



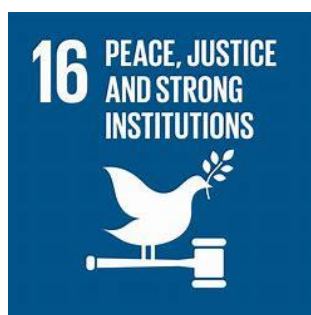
Cour des Comptes de la République  
Démocratique du Congo



# Document de projet

## Projet de soutien par les pairs de la CDC de la RDC 2022 - 2025

*« Permettre à la CDC de mettre en œuvre avec succès les principales priorités stratégiques liées à la gestion stratégique, à la gouvernance interne, à l'éthique, à l'audit de conformité, au contrôle juridictionnel, à la numérisation, à la communication et à l'engagement des parties prenantes pour la période 2022-2025. »*



### Version 3.2021

Version	Description	Date
1.2021	Présenté par l'IDI pour les commentaires de la CDC	21.05.2021
2.2021	Soumis par l'IDI au Norad	02.11.2021
3.2021	Pour accord de financement	14.12.2021

## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>3</b>
<b>Aperçu du projet.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Introduction.....</b>	<b>8</b>
1.1 Analyse du problème.....	9
1.2 Plan stratégique 2021-2025 .....	11
1.3 Partenaires du projet et coopération.....	13
<b>2 Résultats attendus du projet .....</b>	<b>15</b>
2.1 Objectif général et cadre de résultats .....	15
2.2 Conditions préalables et hypothèses sous-jacentes pour le cadre de résultats.....	16
2.3 Niveau de résultat 1 : résultats stratégiques de la CDC .....	17
2.4 Niveau de résultat 2 : capacités et produits stratégiques de la CDC .....	17
2.5 Niveau de résultat 3 : livrables du soutien par les pairs .....	20
<b>3 Composantes, activités et résultats attendus du projet .....</b>	<b>21</b>
3.1 Composante 1 Gestion stratégique, gouvernance interne et éthique .....	21
3.2 Composante 2 Audit de conformité et contrôle juridictionnel.....	27
3.3 Composante 3 Communication et engagement des parties prenantes .....	31
<b>4 Stratégie générale de mise en œuvre .....</b>	<b>33</b>
4.1 Utilisation de principes clés pour un soutien réussi.....	33
4.2 Composants et ressources des pairs .....	34
4.3 Établir des fonctions de projet solides .....	35
<b>5 Gouvernance, partenaires et coordination du projet .....</b>	<b>37</b>
5.1 Gouvernance et gestion du projet.....	37
5.2 Responsabilités des partenaires .....	38
5.3 Coordination avec d'autres partenaires et projets .....	39
5.4 Évaluation du projet .....	39
5.5 Visibilité du projet .....	40
<b>6 Conditions préalables et évaluation des risques .....</b>	<b>41</b>
6.1 Conditions préalables.....	41
6.2 Évaluation des risques .....	41
<b>7 Budget et gestion financière.....</b>	<b>44</b>
7.1 Gestion financière.....	44
7.2 Financement supplémentaire et ajustement de la portée du projet .....	44
<b>Références.....</b>	<b>45</b>
<b>Annexe I : Théorie du changement .....</b>	<b>46</b>
<b>Annexe II : Budget.....</b>	<b>49</b>
<b>Annexe III : Plan de mise en œuvre .....</b>	<b>50</b>
<b>Annexe IV : Personnel et équipes de pairs .....</b>	<b>51</b>
Composantes, personnes de contact de la CDC et équipes de pairs et partenaires .....	51
Personnel du projet de l'IDI et conseillers sur place .....	52

## Acronymes et abréviations

<b>COREF</b>	Comité d'Orientation de la Réforme des Finances Publiques
<b>CDC</b>	Cour des comptes
<b>CREFIAF</b>	Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques de l'Afrique Francophone sub-Saharienne
<b>RDC</b>	République démocratique du Congo
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>FCDO</b>	Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement
<b>TIC</b>	Information, communication et technologie
<b>IDI</b>	Initiative de développement de l'INTOSAI
<b>IGF</b>	Inspection générale des finances
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>INTOSAI</b>	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
<b>ISSAI</b>	Normes internationales pour les institutions supérieures de contrôle des finances publiques
<b>MFA de Norvège</b>	Ministère des affaires étrangères Norvège
<b>Norad</b>	Agence norvégienne de coopération pour le développement
<b>PAP-APP</b>	Partenariat d'Appui Accéléré par les Pairs / Accelerated Peer-support Partnership
<b>PEFA</b>	Cadre des dépenses publiques et de la responsabilité
<b>GFP</b>	Gestion des finances publiques
<b>PCT</b>	Equipe de coordination du projet
<b>PSG</b>	Groupe d'appui aux projets
<b>ISC</b>	Institution supérieure de contrôle
<b>CMP ISC</b>	Cadre de mesure de la performance des institutions supérieures de contrôle
<b>BM</b>	Banque mondiale

## Aperçu du projet

### Objectif du projet

L'objectif global du projet est de « Permettre à la Cour des Comptes (CDC) de la RDC de mettre en œuvre avec succès les priorités stratégiques clés liées à la gestion stratégique, à la gouvernance interne, à l'éthique, à l'audit de conformité, au contrôle juridictionnel, à la numérisation, à la communication et à l'engagement des parties prenantes pour la période 2022-2025. »

### Résultats attendus du projet

Le cadre de résultats du projet a été élaboré sur la base du plan stratégique de la CDC pour 2022-2025. Il existe une chaîne de résultats allant du soutien par les pairs au renforcement des capacités de la CDC, ce qui permet à la CDC de réaliser des audits pertinents (produits de la CDC) qui peuvent conduire à des résultats en termes d'amélioration dans le gouvernement et finalement à un impact pour les citoyens grâce à l'amélioration des services gouvernementaux. Le projet se concentrera sur la contribution aux capacités et aux produits suivants de la CDC, classés en trois composantes :

*Composante 1 : Gestion stratégique, gouvernance interne et éthique*

1. Les activités de la CDC sont planifiées, coordonnées, contrôlées et font l'objet d'un rapport annuel public.
2. La CDC a des normes éthiques que tout le personnel connaît et s'engage à respecter.
3. La CDC a préparé un rapport financier sur ses propres comptes, prêt à être vérifié ou examiné en externe.
4. La CDC a commencé à numériser ses opérations de base
5. La CDC a intégré des plans et des actions en faveur de l'égalité des sexes dans les systèmes de gestion interne et assure le suivi de ses progrès.

*Composante 2 : Audit de conformité et contrôle juridictionnel*

6. Des audits de conformité de haute qualité et opportuns dans des domaines pertinents sont réalisés et font l'objet de rapports.
7. Une méthodologie en matière de contrôle juridictionnel est établie

*Composante 3 : Communication et collaboration avec les parties prenantes*

8. La CDC a mis en place des structures de communication de base et collabore régulièrement avec les parties prenantes pour faciliter l'impact de l'audit.

La question de savoir si le projet et le CDC atteindront les résultats attendus dépend en partie de facteurs échappant au contrôle du projet. La CDC fonctionne dans un contexte d'incertitude politique, la situation concernant le COVID-19 n'est pas encore claire et la capacité d'absorption globale de la CDC pour les domaines soutenus par le projet est incertaine. Deux scénarios généraux ont été identifiés pour le projet. Le scénario principal suppose qu'il y aura des progrès raisonnables en 2022 conformément aux plans du projet et qu'il est à la fois possible et justifiable d'augmenter les ambitions et les efforts du projet au cours de 2023, comme une plus grande présence physique à Kinshasa. Dans un deuxième scénario, la situation liée au COVID-19 se prolonge et les progrès sont lents et les perspectives d'obtenir des résultats significatifs sur la période du projet sont limitées. Dans ce deuxième scénario, le budget et le cadre de résultats devraient être révisés.

### Hypothèses

L'année 2022 sera utilisée pour mesurer l'appétit de la CDC et des autres parties prenantes pour atteindre ou contribuer à atteindre des résultats tangibles. Les résultats du projet seront contrôlés au cours de l'année 2022 et le Comité de pilotage sera invité au premier trimestre 2023 à une

discussion pour décider si les résultats attendus peuvent être atteints, et si l'augmentation prévue des efforts du projet en 2023 et 2024 peut être justifiée. L'IDI prendra une décision finale sur l'opportunité de justifier le recrutement d'un conseiller à long terme ou sur la nécessité de réduire le budget global du projet.

### **Analyse du problème**

La CDC dispose d'un large mandat d'audit mais publie peu de rapports d'audit et ceux-ci ont une couverture limitée. On attend d'elle qu'elle juge les comptes et les erreurs de gestion, mais cela ne se fait pas. Cela signifie que le CDC ne remplit pas actuellement son mandat. L'incapacité à fournir des résultats d'audit est liée aux ressources financières, infrastructurelles et humaines limitées, ainsi qu'à l'insuffisance des systèmes et des compétences en matière de gestion stratégique, de gouvernance interne, d'audit et de contrôle juridictionnel. L'absence de planification des audits fondée sur les risques, la formation limitée du personnel et l'absence d'application systématique des normes ISSAI contribuent à l'inefficacité et aux risques de mauvais travaux d'audit.

### **Bénéficiaires**

Les bénéficiaires ultimes du projet sont les citoyens de la République démocratique du Congo (RDC), car une CDC plus efficace devrait permettre une meilleure gestion des finances publiques et une meilleure prestation des services publics. Les autres bénéficiaires du projet sont les destinataires des rapports d'audit, comme les entités auditées et le Parlement. Le personnel de la CDC est le principal bénéficiaire direct. Grâce à sa participation aux activités du projet, on s'attend à ce que ses compétences professionnelles soient améliorées.

Les partenaires pairs et l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) bénéficieront également de l'acquisition de connaissances et d'expériences au cours de la mise en œuvre du projet.

### **Partenaires de mise en œuvre et gestion de projet**

Le projet sera dirigé par la CDC. Le Premier Président présidera le Comité de pilotage du projet et le chef de projet de la CDC dirigera l'Equipe de coordination du projet (PCT) qui s'occupera du projet au quotidien.

L'IDI sera le principal partenaire de mise en œuvre et sera représenté au sein du Comité de pilotage ainsi que du PCT. L'IDI conclura des accords avec des ISC homologues et d'autres individus et organisations qui peuvent fournir des ressources avec des compétences pertinentes en matière de soutien. Les principaux partenaires pairs devraient être les ISC de Hongrie, du Sénégal, de Suède et de Tunisie.

### **Stratégie de mise en œuvre du projet**

Le projet doit être mis en œuvre sur la base d'une utilisation active des principes généraux suivants :

- Être dirigé par les ISC et intégré aux systèmes de gestion de l'ISC.
- Participation active et engagement de toutes les parties à atteindre les résultats convenus.
- Stratégie d'intervention holistique et orientée vers le changement, soutenant à la fois le niveau professionnel, organisationnel et institutionnel.
- Flexibilité et apprentissage continu.
- Un soutien à long terme et prévisible.
- Caractérisé, si possible, par la présence et la continuité du soutien.
- Des conseillers et des chefs de projet compétents assurant l'apprentissage entre pairs.
- Mécanismes intégrés de synergie avec les programmes et ressources régionaux et nationaux existants.
- Coordination avec les systèmes nationaux de GFP.

- Permettre et soutenir la CDC à montrer l'exemple en matière de responsabilité, de transparence, d'égalité des sexes et d'intégration.
- Utiliser les technologies existantes et émergentes.

