



PAP-APP

Partenariat d'Appui Accéléré par les Pairs

Rapport de projet

ISC Madagascar

Période du juin 2019 à avril 2020

1. Contexte

Evoluant dans des conditions difficiles, la Cour des Comptes, ISC de Madagascar a pu bénéficier du soutien de la Coopération INTOSAI Donateurs en 2017 à travers l'appel mondial à propositions des projets de niveau 2 (GCP tier 2) en vue du renforcement des capacités de l'ISC. Cette initiative a été coordonnée par la suite avec le programme de Partenariat d'Appui Accéléré par les pairs (PAP-PAP) et a abouti à l'élaboration du Plan stratégique de l'ISC et du projet de mise en œuvre y afférent. Mené par l'IDI et le CREFIAF, ce programme a été lancé à Yaoundé-Cameroun en Octobre 2018 par un accord de coopération tripartite avec l'ISC.

Les deux initiatives visent à donner à l'ISC les moyens de faire progresser ses capacités et ses performances en veillant à ce que d'une part tout renforcement de capacités émane de la Cour et soit transcrit dans son plan stratégique et d'autre part, à développer une coopération avec les donateurs et les fournisseurs de soutien.

Pour la première année d'exécution (d'octobre 2018 à mai 2019), les jalons fixés dans le Plan d'activité ont été effectivement respectés. La réunion annuelle du Comité directeur à Kinshasa en juin 2019 a pu faire ressortir les progrès réalisés.

Le présent rapport consiste à présenter les réalisations de l'ISC à fin avril 2020 par rapport aux résultats attendus dans le cadre de l'accord de coopération et à évaluer la réussite du projet. En outre, l'accord de coopération de la phase 2 du programme PAP-PAP étant en cours de finalisation, ce rapport s'attachera également à développer les défis et à réactualiser les risques liés au contexte national et international.

2. Progrès et plans actualisés

Réalisations et résultats attendus

Résultats de l'ISC	Indicateurs	Principaux résultats attendus (Activités à réaliser)	Etat Actuel
1. Gestion stratégique renforcée	Indicateur du cycle de planification stratégique CMP-ISC -3 Cible : Score 2 (de l'ISC) d'ici la fin de 2019 - Cadre de mesure de la performance Mesure : Méthodologie CMP-ISC-3	a. Évaluation des besoins en vue de l'élaboration d'un plan stratégique b. Plan stratégique basé sur une évaluation des besoins et contenant des éléments de base pour une performance efficace de la CDC MADAGASCAR c. Elaboration d'un Plan opérationnel avec une orientation claire sur les performances et les résultats,	a. RAPPORT D'EVALUATION DES BESOINS SIGNE PAR LE CHEF DE L'ISC ET TRANSMIS A L'IDI (SCORE 0 A L'EVALUATION DU CYCLE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE – SAI 3 EN 2018) b. PLAN STRATEGIQUE ELABORE SUR LA BASE DU RAPPORT D'EVALUATION DES BESOINS INCLUANT DES INDICATEURS DE PERFORMANCE c. PLAN OPERATIONNELELABORE ET PARTAGE AVEC L'IDI

Résultats de l'ISC	Indicateurs	Principaux résultats attendus (Activités à réaliser)	Etat Actuel
		en particulier une indication du nombre d'audits à effectuer annuellement en relation avec le mandat et les capacités de la CDC MADAGASCAR	
2. Soutien externe suffisant, efficace et coordonné pour le renforcement des capacités	<p>Si l'ISC a établi des accords de soutien au renforcement des capacités permettant la mise en œuvre du plan stratégique.</p> <p>Cible : fin 2019</p> <p>Mesure : L'évaluation qualitative de l'ISC s'il y a des dispositions de support (d'assistance) externes suffisantes pour chaque objectif dans le plan stratégique :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Soutien demandé 2. Soutien confirmé 	<p>a. Un plan complet et global pour des soutiens externes indiquant le soutien financier et technique externe nécessaire à la mise en œuvre du plan stratégique, y compris les projets prioritaires et les propositions de projets.</p> <p>b. La CDC MADAGASCAR a un personnel dédié au programme et la responsabilité de la coordination du soutien externe.</p> <p>c. Requêtes pour le soutien des partenaires</p>	<p>a. LE DRAFT 0 DES PROPOSITIONS DE PROJETS DIFFUSE AUPRES DES FOURNISSEURS DE SOUTIEN.</p> <p>PLAN DE SOUTIEN EN COURS D'ELABORATION</p> <p>b. EQUIPE DEDIEE AU PAP-APP</p> <p>c. REQUETE PARTIELLE DE SOUTIEN PAR LA DIFFUSION DU PROGRAMME ANNUEL DE TRAVAIL DE 2020</p>
3. Sensibilisation au genre assurée au sein de la CDC et audits budgétaires sensibles au genre effectués	<p>Si les plans mis à jour au niveau de l'ISC contiennent des stratégies efficaces liées au genre, à l'inclusion et à la diversité.</p> <p>Cible : fin 2019</p> <p>Mesure : évaluation qualitative</p>	<p>Stratégies pour la promotion du genre et la conduite d'audits budgétaires sensibles au genre dans les plans stratégique et opérationnel</p>	<p>PAS DE STRATEGIE POUR LA PROMOTION DU GENRE</p> <p>LES RESPONSABILITES AU SEIN DE L'ISC SONT EQUITABLEMENT REPARTIES ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES.</p> <p>PLAN STRATEGIQUE CONSACRANT UN OBJECTIF DEDIE AU GENRE, L'INCLUSION ET LA DIVERSITE</p> <p>DECLINAISON DE L'OBJECTIF DEDIE AU GENRE, L'INCLUSION ET LA DIVERSITE DANS LE PLAN OPERATIONNEL</p>

