers la Cour souhaitée par tous reste encore long.

Ce document vient combler une lacune importante et constitue donc un outil qui va se révéler indispensable au cours des prochaines années à l'amélioration des faiblesses encore nombreuses dans le fonctionnement de l'Institution, malgré les efforts incessants des dernières années, pour ancrer l'institution aux valeurs cardinales d'indépendance et de professionnalisme consacrées par la constitutions de 1987, assurer pleinement et de façon équilibrée sa double mission de juridiction administrative et de garante de l'amélioration de la gestion publique. Il entend faire de la CSCCA le fer de lance de la promotion d'une administration publique intègre, efficace et transparente, et de la responsabilisation des acteurs de la gestion publique.

Le Plan stratégique qui s'étend de 2016 à 2024, coïncide avec le restant de mandat en cours de ce Conseil. Il traduit dans ses deux sections stratégiques et opérationnelles l'ambition du Conseil, capable de se remettre en question et de faire montre de créativité, pour dégager ce qu'il faudra mettre en œuvre au cours des huit prochaines années afin de concrétiser la vision et les valeurs définies dans notre déclaration de mission. Outre le rééquilibrage des deux missions administratives et financières, le pari majeur sera d'assurer équitablement et en parfaite harmonie, son rôle d'assistance tant qu'auprès du pouvoir exécutif que du pouvoir législatif en toute indépendance.

La stratégie 2016-2024 s'articule autour de trois objectifs majeurs: Assurer sereinement la transition vers le changement et doter la Cour de l'assise institutionnelle et administrative nécessaire au bon exercice du mandat dual ; Assumer la mutation vers le contrôle a posteriori et la certification des comptes tout en développant la compétence d'évaluation des politiques publiques ; Établir et fonctionnaliser l'ordre des juridictions administratives. Ces objectifs concernent l'ensemble de la Cour et ils constitueront le référentiel pour la rédaction des plans sectoriels des unités, utiles au pilotage et de l'évaluation des services fournis.

Le chantier est de taille. La réussite de ce plan ambitieux exigera de notre part, effort soutenu, intensité, constance et persévérance. Cette réussite demandera aussi de prioriser la valorisation du capital humain par la formation intensive de l'ensemble des agents, la motivation, l'engagement, ainsi consolider pour progresser. Elle exigera également l'appui discerné de l'Exécutif et du Parlement pour harmoniser les politiques communes, étoffer et rendre adéquat le cadre légal financier et administratif régissant le domaine du contrôle externe et du contentieux administratif. Elle prendra également de travailler sur une base coordonnée avec les autres institutions de contrôle du système national. Enfin, la Cour devra, par la même occasion, renforcer ses missions d'information, de sensibilisation et de formation de l'opinion publique.

Le Conseil veut voir dans ce plan stratégique le point de départ pour assumer intégralement l'ensemble des missions qui lui sont dévolues de manière optimale, en vue de remplir pleinement ses attributions fondamentales d'institution publique de contrôle et de distribution de la justice administrative dans un Etat démocratique.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le présent plan stratégique et opérationnel s'inscrit dans la continuité du diagnostic institutionnel mené durant le second semestre 2015. Il exprime la démarche stratégique et tactique envisagée par la Cour pour réaliser sa vision 2024 qui postule que la CSCCA se sera à cette date pleinement affirmée comme institution indépendante assumant intégralement son double mandat, jouissant de la confiance de la société de par son professionnalisme et contribuant par son action, aux plans central et local, à l'affermissement de l'État de droit et à l'amélioration de la gestion des fonds publics. Il fixe également les valeurs cardinales que la Cour devra alors manifester, parmi lesquelles l'indépendance, l'intégrité, le professionnalisme et la redevabilité.

Le plan stratégique s'étend sur la période 2016-2024 et correspond au mandat de l'actuel Conseil qui entend par ce moyen être l'architecte de la mutation de la Cour vers l'affirmation des standards ***Intosai***. Le plan opérationnel s'étend sur la période 2016 - 2021 et a vocation à réaliser les objectifs de court et moyen termes du plan stratégique.

Le plan stratégique promeut une approche graduelle prenant en considération les capacités actuelles d'absorption de la Cour ainsi que les contraintes externes tels les délais pour mener à bien les nécessaires révisions constitutionnelles et législatives ainsi que le phasage avec les réformes des finances publiques, de la justice et de la décentralisation.

La stratégie de court terme (2016 - 2019) visera l'établissement des fondamentaux institutionnels de la Cour via notamment la clarification du mandat, la révision subséquente de l'organigramme central et le redéploiement progressif des effectifs du siège, le renforcement des capacités des services administratifs centraux critiques pour le bon fonctionnement général de l'institution (auditorat, greffe, archives, DRH), l'incarnation dans l'organigramme de la Cour de la fonction de juridiction administrative, la modernisation du droit processuel administratif et financier et l'établissement pilote d'un TAF. Le cadre institutionnel ci-dessus sera formalisé dans le règlement intérieur de la Cour qui constituera le fondement juridique intérimaire, en l'attente des réformes législatives.

La stratégie de moyen terme (2019 - 2021) visera à "donner vie" à l'organisation structurelle révisée via la réalisation d'une série d'expériences pilotes permettant de tester la pertinence des nouvelles organisation et procédures : expériences pilotes d'apurement juridictionnel des comptes, de production des rapports et avis essentiels, de revues annuelles de dépenses publiques, qui bénéficieront du concours d'assistances techniques coachant les personnels concernés dans la perspective d'un fonctionnement autonome en 2021.Cette approche expérimentale sera également décentralisée au niveau du TAF de l'Ouest et étendue à 2 départements additionnels (Nord et Sud)

La stratégie de long terme (2021-2024) capitalisera sur les enseignements des expériences pour ajuster les procédures, définir l'encadrement juridique final et généraliser l'implantation des TAF, contribuant ainsi à donner à la CSCCA la physionomie définitive exprimée dans la vision.

La stratégie mettra également l'accent, à chaque phase du processus, sur 2 facteurs critiques pour la réussite de la réforme: la participation et le capital humain.

Le premier devrait être adressé par la systématisation des tables de concertations générales ou techniques qui serviront de cadre de dialogue entre la CSCCA et les pouvoirs publics concernés (Parlement, ministères des finances, de la planification et de la justice, Cour de Cassation), permettant de prendre en considération les attentes des partenaires et contribuant à harmoniser le plan stratégique avec les autres politiques sectorielles dans un esprit de bonne gouvernance.

La valorisation du capital humain sera assurée par la formation intensive de l'ensemble des agents, ciblant en un premier temps la mise à niveau des personnels redéployés (programme prioritaire de formation 2016-2020) puis débouchant en 2021 sur une véritable politique de perfectionnement assurant l'adéquation permanente formation-emploi des effectifs de la Cour.

Le budget du plan opérationnel 2016 - 2021 s'élève à 8,3 millions USD, dont 2M.USD seront pris en charge par le budget nationale et 6,3 M.USD devraient bénéficier de concours internationaux.

I. PRÉSENTATION DE LA COUR

La Cour des comptes, antérieurement chambre des comptes, est l'une des institutions les plus anciennes de la République d'Haïti, créée en 1823 et investie dès 1824 de la fonction de contrôle a priori de la dépense publique. Sa compétence fut ultérieurement étendue à l'apurement des comptes des comptables publics, au contrôle de gestion publique, à la certification des comptes de l'État et à l'évaluation des politiques publiques. Son mandat fut élargi au contentieux administratif par un décret de 1983 et la nouvelle Cour des comptes et du contentieux administratif fut érigée en institution indépendante par la Constitution de 1987. Elle est actuellement principalement régie par un décret du 23 novembre 2005 et accessoirement par le décret de 1983.

La Cour s'assimile à une juridiction administrative à compétence générale (lorsqu'elle connait du contentieux administratif) ou spéciale (lorsqu'elle apure les comptes) et présente pour originalité de voir ses formations de jugement composées de conseillers, magistrats non professionnels, investis de la qualité de juge administratif ou des comptes durant leur mandat de 10 ans. Elle s'assimile également à une structure d'expertise financière équidistante du Gouvernement et du Parlement, assistant ce dernier dans le contrôle de l'exécution des lois de finances par la production de rapports éclairant l'adoption de la loi de règlement: rapports de vérification sur la loi de règlement et états financiers/comptes généraux de l'administration centrale.

Ses effectifs sont actuellement de 830 fonctionnaires (y inclus les conseillers), 39 consultants et 41 contractuels, répartis au plan central en 5 directions, 3 coordinations, 7 services et 3 unités ainsi qu'en 9 bureaux départementaux. Son budget annuel pour l'exercice 2015-2016 est de l'ordre de 809, 874,332 gourdes.

II. LES PROBLÈMES ET ENJEUX

Les trois décennies passées furent caractérisées par l'effacement de la Cour qui n'a pu ou voulu exercer ses compétences statutaires, à l'exception du contrôle a priori qui n'est plus aujourd'hui au cœur de son mandat. L'apurement systématique des comptes n'a pas été opéré, hormis le cas particulier de l'examen des comptes de candidats à des mandats électifs, le contrôle de gestion fut inexistant, la production de jugements administratifs dérisoire, alimentant ainsi parmi la population le sentiment d'impunité de l'administration. La gestion approximative des Conseils précédents, le clientélisme des recrutements à l'origine de l'hypertrophie actuelle des effectifs, l'absence complète de mises en débet alors même que l'État est perçu comme perméable à la corruption, ont progressivement terni l'image de l'institution. Le dernier rapport d'évaluation PEFA, publié en 2011, classe l'institution en D+, du fait des retards dans la présentation au Parlement des rapports de vérification de la loi de règlement et de l'absence de suivi par les pouvoirs publics de ses recommandations.

Une avancée significative est toutefois intervenue avec la désignation en août 2013, selon une procédure transparente et compétitive, d'un nouveau Conseil, traduisant la volonté politique au plus haut niveau de revitaliser cette institution en privilégiant le mérite dans la désignation de ses membres. Plusieurs réalisations encourageantes ont depuis lors été observées, qui attestent de la détermination du Conseil de remettre l'institution sur les rails, dont , le traitement jugé satisfaisant de quelque 1,000 dossiers de jugement des comptes de candidats aux élections de 2015 ainsi que le lancement de certaines activités préparatoires à la réforme de l'institution, incluant les avant-projets de règlement intérieur et de code d'éthique de la CSCCA ainsi que l'effort significatif de réduction des effectifs.

Le problème essentiel de la nouvelle équipe est de gérer la double mutation qu'impose d'une part le basculement du contrôle a priori vers le contrôle a posteriori opéré par le décret de 2005 et, d'autre part, le rééquilibrage de son mandat au profit de la fonction de juridiction administrative non véritablement exercée jusqu'alors, l'exercice effectif de ces 2 missions étant un prérequis absolu à l'amélioration de la gestion publique et à l'affermissement de l'État de droit en Haïti. L'autre enjeu important est la déconcentration effective de la Cour en parallèle avec la réalisation de la politique de décentralisation qui dotera le pays du maillage juridictionnel garantissant la soumission des collectivités territoriales à la règle de droit administrative et budgétaire.

Les carences essentielles, identifiées par un diagnostic indépendant de la Cour mené durant le 2ème semestre 2015 ont trait à l'exercice déséquilibré du mandat dual, l'inadaptation de l'encadrement juridique et procédural,

l'incohérence de l'organigramme central, l'insuffisante capacité des effectifs d'appui et substantifs, l'insuffisante formalisation des procédures de travail, l'inadéquation de l'organisation locale de la Cour avec le nouveau schéma de décentralisation, dont résultent de facto une ineffectivité du contrôle financier et l'effacement de la fonction de juridiction administrative. Un récapitulatif des différentiels de capacité figuré en annexe 3.

III. LES NOUVELLES ORIENTATIONS DE LA COUR

1. La vision

En 2024, La Cour s'est affirmée comme institution indépendante équidistante du Parlement et du Gouvernement, assume intégralement son double mandat, jouit de la confiance de la société de par son professionnalisme et contribue par son action, aux plans central et local, à l'affermissement de l'État de droit et à l'amélioration de la gestion des fonds publics.