### **Évaluation des risques**

Les risques les plus importants pour le cycle de vie du projet sont les suivants :

- La pandémie de COVID-19 pourrait être prolongée
- Manque d'engagement de la part de la direction de la CDC envers le projet.
- Le gouvernement et le corps législatif peuvent ne pas soutenir la vision de la CDC.
- Absence de planification des ressources humaines de la CDC
- La CDC peut ne pas avoir la capacité de réaliser toutes les activités du projet.
- Le personnel peut ne pas être engagé à mettre en œuvre le projet
- Manque d'adhésion des partenaires de développement au programme de la CDC
- L'évaluation prévue du domaine A du CMP ISC avec les informations contextuelles de l'ISC peut prendre plus de temps que prévu.
- Les partenaires de développement peuvent ne pas coordonner le soutien qu'ils apportent à la CDC.
- Le soutien au projet peut être sous-optimal
- Interruption du soutien

Pour chaque facteur de risque, le projet a identifié les mesures d'atténuation nécessaires, notamment :

- Programmer certaines activités à une date ultérieure et investir dans l'internet
- Fournir des installations et des outils de vidéoconférence pour faciliter le télétravail.
- Sensibilisation et dialogue fréquent avec le gouvernement et le corps législatif pour obtenir l'adhésion.
- Rechercher l'engagement de la direction à fournir du personnel dédié aux activités soutenues par le projet.
- Contrôler la volonté de changement et la capacité d'absorption de la CDC et adapter le soutien en conséquence.
- Sensibilisation du personnel à l'importance du projet.
- Échange et dialogue régulier avec les partenaires de développement
- Créer un forum permettant aux partenaires de développement de partager des informations et d'encourager la coordination entre eux.
- Commencer l'évaluation du domaine A du CMP ISC au début de 2022 et mettre en place un système solide de contrôle et de suivi.
- Développer des routines de gestion de projet solides et claires et fournir une formation appropriée aux personnes ressources.
- Confirmer la disponibilité des ressources avant de s'engager à fournir un soutien.

En outre, l'environnement sera continuellement scruté à la recherche d'opportunités.

### **Autres projets et partenaires**

La coordination et la collaboration avec divers partenaires seront essentielles à la réussite du projet. Une coordination régulière avec d'autres fournisseurs de soutien à la CDC et à la gestion des finances publiques (PFM) est prévue, y compris l'Agence belge pour le développement, l'Union européenne (UE), le Foreign Commonwealth and Development Office (FCDO), la Banque mondiale (BM) et le CREFIAF en tant qu'organisation sous-régionale des ISC, seront engagés pour l'utilisation des ressources existantes ou l'intégration dans les programmes en cours. Le projet soutiendra également la CDC pour engager les parties prenantes clés, y compris le Parlement, les organisations de la société civile, le Ministère des Finances, l'Inspection Générale des Finances, et

d'autres agences gouvernementales pour créer une prise de conscience, tirer parti des synergies et construire des alliances.

### **Budget**

Le budget total du projet est estimé à 9,550 000 NOK pour la période 2022-2025. Les principaux postes de dépenses comprennent les coûts des ressources humaines de l'IDI et les frais de déplacement et d'hébergement des pairs fournissant un soutien technique à Kinshasa. Le donateur prévu du projet sera l'Agence norvégienne de coopération au développement (Norad) en collaboration avec l'ambassade de Norvège en RDC. *Le budget suppose que le projet peut s'étendre avec plus de soutien sur place en 2023. Le Comité de pilotage se réunira au cours du premier trimestre de 2023 pour évaluer si cette hypothèse se vérifie. Si l'hypothèse est jugée irréaliste, une décision sera prise de réduire le budget et les ambitions du projet réduites pour refléter la situation. Cela signifie que les opérations pourraient potentiellement être considérablement réduites ou maintenues à un faible niveau.*

## 1 Introduction

La RDC est un pays géographiquement vaste d'Afrique centrale, riche en ressources naturelles. Le pays possède le fleuve Congo, qui est le deuxième plus long fleuve d'Afrique. La RDC possède également la deuxième plus grande forêt tropicale du monde.

Malgré la richesse de ses ressources naturelles, la RDC se classe 175ème sur 189 pays selon l'indice de développement humain 2020. La pauvreté est élevée, reste répandue et augmente en raison de l'impact du COVID-19.<sup>1</sup>

La faible capacité gouvernementale du pays est liée à son histoire coloniale ainsi qu'à la mauvaise gestion, à l'instabilité et aux conflits depuis l'indépendance. Le pays a connu une combinaison de régimes démocratiques et autoritaires. Les dernières élections tenues en décembre 2018 ont été vivement contestées mais ont abouti au premier transfert pacifique du pouvoir dans l'histoire du pays. Par suite de la constitution de 2006, un processus de décentralisation est en cours.

La fraude, la corruption et le détournement généralisés des fonds publics, ainsi que la faible surveillance des ressources publiques, entravent la croissance économique et le développement. Bien qu'il y ait eu quelques développements positifs ces dernières années, notamment une meilleure transparence dans les rapports budgétaires et une plus grande participation et surveillance du public, la RDC est toujours en proie à de nombreux problèmes de gestion des finances publiques.

La crédibilité du budget est limitée, avec une grande incohérence entre les budgets autorisés et les affectations et exécutions réelles. La surveillance parlementaire du processus budgétaire et du contrôle de l'exécution du budget est faible, et la loi sur l'exécution du budget n'est pas respectée. En outre, la mauvaise administration fiscale entraîne une faible mobilisation des recettes publiques. Selon le FMI, les exonérations fiscales, la sous-déclaration et l'évasion sont très répandues.

En ce qui concerne la prestation de services, une évaluation du Cadre de dépenses publiques et de responsabilité (PEFA) de 2020 conclut que les services publics sont inefficaces, coûteux et insuffisamment contrôlés et suivis par l'Institution supérieure de contrôle (ISC) et l'Assemblée nationale. Les réglementations relatives à la collecte et au décaissement des

---

<sup>1</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/drc/overview>



fonds publics ne sont pas respectées, et il existe des lacunes dans la fourniture d'états financiers tant au niveau national que local (26 provinces).

L'une des institutions clés qui peuvent contribuer à améliorer la responsabilité et la transparence en RDC est la Cour des comptes en tant qu'ISC du pays. Grâce à des contrôles, des audits et des jugements opportuns, elle peut contribuer à un meilleur respect des règles et des règlements ainsi qu'à une meilleure gestion des finances publiques, ce qui peut conduire à une plus grande prospérité économique et au bien-être de la population.

La vision de la CDC est « d'être une ISC indépendante, crédible et professionnelle qui promeut la bonne gestion des finances et du patrimoine publics ». La mission de la CDC est d'effectuer, de manière indépendante, le contrôle des finances de l'Etat et de ses entités ainsi que des entreprises publiques et autres entités bénéficiant du soutien financier de l'Etat. Elle est censée certifier les états financiers et juger les comptes des comptables publics conformément aux normes généralement admises. La CDC est dirigée par le Premier Président qui travaille de manière collégiale avec 11 Présidents de chambres désignés. Il y a également un Procureur général, qui représente le Ministère public auprès de la CDC.

## **1.1 Analyse du problème**

La CDC dispose d'un large mandat d'audit mais publie peu de rapports d'audit et ceux-ci ont une couverture limitée. On attend d'elle qu'elle juge les comptes et les erreurs de gestion, mais cela ne se fait pas. Cela signifie que le CDC ne remplit pas actuellement son mandat.

La CDC dispose d'environ 70 magistrats, 26 auditeurs et 58 agents de soutien à l'audit, assistés de moins de 120 agents de soutien général pour mener à bien son mandat dans un vaste pays comptant plus de 87 millions d'habitants (chiffres 2019 de la BM). Les allocations budgétaires du gouvernement à la CDC couvrent principalement les dépenses récurrentes liées aux salaires. La CDC est donc sous-financée pour mener à bien son mandat. Ce sous-financement entraîne une limitation des capacités et des performances et une faible attente du gouvernement et du public en termes de valeur ajoutée de la CDC pour la vie des citoyens de la RDC. Ce cercle vicieux de financement inadéquat, de faible performance et de faible attente rend difficile la justification d'une augmentation du financement de la CDC.

Pendant de nombreuses années, la CDC n'a pas eu d'orientation claire concernant son développement et a été confrontée à la faiblesse de ses capacités institutionnelles et professionnelles. Elle a fonctionné sans plan stratégique de 2010 à 2021. En 2018-19, l'ISC a réalisé une évaluation holistique de sa situation et de ses besoins par rapport aux Normes

internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) <sup>2</sup>, qui a servi de base à l'élaboration du plan stratégique pour 2021-2025. Les principales lacunes identifiées par l'évaluation étaient le manque d'indépendance financière et une mauvaise gestion stratégique. L'évaluation a également révélé des lacunes dans les capacités organisationnelles et institutionnelles, telles que la gestion des ressources humaines, le développement professionnel, les systèmes de gouvernance interne, la communication et l'engagement des parties prenantes (tant internes qu'externes), ainsi que l'absence d'utilisation des normes ISSAI dans les travaux d'audit.

La parité hommes-femmes est un autre défi auquel est confronté la CDC. Alors que les femmes représentent environ 41 % du personnel de soutien, elles ne constituent qu'environ 3 % de l'effectif des magistrats. Au niveau de la direction, les statistiques sont plus sombres, car parmi les 11 présidents de chambre, il n'y a aucune femme.

En outre, il semble que la CDC ait du mal (en partie en raison de contraintes de ressources) à démontrer dans quelle mesure elle remplit son mandat. Bien que son mandat soit large, la CDC ne dispose pas d'une vue d'ensemble des entités à auditer ni de plans consolidés fondés sur les risques pour les couvrir toutes. Par conséquent, sa capacité à fournir une assurance sur la responsabilité des fonds publics est réduite, ce qui limite la pertinence de l'institution.

La CDC manque de locaux adéquats au siège et ne dispose pas de bureaux régionaux. Elle manque également de véhicules pour effectuer le travail sur le terrain ; l'alimentation électrique est irrégulière, sans alimentation de secours fiable, et l'infrastructure informatique et d'archivage est médiocre.

Une autre des principales institutions de contrôle du pays est l'Inspection générale des finances (IGF) / (Inspection de l'audit interne). Elle semble attirer davantage l'attention du gouvernement que la CDC. Le défi pour la CDC est d'assumer la place qui lui revient en tant qu'organe de contrôle externe indépendant, capable de remplir son mandat et de travailler en partenariat avec l'IGF pour créer des synergies et avoir un impact sur l'amélioration du contrôle, de la responsabilité et de la transparence dans le pays.

L'utilisation des indicateurs du CMP ISC dans le cadre du cadre de résultats a été envisagée lors de la planification du projet. La notation de ceux-ci aurait pu être évaluée

---

<sup>2</sup> L'évaluation était basée sur une combinaison d'indicateurs du Cadre de gestion de la performance des Institutions supérieures de contrôle (CMP ISC), largement utilisé dans la communauté des ISC, et du Cadre de développement des capacités institutionnelles de l'AFROSAI-E. Les deux cadres traitent de tous les domaines pertinents pour le travail d'une ISC.

indépendamment au début et à la fin du projet. Cependant, étant donné que la CDC de la RDC est à un stade de fondation, il a été décidé que l'évaluation de l'état et des besoins faite en 2018/2019 donne des informations suffisantes sur les lacunes qui existent à la CDC par rapport aux exigences des Normes internationales pour les Institutions supérieures de contrôle. Le plan stratégique de la CDC a été élaboré sur cette base.

On ne s'attend pas à ce qu'une évaluation complète du CMP ISC au début du projet apporte une grande valeur ajoutée et fournisse des informations critiques supplémentaires sur la situation actuelle de la CDC de la RDC. La base de référence actuelle présentée par indicateur ainsi que les capacités et les défis actuels présentés par composante sont suffisants pour comparer la performance du projet et celle de l'ISC.

Cependant, afin d'aider le projet à mieux connaître l'ISC et d'obtenir des informations supplémentaires à utiliser dans le dialogue politique entre la CDC, le gouvernement et les partenaires, le projet soutiendra une mission visant à obtenir des informations sur les éléments suivants de l'outil d'évaluation du CMP ISC :

- Informations générales sur le pays et l'ISC
- Description du système de gouvernance du pays et de l'environnement général dans lequel l'ISC opère.
- Description de l'environnement budgétaire du secteur public et impact sur la performance de l'ISC
- Description du cadre juridique et institutionnel de l'ISC, de sa structure organisationnelle et de ses ressources, ainsi qu'une évaluation du Domaine A - CMP ISC : Indépendance et cadre juridique.

Une évaluation complète du CMP ISC peut être utile à la CDC à la fin de la période de planification stratégique. Cependant, il convient de déterminer si cette évaluation doit être prioritaire ou si une approche plus légère et une évaluation des capacités et des performances suffiront.

## **1.2 Plan stratégique 2021-2025**

Sur la base de l'évaluation de sa propre performance et de l'engagement des parties prenantes, la CDC a élaboré un plan stratégique ambitieux pour 2021 - 2025. Le plan stratégique a défini les résultats stratégiques auxquels la CDC veut contribuer, les produits stratégiques sélectionnés que la CDC produira et les capacités prioritaires à développer pour fournir ces produits.



