



# P3A



## Programme d'appui à la mise en œuvre de l'accord d'association



### Fiche de projet de jumelage

*Contribuer à l'amélioration de la performance de  
l'IGF dans une vision de passage au contrôle de  
gestion et de performance*

Bénéficiaire
<b>MINISTÈRE DES FINANCES</b> <b>Inspection Générale des Finances</b>

## Table des matières

Liste des abréviations.....	4
<b>1. Informations de base .....</b>	<b>5</b>
1.1 Programme .....	5
1.2 Référence jumelage .....	5
1.3 Intitulé du jumelage.....	5
1.4 Secteur.....	5
1.5 Pays bénéficiaire.....	5
<b>2. Objectifs.....</b>	<b>5</b>
2.1 Objectif général.....	5
2.2 Objectif spécifique .....	5
2.3 Contribution à la mise en œuvre de l'accord d'association et au plan d'action du gouvernement .....	6
2.3.1. Contribution à l'Accord d'association (AA).....	6
2.3.2. Contribution à la politique nationale .....	7
<b>3. Description du projet et justification du jumelage .....</b>	<b>8</b>
3.1 Contexte général.....	8
3.1.1. Contexte général.....	8
3.1.2. Politique de réforme de la gestion des finances publiques en Algérie .....	9
3.1.3. Situation actuelle dans le secteur des finances publiques.....	9
3.1.4. La Cellule de modernisation des finances publiques .....	9
3.1.5. Le Plan stratégique de modernisation des finances publiques (PSMFP).....	10
3.1.6. Situation actuelle de l'IGF .....	11
3.2 Activités connexes .....	12
3.2.1. Initiatives de l'Union européenne .....	12
3.2.2. Autres initiatives .....	16
3.3 Résultats.....	16
3.4 Activités.....	17
3.5 Apports de l'administration de l'État membre partenaire .....	23
<b>4. Cadre institutionnel .....</b>	<b>27</b>
4.1 Institutions bénéficiaires .....	27
<b>5. Budget .....</b>	<b>28</b>
<b>6. Modalités de mise en œuvre .....</b>	<b>28</b>
6.1 Autorité contractante du projet.....	28
6.2 Institution bénéficiaire et principaux homologues.....	29
6.3 Comité de pilotage du jumelage.....	29
<b>7. Calendrier de mise en œuvre .....</b>	<b>30</b>
7.1 Date de lancement de l'appel à manifestation d'intérêt .....	30
7.2 Date prévue de démarrage des activités du jumelage.....	30
7.3 Durée de la période de mise en œuvre.....	30
7.4 Durée de la période d'exécution (durée légale) .....	30
<b>8. Durabilité du projet.....</b>	<b>30</b>
<b>9. Questions transversales .....</b>	<b>31</b>
<b>10. Conditionnalité et échelonnement .....</b>	<b>31</b>

<b>Annexes à la fiche de projet.....</b>	<b>32</b>
<b>Annexe 1: Matrice du cadre logique.....</b>	<b>33</b>
<b>Annexe 2 : Calendrier prévisionnel du jumelage .....</b>	<b>40</b>

## Liste des abréviations

AA	Accord d' Association
AT	Assistance technique
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CE	Commission européenne
CIA	Certified Internal Auditor
CMPF	Cellule de modernisation des finances publiques
COSO	Committee of Sponsoring Organization
CP	Chef de projet
CRJ	Conseiller résident de jumelage
DGFIP	Direction générale des Finances publiques
DGI	Direction générale des impôts
DGPP	Direction générale planification et prévisions
DUE	Délégation de l' Union européenne en Algérie
ECT	Experts court terme
EM	Etat membre de l' Union européenne
EMP	Etat(s) membre(s) partenaire(s)
EPP	Evaluation des politiques publiques
FdR	Feuille de route
GAR	Gestion axée sur les résultats
IANOR	Institut algérien de normalisation
IAS	International Accounting Standards
IEVP	Instrument européen de voisinage et de partenariat
IFAC	International federation of accountants
IFACI	Institut français de l' audit et du contrôle interne
IFRS	International Financial Reporting Standards
IGF	Inspection Générale des Finances
IGM	Inspection générale d' un ministère
IIA	Institute of internal auditors
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
IPEV	Instrument européen de politique de voisinage
IPSAS	International public sector accounting standards
ISA	International standards on auditing
ISC	Institution Supérieure de Contrôle
ISO	International Organization for Standardization
LF	Loi de finances
MdF	Ministère des Finances
MEGA	Modèle d' équilibre général algérien
MSB	Modernisation du système budgétaire
OLAF	Office européen de lutte anti-fraude
P3A-II	Programme d' appui à la mise en œuvre de l' accord d' association Algérie-UE
PEV	Politique européenne de voisinage
PSMFP	Plan Stratégique de Modernisation des Finances Publiques
PIN	Programme Indicatif National
RADP	République Algérienne Démocratique et Populaire
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAIEX	Technical Assistance and Information Exchange instrument
UE	Union Européenne
UGP3A-II	Unité de Gestion du Programme d' Appui à la mise en œuvre de l' Accord d' Association
W.P.	Working paper (Feuille de travail des auditeurs)

## **1. Informations de base**

### **1.1 Programme**

Programme d'appui à la mise en œuvre de l'Accord d'association Algérie-Union européenne : P3A-III

### **1.2 Référence jumelage**

DZ/23.

### **1.3 Intitulé du jumelage**

Contribuer à l'amélioration de la performance de l'Inspection Générale des Finances dans une vision de passage de l'audit de la régularité vers l'audit de performance.

### **1.4 Secteur**

Gestion des finances publiques.

### **1.5 Pays bénéficiaire**

République Algérienne Démocratique et Populaire.

## **2. Objectifs**

### **2.1 Objectif général**

Appuyer le programme de modernisation des finances publiques et améliorer l'utilisation des fonds publics.

### **2.2 Objectif spécifique**

Contribuer à l'amélioration de la performance de l'IGF dans une vision de passage au contrôle de gestion et de performance.

## 2.3 Contribution à la mise en œuvre de l'accord d'association et au plan d'action du gouvernement

### 2.3.1. Contribution à l'Accord d'association (AA)

Dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen lancé en novembre 1995, l'Algérie et l'Union européenne ont conclu un accord d'association (AA) le 22 avril 2002, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2005. L'AA met en place un cadre de dialogue politique et renforce les coopérations dans les domaines économique, social et culturel, commercial et de la justice et des affaires intérieures. De plus, les parties se sont dotées d'une feuille de route qui précise les domaines prioritaires de coopération.

Depuis 2004, avec le lancement par l'UE de la Politique européenne de voisinage, de nouveaux instruments pour mettre en œuvre des actions de coopération sont accessibles à l'Algérie, notamment les jumelages pour le renforcement institutionnel.

En décembre 2007, une convention de financement d'un Programme d'appui à la mise en œuvre de l'AA (P3A-I) a été signée, pour un montant de dix millions d'euros, et une Unité de gestion du programme (UGP) a été créée en 2008 sous la responsabilité du directeur national du Programme, haut cadre du ministère du Commerce. En mars 2011, une nouvelle convention de financement d'un montant de 30 millions d'euros a été signée dans le cadre du P3A-II.

Le présent projet de jumelage s'inscrit dans le cadre du P3A-III.

Le P3A est conçu comme un outil d'accompagnement en réponse aux demandes formulées par l'administration algérienne pour la mise en œuvre de l'AA. Il s'agit d'un programme-cadre dont l'essentiel des ressources est destiné au déploiement des jumelages institutionnels. À ce titre, les administrations et institutions publiques algériennes bénéficient de l'expertise de leurs homologues-partenaires des États membres de l'UE pour la mise en œuvre de l'AA et des priorités de la feuille de route, sur une base coopérative.

Les principaux objectifs du P3A sont :

- un rapprochement du cadre législatif et réglementaire algérien avec celui de l'UE, afin de favoriser les réformes dans les principaux domaines couverts par l'AA ;
- un renforcement du partenariat entre les institutions algériennes et de l'UE par l'identification de nouveaux créneaux de coopération économique, sociale et technique ;
- un renforcement des capacités institutionnelles des administrations algériennes bénéficiaires et de leurs capacités d'intervention dans leurs domaines.

L'objectif d'améliorer le dispositif de contrôle, d'audit, d'évaluation et d'expertise de l'IGF s'inscrit dans le cadre de l'Accord d'Association Algérie UE, notamment au plan des mises en œuvre techniques des articles 1, 47, 49 et 91 de l'Accord, à savoir :

L'article 1 qui concerne les échanges humains, notamment dans le cadre des procédures administratives et la promotion de la coopération dans les domaines économique, social, culturel et financier.

L'article 47 qui a pour objectifs que :

- les parties s'engagent à renforcer leur coopération économique, dans leur intérêt mutuel et dans l'esprit du partenariat qui inspire le présent accord ;

- la coopération économique soutient l'action de l'Algérie, en vue de son développement économique et social durable ;
- cette coopération économique se situe dans le cadre des objectifs définis par la Déclaration de Barcelone.

L'article 49 qui concerne les moyens et les modalités par lesquels la coopération économique se réalise à travers, notamment :

- un dialogue économique régulier entre les deux parties qui couvre tous les domaines de la politique macro-économique ;
- des échanges d'information et des actions de communication ;
- des actions de conseil, d'expertise et de formation ;
- de l'exécution d'actions conjointes ;
- de l'assistance technique, administrative et réglementaire ;
- des actions de soutien au partenariat et à l'investissement direct par des opérateurs, notamment privés, ainsi qu'aux programmes de privatisation.

L'article 91 qui concerne la mise en œuvre d'une coopération en matière de lutte contre la corruption notamment :

- en se basant sur les instruments juridiques internationaux existants en la matière, pour lutter contre les actes de corruption dans les transactions commerciales internationales ;
- en prenant les mesures efficaces et concrètes contre toutes les formes de corruption, pots de vin et pratiques illicites de toute nature dans les transactions commerciales internationales commis par des particuliers ou des personnes morales ;
- en se prêtant assistance mutuelle dans les enquêtes pénales relatives à des actes de corruption.

La coopération visera également l'assistance technique dans le domaine de la formation des agents et magistrats chargés de la prévention et de la lutte contre la corruption et le soutien aux initiatives visant à l'organisation de la lutte contre cette forme de criminalité.

La feuille de route de l'accord d'association met aussi l'accent, dans le volet des réformes macroéconomiques, sur :

- la modernisation des systèmes budgétaires à moyen terme à travers le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT), la budgétisation axée sur les résultats, la mise en place d'un cadre budgétaire intégré pour l'amélioration de la gestion budgétaire ;
- l'évaluation des politiques publiques.

La mise en œuvre d'un projet de jumelage institutionnel offre l'opportunité de concrétiser un appui adéquat à l'IGF dans ses fonctions de contrôle, d'audit, d'évaluation et d'expertise.

### **2.3.2. Contribution à la politique nationale**

#### **Cadre institutionnel**

Le gouvernement algérien, dans son programme présenté en 2012, consacre un chapitre important à la consolidation de la sphère économique et financière ainsi qu'à la modernisation du secteur financier, notamment à travers ses articles 14, 15, 57, et 58.

