

***FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION  
INTÉGRÉE (CCAF – FCVI)***

***PROGRAMME INTERNATIONAL DE BOURSES D'ÉTUDES  
2001-2002***

**RAPPORT SPÉCIAL DE FIN DE STAGE  
MAI 2002**

***SUJET :  
LA FORMATION À LA COUR  
DES COMPTES DU SÉNÉGAL***

**Boursier : Abdoul Madjib Gueye**

**Institution d'origine**

**Cour des comptes du Sénégal  
CVCCEP  
6, rue Huart  
B.P. 3805 Dakar R.P.**

**Lieu de stage**

**Le Vérificateur général du Québec  
1020, rue des Parlementaires  
Québec (Canada) G1A 1B3**



## TABLE DES MATIÈRES

<u>AVANT PROPOS</u>	1
<u>INTRODUCTION</u>	2
<u>1. RAPPEL DU CONTEXTE DE CRÉATION DE LA COUR DES COMPTES</u>	4
<u>1.1. Historique</u>	4
<u>1.2. Missions et organisation de la nouvelle Cour des comptes</u>	5
<u>1.3. Création d'un corps de magistrats financiers</u>	7
<u>1.4. Bilan des activités de formation depuis 1999</u>	7
<u>2. RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET</u>	9
<u>3. ORIENTATIONS GÉNÉRALES DE LA POLITIQUE DE FORMATION (2003/2005)</u>	10
<u>3.1. Objectifs de la politique de formation</u>	10
<u>3.2. Principes directeurs de la politique de formation</u>	10
<u>3.3. Description sommaire des rôles et responsabilités au sein de la Cour</u>	11
<u>3.4. Profils du personnel existant suivant la formation de base</u>	13
<u>3.5. Définition des compétences requises</u>	14
<u>3.6. Ébauche des lignes directrices des modules de formation nécessaires</u>	17
<u>3.7. Les stages de perfectionnement</u>	18
<u>3.8. Définition de la logique du plan de formation</u>	19
<u>4. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE</u>	22
<u>4.1. Définition des rôles et responsabilités dans la mise en oeuvre de la politique de formation</u>	22
4.1.1. Comité des rapports et programmes	22
4.1.2. Secrétaire général	22
4.1.3. Le Président de chambre	22
4.1.4. Responsable de la cellule de formation	22
4.1.5. L'employé (conseiller rapporteur, conseiller ou agent administratif)	23

<b><u>4.2. Le cas spécifique de la cellule de formation</u></b>	<b>23</b>
<b><u>4.3. La conception et l'élaboration de cours</u></b>	<b>24</b>
<b><u>4.4. Le financement des activités de formation</u></b>	<b>26</b>
<b><u>4.5. La logistique</u></b>	<b>27</b>
<b><u>5. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DU PROJET</u></b>	<b>29</b>
<b><u>5.1. Motivations</u></b>	<b>29</b>
<u>5.1.1. Appui de la hiérarchie</u>	29
<u>5.1.2. Techniques et périodes d'apprentissage</u>	29
<u>5.1.3. Mécanisme d'évaluation</u>	30
<b><u>5.2 Contraintes</u></b>	<b>30</b>
<u>5.2.1. Contraintes de financement</u>	30
<u>5.2.2. Hiérarchisation de priorités de la Cour</u>	30
<b><u>ANNEXE 1 - Plan de formation 2003/2005</u></b>	<b>32</b>
<b><u>ANNEXE 2 - Planning des activités</u></b>	<b>41</b>
<b><u>ANNEXE 3 – Liste des documents consultés</u></b>	<b>42</b>



## AVANT PROPOS

Le stage qui a donné lieu à l'élaboration de ce rapport a été possible grâce aux efforts conjugués de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée et du Bureau du Vérificateur général du Québec et à l'appui financier du gouvernement du Canada agissant par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

L'expérience a été enrichissante au triple plan professionnel, humain et social.

Nous tenons à remercier tous les agents que nous avons côtoyés même si l'importance des missions et, par conséquent, des effectifs ne nous a pas permis de tisser des relations amicales poussées avec chacun. Ces remerciements s'adressent particulièrement à :

- M. Jean-Pierre Boisclair, président de la FCVI ;
- M<sup>mes</sup> Martha Arnaldo, responsable des affaires internationales et Kimberley Speek, coordonnatrice administrative des affaires internationales de la FCVI ;
- M. Guy Breton, vérificateur général sortant du Québec, ;
- M<sup>me</sup> Doris Paradis, vérificatrice générale par intérim ;
- M. François Boisclair, directeur du cabinet du vérificateur général ;
- M<sup>me</sup> Diane Bergeron, directrice principale ;
- M. Jean-Pierre Fiset, directeur ;
- M<sup>me</sup> Diane Petitclerc, directrice ;
- M. Serge Laflamme, coordonnateur du développement des personnes ;
- M<sup>me</sup> Dominique Carrier, chargée de projet et toute l'équipe du ministère du Revenu (Josée Bellemare, Sophie Boisvert, Stéphane Jacob et Guy Magnan) ;
- M<sup>me</sup> Lucie Bergeron, secrétaire ;
- M<sup>me</sup> Monique Tremblay, M. Pierre Blais et M. Paul-Émile Pratte du service des ressources financières et matérielles.

Notre souhait le plus ardent est que ce plan de formation trouve un écho favorable pour le bénéfice de la Cour des comptes du Sénégal.

## INTRODUCTION

Le choix du thème la formation à la Cour des comptes du Sénégal (politique et plan) a été dicté par trois préoccupations majeures :

- L'existence d'un besoin pressant en matière de formation lié à la nécessité d'accompagner le programme de recrutement de 60 magistrats pour la Cour des comptes du Sénégal. Ce programme qui a débuté en 1999 a permis à ce jour de recruter près de 18 personnes. En effet, il s'avère nécessaire de prendre en charge les besoins d'insertion et de mise à niveau de ce personnel qui, pour l'essentiel, fait ses premiers pas dans le domaine du contrôle ;
- Les exigences du programme des bourses de stages de la Fondation Canadienne pour la Vérification Intégrée prévoient, entre autres, la rédaction d'un projet spécial qui, tout en répondant aux besoins de notre institution supérieure de contrôle devrait permettre d'assurer une gestion correcte des retombées du stage. En effet, les dispositions prévues en la matière stipulent « on s'attend à ce que vous mettiez sur pied un projet particulier afin de mettre en pratique les principes, les connaissances et les compétences acquis durant votre stage, et ce, dans le but de répondre à un des besoins de votre bureau. Le projet pourrait porter sur des sujets reliés à la vérification intégrée comme notamment : la création d'une unité ou d'un programme de vérification intégrée ou son amélioration le cas échéant, la **mise sur pieds de programmes de formation ou l'élargissement de programmes qui existent déjà**, la préparation de guides de vérification, ou l'élaboration de méthodologies ;
- Le programme régional de formation à long terme (PRFLT) conduit par l'initiative pour le développement de l'organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (IDI-INTOSAI) en faveur des institutions supérieures de contrôle (ISC) francophones d'Afrique, en plus de mettre en place une infrastructure régionale de formation (comité régional de formation), visait à doter chaque pays de spécialistes de la formation. Ces derniers tout en participant aux activités sous régionales devraient animer les structures locales de formation de leur institution. Nous avons pris part au PRFLT et fait partie du groupe des spécialistes de la formation. En conséquence, la confection d'une politique et d'un plan de formation s'inscrit dans une perspective de continuité.

Le thème choisi est d'une importance capitale pour la Cour des comptes du Sénégal :

- La formation continue, composante essentielle du développement des ressources humaines, devrait permettre à la Cour de prendre en charge correctement les missions qui lui sont confiées par la Constitution ;

- La troisième section de la Cour des comptes et la deuxième section du Conseil d'État, structures devancières de la Cour des comptes, ont longtemps souffert du manque de personnel qualifié et en quantité suffisante ;
- Avec la création de la Cour des comptes une volonté politique a été affirmée en faveur d'une plus grande transparence dans la gestion des finances et, comme corollaire, en vue de doter la nouvelle structure de moyens humains et matériels conséquents. Cette option doit être accompagnée par une politique de formation adéquate.

Par ailleurs, notre souhait est que la participation à ce programme de stages se traduise par des retombées en termes de procédures et de méthodes de travail améliorées pour notre institution.