*Photo 1 L'équipe de la CDC lors d'un atelier d'élaboration du plan stratégique à Kinshasa en 2019.*

La CDC a fixé les deux résultats stratégiques suivants :

1. Contribuer au renforcement de la responsabilité des agents publics et à la lutte contre la fraude, la corruption et les détournements de fonds publics.
2. L'administration publique est améliorée, et le genre, l'inclusion et la diversité sont pris en compte en vue d'une meilleure prestation des services publics.

Pour atteindre ces résultats, le plan stratégique identifie plusieurs produits, notamment :

1. Des rapports d'audit de conformité, financiers et de performance de haute qualité et opportuns, axés sur des domaines thématiques tels que l'environnement, les industries extractives, les flux financiers illicites, le genre et l'inclusion.
2. Évaluation des rapports sur les politiques publiques<sup>3</sup>
3. Rapport annuel sur les comptes publics et l'exécution de la loi de finances annuelle
4. Jugements sur les comptes des comptables publics et les erreurs de gestion

---

<sup>3</sup> L'évaluation des politiques publiques est dans une large mesure identique à l'audit de performance, où l'économie, l'efficacité et l'efficacité d'un programme gouvernemental sont évaluées à l'aide de la méthodologie des sciences sociales. La différence réside dans le fait que l'évaluation de la politique publique peut être moins liée aux critères de performance fixés par l'organe législatif et être ouverte à une évaluation plus large du programme gouvernemental.

5. Rapports incluant l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations résultant des contrôles et audits effectués les années précédentes
6. Rapport annuel sur les activités et la performance de la CDC
7. Rapports sur l'évaluation externe de la CDC (telle qu'une évaluation par les pairs)



### 1.3 Partenaires du projet et coopération

La CDC était l'une des ISC soutenues par l'IDI et ses partenaires dans le cadre de la Phase 1 du Programme de partenariat de soutien accéléré par les pairs (PAP-APP). La CDC a bénéficié d'une formation sur le tas, d'une co-facilitation et d'un soutien à distance par des pairs de l'IDI, du CREFIAF et des ISC du Gabon et du Sénégal. Au cours de cette phase, la CDC :

- A mené une vaste consultation des parties prenantes et une évaluation de la situation et des besoins.
- A élaboré un plan stratégique fondé sur les besoins et axé sur les résultats
- A élaboré un plan opérationnel
- A engagé les donateurs et a maintenant attiré l'attention et l'intérêt d'un nombre croissant de donateurs pour partager les principales réalisations, les défis et les priorités en matière de soutien.

Satisfait du soutien fourni dans le cadre de la phase 1, la CDC a demandé à l'IDI un soutien à long terme pour consolider les progrès réalisés dans la phase 1 et aider à la mise en œuvre de son plan stratégique quinquennal. L'ambassade de Norvège à Kinshasa et l'Agence norvégienne d'aide au développement (Norad) ont manifesté leur intérêt pour le financement d'un projet dirigé par l'IDI et ont invité l'IDI à demander une subvention au Norad.

La CDC reçoit actuellement un soutien limité d'un projet national de GFP financé par la Banque mondiale et géré par le Comité d'Orientation de la Réforme des Finances Publiques (COREF). Ce soutien revêt principalement la forme de machines et d'équipements de bureau et permet d'organiser quelques ateliers.

Il est prévu qu'avec le renforcement des capacités de la CDC grâce à ce projet, l'ISC deviendra plus efficace et fournira des rapports d'audit qui apporteront une valeur ajoutée et gagneront la reconnaissance du gouvernement et du public. Cela renforcera la CDC dans sa demande de ressources supplémentaires de la part de l'État et des partenaires de développement, afin qu'il puisse remplir pleinement son mandat de manière durable. Cette vision est ambitieuse, axée sur le long terme et dépend des développements au sein de la CDC et de l'environnement dans lequel elle opère.



*Photo 2 Représentants de la CDC de la RDC, de l'IDI et du CREFIAF lors de la réunion annuelle 2019 du PAP-APP à Kinshasa.*

## 2 Résultats attendus du projet

### 2.1 Objectif général et cadre de résultats

L'objectif global du projet est de « permettre à la CDC de mettre en œuvre avec succès les principales priorités stratégiques liées à la gestion stratégique, à la gouvernance interne, à l'éthique, à l'audit de conformité, au contrôle juridictionnel, à la numérisation, à la communication et à l'engagement des parties prenantes pour la période 2022-2025. »

Les priorités stratégiques de la CDC sélectionnées concernant le soutien au projet sont regroupées sous trois composantes de projet :

1. La gestion stratégique, la gouvernance interne et l'éthique. Cela comprend également des initiatives concernant la gestion financière, la numérisation et le genre et l'inclusion.
2. Audit de conformité et contrôle juridictionnel. Cela comprend le contrôle de la qualité et l'assurance de la qualité.
3. Communication et engagement des parties prenantes. Cela inclut également les installations de vidéoconférence et d'Internet dans les locaux de la CDC.

Ces domaines ont été sélectionnés car ils sont jugés essentiels à la capacité de la CDC de mettre en œuvre son plan stratégique et d'avoir un impact sur la vie des citoyens. Une justification supplémentaire est fournie au chapitre 3.

Le cadre de résultats du projet est établi à trois niveaux et repose sur le plan stratégique 2021-2025 de la CDC.

**Niveau de résultat 1 Résultats stratégiques de la CDC :** Les résultats stratégiques sont les résultats auxquels la CDC peut contribuer de manière substantielle, mais qui ne sont pas sous son contrôle.

**Niveau de résultat 2 Capacités et produits de la CDC :** Ils sont largement sous le contrôle de la CDC, mais également affectés par l'environnement institutionnel dans lequel la CDC opère.

**Niveau de résultat 3 : livrables du soutien par les pairs :** Il s'agit des résultats attendus et des indicateurs directement liés aux produits et aux mécanismes de soutien développés et fournis dans le cadre du projet. Ils sont principalement sous le contrôle des pairs fournisseurs de soutien.

Il existe une chaîne de résultats allant des livrables du soutien par les pairs aux capacités et produits de la CDC, et enfin aux résultats stratégiques de la CDC. En fin de compte, le projet contribuera à l'Objectif de développement durable 16 (Paix, Justice et Institutions fortes), en créant des institutions plus efficaces, responsables et inclusives en RDC.

Les progrès annuels des résultats attendus présentés dans les chapitres suivants doivent être présentés dans le rapport annuel de la CDC sur sa propre performance et seront utilisés pour évaluer la performance du projet. Les indicateurs de performance seront mesurés à l'aide du système de suivi et de rapportage de la CDC. Lors de l'établissement du rapport, les indicateurs seront complétés par une évaluation qualitative de la réalisation des résultats attendus et du lien occasionnel entre les produits livrables du projet, les capacités de la CDC, les produits de la CDC et les résultats de la CDC.

## **2.2 Conditions préalables et hypothèses sous-jacentes au cadre de résultats**

La question de savoir si le projet et la CDC atteindront les résultats attendus dépend en partie de facteurs échappant au contrôle du projet. Les principales conditions préalables aux résultats attendus sont présentées au chapitre 6. Si des changements fondamentaux sont apportés aux conditions préalables, le cadre de résultats et le budget devront être ajustés.

Il convient de souligner que le projet est lancé dans une situation imprévisible. La CDC opère dans un contexte d'incertitude politique, les perspectives de la situation du COVID-19 sont encore incertaines et la capacité d'absorption de la CDC pour les domaines soutenus par le projet est incertaine.

Nous avons identifié deux scénarios pour le projet. Le premier scénario suppose que les progrès seront suffisants en 2022, conformément aux plans du projet, et qu'il est possible d'accroître les ambitions et les efforts du projet au cours de l'année 2023, y compris une présence physique plus importante à Kinshasa.

Dans un second scénario, la situation liée au COVID-19 se prolonge, les progrès sont lents et les perspectives d'obtenir des résultats significatifs sur la période du projet sont limitées. Dans ce scénario, le budget et le cadre de résultats devraient être révisés.

L'année 2022 servira à mesurer l'appétit de la CDC et des autres parties prenantes pour atteindre ou contribuer à atteindre des résultats tangibles. Elle servira également à établir des relations avec les parties prenantes ainsi qu'à évaluer la possibilité d'augmenter les dépenses du projet, par exemple pour des conseillers à long terme. Les résultats du projet seront contrôlés au cours de l'année 2022 et le Comité de pilotage décidera au premier trimestre de 2023 si les résultats attendus peuvent être atteints et si l'augmentation prévue des efforts du projet en 2023 et 2024 peut être justifiée.

Il est possible de réduire les niveaux d'ambition par rapport aux plans si le Comité de pilotage le décide. L'IDI prendra une décision finale sur la question de savoir s'il est justifié de recruter des conseillers à long terme ou si le budget global du projet doit être réduit.



## 2.3 Niveau de résultat 1 Résultats stratégiques de la CDC

No.	Résultat attendu	Définition de l'indicateur	de Source	Base de référence	Cible 2021-2024
1.1	Contribuer au renforcement de la responsabilité des agents publics et à la lutte contre la fraude, la corruption et le détournement de fonds publics.	La proportion d'entités pour lesquelles une réponse formelle, complète et opportune a été faite par l'exécutif	Suivi de Note PEFA (2020)	Indicateur PEFA PI-30.3	Amélioration de la note d'ici 2024 (en supposant qu'une nouvelle évaluation PEFA soit effectuée <sup>4</sup> ).
1.2	L'administration publique est améliorée, et le genre, l'inclusion et la diversité sont pris en compte en vue d'une meilleure prestation des services publics.	ou l'entité auditée sur les audits pour lesquels un suivi était attendu.			

## 2.4 Niveau de résultat 2 : capacités et résultats stratégiques de la CDC

No	Résultats attendus et indicateurs connexes	Base de référence (année)	Cible 2022	Cible 2023	Cible 2024
<b>Composante 1 : Gestion stratégique, gouvernance interne et éthique</b>					
2.1	<b>Un rapport d'évaluation du domaine A du CMP ISC - Indépendance et cadre juridique, comprenant des informations de base sur l'ISC, est publié.</b>				
2.1a	Une évaluation indépendante du domaine A du CMP ISC est réalisée, y compris des informations de base sur l'ISC à utiliser dans le cadre du dialogue politique et de l'éventuelle extension du projet.	NA	1	NA	NA
2.2	<b>Les activités de la CDC sont planifiées, coordonnées, contrôlées et font l'objet d'un rapport annuel public (réf. ch. 4.2.1).</b>				
2.2a	Audit annuel et plan opérationnel pour l'année approuvés par le Chef de la CDC au premier trimestre.	Non (2021)	NA	Oui	Oui
2.2b	Rapport de suivi interne de mi-année élaboré et discuté lors de la réunion de gestion de la CDC, avant septembre de l'année.	Non (2020)	Oui	Oui	Oui

<sup>4</sup> Le secrétariat du PEFA a indiqué que si le gouvernement de la RDC l'invite à effectuer une évaluation, la prochaine évaluation aura probablement lieu en 2022 ou 2023.

No	Résultats attendus et indicateurs connexes	Base de référence (année)	Cible 2022	Cible 2023	Cible 2024
2.2c	La CDC rend compte de sa propre performance de l'année précédente et la publie	Non (2020)	NA	NA	Oui
2.2d	Base de données reprenant toutes les entités soumises à l'audit et au contrôle de la CDC	Non (2020)	NA	Oui	Oui
2.3	<b>La CDC a des normes éthiques que tout le personnel connaît et s'engage à respecter (réf. ch. 4.2.3 du plan stratégique de la CDC).</b>				
2.3a	Code d'éthique approuvé par le Chef de la CDC et communiqué à tout le personnel	Non (2020)	Oui	NA	NA
2.3b	Sensibilisation et formation à l'éthique pour tout le personnel de la CDC5	Non (2020)	Oui	NA	Oui
2.3c	Déclaration annuelle de code d'éthique faite par tous les magistrats de la CDC	Non (2020)	NA	NA	Oui
2.4	<b>La CDC a préparé un rapport financier sur ses propres comptes, prêt à être audité en externe (réf. ch. 4.2.3 du plan stratégique de la CDC).</b>				
2.4a	Rapport financier des opérations propres de la CDC	Non	NA	NA	Oui
2.4b	Un plan sur la façon dont les dossiers financiers de la CDC peuvent être vérifiés ou examinés en externe.	Non	NA	NA	Oui
2.5	<b>La CDC a commencé à numériser ses opérations de base (réf. ch. 4.1.5.3 du plan stratégique de la CDC).</b>				
2.5a	Rapport d'évaluation indiquant les investissements prioritaires en matière de TIC pour la CDC, adopté par le Premier Président.	NA	NA	Oui	NA
2.5b	Proposition(s) de projet pour le financement d'investissements dans les TIC élaborée(s) et soumise(s) aux partenaires de développement.	NA	NA	NA	Oui
2.6	<b>La CDC a intégré des plans et des actions en faveur de l'égalité des sexes dans les systèmes de gestion interne et assure le suivi de ses progrès (réf. 4.2.5 du plan stratégique de la CDC).</b>				
2.6a	Projet de stratégie en matière de genre de la CDC approuvé par le Premier Président et publié	Stratégie de genre du CREFIAF (2015)	NA	Oui	NA
2.6b	Rapport sur l'état d'avancement des plans de la CDC en matière de genre dans le rapport annuel de performance	NA	NA	NA	Oui
<b>Composante 2 : Audit de conformité et contrôle juridictionnel</b>					

<sup>5</sup> Une enquête visant à évaluer la connaissance et la compréhension du code d'éthique par le personnel sera également menée et, en cas de succès, utilisée pour évaluer l'atteinte des résultats.

