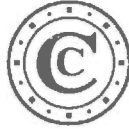




Cour des comptes
FRANCE



Accord de coopération entre
la Cour des comptes du Liban,
la Cour des comptes de la
République française et
l'Initiative de Développement de
l'INTOSAI (IDI)

Phase 1 / GSAI 2023-2025



Table des matières

1. Introduction	3
2. Objectif et résultats attendus	5
Objectif.....	5
Résultats attendus et cadre de mesure – projet GSAI.....	5
3. Gouvernance du projet, rôles et responsabilités	10
Rôles et responsabilités de chaque partenaire et associé.....	10
Mécanismes de gouvernance et gestion du projet	10
Gestion du projet, équipes et routines de communication	11
Plans, rapports et évaluation	12
Budget et gestion financière	13
Gestion des risques	14
Coordination avec d'autres projets et partenaires	14
4. Principes et engagements	15
5. Accord	17
Annexe 1 : Principes et procédures du comité de pilotage du projet.....	18
Annexe 2 : Activités et chronogramme du projet	21
Annexe 3 : Ressources et budget.....	23
Ressources de l'ISC bénéficiaire disponibles pour les activités du projet	23
Ressources humaines mise à disposition par la Cour des comptes de la République française	23
Ressources financières et budget.....	24
Annexe 4 : gestion financière et logistique des fonds fournis par l'IDI.....	25
Conditions générales	25
Procédures de paiement	26
Principes fondamentaux	26
Annexe 5 : Registre des risques	28
Annexe 6 : Perspectives de développement du projet de soutien à la Cour des comptes du Liban	30



1. Introduction

La crise politique et économique au Liban s'est aggravée depuis 2020 ; elle affecte très fortement les travaux des institutions nationales et particulièrement l'activité de la Cour des comptes du Liban (ci-après dénommée (CdC). Les conditions de travail, voire de vie de son personnel, se sont fortement dégradées, avec une réduction de salaire et de la présence aux bureaux. Également, elle subit des déficits en personnel, formations professionnelles, infrastructure immobilière et informatique.

Le périmètre d'intervention de la CdC est légalement très étendu : contrôle *a priori* de la dépense publique (au demeurant, sa principale production et en grande partie incompatible avec le nouveau code de marchés publics) ; contrôle *a posteriori* de l'exécution du budget ; jugement des fautes de gestion, des comptes des comptables publics et de ceux qu'elle a déclarés comptable de fait ; contrôle de la gestion des administrations et des établissements publics, des municipalités et des associations subventionnées. Elle produit également des avis consultatifs à la demande des pouvoirs publics.

La CdC a rejoint l'Initiative mondiale des Institutions Supérieures de Contrôle (ISC) pour la redevabilité (GSAI, en anglais *Global SAI Accountability Initiative*) qui a été lancée en 2022 par l'INTOSAI¹ - *Donor Cooperation* (IDC) et est géré par l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI). GSAI vise à établir des partenariats de long terme pour soutenir les ISC dans des contextes difficiles, en lançant des projets propres à améliorer leur performance et leur influence. GSAI entend contribuer à l'objectif de développement durable (ODD) n° 16 relatif à « la paix, la justice et les institutions efficaces ».

La Cour des comptes de la République française est partenaire du programme GSAI. Juridiction financière créée en 1807, elle compte 1800 agents et dispose d'une expertise d'appui et de renforcement des compétences des ISC.

L'Union Européenne (UE) envisage un soutien à la CdC, dans le cadre d'un programme à long terme de lutte contre la corruption. Son programme est mis en œuvre par Expertise France, filiale de l'agence française de développement (AFD).

Le programme SIGMA² de l'OCDE déploie des actions d'appui à la CdC dans le cadre de son programme de soutien à l'Administration Publique libanaise.

¹ INTOSAI : *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle).

² SIGMA (*Support for Improvement in Governance and Management*) est une initiative conjointe entre l'OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Économique) et l'Union Européenne (UE), principalement financé par l'UE.



Le projet GSAI Liban, et le projet de l'UE et le soutien fournie par SIGMA seront mis en œuvre parallèlement durant les années 2024 à 2025.

La CdC, la Cour des comptes de la République française et l'Initiative pour le Développement de l'INTOSAI (IDI) ont conclu le présent accord. Il est le résultat d'une phase de planification au cours de laquelle les partenaires se sont concertés pour identifier et sélectionner les domaines clés de leur soutien en tenant compte des autres appuis en cours à la CdC. Le présent accord énonce les résultats attendus, les ressources, les responsabilités et la gouvernance du projet.

Le Programme SIGMA s'associe à cet accord pour deux de ses composantes (composantes 1 et 5).



2. Objectif et résultats attendus

Objectif

Le projet vise à renforcer les capacités de la CdC du Liban pour lui permettre une meilleure exécution de son mandat et contribuer ainsi à l'amélioration de la gestion des finances publiques.

Également, le projet mettra en place des mécanismes de coordination pour contribuer à l'impact des différents projets de soutien à la CdC du Liban.

Le projet concerne la période 2023-2025. Une information quant aux activités de moyen- long terme envisageables est présentée à l'Annexe A.

Résultats attendus et cadre de mesure – projet GSAI

Composante	Résultat attendu / Actions	État actuel (situation de départ)	Mesure du résultat (Indicateur)
C1. Optimiser le contrôle a priori	1. Les processus de contrôle a priori est optimisé, les ressources humaines utilisés sont réduites. A. Confirmation de la mise en pratique de l'arrêté du Premier président qui établit les nouveaux seuils. B. Améliorer les procédures et les pratiques administratives. C. Création d'une cellule de changement interne et externe avec l'appui de la CdC française et SIGMA. La cellule analysera, et réalisera des propositions pour l'organisation du contrôle à priori : circuits, responsabilités, délégations, attributions. D. Accompagner des activités de « change management » pour assurer la mise en œuvre d'une nouvelle approche.	Le contrôle a priori mobilise actuellement plus de 80% des ressources humaines pour contrôler des marchés ou des pièces de dépense d'une valeur minime du fait de l'érosion de la valeur de la Livre. En dépit de l'adoption d'un nouveau code des marchés publics, les textes organisant le contrôle a priori de la Cour sont anciens et devenus en grande partie inopérants du fait de seuils de contrôle. Ce décalage a induit un accroissement massif du nombre de dossiers à traiter. En septembre 2023, Le président de la CdC du Liban a promulgué un arrêté pour adapter les seuils.	1.1 Taux d'utilisation des ressources humaines dans le contrôle à priori est réduit à 50% du totale des RRHH de la CdC. T2-25.
C2. Optimiser le jugement des comptes	Le jugement des comptes est effectué conformément aux règles et dans les délais.	L'ISC ne parvient pas à juger les comptes dans les délais légaux. L'ISC n'assure pas la couverture de la totalité de son univers de	2.1. Une cellule de gestion du changement est instituée, par décision du Premier président. Elle est composée d'un