Pour aborder ce thème nous avons adopté un plan en cinq points :

1. Rappel du contexte de création de la Cour des comptes du Sénégal ;
2. Les résultats attendus du projet ;
3. Orientations générales de la politique de formation ;
4. Stratégie de mise en œuvre ;
5. Les conditions de réussite du projet : identification des motivations et contraintes.

Le présent document n'a pas pour ambition de prendre en compte intégralement les besoins du personnel administratif pour lequel une analyse des besoins et des profils n'a pu être effectuée avant d'entamer le stage.

# 1. RAPPEL DU CONTEXTE DE CRÉATION DE LA COUR DES COMPTES

## 1.1 Historique

Le contrôle des comptes publics ainsi que du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les services de l'État ou par les personnes morales de droit public a été confiée dès les lendemains de l'indépendance à la troisième section de la Cour suprême.

La réforme de la Cour suprême en 1992 consacre la spécialisation des juridictions suprêmes avec la création du Conseil constitutionnel, de la Cour de cassation et du Conseil d'État qui cumule les fonctions dévolues en France à la Cour des comptes et au Conseil d'État.

Entre 1960 et 1972, le Sénégal a connu un interventionnisme fort de l'État qui s'est traduit par un développement sans précédent des entreprises publiques. La spécificité des modes de gestion ainsi que le régime comptable applicable ont amené les autorités à créer en 1972 la Commission de vérification des comptes et de contrôle des entreprises publiques (CVCCEP).

Bien que rattachée à la troisième section de la Cour suprême puis à la deuxième section du Conseil d'État, la Commission est restée autonome dans son mode de fonctionnement et ses procédures avec pour mission de contrôler les comptes et la gestion des entreprises publiques.

Jusqu'en 1992, année de réforme d'ensemble des institutions judiciaires, les constats suivants ont été faits :

- La CVCCEP a correctement fonctionné et a continuellement profité de la possibilité de recourir à du personnel contractuel compétent ou de confier des missions à des experts;
- La troisième section de la Cour suprême (puis la deuxième section du Conseil d'État) n'a pas été en mesure de prendre en charge le contrôle des comptes de l'État et des collectivités locales du fait de l'absence de moyens matériels mais surtout humains (en effet l'effectif de cette structure n'a jamais dépassé 6 personnes). Pire, le contrôle de gestion (ou vérification de l'optimisation des ressources) des dites structures a été simplement ignoré.

Le processus de spécialisation, initié en 1992, a été parachevé en 1999 avec l'avènement de la Cour des comptes, juridiction autonome qui fédère en son sein la section des comptes du Conseil d'État et la CVCCEP.

## **1.2. Missions et organisation de la nouvelle Cour des comptes**

La Cour des comptes est juge des comptes publics. Elle assiste le Président de la République, le gouvernement et le parlement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances. Elle contrôle la régularité et la sincérité des recettes et des dépenses décrites dans les comptabilités publiques. Elle s'assure du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les services de l'État les collectivités locales et leurs établissements publics.

Par l'intermédiaire de la CVCCEP, elle vérifie les comptes et contrôle la gestion des entreprises publiques. Elle contrôle également tout organisme bénéficiant directement ou indirectement du soutien de la puissance publique, les institutions de sécurité sociale et de retraite, ainsi que tout organisme faisant appel à la générosité publique.

Elle a vocation à contrôler les programmes réalisés sur financement extérieur des partenaires au développement.

Elle sanctionne aussi les fautes de gestion des agents publics.

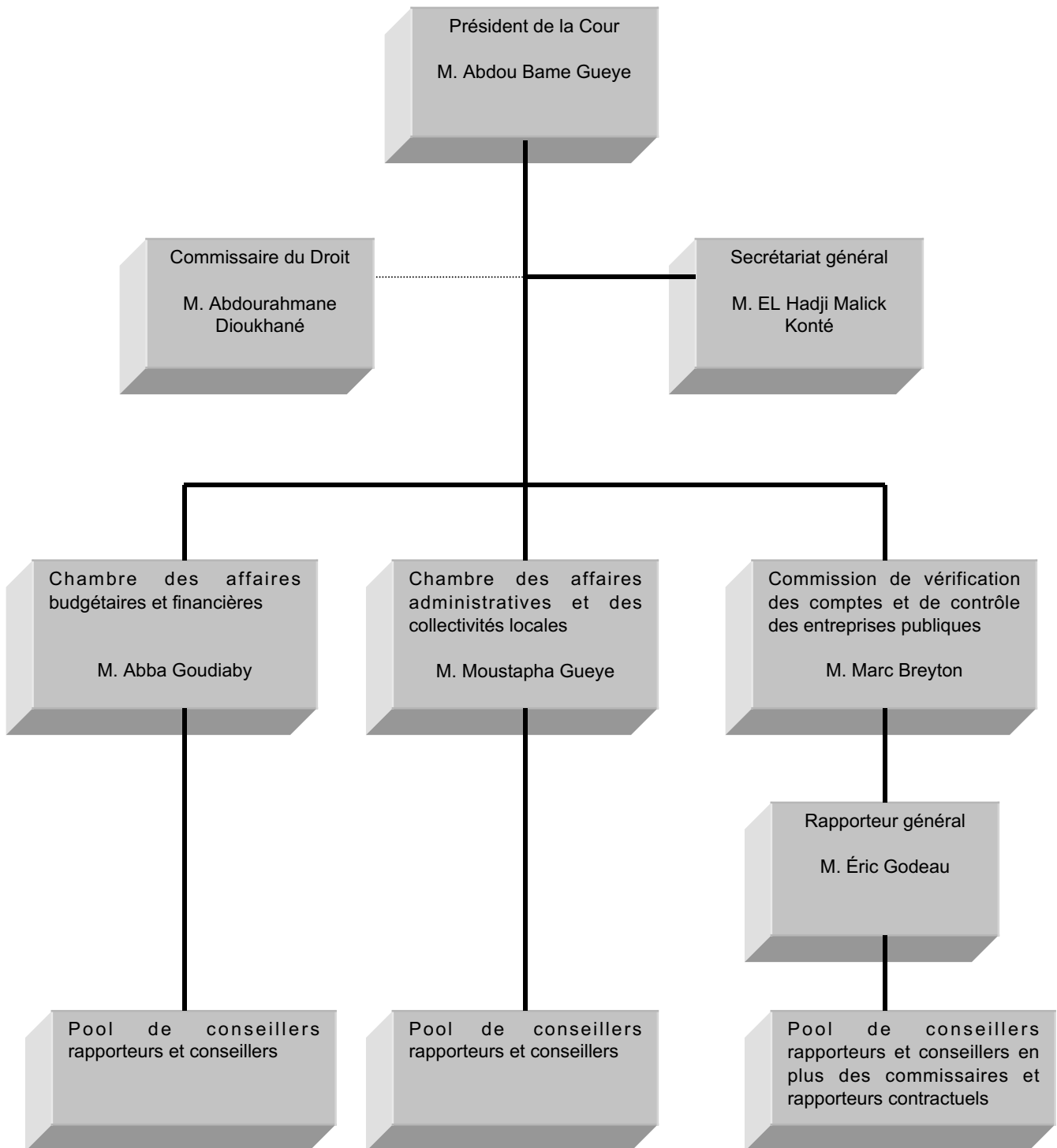
En somme, les attributions de la Cour couvrent les aspects classiques de contrôle des comptes et le contrôle de la gestion qui vise à apprécier la qualité de la gestion et à formuler des suggestions sur les moyens d'en améliorer les méthodes et d'en accroître l'efficacité et le rendement.

La Cour est organisée en trois chambres permanentes (figure 1) :

- la chambre des affaires budgétaires et financières ;
- la chambre des affaires administratives et des collectivités locales ;
- la commission de vérification des comptes et de contrôle des entreprises publiques.

Elle dispose en outre d'une chambre non permanente (la chambre de discipline financière) et de formations consultatives. Il s'y ajoute un commissaire du droit qui exerce les fonctions du ministère public auprès de la Cour et un greffe central et des services administratifs gérés par le secrétariat général.

FIGURE 1 - ORGANIGRAMME



.....: liens fonctionnels

### **1.3. Création d'un corps de magistrats financiers**

La réforme judiciaire, initiée en 1992, avait, entre autres, pour justification la spécialisation du personnel judiciaire. Cette option a été davantage réaffirmée avec la création de la Cour des comptes. En effet, les contrôles confiés aux magistrats de la Cour requièrent des connaissances et aptitudes spécifiques allant des mécanismes de fonctionnement des comptabilités de l'État, des collectivités locales et des entreprises publiques aux techniques modernes de contrôle comptable et d'examen de la gestion (ou de vérification de l'optimisation des ressources). Ces contrôles nécessitent aussi l'adoption de méthodes de travail modernes garantissant qualité et productivité ainsi que l'élaboration d'outils techniques adaptés (guides de contrôle, normes de travail, etc.).

