



# PLAN STRATÉGIQUE 2019 - 2023



# PLAN STRATÉGIQUE 2019 - 2023



# TABLE DES MATIÈRES

Message du Conseil de l'IDI	3
Message du Docteur Harib Al Amimi, Président de l'Institution de contrôle des finances publiques des Émirats arabes unis et Président du Comité directeur de l'INTOSAI	5
<b>A. RÉSUMÉ ANALYTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2019 -2023 DE L'IDI</b>	<b>6</b>
Vision, mission et valeurs de l'IDI	7
Le Plan stratégique en bref: la proposition de valeur de l'IDI	8
Priorités stratégiques de l'IDI	10
<b>B. PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE L'IDI</b>	<b>12</b>
Pourquoi soutenir les ISC ?	13
Quelle est la contribution de l'IDI ?	13
Les axes de travail de l'IDI	15
Les Priorités transversales de l'IDI	25
Les Piliers de l'IDI	26
<b>C. COMPOSITION DU PORTEFEUILLE ET MODÈLE DE PRESTATION DE SERVICES</b>	<b>32</b>
Équilibrer l'aide mondiale, régionale et individuelle	33
Déployer le programme d'aide bilatérale de l'IDI	35
Intégrer une perspective de genre sur l'ensemble du Plan stratégique	36
Garantir l'efficacité et l'inclusion, Sortir d'un modèle d'aide individuelle aux ISC	37
L'approche de l'IDI concernant l'exécution des programmes	38
<b>D. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE L'IDI</b>	<b>40</b>
Des équipes professionnelles, des systèmes renforcés	41
Resserrer les liens avec les parties prenantes, obtenir davantage de soutien	41
Bonne gouvernance et Stabilité financière	42
Changement climatique et environnement	43
Surveillance et Évaluation	43
<b>E. SURVEILLANCE ET ÉVALUATION</b>	<b>44</b>
Cadre de résultats	45
Hypothèses et Gestion du risque	48
Annexe 1. Contexte du Plan stratégique de l'IDI	51
Annexe 2. Cartographie des priorités stratégiques de l'IDI et de l'INTOSAI	57
Sigles et acronymes	59



## MESSAGE DU CONSEIL DE L'IDI

Nous avons le plaisir de vous présenter le Plan stratégique de l'IDI 2019 - 2023, dans lequel l'IDI présente les actions qu'elle mettra en œuvre pour soutenir les ISC de pays en développement dans les efforts qu'elles déploient pour améliorer durablement leur performance et leurs capacités, au bénéfice des citoyens.

Les évaluations menées et le retour d'expérience des ISC et d'autres partenaires montrent que l'IDI a largement réussi la mise en œuvre de son Plan stratégique 2014 - 2018. Ce nouveau plan s'appuie sur les succès enregistrés par l'INTOSAI et l'IDI, et porte l'ambition clairement affichée d'une montée en puissance de l'appui aux ISC de pays en développement, d'apporter, de manière encore plus efficace, une aide de long terme, prévisible et pérenne dans des domaines essentiels pour la performance des ISC. Les ISC dépendent de l'environnement dans lequel elles interviennent. Le Rapport d'inventaire 2017 a montré que la performance des ISC progressait dans de nombreux domaines. Elles rencontrent toutefois des difficultés majeures en ce qui concerne certains aspects critiques de leur action, comme l'indépendance et la professionnalisation. Ce plan marque une nette réorientation stratégique avec l'introduction d'axes de travail à long terme, qui apporteront aux ISC une aide renforcée, globale et personnalisée en matière d'indépendance, de gouvernance, de professionnalisme et de pertinence. L'IDI souhaite ainsi répondre aux besoins exprimés par les ISC et traiter les chantiers prioritaires identifiés dans le Rapport d'inventaire.

Conscients que chaque ISC rencontre des difficultés qui lui sont propres, mais également des opportunités spécifiques, nous nous acquittons de notre mission en continuant à fournir une aide individuelle aux ISC pour chaque axe de travail, et un programme d'aide bilatérale pour les ISC faisant face à des difficultés majeures. Cette aide vient s'ajouter aux initiatives régionales et mondiales prioritaires de l'IDI, pour garantir qu'aucune ISC n'est oubliée. L'intégration de la problématique de l'égalité hommes-femmes dans ce Plan stratégique est une autre source de satisfaction. Nous sommes convaincus qu'elle contribuera à recentrer l'attention sur cette question au sein de l'IDI, à favoriser la prise de conscience, la réflexion créative et la prise en compte de l'égalité hommes-femmes dans l'activité d'audit des ISC. Si l'IDI est une entité juridiquement distincte, elle n'en reste pas moins un organe de l'INTOSAI, comme en témoignent les statuts et le Plan stratégique de l'INTOSAI. À ce titre, le Plan stratégique de l'IDI s'appuie sur des succès de l'INTOSAI, comme les Normes internationales des ISC (ISSAI). Il s'inscrit dans le cadre du Plan stratégique de l'INTOSAI et soutient les objectifs stratégiques et les priorités transversales de l'organisation.

L'IDI veut montrer l'exemple au sein de la communauté des ISC. Lors de l'élaboration de ce plan, une place centrale a été accordée à la consultation des parties prenantes. L'IDI a réalisé une analyse et une enquête auprès des parties prenantes, en amont de rencontres et de visioconférences avec des groupes cibles. La synthèse des résultats a permis d'identifier plusieurs problématiques clés, qui ont été soigneusement étudiées pour formuler différents choix stratégiques. Les orientations et options stratégiques émergentes ont ensuite été débattues au sein des Commissions et Régions de l'INTOSAI, et des bailleurs. À l'occasion d'une réunion au mois de juin 2018, le Conseil de l'IDI a fixé l'orientation stratégique du plan. Il a ensuite été rédigé et diffusé largement auprès des parties prenantes pour consultation, avant examen et validation lors de la réunion du Conseil de l'IDI de novembre 2018. En novembre 2018, le Comité directeur de l'INTOSAI a soutenu une motion appelant le Congrès 2019 de l'INTOSAI à endosser ce plan. Ce processus consultatif a été pensé dans le but de garantir la cohérence avec le plan stratégique de l'INTOSAI et d'emporter une large adhésion au sein de la communauté de l'INTOSAI et des parties prenantes, dont les bailleurs, les agences des Nations Unies et les organisations de la société civile (OSC) concernées. Nous avons hâte de travailler avec la communauté de l'INTOSAI, les partenaires de développement et les autres parties prenantes pour mettre en œuvre ce Plan stratégique dans un effort concerté, afin de renforcer les actions de contrôle des finances publiques pour le compte des citoyens partout dans le monde.

## MESSAGE DU DOCTEUR HARIB AL AMIMI

Président de l'Institution de contrôle des finances publiques des Émirats arabes unis et Président du Comité directeur de l'INTOSAI.

C'est avec grand plaisir que je m'exprime aujourd'hui en soutien au Plan stratégique 2019 - 2023 de l'IDI. Jamais au cours de mon mandat à la présidence de l'INTOSAI, l'importance du rôle de l'IDI ne s'est démentie. L'une des principales difficultés, ces dix dernières années, a été de trouver l'équilibre entre l'ambition d'une mission rendue avec toujours plus d'efficacité et la réalité des capacités des ISC.

Dans une large mesure, l'IDI est nos yeux et nos oreilles. Pour autant, elle doit aussi faire la preuve de sa valeur auprès de ses parties prenantes, dont les partenaires de développement. Cela peut s'accompagner de difficultés, comme lorsqu'il lui a été demandé d'obtenir des résultats dans des délais peu réalistes. La mise en œuvre des ISSAI en est un bon exemple. Le programme 3i est en cours depuis près de 6 ans, et a permis d'obtenir de réelles avancées. Pourtant, au départ, les partenaires de développement et les acteurs de l'audit avaient estimé que ce processus pourrait être achevé dans des délais plus courts.

C'est dans ce contexte qu'il faut saluer l'émergence des Axes de travail. L'indépendance des ISC ne va pas de soi, le paysage de l'audit est en constante évolution et les attentes toujours plus fortes malgré, bien souvent, un recul des ressources disponibles. Dans ce contexte, il est essentiel de mettre en place une stratégie de long terme pour des ISC professionnelles, bien gouvernées et indépendantes. Autant de qualités nécessaires pour assurer la pertinence et la pérennité de notre action. C'est ce que l'IDI continuera de promouvoir dans l'environnement de nos ISC.

L'autre question centrale à laquelle la stratégie doit répondre est la question du comment. Les modèles permettant d'établir des partenariats avec les ISC, les Régions et les autres parties prenantes peuvent s'avérer complexes et il est important de définir précisément les responsabilités de chacun dans ce cadre. Aux différentes méthodes s'ajoutent les initiatives de l'IDI, comme le Manuel de gestion stratégique des ISC, qui sont déjà bien ancrées. La réussite des projets repose pour beaucoup sur la méthode initialement retenue pour les nombreux types d'interventions. L'IDI est ouverte et innovante en la matière, et propose des modèles intéressants. Une autre mission majeure de l'IDI est celle de plate-forme d'information pour la communauté de l'INTOSAI. Par son Enquête mondiale et son Rapport d'inventaire, l'IDI contribue largement à jeter des ponts entre les communautés de l'INTOSAI et des bailleurs. En cela, l'IDI favorise le retour d'expérience sur les politiques générales et les normes, sur leur mise en œuvre au niveau national.

Par ses présentations à l'occasion des principaux forums de l'INTOSAI, l'IDI porte la réflexion des parties prenantes clés et donne à comparer la situation des différentes ISC. L'IDI possède une connaissance approfondie de l'environnement des ISC, ce qui lui permet d'apporter des éclairages précieux, au-delà d'une simple mission de conseil. Les connaissances et l'expérience acquises sont un moyen de rendre compte au niveau de tous les membres de l'INTOSAI. Pour cela, j'exprime à l'IDI toute ma gratitude.

Pour terminer, j'aimerais souligner les résultats obtenus par l'IDI sur le précédent cycle stratégique. Toute la communauté de l'INTOSAI salue la croissance des effectifs et l'augmentation du nombre de programmes proposés et réalisés. Un certain nombre des idées et initiatives exposées par ce Plan stratégique découlent naturellement de cette réussite. Il ne fait pour moi aucun doute que ce nouveau cycle qui s'annonce libérera encore davantage l'énergie, l'enthousiasme et les contributions positives que la communauté des ISC a pu apprécier jusqu'ici.





# A RÉSUMÉ ANALYTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2019 – 2023 DE L'IDI



## Vision, mission et valeurs de l'IDI

### NOTRE VISION

Des Institutions supérieures de contrôle créatrices de valeur et d'avantages, qui contribuent à améliorer les pratiques de gouvernance du secteur public et la qualité des services publics, et font une différence dans la vie des citoyens.

### NOTRE MISSION

L'Initiative de développement de l'INTOSAI accompagne les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de pays en développement pour les aider à renforcer durablement leur performance et leurs capacités. L'IDI fait partie de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et travaille avec les Commissions d'objectifs de l'INTOSAI, les Organisations régionales, les ISC et d'autres partenaires pour assurer l'indépendance, la bonne gouvernance, le professionnalisme et la pertinence des ISC.

### NOS PRINCIPES FONDAMENTAUX

Le travail de l'IDI est guidé par trois principes fondamentaux, qui se sont précisés avec le temps et sont le reflet de notre éthique en tant qu'organisation et de notre longue expérience organisationnelle et professionnelle. Ils se renforcent mutuellement et contribuent à la réalisation de la vision et de la mission de l'IDI:

Figure 1 Principes fondamentaux de l'IDI

#### UNE IDI EFFICACE

- Répondre aux besoins des ISC
- Viser l'excellence professionnelle
- Viser l'excellence professionnelle
- Innover et s'adapter aux évolutions de l'environnement des ISC
- Travailler avec l'INTOSAI et les autres partenaires pour une évolution positive et durable
- Travailler avec l'INTOSAI et les autres partenaires pour une évolution positive et durable

#### UNE IDI RESPONSABLE

- Agir avec déontologie et respect
- Mesurer et rendre compte de sa propre performance
- Appliquer des processus ouverts et transparents

#### UNE IDI INCLUSIVE

- Promouvoir et soutenir l'égalité hommes-femmes et la diversité sous toutes ses formes
- Offrir à chacun des chances égales de participer
- N'écarter aucune ISC, en prenant en considération les besoins et spécificités des institutions et de leur personnel, y compris des plus vulnérables

## Le Plan stratégique en bref: la proposition de valeur de l'IDI

L'IDI est un **organe autonome de l'INTOSAI**, à but non lucratif, mandaté pour aider les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) de pays en développement à renforcer durablement leur performance et leurs capacités.

L'IDI fait depuis sa création **partie intégrante de la communauté de l'INTOSAI**. Elle se démarque par la mission qui lui a été confiée, à savoir répondre aux besoins de toutes les ISC de pays en développement sans être tenue par les intérêts géographiques ou politiques particuliers d'un pays ou d'un autre. L'IDI est dirigée par des dirigeants d'ISC, nommés au mérite. Son personnel est composé de professionnels expérimentés issus des ISC, de professionnels de l'audit et de la communauté des bailleurs. Elle peut obtenir une aide financière ou en nature auprès des ISC et des bailleurs du monde entier. Cela fait d'elle un **partenaire de confiance pour les organes et régions de l'INTOSAI et les ISC**, capable d'instaurer un dialogue entre les ISC et la communauté des bailleurs, et de trouver les ressources nécessaires aux initiatives de renforcement des capacités au bénéfice de toutes les ISC de pays en développement.

Le travail de l'IDI s'appuie sur les réussites de l'INTOSAI, comme les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). L'IDI optimise sa création de valeur pour les ISC en se concentrant sur les domaines où elle possède un avantage comparatif sur les autres organismes d'appui, par sa position et son expérience spécifiques. À partir de 2019, l'IDI procédera à deux réorientations stratégiques<sup>1</sup>:

- Concentrer ses efforts sur **quatre axes de travail**, pour soutenir **l'indépendance, la bonne gouvernance, le professionnalisme et la pertinence des ISC**. Ces travaux seront mis en œuvre aux niveaux mondial et régional, ainsi qu'à l'échelle des ISC. Les axes de travail incluront le développement et la mise en œuvre de biens publics mondiaux (BPM), ainsi que la diffusion des enseignements acquis et d'initiatives de formation. Ils impliqueront également la création de plates-formes ressources, le développement du rôle de centre de connaissances et d'innovation, un travail de communication et de promotion, ainsi que le soutien à des groupes d'ISC présentant des besoins similaires.
- Commencer à intégrer pleinement une **perspective de genre** à travers une série de mesures, notamment l'intégration progressive d'une analyse de ces questions dans la conception et la mise en œuvre de toutes les initiatives de l'IDI.

L'IDI continuera à apporter une **aide individuelle aux ISC** pour accompagner le changement durable, à l'intérieur des axes de travail et en tant que fournisseur d'aide bilatérale intervenant en dernier recours. Cette aide visera deux groupes: tout d'abord, les ISC qui démontrent qu'elles sont impliquées et préparées, à travers leur participation aux initiatives de l'IDI, mais qui ont besoin d'un soutien renforcé pour garantir la pérennité du changement; deuxièmement, les ISC dont la situation est jugée fragile et d'autres ISC faisant face à des obstacles significatifs à leur développement.

Sa participation active dans le dialogue pour la définition des politiques mondiales en matière d'aide aux ISC, combinée à son expérience de la mise en œuvre des normes d'audit au niveau national, fait de l'IDI un acteur idéalement positionné pour créer une boucle de rétroaction entre la politique et la pratique. Dans ce rôle, elle peut apporter à l'INTOSAI, l'organisme de référence en matière de contrôle externe des finances publiques, un précieux retour d'expérience.

L'IDI joue par ailleurs **au niveau mondial un rôle de renforcement de l'aide aux ISC**. Pour y parvenir, elle appuie les partenaires stratégiques, y compris les Régions de l'INTOSAI, assure le suivi de la performance des ISC, met en relation le soutien des bailleurs et les besoins des ISC, et s'engage dans des actions de promotion et de communication visant à maintenir et à renforcer l'aide aux ISC. Certains aspects de ce rôle mondial visent à soutenir les objectifs du **Protocole d'accord conclu entre l'INTOSAI et la communauté des bailleurs**, fondé sur la coordination et le dialogue entre la Coopération INTOSAI-Donateurs et l'IDI.

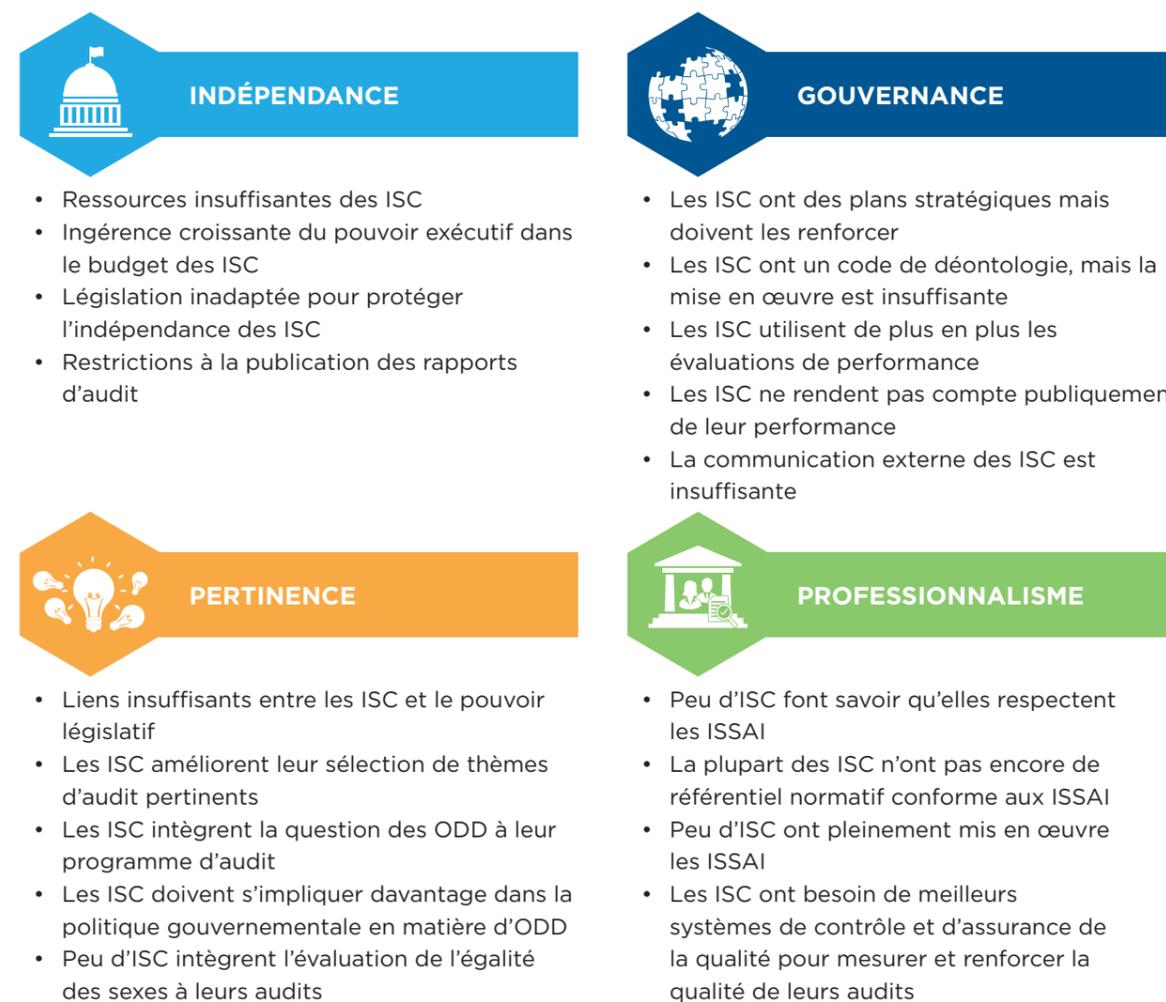
<sup>1</sup> En l'absence de terminologie commune aux organes de l'INTOSAI et aux partenaires de développement, l'IDI continuera à utiliser comme point de départ la définition internationale des situations de fragilité et la liste harmonisée des situations de fragilité publiée par la Banque mondiale. En revanche, à l'intérieur de chaque axe de travail, l'IDI étudiera la possibilité d'apporter son aide à des ISC de pays de développement ne figurant pas sur la liste mais qui font face à des obstacles significatifs à leur développement.