Composante	Résultat attendu / Actions	État actuel (situation de départ)	Mesure du résultat (indicateur)
	A. Création d'une cellule de changement (interne et externe) avec l'appui des magistrats de la CdC française. Mentorat et formation pour les magistrats et greffiers et autres personnels de contrôle . Organiser un atelier de validation des résultats obtenus. B. Mettre à jour l'enregistrement des comptes par le Greffe et les procédures d'attribution des comptes à juger. C. Établir une plateforme pour la transmission et dépôt des comptes dans les délais. D. Accompagner et renforcer le contrôle des établissements publics et des collectivités locales. E. Analyser et proposer des améliorations (circuits, responsabilités, délégations, organisation / spécialisation des chambres).	contrôle, soit : 5 comptables supérieurs, 24 comptables régionaux, 52 comptables municipaux et 80 comptables d'entreprises publiques. La répartition des attributions des huit chambres ne favorise pas la spécialisation des contrôles Retard et déficit dans les méthodes de contrôles de ces entités	président de chambre, de magistrats, de vérificateurs, du greffier en chef et d'un greffier de chambre. Elle est appuyée par un magistrat et un greffier en chef de la CDC. Elle se réunit régulièrement et soumet ses propositions (organisation, procédures, formations, recueil de jurisprudence) au Premier président pour décision. 2.2. La reddition des comptes des comptables publics de l'exercice N-1 est suivie et leur mise en état d'examen est assurée. Les procédures internes sont adaptées en conséquence. 2.3. Le Parquet général en suit la bonne gestion et requiert la mise à l'amende des comptables hors délais. Il est doté d'une mercuriale permettant de mesurer cette activité juridictionnelle. 2.4. Un outil robuste est mis à disposition du greffe central pour assurer le suivi des redditions de comptes. Les greffes de chambre sont réactivés et gèrent avec le greffe central un circuit fluide et sécurisé d'enregistrement, de distribution et de jugement des comptes. 2.5. Deux audits de conformité et de performance sont conduits dans un établissement public et dans une collectivité



Composante	Résultat attendu / Actions	État actuel (situation de départ)	Mesure du résultat (Indicateur)
			locale. Une méthode de contrôle en est tirée. 2.6. Une décision du Premier président définit les procédures internes, redistribue les compétences des chambres le cas échéant, insertion au rapport public annuel de l'activité juridictionnelle (maquette à définir dans le cadre de la composante 5) par utilisation de la mercuriale...).
C3. Améliorer la gestion de la Cour	La CdC est dotée des outils nécessaires pour déterminer les priorités de contrôle et les programmer en tenant compte des ressources disponibles. A. Instaurer des procédures pour permettre à la CdC d'élaborer un Plan Annuel opérationnel et établir un système de suivi. B. Instituer des procédures pour permettre à la CdC de disposer d'une information de gestion fiable et actualisée pour gérer et suivre ses activités. C. Un programme de travail expérimental est adopté pour 2024. Un programme de travail effectif est adopté pour 2025.	La programmation des contrôles est dominée par la prégnance absolue du contrôle <i>a priori</i>. Le programme de travail est insuffisamment formalisé ; l'ISC ne dispose pas de plan annuel pour déterminer ses priorités, allouer les ressources nécessaires et fixer un calendrier. La CdC ne dispose pas d'information et des données de gestion. Les activités ne sont pas suivies en nombre, en pourcentage du nombre de comptes à juger ou en proportion de l'univers d'audit à contrôler.	3.1. L'inventaire détaillé de l'univers d'audit de l'ISC est parachevé et évalué en termes de charges de travail. 3.2. Le potentiel de contrôle de chaque chambre est valorisé en hommes/jours et calibré en fonction de l'évaluation de leur charge de contrôle. 3.3. Une Mercuriale (Statistiques d'activité) de la Cour est créée pour 2024. 3.4. Un outil de programmation est mis à la disposition de l'ISC. 3.5. Adoption d'un programme de travail annuel pour 2024 puis 25. 3.6. Validation des résultats obtenus.
C4. Relancer la communication de la Cour	L'ISC communique sur ses activités et les résultats de son travail. A. Instaurer des procédures pour permettre à l'ISC: - d'élaborer un rapport public annuel ;	Pas de rapport public annuel depuis plusieurs années. Pas de publication systématique des arrêts de la Cour.	4.1 Un rapport public de la CdC couvrant les exercices pour lesquels il n'en a pas été établi est publié. T3-24