L'article 14 a pour objectif de renforcer la moralisation de la vie publique et de renforcer la confiance entre l'État et le citoyen, le Gouvernement entend agir au niveau général :

- il s'agit de mettre en place les dispositions à même de réguler les rapports des citoyens avec les structures administratives de l'Etat ;

- de juguler les pratiques menant au risque d'arbitraire ;
- de renforcer le dispositif de lutte contre la corruption et l'accaparement des biens publics.

L'article 15 réaffirme la ferme détermination du Gouvernement à poursuivre une lutte implacable et résolue contre la corruption, dans le strict respect du principe de la présomption d'innocence et en garantissant la protection des agents de l'Etat contre toutes tentatives malveillantes.

L'article 57 prévoit au titre du contrôle de la dépense publique, la poursuite de la mise en œuvre des actions déjà engagées portant sur :

- l'évaluation et le suivi des grands projets initiés au titre du plan quinquennal 2010-2014 ;
- la conduite d'études d'évaluation rétrospective de certains grands projets, notamment en termes de retombées et impacts sur l'économie nationale, régionale et locale ;
- le renforcement des moyens d'intervention de l'IGF pour lui permettre de contribuer à la sécurisation et à la rationalisation de la dépense publique.

L'article 58 qui prévoit que dans le cadre du contrôle des finances publiques, le Gouvernement s'attellera, à poursuivre les actions portant sur la consolidation des procédures du contrôle interne et le développement d'un programme de lutte contre la corruption.

### 3. Description du projet et justification du jumelage

#### 3.1 Contexte général

##### 3.1.1. Contexte général

Le Projet concerne la mise en œuvre dans la plupart des pays du monde, d'une gestion budgétaire axée sur les résultats fondée sur des normes « internationalement reconnues ». Cette réforme vise à rapprocher la gestion publique de celle du secteur privé. Ces normes sont celles du COSO (I et II) en ce qui concerne le contrôle interne, celles de l'IIA en ce qui concerne l'audit interne, les ISAs publiées par l'IFAC pour l'audit externe et celles de l'INTOSAI pour les Institutions supérieures de contrôle (ISC). Enfin, les normes comptables appliquées au secteur public sont formalisées dans les IPSAS.

Les bonnes pratiques européennes, recommandées par la Commission Européenne préconisent un système dit de PIFC (*Public Internal Financial Control*) qui repose sur les principes suivants :

- des systèmes de contrôle interne financiers et non financiers implantés dans chaque structure institutionnelle par les gestionnaires eux-mêmes et sous leur responsabilité ;
- des capacités d'audit interne indépendantes au sein des mêmes entités chargées d'évaluer et d'améliorer le contrôle interne
- un système d'audit externe (certification des comptes) totalement indépendant (ISC)
- une organisation de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption.



### 3.1.2. Politique de réforme de la gestion des finances publiques en Algérie

Depuis plusieurs années l'économie algérienne s'est tournée vers l'économie de marché. Intervenant après une longue période d'économie administrée, ce choix implique de nombreuses transformations touchant tous les secteurs. Le gouvernement algérien s'est, en conséquence, engagé dans des programmes de réformes structurelles. En première étape, le cadre législatif et institutionnel a été adapté en recentrant l'administration sur ses fonctions régaliennes de définition de la politique et par l'externalisation de la gestion directe des entités économiques. La deuxième étape se caractérise par la tendance à confier les missions de régulation à des structures indépendantes. Toutefois ces autorités de régulation ne disposent pas encore des moyens nécessaires pour remplir leur mission.

### 3.1.3. Situation actuelle dans le secteur des finances publiques

L'objectif du gouvernement algérien concernant la modernisation des finances publiques vise le passage d'un système de gestion budgétaire fondé sur les moyens à un système fondé sur la performance (GAR). Un tel système doit assurer que la politique budgétaire reflète les priorités nationales et sectorielles et que les gestionnaires des fonds publics soient responsabilisés et jugés sur leur performance. Il doit amener à une gestion plus efficace et transparente des finances publiques.

Nombre d'activités sont en cours avec des partenaires extérieurs mais aussi sur des ressources internes. Le plus ambitieux concerne la modernisation des systèmes budgétaires (MSB) qui a débuté avec l'appui de la Banque mondiale en 2002 et doit être relancée sur les ressources propres du MdF.

A la suite du PEFA de 2010 (Public Expenditure and Financial Accountability, Dépense publique et responsabilité financière) et compte tenu des autres évaluations externes depuis 2003<sup>1</sup> des recommandations pour la modernisation des finances publiques ont été préparées<sup>2</sup>

Les principales sont :

- préparation [et mise en œuvre] d'un plan stratégique de modernisation des finances publiques réalisé par une cellule placée en position « fonctionnelle » au sein du Cabinet du Ministre des finances ;
- intégration informatique ;
- planification et mise en œuvre d'un système de formation des fonctionnaires et de la réforme du statut de la fonction publique ;
- modernisation des vérifications internes exercées par l'Inspection générale des finances (IGF) ;
- modernisation des vérifications externes exercées par la Cour des comptes.

### 3.1.4. La Cellule de modernisation des finances publiques

Sur la base de la première recommandation du PEFA la Cellule d'appui à la modernisation des finances publiques (CMFP) a été mise en place au niveau du cabinet par décision du Ministre datée du 31-10 2011.

Ses missions sont :

- « *L'élaboration du projet du Ministère des Finances relatif au Plan Stratégique de Modernisation des Finances Publiques. Dans ce cadre elle négocie et formalise les*

<sup>1</sup>Rapport CPAR sur le système de passation des marchés publics, Banque Mondiale 2003, RONC-Rapport sur l'Observation des normes et codes, FMI février 2005 ; Revue des finances publiques, Banque Mondiale, août 2007; Rapport national d'auto évaluation gouvernance, MAEP, septembre 2005, Questionnaire sur la transparence budgétaire, Open Budget Initiative 2010, Algérie, pour une relance des réformes du système budgétaire, FMI, janvier 2013

<sup>2</sup> Algérie, Recommandations pour la modernisation des finances publiques, Rapport provisoire juillet 2010

*engagements des structures et conduit un dispositif de suivi et de transparence sur ces engagements ;*

- *Le suivi du processus de validation et d'adoption du Plan Stratégique de Modernisation des Finances Publiques ;*
- *L'appui technique à la réalisation des actions de modernisation en cours au sein du ministère et des actions qui auront été retenues dans le plan stratégique »*

La décision ministérielle est sous tendue par les principes de :

- **unicité** du programme de modernisation du Ministère dans lequel s'inscrivent toutes les actions des structures qu'elles soient ou non financées sur ressources propres ;
- **transparence** des actions du programme.

Elle rassemble des représentants des structures du Ministère. Ses membres sont non seulement le lien entre la Cellule et leur structure d'origine mais aussi des agents de changement au sein de leur structure et du Ministère en général.

Les objectifs de la Cellule sont de :

- **coordonner** et assurer **la cohérence** des activités de modernisation du Ministère ;
- **formaliser** les engagements des structures au sein de contrats décrivant les actions, les objectifs à atteindre ainsi que le calendrier ;
- **suivre** la performance des activités.

### 3.1.5. Le Plan stratégique de modernisation des finances publiques (PSMFP)

La tâche prioritaire de la Cellule est la préparation et le suivi de la mise en œuvre du PSMFP qui se focalisera sur six fonctions essentielles : quatre correspondent aux métiers des finances publiques et deux sont transversales. Il s'agit de :

- *la fiscalité et les ressources ;*
- *la préparation et l'approbation de la loi de finances y compris la préparation du CDMT global et sectoriel ;*
- *l'exécution de la loi de finances ;*
- **le contrôle des finances publiques et l'évaluation des politiques ;**
- *l'intégration des systèmes informatiques ;*
- *les ressources humaines.*

Ce plan devra être préparé par des « experts référents » qui, dans chacun des domaines concernés par la modernisation des finances publiques, s'attacheront à réaliser les trois étapes suivantes :

- une étape de **diagnostic** relevant les dysfonctionnements et le détail des réformes en cours et proposant des mesures à prendre pour atteindre les objectifs de modernisation. (Des compléments au diagnostic peuvent éventuellement être commandés). Après consultation des structures et validation, les mesures retenues deviennent les composantes du projet de PSMFP ;
- une étape de **concertation** à tous les niveaux concernés pour finaliser le PSMFP ;
- une étape de **suivi** de la mise en œuvre du PSMFP en appui à la Cellule de modernisation des finances publiques.

C'est dans le contexte présenté ci-dessus que l'IGF doit consolider ses processus et missions d'audit (fonctionnement des systèmes de contrôle interne) et d'inspection (contrôle des transactions).

Pour la structuration de la politique de contrôle et d'audit internes de l'Etat plusieurs étapes peuvent être envisagées : la première consiste à adopter les textes encadrant le dispositif et inciter les ministères à le mettre en place ; la deuxième supposerait d'étendre la démarche de maîtrise des risques aujourd'hui initiée partiellement sur la fonction comptable à l'ensemble de la fonction financière, c'est un des objectifs du jumelage ; enfin la troisième étape consisterait à généraliser le contrôle et l'audit interne dans le périmètre des métiers des ministères et autres entités publiques ; l'IGF assurant la coordination stratégique et les orientations méthodologiques.

A cet égard, le projet de jumelage s'inscrit aujourd'hui dans la seconde étape de la structuration des contrôles des finances publiques et de l'évaluation des politiques publiques, dans l'optique du passage au CDMT global et sectoriel et en conformité avec les recommandations issues des conclusions du PEFA.

L'introduction du CDMT suppose le développement des outils d'évaluation des performances. La recherche de la performance par l'administration et la complexité de son organisation lui imposent une approche globale de la maîtrise de ses risques

Un dernier défi de l'IGF concerne l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des politiques publiques.

### **3.1.6. Situation actuelle de l'IGF**

Les vérifications des finances publiques algériennes sont assurées par l'IGF. A ce titre, les contrôles effectués par l'IGF relèvent du contrôle interne.

Les effectifs opérationnels de l'IGF s'élèvent au 31/08/2014 à plus de 160 inspecteurs.

Un programme annuel opérationnels de contrôle est établi en début d'année et approuvé par le Ministre des Finances. Ce programme outre la programmation propre à l'IGF, intègre des demandes des Ministères et autres institutions habilitées. Des opérations de contrôle peuvent être, également effectuées en hors programme, sur saisine des autorités habilitées.

Concernant les missions de vérification et d'enquêtes, elles s'effectuent de manière inopinée sur pièces et sur place.

A l'issue de la mission, un rapport de constations et d'appréciation de l'efficience de la gestion de la structure contrôlée est établi. Ce rapport inclut outre les propositions d'amélioration de l'organisation et de la gestion de la structure contrôlée, des recommandations concernant l'amélioration des dispositions législatives et réglementaires les régissant.

Les rapports établis dans le cadre du programme d'intervention de l'IGF font l'objet d'une procédure contradictoire avec le gestionnaire de la structure contrôlée.