C'est ainsi que pour accompagner le processus de mise en place de la Cour et de développement de ses activités deux décisions majeures ont été prises :

- La création d'un corps spécifique de magistrats financiers. Ce corps est constitué de conseillers maîtres, de conseillers référendaires et de conseillers appelés à occuper les fonctions de Président de chambre (Secrétaire général ou commissaire du droit), de conseiller rapporteur ou de conseiller au niveau de la Cour ;
- L'adoption d'un programme de recrutement devant doter la Cour de 60 magistrats à terme. Ce programme est exécuté depuis 1999 et a permis, à ce jour, de recruter 18 magistrats qui ont rejoint les 6 magistrats qui étaient déjà en fonction à la deuxième section du Conseil d'État. Il reste donc 36 personnes à recruter.

Par ailleurs, des efforts louables ont été déployés en vue de doter la Cour d'un personnel administratif de soutien.

### **1.4. Bilan des activités de formation depuis 1999**

Dès la création de la Cour des comptes, un plan de formation pluriannuel a été élaboré pour couvrir les exercices 1999 à 2001.

Il comportait essentiellement trois volets :

- Finances et comptabilité publiques,
- Finances et comptabilité privées,
- Stages de spécialisation.

Les objectifs recherchés à travers ce plan de formation étaient :

- La spécialisation des magistrats chargés du contrôle des comptes et de la gestion des deniers de l'État, des collectivités locales et des entreprises publiques;
- L'adoption de méthodes de travail modernes garantissant qualité et productivité;
- L'élaboration d'outils techniques adaptés aux besoins de la Cour.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme quatre sessions de formation ont été organisées :

- Finances et comptabilité publiques de l'État, du 14 au 18 juin 1999 ;
- Organisation et contrôle des comptes de collectivités locales, du 15 au 18 novembre 1999 ;
- Les marchés publics, du 6 au 9 novembre 2000 ;
- L'audit financier et comptable et la démarche de la CVCCEP, du 16 au 20 juillet 2001.

De plus, en rapport avec le centre de formation du trésor, deux sessions de présentation des comptes de l'État et des collectivités locales ont été organisées. Des stages ont été aussi organisés en France pour familiariser cinq membres de la Cour au mode de fonctionnement d'une Cour ayant capitalisé une longue expérience.

À ce jour, les constats suivants peuvent être faits :

- Ces sessions de formation n'étaient pas centrées sur les besoins spécifiques des membres de la Cour. En effet, elles avaient, entre autres, pour vocation de faire connaître la Cour auprès de ses interlocuteurs. C'est ainsi que, outre les membres de la Cour, elles ont regroupé des fonctionnaires de l'État, des collectivités locales ainsi que des élus locaux ;
- Sur les 24 magistrats que compte la Cour, seuls 8 ont suivi l'ensemble des 6 sessions de formation exécutées ;
- Pour les deux dernières promotions recrutées (comprenant chacune 8 magistrats), la première a suivi deux sessions tandis que la dernière (recrutée en 2001) n'a suivi qu'une seule session.

Cette situation est liée au fait que le programme de recrutement, qui lui s'exécute sur une base annuelle depuis 1999, n'a pas été en phase avec le plan de formation. En effet, les sessions de formation n'ont pas été répétées chaque année pour prendre en compte les besoins des magistrats recrutés en 2000 et 2001.

## 2. RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

1. La mise en place au sein du secrétariat général de la Cour d'une structure de formation (à compter d'octobre 2002) capable d'identifier les besoins de formation et les ressources requises, de concevoir et de conduire des activités de formation ;
2. La mise en place, sur une période de trois ans, d'un programme de formation comportant un cursus annuel obligatoire, un cursus managérial et un cursus général ;
3. L'institution de stages à l'étranger pour bénéficier de l'expérience capitalisée par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques ;
4. La formation et l'intégration des magistrats recrutés annuellement dans le cadre du programme de dotation de 60 magistrats à la Cour des comptes ;
5. La prise en charge des besoins d'accompagnement du programme d'informatisation de la Cour à travers des formations en informatique dispensées aux magistrats et au personnel administratif ;
6. La formation d'un groupe de cinq formateurs rompus aux techniques d'apprentissage des adultes capables de présenter les modules élaborés et d'asseoir la pérennité des activités de formation ;
7. Le développement des aptitudes de gestion pour le personnel pressenti en vue de tâches de direction ;
8. La mise en place d'un mécanisme d'évaluation de la formation donnée.

### **3. ORIENTATIONS GÉNÉRALES DE LA POLITIQUE DE FORMATION (2003/2005)**

#### **3.1. Objectifs de la politique de formation**

Cette politique vise à :

- permettre une intégration rapide et efficace du personnel recruté annuellement ;
- assurer une prise en charge pleine et entière des missions de la Cour ;
- développer les compétences au sein de la Cour ;
- garantir un cadre favorable de gestion de carrière pour les agents.

#### **3.2. Principes directeurs de la politique de formation**

1. **La formation comme élément de gestion des ressources humaines** : la Cour dispose d'un plan de recrutement du personnel. Ce dernier est régi par un statut qui régleme l'évolution de carrière, le système de rémunération, de promotion et de motivation. Il importe de compléter ce dispositif de gestion du personnel par une bonne politique de formation ;
2. **La ressource humaine comme élément de développement de l'institution** : l'expérience de la troisième section de la Cour suprême et de la deuxième section des comptes du conseil d'État montre que le contrôle des finances publiques a longtemps souffert au Sénégal de l'absence de ressources de qualité et en quantité suffisante. Le développement des ressources humaines est donc un moyen pour que chaque agent participe pleinement à l'affirmation et au rayonnement de la Cour ;
3. **La formation, un droit et un devoir pour tout membre de la Cour** : le personnel recruté à la Cour a certes le droit d'être informé et bien préparé pour exercer adéquatement ses fonctions. Mais c'est aussi un devoir pour lui de participer aux différentes activités de formation organisées par la Cour. Cela ressort clairement des dispositions de l'article 16 de la loi organique n° 99-73 du 17 février 1999 portant statut des magistrats de la Cour des comptes « tout au long de leur carrière, les magistrats de la Cour des comptes doivent suivre les stages et séminaires organisés par la Cour à leur intention dans le cadre de la formation initiale ou continue. La mise à niveau des connaissances et le professionnalisme sont un devoir pour tout magistrat financier. » Cela requiert de l'agent une bonne identification de ses besoins de formation et un transfert dans son emploi des connaissances et habiletés acquises ;

4. **La formation comme instrument de coopération sous-régionale** : la Cour des comptes du Sénégal est membre du comité régional de formation mis en place dans le cadre du PRFLT avec pour objectif de promouvoir l'échange de formation et d'information. En conséquence, toutes les activités de formation qui feront leurs preuves dans notre institution pourraient favorablement être proposées au comité régional de formation.

### 3.3. Description sommaire des rôles et responsabilités au sein de la Cour

La mission de la Cour s'exécute à travers les activités des différentes chambres. À ce niveau, on peut distinguer des fonctions de direction et des fonctions d'exécution. Les rôles et responsabilités des uns et des autres sont les suivants :

#### Président de chambre (3)

Il est responsable de l'administration des activités de sa chambre, de la planification des missions, de la transmission d'une information régulière au Président de la Cour et enfin il veille sur la formation permanente du personnel qui lui est affecté. À ce titre, il :

- dirige le personnel affecté à sa chambre ;
- détermine le projet de programme et veille à la mise en œuvre du programme approuvé ;
- prépare les ordonnances de désignation des magistrats rapporteurs et constitue les équipes de vérification ;
- répartit les dossiers entre les membres de sa chambre et veille à leur traitement dans les délais ;
- révise les dossiers constitués par les rapporteurs et s'assure de la qualité des travaux ;
- résout les problèmes techniques rencontrés ;
- gère les conflits survenus en cours de mission ;
- veille à la formation permanente et à l'application des méthodologies ou normes de vérification adoptées par la Cour ;
- assure la remontée des informations auprès du Président de la Cour ;
- transmet au Président de la Cour les projets de référés et d'insertion au Rapport général annuel.