No	Résultats attendus et indicateurs connexes	Base de référence (année)	Cible 2022	Cible 2023	Cible 2024
<b>2.7</b>	<b>Des audits de conformité de haute qualité et en temps opportun sur des sujets pertinents sont réalisés et font l'objet de rapports (réf. produits stratégiques et 4.1.1 du plan stratégique de la CDC).</b>				
<b>2.7a</b>	Lancement d'un manuel d'audit de conformité conforme aux normes ISSAI	Non (2020)	Oui	NA	NA
<b>2.7b</b>	Nombre de missions d'audit de conformité soutenues par les pairs pour lesquelles un rapport est émis (cumulatif)	NA	NA	1	2
<b>2.7c</b>	Assurance de la qualité <sup>6</sup> des rapports d'audit de conformité réalisés	0	NA	NA	2
<b>2.8</b>	<b>Une méthodologie concernant le contrôle juridictionnel est établie (réf. produits stratégiques et 4.1.2 du plan stratégique de la CDC)</b>				
<b>2.8a</b>	Une mise à jour du manuel de contrôle juridictionnel de la CDC est approuvée par le Premier Président.	NA	NA	Oui	NA
<b>2.8b</b>	La CDC a émis au moins un jugement, basé sur des audits soutenus par le projet.	NA	NA	NA	Oui
<b>Composante 3 : Communication et engagement des parties prenantes</b>					
<b>2.9</b>	<b>La CDC a mis en place des structures de communication de base et engage régulièrement les parties prenantes pour faciliter l'impact de la vérification (réf. 4.1.4 du plan stratégique de la CDC).</b>				
<b>2.9a</b>	Le site Web est mis à jour avec tous les rapports d'audit terminés de l'année.	Oui (2021)	Oui	Oui	Oui
<b>2.9b</b>	Nombre de représentants des parties prenantes de la CDC sensibilisés au travail de la CDC (cumulatif) <sup>7</sup>	0 (2018-20)	NA	50	100
<b>2.9c</b>	Installation de vidéoconférence et accessoires fonctionnels quotidiennement	NA (2021)	Oui	Oui	Oui
<b>2.9d</b>	Connexion internet Wi-Fi dans la salle de formation opérationnelle tous les jours	Non (2020)	Oui	Oui	Oui

<sup>6</sup> L'assurance qualité est une évaluation indépendante du système de contrôle de la qualité.

<sup>7</sup> Les cibles sont des estimations approximatives. Les chiffres réels dépendront du nombre de parties prenantes disponibles. Une enquête visant à évaluer la connaissance et la compréhension de la CdC parmi les participants sera également menée et, en cas de succès, utilisée pour évaluer l'atteinte des résultats.

## 2.5 Niveau de résultat 3 Livrables du soutien par les pairs

No	Résultat attendu et indicateur	Source :	Base de référence (temps)	Cible 2022	Cible 2023	Cible 2024
<b>3.1</b>	<b>Le soutien convenu est mis en œuvre</b>					
<b>3.1a</b>	Pourcentage de livrables du projet convenus dans le plan annuel achevés au cours de l'année.	Rapport annuel du projet	NA	70 % <sup>8</sup>	80 %	90 %
<b>3.2</b>	<b>Large participation du personnel de la CDC aux formations financées par le projet</b>					
<b>3.2a</b>	Pourcentage cumulatif du personnel de la CDC participant aux formations financées par le projet (au moins une activité d'une journée complète)	Rapport annuel du projet	NA	50 % <sup>9</sup>	75 %	100 %
<b>3.2b</b>	Pourcentage de personnel féminin participant à des formations financées par le projet (au moins une activité d'une journée entière)	Rapport annuel du projet	NA	50 %	75 %	100 %
<b>3.3</b>	<b>Un soutien de qualité et pertinent</b>					
<b>3.3a</b>	Satisfaction moyenne du personnel de la CDC et qualité perçue du projet, sur une échelle de 1 à 5	Enquête annuelle	NA	3	3.5	4
<b>3.4</b>	<b>Réalisation efficace du projet</b>					
<b>3.4a</b>	Conclusion générale de l'évaluation du projet (Échelle : résultats du projet entièrement / majoritairement / partiellement / non atteints)	Évaluation externe	NA	NA	NA	Partiellement atteint

<sup>8</sup> Ce chiffre est faible en raison des incertitudes qui entourent la situation liée au COVID-19, en constante évolution, et la capacité d'absorption de l'ISC.

<sup>9</sup> La pandémie de COVID-19 en cours implique une incertitude sur la mise en œuvre du projet, et surtout sur la capacité à être présent à Kinshasa.

### 3 Composantes, activités et résultats attendus du projet

Le soutien est regroupé sous trois composantes principales :

- 1) Gestion stratégique, gouvernance interne et éthique
- 2) Audit de conformité et contrôle juridictionnel
- 3) Communication et engagement des parties prenantes

Le travail dans ces composantes sera soutenu par une composante concernant la gestion de projet et la coordination des partenaires.

#### 3.1 Composante 1 : Gestion stratégique, gouvernance interne et éthique

##### 3.1.1 Composante 1a Gestion stratégique et planification des ressources

*Résultat attendu : Les activités de la CDC sont planifiées, coordonnées, contrôlées et font l'objet d'un rapport annuel public.*

La gestion stratégique pour les ISC implique des politiques, des stratégies et des techniques destinées à diriger l'attention et les actions de la direction et du personnel des ISC vers l'amélioration continue et holistique de la performance des ISC, conformément à leur plan stratégique. Pour ce faire, elle tient compte de l'environnement plus large de gouvernance et d'économie politique dans lequel l'ISC opère et des attentes des principales parties prenantes de l'ISC. En outre, une ISC doit avoir une image complète des entités qu'elle est tenue de contrôler et établir des plans fondés sur les risques pour les contrôler. La planification globale des contrôles est nécessaire pour une ISC efficiente, efficace et pertinente.

##### **Priorités stratégiques ciblées de la CDC**

La gestion stratégique est considérée comme essentielle pour la mise en œuvre globale du plan stratégique. On s'attend donc à ce que cette composante contribue à toutes les priorités et résultats stratégiques. La CDC a également fixé un objectif spécifique pour le renforcement de la gestion stratégique : 4.2.1 « Les activités de la Cour sont planifiées et coordonnées, et ses performances sont évaluées et publiées ».

Le plan stratégique prévoit plusieurs audits. Compte tenu des ressources humaines limitées dont dispose l'ISC, on suppose qu'un plan d'audit annuel hiérarchisé est nécessaire pour que tous les audits soient menés avec succès. Cette composante est destinée à permettre à l'ISC de réaliser les audits les plus pertinents pour les résultats stratégiques globaux de responsabilisation des agents publics et d'amélioration de l'administration publique avec moins de fraude et de corruption.

##### **Capacités et défis actuels de la CDC**

1. Une indépendance limitée pour le CDC.
2. Aucune ressource de la CDC n'est consacrée à la gestion de l'ensemble des fonctions de planification, de suivi et de rapport.
3. Coopération et coordination limitées entre les différentes Chambres.

4. La CDC ne planifie que pour les entités qu'elle a l'intention de contrôler chaque année. Elle ne dispose pas d'une vue d'ensemble de la totalité des entités relevant de son mandat.
5. Il n'existe pas de système permettant de contrôler la fréquence des audits réalisés par entité.
6. La CDC ne suit pas de méthodologie fixe alignée sur les ISSAI concernant le processus global de planification des audits.
7. La CDC ne mesure pas et ne rend pas compte de sa propre performance.
8. Financement gouvernemental insuffisant pour la CDC - nécessité d'engager le gouvernement par le biais du plaidoyer ainsi que de prioriser et d'utiliser les ressources existantes et d'engager d'autres parties prenantes pour obtenir plus de ressources.
9. Faiblesse de la fonction de service aux entreprises.

### **Activités clés du projet**

1. Commander un rapport d'évaluation indépendant sur le domaine A du CMP ISC - Indépendance et cadre juridique, y compris des informations générales sur l'ISC, qui sera également utilisé dans le dialogue politique et dans l'évaluation éventuelle du projet.
2. Formation et orientation en matière de gestion stratégique, de planification interne, de suivi, de rapports et d'évaluation. Cela comprendra des réunions et des événements de gestion, ainsi que des rapports trimestriels et annuels de la CDC. Il est attendu de la CDC de faire le point sur sa capacité actuelle, les audits réalisés et de mesurer les progrès des indicateurs du plan stratégique. Le projet devrait obtenir des données supplémentaires sur la situation actuelle de la CDC d'ici la fin de 2022.
3. Faciliter le développement d'une base de données contenant toutes les entités que la CDC doit vérifier et indiquant le statut des vérifications effectuées par entité.
4. Formation et conseils sur l'évaluation des risques et les processus de planification des audits annuels.
5. Conseils pour prendre en compte le genre, l'inclusion et la diversité dans la planification annuelle des audits. Le soutien à des audits spécifiques dans ces domaines sera envisagé si des progrès suffisants sont réalisés dans d'autres domaines et si une capacité de réserve est disponible.
6. Sensibiliser l'ensemble du personnel et faciliter le développement des compétences des cadres supérieurs dans les domaines clés de la gestion et du leadership.

### **Résultats attendus à la suite des activités du projet**

1. Rapport d'évaluation du domaine A - Indépendance et cadre juridique du CMP ISC, y compris des informations générales sur l'ISC.
2. Plan opérationnel annuel, y compris le plan d'audit
3. Rapports semestriels montrant l'avancement du plan opérationnel.
4. Base de données des entités à auditer par la CDC, mise à jour annuellement

5. Les principaux responsables de l'audit et le personnel ont des compétences de base en matière de planification de l'audit annuel et d'évaluation globale des risques.
6. Un rapport annuel publié sur les progrès et les performances du plan stratégique de la CDC, y compris les progrès des efforts liés à l'égalité des sexes.
7. Cadres supérieurs et intermédiaires ont une connaissance des principes clés de la gestion stratégique des ISC.

### 3.1.2 Composante 1b Gouvernance interne et éthique de la CDC

*Résultat attendu : La CDC a des normes éthiques que tout le personnel connaît et s'est engagé à respecter.*

Pour pouvoir remplir leurs fonctions et assurer leur valeur potentielle pour les citoyens, les ISC doivent être dignes de confiance. Cet objectif peut être atteint en étant des institutions modèles, donnant l'exemple dans le secteur public.

#### **Priorités stratégiques ciblées de la CDC**

La CDC a identifié l'amélioration de sa propre gouvernance interne comme un élément crucial de sa contribution à une meilleure prestation de services publics. Entre autres, la CDC souhaite donner l'exemple en améliorant l'éthique en son sein. Les plans sont définis dans l'objectif stratégique 4.2.3 de la CDC « La gouvernance interne de la Cour est améliorée ». Les politiques en matière d'éthique visent à se prémunir contre le risque de réputation de la CDC.

#### **Capacités et défis actuels de la CDC**

La CDC a procédé à une évaluation de son code d'éthique par rapport au code d'éthique de l'ISSAI 130. L'évaluation a montré que le code d'éthique de l'ISC est obsolète et n'est pas appliqué.