Jalons et plans actualisés

Jalon	Mois initialement prévu	Mois fin escompté	Mois effectif	Activités en bref et commentaires
Établir les fonctions du projet	Aout 2018	Septembre 2018	Oct 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Séminaire de la Haute Direction aboutissant la signature de l'Accord de Coopération en Oct-2018. - Equipe stratégique mise en place - Dotation d'un équipement informatique à l'équipe stratégique -Dotation de moyens de communication à l'équipe stratégique en Sept-2018.
Evaluation de besoins	Sept 2018	Décembre 2018	Jan 2019	<ul style="list-style-type: none"> - TdR développés pour l'évaluation des besoins en Sept 2018 - Atelier d'évaluation des besoins en Oct-2018 - Rapport final sur le statut et les besoins de l'ISC élaboré et diffusé en Jan-2019
Consultations des parties prenantes sur les attentes en matière de développement de l'ISC	Oct 2018	Mars 2019	Avril 2019	<ul style="list-style-type: none"> -TdR développés pour la consultation des parties prenantes en février 2019 -Identification des parties prenantes en mars 2019 -Lancement de la préparation des matériels et la logistique pour la consultation des Parties Prenantes (Février 2019) -Tenue du séminaire de consultation des parties Prenantes le 2 Avril 2019avec le rapport sur le statut et les besoins de l'ISC et le Draft 0 du Plan Stratégique comme documents de base - Restitution orale des attentes des parties prenantes à la fin du séminaire
Planification stratégique et opérationnelle	Oct 2018	Octobre 2019	Oct 2019	<ul style="list-style-type: none"> -TdR développés pour la planification stratégique et opérationnelle en Décembre 2018 -Atelier National sur la planification stratégique et opérationnelle en Janvier 2019 - Elaboration du Draft 0 du Plan Stratégique en Mars 2019 - Révision du Draft 0 en Avril 2019 -Elaboration du Draft 1 du Plan Stratégique en Mai 2019 <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> - Révision du Draft1 du Plan Stratégique en Août 2019 (mise en avant de l'impact des priorités du Plan Stratégique sur la vie des citoyens) - Elaboration du Draft 2 du Plan Stratégique en Janvier 2020 (insertion des indicateurs de performances) - Tirage d'un échantillon du Plan Stratégique Mars 2020 – correction en cours

Jalon	Mois initialement prévu	Mois fin escompté	Mois effectif	Activités en bref et commentaires
Planification de soutien externe de long terme		Décembre 2019		-Création du Groupe de soutien aux projets en juin 2018 - Tenue de réunions de coordination avec l'IDC (INTOSAI DONATOR CORPORATION) et le GSP en 2018 et 2019 - Communication continue au GSP sur l'avancement du programme ----- - TdR développés pour la planification du soutien externe en sept-2019 - Atelier sur l'élaboration de propositions de projets et la planification du soutien externe en oct-2019 - Présentation du Draft 0 du Plan de soutien aux projets au GSP en nov-2019 - Visite de l'IDI à Antananarivo pour la planification du PAP-APP phase 2 et la rencontre avec les parties prenantes; réunion avec le GSP en janv-2020 -Approbation du projet de l'ISC par le Conseil d'administration de l'IDI mars 2020
Gestion de projet		Juin 2020		- 1er Rapport annuel sur l'avancement du projet en juin 2019 - 1 ^{ère} Réunion annuelle du comité de pilotage en juin 2019

3. Réussites

En termes de gestion stratégique, l'ISC de Madagascar a connu une forte évolution par rapport au score initial attribué par les équipes des Pairs suivant l'indicateur du cycle de planification stratégique CMP-ISC -3. En effet, le score avoisinant 0 en début du projet est à 2 après réévaluation. Le respect des différents jalons a permis la réussite de ce projet mais également les différents facteurs ci-après y ont fortement contribué :

- Capacités de l'ISC à mobiliser le GSP
- Implication des parties prenantes
- Respect des délais
- Engagement et multidisciplinarité de l'équipe stratégique

En effet, la première année d'exécution du programme PAP-APP au sein de l'ISC de Madagascar s'est concrétisée principalement par les réalisations suivantes :

- La création d'une équipe dédiée à la planification stratégique appuyée par l'équipe des pairs en termes de renforcement de capacités et de partage d'expériences;
- La mise en place de moyens de communication entre l'équipe focale et l'équipe des pairs;
- La signature de l'accord de coopération entre l'IDI, le CREFIAF et l'ISC;
- L'élaboration du rapport sur le statut et l'évaluation des besoins de l'ISC avec la participation de tous ses membres;

- La diffusion du rapport sur le statut et l'évaluation des besoins de l'ISC aux parties prenantes;
- La diffusion du rapport sur le statut et l'évaluation des besoins de l'ISC à l'équipe des Pairs et via le site web de l'IDI
- L'élaboration d'un plan stratégique basé sur les besoins de l'ISC;
- Consultation des parties prenantes externes sur leurs attentes;
- L'amélioration du Plan stratégique tenant compte des besoins des parties prenantes;
- La mise en place et l'implication du Groupe de soutien aux projets de l'ISC tout au long du processus à travers divers canaux de communication ;

La deuxième partie du programme concerne la finalisation des documents stratégiques, l'élaboration des propositions de projets et la planification du soutien externe.