2. Les missions

Juger les comptes publics, évaluer les politiques et assister le Parlement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances en vue de contribuer à un meilleur usage des fonds publics.

Contrôler la légalité des actes administratifs, adjudiquer les litiges intéressant l'administration et fournir une expertise juridique aux pouvoirs publics en vue de contribuer à une meilleure soumission de l'État au droit.

3. Les valeurs

- **Indépendance:** réaliser les audits ou rendre les jugements sans crainte et en toute objectivité, s'acquitter de manière impartiale de ses obligations;

- **Intégrité :** se conformer aux règles d'éthique établies par les normes internationales, incluant l'impartialité, l'équité et la sincérité dans les relations avec les organismes contrôlés;

- **Professionnalisme:** respecter les délais, se conformer aux standards internationaux d'audit et de contentieux, promouvoir le mérite;

- **Redevabilité**: agir en transparence et s'assujettir à un contrôle externe régulier;

- **Partenariat**: s'affirmer comme vecteur essentiel de promotion de la bonne gouvernance, s'harmoniser avec les politiques de gouvernance, susciter les synergies avec les partenaires de la Cour.

IV. LE PLAN STRATÉGIQUE 2016-2024

1. La stratégie

La stratégie d'action sous-tendant le plan stratégique peut être résumée comme suit :

a. Centrée sur le rétablissement des fondamentaux

La stratégie retenue, concernant le mandat financier, est d'impulser la mutation du contrôle a priori vers le contrôle a posteriori en se concentrant sur les fonctions critiques de jugement des comptes des comptables, de certification des comptes de l'État et des collectivité territoriales, de contrôle du bon usage des fonds publics, qui sont les attributions inhérentes à toute institution supérieure de contrôle. L'exercice efficient de ce mandat financier recentré permettra à la Cour de jouer pleinement le rôle qui lui est dévolue par le dispositif national d'intégrité, aux côtés des organes de contrôle interne (IGF, réseau des comptables publics, contrôleurs financiers) et externe (Parlement, ULCC, CNMP).

La stratégie retenue, concernant le mandat administratif, se concentrera sur la question fondamentale d'implantation du double degré de juridiction via la création et fonctionnalisation des tribunaux administratifs et financiers, qui constitue un prérequis pour l'affermissement de l'État de droit en Haïti.

b. Globale

Le programme adresse l'ensemble des facteurs contribuant à l'efficience de la CSCCA selon une approche mettant en cohérence les révisions institutionnelles lourdes (mandat, encadrement juridique, droit processuel) et les aménagements organisationnels (restructuration du siège, structuration des TAF, redéploiement des effectifs, révision des procédures, informatisation des services) avec un focus particulier placé sur le facteur humain via le renforcement des capacités et la formation.

Les différentes composantes du plan stratégique et opérationnel ont par ailleurs été conçues de façon à se renforcer mutuellement en cours d'exécution.

c. Graduelle et réaliste

La réforme d'ensemble de la Cour, tendant à la réalisation de la vision 2024, impose des ajustements profonds de l'encadrement légal et institutionnel de l'institution, un changement complet des mentalités et une adaptation des personnels, qui ne peuvent effectivement s'opérer que dans les moyen et long termes. Elle est également tributaire de la réalisation des réformes connexes évoquées plus haut ainsi que des délais nécessités par les indispensables réformes constitutionnelles, législatives et réglementaires.

Le plan prend en considération ces contraintes par son approche graduelle, centrée en un premier temps (2016-2019) sur la restructuration de la Cour, l'adoption d'un cadre juridique et processuel intérimaire adossé au règlement intérieur de la Cour et la réalisation dans le moyen terme (2019-2021) d'expériences pilotes centrales et locales permettant de tester les nouveaux instruments de contrôle financier et de contentieux administratifs. Cette phase intérimaire débouchera sur l'adoption, anticipée du cadre normatif définitif de la Cour et de ses démembrements, qui permettra alors d'affirmer progressivement (2021-2024) la Cour en pôle d'excellence, de déployer l'ensemble de ses démembrements territoriaux et contribuer à la réalisation en 2024 de la vision.

d. Institutionnalisée et participative

La mise en œuvre du plan sera un processus complexe qui, pour être efficace, devra agir simultanément mais de façon coordonnée et séquentielle sur les principaux facteurs déterminant l'efficience de la CSCCA. La réforme sera

aussi un processus technique devant mobiliser en temps voulu une expertise pluridisciplinaire, nationale et internationale, relevant tout autant des finances publiques, de la science administrative, du droit public de l'économie ainsi que des sciences du management. La mise en œuvre du plan devra également être coordonnée avec les autres politiques publiques intervenant dans le secteur, dont la réforme des finances publiques, la réforme de la décentralisation et la réforme de la Justice nécessitant l'aménagement d'un dialogue régulier avec les acteurs concernés.

Cela impose une institutionnalisation de la gestion et la mutualisation du processus de réforme.

Le premier facteur sera adressé par la mise en place, auprès du Conseil, d'une "Unité de gestion du plan stratégique et opérationnel", qui déchargera les conseillers des tâches de gestion, monitoring et rapportage quotidiens. Il est également anticipé que cette structure aura vocation à servir de point d'ancrage aux éventuels projets internationaux appuyant le programme. Cette Unité, dont la constitution sera initialement appuyée par les PTF sera progressivement prise en charge par la CSCCA, contribuant ainsi à la pérennisation de la gestion de la réforme au-delà de la période concernée par le plan opérationnel. La gouvernance interne de la réforme et notamment la recherche d'une meilleure symbiose entre le Conseil et les directeurs sera par ailleurs améliorée par la mise en place d'un "comité des directeurs", inspiré des Conseils d'Orientation Stratégique prévus par le décret de 2005 portant Organisation de l'Administration centrale de l'Etat, l'organisation de rencontres régulières entre cette entité et le Conseil, contribuant ainsi à une meilleure imprégnation du changement projeté.

Le second facteur sera adressé par la systématisation des tables de concertation qui serviront de cadres institutionnels de dialogue et de coordination des agendas de réforme avec les pouvoirs publics concernés (Parlement, Gouvernement, pouvoir judiciaire). Ces tables pourraient associer la société civile et le secteur privé, contribuant ainsi à susciter un environnement de bonne gouvernance dans le déroulement de la réforme.

2. Les objectifs stratégiques

Objectif 1 : Piloter le changement et se doter de l'assise institutionnelle et administrative nécessaire au bon exercice du mandat dual

Cet objectif à perspective horizontale vise à doter la cour d'un environnement institutionnel général stimulant pour le développement des fonctions de juridiction administrative et de juridiction des comptes.

Le *premier résultat* soutient l'institutionnalisation et la bonne gouvernance de la réforme par la mise en place de l'"Unité de gestion du plan stratégique", de la "table de concertation" et du "comité des directeurs" évoqués plus haut ainsi que de 2 entités critiques pour l'efficience et la transparence de l'activité de la Cour: (i) une "unité de contrôle interne" directement rattachée au Conseil et ayant vocation à assurer l'évaluation permanente des grandes unités fonctionnelles de la Cour ainsi que le contrôle de qualité des extrants tels les rapports produits et les jugements rendus; (ii) une "unité de communication interne et externe" qui favorisera les flux informationnels internes et contribuera à la dissémination du mandat et des réalisations parmi les partenaires externes de la Cour. Le résultat apporte également une attention particulière au renforcement des capacités du Conseil à conduire le changement.

Le *second résultat* vise la modernisation du cadre institutionnel de la Cour via la clarification du mandat et la restructuration du siège de la CSCCA le renforcement des capacités des services substantifs clés soutenant l'exercice des fonctions financières et administratives. La clarification du mandat de la Cour tendra à pallier les contradictions ou carences des textes actuels, source d'insécurité juridique ou de dispersion des efforts. Elle affirmera la prééminence de la fonction de contrôle financier a posteriori au détriment des fonctions manifestement superflues ou suscitant des risques de conflit d'intérêt La clarification du mandat de contentieux administratif précisera le champ d'intervention de la justice administrative en distinguant les fonctions juridictionnelles (contrôle de légalité des règlements et adjudication des litiges administratifs) et consultatives (conseil juridique des pouvoirs publics). Compte tenu des délais anticipés des révisions constitutionnelles et des constructions législatives ou réglementaires nécessaires pour établir le socle juridique final de la Cour, la clarification du mandat et la détermination de l'encadrement juridique de la Cour s'opèreront en un premier temps via une révision du règlement intérieur de la

Cour qui, sans créer de droit nouveau, codifiera et interprétera les dispositions normatives actuelles. Cet encadrement juridique intérimaire servira de soubassement aux expériences pilotes menées dans le cadre des objectifs 2 et 3. La Cour mènera simultanément un plaidoyer auprès des pouvoirs publics en vue d'adopter son cadre légal définitif et apportera son concours à la rédaction des avant-projets. Cette réforme d'ensemble de l'encadrement juridique de la Cour devrait être éclairée d'une réflexion de haut niveau sur la justification du maintien du mandat dual ainsi que sur l'érection éventuelle d'un véritable ordre souverain des juridictions administratives et financières. La restructuration de la Cour visera à doter dans le court terme la Cour d'une organisation centrale appropriée à l'exercice de son mandat clarifié. Il s'agit ici, sur base d'une analyse fonctionnelle en profondeur, de définir un nouvel organigramme, de décrire l'ensemble des postes et de procéder sur cette base au redéploiement des effectifs actuels ou, le cas échéant, à la mobilisation d'effectifs qualifiés extérieurs. La restructuration inclura la création du poste de directeur exécutif qui déchargera le Conseil des responsabilités directes de management des services. Un accent particulier sera enfin mis sur le renforcement des capacités des services substantifs suivants, retenus en raison de leur impact sur le fonctionnement général de l'institution: le greffe, l'auditorat, les archives, la direction des ressources humaines et les NTIC. Ce volet structurel se doublera d'une redéfinition de l'ensemble des procédures de travail administratif ou substantif, qui seront formalisées juridiquement, explicitées par des modes opératoires.

Le *troisième résultat* visera à décentraliser la Cour par la création et la fonctionnalisation des tribunaux départementaux reliés à la Cour par la voie de l'appel. L'enjeu est ici de transformer les actuels bureaux départementaux en véritables juridictions dotant l'ordre du double degré de juridiction qui lui fait aujourd'hui défaut. Ce qui impose en premier lieu la formalisation des compétences et du droit processuel des tribunaux administratifs et financiers (TAF), la création et professionnalisation du corps de magistrats locaux prévu par le décret de 2005ainsi que l'établissement des 10 TAF. La systématisation des TAF nécessite toutefois d'être entreprise graduellement, étant corrélée aux avancées des programmes de réforme des finances publiques et de décentralisation. La décentralisation de la Cour va donc être initiée, en concertation avec le ministère des finances et le ministère de l'intérieur, par une expérimentation dans le département de l'Ouest (2017-2018), ultérieurement étendue aux départements du Sud et du Nord (2019-2020) et enfin généralisée à l'ensemble du territoire (2021-2024).Le principe de l'érection d'un véritable ordre des juridictions administratives et financières, composé de deux degrés de juridiction et d'un niveau de cassation, devrait enfin faire l'objet d'une réflexion de haut niveau débouchant le cas échéant sur une révision constitutionnelle.

Le *quatrième résultat* visera le renforcement des capacités des personnels centraux et locaux selon une approche en deux temps. Une mise à niveau sur les court et moyen termes qui s'opèrera alors via un "programme prioritaire de perfectionnement" sur 5 ans. La politique de formation à long terme reposera sur l'institutionnalisation de la fonction formation via la création d'une unité formation dotée de son propre centre pédagogique, la mise en œuvre d'une politique de gestion prévisionnelle de la formation et d'un plan glissant de perfectionnement permanent.

Objectif 2 : Assumer la mutation vers le contrôle a posteriori et la certification des comptes tout en développant la compétence d'évaluation des politiques publiques

Cet objectif se concentre sur les capacités de la Cour à exercer les 3 fonctions clés de son mandat révisé: juger les comptes centraux et locaux, certifier le budget de l'État et des collectivités territoriale, évaluer la gestion publique. Sa stratégie repose sur l'habilitation de la Cour à assurer efficacement dans les court et moyen termes les 2 premières fonctions, qui contribuent en grande part au bon exercice de la troisième.