Composante	Résultat attendu / Actions	État actuel (situation de départ)	Mesure du résultat (indicateur)
	- publier les arrêts définitifs ; - communiquer aux ordonnateurs, aux comptables, aux autorités de tutelle et à l'assemblée délibérante les rapports définitifs de gestion ; - publier les rapports de gestion les plus significatifs. B. Préparer la Cour aux contacts avec les pouvoirs publics, la Presse et le grand public : points ou conférences de presse, communiqués de presse, interviews, valorisation des publications. En lien avec le projet de la DUE, alimenter le site internet et envisager la création d'un compte LinkedIn.	Communication irrégulière des rapports de gestion des comptes. Absence de stratégie de communication	4.2 Un rapport public annuel 2024 est publié T3-25 4.3 50 % au moins des arrêts sont publiés moins de 5 mois après être prononcés. (CMP-ISC 20 =1) T4-25 4.4 >50% des rapports sont communiqués dans les 5 mois suivant leur adoption (CMP-ISC 20 =1) T2-25 4.1. Coaching pour la préparation d'audition à la Cour ou in situ (Ministères, entités publiques, commission des finances du Parlement) 4.2. Mentorat pour la préparation de conférences de presse ou points presse, dossiers et communiqués de presse, et valorisation des publications de la Cour.
C5. Préparer et faire adopter le renouvellement du cadre juridique	La CdC présente une proposition de modification de la loi de l'ISC (1992), en accord avec le nouveau cadre législatif et réglementaire (loi des marchés) et en conformité avec les ISSAIs. A. Faciliter l'élaboration de la proposition de modification de la loi et le dialogue avec le Parlement et la société civile (Legal Agenda, ALDIC, entre autres...). Un groupe de travail conjoint est établi. B. Élaborer un plan d'action afin de promouvoir le travail de la Cour des comptes,	Les textes constitutifs ou organisationnels de l'ISC sont dépassés ou inadaptés. Les tentatives de les mettre à jour n'ont pas prospéré du fait des blocages persistants politiques et institutionnels. Reprise de l'activité des commissions parlementaires qui devraient être en relation avec la Cour des comptes pour le contrôle des lois de finances. Implication du MINEFI LIBAN.	5.1 . Un inventaire exhaustif des textes légaux, réglementaires et interprétatifs intéressant l'organisation et le fonctionnement est établi. 5.2. Une ou plusieurs propositions de loi sont préparées ainsi que des projets de textes réglementaires subséquents. T4-24 ou 1S 2025 5.3. Un plaidoyer pour l'adoption des textes législatifs et réglementaires préparés est adopté



Composante	Résultat attendu / Actions	État actuel (situation de départ)	Mesure du résultat (Indicateur)
	mobiliser les Partenaires Techniques et Financiers et plaider pour l'adoption de la proposition de loi.		5.4. Un atelier de validation confirme les résultats des activités 5.1 à 5.4.
C6 Gestion et coordination	2. La gestion assure l'obtention des résultats escomptés de qualité et conformément au budget et les délais établis. A. Mettre en œuvre le projet suivant les plans de la CdC du Liban et conformément à l'accord de coopération et les bonnes pratiques. B. Coordonner la mise en place d'autres soutiens à la CdC à long terme.	Définition, discussion et accord sur les mécanismes de gouvernance du projet, les composantes, les activités particulières et les rôles de l'équipe de projet. L'UE, SIGMA et Expertise France ont anticipé et partagé des informations sur le soutien à la CdC. Il existe une volonté marquée de tous les partenaires à coordonner les projets.	6.1 Résultats escomptés et jalons du projet (Milestones) obtenus dans les délais, la qualité et le budget convenus. Rapport de mise en œuvre du projet. T4-24/25 6.2 Les rapports de mise en œuvre du projet abordent la coordination entre tous les projets de soutien à la CdC et sa durabilité à long terme. T4-24/25



3. Gouvernance du projet, rôles et responsabilités

Rôles et responsabilités de chaque partenaire et associé

Partenaire	Rôle	Responsabilités
Cour des comptes du Liban	Chef de projet	Présidence du comité de pilotage (Président de la CdC ou ses délégataires) Organisation des activités et des réunions. Mise à disposition du personnel et d'autres moyens. Identifier et communiquer les problèmes qui peuvent avoir une incidence sur la mise en œuvre du projet. Assurer le fonctionnement de l'équipe de gestion. Assurer une coordination étroite du projet GSAI avec le soutien de l'UE dans le cadre du programme de lutte contre la corruption : • tiendra dument informés les partenaires du progrès et activités du soutien. • veillera à la continuité du support et à la consolidation de l'expérience acquit par le personnel de la CdC du Liban et par les pairs.
Cour des comptes française	Partenaire principale technique et	Apporter un soutien en ressources humaines, aux domaines d'appui identifiés. Contribuer à l'organisation du comité de pilotage. Participer aux réunions organisées en lien avec le projet. Intégrer l'équipe de gestion. Communiquer tout problème identifié au cours de la mise en œuvre qui peut affecter les résultats.
IDI	Partenaire technique et financier	Fournir un appui financier ; fournir un rapport financier trimestriel aux partenaires. Fournir du soutien à la gestion du projet ; intégrer l'équipe de gestion afin de contribuer à la mise en œuvre du projet et à atteindre les résultats escomptes avec la qualité requise et conformément au budget. Participer aux réunions du comité de pilotage à d'autres réunions identifiées par le responsable. Fournir des informations et faciliter d'autres initiatives de l'IDI pertinentes. Coordonner les partenaires financiers ; faciliter les réunions avec les donateurs, fournir des mises à jour sur les projets et identifier des possibilités de financement.
SIGMA	Associé technique	Participer à la mise en œuvre des composants 1 et 5. A cette fin et selon les disponibilités, mettre à la disposition des ressources, du personnel et/ou des experts conformément aux règles de l'OCDE. Participer aux réunions pertinentes pour son activité de l'équipe de gestion, du comité de pilotage et d'autres. Faciliter la coordination entre le projet et le soutien délivré au Liban dans le cadre de la réforme des finances publiques.

Mécanismes de gouvernance et gestion du projet

Le projet est gouverné est géré par un comité de Pilotage.

Il est composé de représentants désignés par la CdC du Liban, la CdC française et de l'IDI. Le comité peut convier d'autres partenaires techniques et financiers aux réunions pour assurer une bonne coordination des activités, notamment des représentants de la Délégation de l'Union européenne, de SIGMA et d'Expertise France.



Le comité est présidé par Monsieur le Président de la Cour des comptes du Liban, il se réunira deux fois par an et/ou si nécessaire, plus fréquemment après accord entre ses membres. L'annexe 1 présente les principes et procédures de fonctionnement du comité.

Le comité est chargé de surveiller l'avancement du projet ; de régler les questions soulevées par l'équipe de projet ; de s'assurer que les résultats prévus sont atteints avec la qualité requise et conformément au budget. Toute question qui touche le projet, ses objectifs, résultats et budget, est discutée lors des réunions du comité. Le comité approuve les plans annuels, le budget et les rapports de performance du projet. Les principaux documents du projet à définir comprennent les procès-verbaux des réunions et un tableau-de-bord de suivi de l'avancement.

Gestion du projet, équipes et routines de communication

La Cour des comptes du Liban

La CdC assure la responsabilité première de la gestion du projet, de la réalisation des activités, du suivi de son exécution, des jalons et des résultats escomptés. À cette fin, elle préside le comité de pilotage, dirige l'équipe de gestion et met à disposition de façon continue le personnel et les moyens nécessaires.