Par sa position unique, l'IDI peut fournir un appui durable, axé sur les besoins des bénéficiaires, qui favorise l'autonomisation des ISC et la sensibilisation aux problématiques de genre et de la coopération entre pairs comme autant d'éléments essentiels pour renforcer les capacités à long terme. Cette approche allie théorie et application pratique, grâce à différentes initiatives comme les évaluations encadrées, les audits coopératifs, la formation professionnelle et les mécanismes de revue de qualité. Elle regroupe le **renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles** pour rendre possible l'amélioration durable de **l'indépendance, de la gouvernance, du professionnalisme et de la pertinence des ISC**.

## LA SITUATION DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES AU PLAN MONDIAL (2017)

Partout dans le monde, les ISC doivent relever de nombreux défis pour renforcer leurs capacités et leur performance, et apporter de la valeur et des avantages aux citoyens. Les ISC sont souvent freinées dans leur action, dans un environnement où les principes élémentaires de transparence et de responsabilité font défaut. Elles doivent aussi parfois compter avec un pouvoir législatif qui ne les soutient pas totalement ou qui n'utilise pas le produit de leur travail. Le schéma suivant illustre en résumé la situation des capacités et de la performance des ISC au niveau mondial. Pour la plupart, les ISC de pays en développement ne parviennent pas à combler leur retard. Le groupe des pays les moins développés, qui compte plusieurs États fragiles, est nettement en retard à plusieurs égards.

Figure 2 Situation globale des capacités et de la performance des ISC

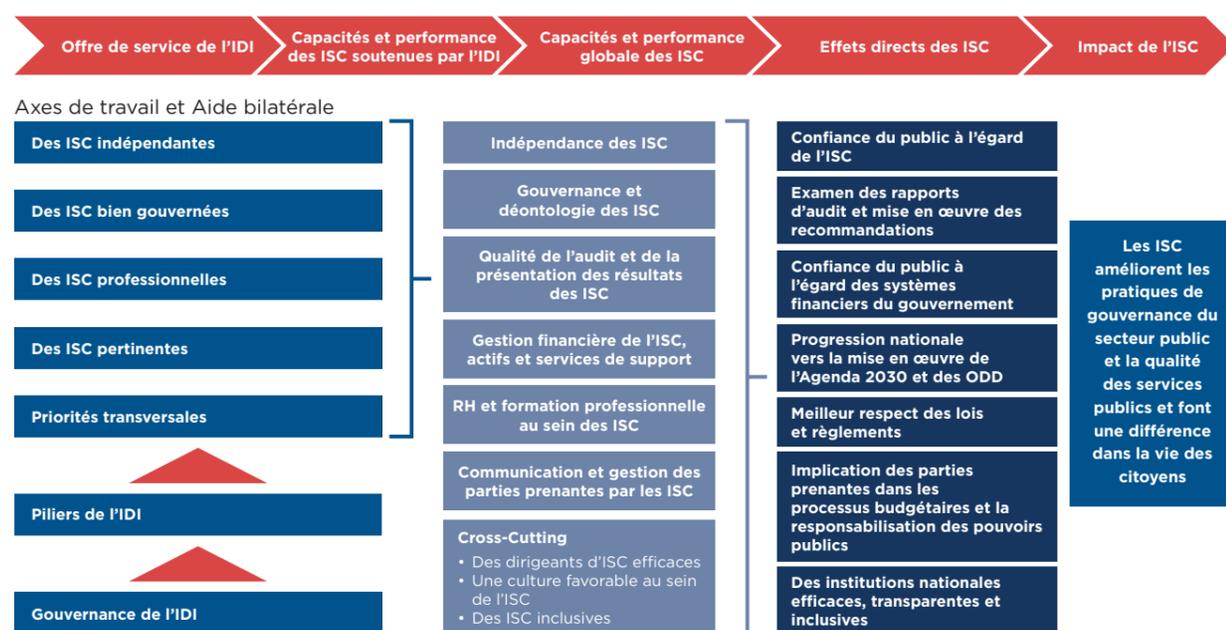


Source: D'après le Rapport d'inventaire 2017 de l'IDI

## Priorités stratégiques de l'IDI

En réponse aux difficultés et aux besoins des ISC, l'IDI a identifié certaines priorités stratégiques visant à créer de la valeur pour les ISC. Ces priorités sont exprimées sous la forme de **quatre axes de travail**, accompagnés de priorités transversales. En complément, **quatre piliers** viendront renforcer chaque axe de travail et contribuer à la réussite de ce plan. Le cadre de résultats (figure ci-dessous) expose les priorités stratégiques, ce qu'il faut pour réussir leur mise en œuvre et les résultats que l'IDI espère obtenir. En définissant ces priorités stratégiques, l'IDI reconnaît l'immense étendue des attentes et des besoins liés au développement des ISC, mais le caractère limité des ressources disponibles. Elle répartira donc de façon ciblée entre ses priorités stratégiques et au sein de chacune d'entre elles pour gérer au mieux le risque de saupoudrage des ressources.

Figure 3 Cadre de résultats de l'IDI



### UN CHANGEMENT DE STRATÉGIE POUR AUGMENTER L'IMPACT ET LA DURABILITÉ

Le point de départ du Plan stratégique 2019 – 2023 tient dans le constat qu'il est nécessaire de pérenniser les améliorations de performance et de capacités des ISC et d'augmenter l'impact des ISC sur la vie des citoyens. Pour y parvenir, il faut apporter de la visibilité à long terme sur les aides octroyées et se concentrer davantage sur les grandes priorités des ISC. L'aide doit être mieux intégrée, tenir compte davantage des problématiques de genre et mieux exploiter le potentiel des avantages comparatifs de l'IDI. Ce constat a donné lieu à deux réorientations stratégiques pour l'IDI:

- L'abandon des programmes au profit **d'axes de travail**: une aide continue et régulière au renforcement des capacités des ISC, chaque axe couvrant un réseau de fonctions interconnectées au sein de l'ISC.
- L'intégration d'une **perspective de genre** dans l'ensemble du Plan stratégique. L'IDI intégrera une analyse de l'égalité hommes-femmes dans la conception et la diffusion de ses initiatives, et renforcera les capacités internes en la matière.

En adoptant les axes de travail, l'IDI accorde une plus grande importance à **l'aide individuelle aux ISC** pour renforcer au maximum la pérennité et l'impact des améliorations de la performance des ISC. L'IDI a commencé à fournir une aide individuelle aux ISC au cours du précédent cycle de planification stratégique. Elle souhaite renforcer cet aspect de l'appui, en faire une caractéristique centrale de l'approche par les axes de travail.

Ces changements stratégiques ont par ailleurs des implications profondes pour l'IDI en tant qu'organisation. Ils ont des conséquences sur le type d'appui apporté par l'IDI et sur les modalités de son exécution.

- **Croissance**: les changements de stratégie nécessiteront une augmentation progressive des effectifs et des ressources financières de l'IDI. Les axes de travail intègrent une dimension mondiale plus significative: ils consomment donc davantage de ressources que les programmes. Ils supposent également d'apporter une aide individuelle aux ISC qui ont besoin d'un accompagnement renforcé pour garantir la pérennité des améliorations apportées. L'IDI compte en outre intensifier son travail sur l'indépendance des ISC, étendre son aide bilatérale et chercher à intégrer une perspective de genre dans l'ensemble de ses initiatives.
- **Équilibrage entre les rôles de catalyseur et de fournisseur d'appui joués par l'IDI**: dans son rôle de catalyseur, l'IDI établira des partenariats avec les organes de l'INTOSAI, en particulier les Régions, et les accompagnera dans leur rôle de fournisseur d'appui. Elle facilitera aussi la mise en relation des ISC et des organismes qui proposent un appui. Dans son rôle de fournisseur d'appui, l'IDI appuiera des groupes d'ISC dans le cadre de chaque axe de travail et fournira une aide limitée aux ISC en situation de fragilité dans le cadre de sa politique d'aide bilatérale (en tant que fournisseur d'appui intervenant en dernier recours).
- **Partenariats stratégiques**: le partenariat a toujours été — et sera toujours — un principe fondamental de l'IDI. Pour élargir et approfondir son action, l'IDI aura besoin d'établir des partenariats renforcés, de long terme, avec les organes de l'INTOSAI, les Régions et d'autres organisations. L'IDI mettra en place des partenariats dans son approche de diffusion des initiatives et étudiera des modèles de partenariat innovants. Elle entend gérer le risque associé aux partenariats, notamment en apportant son aide à certains partenaires clés pour les renforcer si nécessaire.
- **Une aide individuelle ciblée aux ISC**: à l'intérieur de chaque axe de travail, l'IDI apportera une aide individuelle ciblée à certaines ISC, en s'appuyant sur des processus de sélection transparents. Cette aide sera répartie entre deux catégories d'ISC. D'une part, les ISC qui ont démontré un réel engagement pour le renforcement de leurs capacités en participant aux initiatives de l'IDI, mais qui ont besoin d'un soutien complémentaire pour garantir la pérennité des améliorations apportées, d'autre part, les ISC qui travaillent dans un environnement difficile et rencontrent des obstacles significatifs.
- **N'écarter aucune ISC des dispositifs**: l'IDI veillera à l'équilibre de son portefeuille, en y incluant des initiatives fondées sur les capacités d'audit et les organisations matures, des initiatives individualisées pour les ISC qui en sont encore aux premiers stades de leur développement, et une aide aux ISC où la fonction d'audit et d'autres systèmes fondamentaux sont inopérants.
- **Garantir un ciblage efficace des ressources**: pour veiller à l'utilisation optimale des ressources qui lui ont été confiées, l'IDI exposera clairement ses principes d'action et diffusera des documents d'orientation sur la mise en œuvre, la surveillance et le suivi de l'état de préparation des ISC et de leurs déclarations d'engagement. Des infractions répétées et significatives aux déclarations d'engagement des ISC pourront entraîner la mise en place de nouvelles conditions au maintien de l'aide, voire remettre en cause la participation future des ISC concernées aux initiatives de l'IDI.

### TRANSITION TO THE NEW STRATEGIC PLAN

IDI plans to transition to its new strategic priorities and make the strategic shifts over the first half of the strategic plan period. In some areas, the shift to work streams has already begun, while in other areas IDI has a portfolio of existing programmes which will be delivered to participating SAIs under their current format. The growth in IDI will be gradual. It is expected that these processes will not be complete until the end of 2021. This growth and the proposed transition depend on IDI's ability to secure a significant scaling-up of its resources. IDI will actively seek to expand its core (unearmarked) financial support, and support aligned to work streams and other strategic priorities. It will ensure support received is aligned with the IDI Strategic Plan and gives IDI flexibility and independence in implementation. The mid-term review of the Strategic Plan will provide an opportunity to assess the extent to which the transition to the new Strategic Plan has been made.



## B PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE L'IDI

### Pourquoi soutenir les ISC?

L'efficacité du contrôle externe exercé par les ISC est un élément essentiel de la gestion des finances publiques (GFP) et de la bonne gouvernance. Ce contrôle exerce un effet positif sur la performance du secteur public et sur le niveau de la corruption dans le secteur public. Le contrôle du secteur public est en outre reconnu comme un facteur important pour restaurer la confiance envers le gouvernement et renforcer les relations entre l'État et la société.

Les ISC sont des parties prenantes clés de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD). Elles se posent en exemple d'institutions efficaces, responsables et inclusives. Elles utilisent leurs audits pour mettre en évidence les possibilités d'amélioration des services publics.

Les ISC sont par ailleurs des partenaires importants pour les partenaires de développement, dont les financements accordés aux pays en développement passent par l'appareil d'État. Les ISC aident ces organisations à gérer les risques fiduciaires et les risques liés à l'efficacité des actions de développement. Pour ces différentes raisons, les citoyens, les États et les partenaires de développement ont tous intérêt au renforcement des ISC (voir aussi l'Annexe 1).

### Quelle est la contribution de l'IDI?

L'IDI aide les ISC à devenir plus efficaces, responsables et inclusives, à faire la différence sur le plan de la gouvernance du secteur public et des services rendus aux citoyens. Pour que les ISC puissent remplir ce rôle, elles doivent contribuer aux effets directs de l'amélioration du respect de la législation visant la réalisation des ODD. Pour ce faire, elles doivent publier des rapports d'audits professionnels et pertinents, montrer l'exemple dans le secteur public et communiquer efficacement avec les parties prenantes. Elles ont donc besoin de collaborateurs professionnels, de capacités organisationnelles, d'un cadre institutionnel adapté favorisant leur indépendance, d'un environnement efficace en matière de gouvernance et de GFP. Elles ont aussi besoin de dirigeants compétents, d'une culture propice à l'autonomisation, à l'inclusion et à l'efficacité.

**Le Cadre de gestion stratégique de l'ISC**, proposé par l'IDI, expose ci-dessous les éléments caractéristiques d'une ISC efficace, inclusive et responsable. Ensemble, les six domaines (A à F)<sup>2</sup> des capacités et de la performance des ISC contribuent aux effets directs de l'action des ISC et à leur rôle dans l'amélioration de la vie des citoyens. **En définitive, l'intégralité du travail de l'IDI a pour objectif de renforcer les capacités et la performance des ISC de pays en développement sur la base de ce modèle.** L'appui aux ISC fourni par l'IDI s'articule selon quatre axes de travail (et trois priorités transversales), comme le montre la Figure 3 ci-dessus. Ce sont les **priorités stratégiques** de l'IDI, que nous allons développer ci-après.

<sup>2</sup> Ces domaines sont alignés sur le cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC), qui fournit une base pour évaluer les besoins des ISC et mesurer la performance des ISC dans la durée, en référence aux ISSAI et à d'autres bonnes pratiques internationales.

**DÉFINIR LE GENRE**

La notion de genre renvoie aux rôles, comportements, activités et attributs qu'une société considère à un moment donné comme étant appropriés pour les hommes et les femmes. Outre les attributs sociaux et les opportunités associés au fait d'être un homme ou une femme et aux relations entre les femmes et les hommes et les filles et les garçons, elle renvoie également aux relations entre femmes et aux relations entre hommes. Ces attributs, opportunités et relations sont le résultat d'une construction sociale, d'un apprentissage tout au long du processus de socialisation. Ils dépendent du contexte et du moment, ils sont évolutifs. Cette notion détermine ce que l'on attend d'une femme ou d'un homme, ce qui lui est permis et ce qui est apprécié chez elle ou lui dans un contexte donné. La plupart des sociétés ont établi des différences et des inégalités entre femmes et hommes en ce qui concerne les responsabilités, l'accès aux ressources et la maîtrise de ces ressources, ainsi que la possibilité de prendre des décisions. Les problématiques de genre s'inscrivent dans le contexte socioculturel au sens large, au même titre que d'autres critères importants pour une analyse socioculturelle, dont la classe, le niveau de pauvreté, l'appartenance ethnique, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.

Source: ONU Femmes

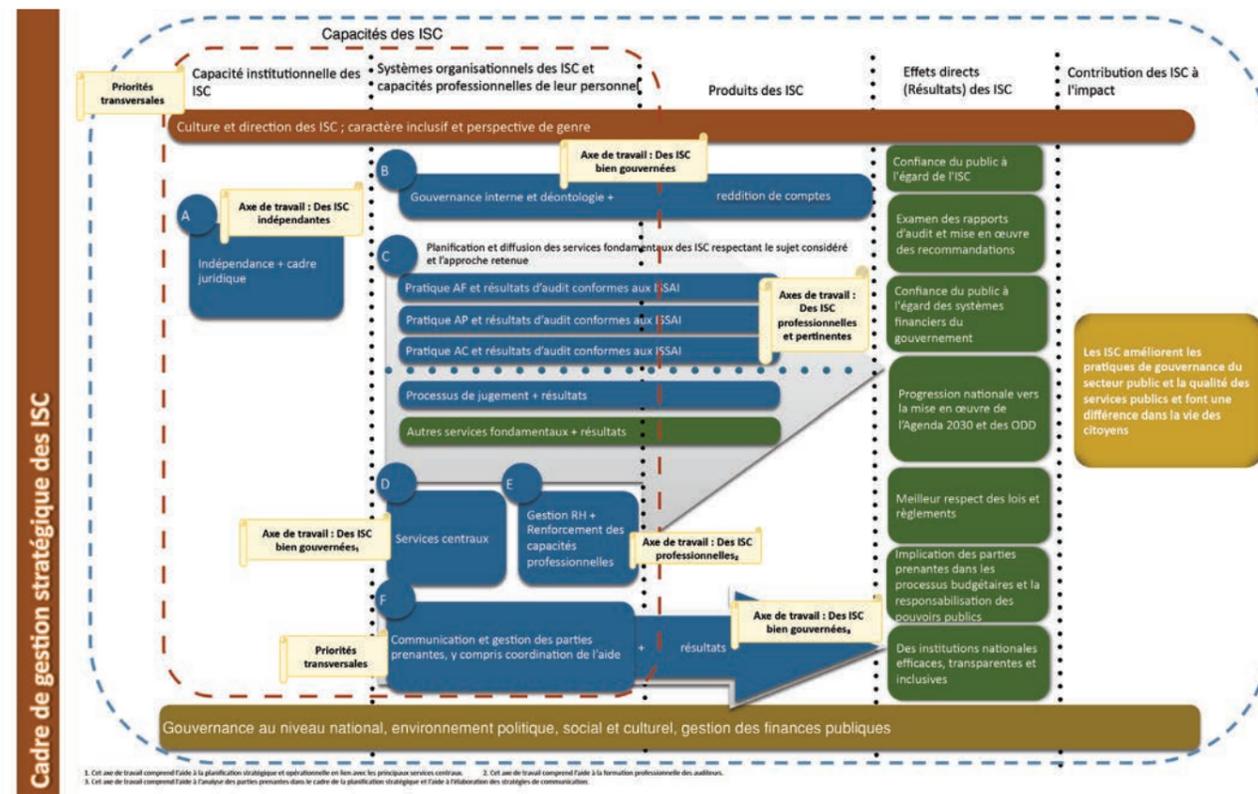
**POURQUOI INTÉGRER LA NOTION DE GENRE AU TRAVAIL DE L'IDI?**

Les ISC sont des organes de surveillance clés, qui peuvent jouer un rôle important dans la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, à travers notamment leur activité d'audit et de publication de rapports sur la mise en œuvre de la législation, de la réglementation, des politiques nationales en matière d'égalité des sexes et des conventions internationales en la matière, en renforçant les relations entre l'État et la société, la démocratie et le service public. L'Objectif de développement durable (ODD) no 5 des Nations Unies est parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles. L'ODD 5 et les autres ODD sont une base importante pour le travail des ISC et donc pour l'IDI. Pour l'IDI, l'intégration d'une perspective de genre dans le Plan stratégique 2019 - 2023 implique que son portefeuille d'initiatives:

- bénéficie en définitive aux hommes, aux femmes, aux garçons et aux filles tout en cherchant à autonomiser les femmes et les filles
- intègre les problématiques de genre au contexte des différentes initiatives de l'IDI
- assure un équilibre entre hommes et femmes pour la participation aux initiatives et la facilitation des initiatives de l'IDI
- soit géré par une organisation visant elle-même l'équilibre et l'égalité de traitement entre hommes et femmes.