#### Commissaire du droit (1)

Il veille sur la qualité des travaux de la Cour, le respect des lois et règlements et suit l'exécution des arrêts et décisions de la Cour. À ce titre, il :

- veille à la bonne application des lois et règlements au sein de la Cour ;

- adresse des conclusions écrites et des réquisitions aux différentes formations juridictionnelles ;
- prend connaissance de tous les rapports ;
- défère à la Cour les opérations présumées gestion de fait ou les actes susceptibles de relever de la chambre de discipline financière ;
- suit, en relation avec les services habilités du ministère des finances, l'exécution des arrêts et décisions de la Cour ;
- tient l'état des ordonnateurs et des comptables publics ainsi que des services de l'État, des collectivités locales et des entreprises ou organismes assujettis au contrôle de la Cour ;
- est consulté par le Président de la Cour avant toute destruction de pièces justificatives.

### Secrétaire général (1)

Sous l'autorité du Président de la Cour, il est chargé de l'administration de la Cour. À ce titre, il :

- veille à la production des comptes dans les délais réglementaires et avise le commissaire du droit en cas de retard ;
- assiste le Président dans la coordination des travaux de la Cour et dans l'organisation des audiences ;
- dirige les services administratifs de la Cour et du greffe ;
- notifie tous les jugements de la Cour et certifie les copies et extraits d'actes juridictionnels ;
- veille au bon emploi des moyens mis à la disposition de la Cour ;
- s'assure de la mise en œuvre des mesures appropriées pour la sécurité des biens et des personnes au sein de la Cour.

### Le rapporteur général de la CVCCEP (1)

Sous l'autorité du Président de chambre, il planifie, organise, dirige et contrôle les activités de la CVCCEP. À ce titre, il :

- prépare le projet de programme annuel pour la CVCCEP ;
- propose la composition des équipes de vérification au Président de la CVCCEP ;
- détermine, en rapport avec les rapporteurs et vérificateurs, les plans de mission ;
- tient des réunions périodiques avec les membres de l'équipe de vérification ;
- procède à la révision des dossiers de contrôle ;
- corrige les projets de rapports ;
- participe aux assemblées plénières et aux assemblées restreintes ;
- participe aux réunions du comité consultatif du secteur parapublic.

### Conseiller rapporteur

Il coordonne et planifie l'ensemble des activités liées à la mission de vérification. À ce titre, il :

- conduit la mission de vérification ;
- prépare la mission et planifie le déroulement des travaux ;
- répartit les travaux entre lui et les conseillers ;
- gère le contact avec le comptable public dont les comptes sont en examen et les responsables de l'entité vérifiée ;
- informe le Président de chambre de l'avancement des travaux, des difficultés rencontrées ainsi que des incidents ;
- rédige le pré-rapport, les arrêts, déférés, notes, etc. ;
- participe aux délibérations de la chambre ou aux assemblées plénières de la CVCCEP.

### Conseiller

Sous l'autorité d'un conseiller rapporteur, il exécute la mission de vérification. À ce titre, il :

- participe à la planification de la vérification ;
- exécute les travaux de contrôle qui lui sont confiés ;
- élabore des synthèses sur les travaux effectués ;
- participe à la rédaction du rapport ;
- contribue au fonctionnement efficace de son équipe ;
- participe aux assemblées plénières de la CVCCEP et aux délibérations de la chambre.

## **3.4. Profils du personnel existant suivant la formation de base**

Les concours de recrutement organisés par la Cour sont ouverts aux fonctionnaires et agents non-fonctionnaires justifiant des compétences en droit, finances, économie, comptabilité publique ou privée.

Du fait de cette exigence, le personnel magistrat de la Cour (au nombre de 24) présente un profil très varié avec des comptables, des juristes et des économistes. Ces deux dernières catégories représentant plus de 90%.

Le niveau de formation est très appréciable puisque tous les magistrats actuels ont atteint au moins le niveau de la maîtrise, c'est-à-dire le baccalauréat plus quatre années universitaires.

La moyenne d'âge de ce personnel se situe autour de 44 ans, l'âge de la retraite étant 65 ans.

L'expérience professionnelle acquise par ce personnel se situe entre 4 ans et 30 ans. Seul le tiers de ce personnel a déjà acquis une expérience en matière de contrôle.

Il résulte de cette analyse que la formation en vérification en général et en contrôle comptable en particulier constitue un besoin réel pour ce personnel. Il en sera de même pour le personnel à recruter qui proviendra essentiellement de fonctionnaires et d'agents non-fonctionnaires justifiant de compétences en droit, finances, économie et comptabilité.

Par ailleurs, la Cour dispose, par le biais de la coopération française, de l'assistance d'un conseiller référendaire de la Cour des comptes de France qui occupe les fonctions de président de la CVCCEP et d'un rapporteur général, expert comptable provenant d'un cabinet comptable français, qui coordonne et supervise les missions de contrôle de la CVCCEP.

En plus des magistrats, la CVCCEP dispose de commissaires contractuels et de rapporteurs particuliers. Il s'agit, pour les premiers, au nombre de 6, de professionnels titulaires du diplôme d'expertise comptable, d'une maîtrise ou du diplôme d'une école de commerce et, pour les seconds, au nombre de 2, de jeunes volontaires internationaux, financés par la coopération française, diplômés d'écoles de commerce et engagés dans la filière d'expertise comptable et de l'audit. Les contrats accordés à ces deux catégories de personnel sont respectivement de deux ans (renouvelable une fois) et de 14 mois.

En somme le personnel technique (magistrats, commissaires contractuels et rapporteurs particuliers de la CVCCEP) est de 34 personnes.

Quant au personnel administratif, il est composé de greffiers, d'agents d'administration, de secrétaires et de chauffeurs au nombre de 33 personnes.

Ainsi, le personnel technique composé des magistrats et autres membres de la CVCCEP est sensiblement égal en nombre au personnel administratif. Le programme de recrutement de magistrats devrait, à terme, corriger cette situation.

### **3.5. Définition des compétences requises**

Définir les compétences requises pour les différents intervenants à la Cour revient à identifier les connaissances et les habiletés nécessaires pour occuper les fonctions décrites.

Considérant les missions de la Cour (vérification des comptes et examen de la gestion), trois niveaux d'intervenants peuvent être distingués :

1. Président de chambre (ouvert aux conseillers maîtres) ;
2. Conseiller rapporteur (ouvert aux conseillers maîtres et aux conseillers référendaires) ;
3. Conseiller (ouvert aux conseillers, aux commissaires contractuels et aux rapporteurs particuliers de la CVCCEP).

En plus de ces trois niveaux, et, pour tenir compte de la spécificité de la CVCCEP, il faut signaler le poste de rapporteur général chargé de coordonner les travaux de cette chambre juste en dessous du Président.

Quant au Commissaire du droit et au Secrétaire général, leurs niveaux de compétences sont assimilables respectivement à ceux d'un Président de chambre et d'un conseiller rapporteur.

<b>PROFIL DE COMPÉTENCE DU PRÉSIDENT DE CHAMBRE</b>	
<b>Connaissances</b>	<b>Habilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loi organique sur la Cour des comptes et textes subséquents ;</li> <li>- organisation administrative et financière de l'État et des collectivités locales ;</li> <li>- organisation et contrôle des entreprises du secteur parapublic et des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique ;</li> <li>- textes supranationaux relatifs à l'organisation financière de l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) ;</li> <li>- bonne maîtrise des procédures judiciaires relatives aux suites des rapports de la Cour ;</li> <li>- expérience en vérification ;</li> <li>- maîtrise des méthodologies de vérification des comptes et d'examen de la gestion ;</li> <li>- expérience en gestion ;</li> <li>- orientations budgétaires de l'État et de ses démembrements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication orale et écrite ;</li> <li>- diplomatie ;</li> <li>- jugement ;</li> <li>- leadership ;</li> <li>- facultés d'analyse et de synthèse ;</li> <li>- écoute et sensibilité ;</li> <li>- mise en valeur du personnel ;</li> <li>- contrôle et évaluation ;</li> <li>- délégations de responsabilités, ;</li> <li>- sens de la planification ;</li> <li>- sens décisionnel ;</li> <li>- représentation.</li> </ul>

Compte tenu de la spécificité des entités contrôlées par la CVCCEP qui sont soumises à la comptabilité privée, le rapporteur général, en plus des connaissances requises d'un Président de chambre, doit faire montre de connaissances comptables avérées.