Le *premier résultat* vise à doter la Cour de l'organisation interne appropriée à un jugement annuel de l'ensemble des comptes des comptables centraux assujettis à l'obligation d'apurement. Il repose en premier lieu sur la restructuration complète et l'équipement de la direction de l'apurement des comptes (DAC), incluant le rapatriement en son sein des structures connexes établies spontanément au fil des ans dans l'organigramme de la Cour, conduisant ainsi à ériger un véritable pôle intégré d'apurement des comptes, spécialisé par nature d'institutions à contrôler. La restructuration s'accompagnera de la révision et informatisation des procédures, accompagnée d'une formation intensive des personnels redéployés, qui s'opèrera via le programme prioritaire de formation évoqué dans l'objectif 1. Il n’est anticipé que la DAC soit pleinement fonctionnelle mi-2018. L'introduction d'un apurement systématique des comptes impose toutefois une approche graduelle, étant tributaire de l'installation effective des comptables centraux du Trésor. Une table de concertation sectorielle associant le ministère de l'économie et des finances ainsi que le ministère de la planification permettra de préciser le champ d'apurement, d'harmoniser les procédures respectives et

de planifier les agendas de déploiement des comptables à contrôler. Le processus d'apurement juridictionnel des comptes des comptables publics va s'opérer suivant l'agenda prévu par le processus de décentralisation de la Cour évoqué dans l'objectif 1: expérimentation d'apurement des comptes via le projet de TAF référentiel de l'Ouest (comptables centraux et départementaux) puis, extension aux 2 TAF du Sud et du Nord et, enfin, généralisation à l'ensemble des TAF.

Le *second résultat* vise à renforcer les capacités de la Cour à produire en temps voulu au Parlement le rapport de vérification des comptes généraux de l'administration centrale ainsi que l'avis sur le projet de loi de finances, aujourd'hui externalisés et jugés peu éclairant. La perspective d'une production endogène de ces documents, critiques pour la crédibilité de la Cour et la signature financière de l'État, impose une restructuration de la direction des Comptes généraux(DCG) qui devrait intervenir dès 2017. Elle impose également un dialogue tripartite entre la Cour, le ministère des finances et la Parlement via une table de concertation visant à développer des modèles de présentation des comptes facilitant le travail certificateur de la Cour puis du Parlement, spécialement dans le contexte du passage progressif vers les budgets de programme. Elle nécessite enfin que les agents de la DCG soient progressivement habilités à exercer cette fonction via la mise à disposition de guides méthodologiques appropriés au format révisé de rapport, leur formation à l'examen des grands comptes ainsi que par leur travail en binôme, en un premier temps, avec des consultants qualifiés assurant également leur coaching. Cette habilitation de la DCG s'opérerait en 2018-2020 et déboucherait sur la pleine aptitude de la DCG à produire par elle-même des rapports annuels et des avis satisfaisants à compter de 2021.

Le *troisième résultat* vise à doter la Cour de l'expertise voulue pour évaluer les politiques et la gestion publiques, au travers notamment son rapport annuel sur la situation financière du pays et l'efficacité de la dépense publique, aujourd'hui également externalisé. La stratégie, identique au résultat précédent, consiste à renforcer les capacités internes de la Cour, notamment la direction du contrôle, à produire graduellement le document précité sans assistance extérieure et à progressivement être à même de publier des audits sectoriels réguliers. La capacité de la Cour à mener régulièrement des audits de gestion sera à terme renforcée par la mise en place auprès du Conseil d'une technostructure, composée de quelques experts dédiés à cet exercice qui bénéficieront au départ d'un coaching de 3 ans.

Objectif 3 : Établir et fonctionnaliser l'ordre des juridictions administratives

Le *premier résultat* établit les fondements juridiques du contentieux administratif sur base du mandat révisé de la CSCCA (objectif 1). Il s'agira ici de formaliser graduellement les règles d'organisation de la justice administrative ainsi que le droit processuel applicable aux contentieux objectif et subjectif. Ces règles seront en premier temps établies par le règlement intérieur de la Cour puis progressivement érigées par des réformes constitutionnelles ou législatives. Une attention particulière sera portée dans le moyen terme à la définition des voies d'exécution donnant à la Cour les moyens de forcer l'administration à exécuter ses décisions. La Cour contribuera par ailleurs à la modernisation du droit administratif, qui constitue la source de ses jugements et est actuellement lacunaire, par un plaidoyer puis l'assistance aux pouvoirs publics dans la rédaction des textes complétant, mettant en cohérence et, le cas échéant, codifiant le corpus normatif administratif. Une attention particulière sera par ailleurs portée à l'affirmation de la compétence consultative de la Cour, qui est actuellement limitée aux questions financières. La Cour engagera à cet effet un dialogue avec le Gouvernement en vue de définir le régime de la consultation dans l'administration publique, qui pourrait intégrer un mécanisme d'avis conformes de la CSCCA pour les textes essentiels de droit public qui contribuerait à l'amélioration de la qualité juridique des projets de textes réglementaires. La Cour promouvra enfin une révision constitutionnelle visant à mettre fin à l'actuelle duplication de compétences de contrôle de juridicité des actes réglementaires entre le Conseil Constitutionnel (contrôle de constitutionnalité des règlements) et le CSCCA (contrôle de légalité des règlements).

Le *second résultat* vise à doter la Cour de l'expertise juridique qui lui fait actuellement défaut par une meilleure incarnation dans son organigramme de la fonction de juridiction administrative. L'objectif est ici de structurer une direction du droit public soutenant le travail juridictionnel des conseillers, subdivisée en "pôles d'expertise" correspondant aux branches du droit administratif haïtien (fonction publique, contrats administratifs, marchés publics, responsabilité administrative etc.) dans lesquels seraient déployés les juristes actuels de la Cour ainsi que des personnes ressources extérieures. L'érection de cette structure (2017) s'accompagnerait d'une formation intensive de ces personnels via le programme prioritaire de formation prévu par l'objectif 1. L'objectif est de disposer de

ressources humaines pleinement fonctionnelles à l'horizon 2020, date anticipée de l'adoption du cadre juridique définitif du contentieux administratif.

Le *troisième résultat* vise à renforcer les capacités des tribunaux administratifs et financiers à exercer les nombreuses compétences de contrôle de légalité des actes des organes exécutifs et délibérants des collectivités locale ainsi que d'adjudication des litiges administratifs locaux qui leur sont dévolus par le décret de 2005 et les 3 lois de décentralisation. L'établissement et le renforcement graduel des capacités des magistrats de ces juridictions s'opèrera selon les mêmes modalités que celles évoquées dans l'objectif 2: expérimentation du contentieux administratif via le projet de TAF référentiel de l'Ouest puis, extension aux 2 TAF du Sud et du Nord et, enfin, généralisation à l'ensemble des TAF.

Le *quatrième résultat* complète l'établissement central et local des juridictions administratives par la mise en œuvre d'une véritable politique d'accès à la justice administrative des administrés centraux et locaux qui en ignorent pour la plupart l'existence. Cette politique sera fondée sur une large dissémination du mandat de la Cour, des droits des administrés et des moyens de les exercer, qui prendra en considération la spécificité des besoins des personnes vulnérables.

3. Le phasage du plan stratégique

COURT TERME			MOYEN TERME			LONG TERME		
2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024

1. Établir le cadre institutionnel intérimaire

- Dispositif de gestion de la réforme
- Cadre juridique intérimaire: règlement intérieur, code d'éthique, statut des magistrats des TAF, droit processuel
- Instauration du directeur exécutif
- Nouvel organigramme de la Cour
- Redéploiement ou mobilisation des personnels
- Renforcement des services substantifs d'appui
- Implantation des NTIC
- Programme prioritaire de mise à niveau des effectifs redéployés

2. Expérimenter le cadre institutionnel intérimaire

- Programme pilote de jugement des comptes des comptables centraux
- Programme pilote de jugement des comptes des gestionnaires de deniers publics
- Programme pilote de production annuelle du rapport de vérification des comptes généraux
- Programme pilote de production annuelle de l'avis sur les projets de lois de finances
- Programme pilote de production du rapport annuel sur la situation financière du pays
- Programme pilote d'audits annuels de gestion
- Programme pilote de production du rapport annuel de la Cour
- Expérimentation du TAF référentiel de l'Ouest
- Étendre l'expérimentation à 2 TAF Sud et Nord

3. Établir le cadre institutionnel définitif

- Évaluation des pilotes
- Révision constitutionnelle, législative et réglementaire
- Procédures définitives
- Organigramme central et local définitif
- Équipement du nouveau palais de la Cour
- Équipement de 7 TAF
- Institutionnaliser la fonction formation

4. Affirmer la CSCCA en pôle d'excellence et tendre vers la réalisation des objectifs de la vision 2024

- Juger annuellement l'ensemble des comptes centraux et locaux
- Produire sans assistance les rapports essentiels
- Mener sans assistance des audits jugés référentiels
- Assurer au plan central et local le contrôle de légalité et l'adjudication des litiges administratifs

4. Les facteurs de réussite du plan stratégique

CRITÈRE D'APPRÉCIATION DE LA RÉUSSITE DU PLAN
En 2024, la Cour est perçue comme une institution indépendante et proactive, bénéficiant d'une expertise financière et juridique indiscutable, assumant pleinement son mandat dual et ayant retrouvé la confiance des citoyens et des pouvoirs publics.

FACTEURS DE RÉUSSITE DU PLAN		
FACTEUR	**IMPACT**	**LEVIER DE REUSSITE**
Appropriation et pilotage efficient du plan par la CSCCA	• Vision et réactivité du Conseil • Maîtrise des délais • Gestion participative du changement • Programmation fine des crédits budgétaires	• Dispositif adéquat de gestion du plan • Restructuration et formation du personnel • Plein engagement du personnel CSCCA à tous les niveaux • Programmation budgétaire pluriannuelle
Harmonisation entre le Plan stratégique CSCCA et les autres chantiers de réforme	• Cohérence du Plan stratégique avec le programme de réforme des finances publiques et de décentralisation • Compréhension réciproque des enjeux et agendas de réforme • Meilleure coordination des réformes aux plans central et local	• Tables de concertation centrales et locales associant les parties prenantes • Rapportage régulier des réalisations du plan stratégique
Consensus entre la Cour, le Parlement et le Gouvernement sur les réformes légales et réglementaires à entreprendre	• Faciliter l'adoption des textes constitutionnels, législatifs et réglementaires définissant le mandat définitif de la Cour • Éviter les malentendus entre l'institution et les 2 pouvoirs	• Plaidoyer de la Cour en faveur des réformes • Assistance technique de la Cour dans le drafting des textes
Coordination des aides sur le plan stratégique	• Harmonisation et alignement des PTF sur le programme national • Meilleure mobilisation des ressources, y compris ressources nationales	• Rencontres régulières avec les partenaires au développement • Rapportage régulier sur les réalisations des projets appuyés par le PTF

V. LE PLAN OPÉRATIONNEL 2016-2021

Le plan opérationnel sert l'atteinte des résultats et produits de chaque objectif du plan stratégique en identifiant, séquençant et budgétant les sous-produits et activités principales de chaque résultat stratégique. Il s'assimile à une architecture de projets autonomes s'inscrivant dans un tout hiérarchisé et conçus pour se renforcer mutuellement. Ces projets serviront de support à la programmation budgétaire nationale de la Cour ainsi qu'à la mobilisation des assistances extérieures en vue de combler les gaps de financement budgétaire. Le plan opérationnel pourrait faire l'objet d'une évaluation triennale en vue d'éventuels ajustements, qui prendra en considération les indicateurs adossés à chaque sous-produit. Le budget du plan s'élève à 8,3 millions USD se répartissant comme suit:

Assistance technique	1,910,000
Équipement	1,850,000
Communication	505,000
Infrastructures	2,150,000
Formation	1,880,000
TOTAL	**8,295,000**

La Cour prendra en charge l'essentiel des coûts d'infrastructures (construction de 3 bâtiments de TAF, soit 1,4 M.USD, bâtiment provisoire pour les archives, soit 0,4 M.USD, bâtiment provisoire hébergeant les formations du programme prioritaire, soit 0,2 M.USD), les coûts liés au recrutement de personnels additionnels (magistrats et greffiers des TAF, personnels des technostructures prévues par le plan, soit une masse salariale de 2 M.USD sur 5 ans - non factorisée dans le budget ci-dessus). Il en résulte que les financements extérieurs recherchés s'élèvent à 6,29 M.USD sur une période de 5 ans.