L'IDI va surveiller, mesurer et budgéter l'intégration d'une perspective de genre sur l'ensemble de son Plan stratégique. Le chapitre C apporte des exemples de moyens que l'IDI entend appliquer pour intégrer le genre.

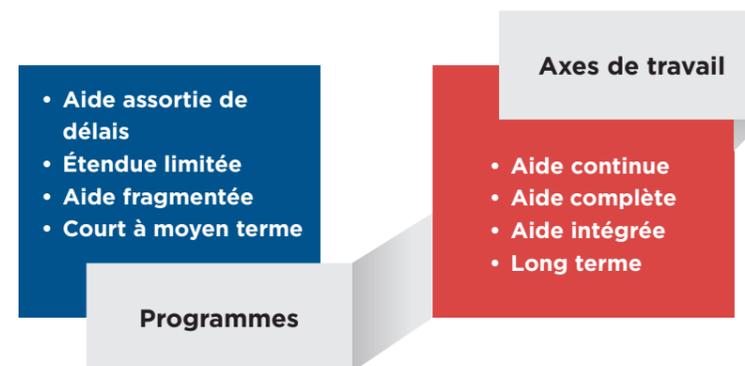
Figure 4 SAI Strategic Management Framework



**Les axes de travail de l'IDI**

Un axe de travail représente une fonction d'aide continue et régulière, par laquelle l'IDI accompagne les ISC dans le renforcement de leur performance et de leurs capacités. À l'inverse, les programmes de l'IDI constituaient un ensemble d'activités provisoires visant à soutenir un groupe d'ISC en particulier. Si les programmes apportaient un soutien dans des domaines bien définis, les axes de travail soutiennent un réseau de fonctionnalités interconnectées au sein de l'ISC, pour une meilleure intégration de l'aide. Les programmes possédaient généralement une perspective à court ou moyen terme, de deux à trois ans. Les axes de travail sont définis sur le long terme. Il est prévu de les maintenir non seulement sur la durée du plan stratégique, mais aussi au-delà, sur plusieurs périodes de planification stratégique. À l'intérieur des axes de travail, l'aide et la formation seront ouvertes à toutes les ISC en continu, plutôt qu'aux seules ISC participantes d'un élément donné d'un programme.

Figure 5 Réorientation stratégique: des Programmes aux Axes de travail





## DES ISC INDÉPENDANTES WORK STREAM

L'indépendance des ISC est un fondement important des systèmes nationaux d'intégrité et de gouvernance. Il est essentiel que les ISC soient indépendantes des organes exécutifs qu'elles contrôlent<sup>3</sup> pour être en mesure de s'acquitter de leur mission dans le respect des principes de responsabilité et pour renforcer la confiance entre l'État et la société. Pourtant, il est établi<sup>4</sup> que les niveaux d'indépendance financière et opérationnelle sont faibles et reculent dans de nombreuses régions du monde. Certains dirigeants d'ISC sont moins bien protégés face aux révocations injustifiées, certaines ISC sont soumises à une ingérence accrue du pouvoir exécutif dans leur processus budgétaire, et beaucoup ne peuvent librement définir leur champ d'action et publier les résultats de leur travail.

Les principes de l'indépendance des ISC sont exposés dans les déclarations de l'INTOSAI de Lima et de Mexico. Cet axe de travail soutiendra les efforts de l'INTOSAI pour **promouvoir et soutenir l'indépendance des ISC**, priorité transversale de son Plan stratégique 2017 - 2022. Dans l'application de son Plan stratégique 2014 - 2018, l'IDI a commencé à piloter l'aide en faveur de l'indépendance des ISC. Dans le présent Plan stratégique, cette aide sera renforcée, pour combiner les actions de soutien et de promotion au niveau mondial à une aide intensifiée auprès d'un plus grand nombre d'ISC pour améliorer leur indépendance.

### Les composantes des Axes de travail

#### DES ISC INDÉPENDANTES – COMPOSANTE 1

##### PROMOTION ET SOUTIEN DE L'INDÉPENDANCE DES ISC AU NIVEAU MONDIAL

Pour créer les conditions du changement, il est essentiel de mener des actions de sensibilisation à l'importance de l'indépendance des ISC, mais également aux obstacles pour leur indépendance. L'adoption des résolutions A/66/209 et A/66/228 de l'ONU ont fourni à l'IDI et à la communauté de l'INTOSAI un outil pour placer l'indépendance des ISC à l'ordre du jour des débats au niveau mondial. En parallèle, les Rapports d'inventaire 2014 et 2017 ont souligné les lacunes en matière d'indépendance. Les actions de promotion de l'indépendance des ISC menées par l'IDI viseront avant tout à :

- a. **Démontrer la valeur et les avantages de l'indépendance des ISC dans le renforcement de la responsabilité, de la transparence et de l'intégrité.** Au niveau mondial, l'IDI travaillera avec des partenaires clés dont l'INTOSAI, les Nations Unies, les bailleurs, les commissions parlementaires et les organisations de la société civile (OSC) pour mettre le sujet de l'indépendance des ISC à l'ordre du jour des débats. L'IDI veillera à ce que les décideurs et les personnalités influentes aux niveaux mondial, régional et national comprennent l'importance de l'indépendance des ISC en tant qu'élément catalyseur de la progression du respect des principes de responsabilité au sein des pouvoirs publics.
- b. **Mettre en place une fonction chargée de compiler les connaissances sur l'indépendance des ISC afin d'analyser les tendances mondiales et régionales, et d'en tirer des enseignements.** L'IDI est idéalement placée pour rassembler de façon systématique, analyser et diffuser des données sur l'évolution dans le temps de la situation de l'indépendance des ISC. L'IDI veillera à organiser et renforcer le partage d'informations concernant l'évolution de l'indépendance des ISC, afin de généraliser au niveau mondial une approche plus informée et plus efficace pour le renforcement de l'indépendance des ISC.

- c. **Mobiliser rapidement une action de défense des ISC faisant face à des menaces ou des obstacles pour leur indépendance.** Une fois obtenue, l'indépendance doit être préservée. Partout dans le monde, l'environnement politique et institutionnel des États est marqué par un flux constant, faisant bien souvent naître de nouvelles menaces pour l'indépendance des ISC. Ces menaces peuvent se manifester rapidement, par la modification de la Constitution, du budget ou de la législation encadrant l'audit dans le pays, ou par des tentatives de révoquer le dirigeant de l'ISC, voire même tout simplement de supprimer l'ISC. L'IDI va donc renforcer sa capacité à apporter un soutien aux ISC dont l'indépendance est menacée. Dans cette démarche, elle va notamment mettre en place et faire vivre des canaux d'information permettant de maintenir une veille concernant les menaces pour l'indépendance des ISC, et mettre en place un service d'appui capable de mobiliser rapidement des groupes de défense en faveur des ISC. Cette action supposerait de réunir des acteurs aux niveaux mondial, régional et national afin de proposer une réponse coordonnée et cohérente face aux menaces pour l'indépendance des ISC.

#### L'INDÉPENDANCE DES ISC DANS LE PLAN STRATÉGIQUE 2017 - 2022 DE L'INTOSAI



L'INTOSAI mène activement des actions de promotion et de soutien en faveur de cadres juridiques prévoyant pour les ISC un mandat complet en matière d'audit, un accès illimité à l'information nécessaire et la possibilité de publier librement leurs rapports. L'INTOSAI soutient l'indépendance organisationnelle et financière des ISC parce que les ISC doivent posséder une indépendance totale, la pleine capacité et le professionnalisme nécessaire pour veiller à la responsabilité, à la transparence, à la bonne gouvernance et à l'utilisation rationnelle des finances publiques.

#### DES ISC INDÉPENDANTES – COMPOSANTE 2

##### FOURNIR UNE AIDE À L'INDÉPENDANCE CIBLÉE À CERTAINES ISC

En s'appuyant sur les enseignements tirés de son programme pilote sur l'indépendance des ISC, l'IDI apportera à un plus grand nombre d'ISC une aide au renforcement de l'indépendance, à travers les actions suivantes :

- a. **Fournir et coordonner l'aide.** Il pourra s'avérer nécessaire de déterminer la situation actuelle de l'indépendance des ISC en droit et dans les faits (en référence aux ISSAI 1 et 10, ou en utilisant des outils comme le CMP ISC), d'élaborer une stratégie pour l'amélioration de l'indépendance des ISC, de soutenir la rédaction d'un projet de loi adapté, de participer à l'examen de la législation et d'aider les ISC à faire face aux menaces qui pèsent sur leur indépendance.
- b. **Faciliter la mobilisation des parties prenantes au niveau national en faveur de l'indépendance des ISC.** L'IDI aidera les ISSAI à obtenir l'implication des parties prenantes clés pour mobiliser un soutien en faveur d'une plus grande indépendance. Ces parties prenantes sont notamment le Parlement, les bailleurs, les acteurs de la GFP et les OSC. L'objectif est de les sensibiliser à l'importance des ISC et des avantages qu'elles peuvent apporter, afin de mobiliser leur aide en faveur de l'indépendance. Les mesures qui pourront être décidées sont notamment la participation des ISC au travail d'élaboration des politiques, l'instauration d'un groupe de travail des parties prenantes clés sur les questions de responsabilité, ou encore l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie commune visant le renforcement institutionnel des ISC.

<sup>3</sup> Et dans les pays appliquant le modèle judiciaire, l'indépendance des ISC par rapport aux pouvoirs exécutif et législatif.

<sup>4</sup> Rapport d'inventaire 2017, IDI

- c. Gérer les attentes liées à l'indépendance.** L'amélioration de l'indépendance des ISC mettra en lumière les attentes des parties prenantes envers les ISC, mais également les attentes du personnel des ISC. L'IDI aidera les ISC à gérer ces attentes et à planifier le renforcement des capacités organisationnelles et professionnelles de leur personnel pour garantir que la progression de l'indépendance permettra d'améliorer la performance des ISC.

### DES ISC INDÉPENDANTES – COMPOSANTE 3

#### ACCOMPAGNER LA MISE EN PLACE DE PARTENARIATS EFFICACES ET LA MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES EN FAVEUR DE L'INDÉPENDANCE DES ISC

Ce volet appuie la réalisation des deux premières composantes en instaurant des partenariats et en renforçant les partenaires au bénéfice de l'indépendance des ISC aux niveaux mondial, régional et national:

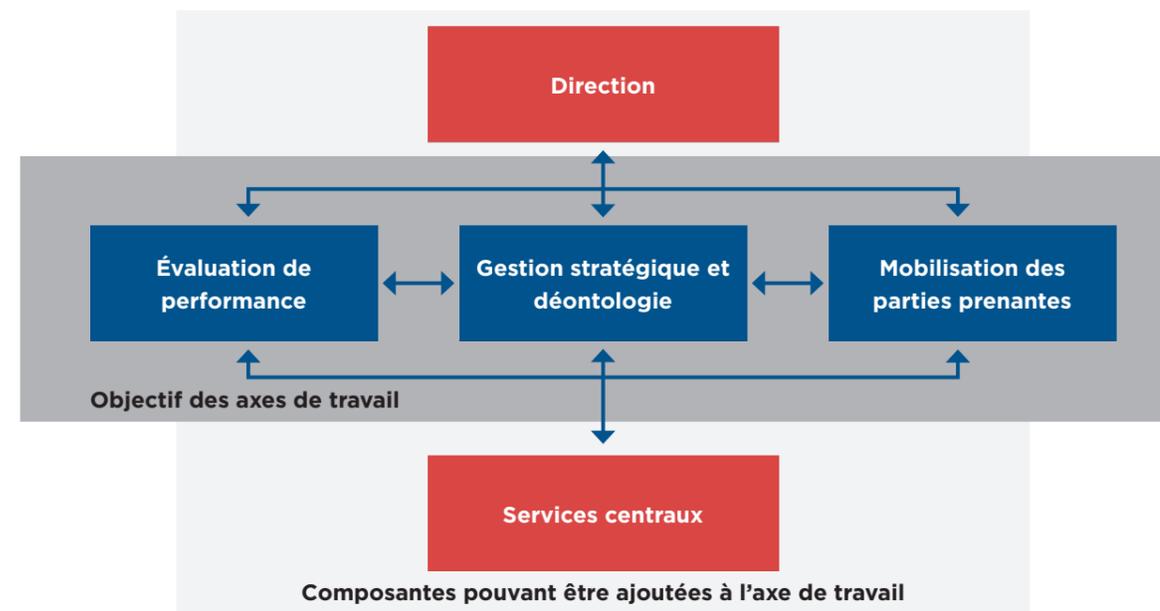
- a. Les Organes régionaux de l'INTOSAI.** Ils offrent une plate-forme pour obtenir la mobilisation des ISC dans chaque région rencontrant souvent des obstacles comparables et pour obtenir l'implication d'autres organisations régionales dédiées aux questions de responsabilité. Selon un format qui pourra varier d'une région à l'autre, les partenariats impliqueront de travailler ensemble à une cartographie du niveau d'indépendance des ISC de la région et des difficultés rencontrées en la matière, de mettre en place et d'utiliser des plates-formes régionales menant des actions de promotion en faveur de l'indépendance des ISC. En outre, l'IDI veillera à ce que les ISC puissent utiliser les plates-formes régionales pour partager leurs expériences et identifier ensemble les mesures efficaces pour renforcer l'indépendance.
- b. Les organisations dédiées aux questions de responsabilité aux niveaux mondial et régional.** Pour optimiser l'impact des actions de promotion de l'IDI, il sera important d'y intégrer des groupes de parties prenantes capables de porter le message de l'IDI et d'élargir les actions à d'autres groupes de parties prenantes. Les actions pourront ainsi inclure à l'échelle mondiale et régionale des organisations dépendant de commissions législatives (par exemple les Commissions d'examen des comptes publics), et des OSC d'envergure internationale travaillant sur les questions de responsabilité et de transparence.
- c. La communauté du développement.** À l'échelle mondiale, l'IDI cherchera à mobiliser la communauté du développement pour mener des actions en faveur de l'indépendance des ISC, pour mieux comprendre les obstacles institutionnels liés au renforcement de l'indépendance des ISC ainsi que les moyens pouvant être déployés pour les surmonter, pour élaborer des stratégies communes au niveau mondial visant le renforcement de l'indépendance des ISC, et pour promouvoir une plus large utilisation des rapports d'audit des ISC. Au niveau national, l'indépendance de l'ISC s'inscrit souvent dans le cadre plus large du dialogue public autour des réformes en matière de gouvernance et de GFP, un processus dans lequel la communauté du développement peut jouer un rôle clé. Par conséquent, l'IDI cherchera à établir des partenariats avec les bailleurs pour définir un message et une position commune et coordonnée concernant l'indépendance des ISC, pour appuyer ensemble les actions visant à renforcer l'indépendance des ISC.

### DES ISC BIEN GOUVERNÉES WORK STREAM

Les ISC doivent montrer l'exemple et veiller à assurer une bonne gouvernance dans toutes leurs opérations. Elles représentent pour l'État et l'ensemble du secteur public des modèles en matière de responsabilité, de transparence et d'intégrité. Ce principe est au cœur de l'ISSAI 12: *La valeur et les avantages des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens*. De la bonne gouvernance de l'ISC dépend également sa crédibilité et sa capacité à réaliser des audits de qualité, capables d'avoir un impact réel. L'ISC doit, pour assurer une bonne gouvernance, planifier, surveiller, évaluer et gérer sa performance, adopter des règles de déontologie, promouvoir une culture de l'intégrité, piloter le changement organisationnel, communiquer avec les parties prenantes et obtenir leur implication, et mettre en place des partenariats solides.

Le Rapport d'inventaire réalisé en 2017 par l'IDI montre que la quasi-totalité des ISC ont établi un Plan stratégique. Le CMP-ISC reste néanmoins un excellent outil pour consolider et suivre ces plans stratégiques, et pour mesurer les changements qui découlent de son application sur la performance et les capacités des ISC sur la durée aux niveaux mondial, régional et national. Le Rapport d'inventaire révèle en outre l'existence de différentes possibilités d'amélioration concernant la mise en œuvre du Code de déontologie des ISC, la communication des ISC avec les parties prenantes et la mobilisation de ces dernières.

Figure 6 Des ISC bien gouvernées – Composantes de l'axe de travail



## Les composantes de l'Axe de travail

### DES ISC BIEN GOUVERNÉES — COMPOSANTE 1

#### AMÉLIORER LA MESURE DE LA PERFORMANCE DES ISC

Pour être efficaces, les ISC doivent se considérer comme des organisations en formation continue, recherchant constamment des moyens d'améliorer leur performance. Les ISC s'efforceront d'adopter comme pratique standard la réalisation régulière d'évaluations de performance approfondies, fondées sur la collecte d'éléments probants. Ces évaluations constitueront une référence qui permettra de mesurer les progrès. L'IDI entend par conséquent soutenir cette démarche et encourager les ISC à utiliser la méthodologie du CMP-ISC. L'IDI apportera son soutien à la réalisation des évaluations. Elle mettra en place des formations afin de créer un vivier d'évaluateurs compétents utilisant le CMP-ISC. Elle veillera à la qualité des évaluations en organisant la revue indépendante du respect de la méthodologie du CMP-ISC. L'IDI travaillera en étroite collaboration avec les Régions de l'INTOSAI et avec la CRC de l'INTOSAI, chargée du volet gouvernance stratégique du CMP-ISC, dans l'objectif de garantir au CMP-ISC un déploiement continu. Les évaluations de performance sont un intrant important de la deuxième composante de cet axe de travail.