Sur la base des travaux effectués, l'IGF élabore deux (02) rapports annuels :

- Un rapport établissant le bilan de ses activités et synthétisant ses constations, les réponses apportées et les propositions de portée générale afin d'adapter les procédures en vigueur, la réglementation et la législation régissant les activités soumises au contrôle de l'IGF. Ce rapport est transmis au Ministre des Finances.
- Un rapport spécial, adressé à Monsieur le Premier Ministre, faisant ressortir les suites réservées aux rapports de l'IGF par les tutelles des organismes contrôlés.

L'IGF a notifié durant les trois (03) dernières années en moyenne 200 rapports/an.

#### Répartition par nature des interventions

Contrôle de gestion	40%
Audits	10%
Evaluations	20%
Enquêtes	20%
Expertises judiciaires	10%

Comme la répartition des interventions l'indique les activités de l'IGF sont à 80% des opérations de contrôle ou d'inspections bien que ses prérogatives aient été élargies au secteur économique (EPE). Faute de disposer de capacités suffisantes dans le domaine de l'audit, l'IGF ne peut remplir pleinement ses missions d'évaluations de la performance des structures contrôlées. Il en va de même pour ce qui est de l'évaluation des politiques publiques.

Même si l'IGF conduit sa mission de contrôle interne de manière satisfaisante, elle se doit de définir des procédures de contrôle interne dans des manuels d'évaluation uniforme et des manuels de mise en œuvre des contrôles internes se référant aux normes de *l'Institute of Internal Audit* (IIA) complétant le cadre de référence existant pour tenir compte de ses spécificités. L'IGF apportera à un certain nombre de ces interlocuteurs, le Parlement, la Cour des Comptes, la Commission européenne, les organisations internationales, l'assurance qu'elle maîtrise ses opérations.

De même l'IGF doit intégrer l'approche par les risques, capable d'identifier les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs, d'analyser ces risques et d'assurer le suivi de leur gestion.

Un des objectifs de l'IGF concerne également l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des politiques publiques.

Le projet de jumelage est cohérent avec les axes d'intervention du programme d'action du gouvernement. L'IGF contribuera ainsi, à la bonne gouvernance et à la bonne gestion financière des ressources publiques.

## **3.2 Activités connexes**

### **3.2.1. Initiatives de l'Union européenne**

L'Algérie et l'Union européenne ont ciblé dans le cadre des Programmes Indicatifs Nationaux des axes de coopération visant à accompagner l'économie algérienne dans sa transition.

Cet appui de l'Union européenne se traduit par le financement de plusieurs programmes et projets dont certains sont clôturés, d'autres sont en cours et d'autres en préparation et qui viennent compléter celui de l'appui à la mise en œuvre de l'AA.

#### **Appuis de l'Union Européenne réalisés**

##### ***Le programme AMECO***

La DGPP a bénéficié d'un appui dans le cadre du programme AMECO – Appui au management de l'économie –, sur financement européen. Ce programme d'un montant de 20

millions d'euros a été clôturé à la fin de l'année 2011. Il avait pour objectif d'améliorer l'information économique et de faciliter la prise de décision en matière de conception et de mise en œuvre de politiques macroéconomiques, sectorielles et régionales à moyen terme. Son volet 3 visait à l'amélioration des capacités d'analyse et de modélisation de la DGPP par un appui à l'élaboration d'un modèle d'équilibre général calculable (Modèle d'équilibre général algérien – MEGA) et des formations de fonctionnaires.

### ***Le programme P3A***

Le programme P3A est entré dans sa troisième phase de financement. Ces phases connaissent des chevauchements afin d'assurer une continuité dans la mise en œuvre des activités.

#### P3A-I (2008-2012)

##### *Projets de jumelage*

Le P3A-I a appuyé le ministère des Finances par un jumelage de la Direction générale des impôts (DGI) DZ09/AA/FI/01 attribué à la France, et portant sur la poursuite du processus d'amélioration des relations de l'administration fiscale avec les contribuables, démarré fin janvier 2011 et achevé en juillet 2012.

##### *Requêtes TAIEX*

Onze actions TAIEX ont été réalisées durant la première phase du P3A au profit du MdF :

- Méthodes d'évaluation des dépenses fiscales (Mission d'expertise, 22 au 24 novembre 2009) ;
- Définition d'une stratégie de mise en œuvre de la réforme comptable (Mission d'expertise, 7 au 10 décembre 2009) ;
- Appui en matière de politiques budgétaires (Mission d'expertise, 10 au 12 janvier 2010) ;
- Investigations fiscales (Mission d'expertise, 11 au 14 janvier 2010) ;
- Approfondissement de certains aspects de la réforme budgétaire (Visite d'étude, 18 au 22 janvier 2010) ;
- Impôts indirects (Mission d'expertise, 7 au 9 juin 2010) ;
- Contribution des notaires à la lutte contre le blanchiment d'argent (Séminaire, 22 et 23 novembre 2010) ;
- Modernisation de la gestion comptable et financière des établissements publics à caractère administratif (Visite d'étude, 6 au 10 décembre 2010) ;
- Appropriation des instruments de la politique fiscale (Mission d'expertise, 7 au 10 juin 2011) ;
- Appui au développement des structures de la Direction des Grandes Entreprises (Mission d'expertise, 12 au 11 septembre 2011) ;
- Formation d'analystes de techniques de blanchiment de capitaux (Mission d'expertise, 18 et 19 décembre 2011).

#### P3A-II

##### *Requêtes TAIEX*

Depuis 2012, 5 actions TAIEX ont été organisés pour le MdF :

- Déclaration de soupçon (Mission d'expertise, 30 et 31 janvier 2012) ;
- Organisation et fonctionnement d'une cellule de traitement du renseignement financier (Séminaire, 27 et 28 mars 2012) ;
- Appui à la mise en œuvre des nouvelles attributions de la Direction Générale de la Prévision et des Politiques en matière de définition, de suivi et d'évaluation des

politiques budgétaires Direction des Politiques Budgétaires (Visite d'études, 27 février - 2 mars 2012) ;

- Exploitation du casier fiscal (Visite d'études, 3 au 7 mars 2014) ;
- Contrôle et audit en milieu informatisé, (Séminaire, 11 au 14 juin 2014) ;

### SIGMA

L'Algérie participe au programme SIGMA avec une évaluation par les pairs des activités de la Cour des comptes et un appui à la Direction générale de la fonction publique.

## **Appuis de l'Union Européenne en cours d'exécution**

### ***Le programme P3A***

#### P3A-II (2012-2016)

##### Appuis spécifique

Dans le cadre du P3A-II le Ministère des Finances bénéficie d'un appui spécifique de 5 millions d'euros qui finance une assistance technique substantielle. Un expert principal d'Assistance technique d'appui (ATA) est placé à plein temps depuis avril 2012 au sein de la Cellule de modernisation des finances publiques (CMFP) du Ministère des Finances.

L'appui a comme objectif l'élaboration du PSMFP et le suivi de sa mise en œuvre ainsi que l'amélioration du manuel de préparation des CDMT globaux et sectoriels.

L'élaboration du PSMFP fait l'objet d'une action ponctuelle qui prévoit le recrutement de 11 Experts référents disposant d'une spécialisation par Direction générale. Trois Experts référents ont entamé leurs travaux qui leur ont permis de recenser les besoins des structures concernées et de commencer à bâtir une première esquisse du plan propre aux directions générales auxquelles ils sont rattachés. Il s'agit des Experts référents fiscalité, Système d'information et comptabilité publique. La sélection des experts référents Domaine, Budget, Commande Publique, Contrôle est cours. L'IGF sera particulièrement concernée par les travaux effectués par l'Expert référent Contrôle.

##### Actions ponctuelles

Par ailleurs, deux autres actions ponctuelles ont été lancées. La première concerne un appui au modèle d'équilibre général algérien pour le compte de la Direction générale de la prévision et des politiques et la deuxième, la préparation d'un schéma directeur pour le Centre national de l'informatique et statistiques et d'un cahier des charges pour la refonte du Système d'information et de gestion automatisée des Douanes.

## **Appuis de l'Union Européenne en cours de préparation**

### ***Le programme P3A***

#### P3AII (2012-2016)

##### Requêtes TAIEX

Cinq nouvelles requêtes ont été introduites et validées par la Commission européenne :

- Contrôle de la performance de la gestion publique (Séminaire, 2 jours) ;
- E-banking, (Séminaire, 2 jours) ;

- Lutte contre le blanchiment de capitaux (Séminaire, 2 jours) ;
- Suivi des statistiques relatives au secteur des hydrocarbures (Mission d'expertise, 5 jours) ;
- Approche du contrôle axée sur la détection des risques de corruption et autres infractions assimilées, (Séminaire, 2 jours) ;
- Optimisation de l'ancrage du système comptable et financier et implémentation des normes et méthodes d'audit modernes (Séminaire, 2 jours) ;
- Audit d'une compagnie d'assurance et de réassurance (Mission d'expertise, 5 jours)

### P3AIII (2014-2018)

#### Projets de jumelage

Un appel à proposition pour un projet de jumelage au bénéfice de la DGPP en « appui aux fonctions de prévision, de suivi et d'évaluation de la Direction générale de la prévision et des politiques» (DZ/19) a été lancé. Toutefois, il s'est avéré infructueux faute de propositions reçues. Une relance de l'appel à proposition est envisagée dans les prochains mois. Les résultats obligatoires sont au nombre de 4 :

1. les mécanismes d'évaluation de la performance socioéconomique des impôts sur le revenu et des impôts directs et de la parafiscalité à caractère social sont implantés ;
2. le processus de prévision et de cadrage de la Loi de Finances et du Budget annuel est amélioré ;
3. le processus de programmation financière à moyen terme est mis en place et à jour annuellement ;
4. les mécanismes permettant l'indexation annuelle des salaires de la fonction publique et des pensions de retraite sont implantés.

Deux fiches de projet de jumelage sont en cours de finalisation :

La première au profit de la DGI avec pour objectif du projet, l'améliorer des performances de la DGI à travers quatre résultats obligatoires :

1. les ressources humaines sont renforcées ;
2. la gestion de la performance est améliorée à tous les niveaux ;
3. le contrôle interne est professionnalisé ;
4. le recouvrement est amélioré.

La deuxième au bénéfice de la Cours des Comptes dont le projet a pour objectif de renforcer par la professionnalisation des magistrats, l'efficacité du travail de la Cour pour l'ensemble de ses missions principales (attributions juridictionnelles, exécution de la Loi de finances et contrôle de la qualité de la gestion) et améliorer la mise en conformité de son activité avec les normes et les meilleures pratiques européennes et internationales et retient 4 résultats obligatoires, à savoir :

1. la Cour des Comptes est dotée des moyens indispensables à la mise en conformité de son fonctionnement et de son activité aux normes internationales et aux meilleures pratiques européennes et internationales ;
2. la fonction juridictionnelle est réaménagée de façon plus efficiente et moins consommatrice de moyens ;
3. la rédaction du Rapport d'avant-projet de loi de règlement budgétaire, tout en étant beaucoup plus pertinente et axée sur les résultats, est plus rapide et moins consommatrice de ressources ;
4. le contrôle de la qualité et de la performance de la gestion est développé en conformité avec les normes et les meilleures pratiques européennes et internationales.