Les plans stratégique et opérationnel

Des travaux ont été réalisés en août 2019 par l'équipe focale assistée par l'équipe des pairs sur l'amendement du draft 0 du Plan stratégique par rapport aux normes et valeurs des ISC. En effet, afin de soutenir la volonté de la Cour à contribuer à l'amélioration de la gouvernance publique et de la vie des citoyens en général, l'équipe a pris en considération les objectifs nationaux inscrits dans le Plan National du Développement. Cette activité a nécessité la redéfinition des résultats et objectifs stratégiques, et l'identification des capacités prioritaires. Aussi, les drafts 1 et 2 ont été améliorés dans ce sens.

Le plan stratégique est actuellement en phase de correction finale avant l'édition.

Pour le plan opérationnel quinquennal, il fait ressortir les différents jalons et les budgets y afférents. Il est actuellement disponible avec d'éventuelles mises à jour.

La sensibilisation de tout le personnel sur documents stratégiques définitifs sera réalisée dans la même période que le lancement de la phase de mise en œuvre.

Les propositions de projets et le plan de soutien

Lors de l'atelier de planification du soutien externe à Lomé en octobre 2019, l'équipe stratégique a développé des propositions de projets de mise en œuvre du Plan stratégique et élaboré un projet de plan de soutien externe comprenant principalement :

- le perfectionnement professionnel,
- le système d'audit
- l'engagement des parties prenantes,
- le TIC et le cadre juridique.

L'ISC a retenu un projet unique avec des sous-composantes pour assurer une bonne coordination des interventions entre les composantes de soutien.

A cet effet, le document du projet a été présenté aux membres du GSP en janvier 2020 lors de la visite des représentants de l'IDI et du CREFIAF à Antananarivo. Par ailleurs, l'IDI a été sollicité par l'USAID pour diriger certaines composantes du projet et de prendre la responsabilité financière y afférente. Cette rencontre a donc été une occasion d'éclairer toutes les parties prenantes sur le soutien de

chaque partenaire et de permettre à l'IDI de se positionner par rapport à la planification de la phase 2 du PAP-APP.

En mars 2020, le projet a été approuvé par le Conseil d'administration de l'IDI. Le développement du projet et la mise à jour du plan de soutien sont prévus être réalisés jusqu'au deuxième semestre de l'année. En parallèle, le programme de travail annuel 2020 de l'ISC a été diffusé auprès des partenaires de soutien pour financer les activités en cours.

4. Défis et évaluation actualisée des risques définie dans la phase 1

Risque	Description	Mesures de contrôle par la Cour des Comptes de Madagascar	Mesures de contrôle par l'équipe de pairs	Niveau de risque prenant les mesures de contrôle en compte (faible, moyen ou élevé)	Actions entreprises et réévaluation des risques
Politique	<p>L'élection présidentielle s'est tenue en Novembre 2018. En la matière, le risque s'est situé essentiellement dans l'éventualité d'une crise postélectorale:</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'instabilité pouvant aboutir à la non-exécution du Projet et au retrait potentiel de l'appui des différents partenaires techniques et financier au pays <p>la restriction budgétaire ne permettant pas à l'ISC d'assurer sa contribution financière dans le cadre du projet.</p>	<p>Sensibilisation des parties prenantes à l'intérêt du plan stratégique de l'ISC et leur implication dans les différentes étapes du processus de son élaboration et de sa mise en œuvre pour alléger l'impact d'une crise politique éventuelle sur l'ISC</p> <p>Implication certaines parties prenantes pertinentes dans la planification stratégique</p>	<p>. La bonne planification des activités</p> <p>Appui de l'équipe de Pair auprès des partenaires financiers et techniques</p>	<p>. Moyen</p> <p>Moyen</p>	<p>- Le contexte politique est favorable à la mise en place d'une ISC forte (vision présidentielle, politique de bonne gouvernance de l'Etat)</p> <p>-Plan stratégique aligné aux priorités nationales: favorables au maintien du partenariat avec les fournisseurs de soutien</p> <p>RISQUE LEVE</p>

Risque	Description	Mesures de contrôle par la Cour des Comptes de Madagascar	Mesures de contrôle par l'équipe de pairs	Niveau de risque prenant les mesures de contrôle en compte (faible, moyen ou élevé)	Actions entreprises et réévaluation des risques
Intervention des agences d'exécution dans la gestion des aides extérieures	<p>Les agences d'exécution interviennent de différentes manières dans la mise en œuvre des projets financés par les bailleurs (élaboration de Termes de références par les bénéficiaires, éligibilité des dépenses, ...).</p> <p>Dans ce cadre, il existe différents risques tels que la lourdeur des procédures et l'allongement des délais dans la mise en œuvre des différentes phases des projets ou d'éventuels mécontentements entre les bénéficiaires et l'agence d'exécution choisi par les partenaires techniques et financiers.</p>	<p>Pour pallier ce risque, la Cour propose :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Soit la signature d'une Convention d'obligation de rétrocession des fonds -Soit l'insertion d'une ligne spécifique pour le projet dans le programme de l'ISC de Madagascar au sein du budget du Ministère de la Justice -Soit préciser au sein d'une convention les rôles et responsabilités respectifs des parties : bénéficiaires et agences d'exécution 	<p>Soutien à l'engagement des parties prenantes</p> <p>Soutien à la réunion du groupe d'appui au projet</p>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Forte implication de l'agence dans les projets en cours concernant l'ISC en collaboration avec quelques partenaires suite à l'amélioration du dialogue entre l'agence et l'ISC • Possibilité pour l'IDI de devenir une agence d'exécution responsable de certaines composantes du projet de l'ISC <p>RISQUE ATTENUÉ</p>