### DES ISC BIEN GOUVERNÉES — COMPOSANTE 2

#### RENFORCER LA GESTION STRATÉGIQUE ET LA DÉONTOLOGIE AU SEIN DES ISC

La première étape de la gestion stratégique consiste à évaluer la situation actuelle de l'ISC (composante 1) et à identifier les attentes de ses parties prenantes. Ce travail servira de base à l'élaboration d'un plan stratégique, définissant les évolutions souhaitées de la performance de l'ISC sur la durée. L'IDI accompagnera les ISC aux étapes clés du processus de gestion stratégique:

- a. Élaboration des plans stratégique et opérationnel
- b. Mise en place d'un système de suivi
- c. Présentation périodique des résultats obtenus relativement aux objectifs stratégiques et opérationnels
- d. Prise de décision en fonction des avancées constatées (en lien avec la composante 1)

Les processus liés à la gestion stratégique devraient être étayés par des systèmes et des pratiques garantissant le professionnalisme et le respect des principes déontologiques. Au titre de cette composante, l'IDI aidera les ISC à renforcer leur intégrité, par exemple en contribuant à l'instauration d'un Code de déontologie conforme à l'ISSAI 30 et à la mise en place de systèmes encadrant la mise en œuvre pratique de ce Code.

### DES ISC BIEN GOUVERNÉES — COMPOSANTE 3

#### AIDER LES ISC À AMÉLIORER LA MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES

L'efficacité avec laquelle les ISC s'acquittent de leur mission consistant à exiger des États qu'ils rendent compte de l'utilisation des fonds publics ne dépend pas uniquement de la qualité de leur travail d'audit. Il est tout aussi crucial que les ISC fonctionnent en partenariat avec les services du pouvoir législatif et du pouvoir exécutif chargés du respect des principes de responsabilité, de façon à ce que ces entités utilisent effectivement les constatations d'audit et mettent en œuvre le changement. Cet aspect pourra être amélioré par l'instauration d'échanges constants avec d'autres parties prenantes comme les médias, les OSC et les citoyens. Le Rapport d'inventaire 2017 a révélé que le travail des ISC pour mobiliser les parties prenantes était fortement limité dans son étendue et sa nature, notamment en raison d'une communication généralement insuffisante avec les parties prenantes en dehors de la simple publication des rapports d'audit.

L'IDI soutiendra les ISC dans l'identification des possibilités externes visant à renforcer le dialogue avec les parties prenantes:

- a. Élaboration de stratégies de communication et de mobilisation des parties prenantes, comprenant des étapes d'identification et de hiérarchisation des parties prenantes
- b. Aide individuelle aux ISC, pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des parties prenantes et instaurer un dialogue avec les parties prenantes clés
- c. Compilation des bonnes pratiques et actualisation des recommandations de l'IDI pour la mobilisation des parties prenantes.

#### RENFORCER LES SERVICES CENTRAUX

La fiabilité des services centraux (notamment gestion financière et ressources humaines) est un autre aspect essentiel de la bonne gouvernance des ISC. L'IDI maintiendra une veille sur les besoins des ISC en la matière, et si les ressources disponibles le permettent, examinera la possibilité d'élargir cet axe de travail pour répondre aux besoins émergents, communs aux ISC.



Les ISC renforcent les principes de responsabilité, de transparence et d'intégrité en réalisant un contrôle indépendant des finances publiques et en publiant leurs conclusions. L'ISSAI 12 appelle les ISC à mener leurs audits dans le respect du mandat qui leur a été confié et des normes professionnelles applicables. En 2010, l'INTOSAI a adopté les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). La conformité avec les ISSAI renforce la crédibilité et garantit que les ISC travaillent selon des normes uniformes partout dans le monde. Depuis 2012, l'IDI accompagne les ISC à travers l'Initiative pour la mise en œuvre des ISSAI (Programme 3i). Le Plan stratégique 2017 - 2022 de l'INTOSAI souligne l'importance de la mise en œuvre des ISSAI dans le cadre de la 3e priorité transversale de l'INTOSAI, et met en lumière le rôle de l'IDI en tant que mécanisme essentiel de l'INTOSAI, qui regroupe les différents aspects du support de terrain pour préparer la mise en œuvre des normes professionnelles. Les ISC continuent de placer en tête de liste de leurs priorités l'aide à la mise en œuvre des ISSAI. Le Rapport d'inventaire 2017 de l'IDI montre qu'en dépit de certains progrès, la plupart des ISC n'ont pas encore de référentiel normatif conforme aux ISSAI. Peu d'ISC ont pleinement mis en œuvre les ISSAI et de manière générale, les ISC doivent améliorer leurs systèmes de contrôle qualité et d'assurance de la qualité afin de mesurer et relever le niveau de qualité de leurs audits.

Le processus de mise en conformité avec les ISSAI est progressif; il nécessite de renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles des ISC et le professionnalisme de leurs agents pour respecter les ISSAI applicables et réaliser des audits de grande qualité. L'axe de travail Des ISC professionnelles vise à aider les ISC à renforcer leur professionnalisme et la qualité de leurs audits, en les accompagnant dans leur démarche de mise en conformité avec les ISSAI. L'IDI soutiendra les ISC en les aidant à évaluer leurs besoins en la matière, en facilitant le renforcement de leurs capacités par des actions de formation professionnelle et de développement organisationnel, en contribuant à la mise en œuvre de mécanismes de contrôle qualité et d'assurance de la qualité pour relever le niveau de qualité des audits.

Dans le cadre de cet axe de travail, l'IDI cherchera à équilibrer son portefeuille d'initiatives en diversifiant son offre, en proposant un panel de produits et de solutions répondant à différentes situations. Par exemple, des BPM et des actions de formation professionnelle seront mis à la disposition de toutes les ISC, des solutions régionales seront proposées dans les différentes langues de l'IDI pour les différents types d'audit, et des interventions individuelles au niveau de l'ISC permettront d'apporter une aide personnalisée et approfondie.

## Les composantes de l'Axe de travail

### DES ISC PROFESSIONNELLES – COMPOSANTE 1

#### AIDER LES ISC À IDENTIFIER LEURS BESOINS POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ISSAI

À l'intérieur de cette composante, l'IDI maintiendra ses BPM, les Outils d'évaluation de la conformité aux ISSAI et ses directives en la matière (pour l'AF, l'AP et l'AC). L'IDI aidera les ISC à comprendre les implications de l'adoption des ISSAI et à établir une cartographie de leurs pratiques d'audit pour identifier les ISSAI applicables ainsi que les capacités dont elles ont besoin pour assurer la conformité avec ces ISSAI. Dans le cadre de l'inventaire des pratiques actuelles des ISC, l'IDI les aidera à établir un dialogue avec les parties prenantes nationales afin de recenser leurs attentes, de s'assurer que chacun connaît le mandat des ISC, et de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes à la pertinence des ISSAI et du travail réalisé par les ISC. Le soutien apporté par l'IDI pourra également prendre la forme d'un examen de l'évaluation des besoins de mise en œuvre des ISSAI menée par les ISC, suivi en retour de différentes observations formulées aux ISC. L'IDI continuera à agir pour promouvoir la conformité avec les ISSAI comme moyen d'apporter de la valeur et des avantages aux citoyens. Chaque action de soutien répondra à un besoin des ISC et sera déployée sous la forme d'initiatives mondiales et régionales ou d'une aide individuelle à une ISC pour la mise en œuvre des ISSAI.

### DES ISC PROFESSIONNELLES – COMPOSANTE 2

#### FACILITER LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ISSAI

À l'intérieur de cette composante, l'IDI maintiendra ses BPM et ses Manuels de mise en œuvre des ISSAI (pour l'AF, l'AP et l'AC), et assurera la promotion de leur utilisation. L'IDI aidera également les ISC à mobiliser leurs parties prenantes externes pour renforcer ou créer des cadres favorables à l'audit de la conformité aux ISSAI, par exemple un cadre acceptable pour la présentation des résultats financiers.

Les ISC doivent compter dans leur personnel un certain nombre d'agents formés aux pratiques professionnelles, capables de réaliser des audits de grande qualité et d'assurer le professionnalisme de l'organisation. Dans ce Plan stratégique, l'IDI élargira ses initiatives de formation professionnelle aux auditeurs au sein des ISC. Plus précisément, une transition sera opérée pour passer d'une formation dispensée uniquement à certains membres du personnel des ISC sélectionnés pour participer à un programme en particulier, à la création d'opportunités proposées aux agents des ISC du monde entier en vue de renforcer leur professionnalisme. Cette démarche comprendra notamment l'initiative de l'IDI pour la Formation professionnelle des auditeurs au sein des ISC (programme PESA), qui sera lancée sous la forme d'un projet pilote pendant les premières années de ce Plan stratégique, avant d'être confirmée les années suivantes si la phase pilote est un succès. Le programme pilote PESA s'appuie sur le Cadre de compétences de l'INTOSAI pour les Professionnels de l'audit du secteur public dans les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, élaboré par la Taskforce dédiée à la professionnalisation des auditeurs de l'INTOSAI (TFIAP) sous l'égide de la CRC de l'INTOSAI. Ce cadre de compétences définit les compétences transversales et fonctionnelles nécessaires à la réalisation des audits financiers, de performance et de conformité. Ces compétences sont directement applicables à la réalisation des audits financiers, de performance et de conformité fondés sur les ISSAI. L'IDI contribuera à la formation des jeunes dirigeants d'ISC et du personnel des ISC à différents niveaux d'encadrement, à la formation des formateurs et des spécialistes de la formation en ligne et de la formation mixte.

L'aide au renforcement des capacités organisationnelles pour la mise en œuvre des ISSAI sera définie en fonction des besoins spécifiques des différentes ISC. Cette aide pourra comporter un volet de conseil sur l'élaboration d'une méthodologie d'audit, un accompagnement des audits fondés sur les ISSAI, une aide à l'analyse et à la mise en place de structures organisationnelles et de processus pour la mise en œuvre des ISSAI et un accompagnement des initiatives de partage de connaissances pour la mise en œuvre des ISSAI. D'autres volets seront intégrés pour renforcer le professionnalisme des ISC, notamment des

actions de promotion de l'innovation dans les pratiques d'audit et d'exploitation du potentiel des outils technologiques, dont le déploiement sera assuré au titre de l'axe de travail Des ISC pertinentes. Cet appui sera apporté sous la forme d'initiatives au niveau mondial et régional, mais également dans le cadre d'un accompagnement individuel des ISC.

L'aide au renforcement des capacités organisationnelles pour la mise en œuvre des ISSAI sera définie en fonction des besoins spécifiques des différentes ISC. Elle pourra comporter un volet de conseil sur l'élaboration d'une méthodologie d'audit, un accompagnement des audits fondés sur les ISSAI, une aide à l'analyse et à la mise en place de structures organisationnelles et de processus pour la mise en œuvre des ISSAI et un accompagnement des initiatives de partage de connaissances pour la mise en œuvre des ISSAI. D'autres volets seront intégrés pour renforcer le professionnalisme des ISC, notamment des actions de promotion de l'innovation dans les pratiques d'audit et d'exploitation du potentiel des outils technologiques, dont le déploiement sera assuré au titre de l'axe de travail Des ISC pertinentes. Ce soutien sera apporté sous la forme d'initiatives au niveau mondial et régional, mais également dans le cadre d'un accompagnement individuel des ISC.

### L'INITIATIVE PILOTE PESA 2018 – 2022

L'initiative pilote PESA est une initiative de formation fondée sur les compétences, destinée aux auditeurs spécialisés dans l'audit financier, l'audit de performance et l'audit de conformité. Elle vise à mettre en place une alternative crédible pour la professionnalisation des ISC, à gagner de l'expérience dans l'utilisation du cadre de compétences de l'INTOSAI appliqué à la formation, à évaluer la faisabilité d'une conversion de la phase pilote en une initiative à part entière. Elle sera diffusée en anglais dans toutes les régions de l'INTOSAI.

Cette initiative devrait concerner jusqu'à 600 auditeurs. Elle associera formation en ligne, éventuellement en présentiel, et expérience pratique au sein de l'ISC. Définies spécifiquement pour les professionnels des trois grands types d'audit, les compétences fonctionnelles nécessaires seront traitées séparément pour chaque type d'audit, avec un élément commun couvrant les compétences transversales. Le volet formation prévoira une offre de formation initiale des professionnels, une évaluation fondée sur les compétences, et des solutions de formation continue.

Pour ce projet pilote, l'IDI maintiendra un partenariat au sein de l'INTOSAI avec la Taskforce dédiée à la professionnalisation des auditeurs (TFIAP), la Commission des normes professionnelles, la Sous-commission pour l'audit financier et la comptabilité (FAAS), la Sous-commission pour l'audit de la performance (PAS), la Sous-commission pour l'audit de conformité (CAS) et les Régions de l'INTOSAI. D'autres partenariats stratégiques élargis avec certaines ISC, des universités, des organismes professionnels et organismes de normalisation seront étudiés et mis en place le cas échéant.

### DES ISC PROFESSIONNELLES – COMPOSANTE 3

#### DISPOSITIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES AUDITS

L'IDI aidera les ISC à renforcer la qualité et la crédibilité de leurs audits, par une action ciblée sur les modalités de l'assurance qualité. Elle maintiendra ses biens publics mondiaux, les outils et directives pour l'Assurance Qualité (AF, AP et AC), et veillera à l'utilisation de ces éléments dans les pratiques d'AQ. L'aide en matière d'assurance qualité pourra comporter la création d'un vivier de vérificateurs AQ compétents pour accompagner les ISC et les régions, la réalisation de revues d'assurance qualité indépendantes des audits coopératifs soutenus par l'IDI, la réalisation de revues d'assurance qualité à la demande ainsi qu'une aide individuelle à la mise en place d'un système d'assurance qualité au niveau de l'ISC.



Agir dans l'intérêt du public place une responsabilité plus importante sur les ISC qui doivent démontrer leur pertinence vis-à-vis des citoyens, du pouvoir législatif et des autres parties prenantes. L'ISSAI 12 encourage les ISC à prouver leur pertinence en apportant une réponse adaptée aux difficultés des citoyens, aux attentes des différentes parties prenantes, aux risques émergents et à l'évolution des environnements au sein desquels les audits sont menés. Elle incite également les ISC à instaurer un véritable dialogue avec les parties prenantes sur la façon dont leur travail facilite l'amélioration du secteur public, afin de leur permettre d'être une source crédible d'informations indépendantes et objectives, visant à soutenir le changement positif dans le secteur public.

L'environnement des ISC évolue rapidement: augmentation du volume de données, introduction des nouvelles technologies et adoption de l'Agenda 2030, qui met davantage l'accent sur l'intégration, la cohérence, le caractère inclusif et la mobilisation des parties prenantes. À travers le Programme du KSC et de l'IDI sur l'audit des ODD, l'IDI accompagne les ISC dans leurs démarches de mobilisation concernant les ODD. Ce programme contribue à la priorité transversale 2 de l'INTOSAI, qui demande aux ISC de participer au suivi et à l'examen des ODD. Le Plan stratégique de l'INTOSAI reconnaît la nécessité pour les ISC de démontrer leur pertinence vis-à-vis des citoyens et d'apporter une réponse appropriée à l'évolution des environnements et aux risques émergents. En la matière, l'IDI a également aidé les ISC à mener un audit des systèmes informatiques, à utiliser une approche de l'audit fondée sur les risques, à instaurer un dialogue avec les parties prenantes et à explorer des solutions d'apprentissage tirant profit des nouvelles technologies comme la formation en ligne et la formation mixte.

Dans cet axe de travail, l'IDI souhaite aider les ISC à faire la preuve constante de leur pertinence vis-à-vis des parties prenantes, en encourageant l'intégration des innovations dans les pratiques d'audit et de formation, en exploitant le potentiel des outils technologiques et en contribuant à ce que les audits aient un véritable impact.

## DES ISC PERTINENTES — COMPOSANTE 1

### INTÉGRER L'INNOVATION DANS LES PRATIQUES D'AUDIT ET DE FORMATION

IDI will continue to support SAIs in auditing SDGs. After supporting them in auditing preparedness for the implementation of SDGs, IDI will support SAIs in auditing implementation of specific SDG goals and targets using a whole-of-government approach. Support may include exploring models and tools for examining dimensions of whole-of-government approach e.g. policy coherence, auditing centre of government, auditing inclusiveness and auditing performance information. Further, IDI will also support SAIs in interweaving these themes in their audits. IDI will support SAIs in developing annual audit plans based on stakeholder expectations, SAI mandates and an assessment of risk. In supporting audits of the implementation of SDG goals and targets, IDI will use its cooperative audit support model. The topic and type of audit will be determined based on priorities identified by the SAIs. Such topics could include poverty reduction, public health, education, environment, sanitation, infrastructure, etc.

During this strategic plan period IDI will continue to support INTOSAI regions in adopting eLearning methodology, developing massive open online courses and other blended learning solutions, delivering the PESA pilot, deliver leadership education for SAIs young leaders and others at different leadership levels in SAIs, and exploring new areas for SAI auditor education.

IDI will run a series of innovation labs to bring together SAI practitioners and other experts to explore innovative ideas related to audit or education practices, which could be developed further and integrated into audit and education methodology.

## DES ISC PERTINENTES — COMPOSANTE 2

### EXPLOITER LE POTENTIEL DES OUTILS TECHNOLOGIQUES

Les services de l'administration utilisent différents outils et technologies informatiques dans leurs processus, et les données sont un élément central de leur environnement. À l'intérieur de cette composante, l'IDI aidera les ISC à renforcer leurs capacités en matière d'analyse des données et à les appliquer, notamment en aidant les ISC à comprendre les évolutions technologiques à l'œuvre dans leur environnement et les implications juridiques et déontologiques de l'utilisation des données dans le processus d'audit, et à élaborer des stratégies d'analyse des données appropriées dans le contexte local des ISC. Elle aidera également les ISC à explorer, à sélectionner et utiliser des outils d'analyse des données aux différents stades des processus d'audit financier, de performance et de conformité. Des audits coopératifs réalisés avec un accompagnement de l'IDI permettront de déployer une phase pilote de cette analyse des données.

## DES ISC PERTINENTES — COMPOSANTE 3

### CONTRIBUER À UN MEILLEUR IMPACT DES AUDITS

L'IDI accompagne des audits coopératifs fondés sur les ISSAI dans le cadre du soutien apporté aux ISC pour mettre en œuvre les ISSAI. Après l'aide à l'amélioration de la qualité d'audit, il est tout aussi important de contribuer à un meilleur impact des audits, de façon à ce que la qualité du travail des ISC génère pour les citoyens de la valeur et des avantages. À l'intérieur de cette composante, l'IDI prévoit d'identifier les audits de grande qualité réalisés par les ISC dans le cadre de ce programme d'audit coopératif et d'aider les ISC à communiquer les principales conclusions de ces audits, à instaurer un dialogue avec les parties prenantes clés pour accompagner la mise en œuvre des recommandations d'audit. L'IDI prévoit en outre d'étendre son modèle d'aide à l'audit coopératif, en y ajoutant une phase de contribution à un meilleur impact des audits auprès des ISC qui diffusent dans les délais prévus des audits de grande qualité. L'IDI établira des partenariats avec différentes entités concernées, comme l'International Budget Partnership, et exploitera les synergies réalisées entre cette composante et la composante de l'axe de travail Des ISC bien gouvernées qui concerne la mobilisation des parties prenantes.