<b>PROFIL DE COMPÉTENCE DU CONSEILLER RAPPORTEUR</b>	
<b>Connaissances</b>	<b>Habilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loi organique sur la Cour des comptes et textes subséquents ;</li> <li>- organisation administrative et financière de l'État et des collectivités locales ;</li> <li>- organisation et contrôle des entreprises du secteur parapublic et des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique ;</li> <li>- textes supranationaux relatifs à l'organisation financière de l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) ;</li> <li>- encadrement légal et réglementaire des entités vérifiées ;</li> <li>- comptabilité de l'État et de ses démembrements ;</li> <li>- méthodologies de contrôle juridictionnel des Comptes publics ;</li> <li>- méthodologies d'audit financier et comptable ;</li> <li>- méthodologies de vérification de l'optimisation des ressources ;</li> <li>- techniques d'entrevue ;</li> <li>- techniques de gestion d'équipe ;</li> <li>- maîtrise de l'outil informatique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication orale et écrite;</li> <li>- esprit d'équipe ;</li> <li>- facultés d'analyse et de synthèse ;</li> <li>- capacité à comprendre les lois et règlements ;</li> <li>- leadership ;</li> <li>- sens de la planification ;</li> <li>- sens décisionnel ;</li> <li>- gestion du temps ;</li> <li>- représentation ;</li> <li>- créativité ;</li> <li>- gestion de mandats de vérification.</li> </ul>

<b>PROFIL DE COMPÉTENCE DU CONSEILLER</b>	
<b>Connaissances</b>	<b>Habilités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loi organique sur la Cour des comptes et textes subséquents ;</li> <li>- organisation administrative et financière de l'État et des collectivités locales ;</li> <li>- organisation et contrôle des entreprises du secteur parapublic et des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique ;</li> <li>- textes supranationaux relatifs à l'organisation financière de l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) ;</li> <li>- encadrement légal et réglementaire des entités vérifiées ;</li> <li>- comptabilité de l'État et de ses démembrements ;</li> <li>- méthodologies de contrôle juridictionnel des Comptes publics ;</li> <li>- méthodologies d'audit financier et comptable ;</li> <li>- méthodologies de vérification de l'optimisation des ressources ;</li> <li>- maîtrise de l'outil informatique ;</li> <li>- techniques d'entrevue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication orale et écrite ;</li> <li>- esprit critique ;</li> <li>- esprit d'équipe ;</li> <li>- facultés d'analyse et de synthèse ;</li> <li>- capacité à comprendre les lois et règlements ;</li> <li>- créativité ;</li> <li>- gestion du temps.</li> </ul>

### **3.6. Ébauche des lignes directrices des modules de formation nécessaires**

L'analyse des responsabilités et des profils de compétences requis montre que les membres de la Cour ont besoin d'une maîtrise :

1. De l'organisation administrative et financière de l'État, des collectivités locales et des entreprises publiques ainsi que du cadre législatif et réglementaire applicable aux entités sous contrôle de la Cour ;
2. Des méthodologies de contrôle juridictionnel et d'audit financier et comptable ;
3. Des méthodologies d'examen de la gestion ou de vérification de l'optimisation des ressources.

Cependant, il y a lieu de considérer d'abord que l'ensemble des magistrats recrutés, du fait de leur formation universitaire ou post universitaire (école nationale d'administration et de magistrature) disposent déjà d'une bonne connaissance de l'organisation financière et administrative de l'État et de ses démembrements.

Ensuite, il importe de prendre en compte les besoins de perfectionnement du personnel administratif de la Cour et d'accompagner correctement le programme d'informatisation de la Cour.

Enfin, dans le cadre du développement de la Cour, il s'avère nécessaire de cultiver des compétences managériales en vue de faire émerger un personnel capable de prendre en charge les fonctions de direction au sein de la Cour et de consolider celles du personnel déjà en place, d'une part, et, d'autre part, de permettre à des membres de la Cour d'animer les activités de formation

Ainsi, les modules de formation suivants pourraient être envisagés :

- comptabilité de l'État et des collectivités locales ;
- contrôle juridictionnel des comptes de comptables publics ;
- audit financier et comptable ;
- vérification de l'optimisation des ressources ;
- techniques d'entrevues ;
- management des missions ;
- formation des formateurs ;
- informatique (bureautique, tableur, internet, etc.) ;
- anglais des affaires.

### **3.7. Les stages de perfectionnement**

Dans la continuité du plan de formation 1999/2001, un programme de stage est en cours d'exécution depuis 2001 et devra se terminer en 2003. Il concerne les trois chambres de la Cour à raison de deux stages d'un mois par an. Jusqu'ici, ils se sont déroulés à la Cour des comptes de France et en chambre régionale ou dans des cabinets d'expertise français. Cette expérience devrait être poursuivie sur la période 2003/2005.

Par ailleurs, la Cour a perdu son premier boursier du programme de la FCVI. Il importe de renforcer le groupe des boursiers en programmant la participation à ce stage d'un troisième boursier.

### 3.8. Définition de la logique du plan de formation

#### Populations cibles

Les populations cibles pour cette formation sont donc les suivantes :

- le personnel de direction, compte non tenu du Président de la Cour (présidents de chambre, commissaire du droit, secrétaire général et rapporteur général) soit 6 personnes ;
- le personnel affecté au contrôle (conseillers rapporteurs et conseillers, commissaires contractuels et rapporteurs particuliers) soit 27 personnes ;
- le personnel à recruter dans le cadre du programme de dotation de la Cour pour atteindre un effectif de 60 magistrats soit 36 personnes ;
- le personnel administratif au nombre de 33 personnes.

#### Découpage des cursus

En vue d'assurer une intégration rapide et harmonieuse du personnel recruté annuellement et une prise en charge correcte des missions fondamentales de la Cour, il convient de concevoir un cursus obligatoire ouvert au personnel affecté aux activités de vérification.

Ce cursus annuel obligatoire devrait être dispensé sur 2003 à 2005. Du fait de son importance, il pourrait regrouper les modules suivants :

- comptabilité de l'État et des collectivités locales ;
- contrôle juridictionnel des comptes de comptables publics ;
- audit financier et comptable ;
- vérification de l'optimisation des ressources ;
- techniques d'entrevues.

Puis, un cursus de formation de type managérial devrait permettre de faire émerger un personnel affecté aux fonctions de direction et à l'animation des ateliers de formation. Sous ce chapitre, ouvert au personnel de direction et aux conseillers rapporteurs, pourrait être regroupés les modules suivants :

- management des missions ;
- formation des formateurs.

Enfin un cursus général est envisagé en vue, d'une part, de permettre au personnel concerné par les activités de représentation (Intosai, Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques -Afrosai-, Association des institutions supérieures de contrôle ayant en commun l'usage du français -Aiscuf-, etc. ) de faire prévaloir beaucoup plus de potentialités et, d'autre part, d'accompagner le processus d'informatisation de la Cour et de satisfaire les besoins du personnel administratif. Sous ce chapitre sont regroupés les modules suivants :

- informatique (bureautique, tableur, internet etc.) ;
- anglais des affaires.

Il résulte de cette analyse la présentation synthétique suivante :

	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>Population cible</i>
<b>Cursus obligatoire</b>	-comptabilité de l'État et des collectivités locales ; -contrôle juridictionnel des comptes des comptables publics ;  -vérification de l'optimisation des ressources.	-comptabilité de l'État et des collectivités locales ; -contrôle juridictionnel des comptes des comptables publics ; - audit financier et comptable ; - vérification de l'optimisation des ressources ; -techniques d'entrevues.	- comptabilité de l'État et des collectivités locales ; - contrôle juridictionnel des comptes des comptables publics ; - audit financier et comptable ; - vérification de l'optimisation des ressources ; - techniques d'entrevues.	Le personnel affecté au contrôle et le personnel à recruter.
<b>Formation managériale</b>	- management des missions ; - formation des formateurs.	- management des missions ; - formation des formateurs.	- management des missions.	Le personnel de direction et les conseillers rapporteurs.
<b>Cursus général</b>	- informatique (bureautique, tableur, Internet, etc.) ; - anglais des affaires.	- informatique (bureautique, tableur, internet, etc.) ; - anglais des affaires.	- informatique (bureautique, tableur, internet, etc.) ; - anglais des affaires.	Le personnel technique et administratif de la Cour.

Le décalage des modules portant sur l'audit financier et comptable et les techniques d'entrevues à compter de la deuxième année s'explique par deux raisons :

- La volonté de ne pas surcharger le programme au cours de sa première année,
- Le module d'audit financier et comptable a déjà été suivi par l'ensemble des membres actuels de la Cour en juillet 2001.