#### **Activités clés du projet**

1. Conseils pour l'élaboration d'un nouveau code d'éthique, basé sur les normes de l'INTOSAI, et respectant la législation existante en matière de harcèlement sexuel, d'égalité de traitement et de non-discrimination.
2. Formation sur l'éthique. Il s'agirait de savoir comment s'assurer que l'éthique est bien intégrée dans toutes les activités de la CDC, y compris le processus d'audit, l'identification des risques et la confrontation des dilemmes à l'aide d'exemples réels.
3. Conseils sur la manière de contrôler et de garantir le respect du code d'éthique et l'engagement du personnel, y compris l'option d'une déclaration annuelle par chaque membre du personnel.

#### **Résultats attendus à la suite des activités du projet**

1. Un code d'éthique conforme aux normes internationales est élaboré et approuvé par le Premier Président de la CDC.
2. Tout le personnel connaît le code d'éthique.
3. Tous les magistrats font une déclaration annuelle de déontologie.

### 3.1.3 Composante 1c Gestion financière et audit externe de la CDC

*Résultat attendu : La CDC a préparé un rapport financier de ses propres comptes, prêt à être audité ou révisé en externe.*

Pour montrer l'exemple, les ISC doivent être soumises à un contrôle externe indépendant, y compris un audit externe de leurs opérations, et mettre ces rapports à la disposition des parties prenantes.<sup>10</sup>

#### **Priorités stratégiques ciblées de la CDC**

La CDC vise à améliorer « la gouvernance interne de la Cour » (objectif stratégique 4.2.3), notamment en produisant chaque année ses propres états financiers et un rapport d'audit interne.

#### **Capacités et défis actuels de la CDC**

La comptabilité de la CDC est effectuée par un comptable nommé par le Ministère des Finances. La CDC ne produit pas d'états financiers et ses transactions financières ne font pas l'objet d'un audit externe.

#### **Activités clés du projet**

1. Aider à améliorer le système de gestion financière et les comptes de la CDC, notamment en évaluant les besoins et la faisabilité d'un système électronique (voir la Composante 1e).
2. Aider la CDC à explorer les options pour un audit ou un examen externe des comptes et de la gestion financière de la CDC.
3. Conseils pour un appel d'offres et soutien financier pour un audit externe ou une revue de la CDC (si nécessaire).

#### **Résultats attendus à la suite des activités du projet**

1. Rapport financier des opérations propres de la CDC.

---

<sup>10</sup> INTOSAI P-12 La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle - faire une différence dans la vie des citoyens



2. Un plan indiquant comment les dossiers financiers de la CDC peuvent être vérifiés ou examinés en externe.

### 3.1.4 Composante 1d : numérisation des opérations de la CDC

*Résultat attendu : La CDC a commencé à numériser ses opérations de base*

La numérisation des ISC implique l'adoption d'outils et de systèmes de TIC pour améliorer l'efficacité et la qualité des opérations. Elle implique à la fois une gouvernance et une gestion générales des TIC et l'utilisation de matériel et de logiciels TIC pour les fonctions d'audit et de soutien.

#### **Priorités stratégiques ciblées de la CDC**

Dans l'objectif 4.1.5.3, la CDC décrit comment elle vise à accroître l'utilisation des TIC en général. Cela inclut l'adoption d'outils TIC pour les processus de gestion, de communication, d'archivage et d'audit.

#### **Capacités et défis actuels de la CDC**

La CDC a des compétences et une expérience limitées en matière de TIC. La CDC conserve ses dossiers dans un format manuel. Les audits, ainsi que les contrôles, sont effectués sans l'utilisation de systèmes électroniques. Cela réduit l'efficacité des opérations et, par conséquent, le travail prend plus de temps que nécessaire.

Comme beaucoup d'autres institutions du secteur public en RDC font des investissements dans les systèmes électroniques, la CDC risque d'être « laissée à la traîne » si elle ne fait pas aussi les investissements nécessaires dans les systèmes électroniques.

#### **Activités clés du projet**

1. Financer et contribuer à une évaluation des besoins en TIC afin d'identifier les systèmes les plus pertinents et les plus réalisables pour soutenir le travail de la CDC, notamment pour l'archivage et la gestion financière.
2. Conseiller et aider la CDC à mobiliser des fonds et un soutien pour la mise en œuvre de projets TIC sélectionnés.

#### **Résultats attendus à la suite des activités du projet**

1. Rapport d'évaluation mettant en évidence les investissements prioritaires en matière de TIC pour la CDC, adopté par le Premier Président.
2. Proposition(s) de projet pour le financement d'investissements dans les TIC élaborée(s) et soumise(s) aux partenaires de développement.

### 3.1.5 Composante 1e Genre, diversité et inclusion

*Résultat escompté : La CDC a intégré des plans et des actions en faveur de l'égalité des sexes dans les systèmes de gestion interne et assure le suivi de ses progrès.*

Les ISC ont un rôle important à jouer en obligeant les gouvernements à rendre compte des engagements pris en matière de genre, ainsi qu'en garantissant le principe transversal d'inclusion des ODD. Les ISC sont également censées être des organisations inclusives et sensibles au genre et montrer l'exemple.

#### **Priorités stratégiques ciblées de la CDC**

La CDC a pour priorité générale de faire avancer le programme de l'égalité des sexes, de la diversité et de l'inclusion. Plus précisément, la CDC vise à intégrer les efforts en matière d'égalité des sexes dans ses systèmes de gestion interne et à assurer le suivi des progrès accomplis (réf. Ch. 4.2.5 du plan stratégique de la CDC).

#### **Capacités et défis actuels de la CDC**

1. La CDC dispose d'un projet de stratégie en matière de genre.
2. La CDC a nommé un point focal pour l'égalité des sexes, mais elle n'a pu, dans une mesure limitée, travailler de manière systématique pour relever les défis liés à l'égalité des sexes en son sein.
3. La CDC a participé à l'AFROSAI-GIZ Woman Leadership Academy.

#### **Activités clés du projet**

1. Faciliter la participation du personnel de la CDC aux formations et aux programmes régionaux relatifs au genre, à la diversité et à l'inclusion.
2. Conseils pour une stratégie actualisée en matière de genre. Ceci sera lié au travail et aux stratégies de RH et de professionnalisation de l'ISC.
3. Conseils pour le suivi et le rapport annuels des progrès réalisés dans les domaines du genre et de l'inclusion.
4. Intégrer la perspective de genre, de diversité et d'inclusion dans le soutien à la gestion stratégique et opérationnelle.

#### **Résultats attendus à la suite des activités du projet**

1. Stratégie révisée en matière de genre
2. Rapport sur les progrès réalisés pour relever les défis liés au genre

## 3.2 Composante 2 Audit de conformité et contrôle juridictionnel

L'audit de conformité et le contrôle juridictionnel sont les domaines prioritaires soutenus par le projet. L'audit de conformité est une évaluation indépendante visant à déterminer si un sujet donné est conforme aux autorisations applicables identifiées comme des critères. Il s'agit d'évaluer si les activités, les transactions financières et les informations sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorités qui régissent l'entité auditée.<sup>11</sup>

Le contrôle juridictionnel comprend un contrôle et un jugement annuels de tous les comptes publics et de leur gestion. La CDC est habilitée à émettre des jugements à l'issue d'une procédure indépendante et contradictoire. Cela inclut l'émission d'un jugement sur les irrégularités et la mauvaise gestion causées par les gestionnaires de fonds publics et considérés comme telles, responsables devant la loi et mises en évidence dans un rapport d'audit financier, de performance ou de conformité rédigé par l'ISC ou transmis à celle-ci par un tiers.<sup>12</sup>

### 3.2.1 Composante 2a Capacités et résultats des audits de conformité

*Résultat escompté : Des audits de conformité de haute qualité et opportuns dans des domaines pertinents sont réalisés et font l'objet de rapports.*

L'audit de conformité est une fonction d'audit essentielle que toutes les ISC sont censées avoir, par exemple, pour permettre un contrôle efficace des risques liés à la perception des recettes publiques.

#### **Priorités stratégiques ciblées de la CDC**

L'un des principaux objectifs de la CDC pour la période de planification stratégique actuelle est de réaliser des audits de conformité dans des domaines cruciaux pour l'économie de la RDC et d'en rendre compte. La CDC a également pour ambition d'améliorer la qualité de son travail grâce à des manuels, au contrôle de la qualité et à l'assurance qualité (réf. 4.1.1 du plan stratégique de la CDC). Cette composante est destinée à fournir la base de toutes les autres capacités liées au contrôle et à l'audit, car la plupart du travail effectué par le CDC est lié à la conformité. Cela inclut le contrôle de l'exécution du budget conformément à la loi de finances. Par conséquent, nous nous attendons à ce que si la capacité de la CDC est renforcée dans ce domaine, le projet contribuera également à la fonction de contrôle de l'exécution du budget de la CDC.

---

<sup>11</sup> ISSAI 400.12

<sup>12</sup> INTOSAI-P 50 Principes relatifs aux activités juridictionnelles des ISC

## Capacités et défis actuels de la CDC

1. La CDC a réalisé et publié plusieurs rapports d'audit au cours des dernières années. Il s'agit notamment des rapports d'audit annuels pour les exercices 2018, 2019 et 2020, ainsi que des rapports d'audit spéciaux relatifs à l'exploitation des ressources forestières (publiés en mars 2021) et à l'utilisation du financement d'urgence COVID-19 (publiés en juillet 2021).<sup>13</sup>
2. Les audits de conformité entrepris ont pris beaucoup de temps et ne sont pas guidés par des normes. Il n'existe pas de manuel d'audit de conformité et les ISSAI ne sont pas mises en œuvre.
3. Aucune formation n'a été dispensée au personnel pour qu'il effectue des audits de conformité spécifiques. Toutefois, on suppose que de nombreux magistrats et auditeurs ont une certaine compréhension et une certaine expérience de l'évaluation de la conformité sur la base de contrôles antérieurs des comptes et de l'exécution du budget.
4. Il y a un manque de documentation et de normalisation des politiques et procédures de contrôle et d'assurance de la qualité.

## Activités clés du projet

1. Former tout le personnel d'audit concerné à la méthodologie d'audit de conformité. À l'issue de la formation, ils acquerront de nouvelles compétences et techniques qui pourront être appliquées aux contrôles juridictionnels ainsi qu'au jugement des erreurs de gestion.
2. Conseils pour personnaliser un manuel d'audit de conformité, y compris les procédures de contrôle de la qualité.
3. Évaluer les procédures de contrôle de la qualité actuellement en place dans la CDC et les comparer aux exigences de la norme ISSAI 140 ; déterminer les lacunes et les mesures nécessaires pour se conformer à la norme.
4. Formation en cours d'emploi sur la planification, l'exécution et le rapport d'audits sélectionnés, y compris le contrôle de la qualité tout au long du processus.
5. Conseils pour la création d'une capacité durable d'audit de conformité au sein de la CDC. Cela comprend des conseils pour la gestion et le développement professionnel du personnel.
6. Assurer la formation du personnel à tous les niveaux sur les exigences et les procédures du système de contrôle de la qualité.

---

<sup>13</sup> Veuillez consulter le site web de la CDC concernant les rapports : <https://courdescomptes.cd/publications/>.

7. Coaching des managers en contrôle de la qualité à travers un cycle d'audit.
8. Faciliter une assurance qualité de la mise en œuvre du système de contrôle de la qualité, sur la base d'un échantillon d'audits.
9. Orientations pour un suivi des audits soutenus par le projet.

### **Résultats attendus à la suite des activités du projet**

1. Manuel conforme aux ISSAI en matière d'audit de conformité, y compris des routines de contrôle de la qualité et des directives pour le suivi des recommandations d'audit.
2. Les audits de conformité soutenus par les pairs font l'objet d'un rapport public (sous forme de rapport séparé ou inclus dans un rapport plus large).
3. Le personnel d'audit a une compréhension de base de toutes les principales étapes et exigences de l'audit de conformité.
4. Tous les responsables d'audit ont une connaissance de base des exigences et des processus de contrôle de la qualité.
5. Rapport d'assurance qualité couvrant un échantillon d'audits.

### **3.2.2 Composante 2b : capacités et résultats du contrôle juridictionnel**

*Résultat attendu : Une méthodologie de contrôle juridictionnel est établie*

#### **Priorités stratégiques ciblées de la CDC**

L'objectif stratégique 4.1.2 vise à renforcer le contrôle judiciaire et extrajudiciaire. Le projet donnera la priorité au soutien du processus de jugement sur la base des audits et des contrôles effectués, et en particulier sur la base des audits de conformité soutenus par le projet.