OBJECTIF 1

PILOTER LE CHANGEMENT ET SE DOTER DE L'ASSISE INSTITUTIONNELLE ET ADMINISTRATIVE NECESSAIRE AU BON EXERCICE DU MANDAT DUAL

RESULTAT 1.1

LE CADRE DE GESTION DE LA REFORME EST ETABLI

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			MT		LT		
					16	17	18	19	20	21		
1.1.1 Incarnation et gouvernance de la réforme	Etablissement de l'Unité de gestion du plan stratégique et opérationnel	• Texte CSCCA fixant le mandat et l'organisation de l'Unité	-	-							CSCCA	L'unité est fonctionnelle et considérée comme contribuant effectivement à la gestion du plan et à la coordination des aides du plan
		• Établissement et staffing et de l'Unité	• Assistance technique et personnel d'appui	300,000							CSCCA PTF	
			• Équipement informatique, bureautique et ameublement	30,000							PTF	
		• Définition du plan de travail et des procédures	• Assistance technique; cf. ci-dessus	-							PTF	
	Table de concertation nationale	• Plaidoyer	• Frais de séminaires	10,000							CSCCA	La table est constituée, se réunit régulièrement et constitue une plateforme efficace d'harmonisation des différentes réformes
		• TdR de la table									CSCCA	
		• Rencontres périodiques									CSCCA	
	Unité de contrôle interne de la Cour	• Mandat, missions, organigramme et descriptions de postes	• Assistance technique	30,000							PTF	L'Unité est fonctionnelle et produit régulièrement des rapports satisfaisants en matière de contrôle de qualité, d'audit interne ainsi que d'évaluation de la qualité des jugements de la Cour
		• Procédures et outils de contrôle										
		• Formation des personnels										
		• Affectation des personnels	-	-							CSCCA	
		• Équipement	• Informatique, bureautique et ameublement	20,000							PTF	
	Unité de communication interne et externe	• Mandat, missions, organigramme et descriptions de postes	• Assistance technique • Formations	50,000							PTF	L'Unité est fonctionnelle et exécute son programme de communication interne et externe Le programme pilote de communication interne a affermi l'esprit d'entreprise et l'adhésion du personnel à la réforme Le programme pilote de communication externe a amélioré la perception générale du rôle de la Cour et des enjeux et résultats de la réforme
		• Formulation du plan de communication										
		• Formation des personnels										
		• Affectation des personnels	-	-							CSCCA	
		• Équipement	• Informatique, mobilier, consommables, moyens de production audio-visuelle	50,000							PTF	
		• Programmes pilotes de communication interne et externe	• Sous-traitances • Production directe • Frais de diffusion multimédia	200,000							PTF / CSCCA	
		• Programme permanent de communication interne et externe	• Idem	250,000							CSCCA	

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			MT		LT		
					16	17	18	19	20	21		
1.1.2 Habilitation des conseillers et des directeurs à impulser le changement	Formations en management stratégique et gestion du changement complexe	• Programme de formation sur site (4 sessions d'1 semaine)	• Cf. 1.4.1	-							PTF	Les formations et voyages prévus ont été réalisés suivant le calendrier du plan prioritaire de formation Deux jumelages au moins ont été accordés avec 1 ISC du Nord et 1 ISC du Sud
	Voyages d'études et jumelages	• 1 voyage par conseiller et directeur									PTF	
1.1.3 Dissémination du mandat et des réalisations de la Cour	Site Internet de la CSCCA	• Conception du site	• Assistance technique	40,000							PTF	Le site de la Cour est fonctionnel, considéré comme informatif, significativement visité et régulièrement mis à jour Le rapport est publié annuellement à partir de 2017
		• Mise à jour	-	-							NTIC CSCCA	
		• Hébergement du site	• Frais d'hébergement	5,000							CSCCA	
	Rapport annuel de la CSCCA	• Formatage du rapport	• Assistance technique	20,000							PTF	
		• Publication annuelle	• Frais de reprographie	40,000							CSCCA	
RESULTAT 1.2 LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA COUR EST MODERNISE												
1.2.1 Clarification du mandat et de l'encadrement juridique général	Règlement intérieur clarifiant provisoirement le mandat et établissant l'encadrement juridique intérimaire	• Toilettage du règlement intérieur	• Assistance technique	10,000							PTF	Le règlement intérieur recèle les éléments critiques de clarification du mandat et de l'organisation intérimaire de la Cour La Cour a contribué au drafting des projets de révisions constitutionnelle, législative et réglementaire
	Contribution aux révisions constitutionnelles, législatives et réglementaires	• Définition consensuelle des orientations de réforme	• Table de concertation	-							CSCCA	
		• Contribution au drafting des projets de textes	• Assistance technique	30,000							PTF	
1.2.2 Délégation par le Conseil de la fonction managériale	Institutionnalisation de la fonction de Directeur exécutif	• Description du poste	-	-							CSCCA	La fonction est instituée, le poste est pourvu et décharge le Conseil des tâches managériales
		• Affectation au poste	-	-								
1.2.3 Restructuration de la Cour	Nouveau cadre organisationnel	• Analyse fonctionnelle	• Assistance technique	80,000							PTF	La nouvelle structure de la Cour reflète son mandat révisé Elle dispose fin 2019 de l'ensemble des effectifs requis par son nouveau cadre organique
		• Nouvel organigramme, descriptions des postes, nouveau cadre organique des emplois										
	Politique pluriannuelle de redéploiement ou de mobilisation des effectifs centraux	• Analyse adéquation postes / compétences										
		• Stratégie de redéploiement										
		• Redéploiement graduel des effectifs	-	-							CSCCA	
1.2.4 Renforcement des capacités des services appuyant l'exercice du mandat dual	Renforcement des capacités du greffe	• Révision et simplification des procédures / manuels de procédures	• Assistance technique	80,000							PTF	Les procédures sont rationalisées et le travail du greffe informatisé Le greffe assure efficacement et dans les délais de traitement des dossiers et la préparation des jugements
		• Système expert de rédaction des jugements										
		• Système sécurisé de gestion intégrée et de suivi des dossiers incorporé dans le réseau de la Cour										
		• Dotation en équipement	• Informatique,	40,000							PTF	

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			MT		LT		
					16	17	18	19	20	21		
			bureautique et ameublement									
		• Digitalisation des archives	• Consommables	10,000							CSCCA	
		• Formation des agents	• Programme prioritaire de formation (Cf.1.4.1)	-							PTF	
	Renforcement des capacités de l'Auditorat	• Formation des auditeurs	• Programme prioritaire de formation (Cf.1.4.1)	-							PTF CSCCA	Les formations du plan prioritaires ont été réalisées
	Restructuration des archives	• Aménagement, équipement et sécurisation du centre d'archives de la rue des Casernes	• 6 containers 40' • Equipement informatique, bureautique et de classement	400,000							PTF	Les infrastructures temporaires ont été édifiées et équipées en 2017 L'ensemble des archives ont été réhabilitées, classées et numérisées en 2018 La base de donnés archives est intégrée dans le réseau de la Cour en 2019
		• Plan et nomenclature d'archivage • Base de données archives et formation usagers	• Assistance technique	40,000							PTF	
		• Réhabilitation et numérisation des archives	• Personnel de l'Unité	-							CSCCA	
		• Intégration de la base de données archives dans le réseau de la Cour	• Cf. projet NTIC ci-dessous	-							CSCCA	
		• Formation des agents	• Programme prioritaire de formation (Cf.1.4.1)	-							PTF	
	Établissement d'un centre de reprographie	• Aménagement et équipement du centre	• Matériel reprographique à haut débit • Mobilier	60,000 10,000							PTF	La Cour n'externalise plus sa production documentaire
	Renforcement des capacités de la DRH	• Restructuration de la DRH	• Assistance technique	80,000							PTF	Le nouvel organigramme de la DRH centralise en son sein toutes les prérogatives de GRH La gestion modernisée des RH garantit la maitrise et la motivation des effectifs conformément au statut de la Fonction publique La carrière au sein de la Cour privilégie le mérite
		• Manuel de politiques et procédures de GRH incluant les mécanismes d'évaluation des agents										
		• Conception et implantation d'un système intégré de gestion administrative et financière des RH										
		• Conception et implantation d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois										
		• Equipement	• Informatique, bureautique et ameublement	20,000								
		• Extension de l'Intranet aux 10 TAF	• Assistance technique • Equipement	40,000 110,000							PTF	
		• Formation des agents centraux et locaux à l'usage de l'Intranet	• Programme prioritaire de formation (Cf.1.4.1)	-								
		• Formation des agents du service NTIC à assurer la maintenance de l'Intranet	• Programme prioritaire de formation (Cf.1.4.1)	-							PTF	

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			MT		LT		
					16	17	18	19	20	21		
RESULTAT 1.3 LA COUR EST GRADUELLEMENT DECENTRALISEE												
1.3.1 Conceptualisation du processus de décentralisation de la Cour	Mutualisation de l'approche de décentralisation	• Table de concertation sectorielle (CSCCA - ministère des finances - ministère de l'Intérieur - ministère du Plan)	-	-							CSCCA	La table est constituée, se réunit régulièrement et constitue une plateforme efficace de programmation et d'accompagnement de la fonctionnalisation des TAF
	Formalisation des responsabilités réciproques	• Cahier des charges du processus de décentralisation de la Cour	• Assistance technique	10,000							PTF	
1.3.2 Définition du cadre institutionnel intérimaire de décentralisation	Cadre organisationnel et procédural	• Définition dans le règlement intérieur de la Cour des compétences, organigramme, postes types, droit processuel des TAF	• Assistance technique (appui aux produits 1.3.2 à 1.3.4)	100,000							PTF	Le règlement intérieur recèle les éléments critiques de clarification du mandat, d'organisation intérimaire des TAF, incluant le statut des magistrats Une structure unifiée assure un accompagnement efficient du travail des TAF
	Professionnalisation de la fonction juridictionnelle locale	• Création par le règlement intérieur d'un corps polyvalent de magistrats financiers et administratifs										
	Renforcement des capacités de la direction CSCCA en charge des TAF	• Organigramme et postes de la nouvelle structure										
		• Guides de monitoring										
		• Équipement	• Moyens roulants et de communication pour assurer le monitoring	60,000								
1.3.3 Expérience pilote avec 3 TAF (Ouest, Nord, Sud)	Expérience référentielle du TAF Ouest	• Table de concertation locale TAF - unités déconcentrées ministère des finances - ministère de l'Intérieur - collectivités	-	-							CSCCA	L'expérience référentielle est harmonisée avec les partenaires locaux de la Cour Le TAF Ouest est fonctionnel et exerce effectivement ses attributions administratives et juridictionnelles
		• Définition du cahier des charges de l'expérience référentielle	• Assistance technique (Cf. 1.3.2)	- -							PTF	
		• Guides de procédures de contrôle financier et de contentieux administratif										
		• Équipement du TAF Ouest	• Informatique, bureautique, ameublement et 1 véhicule	90,000								
		• Affectation et formation des magistrats du TAF Ouest	-	-								
		• Sensibilisation des justiciables sur l'existence du TAF Ouest	• Programme de communication (Cf. 1.1.1)	-								
	Expérience pilote de 2 TAF Nord et Sud	• Table de concertation locale TAF - unités déconcentrées ministère des finances - ministère de l'Intérieur -	-	-							CSCCA	L'expérience pilote est harmonisée avec les partenaires locaux de la