Risque	Description	Mesures de contrôle par la Cour des Comptes de Madagascar	Mesures de contrôle par l'équipe de pairs	Niveau de risque prenant les mesures de contrôle en compte (faible, moyen ou élevé)	Actions entreprises et réévaluation des risques
Manque de ressources humaines au niveau de l'ISC	<p>Le personnel de l'ISC de Madagascar est en nombre réduit et se trouve pour la plupart affecté à une activité déjà prédéfinie.</p> <p>Détachement du personnel de l'ISC : La gestion des carrières des Magistrats ne dépend pas de l'ISC mais est confiée au Conseil Supérieur de la Magistrature. Dans certains cas, des Magistrats peuvent être affectés sans l'aval de l'ISC</p>	<p>L'ISC de Madagascar, par son organisation, assure la disponibilité des personnes allouées pour le projet.</p> <p>Les membres de l'équipe stratégique s'engagent à rester au sein de l'ISC jusqu'à la fin du projet</p> <p>intégrer toutes les activités du projet aux tâches en cours des ISC, afin de réduire au maximum le fardeau supplémentaire imposé au personnel des ISC</p>	Implication permanente de l'équipe des paires dans la réalisation du projet	. Moyen	<p>. Optimisation de la gestion des ressources humaines disponibles</p> <p>. Des projets de financement de nouvelles activités déjà en cours de négociation pour les prochaines années.</p> <p>RISQUE MAINTENU</p>

Risque	Description	Mesures de contrôle par la Cour des Comptes de Madagascar	Mesures de contrôle par l'équipe de pairs	Niveau de risque prenant les mesures de contrôle en compte (faible, moyen ou élevé)	Actions entreprises et réévaluation des risques
Manque d'infrastructure de communication	L'infrastructure de communication n'est pas en adéquation avec les besoins du projet pour le mener à termes.	<p>Requête auprès de l'IDI en vue d'obtenir les infrastructures nécessaires au bon déroulement du projet.</p> <p>L'ISC assure le déploiement des dites infrastructures.</p>	soutien pour faciliter la communication entre l'équipe des pairs et la Cour des Comptes Madagascar	.Moyen	<p>. ISC dotée d'une facilité de communication, opérationnelle depuis février 2019</p> <p>RISQUE ATTENUÉ</p>
Non adhésion des parties prenantes	La non-implication des parties prenantes dans le processus de planification stratégique peut éventuellement constituer un facteur de blocage dans la mise en œuvre	L'ISC de Madagascar assure la gestion des relations avec les parties prenantes internes et externes.	Soutien aux activités qui favorisent l'engagement des parties prenantes	Elevé	<p>Amélioration des relations avec les parties prenantes externes suite à la consultation en avril 2019</p> <p>Les parties prenantes sont impliquées dès le début de la planification stratégique</p> <p>RISQUE ATTENUÉ</p>
Indépendance de l'ISC	Indépendance fonctionnelle de l'ISC vis-à-vis de l'Exécutif	Adoption des textes relatifs à l'indépendance	Plaidoyer au niveau de l'Exécutif et du Parlement	ELEVÉ	Amélioration des relations avec l'Exécutif et le Parlement

Risque	Description	Mesures de contrôle par la Cour des Comptes de Madagascar	Mesures de contrôle par l'équipe de pairs	Niveau de risque prenant les mesures de contrôle en compte (faible, moyen ou élevé)	Actions entreprises et réévaluation des risques
		administrative et financière de l'ISC			Projet d'adhésion dans le programme d'indépendance de l'IDI RISQUE MAINTENU

La **CRISE SANITAIRE** due au Covid-19 ainsi que le **CONFINEMENT** qui en découle présente un **RISQUE TRES ELEVE** pour l'ISC de Madagascar dans l'atteinte de ses objectifs notamment dans la mise en œuvre de son plan stratégique. En effet, cette pandémie perturbe d'une manière significative le fonctionnement normal de l'ISC et présente fortement un risque d'aboutir à une restriction budgétaire.

5. Coordination du Soutien externe (groupe de soutien aux projets)

Mis en place en mai 2018 à travers l'initiative de la Coopération INTOSAI Donateurs, le Groupe de soutien au projet est actuellement composé de la Cour des Comptes, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, l'Ambassade de France, l'USAID, le Service de Coopération et d'Action Culturelle, l'IDI et l'agence d'exécution malgache PREA.

L'ISC préside le groupe et la Banque Mondiale en assure la vice-présidence.

Les membres du GSP sont informés régulièrement de l'évolution de la mise en œuvre du PAP-APP. La communication s'effectue à travers des réunions mais aussi par voie électronique :

PERIODE	OBJET DE LA COMMUNICATION
Mai 2018	Réunion d'ouverture du programme GCP avec la Coopération INTOSAI Donateurs et les fournisseurs de soutien
Mai 2018	Deuxième réunion avec la Coopération INTOSAI Donateurs : constitution du GSP et communication sur la signature d'un accord de coopération PAP-APP
Juin 2018	Réunion sur l'organisation et le fonctionnement du GSP
Janvier 2019	Communication de l'avancement du PAP-APP lors de la réunion de coordination de financement des projets d'activités de la Cour avec les fournisseurs de soutien
Février 2019	Communication par mail du rapport d'évaluation des besoins
Mars 2019	Communication du canevas du Plan stratégique 2020-2024
Avril 2019	Communication de l'avancement PAP-APP lors de la réunion de coordination de financement des projets d'activités de la Cour avec les fournisseurs de soutien
Juillet 2019	Communication de l'avancement PAP-APP : - réunion annuelle du Comité de pilotage PAP-APP à Kinshasa en juin 2019 - Plan stratégique et opérationnel - IDI/CREFIAC et l'USAID parmi les nouveaux membres de l'ISC
Novembre 2019	Réunion de présentation du plan stratégique de l'ISC
Janvier 2020	Réunion avec l'IDI sur la planification de la phase 2 du programme PAP-APP
Avril 2020	Communication du Programme annuel de travail -2020 pour le financement des activités