Elle veille à intégrer les plans et les activités du projet dans ses propres plans et activités.

L'équipe de gestion

Une équipe de gestion est constituée pour gérer et superviser quotidiennement le projet et assurer l'obtention des résultats escomptés de qualité, dans les délais et d'accord avec le budget. Également, l'équipe assure la coordination avec les partenaires et avec la CdC du Liban. L'équipe doit assurer une bonne communication entre ses membres et un partage effectif de toute information relative au projet.

Elle est dirigée par un représentant de la CdC et composé par des représentants désignés par la CdC, la Cour des comptes de la République française et l'IDI. L'équipe invitera à participer aux réunions des représentants de SIGMA et d'Expertise France.

L'équipe se réunit régulièrement (environ une fois par mois). Ses responsabilités sont les suivantes :

- Préparer les plans, budgets et rapports de mise en œuvre du projet ;
- Exécuter toutes les activités prévues dans l'accord de coopération : ateliers, formations, visites, réunions et d'autres activités ;
- Surveiller la mise en œuvre du projet et l'avancement et des résultats et sa qualité : examiner les termes de référence et les rapports d'activités de chaque



composante ; approuver le mandat des visites dans le pays et examiner les rapports ;

- Faciliter les réunions du comité de pilotage ; préparer les documents et l'information nécessaires (voir Annexe-1) ;
- Anticiper les risques affectant le bon déroulement du projet et proposer des mesures pour les mitiger ;
- Faciliter des points de situation réguliers et organiser des réunions avec le Groupe de soutien de la CdC du Liban et le groupe de partenaires techniques et financiers actives dans le domaine de réforme des finances publiques ;
- Compiler et partager des exemples concrets d'activités réussies du projet pour tous les acteurs concernés et externes.

Les équipes des pairs

Des équipes de pairs seront responsables du soutien technique dans les composantes du projet. Chaque équipe coopérera avec le responsable hiérarchique de l'unité de la CdC du Liban à laquelle le soutien est apporté. Cette démarche garantit l'intégration de tout le soutien dans les structures de la CdC et prévient la formation de structures parallèles ou la confusion des rôles et des responsabilités.

Chaque équipe de pairs s'acquittera des tâches suivantes :

- Fournir un soutien en concertation étroite avec le responsable de la CdC chargé des domaines dans lesquels l'équipe apporte son soutien ;
- Veiller à ce que des termes de référence soient établis pour les principales activités du projet ;
- Veiller à ce qu'un rapport soit rédigé en étroite collaboration avec les participants de la CdC du Liban pour toutes les activités principales du projet ;
- Tenir informée l'équipe de gestion de toute question significative relative à la mise en place du projet.

L'IDI

IDI fournira un appui financier et assurera la gestion financière du projet. Elle participera aux réunions du comité de pilotage et intégrera l'équipe de gestion afin de contribuer à la mise en œuvre du projet et à atteindre les résultats escomptés avec la qualité requise et conformément au budget.

Plans, rapports et évaluation

Les partenaires ont élaboré un plan comportant des activités et des étapes jalons (cf. Annexe 2). L'équipe de gestion du projet est chargée de surveiller la mise en œuvre du plan et de porter à l'attention des partenaires tout besoin majeur d'ajustement.



Les partenaires auront une approche pragmatique, souple et progressive de l'exécution du projet. Ils auront pour références le plan opérationnel de la Cour des comptes du Liban, lors de l'identification des activités à réaliser, ainsi que la déclaration de Paris de novembre 2023.

Au terme de la période du projet, l'équipe de gestion organisera un atelier de retour d'expérience pour tirer des enseignements.

Budget et gestion financière

Le projet sera géré en conformité avec les politiques de l'IDI en matière de budget et de gestion financière, sauf en ce qui concerne des éventuels financements apportés directement par SIGMA ou ses règles seront d'application.

Les partenaires ont établi un budget basé sur les ressources disponibles au lancement du projet (voir Annexe 3). Le budget financier sera ajusté en cours de projet, en fonction des progrès réalisés, des enseignements tirés et de tout financement supplémentaire disponible.

L'IDI est responsable du financement des activités du projet conformément au budget convenu. Les responsabilités liées aux paiements et à la gestion des fonds sont définies à l'annexe 4. Les autres partenaires s'engagent à respecter les conditions de gestion financière de l'IDI et à fournir à cette dernière les informations clés nécessaires à ses rapports aux donateurs. Tous les achats doivent être effectués conformément aux politiques et procédures de l'IDI, afin d'assurer la concurrence, l'économie et l'optimisation des ressources.

Les politiques applicables de l'IDI telles que la politique d'achat, la politique de sauvegarde, la politique de lutte contre la corruption, le code d'éthique peuvent être consultées au <https://www.idi.no/component/sppagebuilder/page/145?Itemid=>.

Les partenaires sont tenus de s'informer mutuellement de tout risque ou incident de malversation.

L'IDI pratique une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et toutes autres irrégularités financières, tant dans le cadre du projet qu'en relation avec celui-ci. Le terme « irrégularités financières » fait référence à tous types de :

- Corruption, notamment le soudoiment, le népotisme et les libéralités illégales ;
- Détournement de fonds, de stocks et d'autres types d'actifs ;
- États financiers et non financiers frauduleux ;



- Toute autre utilisation des fonds du projet, ne cadrant pas avec le plan de mise en œuvre et le budget.

Les indemnités journalières des représentants des partenaires seront calculées au taux pratiqué par le PNUD. Tous les coûts devraient rester modérés. Cela suppose l'utilisation de la classe économique pour les voyages, la sélection économique des hôtels pour la tenue des événements – en prenant en compte les prescriptions de sécurité applicables ainsi que la commodité et la sûreté des déplacements dans Beyrouth – et l'évaluation des coûts et avantages des réunions physiques par rapport aux événements en ligne.

Pour d'autres conditions et procédures liées à la gestion financière et à la logistique, voir [l'annexe 4](#).

Gestion des risques

Les partenaires intégreront la gestion des risques dans le projet par l'élaboration d'un outil cartographique. Le tableau en [annexe 5](#) présente les principaux risques pesant sur la réussite du projet, ainsi que les principales actions correctives prévues. Durant la mise en œuvre du projet, les partenaires discuteront et actualiseront régulièrement cette cartographie des risques et les mesures d'ajustement connexes.