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			MT		LT		
					16	17	18	19	20	21		
		collectivités										Cour Les TAF Nord et Sud sont fonctionnels et exercent effectivement leurs attributions administratives et juridictionnelles
		• Définition du cahier des charges de l'expérience pilote	• Assistance technique (Cf. 1.3.2)	-								
		• Guides de procédures de contrôle financier et de contentieux administratif		-								
		• Construction du TAF du Sud • Nouveaux locaux pour le TAF Nord	• Coût de construction	800,000							CSCCA	
		• Équipement des 2 TAF	• Informatique, bureautique, ameublement et 2 véhicules	180,000							PTF	
		• Raccordement au réseau CSCCA	• Cf. 1.2.4	-							PTF	
		• Affectation et formation des magistrats, auditeurs, greffiers et archivistes des TAF Nord et Sud	• Programme prioritaire de formation (Cf.1.4.1)	-							PTF	
		• Sensibilisation des justiciables sur l'existence des TAF Nord et Sud	• Programme de communication (Cf. 1.1.1)	-							PTF	
		• Déroulement de l'expérience pilote	-	-							CSCCA	
1.3.4 Définition du cadre institutionnel définitif de décentralisation	Adoption du cadre organisationnel et juridique définitif des TAF	• Séminaire national d'évaluation de l'expérience pilote et de détermination du cadre définitif	• Frais de séminaire	10,000							CSCCA PTF	Le séminaire national a suscité un consensus sur le cadre juridique et organisationnel définitif Le projet de dispositif juridique final est soumis aux pouvoirs publics
		• Drafting des textes du cadre définitif	• Assistance technique (Cf. 1.3.2)	-							PTF	
		• Adoption de l'organigramme et des procédures type des TAF	• Assistance technique (Cf. 1.3.2)	-							PTF	
	Établissement et renforcement des capacités des 7 autres TAF	• Construction des TAF d'Artibonite et du Nord-Ouest	• Coût de construction	800,000							CSCCA	Les 10 TAF sont fonctionnels en 2021 et exercent effectivement leurs attributions administratives et juridictionnelles
		• Équipement de 7 TAF	• Informatique, bureautique, ameublement et 7 Véhicules	560,000							PTF	
		• Raccordement au réseau CSCCA	• Cf. 1.2.4	-							PTF	
		• Affectation et formation des magistrats, auditeurs, greffiers et archivistes des 7 TAF	• Programme prioritaire de formation (Cf.1.4.1)	-							PTF	
		• Sensibilisation des justiciables sur l'existence des 7 TAF	• Programme de communication (Cf. 1.1.1)	-							PTF	

RESULTAT 1.4 LES EFFECTIFS CENTRAUX ET LOCAUX SONT REGULIEREMENT FORMES												
Produit	**Sous-produit**	**Activités**	**Moyens**	**Budget (USD)**	**Calendrier**						**Calendrier**	**Calendrier**
					CT			CT		CT	CT	CT
					16	16	16	16	16	16		
1.4.1 Remise à niveau des effectifs sur les court et moyen termes	Programme prioritaire de formation et de perfectionnement des agents centraux et locaux	• Identification des besoins prioritaires • Formulation d'un programme quinquennal	• Assistance technique	30,000							PTF	Le programme prioritaire de formation a permis d'adresser les besoins les plus urgents des unités
		• Déroulement du programme	• Frais de formations	1, 500,000							PTF	
		• Évaluation de l'impact du programme; orientations d'un programme à long terme	• Assistance technique ci-dessus	-							PTF	L'ensemble des personnels ont bénéficié des formations substantives prévues par le programme prioritaire
	Dotation de la bibliothèque centrale	• Fond documentaire • Abonnements	• Acquisition de matériels didactiques	50,000							PTF	La bibliothèque centrale est fonctionnelle et régulièrement visitée
	Dotation de fonds documentaires succincts pour les TAF	• Idem	• Idem	50,000							PTF	Idem
1.4.2 Institutionna-lisation de la Fonction formation	Création d'une Unité de formation permanente et d'un du centre de formation au sein de la DRH	• Organigramme, postes et procédures de travail de l'Unité et du centre de formation interne de la CSCCA	• Assistance technique	50,000							PTF	L'Unité est fonctionnelle en 2020 et apte à formuler, dérouler et évaluer le programme de formation et de perfectionnement permanent des fonctionnaires
		• Base de données de gestion prévisionnelle de la formation										
		• Plan pluriannuel glissant de perfectionnement										
		• Équipement du centre de formation interne de la CSCCA	• Equipement didactique	300,000								
		• Formation des formateurs	• Frais de formation	50,000								
		• Conception de curricula	• Frais de rédaction de précis	80,000								
			Total Objectif 1	**6, 925,000**								

OBJECTIF 2

ASSUMER LA MUTATION VERS LE CONTROLE A POSTERIORI ET LA CERTIFICATION DES COMPTES TOUT EN DEVELOPPANT LA COMPETENCE D'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

RESULTAT 2.1

L'APUREMENT JURIDICTIONNEL DES COMPTES CENTRAUX ET LOCAUX EST SYSTEMATISE

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			MT		LT		
					16	17	18	19	20	21		
2.1.1 Détermination concertée du processus d'apurement	Mutualisation de l'approche d'apurement	• Table de concertation sectorielle (CSCCA - ministère des finances - ministère de l'Intérieur - ministère du Plan)	-	-							CSCCA	La table est constituée, se réunit régulièrement et constitue une plateforme efficace de programmation et d'accompagnement du processus d'apurement
		• Cahier des charges de l'implantation graduelle du jugement des comptes centraux et locaux	• Assistance technique	80,000							PTF	
2.1.2 Renforcement des capacités de la DAC à assurer sa fonction de soutien à l'apurement juridictionnel	Mise en cohérence et centralisation du dispositif d'apurement	• Analyse fonctionnelle des entités contribuant à l'apurement des comptes										La DAC restructurée intègre les unités connexes contribuant à l'apurement et est progressivement en mesure d'apurer l'ensemble des comptes ;
		• Organigramme révisé de la DAC, description de postes,										
	Dotation en outils appropriés d'apurement	• Révision et simplification des procédures et modes opératoires d'apurement des comptes des comptables publics centraux et locaux										La DAC dispose des outils l'habilitant au jugement des comptes des comptables et gestionnaires de deniers publics
		• Dotation en outils informatisés d'analyse et de gestion, incluant connexion multiposte de la DAC au Sysdep et autres outils										
		• Mutualisation avec l'IGF des informations ainsi que des méthodes et outils de contrôles										
		• Équipement	• Informatique, bureautique et ameublement	50,000							PTF	
		• Allocation et équipement de locaux additionnels pour les vérificateurs	• Location sur 3 ans • Ameublement	100,000 50,000							CSCCA	Les équipes disposent de bureaux pour préparer leurs rapports
	Adéquation quantitative et qualitative des personnels	• Redéploiement des effectifs sur les nouveaux postes de la DAC	-	-							CSCCA	La DAC dispose fin 2018 de l'ensemble des effectifs requis par son nouveau cadre organique, lui conférant les compétences voulues dans ses domaines d'attribution
		• Formation intensive des personnels redéployés	• Programme prioritaire de perfectionnement	-							PTF	
2.1.3 Renforcement des capacités du Conseil à apurer les	Identification du dispositif juridictionnel le plus	• Étude de faisabilité sur l'alternative de création d'un TAF spécial ou la mise en place au sein du Conseil	• Assistance technique du 2.1.2	-							PTF	Le mécanisme ad hoc est fonctionnel en 2018 et garantit aux gestionnaires

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			MT		LT		
					16	17	18	19	20	21		
comptes des gestionnaires de deniers publics centraux et locaux	approprié	d'un dispositif ad hoc										de deniers publics le bénéfice du double degré de juridiction Les gestionnaires de deniers publics sont informés sur l'existence du mécanisme
	Établissement du dispositif retenu	• Formulation du droit processuel applicable par le dispositif										
		• Manuel de procédures										
		• Formation des personnels concernés de la DAC	• Programme prioritaire de perfectionnement	-							PTF	
		• Campagne d'information des gestionnaires de deniers publics	• Programme de communication (Cf. 1.1.1)	-							PTF	
2.1.4 Renforcement des capacités d'apurement juridictionnel par les TAF des comptes des comptables centraux et locaux	Expérience de TAF référentiel de l'Ouest	• Cf. 1.3.3	-	-							PTF CSCCA	Le TAF référentiel Ouest est fonctionnel et exerce effectivement l'apurement de l'ensemble des comptes centraux et locaux
	Expérience pilote de 2 TAF dans les départements du Nord et du Sud		-	-							PTF CSCCA	Les TAF pilote Nord et Sud sont fonctionnels et exercent effectivement l'apurement de l'ensemble des comptes centraux et locaux
	Généralisation de l'implantation des TAF		-	-							PTF CSCCA	Les 10 TAF sont fonctionnels en 2021 et exercent effectivement l'apurement de l'ensemble des comptes centraux et locaux
RESULTAT 2.2 **L'EXAMEN OU LA CERTIFICATION DES COMPTES CENTRAUX DE L'ETAT SONT REALISES EN TEMPS OPPORTUN ET DE FAÇON ENDOGENE**												
2.2.1 Reformatage du rapport de vérification des comptes centraux en fonction des attentes réciproques de la Cour, du MEF et du Parlement	Mutualisation de l'approche de certification des comptes de l'État	• Table de concertation CSCCA, - min. des finances - min. de la Planification - Parlement	-	-							CSCCA	La table est constituée se réunit régulièrement et trouve une entente sur le format des rapports Les rapports MEF et CSCCA ont été reformatés et répondent aux attentes respectives de la CSCCA et du Parlement
		• Reformatage (i) du rapport MEF, (ii) du rapport CSCCA de vérification des comptes centraux	• Assistance technique	80,000							PTF	
		• Reformatage de l'avis sur le projet de loi de finances										
2.2.2 Renforcement des capacités de la Direction des comptes généraux à assurer la maîtrise d'œuvre de la production du <u>rapport de vérification des comptes centraux</u> et de <u>l'avis sur le projet de loi de finances</u>	Restructuration de la DCG	• Ajustements au mandat de la DCG										La DCG est restructurée, dotée d'un Comité du rapport et de l'avis sur le projet de budget, associant les expertises requises et bénéficie des outils et méthodologies nécessaires à l'analyse et production des rapports essentiels.
		• Organigramme révisé, description de postes										
		• Création et renforcement des capacités d'un "comité du rapport et de l'avis"										
		• Équipement	• Informatique, bureautique et ameublement	40,000							PTF	
	Dotation en outils appropriés de	• Guide d'analyse et de production du rapport et de l'avis	• Assistance technique du 2.2.1	-							PTF	

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			MT		LT		
					16	17	18	19	20	21		
	certification des comptes généraux	• Outils informatisés d'analyse										
	Adéquation quantitative et qualitative des personnels	• Redéploiement ou mobilisation des effectifs	-	-							CSCCA	
		• Formation des personnels redéployés	• Programme prioritaire de perfectionnement	-							PTF	
	Production progressivement endogène du rapport et de l'avis	• Expérience pilote sur 3 ans de production annuelle des 2 documents, avec le coaching de consultants	• Assistance technique	150,000							PTF	6 rapports et avis produits dans les délais et jugés satisfaisants
		• Production ultérieure annuelle des rapports essentiels, sans assistance extérieure	-	-							CSCCA	Idem
	Information et transparence du rapport et de l'avis	• Publication des rapports sur le site Internet de la Cour	-	-							CSCCA	À partir de 2018, les rapports sont publiés régulièrement sur le site Web CSCCA
RESULTAT 2.3 **LE CONTROLE DE GESTION EST PROGRESSIVEMENT SYSTEMATISE**												
2.3.1 Reformatage du rapport sur la situation financière du pays	Mutualisation de l'approche de production du rapport	• Table de concertation CSCCA, - min. des finances - min. de la Planification - Parlement	-	-							CSCCA	La table est constituée, se réunit régulièrement et définit le format approprié du rapport
		• Reformatage du rapport	• Assistance technique	60,000							PTF	Le rapport a été reformaté et répondent aux attentes de du Parlement
2.3.2 Renforcement des capacités de la Direction du contrôle à assurer la maîtrise d'œuvre de la production du <u>rapport sur la situation financière du pays</u>	Restructuration de la Direction du contrôle	• Ajustements au mandat de la DC										La DC est restructurée et bénéficie des outils et méthodologies nécessaires à l'analyse et production des rapports essentiels Le Comité du rapport est en place, associe les titulaires de fonctions idoines et travaille régulièrement, suivant le calendrier prévu ;
		• Organigramme révisé, description de postes										
		• Création et renforcement des capacités d'un "comité du rapport" associant les expertises requises										
		• Équipement	• Informatique, bureautique et ameublement	40,000							PTF	
	Dotation en outils appropriés à la collecte des données et à la production du rapport	• Guide méthodologique de production du rapport; •	• Assistance technique (cf. 2.3.1)	-							PTF	
		• Outils informatisés d'analyse, incluant postes Sysdep	• Service NTIC de ka CSCCA	-							CSCCA	
	Adéquation quantitative et qualitative des personnels	• Redéploiement ou mobilisation des effectifs	-	-							CSCCA	
		• Formation intensive des personnels redéployés	• Programme prioritaire de perfectionnement	-							PTF	
	Production progressivement	• Expérience pilote sur 3 ans de production annuelle du rapport, avec	• Assistance technique	120,000							PTF	3 rapports annuels produits dans les délais et jugés