## Les Priorités transversales de l'IDI

Pour contribuer à l'efficacité, à la responsabilité et au caractère inclusif des processus des ISC, l'IDI a identifié trois priorités transversales, qui se renforcent mutuellement et seront intégrées à la conception et à la diffusion de chacun des axes de travail et de leurs composantes.

- **Culture et direction des ISC:** chaque étape du développement des ISC correspond à un changement, qui exige de la direction engagement et efficacité, mais également la reconnaissance que le changement ne peut intervenir si l'on n'a pas identifié la culture de l'organisation pour travailler en cohérence avec cette culture, ou chercher activement à l'influencer. Pas ses initiatives transversales, qui couvriront tous les axes de travail, l'IDI mobilisera et accompagnera la direction des ISC dans les processus du changement. L'aide individuelle apportée par l'IDI aux ISC tiendra compte de l'impact de la culture de l'organisation concernée, en appliquant les outils intégrés au manuel de gestion stratégique de l'IDI. Selon la demande et les ressources, l'IDI pourra (avec ses partenaires concernés) proposer différentes initiatives de formation des dirigeants, répondant spécifiquement aux besoins et au contexte des dirigeants d'ISC, en organisant notamment la formation des jeunes dirigeants d'ISC.

- **Communication et Gestion des parties prenantes des ISC:** pour apporter de la valeur et des avantages aux citoyens et réussir le déploiement des processus de changement, les ISC doivent se tourner vers l'extérieur et posséder une bonne connaissance de leurs parties prenantes. Si la communication et la gestion des parties prenantes sont des composantes clés de l'axe de travail dédié à la bonne gouvernance des ISC, ces activités sont transversales à d'autres axes de travail. Maintenir l'indépendance des ISC nécessite d'avoir bien identifié les besoins et les comportements des parties prenantes, mais également de réussir l'implication des parties prenantes dans les actions de défense des intérêts des ISC, afin de créer un environnement propice à l'ancrage de l'indépendance des ISC. Pour que les axes de travail consacrés à la pertinence et au professionnalisme des ISC puissent faire une différence, les ISC doivent trouver le moyen le plus efficace de communiquer les résultats des audits aux parties prenantes. La communication et la gestion des parties prenantes constitueront par conséquent un volet important de la formation professionnelle des auditeurs et des dirigeants d'ISC. De même, il est souvent possible d'améliorer le processus d'audit en impliquant les parties prenantes dans les phases de sélection, de planification et même de mise en œuvre de l'audit. Concernant l'aide individuelle aux ISC, la gestion des parties prenantes tient pour beaucoup à la coordination efficace de l'aide apportée par les différents bailleurs.
- **Inclusion et problématiques de genre:** L'Objectif 16 des ODD est mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous. L'IDI est convaincue du double intérêt que l'inclusion possède pour les ISC en ce qui concerne le genre, le handicap, l'âge et l'appartenance ethnique. D'une part, les ISC ont intérêt à être des employeurs inclusifs, car la diversité et l'égalité au sein du personnel améliorent la prise de décision et l'efficacité au sein des organisations. D'autre part, pour faire la différence dans la vie de tous les citoyens, le travail d'audit des ISC doit être planifié et réalisé en tenant compte du principe d'inclusion. Par exemple, la volonté de négliger personne peut constituer une thématique transversale dans l'audit de la gouvernance du secteur public et de la prestation du service public, pour veiller à ce qu'aucun segment de la société ne soit exclu par inadvertance des avantages résultant de l'examen des services du secteur public. L'inclusion et la perspective de genre seront donc intégrées à la conception et à la mise en œuvre des quatre axes de travail de l'IDI. Par exemple, l'IDI veillera à ce que l'inclusion (en ce qui concerne le genre, le handicap, l'âge et l'appartenance ethnique) soit un élément de la formation professionnelle, du travail des dirigeants, de la méthodologie CMP ISC et de la GRH.

## Les Piliers de l'IDI

Si les quatre axes de travail et les trois problématiques transversales constituent les priorités stratégiques de l'IDI, chaque axe de travail pourra être renforcé par la définition de piliers de portée générale. L'IDI a établi que les quatre piliers présentés ci-après seront essentiels à la réussite de son Plan stratégique<sup>5</sup>. Chacun d'entre eux nécessite un certain niveau d'engagement de l'IDI au-delà des activités qui lui incombent au titre des axes de travail. Le but est qu'ils viennent compléter, et non entraver, les activités de partenariat, de promotion et de communication réalisées à l'intérieur des différents axes de travail.

## DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES, DES PARTENAIRES PLUS FORTS (EN PARTICULIER LES RÉGIONS DE L'INTOSAI)

Consciente de partager une vision commune avec plusieurs de ses partenaires, l'IDI cherchera à mettre en place des partenariats stratégiques qui permettront à l'IDI et à ses partenaires de travailler ensemble afin d'atteindre des objectifs communs. En tant qu'organe de l'INTOSAI, l'IDI a toujours cherché à s'associer avec les autres organes de l'INTOSAI. L'IDI compte également nouer des partenariats avec des organisations extérieures à l'INTOSAI. L'IDI considère que ses principaux partenaires relèvent des catégories suivantes:

- **Régions de l'INTOSAI:** les partenaires clés de l'IDI pour la mise en œuvre de chaque axe de travail au niveau régional. À chaque région correspondent un mandat, des aspirations et un type d'organisation spécifiques. Les organes régionaux n'en sont pas moins des partenaires essentiels pour communiquer et coordonner les actions avec les ISC qui en sont membres, pour comprendre le contexte régional et les besoins particuliers. Les organes régionaux sont des partenaires clés de l'élaboration et de la diffusion des produits et des initiatives de l'IDI, et bien souvent, ils disposent de leurs propres programmes de renforcement des capacités.
- **Commissions et Groupes de travail de l'INTOSAI:** trait d'union de la communauté mondiale des ISC (de pays en développement et de pays développés), ils contribuent à la définition des normes d'audit, à la formalisation et à la diffusion des bonnes pratiques et des directives en matière d'audit et de renforcement des capacités, et au partage des connaissances. Leurs produits sont souvent le point de départ des initiatives de l'IDI, qui en assure la diffusion. Ils agissent comme partenaires de mise en œuvre. En retour, l'IDI leur communique les enseignements tirés de la mise en œuvre des produits.
- **Agences des Nations Unies, partenaires de développement:** l'INTOSAI entretient depuis longtemps des relations constructives avec les organes des Nations Unies. Récemment, des agences des Nations Unies sont devenues partenaires de la mise en œuvre des initiatives de l'IDI (par exemple pour l'audit du programme consacré aux ODD). En complément des partenariats avec les agences des Nations Unies, l'IDI a mis en place des mécanismes de financement direct et d'autres partenariats avec les partenaires de développement. Elle héberge depuis 2010 le Secrétariat INTOSAI-Donateurs, apportant ainsi son soutien à la Coopération INTOSAI-Donateurs. Les agences des Nations Unies et les partenaires de développement resteront des partenaires stratégiques importants pour la mise en œuvre du Plan stratégique de l'IDI, en contribuant au niveau mondial à la promotion, à la conception et à la diffusion des axes de travail, au partage des connaissances, à la coordination de l'aide et des financements.
- **ISC:** les pays développés et les pays en développement apportent à l'IDI une contribution significative en nature, et apportent un appui à leurs pairs. Ce soutien englobe l'aide institutionnelle à long terme, les missions d'audit coopératif, les examens par les pairs et les évaluations, mais également les sessions internationales de formation sur un thème précis. L'IDI cherchera à renforcer ses partenariats avec les différentes ISC sur toute la durée du nouveau Plan stratégique.
- **Autres organismes fournisseurs d'appui:** des cabinets professionnels d'expertise comptable, cabinets spécialisés dans l'audit du secteur public et cabinets de consultants pourront également être missionnés pour accompagner les ISC, généralement dans le cadre de la mise en œuvre de subventions et de contrats financés par les bailleurs. Ce sont des partenaires potentiels pour l'IDI.
- **OSC internationales:** un certain nombre d'OSC interviennent sur les problématiques de gouvernance, de responsabilité et de transparence. De manière générale, elles sont en capacité d'influencer l'environnement dans lequel les ISC travaillent. Différentes OSC, comme l'International Budget Partnership, réalisent un travail directement lié à la thématique de la performance et des capacités des ISC. Ces OSC sont toutes des partenaires potentiels pour l'IDI aux niveaux mondial, régional et national.

<sup>5</sup> Les Piliers comprennent les activités de soutien à la Coopération INTOSAI-Donateurs, qui étaient auparavant assurées par le Secrétariat INTOSAI-Donateurs. L'IDI prendra ces activités en charge et veillera à la bonne coordination et au dialogue efficace avec la Coopération INTOSAI-Donateurs. Les mécanismes d'interaction entre le Comité de pilotage de la Coopération, ses dirigeants et le Conseil de l'IDI sont actuellement à l'étude.

# INTOSAI LES RÉGIONS

**Le partenaire clé de l'IDI pour la mise en œuvre régionale de chaque flux de travail.**

Figure 7 Structure régionale de l'INTOSAI



## NOTES

L'AFROSAI est la région officielle de l'INTOSAI pour les ISC d'Afrique. Toutefois, pour des raisons pratiques, l'IDI a opéré les regroupements suivants, selon la langue parlée dans les pays:

- ARABOSAI - arabe
- CREFIAF - français
- AFROSAI-E- anglais

L'IDI travaille aussi avec l'ASEANSAI, un sous-groupe de l'ASOSAI comprenant 10 ISC membres d'Asie du Sud-Est.

Au titre de ce Pilier, l'IDI envisagera de renforcer certaines organisations partenaires, en donnant ici la priorité aux Régions de l'INTOSAI. Par cet appui, l'IDI poursuivra un double objectif: renforcer le partenaire pour l'aider à atteindre ses objectifs quand ceux-ci sont alignés sur les objectifs de l'IDI, et de préciser son approche en matière d'inclusion et d'égalité hommes-femmes, et chercher à en faire un partenaire plus efficace pour l'IDI et de cette façon, à gérer le risque auquel elle est exposée dans ce partenariat.

L'approche de l'IDI en matière de partenariat visera le long-terme, l'association avec les Régions de l'INTOSAI et le soutien à ces Régions, mais également la mise en place de partenariats stratégiques avec des organisations qui partagent la vision de l'IDI. L'IDI compte en outre introduire des partenariats dans son modèle d'exécution, explorer des modèles de partenariat innovants, gérer le risque inhérent au partenariat et veiller à l'efficacité de la coordination avec les partenaires.

## MESURER ET SURVEILLER LA PERFORMANCE DES ISC ET L'APPUI AUX ISC

En tant qu'organe de l'INTOSAI d'envergure mondiale, impliqué tout à la fois dans l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre au niveau des ISC, l'IDI est idéalement placée pour mesurer et surveiller la performance des ISC et l'appui qui leur est apporté au niveau mondial. Son implication dans ce domaine s'explique par la nécessité d'obtenir une information globale sur la performance et les priorités des ISC, le besoin de garantir la coordination efficace de l'aide apportée et d'identifier les résultats de cette aide, ainsi que les enseignements tirés quant à son efficacité.

### RÔLE ET GOUVERNANCE DU CMP ISC

Les évaluations menées selon le CMP ISC sont une des principales sources d'information sur la performance individuelle des ISC. En tant qu'outil de l'INTOSAI, le CMP ISC est placé sous la gouvernance stratégique de la CRC. À l'intérieur de l'axe de travail Des ISC bien gouvernées, l'équipe CMP ISC de l'IDI dirige la mise en œuvre de la stratégie CMP ISC.

Dans le cadre des Piliers de l'IDI, l'IDI va rassembler, collationner et diffuser les résultats des évaluations menées selon le CMP ISC dans le cadre de la mesure de la performance globale des ISC. Dans ce travail, elle respectera la confidentialité des évaluations CMP ISC qui n'ont pas été rendues publiques.

Dans le cadre de la mesure et de la surveillance de la performance des ISC et du soutien qui leur est apporté, l'IDI prévoit différents éléments:

- 1. Enquête mondiale et Inventaire:** l'IDI coordonnera l'Enquête mondiale triennale de l'INTOSAI, en partenariat avec les Commissions, les Régions, le Secrétariat général, la Présidence et la taskforce Planification stratégique de l'INTOSAI. Elle produira et diffusera également son Rapport d'inventaire triennal, qui offre une vue d'ensemble sur les niveaux et l'évolution des capacités et de la performance des ISC dans le monde, ainsi que d'autres informations sur le renforcement des capacités des ISC. Ce rapport reprend en grande partie les résultats de l'Enquête mondiale de l'INTOSAI, en complément d'autres informations sur la performance des ISC. Après les éditions 2010, 2014 et 2017, de nouveaux rapports seront publiés en 2020 et en 2023.
- 2. Base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC:** précédemment administrée par le Secrétariat INTOSAI – Donateurs pour le compte de la Coopération INTOSAI-Donateurs, cette base de données consigne les projets de soutien mis en œuvre partout dans le monde aux niveaux international et régional et au niveau des différentes ISC. Elle constitue une excellente plate-forme de planification et de coordination de l'aide aux ISC.

**3. Programme 360 — Évaluer la pérennité et l'impact des actions:** le nouveau Plan stratégique part du constat qu'une amélioration de l'impact et de la pérennité du travail de l'IDI est nécessaire. L'IDI va donc concevoir et lancer un Programme 360, dont l'objectif global consistera à déterminer avec davantage de précision si les effets directs et l'impact attendus des initiatives de l'IDI sur les capacités et la performance des ISC ont été atteints et maintenus, et quels sont les éléments qui ont contribué à ce résultat. Les constatations alimenteront une boucle de rétroaction pour améliorer les axes de travail de l'IDI. Le suivi des résultats sera intégré en continu à chaque axe de travail, mais l'évaluation de la pérennité et de l'impact des actions nécessitera d'adopter une perspective à plus long terme. L'objectif de ce pilier est donc d'assurer le suivi de certains éléments des axes de travail<sup>6</sup> lorsqu'ils ont été achevés.

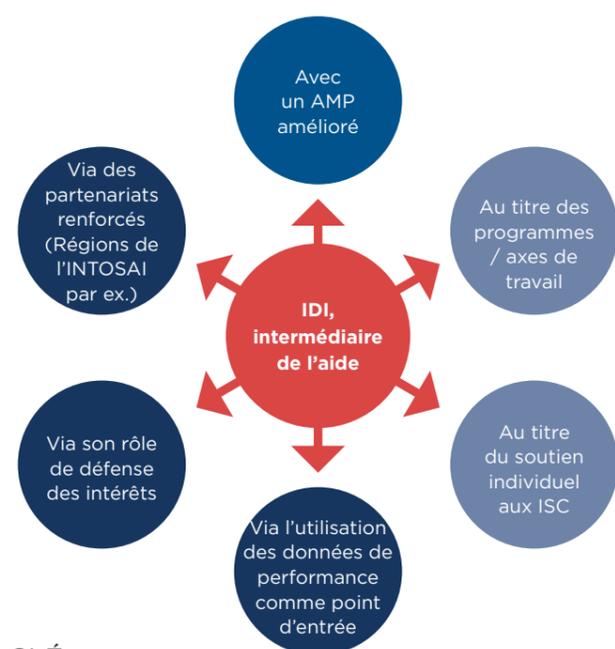
**4. Gestion des données mondiales sur la performance des ISC:** les trois éléments précédents reposent sur la collecte de données et génèrent eux-mêmes une grande quantité de données sur la performance et les capacités des ISC. Pourtant, ces données sont collectées et gérées individuellement au niveau des ISC. Une meilleure gestion de ces données permettrait de renforcer les processus de planification et de ciblage du soutien par l'IDI et de mieux comprendre les résultats obtenus. Un meilleur partage des données disponibles aux niveaux mondial, régional et individuel sur la performance des ISC, dans le strict respect de la confidentialité des réponses aux enquêtes et des résultats des évaluations qui n'ont pas été rendus publics, pourrait aider toutes les parties prenantes fournissant un appui aux ISC à optimiser leur travail et à mieux communiquer leurs résultats. Ce partage pourrait être effectué via une base de données accessible en ligne et/ou sur les pages nationales de la base de données du renforcement des capacités des ISC. Le travail de l'IDI dans ce domaine sur la période 2019 - 2023 progressera selon le niveau de l'intérêt exprimé et la disponibilité des ressources.

## UN RÔLE D'INTERMÉDIAIRE

Pour l'IDI, agir en qualité d'intermédiaire de l'aide consiste à accompagner les ISC répondant aux critères en les mettant en relation avec des partenaires adaptés, et à donner aux ISC les moyens de mieux formuler leurs besoins en matière d'appui. L'IDI pourra effectuer cette médiation à travers un processus officiel, comme l'Appel mondial à projets, ou de façon plus informelle dans le cadre de son travail. Elle mettra davantage l'accent sur la mise en relation des bons partenaires pour soutenir les ISC et les régions de l'INTOSAI (soutien entre pairs, appui des bailleurs, etc.).

Comme le montre la figure ci-contre, l'IDI interviendra comme intermédiaire dans le cadre d'une intervention ciblée (AMP), ce qui constituerait une approche revisitée de l'intensification de l'aide. Il s'agirait d'aider à appairer les besoins des ISC et les capacités des bailleurs/pairs souhaitant apporter un appui. L'IDI pourrait par ailleurs continuer à agir en tant qu'intermédiaire de façon moins directe, par le biais de ses axes de travail et

Figure 8 IDI's Brokering Role



### CLÉ

**Bleu:** intervention directe

**Gris bleu:** intervention dans le cadre des activités de développement des capacités de l'IDI

**Bleu foncé:** intervention par l'engagement avec la communauté des ISC

de l'aide individuelle aux ISC, en facilitant les contacts avec les bailleurs et les autres fournisseurs d'appui. Pour l'IDI, une méthode moins directe consisterait à repérer les opportunités de façon informelle dans le cadre de sa collecte de données sur la performance, de ses engagements au titre des partenariats et de son travail de promotion.

## ACTIONS DE PROMOTION ET DE COMMUNICATION POUR FAIRE CHANGER LES COMPORTEMENTS

Les actions de promotion et de communication sont essentielles pour assurer au Plan stratégique de l'IDI une efficacité maximale. Élaborée séparément, mais à titre complémentaire, la Stratégie globale de l'IDI en matière de Communication et de promotion<sup>7</sup> vient renforcer la vision, la mission et les priorités stratégiques exposées dans le Plan stratégique au niveau mondial.