Coordination avec d'autres projets et partenaires

La Cour des comptes du Liban tiendra, dans la mesure du possible, des réunions de coordination régulières avec les partenaires qui lui apportent leur soutien ou qui pourraient le faire à l'avenir. Les partenaires seront invités à faire partie du Groupe de soutien de la CdC du Liban.

Une coordination étroite sera assurée entre le projet GSAI et les autres soutiens à la CdC fournis par l'Union européenne, Expertise France et SIGMA.



4. Principes et engagements

Le projet est dirigé par la CDC, avec le soutien de la Cour des comptes de la République française et de l'IDI.

Le projet est orienté à apporter un changement effectif, il doit contribuer au développement durable, respecter la diversité et promouvoir l'égalité de genre et l'inclusivité. Les partenaires s'engagent à respecter les principes suivants :

1) Respect et professionnalisme

- Les parties reconnaissent et respectent les structures de gouvernance et les processus internes les uns les autres.
- Les parties s'engagent à être transparentes en ce qui concerne les activités prévues qui pourraient avoir une incidence sur les travaux des autres parties et à chercher des moyens de se compléter mutuellement dans l'exercice de leurs fonctions.
- Les parties s'engagent à coopérer avec honnêteté, intégrité et professionnalisme et à respecter chacune le travail, les conclusions et les représentations des autres.
- Soucieuses de protéger et d'améliorer la réputation de toutes les parties signataires, les parties s'engagent à respecter le code d'éthique de l'IDI, ainsi que les politiques de l'IDI en matière de protection et de lutte contre la corruption.

2) Bonne gouvernance de projet

- Les parties estiment qu'une gouvernance globale du projet est essentielle pour assurer les progrès et les résultats et pour garantir une bonne coordination du projet sous l'égide de la CdC.
- Dans leur action commune pour le renforcement de la Cour des comptes de la République française, les partenaires s'efforceront de donner l'exemple d'une bonne gouvernance de projet, en s'inspirant de l'INTOSAI-P 12.
- Le comité de pilotage est un instrument essentiel pour assurer la bonne gouvernance des projets.

3) Communication régulière

- Les communications entre les parties sont traitées avec la célérité nécessaire et sont envisagées avec la volonté de trouver des pistes de coopération et de complémentarité.

4) Conditions du soutien

- Le niveau de soutien consenti par un partenaire est subordonné à la disponibilité des ressources et des fonds.



- En cas de manquement grave aux objectifs ou aux principes de transparence et de responsabilité du projet, il pourra être mis fin à ce dernier après un préavis.



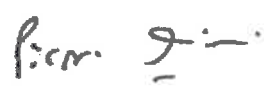
5. Accord

En tant que partenaires, les parties s'engagent à conjuguer leurs efforts pour atteindre l'objectif et les résultats attendus.

Ils alloueront, dans la limite de leurs engagements respectifs préalables, les ressources et le personnel nécessaires à la réussite du projet.

Ils rappellent que toute modification importante du projet sera discutée et convenue d'un commun accord entre les parties signataires.

Ils adhèrent aux principes et aux conditions de ladite coopération.

Cour des comptes du Liban	Cour des comptes de France
 M. Mohammad BADRAN Président de la Cour des Comptes [26/04/2024, Beyrouth] 	 M. Pierre MOSCOVICI Premier Président de la Cour des Comptes [26/04/2024, Paris] Cour des comptes FRANCE 
Initiative de développement (IDI)	
 M. Einar GØRRISSEN Directeur général de l'IDI [26/04/2024, Oslo] 	



Annexe 1 : Principes et procédures du comité de pilotage du projet

- I. Établir un calendrier annuel prévisible et bien planifié pour nos réunions.
 - a. Définir des dates de réunion pour toute l'année lors de notre planification annuelle, afin que tous les partenaires puissent être disponibles et que les préparatifs puissent être effectués en temps opportun.
 - b. Chercher à aligner les décisions d'ensemble du projet sur le calendrier de planification et de rapport des partenaires.
- II. Utiliser les capacités, les systèmes et l'emplacement des ISC pour les réunions.
 - a. Le principal interlocuteur de l'ISC fait parvenir au comité de pilotage les invitations et informations émanant de l'équipe de gestion du projet.
 - b. Dans la mesure du possible, utiliser les locaux et l'outil de réunion en ligne de l'ISC.
- III. Être bien préparé pour les réunions et responsable de ses actes.
 - a. Utiliser un document de réunion indiquant les points à l'ordre du jour assortis des décisions proposées et des documents clés à discuter.
 - b. Le document de la réunion est communiqué deux (2) semaines avant la date de celle-ci (exception faite des réunions spéciales).
 - c. L'équipe de gestion du projet informe au préalable le président et ses membres de l'ordre du jour.
 - d. Chaque ordre du jour intègre, pour la fin de toute réunion, un point d'évaluation destiné à dresser le bilan des expériences de la réunion et à permettre aux partenaires d'améliorer de concert la fonction et les réunions de pilotage.
- IV. S'assurer que les plans et les rapports appropriés pour le pilotage sont présentés au comité.
 - a. Tout document présenté devrait être concis et centré sur les questions relatives au pilotage.
 - b. Le plan de projet annuel devrait indiquer clairement les principaux produits à livrer et services à assurer dans le cadre du projet, ainsi que les capacités et résultats de l'ISC auxquels lesdits produits et services contribuent. Le plan devrait préciser les échéances et les responsabilités. En outre, il devrait indiquer les liens avec les plans opérationnels de l'ISC, le soutien apporté par d'autres fournisseurs et les modalités de traitement des risques majeurs.



- c. Le rapport annuel du projet devrait faire le point au regard des plans, du budget et du cadre de résultats, expliquer les causes et conséquences de tout écart par rapport à ceux-ci et dresser la liste des mesures correctives à prendre pour améliorer les résultats. Le rapport pour approbation ne devrait pas dépasser quatre (4) pages, mais un rapport plus long peut être joint en annexe.
- d. Le budget devrait inclure tous les coûts financés par le projet. Lesdits coûts devraient être répartis en fonction des principales composantes ou principaux domaines pris en charge. Le comité de pilotage peut ainsi vérifier qu'il existe un rapport raisonnable entre les ressources allouées et les résultats attendus.