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			MT		LT		
					16	17	18	19	20	21		
	endogène du rapport	le coaching de consultants										satisfaisants
		• Production ultérieure annuelle du rapport, sans assistance extérieure	-	-							CSCCA	Les rapports conçus sans assistance extérieure sont jugés satisfaisants
	Information et transparence du rapport et de l'avis	• Publication du rapport sur le site Internet de la Cour	-	-							CSCCA	À partir de 2018, les rapports sont publiés régulièrement sur le site Web CSCCA
2.3.3 Renforcement des capacités de production d'audits sectoriels de gestion	Institutionnalisation de la fonction d'audit de gestion	• Création d'une technostructure auprès du Conseil en charge des audits de gestion	• Assistance technique	60,000							PTF	La technostructure bénéficie des outils, méthodologies et compétences nécessaires à l'analyse et production de revues sectorielles Dès 2018, la fonction Audit sectoriel de gestion est opérationnelle
		• Formation des contrôleurs de gestion	• Programme prioritaire de perfectionnement	-							PTF	
	Dotation en outils appropriés à la collecte des données et à la réalisation des audits	• Conception d'une guide de contrôle de gestion et dotation en outils informatisés d'analyse	• Assistance technique ci-dessus	-							PTF	
	Production progressivement endogène des audits de gestion	• Expérience pilote sur 3 ans de 2 revues sectorielles/an avec le concours de consultants	• Assistance technique	180,000							PTF	6 audits jugés satisfaisants
		• Réalisation endogène des contrôles de gestion	-	-							CSCCA	Idem
			Total objectif 2	**1, 010,000**								

OBJECTIF 3
ÉTABLIR ET FONCTIONNALISER L'ORDRE DES JURIDICTIONS ADMINISTRATIVES

RESULTAT 3.1
L'ENCADREMENT JURIDIQUE DU CONTENTIEUX ADMINISTRATIF EST COMPLET ET COHERENT

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			CT		CT		
					16	16	16	16	16	16		
3.1.1 Détermination participative du processus de modernisation du secteur des juridictions administratives	Mutualisation de l'approche	• Table de concertation CSCCA, - ministère des finances - ministère de la Justice - ministère de l'Intérieur, Parlement, Cour de Cassation	-	-							CSCCA	La table est constituée, se réunit régulièrement et constitue une plateforme efficace de mutualisation des approches d'implantation des juridictions administratives
		• Cahier des charges de l'implantation des juridictions administratives	• Assistance technique	100,000							PTF	
3.1.2 Modernisation du corpus normatif administratif	Modernisation et mise en cohérence du droit administratif général ou spécial	• Recension du droit actuel et recueil des textes administratifs actuellement applicables										Les lacunes du droit administratif ont été identifiées et un programme de réforme législative formulé et accompagné par le CSCCA
		• Diagnostic du droit administratif et proposition de réformes										
		• Programme de réformes législatives ou réglementaires dotant le pays d'un cadre normatif complet et harmonisé										
	Clarification des compétences administratives de la CSCCA et des TAF	• Clarification des compétences juridictionnelles (i.e. contrôle de légalité des actes administratifs harmonisée avec le Conseil Constitutionnel) • Clarification de la compétence consultative de la CSCCA										Les projets de textes, clarifiant les compétences, ont été soumis aux pouvoirs publics, avec la participation de la Cour
	Formalisation du droit processuel administratif	• Court terme: droit processuel intérimaire établi par le règlement intérieur										Les procédures applicables aux recours en excès de pouvoir et aux contentieux de pleine juridiction sont formalisées dans le règlement intérieur Les projets de textes établissant le droit processuel définitif ont été soumis aux pouvoirs publics
		• Moyen terme: droit processuel définitif établi par décret (incluant régime des référés administratifs et des voies d'exécution)										
RESULTAT 3.2 **LA FONCTION DE JURIDICTION ADMINISTRATIVE CENTRALE EST INCARNEE DANS L'ORGANIGRAMME DE LA COUR**												
3.2.1 Dotation d'une expertise juridique permanente appuyant la fonction juridictionnelle et consultative du	Connaissance d'administration comparée des hautes juridictions administratives	• Voyages d'études auprès de juridictions référentielles de droit romano-germanique	• Frais de voyages	80,000							PTF	Les formations et voyages prévus ont été réalisés suivant le calendrier du plan prioritaire de formation Deux jumelages au moins ont été accordés avec 1
		• Organisation de jumelages									PTF	

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			CT		CT		
					16	16	16	16	16	16		
Conseil et des TAF												juridiction du Nord et 1 juridiction du Sud
	Création d'une Direction du droit et du contentieux administratifs	• Mission, organigramme et description de postes	• Assistance technique du 3.1.2								PTF	La direction est instituée et recèle l'ensemble de l'expertise juridique nécessaire à l'exercice du mandat juridictionnel de la Cour En 2018, la direction exécute pleinement sa mission
		• Redéploiement ou mobilisation des effectifs substantifs									CSCCA	
		• Équipement	• Informatique, bureautique et ameublement	40,000							PTF	
		• Base de données législatives et jurisprudentielles incorporée à terme dans l'Intranet de la CSCCA	• Assistance technique	20,000							PTF	
3.2.2 Imprégnation du droit administratif parmi les Conseillers, magistrats et directeurs	Formation sur place	• Droit constitutionnel, droit administratif général, procédure administrative	• Programme prioritaire de perfectionnement	-							PTF	
RESULTAT 3.3 **LE CONTENTIEUX ADMINISTRATIF LOCAL EST GRADUELLEMENT ASSURE PAR LES TRIBUNAUX ADMINISTRATIFS DEPARTEMENTAUX**												
3.3.1 Renforcement des capacités des TAF à assurer l'adjudication au premier degré des litiges administratifs	Expérience pilote de TAF référentiel de l'Ouest	• Cf. 1.3.3	-	-							PTF	Le TAF référentiel Ouest est fonctionnel et assure le contrôle de légalité et l'adjudication des litiges centraux et locaux
	Expérience pilote de 2 TAF dans les départements du Nord et du Sud		-	-							PTF	Les TAF pilote Nord et Sud sont fonctionnels et assurent le contrôle de légalité et l'adjudication des litiges de leur ressort
	Généralisation de l'implantation des TAF		-	-							PTF	Idem
RESULTAT 3.4 **LA JURIDICTION ADMINISTRATIVE EST CONNUE ET LES JUSTICIABLES SONT INFORMES SUR LEURS DROITS**												
3.4.1 Information sur le rôle de la Cour et des TAF	Politique coordonnée d'information sur le rôle juridictionnel administratif de la CSCCA	• Campagnes de sensibilisation centrales et locales	• CF.1.1.1	-							PTF	Les pouvoirs publics et les populations sont au fait du rôle et des réalisations de la Cour en matière de contentieux administratif
		• Formatage puis publication du rapport annuel de la formation administrative de la Cour	• Assistance technique du 3.1.2	-							CSCCA	
		• Colloque annuel sur la juridiction administrative	• Frais de séminaires	60,000							PTF	
3.4.2 Amélioration de l'accès à la justice administrative	Habilitation des justiciables	• Structure légère d'accueil et d'orientation des justiciables de la CSCCA et des TAF Ouest, Nord et Sud	• Équipement	30,000							PTF	Les populations et administrations locales sont informées sur leurs droits et sur la manière de les exercer
		• Généralisation aux 10 TAF										
		• Dissémination et vulgarisation des	• Assistance technique	40,000							PTF	

Produit	Sous-produit	Activités	Moyens	Budget (USD)	Calendrier						Financement	Indicateur
					CT			CT		CT		
					16	16	16	16	16	16		
		procédures de justice administrative (site Internet de la Cour et fascicules)	• Frais de reproduction									
		• Campagnes de vulgarisation locale adressant les besoins spécifiques des populations vulnérables	• Programme de communication (Cf. 1.1.1)	-							PTF	
	Habilitation des acteurs du procès administratif	• Programme de mise à niveau en droit et procédure administratifs des avocats centraux et locaux, accordé avec le Barreau	• Programme prioritaire de perfectionnement	-							PTF	La formation des avocats est intervenue conformément au plan prioritaire de formation
			Total objectif 3	**370,000**								

TOTAL GÉNÉRAL 8, 305,000

ANNEXES

ANNEXE 1 : RÉCAPITULATIF DES OBJECTIFS, RÉSULTATS ET PRINCIPALES ACTIVITÉS

OBJECTIF 1
PILOTER LE CHANGEMENT ET SE DOTER DE L'ASSISE INSTITUTIONNELLE ET ADMINISTRATIVE NECESSAIRE AU BON EXERCICE DU MANDAT DUAL

RESULTAT 1.1
LE CADRE DE GESTION DE LA REFORME EST ETABLI

1.1.1 Incarnation et gouvernance de la réforme

- Unité de gestion du plan stratégique et opérationnel
- Table de concertation nationale CSC/CA - Min. finances - Min. Intérieur - Min. Justice - Min. Planification
- Unité de contrôle interne de la Cour
- Unité de communication interne et externe

1.1.2 Habilitation du Conseil et des directeurs à impulser le changement

- Formations en management stratégique et gestion du changement complexe
- Voyages d'études et jumelages

1.1.3 Dissémination du mandat et des réalisations de la Cour

- Site Internet de la CSC/CA
- Rapport annuel de la CSC/CA
- Campagnes de sensibilisation nationale et locale

RESULTAT 1.4
LES EFFECTIFS CENTRAUX ET LOCAUX SONT REGULIEREMENT FORMES

1.4.1 Remise à niveau des effectifs sur les court et moyen termes

- Identification des besoins prioritaires
- Programme prioritaire de formation et de perfectionnement des agents centraux et locaux
- Dotation de la bibliothèque centrale / dotation de fonds documentaires pour les TAF

1.4.2 Institutionnalisation de la Fonction formation

- Unité de gestion prévisionnelle au sein de la DRH créée et fonctionnalisée
- Centre de formation établi dans le nouveau Palais de la Cour
- Formation de formateurs

RESULTAT 1.2
LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA COUR EST MODERNISE

1.2.1 Clarification du mandat et de l'encadrement juridique général

- Règlement intérieur clarifiant provisoirement le mandat et établissant l'encadrement juridique intérimaire
- Plaidoyer en faveur des révisions constitutionnelles, législatives et réglementaires
- Contribution au drafting des projets de textes

1.2.2 Institutionnalisation de la fonction de Directeur exécutif, en charge de la fonction managériale

1.2.3 Restructuration de la Cour

- Nouvel organigramme, description des postes et nouveau cadre organique des emplois
- Politique pluriannuelle de redéploiement ou de mobilisation des effectifs centraux
- Redéploiement graduel des effectifs

1.2.4 Renforcement des capacités des services appuyant l'exercice du mandat dual

- Renforcement des capacités des services centraux d'appui substantif (Auditorat, Greffe, Archives)
- Renforcement des capacités des services centraux d'appui administratif (DRH, NTIC, Service technique)

RESULTAT 1.3
LA COUR EST GRADUELLEMENT DECENTRALISEE

1.3.1 Conceptualisation du processus de décentralisation de la Cour selon une approche participative

- Table de concertation sectorielle CSC/CA - ministère des finances - ministère de l'Intérieur - ministère du Plan
- Cahier des charges du processus de décentralisation de la Cour