Un projet de jumelage (DZ/15) dont l'appel à proposition a été infructueux a été initié au bénéfice des services du Secrétaire d'État chargé de la prospective et des statistiques (SEPS). Suite au remaniement ministériel de septembre 2013, les services du SEPS ont été rattachés au Ministère des finances et en forme sa Direction générale de la prospective (DGP). Suite à la confirmation des attributions de la DGP en matière de publication de la note de conjoncture, la fiche de projet est en cours d'actualisation et devrait garder le même objectif à savoir le renforcer des capacités de la DGP en matière d'analyse et de prévision conjoncturelles en vue de la création d'un observatoire de la conjoncture.

### SIGMA

Des discussions sont en cours pour effectuer une évaluation par les pairs de l'IGF.

### **3.2.2. Autres initiatives**

Un financement de la Banque mondiale a été à l'origine du projet de Modernisation des systèmes budgétaires. Ses interventions d'assistance technique se concentrent désormais sur d'autres domaines.

La Banque africaine de développement a quatre opérations d'assistance technique en cours d'exécution :

- Projet d'assistance technique à la Caisse nationale d'équipement pour le développement ;
- Projet de développement de la monétique ;
- Projet de modernisation du système de communication et de collaboration du ministère des Finances ;
- Programme de renforcement des capacités du ministère des Finances.

## **3.3 Résultats**

À l'issue du jumelage, les quatre résultats obligatoires suivants devront avoir été réalisés :

Résultat R1	Les activités de l'IGF sont axées sur les principaux risques pour les finances publiques et les délais permettant à l'IGF de bien exercer son devoir d'alerte vis-à-vis des centres de décision, sont maîtrisés et les ressources humaines sont déployées de manière optimale.
Résultat R2	L'IGF a renforcé sa capacité institutionnelle et technique d'auditer les organismes publics y compris les Entreprises publiques économiques (EPE), les banques, les compagnies d'assurances et les collectivités locales.
Résultat R3	L'IGF a renforcé sa capacité d'évaluer et de contrôler la réalisation des grands projets dans toutes leurs phases.
Résultat R4	L'IGF a amélioré sa capacité d'évaluer les politiques publiques.



### 3.4 Activités

*Il est à noter que les activités du jumelage sont exposées à titre indicatif. Les États membres conservent toute latitude pour apporter leur plus-value et proposer les moyens qui leur semblent les mieux adaptés pour réaliser les activités de façon optimale. Seuls les résultats du jumelage demeurent intangibles.*

#### Conférences de lancement et de clôture

Outre les activités liées au séminaire de lancement, et au séminaire de clôture du projet de jumelage, quatre grands groupes d'activités sont proposés ; chaque groupe d'activité doit permettre d'atteindre un résultat obligatoire arrêté dans la fiche.

Au total, quinze activités sont proposées avec une mobilisation de 545 hommes/jour. Il est à noter que les activités présentées le sont à titre indicatif ; il peut être envisagé d'autres activités pour atteindre les résultats obligatoires. Il en est de même pour le nombre d'hommes/jour.

#### Activité 0.1 : conférence de lancement

Cette conférence est organisée pour aider à la mobilisation interne de tous les acteurs du projet et à leur sensibilisation sur le rôle de leur contribution dans les diverses activités prévues. Le séminaire est aussi un support de visibilité au projet de jumelage. Il se déroulera sur une demi-journée et sera organisé en présence de personnalités de haut niveau tant du côté algérien que de l'État membre partenaire ; sa réalisation doit avoir lieu au courant des trois premiers mois de mise en œuvre du projet.

#### Activité 0.2 : conférence de clôture

Cette conférence est organisée durant le dernier mois de mise en œuvre du projet de jumelage afin de présenter un bilan des activités réalisées, un bilan des résultats ainsi que des recommandations pour la pérennisation des acquis du jumelage.

Nota : Dans la perspective d'une économie d'échelle, l'une et l'autre de ces conférences A.0.1 & A.0.2 pourrait être organisées dans les mêmes semaines que les premier et dernier comités de pilotage, respectivement.

#### **Résultat 1 : Les activités de l'IGF sont axées sur les principaux risques pour les finances publiques et les délais permettant à l'IGF de bien exercer son devoir d'alerte vis-à-vis des centres de décision, sont maîtrisés et les ressources humaines sont déployées de manière optimale**

Il s'agit de prioriser les risques identifiés au niveau de chaque attribution de l'IGF et de les intégrer au sein d'une cartographie plus générale des risques liés à la gestion des finances publiques et, en particulier, à la procédure budgétaire. Cette intervention implique que les ressources de l'IGF soient mieux déployées afin de répondre efficacement à la cartographie et que les droits de communication de l'IGF soient étendus aux bases de données pertinentes et que l'unité dispose d'un système de traitement des données adapté aux traitements des principaux risques.

### **Activité A.1.1- Appuyer l'IGF à l'adaptation de ses structures en adéquation avec ses nouvelles pratiques**

L'activité consiste à inclure les appuis à la préparation du plan de modernisation de l'IGF dans les travaux de conception du plan de modernisation de la gestion des finances publique.

### **Activité A.1.2- Appuyer l'IGF à prioriser les structures, selon les niveaux d'identification du risque budgétaire et à optimiser ses effectifs**

Il s'agit d'identifier les 20% des entités budgétaires (centrales, régionales, locales) et des entreprises publiques représentant 80% du risque budgétaire et/ou du risque fiduciaire, afin d'optimiser les coûts d'intervention et les effectif de ressources humaines de l'IGF, en concentrant ses vérifications sur l'essentiel des risques.

### **A.1.3. Appuyer l'IGF à réaliser une cartographie des risques des entités relevant de son champ d'intervention**

L'analyse « Pareto » doit permettre à l'IGF de recadrer la cartographie des risques sur les entités ciblées représentant l'essentiel des risques inhérents et de contrôle. Le plan de travail annuel pourra se justifier objectivement et concentrer ses interventions sur les entités ciblées. Cette mission d'audit interne implique un renforcement des capacités d'évaluation des contrôles internes appliqués par les entités ciblées.

Il s'agit de renforcer les capacités de l'IGF en matière d'évaluation des contrôles internes des entités ciblées des chaînes de la recette et de la dépense et de procéder à une comparaison des procédures, en vigueur dans ces entités, avec les normes et les bonnes pratiques internationales de contrôle interne

### **A.1.4. Appuyer l'IGF à consolider son droit de communication dans une vision de mise à jour permanente de sa base de données**

La mise en œuvre des attributions d'auditeur interne de l'IGF implique l'application de procédures et de normes visant la phase préparatoire des missions d'audit. Ces travaux d'analyse et de compilation préalables requièrent la mise à jour permanente des données concernant les entités ciblées. Un renforcement du droit de communication doit permettre à l'IGF d'obtenir rapidement les informations nécessaires au bon déroulement de ses missions en accédant directement aux bases des entités ciblées.

L'appui devrait se concentrer sur l'analyse des caractéristiques juridiques actuelles du droit de communication contenu dans le cadre législatif et réglementaire du MdF et de l'IGF (ex. privilège du Trésor, etc.). Comme suite à l'analyse juridique, il serait utile de proposer les amendements nécessaires aux extensions de bases de données jugées et justifiées indispensables à l'efficacité des interventions de l'IGF. En cas d'impossibilité d'extension ou de clarification du droit de communication de l'IGF, il conviendra de définir des protocoles d'échange de données avec les entités concernées et de déterminer les informations pertinentes permettant d'identifier les risques potentiels au niveau des entités ciblées.

### A.1.5. Appuyer l'IGF à améliorer son système d'information

L'IGF dispose d'un système d'information obsolète et inadapté à ses nouvelles attributions. L'appui principal devrait porter sur la préparation d'un manuel d'organisation générale de l'IGF incluant, entre autres :

- la vision de l'unité ;
- les missions de l'unité ;
- les attributions et la définition du champ d'interventions ;
- la charte d'audit de l'IGF ;
- le code de déontologie ;
- le cadre organique présentant l'organigramme, le tableau des emplois, qualification et compétences des agents, les fiches de fonction, les fiches de tâches rattachées aux normes d'audit, etc...
- le guide d'accès aux répertoires des référentiels et des documents méthodologiques de la base de données;
- le guide d'utilisation du logiciel d'audit comptable et financier ;
- le guide d'utilisation du logiciel d'audit de performance ;
- le guide des sources de formation permanente ;
- le manuel d'audit ;
- la politique de gestion documentation d'audit (archive physique et digital/électronique) ;
- le développement d'un intranet avec objectif de renforcer l'esprit d'équipe et la politique de communication de l'IGF.

### A.1.6. Appuyer l'IGF à concevoir et à utiliser une base de données

La phase préparatoire des missions d'audit requiert une compilation préalable d'informations fiables sur l'entité soumise à vérification ou à évaluation ; ces travaux préalables sont encadrés par des normes précises. L'IGF doit disposer d'une base de données informative présentant, entre autres, des répertoires de référentiels par secteurs d'activités, des répertoires d'outils méthodologiques et normatifs et des répertoires de données spécifiques concernant les entités ciblées. Les appuis devraient porter sur la création de cette base de données, sur la validation du guide d'utilisation de la base (qui fait partie intégrante du manuel d'organisation générale de l'IGF) et sur la formation des agents à l'utilisation de la base.

### Activité A.1.7 : Organiser une visite d'études

Il s'agit d'organiser une visite d'études de façon à s'enquérir des systèmes d'information

### 3.4.2. Résultat 2 L'IGF a renforcé sa capacité institutionnelle et technique d'auditer les organismes publics y compris les Entreprises publiques économiques (EPE), les banques, les compagnies d'assurances et les collectivités locales.

Le cadre juridique de l'IGF revu en 2008 couvre les fonctions d'évaluation du contrôle interne dans tous les organismes publics. La tendance au développement d'une fonction professionnalisée d'audit interne est aujourd'hui commune à la plupart des administrations des pays développés. L'administration algérienne ne peut rester à l'écart de cette tendance.

Le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par une organisation dans son ensemble afin de fournir une assurance raisonnable sur la réalisation de ses objectifs. En ciblant les activités de contrôle sur les opérations présentant les risques les plus élevés, l'internalisation du contrôle permet de la rendre plus efficace et de sensibiliser les responsables des opérations concernées à ses enjeux. L'audit interne est quant à lui, une fonction qui permet de s'assurer de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques d'une organisation.

En intégrant l'audit interne à leurs missions, l'IGF va se doter d'outils et de méthodes pour améliorer son positionnement.

### **A.2.1. Adoption de l'approche par les risques dans les interventions de l'IGF**

La mise en œuvre des attributions d'audit interne de l'IGF implique le renforcement des capacités de l'unité en matière d'audit des contrôles internes appliqués par les entités ciblées. Les appuis devraient se concentrer sur l'élaboration d'un manuel uniforme de vérification/évaluation des contrôles internes qui concentrerait l'intégralité des normes de vérification des contrôles exercés par les entités ciblées et toute la panoplie des outils d'analyses de risques. A noter que ce manuel représente le chapitre «méthodes de vérifications des contrôles internes » du manuel général de vérifications internes de l'IGF » Après validation du guide, il conviendrait d'organiser des sessions de formation à l'utilisation du manuel.