#### **Capacités et défis actuels de la CDC**

1. La CDC n'effectue pas de contrôles juridictionnels (y compris le jugement des comptes).
2. Le manuel de contrôle juridictionnel de la CDC n'est ni à jour ni appliqué.
3. La CDC a une connaissance et une expérience limitées des normes internationales en matière de contrôle juridictionnel.
4. Le Ministère public ne dispose pas des outils nécessaires à son organisation et à son fonctionnement.

#### **Activités clés du projet**

1. Faciliter la révision et la mise à jour d'un manuel de contrôle juridictionnel.
2. Former les magistrats et le personnel concerné aux principaux processus et exigences du manuel.
3. Fournir une formation en cours d'emploi et des conseils pour émettre un jugement sur les résultats d'un ou plusieurs audits de conformité soutenus par le projet.

**Résultats attendus à la suite des activités du projet**

1. Un manuel de contrôle juridictionnel de la CDC mis à jour.
2. Les magistrats et le personnel clé de la CDC connaissent les principales exigences du processus de jugement, y compris les audiences.
3. La CDC a émis au moins un jugement, sur la base des audits soutenus par le projet.

### **3.3 Composante 3 : Communication et engagement des parties prenantes**

*Résultat attendu : La CDC a mis en place des structures de communication de base et collabore régulièrement avec les parties prenantes pour faciliter l'impact de l'audit.*

La communication et le partage réguliers des résultats d'audit avec les parties prenantes externes telles que le parlement, le gouvernement, les citoyens, la société civile, les médias et les partenaires de développement sont des éléments essentiels pour renforcer la confiance dans les Institutions supérieures de contrôle.

#### **Priorités stratégiques ciblées de la CDC**

La CDC vise à être visible en collaborant avec les citoyens et les parties prenantes. L'amélioration de la communication externe est considérée comme essentielle pour atteindre les résultats stratégiques d'une responsabilité accrue et d'une diminution de la fraude et de la corruption. Une ambition spécifique d'amélioration de la communication est décrite dans l'objectif stratégique 4.1.4. « La communication de la Cour est améliorée ». Grâce à l'amélioration de la communication et de l'engagement des parties prenantes, la CDC devrait être plus visible et les résultats de ses audits connus. Si cela s'accompagne d'une bonne gestion stratégique et d'une bonne gouvernance interne, ainsi que d'audits de qualité, la CDC devrait devenir plus pertinente et crédible aux yeux des parties prenantes, ce qui lui permettra d'obtenir un soutien national en faveur du renforcement de l'institution.

#### **Capacités et défis actuels de la CDC**

1. La CDC souffre d'une faible visibilité en raison de l'irrégularité de ses rapports et de problèmes dans l'accomplissement de son mandat, et donc d'un manque de communication et d'engagement avec les parties prenantes pour démontrer sa valeur en tant qu'acteur du système de GFP. En conséquence, elle n'a pas d'impact positif et durable sur la gouvernance des finances publiques dans le pays.
2. Une stratégie d'engagement des parties prenantes est élaborée, mais il y a peu de personnel dédié et d'expérience en matière de communication et d'engagement des parties prenantes.
3. Les relations avec la société civile et le public sont actuellement à un stade embryonnaire. Il y a peu d'engagement systémique avec le Parlement, les médias et la société civile.
4. La CDC n'a pas mis en place de politique de communication.
5. Il existe un site Web, mais il n'est pas régulièrement mis à jour.
6. La CDC est confrontée à des défis en matière de connectivité Internet et d'infrastructure de communication pour collaborer avec les parties prenantes et les partenaires.

### **Activités clés du projet**

1. Contribuer à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation globale de la stratégie d'engagement des parties prenantes et utiliser cette stratégie à des fins de conseil et de formation.
2. Former la direction de la CDC et le personnel concerné à une sensibilisation efficace dans le contexte du pays.
3. Sensibilisation des membres du Parlement sur le rôle de la CDC dans la GFP et renforcement de la collaboration entre eux et la CDC.
4. Événement annuel (sous forme de petit déjeuner-séminaire ou autre) avec la société civile et d'autres parties prenantes.
5. Réunions semestrielles avec les donateurs dans le pays et les autres principaux fournisseurs de soutien à la CDC.
6. Fournir des informations utiles au dialogue politique entre les parties prenantes opérant dans l'espace de la GFP sur la situation et les besoins de la CDC, principalement par le biais des groupes de soutien aux projets mentionnés au chapitre 5.3.
7. Fournir des conseils et un soutien financier pour l'Internet et l'utilisation des outils de vidéoconférence au sein de la CDC.

### **Résultats attendus à la suite des activités du projet**

1. Le personnel clé de la CDC possède une compétence de base en matière de communication de proximité efficace pour les ISC, y compris les principes, les canaux pertinents et les contenus.
2. Un groupe ciblé de parlementaires, de journalistes et de représentants de la société civile est identifié et a une bonne compréhension du mandat, des défis et du travail actuel de la CDC, et de la manière dont ils peuvent, en tant que parties prenantes, utiliser les rapports de la CDC pour promouvoir la responsabilité.
3. Un point de presse est organisé sur un rapport d'audit public.
4. Des outils de vidéoconférence dans les salles de réunion pour faciliter des réunions en ligne de qualité avec les parties prenantes, y compris le soutien au développement des capacités par les pairs et autres.
5. Connexion Internet Wi-Fi stable dans la salle de formation de la CDC.



## 4 Stratégie générale de mise en œuvre

### 4.1 Utilisation de principes clés pour un soutien réussi

Le projet doit être mis en œuvre sur la base d'une utilisation active des principes généraux suivants pour un soutien réussi : <sup>14</sup>

- **Être dirigé par l'ISC et intégré à ses systèmes de gestion** : Cela signifie que tout le soutien doit être fondé sur le plan stratégique et les priorités de l'ISC. Cela permet de s'assurer que le projet est dirigé par l'ISC et contribue à renforcer durablement les systèmes de gestion stratégique de l'ISC.
- **Engagement de toutes les parties à atteindre les résultats convenus** : Cela signifie que le soutien est axé sur les résultats et que toutes les parties doivent donc respecter et s'engager activement à atteindre les objectifs fixés dans le cadre des résultats.
- **Transfert efficace de connaissances** : Le soutien comprendra une formation pratique, des conseils et un accompagnement qui génèrent et transfèrent des connaissances. Il s'efforcera d'intégrer ces connaissances dans la culture organisationnelle et les systèmes de gestion de la CDC.
- **Avoir une stratégie d'intervention holistique et orientée vers le changement** : Cela signifie qu'il faut donner la priorité aux interventions qui sont nécessaires pour permettre le changement et qui s'appuient sur une compréhension holistique du contexte, des systèmes et des besoins de la CDC. La capacité d'absorption et les opportunités de la CDC doivent être un facteur directeur.
- **Mise à l'échelle progressive du soutien, flexibilité et apprentissage continu** : L'échelle du soutien dans les différents domaines doit être développée progressivement, en fonction des progrès, des besoins et de la capacité d'absorption de la CDC. Cela signifie que les ressources pour le soutien doivent être ajustées régulièrement, en fonction des opportunités et de la capacité de mise en œuvre. Cela se fera en se mettant d'accord sur les livrables du projet chaque année lors de l'établissement du plan annuel et en les adaptant si nécessaire trimestriellement en fonction des progrès et des besoins.
- **Assurer un soutien à long terme et prévisible** : Prévoyez le séquençage du soutien, menant à un soutien dans les domaines convenus et avoir une perspective à long terme sur le soutien supplémentaire nécessaire.

---

<sup>14</sup> Voir la politique bilatérale de l'IDI pour plus d'explications et de références concernant ces principes.

- **Être caractérisé par la présence et la continuité du soutien** : Permettre un contact régulier, la présence du pays et l'interaction, pour la confiance nécessaire, le flux d'informations, le suivi et la compréhension du contexte.
- **Des conseillers et des chefs de projet compétents** : Le projet doit inclure des partenaires et des plans qui garantissent que tous les conseillers techniques ou les pairs ont une expérience pertinente, suffisamment de temps, une compréhension du contexte et de solides qualifications professionnelles et personnelles.
- **Disposer de mécanismes intégrés pour créer des synergies avec les ressources et les programmes régionaux et nationaux existants** : Des lignes directrices, des meilleures pratiques et des manuels sont déjà élaborés pour la plupart des domaines de développement des capacités des ISC - ils doivent être utilisés en plus des formations et des programmes en cours.
- **Opérer en coordination avec les mécanismes nationaux** : Le projet doit donner la priorité à la coordination avec les autres partenaires de développement et les fournisseurs de soutien. Le mécanisme du groupe de soutien de la CDC est essentiel pour une telle coordination.
- **Permettre et soutenir la CDC pour qu'elle donne l'exemple en matière de responsabilité, de transparence, de genre et d'inclusion** : Les ISC sont censées montrer l'exemple dans ces domaines, et le soutien à ces domaines est prioritaire pour assurer une ISC de confiance utilisant bien ses ressources existantes.
- **Utilisation active des nouvelles technologies et des outils en ligne** pour améliorer la communication, l'apprentissage, la collaboration, la réduction des émissions de CO2 et l'efficacité.

## 4.2 Composantes et ressources des pairs

La séquence et la priorité entre et au sein des composantes sont établies dans le plan de mise en œuvre du projet qui sera mis à jour annuellement, en fonction des progrès, des priorités et des ressources disponibles pour le soutien.

Chaque composante est destinée à avoir une équipe de pairs qui est responsable du soutien à la composante. Chaque équipe de pairs sera principalement en relation et coopérera avec le responsable hiérarchique de la CDC pour l'unité où le soutien est fourni. Ceci afin de garantir que tout le soutien est intégré dans les structures de la CDC et d'éviter les structures parallèles ou la confusion des rôles et des responsabilités. Par exemple, si un soutien est apporté à l'audit de conformité, l'équipe de pairs pour l'audit de conformité aura comme principale personne de contact le responsable de ce domaine. S'il n'y a pas d'unité spécifique responsable du domaine de soutien, la CDC désignera une équipe responsable de cette tâche. Voir l'annexe IV pour un aperçu de la dotation en personnel et des équipes de pairs.

## 4.3 Établir des fonctions de projet solides

Des fonctions de projet robustes impliquent de disposer de plans garantissant que les principes du projet sont mis en œuvre dans la pratique.

### 4.3.1 Conseiller à long terme

Le projet commencera sans conseiller à long terme mais cherchera à augmenter le soutien en 2023 avec le recrutement d'un conseiller à long terme qui résidera en RDC ou passera une partie importante de son temps dans le pays en plus de fournir un soutien à distance. La nécessité et la faisabilité d'un conseiller à long terme seront évaluées lors de la réunion du comité de pilotage du premier trimestre 2023.

Si un conseiller à long terme est engagé, l'IDI sera responsable du processus de recrutement, mais la CDC sera consultée pendant le processus et son avis sera pris en compte avant qu'un candidat ne soit nommé.

Le conseiller à long terme doit disposer d'un bureau au sein de la CDC. Cela est nécessaire pour s'assurer qu'il fait partie intégrante de l'organisation et qu'il peut facilement interagir et collaborer avec le personnel.

### 4.3.2 Sélection des personnes ressources et des partenaires

Le projet recherchera principalement des pairs d'autres ISC. Si des ressources suffisantes et appropriées de pairs ne sont pas disponibles, des appels d'offres pour des consultants ou d'autres prestataires de services seront lancés pour la composante en question.

Afin de mobiliser les pairs les plus pertinents et les plus qualifiés pour le projet, des descriptions de poste appropriées seront élaborées. Celles-ci seront partagées et discutées avec les ISC pairs. Par la suite, l'IDI, en partenariat avec la CDC, décidera qui doit être engagé comme conseiller et dans quelles équipes.

### 4.3.3 Formation de personnes ressources

Nous nous attendons à ce que le projet soit un défi pour les conseillers impliqués. Cela est dû à un environnement imprévisible, aux sensibilités culturelles et à la résistance potentielle au changement et à d'autres difficultés.

Une formation pour tous les conseillers sur le contexte du pays, le système de gouvernance et les stratégies, structures et processus de la CDC sera développée. Des sessions annuelles de partage d'expérience pour les conseillers seront également organisées. Ceci afin de garantir l'apprentissage et un soutien de qualité. Ce soutien sera lié aussi étroitement que possible au soutien apporté à la CDC. Cela pourrait par exemple se faire en synergie avec le développement de la gestion ou la formation à la gestion du changement.