L'IDI définit la promotion comme un processus consistant à mettre les parties prenantes en capacité d'influencer l'évolution de la législation, des pratiques, des idées et de la répartition du pouvoir et des ressources, et à accompagner leurs efforts en ce sens. Il s'agit tout à la fois d'obtenir la révision de certaines décisions qui ont un impact sur la vie des populations et de faire évoluer les processus décisionnels, pour les rendre plus efficaces, plus responsables et plus inclusifs. L'IDI a recours aux actions de promotion pour soutenir l'amélioration durable de l'indépendance, des ressources, des capacités, de la performance et de l'impact des ISC. Elle défend la mise en œuvre des normes internationales pour et par les ISC, et l'implication des ISC dans les problématiques émergentes présentant un intérêt pour les citoyens.

La Coopération INTOSAI-Donateurs a demandé à l'IDI d'intégrer le travail opérationnel pour atteindre les objectifs du Protocole d'accord conclu entre l'INTOSAI et la communauté des bailleurs. À cet égard, l'IDI se positionnera plus particulièrement pour que l'aide soit pilotée par les ISC, et qu'elle soit bien coordonnée et harmonisée en tenant compte de la planification stratégique de l'ISC. L'IDI collaborera étroitement avec l'INTOSAI et la communauté des bailleurs pour tirer profit de leur engagement en faveur de la promotion de ces principes.<sup>8</sup>

En tant que membre de la famille de l'INTOSAI doté d'un rôle particulier d'organe de mise en œuvre, l'IDI va coordonner, travailler et réaliser des synergies avec les différentes entités de l'INTOSAI et contribuer au plan stratégique de l'INTOSAI par ses propres actions de communication et de promotion.

### Elle mettra l'accent sur les objectifs de communication suivants:

- Communiquer les valeurs de l'IDI
- Sensibiliser l'opinion au rôle des ISC, aux avantages qu'elles apportent et aux difficultés qu'elles rencontrent
- Militer pour un meilleur environnement pour les ISC et un soutien renforcé

L'IDI touchera son public cible en s'adressant directement aux parties prenantes concernées par des canaux de communication appropriés, et en mobilisant les agents du changement qui sont en capacité d'agir au nom de l'IDI. L'IDI intégrera une perspective de genre à son travail de promotion et à ses actions en faveur du changement des comportements. Le changement des comportements ne concerne pas uniquement l'adoption de bonnes pratiques coopératives en matière de développement. Il implique également de communiquer les avantages de la diversité pour les ISC et les pays dans lesquels elles interviennent. Dans cette démarche, l'IDI pourra identifier, formaliser et diffuser des études de cas, ou success stories qui mettent en lumière le rôle des femmes et les problématiques de genre au sein des ISC, et la façon dont ces questions ont contribué à la réussite des projets de renforcement des capacités.

<sup>7</sup> Voir la Stratégie globale de l'IDI en matière de Communication et de promotion

<sup>8</sup> L'IDI devrait reprendre le travail élaboré sous l'égide de la CID et les activités de communication du SID actuel de façon plus intégrée, dans le cadre du nouveau Plan stratégique de l'IDI. Il reste à définir les détails concernant les questions de visibilité et d'image de la CID et le futur rôle de promotion de l'IDI en lien avec la CID.

<sup>6</sup> Ou de certains programmes, pour les initiatives mises en place avant 2019.



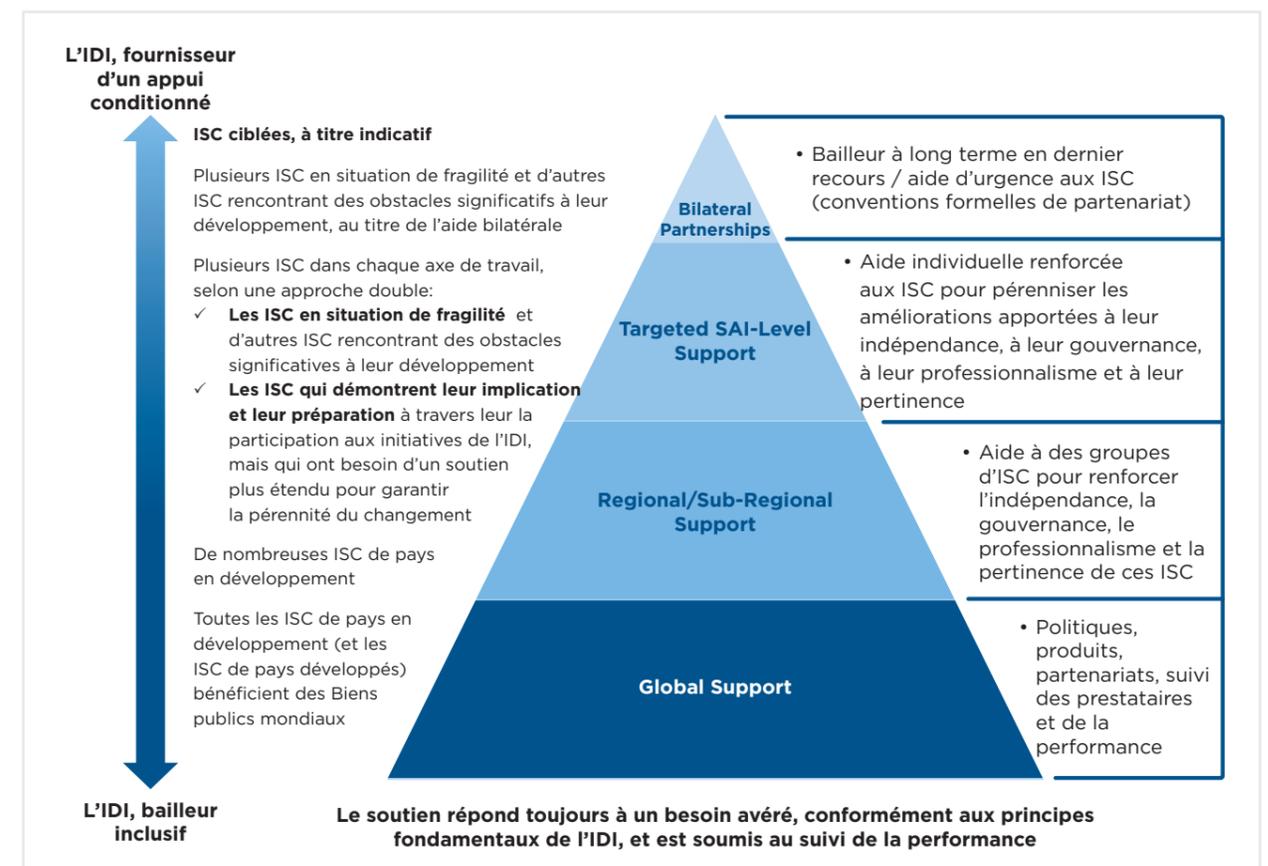
Ce chapitre concerne les moyens que l'IDI utilisera pour exécuter son Plan stratégique. Il aborde les thématiques suivantes, qui constituent dans leur ensemble l'approche de l'IDI concernant la composition du portefeuille d'initiatives et la sélection du modèle de prestation de services.

- Équilibrer l'aide mondiale, régionale et individuelle
- Intégrer une perspective de genre sur l'ensemble du Plan stratégique
- Garantir l'efficacité et l'inclusion, mettre fin à l'aide individuelle à une ISC

### Équilibrer l'aide mondiale, régionale et individuelle

L'IDI a fait le choix stratégique d'agir tout à la fois comme catalyseur et fournisseur d'appui aux ISC (un modèle mixte). Elle est convaincue que ce modèle lui permet d'exploiter les synergies résultant de son implication dans l'élaboration des politiques mondiales et dans leur mise en œuvre au niveau national. En revanche, l'IDI est nécessairement plus limitée dans ce double rôle que si elle agissait uniquement comme catalyseur ou comme fournisseur d'appui.

Figure 9 La pyramide de l'aide de l'IDI



# COMPOSITION DU PORTEFEUILLE ET MODÈLE DE PRESTATION DE SERVICES

## LA PYRAMIDE DE L'AIDE DE L'IDI

Cette pyramide de l'aide illustre le positionnement de l'IDI comme fournisseur d'aide individuelle aux ISC intervenant en dernier recours, et la volonté de l'IDI de ne pas se substituer aux autres organismes qui fournissent un appui. En conséquence, l'IDI continuera à fournir une aide individuelle (ciblée à l'intérieur des axes de travail et plus largement dans le cadre de son programme d'aide bilatérale) à un nombre limité d'ISC. Ce nombre dépendra de l'ampleur de l'initiative, des financements dont l'IDI dispose et du soutien qu'elle parvient à mobiliser sous la forme de partenariats et d'apports en nature. Il lui faut donc **gérer les attentes**, dans la communauté de l'INTOSAI et parmi les bailleurs, concernant le volume d'aide individuelle que l'IDI pourra apporter aux ISC. Dans ce Plan stratégique, l'IDI prévoit de maintenir l'aide individuelle aux ISC à un niveau mesuré.

L'IDI est contrainte de faire des choix concernant les ISC qu'elle peut et devrait cibler pour une aide individuelle. Ces choix sont difficiles, en raison du peu d'informations disponibles sur la performance des ISC, le soutien dont elles disposent, leurs besoins et leur capacité à évoluer. Par principe, il est important que l'IDI fonde son choix sur des critères équitables et transparents, dans la mesure du possible, et qu'elle documente le processus de sélection.

## CIBLER L'AIDE INDIVIDUELLE AUX ISC À L'INTÉRIEUR DES AXES DE TRAVAIL<sup>9</sup>

Within each work stream, IDI's SAI-level support will target two groups. Together, these ensure that IDI fulfils its mandate to support all SAIs in developing countries, but also provides an increased focus on SAIs in fragile situations and others facing significant development challenges, which may otherwise be in danger of being left behind.

**Groupe 1: les ISC qui démontrent leur implication et leur état de préparation à travers leur participation aux initiatives de l'IDI, mais qui ont besoin d'un soutien plus étendu pour garantir la pérennité du changement.** Cela signifie que seules sont éligibles à une aide complémentaire les ISC qui ont participé avec succès à la première phase d'une initiative de l'IDI et continuent à démontrer leur engagement en faveur du changement, et qui ont toujours besoin d'un soutien individuel renforcé. Ce groupe convient bien à la mise en place d'initiatives séquentielles, qui permettent de cumuler l'aide apportée à une ISC d'une phase à l'autre, en passant d'un soutien régional à une aide individualisée à l'ISC si nécessaire.

**Groupe 2: les ISC en situation de fragilité<sup>10</sup> et d'autres ISC rencontrant des obstacles significatifs à leur développement.** L'IDI appliquera un processus transparent, pour établir une liste d'ISC ciblées pour chaque axe de travail, selon les critères de sélection définis. L'IDI pourra ajouter aux critères spécifiques à l'axe de travail considéré des principes plus généraux concernant l'attitude et l'ambition de l'ISC. Par exemple, l'engagement de l'ISC à adopter des comportements conformes à la déontologie, à améliorer la performance, à être transparente et responsable, à promouvoir l'égalité hommes-femmes et à adopter des approches sensibles au genre.

<sup>9</sup> Le ciblage de l'aide bilatérale de l'IDI est couvert à la section suivante Déployer le programme d'aide bilatérale de l'IDI

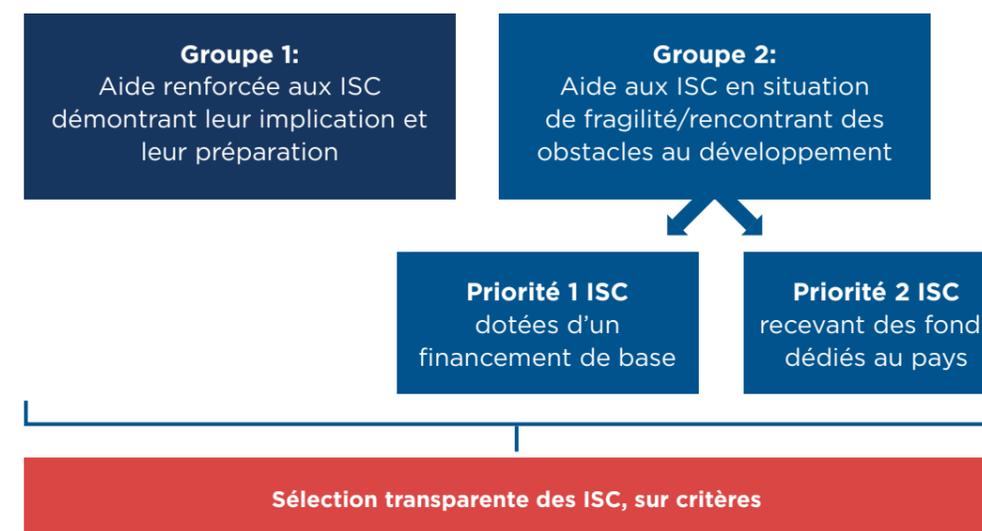
<sup>10</sup> L'IDI applique comme point de départ la définition internationale des situations de fragilité et la liste harmonisée des situations de fragilité (voir note de bas de page 1). En procédant ainsi, l'IDI n'a pas besoin d'élaborer puis de justifier une définition qui lui serait propre. En revanche, à l'intérieur de chaque axe de travail, l'IDI étudiera également la possibilité d'apporter son aide à des ISC de pays de développement ne figurant pas sur la liste, mais qui font face à des obstacles significatifs dans leur développement.

## Ce processus permettrait de distinguer deux catégories d'ISC prioritaires:

- **Priorité numéro un:** les ISC que l'IDI cherchera à aider et pour lesquelles l'IDI recherchera activement des financements, pour lesquelles elle envisagera un financement de base et un financement générique dans le cadre des axes de travail, dans la mesure du possible
- **Priorité numéro deux:** les ISC que l'IDI soutiendra uniquement en cas de financement spécifique au niveau national (par exemple par l'ISC et/ou par un bailleur), pour lesquelles l'IDI n'aura pas recours au financement de base

Les ISC de pays en développement n'entrant pas dans ces deux catégories ne seront pas éligibles à une aide individuelle de l'IDI.

Figure 10 Cibler l'aide individuelle aux ISC de façon efficace, pour des besoins avérés\*



\* Pour le programme d'aide bilatérale, transversal à tous les axes de travail, l'IDI sélectionnera les bénéficiaires selon les conditions exposées dans sa politique d'aide bilatérale.

## Déployer le programme d'aide bilatérale de l'IDI

La grande majorité des ISC de pays en développement ont participé avec succès à des initiatives régionales et mondiales de l'IDI. Pourtant, certaines ont besoin d'une aide plus importante pour renforcer durablement leurs capacités et leur performance. L'objectif de l'aide bilatérale de l'IDI est de garantir que les ISC les plus en difficulté bénéficient d'une aide pour améliorer leur performance. La politique d'aide bilatérale de l'IDI précise les critères permettant de bénéficier de cette aide, et les modalités selon lesquelles elle sera apportée. Elle indique que l'aide bilatérale sera dirigée vers les ISC en situation de fragilité et d'autres ISC rencontrant des obstacles significatifs dans leur développement.

Depuis la validation de sa politique d'aide bilatérale en 2016, l'IDI a déjà renforcé ses initiatives en la matière. Pour la période 2018 - 2020, l'IDI s'est engagée à travers 11 conventions de coopération bilatérale. Dans le cadre de deux de ces partenariats, avec l'ISC du Sud Soudan et l'ISC de Somalie, l'IDI et l'AFROSAI-E soutiennent conjointement la **mise en œuvre** de certaines priorités stratégiques. Neuf autres ISC reçoivent un appui dans le domaine de la **gestion stratégique** et des préalables à l'aide au renforcement des capacités à long terme. Cet appui leur est apporté dans le cadre du programme de partenariat accéléré entre pairs (PAP-APP), un programme conjoint de l'IDI, de l'AFROSAI-E et du CREFIAF.

**Pour assurer la réussite des partenariats bilatéraux, l'IDI s'est engagée à :**

- Apporter une aide de grande qualité respectant la politique d'aide bilatérale, en faisant appel à des consultants de confiance réellement compétents, possédant une connaissance du contexte;
- Exploiter les synergies avec les autres axes de travail de l'IDI et avec les autres organismes de l'INTOSAI fournissant un appui;
- Mobiliser et préparer d'autres organismes à fournir un appui;
- Maintenir son appui à certains partenaires actuels au-delà de 2020, si d'autres organismes en sont incapables.

Les systèmes de financement flexibles, à long terme, sont importants pour les activités d'aide bilatérale, pour accompagner l'évolution des conditions et des opportunités. Dans l'exécution de son programme d'aide bilatérale, l'IDI veille à ne pas amoindrir sa capacité à apporter un appui à toutes les ISC de pays en développement dans le cadre d'initiatives mondiales et régionales. En parallèle, elle souhaite que son soutien réponde aux besoins de la communauté des ISC. Elle recherchera donc des financements pour aider individuellement certaines ISC qu'elle aura identifiées comme nécessitant une aide bilatérale complémentaire. Elle évitera de conclure des conventions de financement qui ne répondraient pas à ses Priorités stratégiques. Le financement pourra prendre la forme d'une convention dans le cadre du programme PAP-APP couvrant un groupe d'ISC, ou d'un financement bilatéral spécifique à un pays.

Le nombre de partenariats dépendra du niveau et de l'étendue de l'aide nécessaire, des ressources disponibles et de la volonté d'autres organismes pairs d'apporter leur soutien à ces ISC. L'IDI souhaite garantir que les ISC les plus en difficulté bénéficieront d'une aide pertinente sur la base d'un soutien entre pairs, soit dans le cadre d'une aide bilatérale pilotée par l'IDI, soit par la mobilisation d'autres organismes prestataires de l'INTOSAI. L'IDI retiendra le principe d'agir en dernier recours, ce qui signifie qu'elle apportera son soutien aux ISC que les autres ISC et les organismes de l'INTOSAI ne souhaiteront pas ou ne pourront pas aider. Tous les partenariats bilatéraux actuels de l'IDI se situent en Afrique. L'IDI explorera la possibilité de mettre en place des partenariats bilatéraux hors Afrique avec certaines ISC qui en ont besoin.

Pour réussir à réformer les ISC lorsque les conditions sont difficiles, il peut s'avérer essentiel d'impliquer d'autres partenaires de développement qui possèdent une plus grande présence nationale et davantage de poids diplomatique que l'IDI. Les partenariats avec ce type de partenaires de développement sont un élément important de la politique d'aide bilatérale de l'IDI. Pour renforcer ces partenariats, l'IDI envisagera de conclure des conventions à l'échelle mondiale avec les partenaires de développement concernés. Ces partenariats pourraient aider l'IDI à mettre en œuvre son programme d'aide bilatérale, en améliorant la coordination et le partage d'informations au niveau national avec les acteurs de la GFP, en renforçant les modalités de coordination du soutien aux ISC.

## Intégrer une perspective de genre sur l'ensemble du Plan stratégique

L'IDI considère que l'égalité hommes-femmes est vitale pour le développement économique, social et politique. Plus l'égalité entre hommes et femmes est grande dans un pays, plus sa capacité à optimiser le potentiel de tous ses habitants est importante. La problématique du genre concerne tous les aspects de la vie en société. Le niveau d'égalité entre hommes et femmes présente également une forte corrélation avec le niveau de pauvreté et le niveau de croissance économique. L'égalité hommes-femmes est une problématique de développement pour tous les pays, qui relève de l'objectif 5 des Objectifs de développement durable.