Il serait très utile de rédiger également, un petit référentiel uniforme d'aide à l'identification et à la mise en œuvre des contrôles internes, destiné à toutes les entités concernées par la gestion des finances publiques.

### **A.2.2. Améliorer le cadre normatif des interventions de l'IGF**

Les travaux d'amélioration du cadre normatif font l'objet de cette activité pour s'inscrire, in fine, dans les extraits des activités A.1.5-Code déontologique et charte d'audit (*manuel d'organisation générale*), A.1.6-référentiel d'audit interne (*base de données*), A.2.1-Analyse de risques (*manuel de vérification/évaluation des contrôles internes*).

Les appuis légistiques devraient porter sur le rôle potentiel de l'IGF en matière d'évaluation ex ante des projets de lois et règlements.

### **A.2.3. Réaliser une formation en matière d'audit interne orientée certification CIA**

Le programme de jumelage contient de nombreux séminaires de formation permanente en audit comptable et en audit de performance. Il est souhaitable que les efforts des agents de l'IGF soient récompensés par l'obtention d'une certification internationale très recherchée de l'Institute of Internal Auditor. Le projet devrait organiser des sessions spécifiques de préparation des inspecteurs intéressés aux examens de certification d'audit interne dans le secteur public.

#### **A.2.4. Former les Inspecteurs des finances à l'utilisation de logiciel d'audit**

La grande majorité des auditeurs privés et publics utilisent des logiciels dédiés qui facilitent le traitement des W.P., la consultation des normes, le remplissage des questionnaires et des check-lists de vérification et des imprimés d'audit et la préparation des rapports. L'appui devrait porter sur l'organisation de sessions de formation à l'utilisation du logiciel qui aura été choisi par l'IGF.

#### **A.2.5. Réaliser une formation portant sur l'audit de performance**

L'appui devrait se concentrer sur l'identification des outils d'audit/évaluation des performances et de gestion de projet, leur mise à disposition dans la base de données (Cf. activité A.1.6) et l'organisation de sessions de formation de formateurs.

#### **A.2.6. Visites d'études**

L'organisation de missions d'immersions au sein d'une unité d'audit interne d'un état membre de l'UE semble difficilement réalisable, mais souhaitable ; à défaut, deux visites d'études de courtes durées dans certains pays membres de l'UE seront organisées.

### **3.4.3. Résultat 3 L'IGF a renforcé sa capacité d'évaluer et de contrôler la réalisation des grands projets dans toutes leurs phases**

Les évaluations doivent permettre d'évaluer la situation d'un projet, d'anticiper des causes de dysfonctionnements, d'évaluer le potentiel du projet quant à l'atteinte de ses objectifs, de mesurer les risques de ne pas réaliser les objectifs, de mesurer les résistances pouvant impacter les résultats du projet, etc. Dans tous les cas, les évaluations de projet constituent un facteur clefs de réussite d'un projet, ainsi que de confiance entre les parties prenantes, pourvu qu'on accepte d'en faire quand, à priori, tout semble fonctionner le mieux du monde. Même si les évaluations restent utiles quand les problèmes apparaissent, ils ont le plus d'impact quand elles sont faites en amont.

Cette activité doit permettre à l'IGF de développer une expertise forte basée sur ses compétences en management de projet et audits, afin d'évaluer rapidement l'état d'un projet et de faire les recommandations adéquates.

#### **A. 3.1. Appuyer l'IGF à préparer le cadre systémique d'audit et d'évaluation des grands projets.**

Il est très probable que lors des analyses « Pareto » (Cf. activité A.1.2) les grands projets apparaissent dans le classement des entités ciblées. Les appuis devraient alors porter sur les outils d'audit et d'évaluations des entités ciblées « maitres d'ouvrages et maitres d'ouvrages délégués » des grands projets, ainsi que sur les référentiels d'audit des marchés publics.

### Activité A.3.2 : Organiser une visite d'études

Il s'agit d'organiser une visite d'études de façon à s'enquérir de la méthodologie d'évaluation des grands projets sous la forme d'ateliers d'échanges d'expérience

#### 3.4.4. Résultat 4 : L'IGF a amélioré sa capacité d'évaluer les politiques publiques.

L'évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques est un autre volet qui est venu s'ajouter aux prérogatives de l'IGF. Il s'agit pour l'IGF d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs des politiques publiques poursuivies par l'Etat dans le domaine économique et social ainsi que d'évaluer les conditions de la gestion des moyens financiers y afférents.

La qualité de l'évaluation est liée à sa reproductibilité et à son objectivité, assurée par l'indépendance (par rapport aux concepteurs de la politique évaluée) et à la compétence des évaluateurs.

Afin de professionnaliser les équipes de l'IGF dans le suivi, la mesure et l'évaluation des politiques publiques, des ateliers d'échanges d'expériences seront organisés sur les concepts et les méthodologies de l'EPP, sur la définition, le choix et l'implémentation des indicateurs de programme, sur la rédaction du cahier des charges et sur l'organisation d'une mission d'évaluation.

#### A.4.1. Elaboration d'une méthodologie d'évaluation des politiques publiques, adaptées au contexte algérien

L'appui devrait porter sur la conceptualisation de l'évaluation qui doit être à la fois un outil de management, d'aide à la décision et un vecteur de communication, de valorisation et d'analyse de l'action publique.

Le séminaire devrait insister sur l'exigence de compte-rendu et de suivi, à la fois facteur de compréhension et de progrès interne (élaboration de la stratégie et pilotage de l'action gouvernementale) et un facteur de connaissance et de reconnaissance de l'action de chaque ministère (communication institutionnelle et information sur la gestion publique). La Commission européenne précise que l'évaluation sous-tend les questions suivantes :

- l'**efficacité** de la politique (rapport objectifs/résultats) ;
- la **pertinence** de la politique (rapport objectifs/besoins économiques et sociaux) ;
- l'**efficience** de la politique (rapport résultats/moyens mis en œuvre) ;
- l'**utilité** de la politique (rapport résultats/besoins économiques et sociaux) ;
- la **cohérence** (rapport objectifs/moyens et rapport aux autres politiques publiques internes ou externes) ;

A l'issue du séminaire de conceptualisation, il conviendrait d'élaborer un guide d'évaluation des politiques publiques adapté au contexte algérien et à la persistance de pratiques anciennes de rétention d'informations de la part des ministères sectoriels.

#### **A.4.2. Appuyer l'IGF à la maîtrise des outils de l'EPP**

Les appuis relatifs à la maîtrise des outils d'évaluation des politiques publiques devraient porter sur les modes opératoires des outils et référentiels d'évaluation intégrés dans la base de données informative (cf. A.1.6). Il s'agira de former des agents formateurs capables d'orienter les inspecteurs sur le choix des approches, des outils et des méthodologies disponibles. Il serait également utile d'organiser des ateliers de partage d'expériences sur un ou plusieurs dossiers d'évaluation de politique, en cours de réalisation en Algérie.

#### **A.4.3. Ateliers d'échange d'expérience de l'EPP**

Des ateliers d'échanges d'expériences seront organisés sur les concepts et les méthodologies de l'EPP, sur la définition et le choix et l'implémentation des indicateurs de programme, sur l'organisation d'une mission d'évaluation et sur la rédaction du cahier des charges d'évaluation.

#### **Activité A.4.4 : Organiser une visite d'études**

Il s'agit d'organiser une visite d'études de façon à s'enquérir de la méthodologie d'évaluation des politiques publiques

### **3.5 Apports de l'administration de l'État membre partenaire**

#### **3.5.1 Profil et tâches du chef de projet**

Le/la chef de projet de l'État membre devra être un(e) fonctionnaire responsable de haut rang au sein de l'administration jumelle, capable de mener un dialogue opérationnel au niveau politique et d'apporter les solutions requises aux problèmes et difficultés rencontrés durant l'exécution du projet de jumelage ; son niveau de responsabilité doit lui permettre de faire appel à des experts à court terme pour soutenir la mise en œuvre efficace des activités prévues.

##### **Formation**

Le/la Chef de projet doit être diplômé(e) de l'enseignement universitaire ou supérieur ou équivalent.

##### **Capacité de gestion**

Le/la Chef de projet devra avoir :

- une autonomie et une autorité suffisantes pour pouvoir mener à bien sa mission et, en particulier, pour contacter et traiter avec des administrations ou des prestataires privés de l'UE, selon les besoins de sa mission,
- assuré la direction d'une structure administrative si possible impliquée dans les domaines liés comptabilité publique, d'audit, d'évaluation et d'analyse de risques.

##### **Expérience antérieures**

Le/la Chef de projet doit avoir :

- participé à la gestion de projets,
- assuré le pilotage et la mise en œuvre d'au moins un projet.

### **Tâches du chef de projet**

Le/la chef de projet est responsable des activités assignées à son administration dans le plan de travail, et doit être disponible pour le projet au minimum trois jours par mois, avec une visite sur le terrain au moins tous les trois mois.

Le/la chef de projet devra concevoir, superviser, coordonner, piloter et mettre en œuvre le projet de jumelage. Il/elle devra organiser, avec son homologue chef de projet algérien, les réunions du comité de pilotage qu'ils présideront conjointement. Le comité de pilotage, réuni chaque trimestre, permettra de faire le point sur l'état d'avancement du projet par rapport aux résultats attendus.

Il/elle sera le/la responsable, en liaison avec le chef de projet algérien, du fait de soumettre à l'UGP les rapports trimestriels et le rapport final du projet (et de soumettre une copie de ces rapports à la Délégation de l'Union européenne en Algérie).

### **3.5.2 Profil et tâches du Conseiller résident jumelage**

Le/la CRJ, expert fonctionnaire ou expert d'un organisme mandaté de l'État membre appelé à travailler sur toute la durée du jumelage à temps plein en Algérie, est l'interface jumelage. Il/elle est chargé(e) d'assurer la mise en œuvre du projet de jumelage. Il/elle a également pour mission de fournir des conseils techniques en tant que de besoin et d'assister l'IGF et tous les instituts/organismes bénéficiaires au jour le jour dans le cadre du plan de travail prédéfini.

#### **Formation**

Le/la CRJ devra être diplômé(e) de l'enseignement supérieur (université ou école), en économie, et/ou finances publiques ou équivalent. Il/elle devra avoir une maîtrise correcte du français.

Le/la CRJ, unique expert de l'État membre à travailler sur toute la durée du jumelage à temps plein en Algérie, est l'interface jumelage. Il/elle est chargé(e) d'assurer la mise en œuvre du projet de jumelage. Il/elle a également pour mission de fournir des conseils techniques en tant que de besoin et d'assister l'IGF au jour le jour dans le cadre du plan de travail prédéfini. Il/elle coordonnera les activités réalisées par les experts à court terme.

#### **Expertise technique**

Le/la CRJ devra justifier d'une expérience probante dans le domaine de la gestion finances publiques. Il/elle devra avoir :

- participé à la réalisation et, si possible dirigé, des missions d'audit des performances de structures institutionnelles et/ou d'organismes publics ;
- été impliqué dans l'évaluation de politiques publiques et/ou la programmation axée sur les risques des activités de contrôle et d'audit de structures institutionnelles et/ou d'organismes publics.