ANNEXE : Evaluation de la planification stratégique de l'ISC

SAI 3 Scoring Madagascar Mai 2020.xlsx

ISC-3- Cycle de planification stratégique				Équipe d'évaluation			Contrôle de qualité (vérification des faits)			Réponse de l'équipe d'évaluation au contrôle qualité	
Dimension I	CRITÈRES pour évaluer la performance	Satisfait ou non Satisfait	Source de preuve	Explication	D'accord avec l'évaluation? (Oui Non)	La preuve est suffisante?	Recommandations				
(i) Contenu du plan stratégique	a) Le plan stratégique en vigueur est basé sur une évaluation des besoins au regard des principaux aspects organisationnels et les lacunes ou les Domaines où la performance doit être améliorée qui ont été recensés. Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI	oui	- Rapport d'évaluation des besoins - Questionnaire d'évaluation des besoins - Revue Documentaire - Fiche de présence lors de l'atelier de validation du plan stratégique - Plan stratégique 2020-2024 - Matrice de mise en oeuvre (Plan stratégique page 2à à 23) - Objectif stratégique N°3 du résultat stratégique N°2 (PAGE 12)	L'évaluation des besoins a fait l'objet : - d'une revue documentaire - de questionnaires d'évaluation des besoins - d'un atelier de validation afin d'associer tout le personnel dans la démarche d'élaboration du plan stratégique avec un accompagnement de l'Equipe des pairs dans tout le processus	OUI	OUI					
	b) Le plan stratégique intègre un cadre des résultats, un cadre logique ou un référentiel similaire qui présente les buts dans une séquence logique (p. ex. mission-vision-but-objectifs ou intrants-activités-produits-résultats/effets). Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI	oui		Le plan stratégique intègre une logique d'intervention (page 2-3) avec mission, vision, valeurs de l'ISC, résultats, objectifs, activités, indicateurs et les risques	OUI	OUI					
	c) Le plan stratégique contient un nombre raisonnable d'indicateurs servant à mesurer l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'ISC (par exemples ses livrables extérieur (rapports), les capacités internes, sa communication avec les parties prenantes et le cadre légal) Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI	oui		Le plan stratégique intègre des indicateurs pour chaque résultat stratégique et chaque activité associé à un objectif stratégique défini avec l'appui de l'Equipe des Pairs notamment dans le respect des normes (page 6 à 18)	OUI	OUI					
	d) Le plan stratégique est accompagné par une grille de mise en oeuvre ou un document semblable qui définit et classe par ordre de priorité les projets à réaliser pour atteindre les buts et les objectifs du plan stratégique, et qui expose les risques liés à sa réalisation. Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI	oui		Le plan stratégique intègre une matrice de mise en oeuvre (page 20 à 23)							
	e) « Les attentes des parties prenantes et les risques « émergents » sont pris en compte dans les plans stratégiques (...) de manière adapté ». ISSAI 12:5	oui		Un atelier a été réalisé afin d'associer les parties prenantes et d'intégrer leurs attentes dans le processus d'élaboration du plan stratégique. Les différents risques associés aux objectifs stratégiques ont par ailleurs été identifiés. De même, les risques émergents associés à l'évolution de l'administration publique (comme le développement du e-gouvernance) et aux défis liés aux priorités nationales ont été intégrés au plan stratégique au niveau du résultat stratégique n°1							
	f) Le plan stratégique en vigueur est basé sur une évaluation du cadre institutionnel dans lequel évolue l'ISC (p. ex. pratiques officielles et officieuses régissant les activités de l'ISC, gouvernance du pays, économie, politique et gestion des finances publiques), et de la capacité des principales parties intéressées d'utiliser les rapports de l'ISC. Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI	oui		Le plan stratégique prend en compte l'analyse du cadre juridique et institutionnel de l'ISC dont la loi organique n°2004-036 du 1er octobre 2004 sur la Cour Suprême et les trois Cours la composant, l'Initiative Emergence Madagascar (IEM) et le Plan Emergence Madagascar (PEM) 2019-2023. Cette analyse a abouti à la formulation du résultat stratégique n°2, objectifs stratégiques n°3 et n°4. Les relations avec les parties prenantes de l'ISC sont prises en charge au niveau de l'objectif stratégique n°2 du résultat stratégique n°2 susmentionné. Cette partie s'appuie sur les résultats des travaux entrant dans le cadre de la stratégie d'implication des parties prenantes de l'ISC							
g) Si nécessaire et approprié, le plan stratégique comprend des mesures conçues pour renforcer le contexte institutionnel.	oui	Le plan stratégique intègre les mesures pour renforcer le contexte institutionnel en l'intégrant dans l'objectif stratégique n°3 du résultat stratégique n°2 (page 12)									
Criteria for scoring dimension		Note									
Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.		4									
Note = 3: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.											
Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.											
Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.											
Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.											