La présentation détaillée du plan pour les années 2003 à 2005 figure à l'annexe 1.

## **4. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE**

### **4.1. Définition des rôles et responsabilités dans la mise en oeuvre de la politique de formation**

#### **4.1.1 Comité des rapports et programmes**

- adopte la politique de formation ainsi que le programme annuel ;
- définit les grandes orientations ;
- dresse le bilan des activités de formation ;
- arrête les modalités de financement des activités programmées.

#### **4.1.2 Secrétaire général**

- supervise l'analyse des besoins de formation ;
- présente le bilan annuel des activités de formation et le projet de programme pour l'année à venir au comité des rapports et programmes ;
- supervise la réalisation des activités de formation ;
- établit le lien avec le comité régional de formation.

#### **4.1.3 Le Président de chambre**

- identifie les besoins de formation du personnel de sa chambre ;
- définit ses priorités et soumet ses propositions au secrétariat général ;
- veille à la participation effective des agents aux activités de formation ;
- veille à l'application des méthodologies et connaissances acquises ;
- participe à l'adoption du programme de formation au sein du comité des rapports et programmes.

#### **4.1.4 Responsable de la cellule de formation**

- élabore le projet de politique de formation ;
- coordonne l'identification des besoins de formation ;
- conduit les activités de formation ;
- établit le contact avec les formateurs et les différents partenaires ;
- prépare le bilan annuel des activités de formation et le projet de programme pour l'année.

#### **4.1.5. L'employé (conseiller rapporteur, conseiller ou agent administratif)**

- exprime ses besoins de formation,
- participe aux activités de formation,
- transfère dans son emploi les connaissances et habiletés acquises.

### **4.2 Le cas spécifique de la cellule de formation**

La Cour des comptes, faut-il le rappeler, est organisée en chambres et dispose d'un secrétariat général. Du fait de son rôle plutôt transversal, la formation est rattachée au secrétariat général conformément aux dispositions de l'article 18 du décret d'application de la loi organique sur la Cour des comptes. En effet, les services administratifs et techniques gérés par le Secrétaire général et prévus par le décret sont : un bureau du personnel et des affaires administratives, un bureau de gestion financière et de comptabilité, un bureau de la formation et de la documentation, un bureau informatique, un bureau de presse et des relations avec le public et un bureau des archives.

Il paraît indiqué de mettre en place une structure légère qui devra se développer en prenant en charge progressivement les besoins de la Cour en matière de formation et de documentation.

Le bureau de la formation et de la documentation aurait les attributions suivantes :

- acquérir et gérer toute la documentation nécessaire aux activités de contrôle ;
- coordonner les activités d'identification des besoins de formation et de conception et d'élaboration de cours ;
- évaluer les activités de formation ;
- aux plans logistique et administratif, faire les réservations des lieux, les confirmations de dates, la préparation des dossiers de stage, la reprographie des supports etc. ;
- au plan relationnel gérer les contacts avec les interlocuteurs de la Cour, les participants, les animateurs internes ou externes, etc.

### **4.3. La conception et l'élaboration de cours**

#### *Formation des formateurs*

Comme indiqué dans les résultats attendus du projet, la Cour devra se doter d'un pool de cinq formateurs capables d'élaborer des cours et de faire des présentations.

A l'heure actuelle deux membres de la Cour ont participé aux activités de formation des formateurs dans le cadre du programme régional de formation à long terme (PRFLT) de l'initiative pour le développement de l'organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (IDI-INTOSAI).

À ce niveau, ont été passés en revue, d'une part, les éléments de base de l'évaluation et de l'analyse des besoins de formation, de la conception et de l'élaboration de cours, ainsi que de l'évaluation de la formation et, d'autre part, les éléments de base des techniques de présentation de cours.

De plus, ces deux membres de la Cour ont suivi le programme de stages de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée.

Outre ces activités de formation, le PRFLT a permis de mettre en place un comité régional de formation chargé de coordonner l'ensemble des activités de formation. Toutes les possibilités de formation des formateurs offertes à ce niveau et par le biais de l'IDI-INTOSAI devront être saisies pour étoffer le groupe des formateurs de la Cour.

La question de la formation des formateurs étant réglée, il s'agit maintenant de passer en revue les différents modules en vue d'identifier les différents collaborateurs de la Cour, d'estimer le temps nécessaire pour la formation, etc.

#### *Comptabilité de l'État et des collectivités locales*

La Cour des comptes a déjà collaboré avec le centre de formation du trésor dans le cadre du plan initial de formation pour la présentation de ce module sur trois jours. Le même dispositif pourrait être reconduit dans la mesure où il présente les avantages suivants :

- Le centre de formation du trésor est une structure de l'État qui se charge de la formation des agents du ministère des Finances et de l'administration. Il s'agit simplement de nouer les contacts pour une prise en compte des préoccupations de la Cour dans le cadre de son calendrier annuel ;

- Les modules ont l'avantage d'être disponibles et dispensés par ceux (inspecteurs du trésor) qui sont chargés de confectionner les comptes de l'État et des collectivités locales. Ces modules sont bien sûr complétés par le contrôle juridictionnel qui en constitue une suite logique.

### Contrôle juridictionnel

C'est un domaine important de la compétence de la Cour. En effet, outre le fait qu'il est étroitement lié au contrôle de l'exécution des lois de finances, il permet à la Cour d'exercer son rôle d'assistant des pouvoirs publics et de l'Assemblée nationale. C'est ainsi que chaque année la Cour doit faire face au contrôle de près de 470 comptes de gestion de l'État et de ses démembrements.

Ce module peut être dispensé sur deux jours. Quant à la conception elle peut se faire par ressource interne à la Cour notamment par les services du conseiller référendaire de la Cour des comptes de France qui occupe actuellement les fonctions de président de la CVCCEP. A l'occasion, on pourra recourir à l'expérience et la documentation en la matière de cette Cour.

### Vérification de l'optimisation des ressources

L'expérience des institutions supérieures de contrôle montre que l'examen de la gestion ou la vérification de l'optimisation des ressources occupe plus de la moitié des activités de contrôle.

À travers la CVCCEP, la Cour dispose d'une bonne expérience en matière d'examen de la gestion des entreprises du secteur parapublic. Et, depuis 1992, la CVCCEP a régulièrement contrôlé les services de l'État par délégation de la section des comptes du Conseil d'État ou des autres chambres de la Cour des comptes (depuis 1999).

Il s'y ajoute que parmi les membres actuels de la Cour deux ont suivi le programme de stage de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée axée essentiellement sur la vérification de l'optimisation des ressources.

En conséquence ce module peut être conçu par les ressources internes et, du fait de son importance, être dispensé sur trois jours.

Au même titre que la vérification de l'optimisation des ressources, les modules relatifs à l'audit financier et comptable et aux techniques d'entrevues seront élaborés à l'interne.

### Management des missions

Offert aux titulaires de fonctions de direction et aux responsables de mission, ce module permet de développer les aptitudes de gestion dans la conduite des missions. Il permettra, sur la base de jeux de rôles, de passer en revue toutes les étapes d'une mission de vérification en envisageant les situations conflictuelles, les aspects liés à la coordination, etc.

La conception de ce module requiert le recours à des compétences extérieures notamment les cabinets d'audit qui ont développé des formations dans ce sens. Il peut être dispensé sur deux jours.

### Informatique (bureautique)

Ce module devrait permettre d'accompagner le programme d'informatisation de la Cour. Cette formation peut prendre trois jours à compléter par la pratique et un suivi interne. Le volet à privilégier est la bureautique notamment l'environnement windows, word, excel etc. Tout en faisant appel à l'expérience acquise par la CVCCEP, la Cour pourrait recourir pour la conception et l'animation de ce module à des compétences extérieures.

### Anglais des affaires

Ici, il s'agit de préparer les membres de la Cour à une bonne participation aux activités internationales et à une bonne exploitation de la documentation conçue de plus en plus en langue anglaise.

Plutôt que d'organiser à l'interne des formations, il est plus indiqué d'inscrire dans les instituts de formation en langue anglaise (Institut sénégallo-britannique, Centre de formation aux langues étrangères, etc.) les membres de la Cour qui sont intéressés.

## **4.4. Le financement des activités de formation**

La coopération française a initié un projet d'appui à certaines structures du ministère des Finances et à la Cour des comptes. Le montant alloué à la Cour et couvrant les périodes 2001/2003 est l'équivalent de 435 000\$ CAD qui se répartit en parts égales entre l'équipement et l'appui à la formation.