Le/la CRJ dispose d'une bonne connaissance de l'environnement législatif et réglementaire de la gouvernance des finances publiques, des différents modèle d'organisation du travail concernant la structuration du contrôle et de l'audit internes publics, et des divers métiers de l'inspection, de l'audit interne (y compris comptable et financier), de la performance, et de l'évaluation de l'action publique.

Une expérience préalable dans la mise en œuvre de l'acquis de l'UE et dans la gestion de projets serait un atout.



Il/elle devrait avoir une bonne maîtrise de la langue française.

### **Tâches du CRJ**

Le/la CRJ doit accompagner la mise en œuvre des différentes composantes du projet. Il/elle assiste l'IGF dans la gestion et l'exécution du projet. Sa mission consiste notamment à :

- travailler au quotidien avec les interlocuteurs de l'IGF pour mettre en œuvre le projet et coordonner les différentes interventions des experts ;
- assurer la continuité de la mise en œuvre du projet avec son homologue principal, ses interlocuteurs dans les différents services de l'IGF, les experts à court terme, les deux chefs de projet, respectivement algérien et de l'État membre partenaire, ainsi qu'avec l'Unité de gestion du programme d'appui à l'Accord d'association : UGP-P3A.II.

Le/la CRJ apportera aux homologues et correspondants, une assistance dans la définition du contenu détaillé des activités du projet de jumelage (notamment celles nécessitant un travail d'expertise préalable) et les renseignera sur les profils des experts de l'État membre qui seront chargés de leur mise en œuvre.

Il/elle sera responsable de la logistique du projet en relation avec l'UGP et à ce titre veillera en particulier à la bonne préparation et organisation des missions d'études que les bénéficiaires de l'IGF auront à effectuer dans l'Union européenne.

Le/la CRJ aura à assurer la conduite administrative du projet et notamment de l'équipe d'experts court terme et aura à informer les chefs de projet algérien et de l'EMP de l'avancement du jumelage. Il/elle devra suivre l'exécution du budget et le calendrier des opérations. Il/elle aura une implication déterminante dans l'élaboration, la mise en œuvre, la programmation et le suivi des activités.

Il/elle devra organiser les réunions trimestrielles du comité de pilotage qui seront présidées conjointement par les deux chefs de projet. Ce comité de pilotage permettra de faire le point sur l'état d'avancement du projet par rapport aux résultats attendus. Il/elle assistera le chef de projet pour soumettre à l'UGP les rapports trimestriels du projet (et soumettre une copie de ces rapports à la DUE en Algérie).

### **Durée de la mission du CRJ**

La mission du CRJ sera effectuée sur une période de 24 mois à temps plein en Algérie (Alger). Durant cette période le/la CRJ assurera la gestion du projet et accomplira les tâches qui lui sont affectées.

#### **3.5.3 Profil et tâches de l'assistant(e) du CRJ**

Le/la CRJ sera secondé par un(e) assistant(e) à temps plein qui sera recruté(e) localement, après l'attribution du projet et sera rétribué(e) sur le budget du contrat de jumelage, conformément aux règles standard. À ce stade, son CV ne doit pas faire partie de la proposition de l'État membre.

#### **3.5.4 Profil et tâches des principaux experts à court terme**

L'État membre mobilisera une équipe d'experts court-terme (ECT), afin de mettre en œuvre en coordination avec le CRJ, les différentes activités sur la base des indications fournies dans cette présente fiche.

Le profil souhaité des principaux ECT est le suivant :

Une expérience préalable dans des projets similaires serait un atout, de même qu'une expérience professionnelle en Algérie ou dans les pays du Maghreb.

En plus de ces éléments, pour chaque résultat, il sera fait appel à des experts ayant des connaissances approfondies dans chacune des activités et se complétant de manière à assurer la bonne réalisation de chacun des résultats, ils devront disposer des atouts suivants :

### **Résultat 1**

*R1. Les activités de l'IGF sont axées sur les principaux risques pour les finances publiques et les délais permettant à l'IGF de bien exercer son devoir d'alerte vis-à-vis des centres de décision, sont maîtrisés et les ressources humaines sont déployées de manière optimale*

L'équipe d'experts courts termes chargée d'assurer la réalisation des activités prévues au titre de l'indicateur de résultat R1 doit être formée de fonctionnaires dotés d'une expertise prouvée en :

- Analyse de risques budgétaires et fiduciaires ;
- Contrôles internes et contrôles financiers/contrôles budgétaires ;
- Evaluation d'entités publiques ;
- Gestion de base de données publique ;
- En droit de communication ;
- En statistiques ;
- En organisation scientifique du travail administratif ;
- En formation aux méthodes d'audit comptable/financier et de performance ;

### **Résultat 2**

*R2. L'IGF a renforcé sa capacité institutionnelle et technique de contrôler les organismes publics Y compris les Entreprises Publiques Economiques (EPE), les banques, les compagnies d'assurances et les collectivités locales.*

Les experts susceptibles d'intervenir sur l'indicateur R2 devraient être des auditeurs confirmés en audit comptable, financier et de performance, certifiés CIA si possible.

### **Résultat 3**

*R.3.-L'IGF a renforcé sa capacité d'évaluer et de contrôler la réalisation des grands projets dans toutes leurs phases*

Les experts susceptibles d'intervenir sur l'indicateur R3 devraient être des économistes confirmés en gestion de grands projets et /ou d'ingénieurs bâtiment et travaux publics.

### **Résultat 4**

*R4- L'IGF a amélioré sa capacité d'évaluer les politiques publiques.*

Les experts susceptibles d'intervenir sur l'indicateur R4 devraient être des économistes confirmés en évaluation ex ante et ex post des politiques publiques.

## 4. Cadre institutionnel

### 4.1 Institutions bénéficiaires

Le MdF, et plus particulièrement l'Inspection générale des finances (IGF) est le bénéficiaire direct du présent projet de jumelage.

Les vérifications internes des finances publiques algériennes sont assurées par l'Inspection Générale des Finances (IGF), service spécifique du MdF.

#### Cadre législatif et réglementaire

- Décret n° 80 53 du 1er mars 1980 portant création de l'IGF ;
- Décret n° 08-272 du 06 septembre 2008 portant attributions de l'IGF ;
- Décret n° 08-273 du 06 septembre 2008 portant organisation centrale de l'IGF ;
- Décret n° 08-274 du 06 septembre 2008 portant organisation des structures régionales de l'IGF ;
- Ordonnance n° 08-01 du 28 février 2008 complétant l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à L'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques ;
- Décret exécutif n° 09-96 du 22 février 2009 fixant les conditions et les modalités de contrôle et d'audit de gestion des entreprises publiques ;
- Décret N° 10-28, de janvier 2010, portant statut particulier des fonctionnaires de l'IGF.

#### Champ d'intervention de l'IGF

Les attributions de l'Inspection générale des finances s'exercent sur :

- les services de l'Etat ;
- les collectivités territoriales ;
- les institutions, organes et établissements soumis aux règles de la comptabilité publique ;
- les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) ;
- les organismes de sécurité sociale relevant du régime général et obligatoire ainsi que tous les organismes à vocation sociale et culturelle bénéficiant du concours de l'Etat ou d'organismes publics ;
- Les autres établissements publics quelques soit leurs statuts juridiques ;
- l'utilisation des ressources collectées à l'occasion de campagnes de solidarité par les organismes ou associations, quels que soient leurs statuts juridiques, qui font appel à la générosité publique pour soutenir notamment, des causes humanitaires, sociales, scientifiques, éducatives, culturelles et sportives ;
- Les autres personnes morales bénéficiant du concours financier de l'Etat, d'une collectivité locale ou d'un organisme public à titre de participation ou sous forme de subvention, de prêt, d'avance ou de garantie ;
- Le contrôle et l'audit de gestion des entreprises publiques économiques à la demande des autorités ou organes représentant l'Etat actionnaire.

#### Objet des interventions de l'IGF

Les interventions de l'IGF portent sur :

- L'évaluation des performances des systèmes budgétaires ;
- L'évaluation économique et financière d'une activité globale, sectorielle ou de branche ou d'une entité économique ;

- L'audit, les études, les enquêtes ou les expertises à caractère économique, financier et comptable ;
- L'évaluation des conditions de gestion et d'exploitation des services publics par les entreprises concessionnaires, quel que soit leur statut ;
- L'évaluation des conditions de mise en œuvre des politiques publiques ainsi que des résultats y afférents ;
- Les études et les analyses financières et économiques en vue d'apprécier l'efficacité, l'efficacité de l'administration et la gestion des ressources financières et autres moyens publics
- Les études comparatives et évolutives des ensembles sectoriels ou intersectoriels ;
- L'évaluation de l'application des dispositifs législatifs, réglementaires et organisationnels du point de vue de leur cohérence et leur adaptation aux objectifs fixés ;
- La détermination du niveau des réalisations par rapport aux objectifs fixés ;
- L'identification des insuffisances et des contraintes de gestion et d'en analyser les causes.

## 5. Budget

Le budget maximum de ce projet de jumelage est de 1 400 000 euros.

## 6. Modalités de mise en œuvre

### 6.1 Autorité contractante du projet

L'Unité de gestion du programme (UGP) assure la gestion administrative de l'ensemble des activités du P3A, y compris les projets de jumelage, dans le respect des procédures communautaires et en lien étroit avec la Délégation de l'UE en Algérie. Elle assure, à ce titre, la gestion des fonds mis à la disposition du programme.

L'UGP-P3A est sise à :

Palais des expositions, Pins Maritimes, Mohammadia – Alger

Tél. +213 21.21.94.02 / +213 21.21.94.01

Fax. +213 21.21.04.12

Site internet : [www.p3a-algerie.org](http://www.p3a-algerie.org)

Personne en charge :

**Monsieur Said BENMERAD**

Directeur du Programme

Inspecteur à l'Inspection générale – Ministère du Commerce

Courriel : [said.benmerad@p3a-algerie.dz](mailto:said.benmerad@p3a-algerie.dz)

Toute demande de clarification relative aux présents termes de référence devra être adressée exclusivement à l'UGP-P3A et uniquement par courrier électronique.

## 6.2 Institution bénéficiaire et principaux homologues

L'IGF est le bénéficiaire, responsable de la mise en œuvre du projet. Il assure, à ce titre, la préparation, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet. À cet effet, l'IGF mettra à la disposition du projet les moyens humains et matériels nécessaires à l'exécution et à la réussite du jumelage.

L'IGF est sis(e) :

Ministère des finances  
Immeuble Ahmed Francis  
Djenane El Malki  
Ben Aknoun – Alger - Algérie  
www : [www.mf.gov.dz](http://www.mf.gov.dz)

### Moyens humains

#### Chef de projet

Madame Dalila MANA, Directrice d'études à l'IGF, sera la chef de projet jumelage pour la partie algérienne. Elle travaillera en étroite collaboration avec le/la chef de projet de l'État membre et le CRJ et son homologue. Elle fera régulièrement le suivi de l'avancement des activités du projet de jumelage et apportera tout l'appui nécessaire pour assurer la bonne marche du projet. Il/elle co-présidera les comités de pilotage trimestriels du jumelage.