ISC-3- Cycle de planification stratégique									
Dimension I	CRITÈRES pour évaluer la performance	Équipe d'évaluation			Contrôle de qualité (vérification des faits)			Réponse de l'équipe d'évaluation au contrôle qualité	
		Satisfait ou non Satisfait	Source de preuve	Explication	D'accord avec l'évaluation? (Oui Non)	La preuve est suffisante?	Recommandations		
(ii) Contenu du plan annuel/opérationnel	<i>Un plan annuel efficace doit:</i>								
	a) Donner une définition claire des activités, des échéanciers et des responsabilités.	oui	- Matrice de mise en œuvre incorporé dans le plan stratégique - Plan opérationnel	- Le plan opérationnel détaille les activités, les échéanciers et les responsabilités - une matrice du plan opérationnel est disponible mais n'est pas annexée au plan stratégique 2020-2024 (la matrice de mise en œuvre annexée est une version compacte du plan opérationnelle)	???			LE PLAN OPERATIONNEL EST UN DOCUMENT A PART MATRICE DE MISE EN ŒUVRE DISPONIBLE LES DOCUMENTS DOIVENT ETRE MIS A JOUR	
	b) Couvrir tous les principaux services de soutien de l'ISC, tels que gestion financière, ressources humaines et formation, technologies de l'information, infrastructure, etc.	oui	plan opérationnel	Etant une déclinaison du plan stratégique, le plan opérationnel intègre tous les besoins de l'ISC en ressources humaines, formation, équipements et technologies de l'information					
	c) Faire clairement renvoi au plan stratégique.	oui	Le plan stratégique et le Plan opérationnel	Le plan opérationnel est une déclinaison des résultats stratégiques, des objectifs stratégiques ainsi que des activités insérés dans le Plan stratégique					
	d) Être lié à un budget ou en contenir un, et montrer que les besoins en ressources pour réaliser les activités prévues ont été pris en compte.	oui	- Plan de soutien externe - Plan de projet	Les ressources liées aux activités sont valorisées dans le plan opérationnel. Le budget nécessaire aux différentes activités est évalué dans la matrice de mise en œuvre	Je suis d'accord qu'il contient un budget. Toutefois, montre-t-elle bien les différentes sources de financement et la façon de prioriser les activités si le financement n'est pas fourni intégralement? Je m'attends à ce que le plan opérationnel montre les fonds du budget du gouvernement approuvé, en addition aux fonds par le biais d'un soutien externe. I agree it contains a budget. However, does it show well the different funding sources, and how to prioritize activities if funding is not provided in full? I would expect the operational plan to show the funds from the approved government budget, in addition to funds through external support.			Reconsidérer	NON : LE CRITERE N'EST PAS TOTALEMENT SATISFAIT. LE PLAN OPERATIONNEL PREVOIT LE BUDGET NECESSAIRE A LA REALISATION DES ACTIVITES, MAIS AU STADE ACTUEL LES SOURCES DE FINANCEMENT NE SONT PAS TOUTES IDENTIFIEES
	e) Contenir une évaluation des risques.	oui	plan opérationnel	Les risques définis dans le plan stratégique sont pris en compte dans le plan opérationnel notamment dans la programmation des activités et en termes de projection des coûts					
	f) Comporter des indicateurs pour les produits et les résultats qui soient mesurables.	oui	plan opérationnel	toutes les activités, sous activités sont assorties d'indicateurs SMART					
	g) Fournir les données de référence de la performance courante et les jalons des principaux indicateurs.	oui	plan opérationnel	Les jalons sont fournis dans le plan opérationnel					
Criteria for scoring dimension		Note							
Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.		3							
Note = 3: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.									
Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.									
Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté									
Note = 0: Aucun des critères susmentionnés n'est respecté.									