V. Assurer un bon déroulement des réunions.

- a. Le Président introduit chaque point inscrit à l'ordre du jour et, après la discussion, résume les conclusions.
- b. Le Président veille à ce que les décisions prises soient claires, à ce que tous les membres soient invités à contribuer aux propositions de décisions, et à ce que les décisions soient ajustées s'il y a lieu. Pour conclure le point de l'ordre du jour, il demande aux membres d'approuver les décisions finales.
- c. Chaque réunion commence par une brève mise à jour générale de chaque partenaire, afin que les plans et la situation générale de l'ISC et des partenaires puissent être pris en compte lors de l'examen du projet.
- d. Chaque réunion comprend un résumé et un passage en revue des décisions de la réunion précédente.
- e. Une présentation en ligne sert à informer les participants sur le point de l'ordre du jour et les décisions y afférentes.
- f. Il est toujours possible pour les partenaires de se réunir virtuellement, de manière à favoriser le respect de l'environnement et la rentabilité.
- g. Il est nécessaire d'utiliser des outils de réunion hybrides modernes permettant un son et une vidéo de haute qualité pour tous.

VI. Assurer le suivi des décisions de la réunion.

- a. Des protocoles de réunion concis, avec des décisions et un résumé des discussions (environ 2 pages), devraient être élaborés.
- b. Le protocole devrait être partagé pour approbation au plus tard 2 semaines après la réunion, puis une version finale en PDF sera communiquée à tous.

VII. Prendre des mesures lorsque de nouveaux problèmes ou risques le requièrent.

- a. Les membres du comité de pilotage ou l'équipe de gestion du projet convoquent des réunions spéciales en cas de problèmes ou d'écarts importants par rapport aux plans et budgets approuvés, aux résultats attendus ou aux décisions prises.



VIII. Être inclusif et transparent.

- a. En règle générale, tous les cadres de l'ISC et les pairs qui lui apportent un soutien sont invités à participer aux réunions en tant qu'observateurs, et ce, afin de faire en sorte qu'ils soient bien informés et puissent être consultés pour la prise de bonnes décisions.
- b. Les décisions clés et les documents directeurs sont communiqués avec tous les membres du projet et parties prenantes concernées.



Annexe 2 : Activités et chronogramme du projet

La CdC du Liban et la Cour des comptes de la République française, avec le soutien de l'IDI et d'autres partenaires, sont responsables de la conception et de la mise en œuvre des activités suivantes, en tenant compte des jalons et étapes identifiées.

Phase de mise en œuvre (2023-2024)

N°	Activité et étapes jalons	Quand
1	Optimiser le contrôle a priori	T2-25
1.1	Vérifier la diffusion et mis en pratique de l'Arrêté du Président	T1-24
1.2	Améliorer les procédures et pratiques administratives	T4-24
1.3	Création d'une cellule de changement interne et externe et réunion de lancement (en ligne)	T1-24
1.4	Atelier d'état des lieux des pratiques actuels	T1-24
1.5	Analyse	T2-24
1.6	Restitution (circuits, responsabilités, délégations, attributions)	T4-24
1.7	Accompagner l'adoption des nouvelles procédures	T2-25
2	Optimiser le jugement des comptes et le contrôle de la gestion	T2-25
2.1	Procédure d'enregistrement des comptes et d'attribution des comptes à juger	T4-24
2.2	Mentorat de deux contrôles : un EP et une collectivité locale. Une méthode de contrôle en est tirée.	T3-24
2.3	Création d'une cellule de changement interne et externe	T2-24
2.4	Analyse	T3-24
2.5	Atelier	T4-24
2.6	Restitution	T1-25
2.7	Explorer avec le ministère des finances l'établissement d'une plateforme pour déposer les comptes d'une façon synchronisé.	T3-25
3	Améliorer la gestion de la Cour	T4-24
3.1	Analyser et proposer des procédures de détermination des priorités de contrôle et leur programmation et suivi.	T1-24
3.2	Proposer un système de programmation et suivi annuel.	T3-24
3.3	Création d'un Mercuriale garantissant des informations fiables, actualisées et de suivi	T3-24
3.4	Adoption d'un Programme de Travail Annuel expérimental pour 2024	T2-24
3.5	Adoption d'un Programme de Travail Annuel pour 2025	T4-24
4	Relancer la communication de la Cour	T2-25



4.1	Analyser et proposition des procédures pour la production et publication d'un Rapport Public Annuel.	T2-24
4.2	Publication du Rapport Public 2023	T3-24
4.3	Publication du Rapport Public 2024	T3-25
4.4	Analyser et proposition des procédures pour la communication des arrêts définitifs et de rapports de gestion définitifs.	T3-24
4.5	Les arrêts définitifs de la Cour sont systématiquement publiés	T4-24
4.6	Les rapports de gestion définitifs sont communiqués	T2-25
4.7	En lien avec le projet de la DUE, alimenter les contenus du site internet et création d'un compte LinkedIn (peut s'envisager à distance)	T3 ou T4-24
4.8	Ateliers de mise en situation à la présentation à la presse et organisation d'une rencontre avec la presse (sur place)	T1-25
4.9	Préparation de la conférence de presse de présentation du RPA (sur place)	T3-25
5	Préparer et promouvoir le changement du cadre juridique	T4-25
5.1	Dresser l'inventaire exhaustif des textes législatifs, réglementaires et interprétatifs définissant le cadre des interventions de la Cour	T4-24 ou 1 S 2025
5.2	Élaborer une proposition de modification de la loi portant organisation et fonctionnement de l'ISC (1992), en conformité avec le nouveau cadre législatif et réglementaire (loi des marchés publics) et avec les ISSAIs, et des textes réglementaires subséquents – l'appui des CSO actives dans ces domaines sera recherché	T4-24 ou 2 S 2025
5.3	Élaborer un plaidoyer pour promouvoir le travail de la Cour des comptes, mobiliser les Partenaires Techniques et Financiers et encourager à l'adoption la proposition de loi et des textes subséquents.	T4-24 ou 2S 2025
5.4	Atelier de validation des textes préparés et du plaidoyer – partage avec les PTF et les pouvoirs publics	T2-2025



Annexe 3 : Ressources et budget

Ressources de l'ISC bénéficiaire disponibles pour les activités du projet

La CDC veillera à ce que ses ressources en personnel soient consacrées à la mise en œuvre des activités du projet. Elle assurera, à ses frais, la logistique nécessaire pour l'organisation des visites et des réunions dans le pays (transport local, matériel d'atelier, services d'impression si nécessaire, espace de bureau pour les pairs pendant les visites, accès Internet, pauses café pendant les ateliers et formations si convenu à l'avance).