#### Homologue du CRJ

Monsieur Amer KOCEILA, Inspecteur à l'IGF, sera l'homologue principal du CRJ et à ce titre son référent principal pendant toute la durée du jumelage. Il sera notamment en charge de coordonner au jour le jour avec le CRJ les actions relevant de la partie algérienne au jumelage et d'assurer le lien avec les cadres ou groupes de travail algériens correspondants et les experts-clés de l'État membre. Il est susceptible d'être consulté pour toutes les activités de jumelage prévues.

Le Chef de projet et l'homologue du CRJ mobiliseront toutes les ressources humaines au sein de l'administration algérienne, nécessaires pour mener à bien conjointement avec le/la CRJ et les experts de l'État membre les activités définies dans le respect du calendrier établi.

### Moyens matériels

Conformément à la section 5.13.3 du manuel commun de jumelage (MCJ), l'IGF mettra toute l'infrastructure professionnelle nécessaire gracieusement à la disposition des experts détachés par l'État membre et en particulier installera le/la CRJ et son assistant(e) dans des bureaux de proximité adéquatement équipés pour toute la durée du jumelage. Ces bureaux seront disponibles dès l'arrivée du CRJ.

De même, l'IGF fournira les moyens nécessaires pour permettre aux experts à court terme (ECT) d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions matérielles.

## 6.3 Comité de pilotage du jumelage

Un comité de pilotage du projet sera organisé trimestriellement pour la coordination du projet et son monitoring régulier. Sa composition sera définie dans le contrat de jumelage en conformité avec les dispositions du MCJ. Le comité de pilotage se chargera du recadrage éventuel du projet, de l'évaluation de l'avancement, de la coordination des différentes activités du jumelage et de la validation des rapports trimestriels.

Les deux chefs de projet, algérien et de l'EMP, seront responsables de l'organisation des réunions du comité de pilotage.

***Autres éléments de mise en œuvre : langue de travail et rythme de travail***

*La langue officielle du projet sera le français. Toutes les communications officielles concernant le projet, rapports inclus, seront rédigées en français et les comités de pilotage seront menés dans cette même langue.*

*Pour mémoire, les frais d'interprétariat sont éligibles et prévus dans le budget indicatif du jumelage (Cf. Section 5, supra).*

*La semaine de travail en Algérie commence le dimanche matin et se termine le jeudi soir.*

## **7. Calendrier de mise en œuvre**

### **7.1 Date de lancement de l'appel à manifestation d'intérêt**

Décembre 2014 (indicatif)

### **7.2 Date prévue de démarrage des activités du jumelage**

Septembre 2015 (indicatif)

### **7.3 Durée de la période de mise en œuvre**

24 mois

### **7.4 Durée de la période d'exécution (durée légale)**

24 + 3 mois

## **8. Durabilité du projet**

La pérennité du projet est assurée par le processus d'amélioration dynamique déjà observé au sein de la structure bénéficiaire et sera confortée par les apports des actions du jumelage. En effet, plusieurs facteurs peuvent être relevés :

- la volonté politique des autorités algériennes est clairement affichée en particulier au niveau des autorités de tutelle (MdF) ;
- la direction et les cadres sont également très motivés et attendent beaucoup de la réalisation du jumelage ;
- les décisions récentes aussi bien au niveau du MdF, qu'au niveau de l'IGF donnent la priorité à la mise en place de système de contrôles internes et d'audit efficaces.

### ***Apport du jumelage***

L'apport du jumelage est aussi à même d'assurer l'efficacité du dispositif envisagé.

Plusieurs actions peuvent être citées :

- le volet de formation des 4 résultats servant à transmettre l'expérience et à développer les compétences des cadres de l'IGF ;
- le renforcement de l'utilisation d'outils et de méthodologies avérés, garantissant le renforcement de l'accompagnement du personnel de l'IGF ;
- l'expérience acquise durant la période du jumelage, apportant l'accumulation du savoir-faire et contribuant ainsi à consolider l'IGF dans la réalisation de ses tâches devenues prioritaires.

## 9. Questions transversales

### *Egalité des genres*

Le principe d'intégration invite à prendre en compte la dimension Égalité des Chances dans toute problématique, cela, comme facteur fondamental du renforcement de l'État de droit pour tous (art. 10 du traité de Lisbonne).

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, le projet et les experts s'engagent au respect du principe de l'égalité des femmes et des hommes, de combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basées sur le sexe, par référence à l'état matrimonial ou familial et d'élaborer des instruments et stratégies fondées sur une approche intégrée de la dimension de genre.

### *Bonne gouvernance et transparence*

Le jumelage aura un effet sur le plan de la bonne gouvernance, les activités du jumelage favorisant la qualité des vérifications des contrôles internes des finances.

### *Développement durable*

Sans objet dans le cadre de ce jumelage.

## 10. Conditionnalité et échelonnement

Au niveau de l'IGF, aucune condition préalable particulière n'est requise pour démarrer le projet de jumelage.

## **Annexes à la fiche de projet**

- Matrice du cadre logique
- Calendrier



## Annexe 1: Matrice du cadre logique

Acronyme jumelage : IGF	Référence : DZ/23	Durée du Projet : 24 mois	Budget : 1,4 M
<b>Objectif général</b>	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	
Appuyer le programme de modernisation de l'administration publique et améliorer l'utilisation des fonds publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des indicateurs PEFA</li> <li>Le rôle de l'IGF dans la vérification de l'utilisation des fonds publics est renforcé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PEFA et autres rapports des instances internationales (revue des dépenses publiques,</li> <li>Rapport d'activité de l'IGF</li> </ul>	
<b>Objectif spécifique</b>	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Contribuer à l'amélioration de la performance de l'IGF compte tenu de ses attributions et dans une vision de passage au contrôle de gestion et de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les inspecteurs de l'IGF ont acquis l'expertise nécessaire pour leurs interventions</li> <li>Les méthodologies d'intervention de l'IGF ont été modernisées et renforcées en matière d'identification et d'analyse de risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport annuel d'activité</li> </ul>	Le Gouvernement poursuit ses engagements dans la réforme de la gestion des finances publiques Appropriation des mécanismes et des outils d'audit

Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
R1. Les activités de l'IGF sont axées sur les principaux risques pour les finances publiques et les délais permettant à l'IGF de bien exercer son devoir d'alerte vis-à-vis des centres de décision, sont maîtrisés et les ressources humaines sont déployées de manière optimale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cartographie des risques pour les finances publiques est établie prenant en compte les missions de l'IGF</li> <li>• Les ressources de l'IGF sont déployées de manière à répondre efficacement à la cartographie.</li> <li>• L'IGF a accès aux bases de données pertinentes et dispose d'un système de traitement des données relatives aux principaux risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de consolidation par composante</li> </ul>	L'IGF s'est engagé dans la modernisation de ces méthodes de travail Indisponibilités des données nécessaires à la cartographie des risques Maîtrise des outils d'évaluation des risques
R2. L'IGF a renforcé sa capacité institutionnelle et technique de contrôler les organismes publics y compris les Entreprises Publiques Economiques (EPE), les banques, les compagnies d'assurances et les collectivités locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expertise inhérente aux spécificités et au fonctionnement des entités soumises au contrôle de l'IGF est améliorée de manière significative</li> <li>• La méthodologie et l'élaboration de normes adossées aux standards et pratiques internationaux liées au contrôle de la sphère économique et financière sont maîtrisées</li> <li>• Les guides méthodologiques de vérification sont élaborés pour chaque type d'entité soumise au contrôle de l'IGF</li> <li>• Les cadres de l'IGF bénéficient de formations spécifiques et de la formation continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de l'IGF</li> <li>• Manuels et guides de procédures disponibles</li> <li>• Compte rendu de cession de formation</li> </ul>	Maîtrise des processus en place
R3. L'IGF a renforcé sa capacité d'évaluer et de contrôler la réalisation des grands projets dans toutes leurs phases.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'IGF a acquis l'expérience de la vérification des grands projets conception, étude, exécution et exploitation</li> <li>• L'IGF a la capacité d'évaluer la pertinence des projets, leurs coûts et la qualité du service rendu</li> <li>• Les guides méthodologiques de vérification et d'évaluation spécifiques aux grands projets sont disponibles</li> <li>• Les cadres de l'IGF bénéficient de formations spécifiques et de la formation continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports des missions</li> <li>• Compte rendu de formation</li> </ul>	

Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
R.4 L'IGF a amélioré sa capacité d'évaluer les politiques publiques dans toutes leurs phases.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'IGF maîtrise la méthodologie et la démarche de l'évaluation des politiques publiques (EPP)</li> <li>• L'IGF maîtrise les principaux outils et techniques de l'EPP notamment l'évaluation des indicateurs de performance, les techniques de collecte et de traitement d'information et les méthodes statistiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'évaluation</li> <li>• Rapport d'activité</li> </ul>	

Activités à développer	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>RÉSULTAT 1 : Les activités de l'IGF sont axées sur les principaux risques pour les finances publiques et les délais permettant à l'IGF de bien exercer son devoir d'alerte vis-à-vis des centres de décision, sont maîtrisés et les ressources humaines sont déployées de manière optimale</b>			
A.1.1. Appuyer l'IGF à l'adaptation de ses structures en adéquation avec ses nouvelles pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Détermination des nouveaux besoins induits par les nouvelles pratiques de vérification en matière d'organisation des structures de l'IGF</li> <li>➤ Exploitation des recommandations et proposition d'amélioration de son organisation</li> <li>➤ Analyser les conditions de préparation du plan stratégique de l'IGF dans la perspective d'une révision de l'organisation et d'une mise en conformité du cadre réglementaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapport et recommandations</li> <li>➤ Compte rendu</li> <li>➤ Matrice SWOT d'élaboration du plan stratégique de l'IGF</li> </ul>	L'IGF coopère étroitement avec la cellule de la gestion réforme des finances publiques
A.1.2. Appuyer l'IGF à prioriser les structures à contrôler, selon les niveaux d'identification du risque budgétaire et à optimiser ses effectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assister l'IGF à identifier les structures centrales et territoriales présentant des risques budgétaires les plus élevés encourus par toutes les entités notamment par l'application de la loi type Pareto</li> <li>➤ Appuyer l'IGF à construire la matrice consolidée des structures prioritaire à risques élevés</li> <li>➤ Compléter la matrice générale en chiffrant les effectifs de l'IGF nécessaires à une vérification approfondie des contrôles internes appliqués par les structures prioritaires, à risque élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Matrices « classement 80/20</li> <li>➤ La matrice de risque fiduciaire consolidé</li> <li>➤ La matrice générale des structures prioritaires à risques élevés</li> <li>➤ Le cadre général des effectifs de l'IGF, justifiés par les risques identifiés</li> </ul>	L'IGF manifeste sa volonté de s'appropriée les outils d'analyse de risques