ISC-3- Cycle de planification stratégique								
Dimension	CRITÈRES pour évaluer la performance	Équipe d'évaluation			Contrôle de qualité (vérification des faits)			
		Satisfait ou non Satisfait	Source de preuve	Explication	D'accord avec l'évaluation? (Oui/Non)	La preuve est suffisante?	Recommandations	
(iii) Processus de planification organisationnelle	Le processus de planification stratégique est efficace si:							
	a) La responsabilité à l'égard du processus se situe en haut lieu: les cadres supérieurs et le dirigeant de l'ISC y participent et ils en assurent la prise en charge.	Oui	- Plan stratégique (pages 1924) - Convocations par mail des membres de la direction à l'atelier de validation du PS	L'implication et l'engagement du Président de la Cour des Comptes (PCC) et du Commissaire Général du Trésor Public (CGTP) se reflètent dans la page 1 et 24 du plan stratégique. La finalisation et la validation du plan stratégique se sont effectuées en plusieurs étapes, à travers différentes réunions et ateliers, notamment: a) atelier réunissant le PCC, le CGTP, les Présidents de Chambre, les Conseillers, les représentants du Parquet Général et les représentants du Greffe et des services de soutien, b) Réunion en staff conjoint élargi entre les hauts responsables du Siège et du Parquet pour préparation de l'atelier de validation du Plan stratégique c) atelier de validation du plan stratégique et des documents annexes par les Présidents de Chambre				OUI : différents documents attestent de l'implication des différents échelons de responsabilité au sein de l'ISC aussi bien au niveau du siège que du Parquet Général, notamment : - E-mail portant convocation des Présidents de Chambre et de l'Équipe stratégique lors de l'Atelier de validation du Plan stratégique et des documents annexes (matrice de mise en oeuvre, plans opérationnels, ...) - (octobre 2019) cf. Conv PS 1 - E-mail de convocation du staff conjoint élargi réunissant les responsables du Siège et du Parquet Général en préparation de l'atelier de validation du Plan stratégique - (septembre 2019) cf. Conv PS 2 - E-mail portant convocation des membres du staff élargi du Siège (PCC, Présidents de Chambre et Conseillers) ainsi que de représentants du Parquet Général - (août 2019) cf. Conv PS 3
	b) Participation: chaque personne de l'organisation est invitée à prendre part à la planification stratégique à sa façon. (incluant tout le personnel de la Cour de la Comptes dont les personnels d'appui, les chauffeurs...)	Oui	- Communication à toutes les chambres sur l'élaboration du Plan d'audit 2020-2024 - Fiche de présence lors de l'atelier sur la planification stratégique et opérationnelle	L'avis des différents membres de l'ISC a été pris en compte à travers des questionnaires, des échanges permanents et des ateliers de validation.				OUI : Outre l'implication des responsables de l'ISC dans la finalisation et la validation du Plan stratégique et des différents plans et documents y afférant, les autres membres du personnel de l'ISC ont également participé à la confection dudit plan, entre autres : - les membres des différentes Chambres, par leurs observations et propositions, ont contribué à la confection d'un plan d'audit à long terme duquel ont été dérivés les audits et contrôles juridictionnels prévus dans le Plan opérationnel cf. Reunion PO - Plan audit - un atelier sur la planification stratégique et opérationnelle a réuni l'ensemble du personnel de l'ISC en février 2019 en vue de définir et classer les besoins prioritaires de l'ISC cf. Atelier PS et Conv atelier PS
	c) Diverses parties intéressées extérieures sont consultées au cours du processus.	Oui	- Fiche de présence à l'atelier de consultation des parties prenantes - PV de réunions du GSP - communications par mail avec les membres du GSP	Un atelier a été dédié à la consultation des parties prenantes. Des réunions et des communications par mail ont été réalisées avec les membres du Groupe de soutien au projet				OUI : Un atelier dédié à la consultation des parties prenantes a été organisé en avril 2019. Ci-joints : l'invitation à l'Atelier, l'Ordre du jour et la liste des participants cf. Invitation, Invitation p.2, Liste des participants De même, des réunions avec les membres du Groupe de Soutien au Projet (GSP) réunissant certaines parties prenantes ont été organisés. cf. PV GSP 26-11-2019 et Capture GSP 26-11-2019
	d) Communication: il y a une communication effective des plans organisationnels à tous les membres de l'organisation.	Oui	-Fiches de présences des réunions mensuelles des membres de la Cour - Programme de travail annuel 2020	Un atelier sur la planification stratégique et opérationnelle a été organisé avec tout le personnel de l'ISC. Réunion de validation du plan stratégique avec staff conjoint et administration en oct 2019. Information des membres des différentes Chambres via membres du staff (Communication top-down : partage des informations au sein des Chambres et des services de soutien) Le Programme de travail annuel 2020, déclinaison du plan opérationnel est communiqué à tout le personnel.	Ce critère concerne la communication du plan final, et non sur la participation du personnel au processus de planification. Le plan stratégique et opérationnel final a-t-il été communiqué au personnel? This criteria is about communication of the final plan, and not about involvement of staff in the planning process. Was the final strategic and operational plan communicated to staff?			OUI : Le plan stratégique a été validé par la Haute Direction de l'ISC lors de l'atelier d'octobre 2019. Le processus de validation a été inclusif faisant participer les différents niveaux et les membres de l'ISC. Le plan stratégique et les différents plans qui en découlent ont été par ailleurs présentés et discutés lors des réunions mensuelles rassemblant tout le personnel de l'ISC. → FICHES DE PRESENCE Le Programme de travail annuel 2020, déclinaison du plan opérationnel est communiqué à tout le personnel en début d'année
	e) Le plan stratégique est rendu public. ISSAI 20:2 (pour tout le monde sans exception - publication PS mais pas de publication du plan opérationnel)	Non		La présentation publique du plan stratégique se fera lors du lancement de la mise en œuvre				
	f) Il existe un processus de suivi annuel/intra-annuel des progrès au regard du plan stratégique et du plan annuel/opérationnel.	Non		la mise en place du système de suivi est en cours				
	g) La planification est organisée, c'est-à-dire que les responsabilités, les actions et l'échéancier pour l'élaboration du plan stratégique sont clairement définis.	Oui	- Liste des membres de l'équipe stratégique	L'élaboration du plan stratégique et des différents documents qui en découlent a été répartie entre les membres de l'équipe stratégique, appuyée par 3 observateurs.				OUI : Les tâches relatives à l'élaboration du plan stratégique et des différents documents qui en découlent ont été réparties entre les membres de l'équipe stratégique.
	h) Dans un effort de continuité, le dernier plan stratégique était établi au moment où la période de planification stratégique précédente se terminait.	Non		Le dernier plan stratégique est terminé en 2017				
	i) Le processus de planification stratégique fait l'objet d'une évaluation de sorte que la prochaine ronde de planification puisse profiter des points relevés.	Oui		L'évaluation du processus de planification stratégique pour 2020-2024 est en cours	Il n'a pas été fait aussi loin que je peux comprendre. Une certaine évaluation du processus est effectuée dans le cadre du rapport de phase 1 pap-APP et des leçons apprises. Vous pouvez envisager de faire une évaluation plus appropriée avec l'équipe de planification stratégique à un stade ultérieur ou vous pouvez vous rencontrer au bureau. This has not been done as far as I can understand. Some evaluation of the process is done as a part of the PAP-APP phase 1 report and lessons learned identified there. You may consider doing a more proper evaluation with the			NON : Aucune évaluation n'a encore été réalisée.
Criteria for scoring dimension		Note						
Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.								
Note = 3: Au moins sept des critères susmentionnés sont respectés.								
Note = 2: Au moins quatre des critères susmentionnés sont respectés.		2						
Note = 1: Au moins deux des critères susmentionnés sont respectés.								
Note = 0: Moins de deux critères susmentionnés sont respectés.								