Pour le volet formation (soit 217 500\$ CAD), il convient de distinguer 91 300\$ CAD pour la formation proprement dite, 92 000\$ CAD pour les stages et le reste pour les débours divers, notamment pour les rencontres internationales.

À l'origine, 24 jours de formation devaient être financés entre 2001 et 2003. À l'heure actuelle, il reste 16 jours de formation correspondant à 60 900\$ CAD.

L'ambition de cette présente programmation est, entre autres, de prendre le relais du plan de formation 1999/2001. Il paraît donc indiqué de considérer l'année 2002 comme une année de transition pour affecter le potentiel de 16 journées de formation au démarrage des activités prévues dans le cadre du cursus obligatoire de notre plan de formation sur les années 2003 et 2004.

Si l'on considère que le module sur la comptabilité de l'État et des collectivités locales n'engendre pas de frais pour la Cour, il faudra financer 10 jours de formation pour la première année se répartissant comme suit :

- contrôle juridictionnel deux jours ;
- vérification de l'optimisation des ressources trois jours ;
- management des missions deux jours ;
- informatique trois jours.

Il resterait donc 6 jours de formation à utiliser sur l'année 2004 ce qui est insuffisant pour faire face à l'introduction de nouveaux modules. De plus, les stages nécessiteront un financement à compter de 2004. En conséquence deux directions doivent être explorées :

- la préparation de requêtes à soumettre aux conférences budgétaires pour une prise en compte des activités de formation dans le budget de la Cour ;
- la soumission du plan de formation à la coopération française qui fait montre d'une disponibilité pour accompagner la mise en place et la consolidation de la Cour des comptes.

#### **4.5. La logistique**

Les locaux actuels de la Cour comportent une salle d'audience pouvant contenir au moins 40 personnes. Cette salle est utilisée pour les audiences de la chambre de discipline financière, pour l'assemblée plénière solennelle, les réunions des chambres réunies, etc. N'étant pas utilisée en temps plein, elle peut faire office de salle de formation suivant un calendrier annuel à déterminer.

L'équipement disponible déjà à la Cour vient d'être récemment renforcé de sorte qu'on peut à l'heure actuelle recenser le matériel disponible suivant :

- un rétroprojecteur ;
- un graveur de CD ROM ;
- un scanner ;
- un vidéoprojecteur ;
- un ensemble d'une quinzaine de postes de travail ;
- une photocopieuse numérique ;
- un imprimante laser couleur.

Ce matériel pourra être étoffé au besoin.

## **5. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DU PROJET : Identification des motivations et contraintes**

### **5.1. Motivations**

#### **5.1.1 Appui de la hiérarchie**

La réussite de ce projet est fortement liée à l'engagement et à la caution morale de la présidence de la Cour. C'est pourquoi il s'avère nécessaire d'impliquer tous les titulaires d'emplois supérieurs au sein de la Cour (Président, Présidents de chambre, Commissaire du droit et Secrétaire général) en faisant approuver la politique définie et les programmes annuels par le comité des rapports et programmes.

Par ailleurs, il ne serait pas superflu de prévoir, dans les orientations stratégiques (à élaborer) de la Cour pour les cinq prochaines années, l'intégration et la mise à niveau du personnel engagé dans le cadre du programme de recrutement de magistrats pour la Cour.

#### **5.1.2. Techniques et périodes d'apprentissage**

Il importe de privilégier les méthodes d'apprentissage des adultes qui mettent l'accent sur les expériences vécues, les échanges et les discussions. À travers le PRFLT, la Cour dispose déjà d'un personnel formé à cet effet. Il convient dans le cadre des programmes ultérieurs de renforcer ce groupe.

Deux périodes (juillet et novembre) doivent être privilégiées pour dispenser les activités de formation du fait des éléments suivants :

- Les activités de contrôles programmées sont bien avancées aux mois de juillet et novembre (investigations avancées et phase de rapport) ;
- Au mois de juillet, la Cour est en attente des comptes de gestion de l'exercice précédent qu'elle doit juger.

### **5.1.3. Mécanisme d'évaluation**

La réussite d'une formation ne saurait se concevoir sans l'existence d'un mécanisme d'évaluation. C'est ce que nous avons indiqué à travers l'établissement du bilan des activités de formation par le comité des rapports et programmes.

Au-delà du bilan, deux autres éléments sont à considérer en amont :

- l'établissement de fiches d'évaluation qui servent autant à évaluer la pertinence des formations dispensées que les actions à entreprendre pour sa continuité ;
- la prise en compte du transfert dans l'emploi des connaissances et aptitudes acquises dans l'évaluation annuelle du travail des agents.

## **5.2 Contraintes**

### **5.2.1. Contraintes de financement**

C'est là une contrainte majeure qu'il ne faudrait pas négliger. En effet, jusqu'ici les activités de formation de la Cour ont été financées par la coopération française dans le cadre du projet d'appui au système judiciaire ou du projet d'appui au ministère des Finances et à la Cour des comptes.

Cette absence d'implication directe du budget de l'État se justifie par le fait que l'engagement gouvernemental par rapport au perfectionnement des agents de la fonction publique ne se traduit pas par l'attribution de moyens conséquents. Il appartiendra à la Cour de prendre les initiatives requises dans ce sens en soumettant ses programmes aux conférences budgétaires en vue d'obtenir une dotation budgétaire. Une telle initiative doit toutefois être jumelée au recours à la coopération étrangère.

### **5.2.2. Hiérarchisation de priorités de la Cour**

Plusieurs priorités se sont faites jour depuis la création de la Cour :

- l'aménagement de la Cour dans ses nouveaux locaux ;
- le rattrapage du retard accusé par la deuxième section du conseil d'État dans le contrôle juridictionnel des comptes ;

- la sortie régulière du rapport public annuel objet d'une attente de plus en plus pressante du public ;
- la conduite du programme de recrutement ;
- la formation du personnel ;
- l'exploitation des dossiers de l'audit gouvernemental commandité par les nouvelles autorités publiques depuis le changement de régime intervenu en 2000 ;
- etc.

Ce sont autant de dossiers qu'il faut traiter en ayant une vision claire de la priorité qu'il faut accorder aux uns et aux autres d'où la nécessité de se doter d'orientations stratégiques avec une priorité accordée à la formation.

## **ANNEXE 1**

### **PLAN DE FORMATION (2003/2005)**

Ce plan de formation qui couvre les années 2003 à 2005 doit permettre une intégration rapide du personnel engagé dans le cadre du programme de recrutement et l'amélioration des compétences du personnel existant.

Il comporte un cursus de base annuel ouvert à l'ensemble du personnel affecté à la vérification (conseiller rapporteur, conseiller, commissaire contractuel et rapporteur particulier).

Il permet de développer les compétences de direction et la prise en charge des activités de formation par la mise en œuvre d'un cursus managérial ouvert aux présidents et aux conseillers rapporteurs responsables des activités de direction et de la conduite des missions.

Il prend en compte (pour partie seulement) les besoins du personnel administratif en accompagnant le programme d'informatisation de la Cour.

	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>Population cible</i>
<b>Cursus obligatoire</b>	<p>-comptabilité de l'État et des collectivités locales ;</p> <p>-contrôle juridictionnel des comptes des comptables publics ;</p> <p>-vérification de l'optimisation des ressources.</p>	<p>-comptabilité de l'État et des collectivités locales ;</p> <p>-contrôle juridictionnel des comptes des comptables publics ;</p> <p>- audit financier et comptable ;</p> <p>- vérification de l'optimisation des ressources ;</p> <p>-techniques d'entrevues.</p>	<p>- comptabilité de l'État et des collectivités locales ;</p> <p>- contrôle juridictionnel des comptes de comptables publics ;</p> <p>- audit financier et comptable ;</p> <p>- vérification de l'optimisation des ressources ;</p> <p>- techniques d'entrevues.</p>	Le personnel affecté au contrôle et le personnel à recruter.
<b>Formation managériale</b>	<p>- management des missions ;</p> <p>- formation des formateurs.</p>	<p>- management des missions ;</p> <p>- formation des formateurs.</p>	<p>- management des missions.</p>	Le personnel de direction et les conseillers rapporteurs.
<b>Cursus général</b>	<p>- informatique (bureautique, tableur, internet, etc.) ;</p> <p>- anglais des affaires.</p>	<p>- informatique (bureautique, tableur, internet, etc.) ;</p> <p>- anglais des affaires.</p>	<p>- informatique (bureautique, tableur, internet, etc.) ;</p> <p>- anglais des affaires.</p>	Le personnel technique et administratif de la Cour.