Les années précédentes, l'IDI a consenti des efforts importants pour intégrer la perspective de genre dans son travail, notamment en utilisant des indicateurs différenciés en fonction du sexe, en encourageant activement une participation équilibrée entre hommes et femmes dans le cadre de ses programmes, et en

déployant des initiatives ciblées sur cette problématique (par exemple un programme d'audit des ODD axé sur l'ODD 5)<sup>11</sup>. L'IDI souhaite à présent aller plus loin, en intégrant pleinement la problématique de genre à son Plan stratégique.

**Ce qui va changer:**

- L'IDI mènera une analyse de l'égalité hommes-femmes pour chaque nouvelle initiative. Elle appliquera les constatations de l'analyse à la conception, au suivi et à l'évaluation des nouvelles initiatives et tirera les enseignements de cette expérience.
- L'IDI souhaite généraliser la perspective de genre à l'ensemble de son travail. Le cas échéant, elle renforcera la prise en compte de la problématique de genre et de l'autonomisation des femmes et des filles, notamment dans le cadre de son travail sur la pertinence des ISC, sur la bonne gouvernance des ISC, sur la formation professionnelle et le renforcement des dirigeants.
- L'IDI communiquera sur l'importance de l'égalité entre hommes et femmes et militera auprès des ISC pour qu'elles intègrent cette problématique, dans son rôle de catalyseur, mais également de prestataire de l'aide aux ISC.
- L'IDI intégrera systématiquement une perspective de genre dans ses processus de recrutement, au sein de l'IDI et dans le cadre de toute nouvelle initiative. L'objectif est d'acquérir une plus grande expertise des questions de genre et de veiller au maintien de l'équilibre entre hommes et femmes au sein du personnel, des équipes et des membres du Conseil de l'IDI.

**L'approche de l'IDI:**

- Acquérir les ressources et l'expertise nécessaires pour intégrer efficacement la perspective de genre au sein de l'IDI et dans toute nouvelle initiative
- Rechercher les partenariats avec d'autres organisations sensibles à la problématique de genre
- Former l'ensemble du personnel de l'IDI à la problématique de genre
- Mettre en œuvre les constatations de l'évaluation de l'égalité hommes-femmes dans l'organisation, et renouveler l'évaluation si nécessaire

Comme pour les autres changements stratégiques, l'IDI prévoit une période de transition, pour assurer la montée en puissance progressive des démarches exposées ci-dessus (voir présentation synthétique).

## Garantir l'efficacité et l'inclusion, Sortir d'un modèle d'aide individuelle aux ISC

L'IDI doit garantir que ses ressources sont utilisées avec efficacité et que les ISC participent à des initiatives adaptées à leurs besoins. En parallèle, elle doit veiller à adopter une approche inclusive, à n'écarter aucune ISC. Elle répondra à ces défis par les moyens suivants:

**Un portefeuille équilibré:** pour que le critère de préparation ne conduise pas à exclure certaines ISC, l'IDI maintiendra un portefeuille d'initiatives équilibré à l'intérieur de chaque axe de travail et entre les axes de travail. Elle veillera donc à l'équilibre de son portefeuille, en y incluant des initiatives fondées sur les capacités d'audit et les organisations matures, des initiatives individualisées pour les ISC qui en sont encore aux premiers stades de leur développement et des partenariats bilatéraux pour les ISC où la fonction d'audit et/ou d'autres systèmes fondamentaux sont inopérants.

<sup>11</sup> Les statuts de l'Initiative de développement de l'INTOSAI stipulent également que sur ses 10 membres, le Conseil de l'IDI doit compter au moins 4 hommes et 4 femmes.

**Principes et politiques de soutien de l'IDI:** l'IDI élaborera une politique d'aide fondée sur des principes et un processus pour assurer la mise en œuvre et le suivi de cette politique. Ces principes comportent notamment une forte exigence en matière de comportement et d'ambition, ainsi qu'il est exposé dans la politique d'aide bilatérale, ce qui signifie un engagement des ISC à démontrer des comportements éthiques, à améliorer leur performance, à être transparentes et responsables. L'IDI examinera la possibilité d'étendre ces principes pour y intégrer la promotion de l'égalité entre hommes et femmes et l'adoption d'une approche sensible au genre, en fonction du contexte de chaque partenariat bilatéral. Elle y ajoutera également le concept de préparation et la façon dont les déclarations d'engagement sont utilisées. Elle détaillera davantage la façon dont ces conditions s'appliquent, les modalités et le calendrier du suivi de ces conditions, les réactions possibles pour l'IDI en cas de non-respect des conditions, et apportera des précisions sur la façon dont les décisions sont prises.

### SORTIR DE L'AIDE INDIVIDUELLE AUX ISC

L'IDI établit une distinction entre l'aide bilatérale à long terme et l'aide ciblée à court terme. L'IDI étudiera la possibilité de se désengager de l'aide individuelle ciblée aux ISC si les résultats attendus ont été obtenus, si le moment est venu de passer le relais à un autre prestataire de soutien, et, le cas échéant, si les ISC concernées ne respectent plus leur engagement à atteindre les résultats visés ou si l'environnement n'est plus favorable à une évolution positive<sup>12</sup>.

L'environnement difficile des ISC bénéficiant du programme d'aide bilatérale implique de maintenir cette aide sur une longue durée. L'abandon d'un appui de long terme interviendra dans la plupart des cas pour l'une des raisons énumérées ci-dessus. Toutefois, s'il survient un changement dans l'engagement de l'ISC ou si son environnement devient moins favorable, l'IDI pourra envisager de modifier l'intensité ou la nature de l'aide apportée plutôt que d'y mettre fin immédiatement.

Cette approche montre que l'IDI n'a pas de procédure standardisée pour mettre fin à l'aide individuelle aux ISC. La sortie ou le maintien de l'engagement sont davantage le résultat de décisions individuelles, fondées sur les critères suivants:

- Décisions transparentes
- Communication claire sur l'arrêt ou le maintien de l'aide individuelle apportée à l'ISC
- Évaluation des conséquences pour l'ISC
- En cas de sortie de l'IDI et de passage à un autre partenaire/fournisseur d'appui, mise en place d'un processus minimisant le risque de recul du développement et protégeant les investissements antérieurs de l'IDI.

### L'approche de l'IDI concernant l'exécution des programmes

Fort de son expérience, l'IDI a élaboré en matière de renforcement des capacités une approche unique qui reprend les facteurs qu'elle considère comme essentiels à un renforcement efficace et durable des capacités, donnant aux ISC les moyens d'avoir un impact. Cette approche reprend les principes fondamentaux de l'IDI, résumés ci-après.

### APPROPRIATION PAR LES ISC, DIRECTION DES ISC

Pour l'IDI, le renforcement des capacités est un processus de changement. L'organisme mettant en œuvre ce changement (ISC, région de l'INTOSAI ou autre partenaire stratégique, notamment) doit s'approprier le processus pour pouvoir le piloter et le mener à son terme. Le renforcement des capacités doit donc nécessairement répondre à la demande et aux besoins de l'ISC, et correspondre à une priorité des propres plans de l'ISC. Il est tout aussi essentiel que la direction de l'ISC soutienne et pilote le processus de changement. Sur ces bases, l'IDI fait participer les ISC (par l'intermédiaire des Régions de l'INTOSAI) à la définition des besoins des ISC dans leur ensemble, et veille à ce que l'aide soit ciblée pour que les ISC participent uniquement aux initiatives de l'IDI répondant précisément à leurs besoins. Par ailleurs, au moment du lancement de nouvelles initiatives, l'IDI engage un dialogue avec les dirigeants des ISC pour leur expliquer en détail la finalité de l'initiative et prendre en compte leur avis dans la conception de chaque initiative.

### FACILITATION ET GESTION DU CHANGEMENT

L'approche de l'IDI reste axée sur la facilitation. Son but est d'accompagner les ISC et leur personnel dans la mise en œuvre du changement au sein de leur organisation. Par exemple, l'IDI ne va pas se charger de concevoir pour une ISC un plan d'audit à appliquer pour mener un audit coopératif. Elle va plutôt réunir des groupes d'ISC et d'experts du sujet considéré pour développer avec eux une approche, rédiger un référentiel et élaborer un programme de formation. Cette formation sera ensuite dispensée aux personnes responsables de l'audit, qui encadreront l'élaboration de leurs propres plans d'audit. L'IDI pourra alors faciliter l'examen de ces projets de plan d'audit par d'autres ISC. Cette revue permettra de renforcer les plans d'audit.

Dans l'exécution de ses programmes d'aide, l'IDI respecte les principes d'une gestion efficace du changement. Cela signifie impliquer les personnes qui auront la responsabilité de piloter le changement et celles sur lesquelles le changement aura une incidence, à chaque étape du processus: identifier le besoin de changement, fédérer un soutien autour du changement, planifier le changement, le mettre en œuvre, suivre les résultats obtenus, veiller à ce que le changement devienne la nouvelle pratique de référence. Tout au long de ces différentes étapes, l'IDI s'efforce d'instaurer une communication efficace et participative avec tous les groupes concernés.

Les produits de l'IDI, notamment le Manuel de gestion stratégique des ISC<sup>13</sup>, contiennent des recommandations à destination des dirigeants et des membres du personnel des ISC chargés de piloter et de mettre en œuvre les processus de changement. L'IDI appliquera son approche de la gestion du changement à l'ensemble de ses axes de travail et programmes d'aide bilatérale.

### COORDINATION ET ALIGNEMENT DE L'AIDE

La bonne coordination est essentielle à la réussite de tout programme d'aide au développement. La coordination de l'aide aux ISC est plus difficile encore que dans la plupart des autres domaines du développement. En effet, l'aide classique apportée par les partenaires de développement intervient en parallèle du soutien apporté par les pairs des ISC au sein de l'INTOSAI. Une mauvaise coordination de l'aide peut être source de doublons, mais elle peut surtout nuire à la lisibilité du soutien, et être préjudiciable aux ISC bénéficiaires. Pour garantir la coordination et l'alignement efficaces de l'aide, l'IDI assurera la gestion et la promotion de la Base de données des projets de renforcement des capacités des ISC<sup>14</sup>, mènera des actions de promotion des principes fondamentaux de coordination et d'alignement et appliquera ces principes à la diffusion de ses propres programmes d'aide.

<sup>13</sup> Projet, en cours d'élaboration

<sup>14</sup> Gérée jusqu'à présent par le Secrétariat INTOSAI-Donateurs sous l'égide de la Coopération INTOSAI-Donateurs. Si le travail de gestion de la base de données est bien transféré à l'IDI, certaines questions restent à préciser, notamment la question de la marque associée à cette base.

<sup>12</sup> Voir aussi Section C: Préparation et Conditions pour bénéficier d'une aide.



## **D** RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE L'IDI

L'IDI cherche à travailler de façon aussi efficace, efficiente et économique que possible. Pour l'IDI, cet objectif implique d'affecter les bonnes personnes aux missions difficiles qu'elle entreprend, d'exploiter tout le potentiel du large réseau de partenaires de l'IDI pour maximiser l'impact de son action, de refuser systématiquement le statu quo organisationnel, de toujours s'efforcer de se moderniser, d'évoluer et d'introduire au quotidien des innovations pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.

### **Des équipes professionnelles, des systèmes renforcés**

La réussite de ce Plan stratégique repose pour beaucoup sur le professionnalisme des équipes. Pour l'IDI, le professionnalisme suppose de disposer d'agents motivés, dévoués, compétents en nombre suffisant, de veiller à un bon équilibre hommes-femmes, et à un environnement pluridisciplinaire et multiculturel. Unis par un solide esprit d'équipe, ces professionnels visent l'excellence et sont ouverts à l'innovation.

L'IDI veillera à mettre en place des politiques d'encadrement de la rémunération et des compétences lui permettant de recruter et de fidéliser les experts hautement qualifiés dont elle a besoin. Elle élaborera un cadre de compétence des agents, dans lequel elle identifiera les compétences fondamentales que doit posséder chaque membre du personnel de l'IDI. Elle utilisera ce cadre pour renforcer l'équilibre hommes-femmes dans les processus de recrutement, d'accueil, de formation et d'évaluation de la performance du personnel. En tant qu'organisme de formation, elle soutiendra le développement de son personnel, pour s'assurer d'être en mesure de constituer des équipes possédant collectivement les compétences nécessaires à sa mission. Elle agira ainsi en faveur de l'apprentissage, de l'épanouissement et de la satisfaction de ses agents tout en accompagnant leur évolution de carrière. Elle contrôlera le taux de rétention de ses agents sur toute la durée du Plan stratégique. La performance et la satisfaction des agents, ainsi que le respect des principes de l'IDI resteront au centre des politiques RH de l'IDI.

L'IDI envisagera d'ajuster ses effectifs pour répondre aux contraintes de ce Plan stratégique, en faisant en sorte que ses agents disposent des compétences requises pour atteindre les objectifs fixés, en particulier pour ce qui concerne l'indépendance des ISC, la pertinence des ISC et l'aide bilatérale.

La rapidité des innovations technologiques ces dernières années pousse l'IDI à évoluer constamment pour s'adapter aux bonnes pratiques en vigueur. L'IDI continuera à rechercher les meilleures solutions, les plus efficaces et les plus sûres pour remplir sa mission, proposer de meilleurs services à la communauté des ISC: plus d'efficacité, des coûts maîtrisés. L'IDI soumettra ses processus, financiers, RH et informatiques notamment, à une veille continue afin d'identifier les pratiques et les procédures les plus efficaces qui lui permettront d'améliorer ses services auprès des ISC de pays en développement. Cette veille concernera en particulier la conception, l'élaboration et la diffusion des solutions (y compris l'apprentissage en ligne et les MOOC), l'évaluation et la présentation des résultats des projets répondant aux priorités stratégiques de l'IDI.

### **Resserrer les liens avec les parties prenantes, obtenir davantage de soutien**

La réussite des projets de l'IDI s'explique notamment par le recours à des experts issus de la communauté des ISC et au-delà. L'IDI poursuivra cette démarche en s'appuyant sur la richesse des connaissances et du réseau des Commissions et Régions de l'INTOSAI et des ISC pour obtenir une aide en nature de plus grande envergure. Elle s'appuiera également sur d'autres organisations dans le secteur de la GFP pour améliorer le service rendu aux ISC.

L'IDI continuera de rechercher différents accords pour assurer les financements de base, le financement des axes de travail et certaines actions ciblées. Elle mettra en place un mécanisme coordonné pour faciliter un dialogue régulier et stratégique entre le Conseil de l'IDI et ses partenaires de financement. Ce mécanisme sera vraisemblablement opérationnel pour la réunion du Conseil de l'IDI qui se tiendra en mars 2019.

Pour l'IDI, toutes les personnes et les organisations avec lesquelles elle est en relation sont des parties prenantes clés. L'IDI s'efforce d'entretenir des relations efficaces avec ses parties prenantes en les impliquant dans les processus de réalisation des actions, de planification et de présentation des résultats, dans sa communication notamment auprès des publics les plus éloignés.

## Bonne gouvernance et Stabilité financière

Le Conseil de l'IDI fixe l'orientation stratégique de l'action de l'IDI et supervise sa mise en œuvre. Il examine chaque année les plans opérationnels et les résultats de l'IDI. Le Conseil évalue chaque année son propre travail pour s'assurer de bien remplir sa mission de gouvernance et de supervision. L'IDI convoque six assemblées mensuelles du Conseil, en veillant à lui remettre pour examen les documents suivants:

- Plan opérationnel et budget de l'IDI
- Rapport sur la responsabilité et la performance de l'IDI (RRP)
- États financiers de l'IDI
- Registre du risque de l'IDI (chaque semestre)

Cette stratégie constitue un virage vers la pérennisation des axes de travail et l'élargissement de la mission globale de l'IDI pour le compte des ISC. L'IDI va par conséquent mener une réflexion pour identifier la structure organisationnelle la plus adaptée pour répondre aux objectifs de la nouvelle stratégie. Elle devra affecter des ressources dédiées à l'évaluation de l'équilibre entre hommes et femmes, pour veiller à ce que cette problématique bénéficie de toute l'attention qu'elle mérite conformément à ses priorités stratégiques, tout au long de la mise en œuvre du Plan stratégique. Elle évaluera en continu l'efficacité de sa structure organisationnelle et envisagera de la modifier si cela peut être bénéfique à l'organisation.

L'IDI dépend du financement de base accordé par le Parlement norvégien, ainsi que du soutien significatif apporté par de nombreux bailleurs. Elle maintiendra son étroite collaboration avec ses partenaires actuels et développera de nouveaux partenariats pour s'assurer de disposer des ressources financières nécessaires pour remplir sa mission. Dans cette perspective, elle considère que démontrer la valeur de son action est essentiel. Elle continuera de privilégier nettement un travail de grande qualité soumis à l'évaluation d'organismes externes. Dans le déploiement de sa nouvelle stratégie de communication, elle continuera à améliorer la démonstration de sa valeur auprès de toutes les parties prenantes.

Le niveau de financement annuel total de l'IDI a connu des fluctuations sur la période du précédent Plan stratégique. La composition des revenus présente cependant des pourcentages similaires pour les financements de base et les financements dédiés sur les deux dernières années. Sur la durée de ce nouveau Plan stratégique, l'objectif est d'atténuer les fluctuations imprévues du financement annuel total, de pérenniser le financement de base et d'amplifier légèrement les financements dédiés aux axes de travail, à l'aide individualisée aux ISC et aux piliers de l'action. Dans l'ensemble, l'IDI se donnera pour priorité d'obtenir davantage de financements de base répondant aux objectifs du plan stratégique, tout en s'efforçant d'augmenter la part du financement de base et celle du financement de ses travaux dans le volume total des financements de l'IDI.

L'IDI espère relever graduellement le niveau de ses financements stabilisés sur la période 2019 - 2021. Les ressources devraient alors avoir atteint un niveau suffisant pour assurer la mise en œuvre du Plan stratégique. En parallèle, l'IDI déploiera des moyens pour maintenir les contributions en nature à ses opérations, qui constituent une source importante de soutien à la mise en œuvre de ce Plan stratégique. Elle pourra ainsi concrétiser la transition — centrale pour ce Plan stratégique — d'une approche fondée sur les programmes à une approche fondée sur les axes de travail, et maintenir son engagement de long terme auprès des ISC.

## Changement climatique et environnement

L'IDI s'est engagée à agir pour limiter les effets du changement climatique et contribuer à un développement respectueux de l'environnement au niveau global de son organisation, à l'intérieur des axes de travail et dans chacune de ses interventions. Elle applique une politique environnementale et des stratégies visant à réduire l'impact négatif de ses actions sur l'environnement et le climat.