L'IDI cherchera à utiliser les formations prévues pour les personnes ressources et les fournisseurs dans la phase 2 du programme PAP-APP. L'une des stratégies clés du programme est de contribuer à un soutien entre pairs de haute qualité aux ISC dans des environnements difficiles par le biais de formations et de partage de bonnes pratiques et d'approches pour la gestion de projets.

## 5 Gouvernance, partenaires et coordination du projet

### 5.1 Gouvernance et gestion de projet

La gouvernance et la gestion du projet visent à axer le projet sur les résultats et à assurer sa mise en œuvre la plus efficace, efficiente et économique possible. Elles contribuent à la réalisation de chacune des priorités stratégiques de la CDC couvertes par le projet. En particulier, elles contribueront à renforcer les capacités de gouvernance et de gestion de la CDC.

#### 5.1.1 Comité de pilotage

Un comité de pilotage dirigé par le Premier Président sera établi pour superviser la mise en œuvre du projet. Il sera composé de représentants de la CDC et de l'IDI. Des représentants d'autres partenaires tels que le Norad et les principales ISC engagées comme partenaires pairs seront également invités à participer aux réunions du comité. Il se réunira au moins deux fois par an, physiquement ou virtuellement. Il pourra également se réunir de manière ad hoc au cours de l'année et être consulté sur les questions qui se posent.

Il discute et approuve le rapport annuel du projet et les plans du projet. Le rapport annuel doit être basé sur le rapport annuel de la CDC et montrer l'état d'avancement des résultats attendus et des enseignements tirés. Le Comité de pilotage recevra également des rapports de projet semestriels basés sur les rapports semestriels internes de la CDC.

#### 5.1.2 Equipe de coordination du projet (PCT)

Une Equipe de coordination du projet est mise en place pour gérer et superviser le soutien au quotidien. Les membres clés de l'équipe sont le Chef de projet de la CDC et le Chef de projet de l'IDI. Elle est dirigée par le Chef de projet de la CDC, qui doit avoir une position forte liée à la planification et aux rapports au sein de la CDC. D'autres membres du personnel de la CDC et de l'IDI peuvent également devenir membres et être invités à participer en fonction des besoins.

L'équipe se réunira régulièrement (environ deux fois par mois). Ses responsabilités incluent :

- Planifier, suivre et soutenir la mise en œuvre du projet, en cherchant à s'aligner autant que possible sur les structures propres de l'ISC.
- Préparer et mettre à jour les plans, budgets et rapports du projet, ainsi que tout autre rapport demandé par le Comité de pilotage.
- Préparer les réunions du Comité de pilotage, y compris les dates, les invitations ; Développer et organiser la formation des personnes ressources.
- Organiser des événements d'apprentissage pour les personnes engagées dans le projet et le personnel de l'ISC, par exemple une journée annuelle d'évaluation du projet pour les fournisseurs de soutien et le personnel de la CDC.

- Compiler et partager les bonnes histoires des activités du projet pour toutes les personnes impliquées, y compris les parties prenantes externes.

## 5.2 Responsabilités des partenaires

### 5.2.1 La CDC de la RDC

La CDC sera aux commandes de la mise en œuvre des activités et aura les principales responsabilités suivantes :

- Diriger le comité de pilotage et l'Equipe de coordination du projet.
- Intégrer les activités liées au projet dans les autres plans du bureau, et s'assurer que les plans sont liés au plan stratégique de la CDC pour améliorer la durabilité.
- Contrôler et suivre activement l'exécution des activités, des étapes et des produits attendus du projet.
- Assurer la disponibilité d'un personnel adéquat et sa continuité dans les domaines couverts par le projet.

### 5.2.2 L'IDI

L'IDI sera le partenaire pair principal et aura les principales responsabilités suivantes :

- Être membre du Comité de pilotage et de l'Equipe de coordination du projet.
- Gestion financière, contrôle de la qualité et rapports aux donateurs pour les fonds fournis à l'IDI.
- Mobiliser, fournir et coordonner les pairs et les personnes ressources - maintenir un dialogue et un accord avec les ISC fournissant un soutien en nature.

L'IDI sera également un fournisseur clé de soutien technique par le biais du personnel recruté pour le projet ainsi que d'autres employés de l'IDI si nécessaire.

### 5.2.3 Les autres partenaires

Divers partenariats sont essentiels à la réussite du projet. Les partenariats suivants sont prévus :

- Les **ISC pairs**, en fournissant des personnes ressources ou en dirigeant potentiellement des composantes. L'ISC de Tunisie, l'ISC de Hongrie, l'ISC du Sénégal et l'ISC de Suède ont clairement exprimé leur intérêt à contribuer au projet, et d'autres ISC pourraient également y contribuer. Pour les ISC qui décident de contribuer au projet, l'IDI et l'ISC concluront des accords de partenariat clarifiant l'étendue et le domaine de la contribution.

- Les **partenaires de développement de la CDC**, y compris le FCDO, l'UE et la BM. Le projet contribuera activement aux réunions régulières du groupe de soutien de la CDC avec ces partenaires.
- Les **autres fournisseurs actuels et futurs de soutien à la CDC**, en assurant des synergies et en s'appuyant sur le soutien précédent. Ceci inclut le COREF.
- Les **organisations régionales d'ISC**, principalement le CREFIAF pour l'utilisation des ressources existantes ou l'intégration aux programmes en cours.

### 5.3 Coordination avec d'autres partenaires et projets

#### 5.3.1 Groupe de soutien aux projets - coordination avec d'autres partenaires et projets

Des réunions régulières seront organisées par la CDC pour ses principaux partenaires de développement inclus dans le « Groupe de soutien aux projets » (GSP). Les groupes de Soutien aux projets sont un mécanisme créé pour coordonner et adapter le soutien apporté aux différentes ISC dans le cadre de l'initiative de l'Appel mondial à propositions<sup>15</sup> de Niveau 2 auquel la CDC a participé. Il s'agit également d'un forum de partage d'expérience entre les ISC et les donateurs. Les membres de l'ISC de la RDC comprennent le MAE de Norvège, la BM, l'UE et l'ambassade de France.

#### 5.3.2 Coordination avec les autres fournisseurs de soutien et les institutions de GFP concernées

Le projet cherchera également à établir un réseau avec certains autres fournisseurs de soutien aux institutions de GFP et de lutte contre la corruption dans le pays, en particulier l'Inspection générale des finances.

### 5.4 Évaluation du projet

Le projet fera l'objet d'une évaluation à terme par des experts indépendants externes. L'évaluation cherchera également à contribuer à l'évaluation par la CDC elle-même des progrès de la mise en œuvre de son plan stratégique.

---

<sup>15</sup> Pour plus d'informations sur l'Appel à propositions mondial de [Niveau 2, voir cette page web : Groupe ciblé | Coopération INTOSAI-Donateurs \(intosaidonor.org\)](#)

## 5.5 Visibilité du projet

La stratégie principale concernant la visibilité du projet est de la réaliser indirectement par le biais du soutien dans la composante sur la communication et l'engagement des parties prenantes. Les activités spécifiques au projet concernant la visibilité comprendront :

- Une page dédiée au projet sur le site web de l'IDI, et une mise à jour régulière des activités du projet sur le site Web de l'IDI et les réseaux sociaux.
- Développer et partager les bonnes histoires du projet et du matériel publicitaire tel que des vidéos, en partenariat avec le programme PAP-APP lorsqu'il s'agit d'une stratégie générale.



## 6 Conditions préalables et évaluation des risques

### 6.1 Conditions préalables

L'atteinte des résultats dépend fortement de l'amélioration du contexte actuel du pays ainsi que du soutien des parties prenantes internes et externes. Le projet dépend des conditions préalables suivantes :

1. Une situation économique et politique stable en RDC.
2. Le rétablissement de la pandémie de COVID-19 et le retour à la normale permettant des voyages et des réunions sans restriction.
3. Un engagement continu et une participation active des dirigeants de la CDC au projet.
4. Une volonté politique d'établir une bonne gouvernance financière en promouvant la transparence et la responsabilité par le biais d'un soutien continu et engagé de l'État envers un organe indépendant de contrôle externe des finances publiques.
5. Le leadership engagé du Premier Président et des Présidents de chambre pour la mise en œuvre du plan stratégique.
6. Détermination et engagement des membres de la CDC à réaliser la vision de la CDC.
7. La volonté des acteurs concernés et des parties prenantes de la CDC de s'approprier le plan et de s'investir dans sa mise en œuvre.
8. L'octroi par le gouvernement d'allocations budgétaires adéquates à la CDC.
9. L'assurance d'un soutien technique et financier de la part des partenaires de la RDC intéressés par le travail de la CDC.
10. Une possibilité pour le projet de collaborer quotidiennement avec le personnel de la CDC, grâce à un contact en ligne renforcé et à une augmentation progressive de la présence physique à Kinshasa.

### 6.2 Évaluation des risques

Le tableau ci-dessous présente les risques les plus importants pour le cycle de vie du projet et les mesures de contrôle correspondantes. Ces risques constitueront la base de la gestion régulière des risques du projet.

Risques	Réponse aux risques	Partie responsable
<b>1 La pandémie de COVID-19 pourrait se prolonger</b>		
1.1 Le personnel de la CDC peut ne pas être en mesure de mener des activités, y compris des audits, dans les locaux des clients en raison des règles de distanciation sociale.	1.1 Les activités liées au travail d'audit sur le terrain seront reportées jusqu'à ce que la situation s'améliore.	Direction de la CDC.
1.2 Restrictions aux réunions en face à face et aux grands groupes concernant les ateliers.	1.2(a) Investissement dans l'Internet, les installations et les outils de vidéoconférence. 1.2(b) Limiter le nombre de participants aux événements.	Direction de la CDC., Equipe de coordination du projet (PCT)
1.3 Les voyages internationaux ne sont possibles que dans une mesure limitée.	1.3 Investissement dans l'Internet, les installations et les outils de	Direction de la CDC et PCT

Risques	Réponse aux risques	Partie responsable
	vidéoconférence pour soutenir le télétravail du personnel de la CDC et des équipes de pairs.	PCT
<b>2 Le gouvernement et le corps législatif peuvent ne pas soutenir la vision de la CDC.</b>		
2.1 Manque de sensibilisation et de dialogue entre les parties.	2.1 Sensibilisation et dialogue fréquent avec le gouvernement et le corps législatif pour obtenir l'adhésion.	Direction de la CDC.
<b>3. L'évaluation prévue du domaine A du CMP ISC avec les informations générales sur l'ISC de SAI peuvent aller au-delà de 2022.</b>		
3.1 L'évaluation prévue du domaine A du CMP ISC avec les informations générales sur l'ISC peut prendre plus de temps que prévu et ralentir l'avancement du projet.	3.1 Commencer l'évaluation au début de 2022 et mettre en place un système solide de contrôle et de suivi.	Direction de la CDC et PCT
<b>4 Absence de planification des ressources humaines de la CDC</b>		
4.1 Nombre insuffisant d'employés affectés aux activités du projet.	4.1 Demander à la direction de s'engager à fournir du personnel.	Direction de la CDC.
4.2 Absence d'une structure dédiée de la CDC à la mise en œuvre du projet.	4.2 Mise en place d'une équipe de la CDC dédiée au projet.	
<b>5 La CDC peut ne pas avoir la capacité de réaliser toutes les activités du projet.</b>		
5.1 Le soutien apporté à la CDC peut devenir excessif et dépasser la capacité d'absorption de la CDC.	5.1 Revue des rapports de suivi afin d'examiner la capacité d'absorption de la CDC et d'adapter le soutien en conséquence.	PCT
<b>6 La direction et le personnel peuvent ne pas être engagés à mettre en œuvre le projet.</b>		
6.1 Manque d'engagement des dirigeants de la CDC envers le projet	6.1a Dialogue continu avec les dirigeants de la CDC et recherche d'une rétroaction opportune de la part des dirigeants au sujet des défis. 6.1b Évaluation de l'engagement des dirigeants envers le projet lors de la réunion du Comité de pilotage du premier trimestre de 2023.	Comité de pilotage
6.2 Le personnel qui peut ne pas partager la vision de la CDC.	6.2 Sensibiliser le personnel par des réunions générales du personnel et le partage de bonnes histoires.	Direction de la CDC.
6.3 Un personnel démotivé.	6.3 Encourager le dialogue avec le personnel pour trouver les causes de la démotivation et rechercher des solutions appropriées. Améliorer le système de motivation du personnel et lui donner des responsabilités dans le projet.	
<b>7 Manque d'adhésion des partenaires de développement au programme de la CDC</b>		
7.1 Manque d'engagement et d'échange d'informations avec les partenaires.	7.1 Échange et dialogue régulier avec les partenaires de développement.	Direction de la CDC.