Activités à développer	Tâches	Livrables	Hypothèses
A.1.3. Appuyer l'IGF à réaliser une cartographie des risques des entités relevant de son champ d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation des inspecteurs à l'évaluation des contrôles internes</li> <li>➤ Evaluation de l'état de contrôle interne des entités ciblées par la matrice des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 90 inspecteurs de l'IGF formés à l'analyse de l'efficacité et efficience des contrôles internes</li> <li>➤ Diagnostic de la situation du contrôle interne des entités ciblées du champ d'intervention de L'IGF : 1 administration centrale – 1 administration locale - 1 EPIC – 1 EPA – 1 EPE</li> </ul>	Capacité d'assimilation et de maîtrise des nouvelles méthodes d'évaluation
A.1.4. Appuyer l'IGF à consolider son droit de communication dans une vision de mise à jour permanente de sa base de données.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyser le droit de communication contenu dans le cadre législatif et réglementaire du MDF et de l'IGF</li> <li>➤ Définir des protocoles d'échange de données avec les entités concernées et déterminer les informations pertinentes permettant d'identifier les risques potentiels au niveau des entités auditées</li> <li>➤ Proposer les amendements nécessaires aux extensions de communication jugées et justifiées indispensable à l'efficacité des interventions de l'IGF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapport d'analyse</li> <li>➤ Protocoles d'échanges de données élaborés</li> <li>➤ Propositions d'amendement</li> </ul>	
A.1.5. Appuyer l'IGF à améliorer son système d'information.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluation du système d'information existant</li> <li>➤ Appuyer l'IGF à adapter son système d'information à ses nouvelles pratiques</li> <li>➤ Organiser un séminaire sur la conduite des changements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Guide de l'organisation et du fonctionnement de l'IGF</li> <li>➤ Rapport sur la digitalisation du guide dans la base de données</li> <li>➤ Compte rendu et matériaux pédagogiques du séminaire</li> </ul>	

Activités à développer	Tâches	Livrables	Hypothèses
A.1.6. Appuyer l'IGF à la conception de la base de données de l'IGF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboration du projet de la base de données</li> <li>➤ Appuyer l'IGF dans l'administration et la création de la base de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapport et Cahier des charges</li> </ul>	
A.1.7. Visite d'études	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 visite d'études d'un système d'information d'un organisme similaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapport de visite d'étude</li> </ul>	
<b>RÉSULTAT 2 : L'IGF a renforcé sa capacité de contrôler les organismes publics y compris les Entreprises Publiques Economiques (EPE), les banques, les compagnies d'assurances et les collectivités locales.</b>			
A.2.1. Adoption de l'approche par les risques dans les interventions de l'IGF	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Appuyer l'IGF dans l'élaboration d'un manuel uniforme d'évaluation des contrôles internes et d'un manuel d'identification et de mise en œuvre des contrôles internes</li> <li>➤ Formation des inspecteurs de l'IGF à l'approche par les risques comportant notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>- une formation portant sur la connaissance des modalités pratiques constituant un système de contrôle interne : cartographie des risques, activités de contrôle, management des risques, processus et procédures, planification des missions et assistance à l'élaboration des fiches d'audit</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manuel d'évaluation des contrôles internes</li> <li>➤ Manuel uniforme d'identification et de mise en œuvre des contrôles internes</li> <li>➤ 90 personnes formées à l'analyse de risques</li> </ul>	Dans le groupe des 90 personnes formées, une sélection sera faite pour assurer la formation continue et la pérennité du projet
A.2.2. Améliorer le cadre normatif des interventions de l'IGF	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Appuyer l'IGF à la normalisation du code déontologique</li> <li>➤ Appuyer l'IGF à se doter d'une charte d'audit</li> <li>➤ Appuyer l'IGF au recueil et à l'exploitation des référentiels d'audit interne</li> <li>➤ Appuyer l'IGF à adapter un guide d'analyse de risques au contexte algérien</li> <li>➤ Appuyer l'IGF à participer dans le processus d'évaluation préalable de l'impact des lois et règlements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Code déontologique</li> <li>➤ Charte d'audit</li> <li>➤ La banque de données et référentiels Guide d'analyse de risques</li> <li>➤ Guide d'évaluation préalable de l'impact des lois et règlements</li> </ul>	
A.2.3. Réaliser une formation en matière d'audit interne orientée certification CIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organiser un séminaire de présentation du CIA (certification en audit interne)</li> <li>➤ Elaborer un planning de formation</li> <li>➤ Préparer les inspecteurs au CIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte rendu du séminaire d'information</li> <li>➤ Planning de formation</li> <li>➤ 90 inspecteurs préparés au CIA</li> </ul>	Les inspecteurs montrent leur détermination à obtenir la certification IIA

Activités à développer	Tâches	Livrables	Hypothèses
A.2.4. Former les inspecteurs des finances à l'utilisation de logiciel d'audit	➤ Organiser une formation sous la forme d'échanges d'expérience	➤ 30 inspecteurs formés	La problématique de l'acquisition des logiciels est résolue
A.2.5. Réaliser une formation portant sur l'audit de performance	➤ Renforcer l'expertise de l'IGF en termes d'audit de performance	➤ 30 inspecteurs formés	
A.2.6. Visites d'études	➤ 2 visites d'étude dans 2 pays européens	➤ Rapports de visite d'étude	
<b>RÉSULTAT 3 : L'IGF a renforcé sa capacité d'évaluer et de contrôler la réalisation des grands projets dans toutes leurs phases</b>			
A.3.1. Appuyer l'IGF à préparer le cadre systémique d'audit et d'évaluation des grands projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Séminaire à la gestion des grands projets</li> <li>➤ Appuyer l'IGF à rédiger le manuel d'analyse des risques liés à la réalisation des grands projets</li> <li>➤ Appuyer l'IGF à acquérir des méthodes normalisées d'évaluation d'impacts des grands projets</li> <li>➤ Organiser des sessions de formation de formateurs en matière d'évaluation des coûts de réalisation des grands projets</li> <li>➤ Séminaire de présentation du guide pilote méthodologique d'analyse d'impact et des effets des grands projets dans le secteur étudié</li> <li>➤ Ateliers sur la méthodologie d'analyse d'impact des grands projets à partir du guide pilote et son adaptation à l'analyse d'impact d'autres projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documents de formation</li> <li>➤ Manuel uniforme d'analyse des risques et des contrôles internes pour des grands projets</li> <li>➤ Guide pilote méthodologique d'analyse d'impact et des effets des grands projets dans le secteur des travaux publics</li> <li>➤ 15 formateurs formés à l'audit et à l'évaluation de réalisation des grands projets</li> <li>➤ Séminaire et ateliers d'analyse d'impact</li> <li>➤ Compte rendu des ateliers</li> <li>➤ Guide pilote sera disponible sur le site de l'IGF remis aux participants sous la forme électronique (clé USB, DVD etc.)</li> </ul>	
A.3.2. Visite d'études	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 visite d'études sous la forme d'échanges d'expérience sur l'évaluation des grands projets</li> <li>➤</li> </ul>	➤ Rapport de visite d'étude	

Activités à développer	Tâches	Livrables	Hypothèses
<b>RÉSULTAT 4 : L'IGF a amélioré sa capacité d'évaluer les politiques publiques</b>			
A.4.1 Elaboration d'une méthodologie d'évaluation des politiques publiques, adaptées au contexte algérien	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Séminaire sur la pratique de l'évaluation des politiques publiques (comparaison des différents modèles)</li> <li>➤ Appuyer l'IGF dans la prise de connaissance de l'environnement institutionnel et de la pratique de l'évaluation des politiques publiques en Algérie</li> <li>➤ Elaboration d'un guide d'EPP propre à l'IGF en tenant compte du contexte algérien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte rendu du séminaire</li> <li>➤ Rapport diagnostic sur la pratique d'évaluation des politiques publiques en Algérie.</li> <li>➤ Guide d'évaluation des politiques publiques.</li> </ul>	
A.4.2. Appuyer l'IGF à la maîtrise des outils de l'EPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation aux techniques de collecte et d'exploitation d'information</li> <li>➤ Formation aux méthodes statistiques notamment la modélisation</li> <li>➤ Formation à l'élaboration et à l'évaluation des indicateurs de performance</li> <li>➤ Organisation d'ateliers en matière de pilotage des missions d'évaluation des politiques publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 90 inspecteurs formés à l'utilisation des outils d'évaluation des politiques publiques</li> <li>➤ Compte rendu des ateliers de restitution de partage d'expérience</li> </ul>	
A.4.3. Ateliers d'échanges d'expérience de l'EPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organisation d'ateliers de partage d'expérience des missions d'évaluation des politiques des services rendus par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un organisme public classé en risque</li> <li>• un EPE classé en risque élevé</li> <li>• une concession d'exploitation d'infrastructure étatique</li> <li>• un partenariat public /privé</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte rendu des ateliers de restitution de partage d'expérience</li> </ul>	
A.4.4. Visite d'études	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 visite d'études sous la forme d'ateliers d'échange d'expérience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapport de visite d'étude</li> </ul>	

## Annexe 2 : Calendrier prévisionnel du jumelage

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Arrivée CRJ en Algérie	X																										
CONFÉRENCES DE LANCEMENT ET DE CLÔTURE DU JUMELAGE																											
Conférence Lancement/Clôture			X																								
R1 : CTIVITES SONT AXEES SUR LES PRINCIPAUX RISQUES POUR LES FINANCES PUBLIQUES ET LES DELAIS																											
A.1.1. Adapter structures nouvelles pratiques					5	5																	5				
A.1.2. Prioriser structures à contrôler		5	5	5	5																		5				
A.1.3. Réaliser cartographie risques entités					10	10	10	10	10	10		5	5	5	5	5	5	5	5	5							
A.1.4. Consolider droit de communication			5	5																	5						
A.1.5. Améliorer système d’information.							5	5	5	5	5																
A.1.6. Concevoir base de données IGF.							5	5																			
A.1.7. Visite d’études						5																					
R2 : L’IGF A RENFORCE SA CAPACITE INSTITUTIONNELLE ET TECHNIQUE DE CONTROLER LES ORGANISMES PUBLICS																											
A.2.1. Adopter approche par les risques		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10															
A.2.2. Améliorer cadre normatif			5	5	5	5	5	5												5	5	5					
A.2.3. Réaliser une formation d’audit interne											5	10	10	10													
A.2.4. Former à utilisation logiciel d’audit														10													
A.2.5. Réaliser formation audit de performance																		10									
A.2.6. Visites d’études												5															
R3 : L’IGF A RENFORCE SA CAPACITE D’EVALUER ET DE CONTROLER LA REALISATION DES GRANDS PROJETS																											
A.3.1. Préparer cadre systémique audit/évaluation															5	5	10	10	10	10		5					
A.3.2. Visite d’études																	5										
R4 : L’IGF A AMELIORE SA CAPACITE D’EVALUER LES POLITIQUES PUBLIQUES																											
A.4.1. Elaborer méthodologie évaluation PP											5	5	5	5	5	5	5										
A.4.2. Appuyer l’IGF maîtrise outils de l’EPP													5	5	5	5	5	5	5	5							
A.4.3. Ateliers d’échanges d’expérience de l’EPP																					5	5					
A.4.4. Visite d’études														5													
COORDINATION DU PROJET DE JUMELAGE																											
Comités de pilotage trimestriels			X			X			X			X			X			X			X			X			
Rapports trimestriels				X		X			X			X			X			X			X			X			
Rapport final [N+1]																									X		
Rapport final de vérification des dépenses [N+2]																										X	
Versement solde par la DUE (ou recouvrement)																											X
Départ du CRJ – Fin de mission/Jumelage																								X	X		