Ressources humaines mise à disposition par la Cour des comptes de la République française

La Cour des comptes de la République française veillera à ce qu'un nombre approprié de magistrats et cadres, possédant les compétences requises, soit mobilisé pour le projet.

La Cour assurera, la logistique pour des éventuelles visites et des réunions se tenant en France. La coordination et la disponibilité du personnel de soutien seront assurées. Un soutien en ligne en nature et du temps de personnel peuvent être fournis pour les consultations.

L'intervention de soutien sera dirigée par M. Francis Saudubray et animée par M. Jean-François Guillot, conseillers maîtres. Ils assurent la sélection d'autres pairs en conformité avec les procédures internes de la CdC française.



Ressources financières et budget

Le tableau suivant indique le budget estimé à la date de la signature de l'accord. Il sera actualisé en fonction de l'éventuelle intégration d'autres financements.

Budget and estimated cost per activity GSAI Lebanon - Phase I Peer support project				USD
	2023	2024	2025	TOTAL
Preparation - Planning phase SAI Lebanon project	2,330			2,330
SAI Lebanon in Oslo kick-off event (planned 06.03.2023 - 10.03.2023)	2,330			2,330
Planning phase SAI Lebanon project	11,171			11,171
SAI Lebanon country project planning visit and online work	11,171			11,171
Implementation phase SAI Lebanon project	2023	2024	2025	TOTAL
C1 Optimiser le contrôle à priori		13,107		13,107
Missions Lebanon / Paris		13,107		
C2 Optimiser le jugement des comptes		13,455	8,970	22,425
Closing accounts mission 1		8,970		8,970
Closing accounts mission 2		4,485		4,485
Closing accounts mission 3			4,485	
Closing accounts mission 4			4,485	
C3 Améliorer la gestion de la Cour (annual planning and performance reporting)		8,970	13,455	22,425
Support to operational management mission 1		4,485		4,485
Support to operational management mission 2		4,485		4,485
Support to operational management mission 3			8,970	
Support to operational management mission 4			4,485	
C4 Relancer la communication de la Cour		8,970	8,970	17,940
Support communication mission 1		4,485		4,485
Support communication mission 2		4,485		4,485
Support communication mission 3			4,485	
Support communication mission 4			4,485	
C5 Préparer et promouvoir le changement du cadre juridique		4,485	13,455	17,940
Support to enhancing legal framework mission 1		4,485		4,485
Support to enhancing legal framework mission 2			8,970	8,970
Support to enhancing legal framework mission 3			4,485	
C6 Project management and coordination		13,107	23,609	36,716
SAI Lebanon study visit to Cour des Comptes France		13,107		13,107
Miscellaneous and contingency costs GSAI Lebanon			23,609	23,609
Grand Total	13,501	62,094	68,459	144,054

Cost basis: Missions = 2 personnes x 5 jours = 4 485 USD



Annexe 4 : gestion financière et logistique des fonds fournis par l'IDI

Conditions générales

1. **Contrôle du budget et des coûts** : L'IDI couvre les activités du projet conformément au plan et budget convenus pour ledit projet. Elle partagera régulièrement un rapport financier. Si un partenaire s'attend à un écart de plus de 5 % par rapport au budget annuel total, il doit en informer l'IDI et en convenir avec elle.
2. **Hôtel pour séjour et événements** : Toute sélection d'hôtel est effectuée conformément à la politique d'achat de l'IDI, en prenant en compte les impératifs de sécurité et de commodité et sûreté des déplacements dans Beyrouth. L'IDI, en collaboration avec les partenaires, sélectionne-le(s) hôtel(s) à utiliser pour les activités du projet, tout en précisant notamment les critères d'éligibilité et de sélection. Un hôtel peut être sélectionné pour plusieurs événements ou pour des événements spécifiques. En règle générale, une réservation de séjour inclut le petit-déjeuner, les autres repas étant normalement couverts par des indemnités journalières ou financés par les droits d'inscription à la conférence ou par l'ISC. L'IDI ne couvre pas les frais supplémentaires d'hôtel (repas supplémentaires, minibar, blanchisserie, etc.).
3. **Vols** : L'IDI couvre uniquement les coûts du vol en classe économique. Pour tout vol effectué en classe affaires, les frais supplémentaires doivent être pris en charge par le partenaire du projet. Le vol doit être demandé et réservé le plus tôt possible, de manière à bénéficier de tarifs avantageux et à faciliter l'obtention de visas. Lors d'une réservation de vol par le partenaire, le coût ne doit pas dépasser le plafond convenu avec l'IDI.
4. **Indemnité journalière de déplacement** : Les indemnités journalières sont destinées à couvrir les frais supplémentaires liés au déplacement et ne sont pas prévues lorsque les frais d'hébergement, de repas ou autres sont directement couverts. Elles ne sont pas prévues non plus pour le personnel de l'ISC bénéficiaire, car les coûts connexes sont à charge de l'ISC elle-même au titre de la part nationale aux activités du projet. L'IDI ne verse d'indemnité journalière que pour les personnes-ressources des ISC prestataires qui ne sont pas en mesure de les couvrir elles-mêmes. Les taux applicables sont alignés sur les taux et conditions standards du PNUD – voir <https://icsc.un.org/>
5. **Frais d'assurance voyage, de vaccination et de visa** : Il incombe au partenaire du projet de s'assurer, avant la date du vol, que l'assurance voyage est souscrite, que



les vaccins sont administrés, que les visas sont demandés, et que tous les frais afférents sont réglés ; l'IDI rembourse les frais dans un second temps. Tout partenaire du projet est tenu de souscrire pour ses agents détenteurs d'un ordre de mission une assurance voyage internationale complète, incluant une couverture médicale pour le vol et la durée du séjour. L'IDI décline toute responsabilité pour les frais médicaux, pour l'indemnisation en cas de décès ou d'invalidité, pour la perte ou les dommages aux biens personnels et pour tout autre coût ou perte pouvant être encourus pendant la période de voyage d'un agent.