ISC-3- Cycle de planification stratégique								
Dimension 1	CRITÈRES pour évaluer la performance	Équipe d'évaluation			Contrôle de qualité (vérification des faits)			
		Satisfait ou non Satisfait	Source de preuve	Explication	D'accord avec l'évaluation? (Oui/Non)	La preuve est suffisante?	Recommandations	
							Réponse de l'équipe d'évaluation au contrôle qualité	
(iv) Suivi et rapports sur la performance	En ce qui concerne la mesure et les rapports sur la performance de l'ISC:							
	a) "Les ISC évaluent leurs activités et leurs performances dans tous les domaines (...) et rendent compte sur ces activités et sur ces performances." ISSAI 20:5 (i.e. comprenant un examen sommaire de la performance de l'ISC au regard de sa stratégie et de ses objectifs annuels).	Oui	???	Le rapport sur le statut et l'évaluation des besoins fait état des performances de l'ISC avant l'élaboration du Plan stratégique 2020-2024. Les modalités de suivi-évaluation de la performance de l'ISC sont prévues dans le document de ce plan stratégique et seront mis en place	Non		Ce critère signifie un rapport sur l'exécution réelle de l'opéra. Un rapport trimestriel ou similaire. Peut être comme un colcon pour le statut dans le plan opérationnel. Si cela n'est pas fait, la notation doit être non. This criteria means a report on actual execution of the operational. A quarterly report or similar. Could be like a coloum for status in the operational plan. If this is not made, the scoring should be "no".	NON
	b) Les ISC utilisent des indicateurs de performance pour mesurer la réalisation d'objectifs de performance interne. Manuel de planification stratégique pour les Institutions supérieures de contrôle de l'IDI (prise en compte des indicateurs quantitatifs et qualitatifs)	oui	???	Le plan stratégique contient des indicateurs de résultats	Non		Ce critère exige que l'ISC fasse ce suivi et qu'elle soit documentée. avoir un plan pour le faire ne suffit pas. Change la notation à "non". This criteria requires the SAI to do this monitoring and have it documented. Having a plan to do it is not enough. Change scoring to "non".	NON
	c) "Les ISC peuvent aussi utiliser des indicateurs de performance afin d'évaluer la qualité des audits pour le Parlement, les citoyens et les autres parties prenantes." ISSAI 20:6 (par exemple définir des indicateurs pertinents pour des parties prenantes spécifiques, ou mesurer la satisfaction des parties prenantes).	oui	???	Chaque activité est assortie d'un indicateur de performance	non		Ce critère exige que l'ISC fasse ce suivi et qu'elle soit documentée. avoir un plan pour le faire ne suffit pas. Change la notation à "non". This criteria requires the SAI to do this monitoring and have it documented. Having a plan to do it is not enough. Change scoring to "non".	NON : Les relations avec les parties prenantes sont prises en compte au niveau de l'objectif stratégique n°2 du résultat stratégique n°2. Les indicateurs prévus à ce niveau portent sur la sensibilisation des parties prenantes et le suivi de la mise en oeuvre de la stratégie d'implication des parties prenantes notamment par la publication de rapports. Aucun indicateur ne parle expressément de la qualité des audits au regard des besoins de ces parties prenantes. Toutefois, il importe de noter que la mise en oeuvre de cette stratégie est actuellement en cours. Elle se matérialise, par exemple, par la création de plateformes comme ARADIA rassemblant l'ISC et 16 organisations de la Société Civile (OSC) et dont le protocole d'accord a été signé en mars 2020. Destiné à promouvoir la coopération entre les deux parties, les besoins en informations des OSC et leur appréciation de la qualité des audits peuvent être discutés au sein
	d) "Les ISC assurent un suivi de leur visibilité publique, de leurs résultats et de leur impact grâce au recueil d'opinions externes." ISSAI 20:6	Oui	???	La création d'une cellule de communication est prévue dans le plan stratégique	non		Ce critère exige que l'ISC fasse ce suivi et qu'elle soit documentée. avoir un plan pour le faire ne suffit pas. Change la notation à "non". This criteria requires the SAI to do this monitoring and have it documented. Having a plan to do it is not enough. Change scoring to "non".	NON
	e) Lorsque c'est pertinent, les ISC publient des statistiques mesurant l'impact des audits de l'ISC, tels que les économies et les gains d'efficacité des programmes gouvernementaux. Communiquer et promouvoir la valeur et les avantages des ISC: ligne directrice de l'INTOSAI, page 8 (non traduit en français) (types de statistiques comme Une fraude équivaut à 2 écoles) (types de statistiques qui marquent) (actes ayant un impact direct dans la vie de la population) (justification de l'existence de l'institution)	non		Le prochain rapport public de la Cour des Comptes inclura les chiffres clés	non			NON : Le rapport public de la Cour des Comptes inclura les chiffres clés à partir de 2021
	En plus du rapport annuel sur la performance de l'ISC:							
	f) "Les ISC publient des rapports publics sur les résultats des examens réalisés par des pairs et des évaluations externes indépendantes." ISSAI 20:9	Non		Si une évaluation par les Pairs s'effectue dans l'année, l'ISC insérera les résultats dans le prochain rapport public				
g) Les ISC rendent publiques les normes d'audit et les méthodologies d'audit principales qu'elle applique. ISSAI 12:8 (faire connaître à l'audité ses droits et ses obligations matérialisé par des documents)	non		- uniquement des références des normes d'audit dans le rapport surtout pour les administrateurs et non rendus publics - présentation des normes et les méthodologies verbalement lors des premières visites des entités auditées - pas de souci majeur pour les contrôles juridictionnels incluant les comptables publics					
Criteria for scoring dimension		Note						
Note = 4: Tous les critères susmentionnés sont respectés.		0						
Note = 3: Au moins cinq des critères susmentionnés sont respectés.								
Note = 2: Au moins trois des critères susmentionnés sont respectés.								
Note = 1: Au moins un des critères susmentionnés est respecté.								
Note = 0: Aucun des critères susmentionnés ne sont respectés.								

Notation SAI-3

	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	Note
Evaluation/ISC	4	4	2	2	3
Contrôle qualité	4	4	2	0	2
Réévaluation/ISC	4	3	2	0	2