***Cursus obligatoire :******comptabilité de l'État et des collectivités locales******Objectifs :***

- Présenter la comptabilité de l'État et des collectivités locales ;
- Décrire les règles et procédures relatives à la confection des comptes de gestion et du compte de l'administration des finances ;
- Présenter la loi de règlement du budget de l'État et la reddition de comptes des collectivités locales.

***Contenu :***

- Principes et normes comptables applicables ;
- Nomenclature comptable ;
- Comptabilité des postes comptables non centralisateurs et centralisateurs ;
- Instructions sur la comptabilité des collectivités locales ;
- Présentation des comptes de gestion ;
- Élaboration du compte général de l'administration des finances et de la loi de règlement.

***Approche méthodologique :***

- Présentation de cours ;
- Exercices et cas pratiques.

***Durée et public cible :***

Il s'agit de trois jours de formation ouverts aux conseillers rapporteurs, aux conseillers et au personnel nouvellement recruté.

***Cursus obligatoire :******Contrôle juridictionnel des comptes des comptables publics******Objectifs :***

- Présenter les règles de procédures en matière de contrôle juridictionnel des comptes ;
- Présenter les techniques de contrôle sur pièces.

***Contenu :***

- La responsabilité pécuniaire des comptables publics ;
- Règles générales de procédures ;
- Examen des comptes : le contrôle sur pièces ;
- La sanction de la responsabilité ;
- Limites du contrôle juridictionnel.

***Approche méthodologique :***

Présentation de cours, discussions et cas pratiques.

***Durée et public cible :***

Deux jours de formation ouverts aux conseillers rapporteurs, aux conseillers et au personnel nouvellement recruté.

***Cursus obligatoire :******Audit financier et comptable******Objectifs :***

- Familiariser les participants à la méthodologie de l’audit comptable et financier ;
- Passer en revue les différents outils et techniques utilisés.

***Contenu :***

- Démarche d’audit : définition, typologie, méthodologie ;
- Organisation des dossiers d’audit ;
- Outils techniques ;
- Techniques de contrôle.

***Approche méthodologique :***

Présentation de cours, exercices et cas pratiques.

***Durée et public cible :***

Deux jours de formation ouverts aux conseillers rapporteurs, aux conseillers et au personnel nouvellement recruté.

***Cursus obligatoire :******Vérification de l'optimisation des ressources (ou examen de la gestion)******Objectifs :***

- Présenter aux participants la procédure d'examen de la gestion par la Cour ;
- Asseoir une méthodologie commune de vérification de l'optimisation des ressources.

***Contenu :***

- Fondements et principes de base ;
- Définition et critères ;
- Planification et exécution de la mission ;
- La rédaction du rapport (pré-rapport, contradiction et rapport définitif) ;
- La confection des référés et déférés à la Chambre de discipline financière.

***Approche méthodologique :***

Présentation de cours, exercices et cas pratiques.

***Durée et public cible :***

Trois jours de formation ouverts aux conseillers rapporteurs, aux conseillers et au personnel nouvellement recruté.

***Cursus obligatoire :******Techniques d'entrevues******Objectif :***

Développer les habiletés du personnel en matière de conduite d'entrevue.

***Contenu :***

- Définition et composantes ;
- Typologie (recherche d'informations, validation, confrontation, etc.) ;
- Le questionnement (questions ouvertes/fermées, suggestives, en relais, contre-question, etc.) ;
- Étapes.

***Approche méthodologique :***

Présentation de cours, exercices et jeux de rôles.

***Durée et public cible :***

Une journée de formation ouverte aux conseillers rapporteurs, aux conseillers et au personnel nouvellement recruté.

***Cursus managérial :*****Management des missions*****Objectifs :***

- Instaurer un partage d'expériences entre les différents responsables quant à la conduite des missions et le fonctionnement des différentes chambres ;
- Amener les responsables de missions à prendre conscience de leurs rôles et responsabilités ;
- Développer les aptitudes et connaissances en matière de conduite de mission.

***Contenu :***

- Préparation d'une réunion de lancement de mission ;
- Conduite d'une réunion de lancement de mission, ;
- Réunion de clarification suite à un conflit intervenu en cours de mission ;
- Réunion d'équipe en cours de mission ;
- Réunion de synthèse avec les dirigeants de l'entité vérifiée ;
- Simulation d'une assemblée plénière, s'il y a lieu.

***Approche méthodologique :***

Jeux de rôles, synthèse et identification des aptitudes requises et des obstacles à un transfert en milieu de travail.

***Durée et public cible :***

D'une durée de deux jours, ce module est ouvert aux responsables des fonctions de direction (présidents de chambre) et aux conseillers rapporteurs.

***Cursus général :******Informatique (bureautique)******Objectif :***

Présenter le système d'exploitation Windows ainsi que les logiciels Word et Excel.

***Contenu :***

- Environnement Windows ;
- Word ;
- Excel.

***Approche méthodologique :***

Présentation de cours et exercices.

***Durée et public cible :***

Ce module devrait permettre d'accompagner le programme d'informatisation de la Cour. Cette formation peut prendre trois jours, à compléter par la pratique et un suivi interne. Il est ouvert à l'ensemble du personnel technique et administratif.

**ANNEXE 2**  
**PLANNING DES ACTIVITÉS LIÉES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA**  
**POLITIQUE DE FORMATION (2002 et 2003)**

<i>Activités</i>	<i>Responsables</i>	<i>Périodes</i>
Dépôt du rapport auprès du Président de la Cour et proposition du chronogramme des activités à mener	Stagiaire FCVI	<b>28 juin 2002</b>
Démarrage des travaux d'identification des besoins du personnel administratif (élaboration d'un questionnaire, examen des rôles et responsabilités et des profils de formation, etc)	Stagiaire en rapport avec le secrétariat général	<b>15 juillet 2002</b>
Prise en compte du programme de formation du personnel administratif	Stagiaire en rapport avec le secrétariat général	<b>19 août 2002</b>
Adoption de la politique et du plan de formation par le comité des rapports et programmes	Comité des rapports et programmes	<b>20 sept. 2002</b>
Diffusion de la politique et du plan de formation auprès de l'ensemble du personnel	Secrétariat général	<b>1<sup>er</sup> octobre 2002</b>
Installation du bureau de la formation et de la documentation	Secrétariat général	<b>Octobre 2002</b>
Saisine du ministère des Finances en vue de la prise en compte des besoins de la Cour dans le programme du centre de formation de trésor pour l'année 2003	Secrétariat général	<b>Octobre 2002</b>
Évaluation du budget de formation pour les sessions prévues en 2004 et définition des modalités de financement	Bureau de la formation et de la documentation et comité des rapports et des programmes	<b>Décembre 2002</b>
Élaboration des modules contrôle juridictionnel et vérification de l'optimisation des ressources à l'interne	Personnel ciblé	<b>Décembre 2002</b>
Sollicitation de ressources externes pour la confection des modules management des missions et informatique	Secrétariat général	<b>Décembre 2002</b>
Révision générale des modules	Comité des rapports et programmes	<b>Mars 2003</b>
Première session de formation pour le cursus obligatoire et le cursus général	Secrétariat général et bureau de la formation et de la documentation	<b>Juillet 2003</b>
Deuxième session : cursus managérial	" "	<b>Novembre 2003</b>

## ANNEXE 3

### LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- Gestion de carrière, Bureau du Vérificateur général du Québec, 1997 ;
- Orientations de développement des ressources humaines au Bureau du Vérificateur général du Québec 2000/2003 ;
- Politique de développement des ressources humaines au Bureau du Vérificateur général du Québec ;
- Rôles des intervenants du programme de développement des ressources humaines au Bureau du Vérificateur général du Québec ;
- Plan de formation du cabinet Salustro reydel 1999/2000 ;
- Approche systémique en formation édition revue, avril 1984, Direction générale du perfectionnement, Commission de la fonction publique du Canada ;
- La formation en milieu de travail, Stéphanie Giasson, Faculté des sciences de l'éducation, Département des fondements et pratiques en éducation, Université Laval, Août 2001 ;
- Politique cadre de développement planifié des ressources humaines dans la fonction publique (Gouvernement du Québec, 1985) ;
- Politique ministérielle concernant le développement des ressources humaines (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, 1987) ;
- Politique de développement des ressources humaines du ministère du Tourisme (Québec) ;
- L'administration de la formation et du perfectionnement, ministère de la Fonction publique (Québec).