Risques	Réponse aux risques	Partie responsable
---------	---------------------	--------------------

### 8 Les partenaires de développement peuvent ne pas coordonner le soutien qu'ils apportent à la CDC.

8.1 Manque de coordination concernant le soutien des différents partenaires de développement.	8.1 Maintenir le groupe de soutien aux projets en tant que forum permettant aux partenaires de développement de partager des informations et de les sensibiliser en permanence à l'importance de la coordination du soutien.	Direction de la CDC.
---	--	----------------------

### 9 Le soutien au projet peut être sous-optimal

9.1 Soutien non coordonné entre les composantes et les conseillers engagés dans le projet	9.1 Des routines de gestion et de coordination de projet robustes et claires.	PCT
9.2 Manque de sensibilité culturelle des fournisseurs de soutien.	9.2 Formation de toutes les personnes ressources à la culture et aux systèmes du pays.	
9.3 Soutien non pertinent par rapport aux besoins les plus critiques de la CDC.	9.3 (a) Partage annuel d'expériences entre personnes ressources. 9.3 (b) Conseiller à long terme avec une compréhension approfondie des besoins de la CDC.	
9.4 Soutien non adapté aux opportunités.	9.4 Analyse continue de l'environnement pour trouver des opportunités, et ajustement annuel des plans.	

### 10 Interruption du Soutien

10.1 Les personnes ressources ne sont pas disponibles pour les domaines clés.	10.1 Confirmer la disponibilité des personnes ressources avant de s'engager à fournir un soutien.	PCT
10.2 Les personnes ressources mobilisées ne sont pas en mesure de contribuer comme prévu.	10.2 Conclure des accords avec les personnes ressources et leurs ISC.	
10.3 Financement inférieur à celui attendu ou requis.	10.3 Mobiliser des donateurs supplémentaires dans un accord de pool concernant le projet.	

## **7 Budget et gestion financière**

L'annexe I présente le budget et l'annexe II le plan de mise en œuvre. Il est prévu que ces deux documents soient ajustés, en fonction des progrès réalisés, des leçons apprises et des opportunités.

Le budget suppose que le projet peut être étendu avec un soutien plus important sur place à partir de 2023. Les conditions d'une augmentation de l'aide seront évaluées lors de la réunion du Comité de pilotage au premier trimestre de 2023, et le budget sera révisé si nécessaire.

En plus du financement du projet, une contribution importante en nature sera apportée par les personnes ressources des ISC homologues. Alors que les coûts directs des vols, du logement et des indemnités journalières seront couverts par le projet, les coûts salariaux de ces personnes ressources seront couverts par leurs propres budgets. La valeur de la contribution en nature a été estimée et figure dans le budget du projet.

### **7.1 Gestion financière**

Les politiques de l'IDI en matière d'approvisionnement s'appliqueront aux fonds du projet qu'elle gèrera. En coopération avec les partenaires, l'IDI établira des routines de gestion financière pour l'utilisation des fonds dont elle est responsable. Cela peut concerner des dépenses telles que les achats, les indemnités journalières, les voyages, les remboursements de frais, etc. Ces procédures seront ajustées si nécessaire en fonction des accords avec les donateurs et des livrables convenus du projet.

Tous les partenaires sont tenus de fournir les informations pertinentes requises pour les évaluations et les rapports au donateur. Tous les partenaires sont également tenus d'adhérer aux conditions financières convenues avec les donateurs et à un code d'éthique conforme au code d'éthique standard de l'INTOSAI pour les ISC. Toute violation ou risque élevé de violation de ces conditions liées au travail du projet doit être communiqué aux autres partenaires sans délai.

### **7.2 Financement supplémentaire et adaptation de la portée du projet**

D'autres donateurs intéressés sont invités à financer le projet, afin de permettre une mise à l'échelle dans certains domaines. Les nouveaux donateurs seraient tenus d'assurer un soutien concerté, coordonné et flexible à la CDC dans la mise en œuvre de son plan stratégique. Cela signifie que s'il y a des donateurs supplémentaires pour le projet, les partenaires chercheront des accords liés au même cadre de résultats et aux mêmes procédures de planification, de rapports, de réunions d'examen des performances et d'évaluation.

## Références

FMI République démocratique du Congo : Problèmes sélectionnés ; Rapport pays du FMI n° 19/286 ; 1<sup>er</sup> août 2019

Rapport PEFA d'octobre 2020 sur la RDC

CDC de la DRC 2021. Plan stratégique 2021-2025.

Rapport d'évaluation de la situation et des besoins de la CDC de la RDC 2020

BM La Banque mondiale en RDC <https://www.worldbank.org/en/country/drc/overview#1>

## Annexe I : Théorie du changement

La recherche la plus approfondie sur les améliorations majeures de la performance des ISC a été menée par Noussi (2012).<sup>16</sup> Elle conclut que le *leadership des ISC et les alliances des élites nationales pour la réforme des ISC* sont les conditions ultimes de l'institutionnalisation efficace des ISC en tant que fonction de responsabilité dans un pays. Selon elle, les ISC se développeront, se consolideront et perdureront si leurs dirigeants plaident en faveur de la réforme et si les groupes d'élites nationaux sont amenés à une situation où ils perdent moins en acceptant la réforme qu'en y résistant.

Cela signifie que l'autonomisation des dirigeants des ISC, leur permettant de croire aux réformes, de s'engager dans des processus d'apprentissage et de construire des alliances avec des partenaires et de créer une dynamique de changement (« espace de changement ») peut être considérée comme essentielle pour renforcer les ISC les plus en difficulté. Le soutien à la gestion stratégique de la CDC est donc considéré comme une priorité essentielle pour réaliser le changement. En outre, le soutien à l'engagement des parties prenantes permettant à la direction de la CDC de plaider en faveur de la réforme est prioritaire.

Outre la création d'alliances, l'ISC pourrait effectuer des contrôles stratégiques qui montrent la valeur et les avantages de l'ISC. L'ISC pourrait ainsi être considérée comme un élément de solution à un problème national de mauvaise prestation de services ou de mauvaise utilisation des fonds. Une stratégie de soutien consiste donc à renforcer les capacités professionnelles et organisationnelles de la CDC lorsque celles-ci peuvent conduire à des audits qui rehaussent le profil de l'ISC et améliorent les perspectives de réforme.

En même temps, il faut reconnaître que dans des environnements peu sûrs et peu prometteurs comme la RDC, il peut être difficile d'obtenir une amélioration tangible des performances à court et moyen terme. Dans un article sur la bonne gouvernance, Grindle (2005)<sup>17</sup> affirme que les ambitions des réformes doivent être adaptées aux caractéristiques existantes de l'État et au soutien aux réformes. Bien que les ISC des États faibles et déchirés par des conflits aient souvent les plus grands besoins d'amélioration, les États faibles offrent souvent des environnements plus difficiles pour introduire des réformes, et la capacité à gérer les défis de mise en œuvre est très limitée.

Pour faire face à ces défis de mise en œuvre, il faut reconnaître que les réformes seront désordonnées dans la pratique et rechercher les opportunités. Selon les recherches menées

---

<sup>16</sup> Noussi, K. (2012) : *How Public Accountability Is Institutionalized : Le cas de l'audit public externe dans une perspective globale en appliquant une approche de méthodes mixtes.*

<sup>17</sup> M. S. Grindle 2005 *Good Enough Governance Revisited*, A Report for DFID with reference to the Governance Target Strategy Paper, 2001, Université de Harvard.

par l'Overseas Development Institute (ODI) sur les réformes dans les contextes fragiles<sup>18</sup>, le renforcement des capacités et des systèmes de gestion des finances publiques dans de tels contextes est possible, mais il est désordonné dans la pratique. Les actions qui apportent un véritable changement ne sont généralement pas planifiées à l'avance, mais répondent aux problèmes et aux opportunités locales. Les réformes doivent être pertinentes par rapport à ces problèmes et adaptées en fonction de l'expérience, et doivent s'inscrire dans l'espace disponible pour les réformes et les capacités. Le projet doit donc être ouvert au changement de priorités permettant des efforts supplémentaires dans les domaines où des opportunités se présentent.

Le changement durable dépend de l'amélioration de plusieurs processus interdépendants au sein de l'ISC. Le Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC) représente un cadre des éléments clés de la performance d'une ISC. Le CMP ISC est un outil de mesure de la performance qui examine de manière holistique les processus internes des fonctions d'audit et de non-audit de l'ISC en relation avec son fondement juridique et son environnement. Un élément important de l'évaluation du CMP ISC est qu'elle identifie également les causes profondes de la performance de l'ISC et les liens entre la performance dans différents domaines. Le CMP ISC n'est pas censé être une théorie du changement pour les ISC, mais il suggère que la performance durable ne peut prendre racine que si tous les domaines du cadre sont gérés. L'implication est qu'en facilitant le changement des ISC, il peut être essentiel de travailler de manière holistique avec tous les domaines du cadre du CMP ISC.

Le plan stratégique de la CDC aborde un grand nombre des mêmes domaines que le cadre du CMP ISC, et est donc supposé considérer l'ISC comme un système holistique.

En raison des ressources disponibles limitées, le projet se concentrera sur certains domaines du plan stratégique supposés être les plus critiques pour le changement. La justification des domaines prioritaires de soutien du projet est présentée au chapitre 3 et reflète la théorie du changement qui sous-tend la conception du projet.

Comme présenté au chapitre 2, les livrables du soutien par les pairs devraient permettre à la CDC de :

- Répondre à ses priorités stratégiques en matière de capacités professionnelles, organisationnelles et institutionnelles,
  - Produire ses résultats stratégiques (tels que les rapports d'audit),
  - Influencer les résultats stratégiques définis concernant le travail de la CDC, et enfin,
- 

<sup>18</sup> T. Williamson (ODI) 2015 *Le changement dans les contextes difficiles : comment cela se produit-il ?*

- Contribuer à une meilleure gestion des finances publiques, à la responsabilisation et à la transparence en RDC



## **Annexe II : Budget**

Voir le fichier séparé pour les détails, les taux et les hypothèses.

## **Annexe III : Plan de mise en œuvre**

Voir le document séparé.

## Annexe IV : Personnel et équipes de pairs

### Composants, personnes de contact de la CDC et équipes de pairs et partenaires

Le tableau ci-dessous présente une liste provisoire des équipes de pairs et des partenaires par composante.

Le CDC responsable par composante sera inclus dans la version finale.

Composantes	Gestionnaire responsable de la CDC	Équipe de pairs responsable	Chef d'équipe de pairs	Membres de l'équipe de pairs (provisoire)	L'ISC est invitée à fournir des personnes ressources
Gestion stratégique et gouvernance interne	À clarifier	Équipe de gestion stratégique	Muhammed M. Dabo (IDI)	Christina Sand	ISC de Hongrie ISC de Suède ISC du Sénégal
Audit de conformité et contrôle juridictionnel	À clarifier	Équipe de pairs pour l'audit de conformité et le contrôle juridictionnel	SAI Tunisie	Muhammed M Dabo (IDI)	ISC de Tunisie ISC de Suède
Communication et engagement des parties prenantes	À clarifier	Équipe de communication	SAI Sénégal	Muhammed M Dabo (IDI)	ISC du Sénégal
Coordination et suivi du projet	À clarifier	Équipe principale du projet	Muhammed M Dabo (IDI)	Laurent Soublin (IDI)	NA

## Personnel du projet de l'IDI et conseillers sur place s

Rôle	Responsabilités	Personne	Commentaires
Chef de projet de l'IDI	Gestion globale du projet au jour le jour, en étroite collaboration avec le chef de projet de l'ISC et les pairs.	Muhammed M Dabo	
LTA Audit et gestion stratégique	Principale responsabilité pour le soutien à la gestion stratégique, la gouvernance interne, l'audit de conformité et le contrôle juridictionnel.	À déterminer	L'engagement effectif sera décidé au premier trimestre 2023.
Coordinateur logistique	Responsabilité globale du soutien logistique, y compris les achats et les déplacements.	Laurent Soublin	15%
Coordinateur logistique local	Soutien logistique à Kinshasa.	À déterminer	Prévu comme un engagement en utilisant une société faitière.