1.3.2 Définition du cadre institutionnel intérimaire de décentralisation

- Définition dans le règlement intérieur de la Cour des compétences, organigramme, postes types, droit processuel des TAF
- Constitution d'un corps polyvalent de magistrats financiers et administratifs
- Renforcement des capacités de la direction en charge des TAF

1.3.3 Expérience pilote sur 3 ans avec 3 TAF (Ouest, Nord, Sud)

- Table de concertation locale TAF - ministère des finances - ministère de l'Intérieur et définition du cahier des charges de l'expérience pilote
- Installation, dotation en effectifs et équipement des 3 TAF
- Guides de procédures de contrôle financier et de contentieux administratif
- Formation intensive des magistrats administratifs et financiers dans le cadre du programme prioritaire de formation
- Campagnes de sensibilisation des acteurs locaux
- Monitoring de l'expérience pilote par le Conseil et la DTAF

1.3.4 Définition du cadre institutionnel définitif de décentralisation

- Évaluation participative de l'expérience pilote
- Adoption du cadre organisationnel et juridique définitif des TAF
- Création d'un corps dual de magistrats TAF
- Implantation, équipement et renforcement des capacités de 7 TAF additionnels

OBJECTIF 2
ASSUMER LA MUTATION VERS LE CONTROLE A POSTERIORI ET LA CERTIFICATION DES COMPTES TOUT EN DEVELOPPANT LA COMPETENCE D'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

RESULTAT 2.1
L'APUREMENT JURIDICTIONNEL DES COMPTES CENTRAUX ET LOCAUX EST SYSTEMATISE

2.1.1 Détermination concertée du processus d'apurement

- Table de concertation CSC/CA et ministère des finances
- Détermination du cahier des charges de l'implantation graduelle du jugement des comptes centraux et locaux

2.1.2 Renforcement des capacités de la DAC à assurer sa fonction de soutien à l'apurement juridictionnel

- Révision des compétences, de l'organigramme et des postes de la DAC, redéploiement des effectifs
- Révision et simplification des procédures et modes opératoires d'apurement des comptes des comptables publics centraux et locaux
- Mutualisation avec l'IGF des informations ainsi que des méthodes et outils de contrôles
- Dotation en outils informatisés d'analyse et de gestion
- Connexion multiposte de la DAC au Sysdep et autres outils en fonction
- Formation intensive des personnels redéployés

2.1.3 Renforcement des capacités du Conseil à apurer les comptes des gestionnaires de deniers publics centraux et locaux

- Implantation d'un mécanisme garantissant le double degré de juridiction pour le jugement des comptes des gestionnaires de deniers publics

2.1.4 Renforcement des capacités d'apurement juridictionnel des comptes des comptables centraux et locaux

- Expérience pilote de TAF référentiel de l'Ouest
- Expérience pilote de 2 TAF dans les départements du Nord et du Sud
- Généralisation de l'expérience pilote

RESULTAT 2.2
L'EXAMEN OU LA CERTIFICATION DES COMPTES CENTRAUX DE L'ETAT SONT REALISES EN TEMPS OPPORTUN ET DE FAÇON ENDOGENE

2.2.1 Reformatage du rapport de vérification des comptes centraux en fonction des attentes réciproques de la Cour, du MEF et du Parlement

- Table de concertation CSC/CA, - min. des finances - min. de la Planification - Parlement : définition du format et du contenu des produits attendus
- Reformatage du rapport de vérification des comptes centraux et de l'avis sur le projet de loi de finances

2.2.2 Renforcement des capacités de la Direction des comptes généraux à assurer la maîtrise d'œuvre de la production des documents ci-dessus

- Restructuration, redéploiement des effectifs et équipement de la Direction des comptes généraux
- Guide méthodologique de production du rapport et de l'avis
- Outils informatisés d'analyse
- Formation des personnels des services intervenant dans la préparation des documents ci-dessus
- Expérience pilote sur 3 ans de production annuelle des 2 documents, avec le coaching de consultants
- Production ultérieure annuelle des rapports essentiels, sans assistance extérieure
- Publication des rapports sur le site Internet de la Cour

RESULTAT 2.3
LE CONTROLE DE GESTION EST PROGRESSIVEMENT SYSTEMATISE

2.3.1 Reformatage du rapport sur la situation financière du pays

- Table de concertation CSC/CA, - min. des finances - min. de la Planification - Parlement : définition du format et du contenu des produits attendus
- Reformatage du rapport sur la situation financière du pays

2.3.2 Renforcement des capacités de la Direction du contrôle à assurer la maîtrise d'œuvre de la production du rapport sur la situation financière du pays

- Restructuration, redéploiement des effectifs et équipement de la Direction du Contrôle
- Guide méthodologique de production du rapport; outils informatisés d'analyse
- Création et renforcement des capacités d'un "comité du rapport" associant les expertises requises
- Expérience pilote sur 3 ans de production annuelle du rapport, avec le coaching de consultants
- Production ultérieure annuelle du rapport, sans assistance extérieure
- Publication du rapport sur le site Internet de la Cour

2.3.3 Renforcement des capacités de production d'audits sectoriels de gestion

- Création d'une **technostructure** en charge des audits de gestion
- Conception d'une guide de contrôle de gestion et dotation en outils informatisés d'analyse
- Formation des contrôleurs de gestion
- Expérience pilote sur 3 ans de 3 revues sectorielles/an avec le concours de consultants
- Réalisation endogène des contrôles de gestion

OBJECTIF 3
ÉTABLIR ET FONCTIONNALISER L'ORDRE DES JURIDICTIONS ADMINISTRATIVES

RESULTAT3.1
L'ENCADREMENT JURIDIQUE DU CONTENTIEUX ADMINISTRATIF EST COMPLET ET COHERENT

3.1.1 Détermination participative du processus de modernisation du secteur des juridictions administratives

- Table de concertation CSC/CA, - ministère des finances - ministère de la justice - ministère de l'Intérieur, Parlement, Cour de Cassation
- Détermination du cahier des charges de l'implantation des juridictions administratives

3.1.2 Modernisation du corpus normatif administratif

- Modernisation, mise en cohérence et codification éventuelle du droit administratif général ou spécial
- Clarification des compétences juridictionnelles ou non juridictionnelles de la Cour, incluant le contrôle de légalité des règlements et la compétence consultative
- Définition du droit processuel administratif, incluant le régime des voies d'exécution

RESULTAT 3.3
LE CONTENTIEUX ADMINISTRATIF LOCAL EST GRADUELLEMENT ASSURE PAR LES TRIBUNAUX ADMINISTRATIFS DEPARTEMENTAUX

3.3.1 Renforcement des capacités des TAF à assurer l'adjudication au premier degré des litiges administratifs

- Expérience pilote de TAF référentiel dans le département de l'Ouest
- Expérience pilote de 2 TAF dans les départements du Nord et du Sud
- Généralisation de l'expérience pilote

RESULTAT 3.2
LA FONCTION DE JURIDICTION ADMINISTRATIVE CENTRALE EST INCARNEE DANS L'ORGANIGRAMME DE LA COUR

3.2.1 Dotation d'une expertise juridique permanente appuyant la fonction juridictionnelle et consultative du Conseil et des TAF

- Création et fonctionnalisation d'une Direction du droit et du contentieux administratifs

3.2.2 Imprégnation du droit administratif parmi les conseillers, magistrats et directeurs

- Programme prioritaire de perfectionnement

RESULTAT 3.4
LA JURIDICTION ADMINISTRATIVE EST CONNUE ET L'ACCES A LA JUSTICE ADMINISTRATIVE EST FACILITE

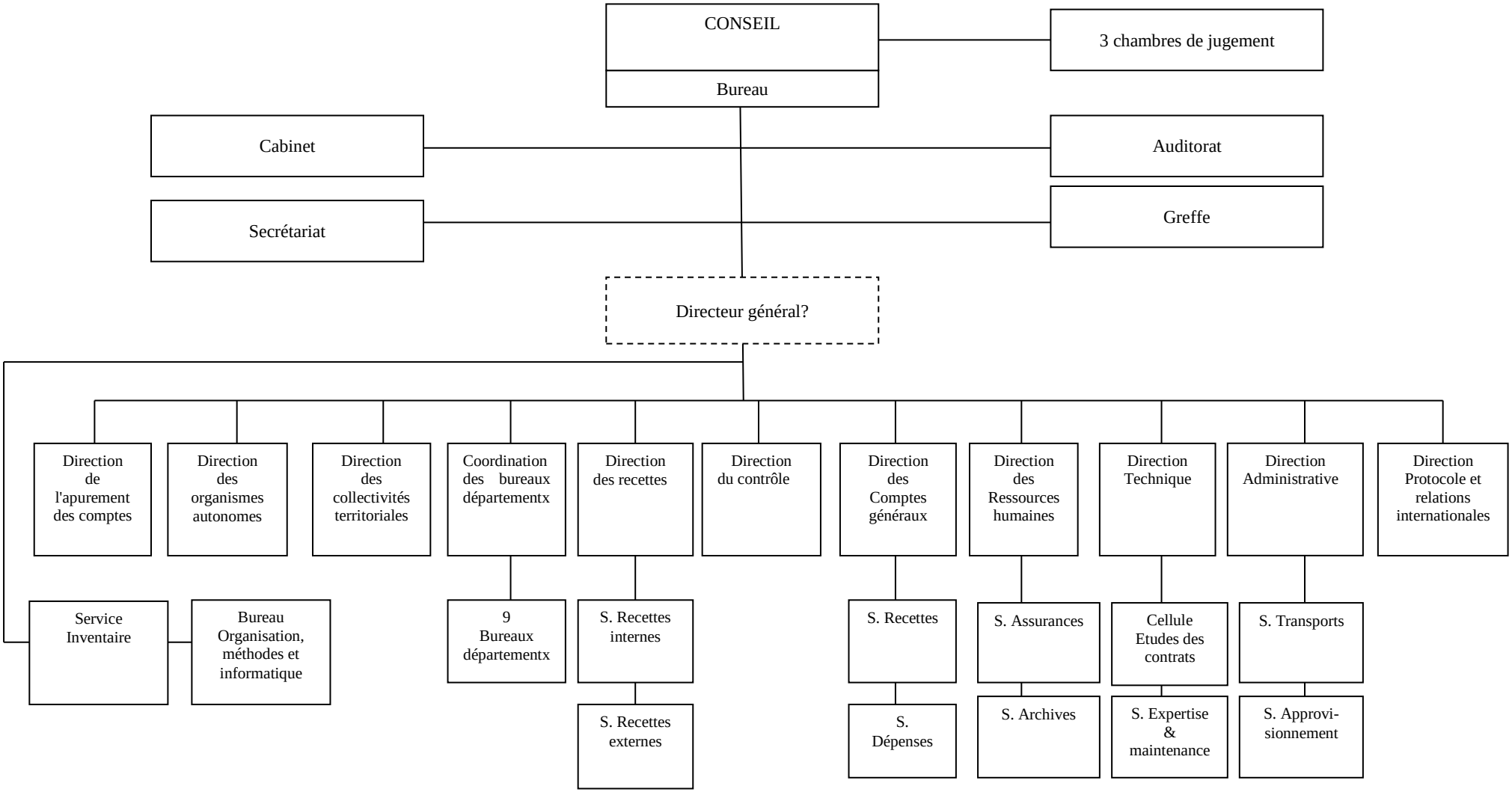
3.4.1 Information sur le rôle de la Cour et des TAF

- Campagnes de sensibilisation centrales et locales
- Publication du rapport annuel de la formation administrative de la CSC/CA et des TAF
- Colloque annuel sur la juridiction administrative

3.4.2 Amélioration de l'accès à la justice administrative

- Structure légère d'accueil et d'information des justiciables de la CSC/CA et des TAF
- Dissémination et vulgarisation des procédures de justice administrative
- Programme de mise à niveau en droit administratif des avocats centraux et locaux accordé avec le Barreau
- Campagnes de vulgarisation locale adressant les besoins spécifiques des populations vulnérables