6. **Passation de marchés pour services et équipements** : La politique d'achat de l'IDI doit être respectée. Les partenaires et l'IDI se concertent pour définir une bonne approche. Pour ce faire, des TdR précis sont élaborés, dans lesquels sont précisés le processus, les rôles et les responsabilités.

Procédures de paiement

Pour tout versement conséquent (investissement ou frais d'hébergement et de conférence importants), l'IDI procédera, sauf accord contraire, à un paiement direct sur la base d'une facture adressée à l'IDI et comportant les éléments suivants :

Stiftelsen INTOSAI Development Initiative (IDI)

Adresse : Stenersgata 2, 0184 Oslo

Numéro d'entreprise : 980 997 278

Personne contact : Madame Jianhua Qian (jianhua.qian@idi.no)

Pour les frais de déplacement :

En accord avec le partenaire du projet, l'IDI effectuera les réservations et réglera directement les frais de déplacement (hébergement, conférence, transport, indemnités journalières).

Principes fondamentaux

1. **Code d'éthique** : Afin de protéger et d'améliorer la réputation de l'INTOSAI, l'IDI s'attend à ce que ses partenaires connaissent bien le Code d'éthique de l'IDI, ainsi que les politiques de l'IDI en matière de protection et de lutte contre la corruption. Le Code d'éthique de l'IDI et les politiques de protection et de lutte contre la corruption sont disponibles sur la page : [documents administratifs de l'IDI](#).
2. **Tolérance zéro à l'égard de la corruption** : Les partenaires sont tenus de s'informer mutuellement de tout risque ou incident de malversation ou de corruption. L'IDI se doit de pratiquer la politique de tolérance zéro à l'égard de



la corruption et autres irrégularités financières, tant dans le cadre du projet qu'en relation avec celui-ci.

3. **Une communication active** est nécessaire entre les partenaires lors du traitement de questions logistiques et financières. Il s'agit, entre autres, de se consulter et de demander de l'aide en cas d'incertitude ou de besoin de clarifier la manière de parvenir à une solution satisfaisante.



Annexe 5 : Registre des risques

Nº.	Facteurs de risque	Mesures de contrôle prévues, responsabilités et moment choisi	Niveau de risque après les mesures de contrôle
1	Détérioration de la situation politique, sociale et sécuritaire au Liban.	Suivre de près la situation en s'appuyant sur l'ISC, l'Ambassade de France et la Délégation de l'UE à Beirut. Envisager d'adapter l'appui aux circonstances spécifiques : - Organisation de l'appui à distance (réunion en ligne, échange d'informations...) - Privilégier l'organisation d'activités hors Liban - recours à des assistants techniques locaux - recours à des partenariats avec des ISC voisines Communication pour anticiper les conséquences avec les Partenaires financiers internationaux présents au Liban.	Élevé
2	Manque de soutien politique affectant la durabilité des résultats	Soutien à la communication et aux discussions avec les principales parties prenantes (y compris le Parlement – la Présidence, le ministère des Finances, les OSC et autres). Préparation d'une ébauche de documentation avec justification sur les questions problématiques	Élevé
3	Changement de direction de l'ISC	L'ISC assure la direction du comité de pilotage du projet. Les activités du projet sont intégrées dans les plans et activités de l'ISC.	Moyen
4	Capacité de l'ISC à mobiliser les ressources nécessaires à la mise en place du projet	Constituer une équipe de gestion élargie et multidisciplinaire. Assurer la création des équipes de pairs compétents capables de prendre l'initiative. Envisager de recourir à du personnel détaché d'un pair de la région ou à un consultant externe. Si possible, un bailleur pourrait envisager de financer un poste dans l'ISC, dédié au déploiement de l'appui.	Moyen



5	Infrastructure et internet inadéquats	Établir des mécanismes de communication alternatives : zoom, Skype, courriel. Suivre attentivement et, si nécessaire, renforcer la connectivité (équipement vidéo-conférence simple)	Moyen
6	Appui financier ou technique insuffisant ou mal coordonné.	Prévoir à l'avance des budget réalistes Assurer le dialogue et coordination avec d'autres partenaires financiers. Coordination quotidienne avec Expertise France. Envisager la participation de SIGMA et d'Expertise France au comité de Pilotage. Création d'un groupe de soutien au projet dirigé par l'ISC. Envisager la signature d'un protocole entre l'ISC et les partenaires	Faible



Annexe 6 : Perspectives de développement du projet de soutien à la Cour des comptes du Liban

Phase à long terme

Les différentes pistes ci-après sont présentées sans ordre de priorité. Elles- nécessitent d'être analysées, évaluées et structurées plus avant. Leur financement et leur mise en œuvre sont subordonnés à une évolution positive de la situation politico-institutionnelle du pays.

- Analyser les besoins en formation et produire une cartographie des compétences - formuler et appliquer un plan de formation.
- Revoir le statut du personnel de contrôle (Auditeurs ; Contrôleurs) et améliorer leurs perspectives de carrière et leurs conditions d'emploi.
- Renforcer le cycle de gestion opérative (plan annuel - budget - effectifs - mensuelle - rapport de performance).
- Réviser les structures de la Cour pour optimiser leur performance (nombre de chambres, spécialisation des chambres, répartition des attributions).
- Améliorer la communication avec le Parlement, les administrations d'État et les municipalités.
- Renforcer le rôle du Parquet pour le contrôle qualité du travail de la Cour et dans la supervision de l'enregistrement des comptes et de leur mise en état d'examen par le Greffe.
- Refondre l'organisation et le fonctionnement du Greffe avec une dimension numérique.
- Développer une capacité méthodologique (utilisation des normes ISSAIs, adaptation des manuels existants, définition des modèles et procédures, formation, soutien...).
- Adopter et mettre en œuvre une politique de communication institutionnelle (rapports publiés) et grand public (société civile, médias) ;
- Renforcer la gouvernance et l'équipement TIC.

- Envisager des locaux plus adaptés à l'activité de la Cour ainsi qu'une localisation proche des institutions avec lesquelles la Cour travaille habituellement (Parlement, Conseil d'État, Cour de cassation ...).