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME ACTUEL DE LA COUR


CONSEIL
Bureau
3 chambres de jugement
Cabinet
Auditorat
Secrétariat
Greffe
Directeur général?
Direction de l'apurement des comptes
Direction des organismes autonomes
Direction des collectivités territoriales
Coordination des bureaux départementx
Direction des recettes
Direction du contrôle
Direction des Comptes généraux
Direction des Ressources humaines
Direction Technique
Direction Administrative
Direction Protocole et relations internationales
Service Inventaire
Bureau Organisation, méthodes et informatique
9 Bureaux départementx
S. Recettes internes
S. Recettes externes
S. Recettes
S. Dépenses
S. Assurances
S. Archives
Cellule Etudes des contrats
S. Expertise & maintenance
S. Transports
S. Approvi-sionnement

ANNEXE 3 : MATRICE DE GAPS DE CAPACITÉS

Présentation suivant typologie Intosai

CADRE LÉGAL & INDÉPENDANCE	RESSOURCES HUMAINES	STANDARDS & MÉTHODOLGIE D'AUDIT	GOUVERNANCE	SUPPORT À L'INSTITUTION	AMÉLIORATION CONTINUE	RELATIONS AVEC PARTENAIRES EXTERNES	RÉSULTATS
Cadre légal actuel : la loi du 4 novembre 1983 et le décret du 23 novembre 2005, lacunaires sur de nombreux aspects	Un nombre élevé d'employés, 2 fois supérieur aux besoins de la Cour	Aucune existence de manuel d'audit accordant les méthodes et les approches de la Cour aux standards acceptés ; travaux basés sur les règles de comptabilité publique et les normes comptables généralement acceptées ; problème d'approche non unifiée des audits et des missions d'apurement	Situation de blocage institutionnel : le directeur général prévu par le décret de 2005 ne peut entrer en poste, parce que nommé par l'Exécutif ; Le Conseil entend détenir cette prérogative de désigner le chef de l'administration	Le budget alloué à la Cour correspond dans une certaine mesure à l'effort que peut consentir les finances publiques ; le problème de sureffectif empêche de rémunérer correctement le personnel substantif spécialisé ; manque de moyen pour la formation et l'appui de l'institution au MIS	La Cour n'a pas de programme systématique de formation ; le recrutement aléatoire rend difficile la mise sur pied de programme standard de formation. ; il n'existe pas de programme de valorisation et de développement du personnel	La Cour ne coordonne pas suffisamment ses activités avec les Organes gouvernementaux de contrôle interne et externe, du système d'intégrité, tant sur le plan des politiques, des programmations et des procédures d'intervention	La Cour doit préparer annuellement et rendre public quatre rapports, sur la situation financière du pays, sur les comptes généraux, l'avis sur le projet de budget et enfin sur ses activités, lesquels ne sont pas préparés systématiquement
Les bases de l'indépendance de la Cour existent, mais cette indépendance est fragile à cause de la désignation d'un directeur général par le décret de 2005 ; Par contre, la rotation annuelle du bureau fragilise cette indépendance	Inadéquation des personnels et non implication aux processus internes	Pas d'existence a fortiori de manuels de procédure pour les audits financières ou de performance des organisations suivant leur nature, comme les institutions financières, les institutions à caractère technologique, les institutions complexes à multiples activités ou opérant dans plusieurs pays différents	Manque de délégation : le Conseil gère directement de nombreux aspects de la GRH et supervise directement les processus menant au jugement des comptes des comptables et des gestionnaires de deniers publics	Le recrutement abusif sans sélection sur parrainage a inversé la pyramide des compétences ; en dépit du personnel pléthorique, il manque de cadres professionnels valables pour la conduite des opérations d'apurement et d'audit	Il n'existe pas de système d'évaluation annuelle des performances des employés ; les possibilités de formation sont accordées au coup par coup, sans de réels critères prédéfinis ; pas de programme de formation ni de centre de formation établi	Les opérations financières de l'état deviennent de plus en plus informatisées et opérationnalisés. Pas de compétence disponible à la Cour pour éprouver la fidélité des systèmes informatiques ; pas de mécanismes pour commander des audits externes en ce sens ;	Quand certains des rapports dus par la Cour sont préparés, ils le sont avec retard ; L'apurement des comptes et les audits ne sont pas systématiques et manquent parfois de consistance
Pas de problème de procédure de nomination puisque les membres du Conseil de la Cour sont sélectionnés [par le Senat, suite à une procédure compétitive]	Inversement de la pyramide des effectifs : Trop peu d'experts et de cadres techniques au profit des petits personnels et de cadres administratifs	Les procédures suivies lors des sessions d'apurement ou d'audit sont peu systématisées et diffèrent d'un auditeur à un autre, du fait de l'absence de manuels standards	Absence d'instance de contrôle de qualité des audits menés et des jugements effectués. La DAC transmet directement ses rapports d'audit à l'Auditorat pour la mise en jugement	Double discours de l'exécutif pour renforcer le pouvoir et les capacités de Cour et pour l'affaiblir en la portant à supporter certains projets ; l'avis préalable que donne la Cour sur les projets de contrat engageant l'État en constitue un de ses talons d'Achille	Pas de mécanisme établi de restitution et de partage des connaissances acquises lors de participation à un séminaire ; les rapports de participation à un séminaire ou à un stage ne sont pas obligatoires ; pas de dépôt de documents reçus lors du stage dans une bibliothèque ;	Pas de politique de communication définie et établie ; pas d'unité en charge de la mise en œuvre de cette communication ; voie de communication du Conseil par la presse, à l'occasion d'un sujet brulant qui fait l'actualité;	Les audits financiers sont rares ; pas d'audit de performance de gestion conduit à ce jour ; méthodes et compétences n'existent pas au sein de la Cour pour conduire de tels audits ;
Pas de problème de destinataires des rapports de Cour, puisque les rapports sont destinés au Parlement	Pas de plan de formation et de perfectionnement organisé et systématique	Un contrôle concomitant devait prendre le relai du contrôle à priori partiellement délaissée ; Contrôle concomitant difficile, vu l'indisponibilité en temps réel des documents gardés par le MEF pour ses propres contrôles	Absence généralisée de moyens informatique pour fluidifier les processus et comme outils d'aide à la gestion ; écarts à ce niveau très conséquent	Les unités à caractère technique et professionnel sont sous équipés en matériels informatiques. Le taux de couverture ne dépasse pas 10% ; pas de réseau pour inter-relier les postes et pour les partages de ressources indispensables à ce niveau ;	Pas de mécanismes de partage et de dissémination des nouvelles méthodes et procédés retenus par la hiérarchie ; peu de cas connus d'introduction de nouveaux procédés visant à booster les unités substantives	Les rares rapports produits par la Cour ont connus une diffusions très restreinte du fait du nombre de copies physiques en circulation; pas de site Web [en essai] pour la diffusion des rapports essentiels d'intérêt commun	La Cour est perçue par le public et les gestionnaires de fonds publics comme pas assez proactive et trop permissive ; d'où les largesses que se donnent les ordonnateurs et le sentiment d'impunité généralisée dans le public

CADRE LÉGAL & INDÉPENDANCE	RESSOURCES HUMAINES	STANDARDS & MÉTHODOLGIE D'AUDIT	GOUVERNANCE	SUPPORT À L'INSTITUTION	AMÉLIORATION CONTINUE	RELATIONS AVEC PARTENAIRES EXTERNES	RÉSULTATS
Dualité du mandat de la Cour et de compétence juridictionnelle : contrôle financier et contentieux administratif ; difficulté de concilier les 2 mandats et de les équilibrer	Inefficacité de la gestion du plan de carrière des employés ; pas de politiques, ni de système, ni de mécanisme de gestion de la carrière des employés ; la DRH n'a pas autorité sur cette activité ;	Contrôle de l'exécution des projets se fait uniquement sur des documents financiers ; pas de visite de terrain pour corroborer les rapports financiers et les activités réalisées	La Cour a une Unité d'audit interne mais qui est de faible capacité ; le décret de 2005 prévoit que le Parlement peut commander annuellement un audit externe de la Cour, qui n'a jamais été opéré ; la Cour ne prépare pas et donc ne publie pas son rapport annuel	l'accès à l'Internet est loin d'être généralisé ; effort récent de positionner des Wi-Fi dans les différentes sections du bâtiment ; l'absence de poste empêche l'accès à l'Internet ; Système en place de peu de capacité ; Pas non plus de système Intranet	Pas de direction ou d'unité tournée vers la veille des nouvelles connaissances et savoir-faire dans les domaines critiques pour l'efficacité de la Cour ; des jumelages avec d'autres institutions sœurs de la Caraïbe et de la Francophonie permettent de capter les enjeux essentiels ;	Pas de mécanisme de rétroaction entre la Cour et le Parlement pour lequel les rapports sont dédiés ; pas de conversion des attentes du Parlement, d'ailleurs non formulées dans les méthodes, les approches et les produits de la Cour	La Cour apure surtout les comptes des gestionnaires de deniers publics et peu ceux de comptables publics, notamment lors d'une veille électorale ; l'audit et l'apurement sont sélectifs, parcellaires et loin d'être systématiques ;
Les juridictions locales ne sont pas en place ; la Cour n'a pas suivi le processus de décentralisation opéré par les décrets de 2006, fondé sur 3 niveaux de décentralisation ; la Cour n'est juridictionnelle que sur le plan central	Les salaires sont peu compétitifs, notamment pour les personnels techniques spécialisés. Insatisfaction et difficulté de les retenir	Les régimes de contrôle en place privilégient les contrôle des dépenses et négligent le contrôle des recettes sujettes à coulage de toute sorte par contrebande, arrangements et négligences ; pas de contrôle sur les caisses centrales, particulières ou placées à l'étranger	Le Conseil de la Cour joue le rôle d'organe stratégique de la Cour, notamment lorsqu'il tient ses réunions hebdomadaires ; les avis des Consultants sont sollicités pour des problèmes ponctuels st sectoriels	Pas d'existence de centre de documentation sur les sujets qui intéressent le métier et le domaine de la Cour ; faible partage de standard et des acquis d'apprentissage ou d'expérience	Pas de standards, objectifs, résultats prévus ou d'indicateurs de performance ; pas de définition des objectifs assignés aux institutions publiques, ni d'indicateurs de performance retenus	La Cour n'effectue pas d'audit de projets gouvernementaux financés par les partenaires financiers externes [PTF] ; apurement des comptes des comptables et des ordonnateurs et audit parcellaire des seuls dépenses et projets financés à partir du trésor public	La Cour utilise une grande partie de ses moyens à faire du contrôle a priori au détriment du contrôle a posteriori, pourtant au cœur de sa mission ; nécessité pour la Cour de prendre le cap du tout contrôle a posteriori
	Pas de système d'incitation de la rémunération basé sur le mérite		Absence totale de manuels ou de guides de standard de qualité ; il n'existe pas de référentiel interne pour la qualité des audits et des rapports dont la Cour est redevable	Pas de système d'archivage de la documentation, fruit d'apurement ou d'audit ; Espaces inexistants ; document pas classées ou jeté prématurément ; pas de système de numération des archives, ni de mise en réseau pour accès immédiat		La Cour ne projette pas une image de compétence irréprochable ; les missions d'apurement et d'audit ne sont pas perçue comme étant totalement et incontestablement impartiales ; missions d'apurement et d'audit peu systématiques ;	Les rapports émis sont peu conformes aux standards admis tant du point de vue des attentes des destinataires, du format des rapports, de la justesse des données, que de la pertinence des analyses
	Manque d'espace de travail ; trop peu d'espace pour le nombre d'employés		Une dernière évaluation par des pairs a été conduite en 2013-2014 par MESICIC (Mécanisme de Suivi de la Mise en œuvre de la Convention Interaméricaine contre la Corruption) OEA			Le public ne connait pas réellement le rôle et la mission de la Cour, du fait d'un déficit de communication en ce sens ; La Cour entretient de faible rapport avec les organisations de la société civile	

CADRE LÉGAL & INDÉPENDANCE	RESSOURCES HUMAINES	STANDARDS & MÉTHODOLGIE D'AUDIT	GOUVERNANCE	SUPPORT À L'INSTITUTION	AMÉLIORATION CONTINUE	RELATIONS AVEC PARTENAIRES EXTERNES	RÉSULTATS
	Quasi absence d'ordinateurs pour des travaux importants et les postes à forte contenance technique comme l'audit, le contrôle de comptes						