L'IDI continuera à intensifier le recours à la formation en ligne et aux communications par Internet (visioconférence notamment) et s'efforcera de compenser les émissions de CO2 pour réduire le niveau des émissions correspondant aux trajets en avion. Les initiatives visant à protéger l'environnement et à atténuer les effets du changement climatique comprennent notamment la promotion du recyclage dans les bureaux de l'IDI, la maîtrise des impressions, ainsi que le maintien des bureaux de l'IDI dans le centre d'Oslo pour encourager le recours aux transports publics. L'IDI continuera à explorer les possibilités de réduction des consommations d'énergie dans ses bureaux et plus généralement dans le cadre de ses opérations.

Les problématiques liées à l'environnement et au changement climatique seront intégrées à l'axe de travail de l'IDI concernant la pertinence des ISC, à travers une approche au niveau national. L'Agenda 2030 demande l'intégration des problématiques liées à l'environnement et au changement climatique dans la mise en œuvre des ODD. L'axe de travail Des ISC bien gouvernées offre également des possibilités pour aider les ISC à prendre en compte les questions environnementales et le changement climatique dans leur organisation.

## Surveillance et Évaluation

La surveillance et l'évaluation interviendront à deux niveaux: par rapport au Plan stratégique de l'IDI et par rapport aux Plans opérationnels et au budget de l'IDI, qui définit des plans annuels pour des initiatives spécifiques (Axes de travail, Aide bilatérale, Piliers). À ces deux niveaux, la surveillance sera effectuée par comparaison au Cadre de résultats de l'IDI (voir section E) en application du Système de mesure des résultats de l'IDI. En interne, l'IDI rédige et examine des rapports d'évaluations triennaux. À l'externe, elle rend compte de l'avancée de son travail à ses principales parties prenantes dans son Rapport annuel sur la responsabilité la performance (RRP).

L'IDI organisera à moyen terme l'examen de la mise en œuvre de son Plan stratégique 2019 - 2023. Cet examen devrait intervenir vers la fin 2021, afin que les conclusions de l'Enquête mondiale et du Rapport d'inventaire 2020 puissent y être intégrées. Les résultats pourront être présentés au Conseil de l'IDI à la fin de l'année 2022, et seront utilisés pour étayer l'élaboration du Plan stratégique suivant.

L'IDI procédera également à la revue et/ou à l'évaluation de certaines initiatives déployées dans le cadre du Plan stratégique. Ces actions de revue et d'évaluation interviendront pour partie en réponse aux engagements d'évaluation consignés dans certaines conventions de financement. D'autres actions seront décidées par l'IDI pour inscrire l'organisation dans un processus d'amélioration continue.



## Cadre de résultats

Le cadre de résultat de l'IDI présente la chaîne de résultats reliant l'offre de service de l'IDI (axes de travail, aide bilatérale et piliers) à l'impact des ISC sur la qualité de la gouvernance du secteur public et du service public rendu, produisant de valeur et d'avantages pour les citoyens. Il a été formulé en cohérence avec le Cadre de gestion stratégique de l'ISC mis en place par l'IDI. Les figures suivantes l'illustrent tout d'abord de façon très simplifiée, sous la forme d'une chaîne de résultats, puis de façon plus détaillée, sous la forme d'un cadre de résultats<sup>15</sup>. Le cadre de résultats sert un double objectif:

- Il permet à l'IDI de planifier son offre de services et de faire savoir de quelle manière elle contribuera à la réalisation de sa vision et de sa mission
- Il fournit les bases nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre un système de mesure des résultats, qui permettra à l'IDI de suivre et de rendre compte du déploiement de son Plan stratégique, de sa contribution au renforcement des capacités et de la performance des ISC, et en définitive, de l'impact exercé par les ISC.

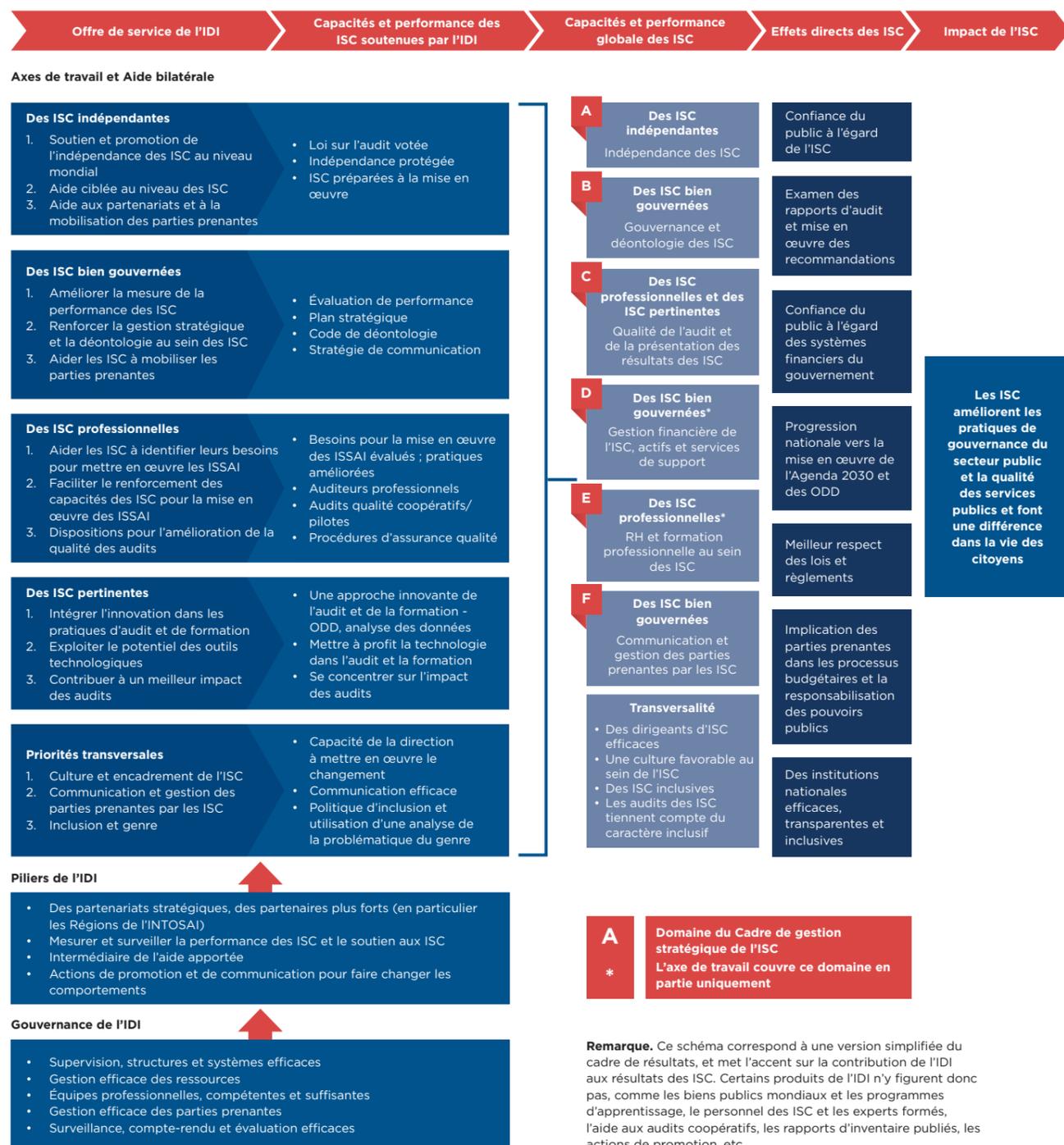
Figure 11 Chaîne de résultats de l'IDI



# E CADRE DE RÉSULTATS DE L'IDI ET GESTION DU RISQUE

<sup>15</sup> Pour simplifier la présentation du Cadre de résultats, les produits de l'IDI n'y apparaissent pas séparément de l'offre de service de l'IDI.

Figure 12 Cadre de résultats de l'IDI (hors produits de l'IDI)



Les différents niveaux du cadre de résultats, et leurs principales fonctionnalités:

- Offre de service de l'IDI et Produits de l'IDI** sont pour l'essentiel placés sous le contrôle de l'IDI, en fonction des hypothèses retenues comme pertinentes (par exemple disponibilité de ressources suffisantes). Les produits de l'IDI sont le résultat des axes de travail de l'IDI, de l'aide bilatérale et des piliers; ils sont mesurés et présentés chaque année dans le Rapport responsabilité et performance de l'IDI<sup>16</sup>. Les produits de l'IDI regroupent généralement: les biens publics mondiaux; les programmes de formation; les plates-formes de partage de connaissances; les groupes d'experts; les programmes d'appui élaborés en consultation avec les dirigeants d'ISC et les régions; les équipes formées et accompagnées au sein des ISC; les audits coopératifs et les revues d'assurance qualité soutenus; l'aide à l'évaluation des besoins, à l'élaboration des plans stratégiques, des stratégies de communication, de la législation encadrant l'audit; les enquêtes, les rapports de recherche et d'inventaire; la mise en relation des besoins des ISC, des organismes apportant leur aide et des organismes de financement; et les initiatives de communication et de promotion.
- Capacités et performance des ISC soutenues par l'IDI** fait référence aux améliorations des capacités et de la performance des ISC enregistrées par les ISC qui ont activement participé à certaines initiatives de l'IDI. Ce point peut indiquer qu'une ISC a mené dans le cadre d'un projet pilote une approche d'audit améliorée en lien avec une initiative de l'IDI, mais pas nécessairement que ces modifications ont déjà été déployées et généralisées à l'ensemble de l'ISC, ni qu'elles ont été pérennisées dans le temps. Cet aspect relève en définitive de la responsabilité de chaque ISC. Cependant, si les hypothèses retenues pour le modèle de prestation de service de l'IDI sont vérifiées, la diffusion réussie des produits de l'IDI devrait se traduire par un renforcement des capacités et une amélioration des produits des ISC. Les produits de l'IDI sont le résultat des axes de travail de l'IDI et des piliers; ils sont mesurés et présentés chaque année dans le rapport responsabilité et performance de l'IDI<sup>17</sup>.
- Capacités et performance globale des ISC** fait référence aux capacités et à la performance globales de toutes les ISC de pays en développement, évaluées à partir d'une présentation générale des activités de chaque ISC. Les initiatives soutenues par l'IDI contribuent à cette évolution, mais ici, l'accent est mis uniquement sur les initiatives qui ont renforcé et transformé l'ISC en tant qu'organisation. Ces résultats dépendent tout à la fois des actions de l'ISC et de l'environnement (en particulier en termes d'indépendance) dans lequel l'ISC intervient. Pour mesurer les résultats, il faut rassembler des informations sur la performance des ISC de tous les pays en développement. Ce travail sera effectué tous les trois ans (2020, 2023) pour le rapport d'inventaire mondial de l'IDI sur les ISC<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Ainsi que, le cas échéant, dans les rapports rédigés spécifiquement sur certaines composantes des axes de travail à l'intention d'une catégorie de parties prenantes, par exemple les partenaires de coopération et de financement.

<sup>17</sup> Les résultats sont présentés dans un rapport annuel, mais cela ne signifie pas qu'à chaque indicateur doit correspondre un objectif annuel. Par exemple, si l'indicateur est la communication d'un rapport d'audit coopératif à l'autorité compétente, l'objectif sera évalué uniquement pour l'année au cours de laquelle le rapport sera attendu.

<sup>18</sup> Au titre du Pilier de l'IDI: Mesurer et surveiller la performance des ISC et le soutien aux ISC, qui s'appuie sur les résultats de l'Enquête mondiale de l'INTOSAI, des évaluations menées selon le CMP ISC et sur d'autres sources de données.

**4. Effets directs (ou résultats) des ISC** fait référence aux changements observables de la gouvernance du secteur public et du service public rendu auxquels l'ISC a contribué. Si les ISC peuvent y contribuer, les changements (positifs comme négatifs) ne peuvent être attribués exclusivement à leur travail. La relation entre les ISC et les effets directs des ISC est à double sens: Les ISC peuvent contribuer au changement, et le changement peut impacter l'environnement dans lequel les ISC interviennent<sup>19</sup>. L'IDI s'appuiera sur des données collectées par un organisme indépendant pour mesurer et surveiller tous les trois ans les effets directs des ISC. Elle pourra ainsi vérifier si et dans quelle mesure l'action des ISC fait une différence en ce qui concerne les problématiques clés de leur pays, et aider l'organisation à identifier les grandes tendances des aspects de la gouvernance qui ont un impact sur l'environnement des ISC.

Enfin, **l'Impact des ISC** fait référence aux contributions des ISC, créatrices de valeur et d'avantages, qui améliorent les pratiques de gouvernance du secteur public et la qualité des services publics, et font une différence dans la vie des citoyens. Il s'agit de la somme des effets directs des ISC visés ci-dessus.

Les indicateurs correspondant aux niveaux 1 et 2 sont définis pour les axes de travail, l'aide bilatérale et les piliers de l'IDI. Si les conventions de financement ne l'exigent pas, ces indicateurs ne feront pas l'objet d'un cadre de résultats dédié. En revanche, les indicateurs clés seront intégrés au cadre de résultats de l'IDI. Les indicateurs correspondant aux niveaux 3 et 4 sont définis et suivis à l'échelle globale. Pour définir ces indicateurs, l'IDI tient compte du coût de la collecte des données et s'efforce donc d'exploiter les systèmes de données existants (par exemple l'Enquête mondiale de l'INTOSAI) autant que possible, en veillant à ce que les nouveaux indicateurs puissent être mesurés facilement et à moindre coût (sans nécessiter un trop grand nombre d'enquêtes nouvelles).

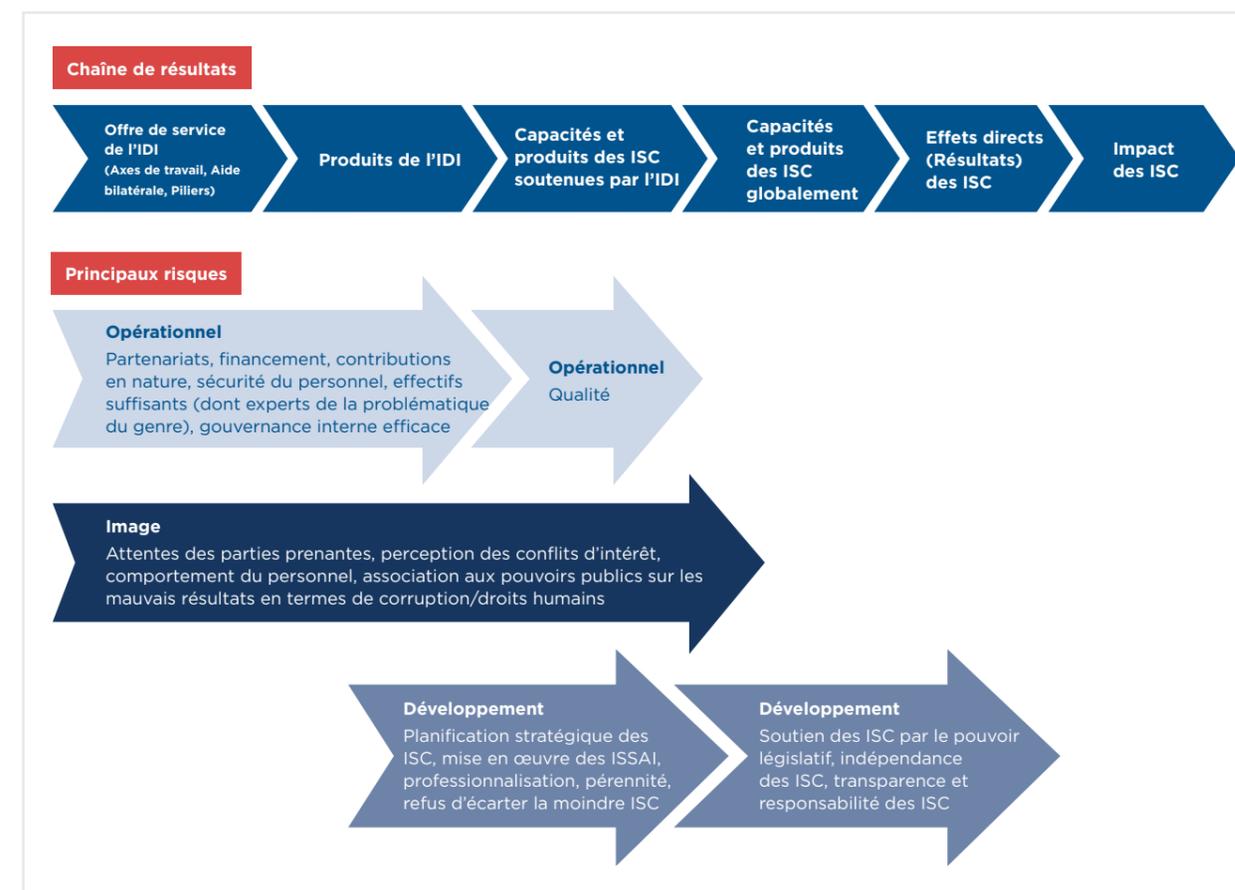
Le système de mesure des résultats de l'IDI est mis à jour et publié annuellement dans le cadre du Plan opérationnel de l'IDI. Les résultats de chaque indicateur sont publiés dans le Rapport annuel responsabilité et performance de l'IDI.

## Hypothèses et Gestion du risque

Tous les plans s'appuient sur des hypothèses<sup>20</sup>. En ce qui concerne le Plan stratégique de l'IDI, certaines hypothèses doivent être vérifiées pour passer d'un niveau de la chaîne de résultats au suivant (par exemple, des produits de l'IDI aux résultats de l'amélioration des capacités et des produits des ISC).

En revanche, les hypothèses peuvent devenir des risques si la probabilité et l'impact potentiel de leur concrétisation sont tels qu'ils sont susceptibles d'entraver la mise en œuvre du Plan stratégique. À partir de la chaîne de résultats de l'IDI, l'IDI a formulé ses hypothèses et les a classées en 3 catégories: opérationnel, image et développement<sup>21</sup>. La probabilité et l'impact de chacune ont été évalués. Les hypothèses susceptibles d'entraver la réussite du plan stratégique de l'IDI ont été considérées comme risques principaux et sont reprises dans le schéma ci-dessous<sup>22</sup>.

Figure 13 Plan stratégique de l'IDI: Principaux risques



Les principaux risques répertoriés ci-dessus figurent dans le registre des risques de l'IDI, tenu à jour par le Directeur général et validé tous les 6 mois par le Conseil de l'IDI. Le registre des risques sert à surveiller les risques, à définir la réponse de l'IDI face à ces risques (notamment les mesures de maîtrise) et à évaluer le risque résiduel accepté par l'IDI après effet des mesures de maîtrise. De manière générale, les risques opérationnels et les risques pour l'image sont gérés dans le cadre de la gouvernance quotidienne de l'IDI et par les décisions du Conseil de l'IDI. Les risques pour le développement sont gérés au niveau stratégique, par la sélection attentive et la hiérarchisation de l'offre de service de l'IDI, par une communication efficace et des actions de promotion auprès des parties prenantes partout dans le monde. Le registre complet des risques de l'IDI est confidentiel. Ce document du conseil est régulièrement mis à jour et ne figure donc pas en intégralité dans ces pages. Les Plans opérationnels de l'IDI, en revanche, présentent un résumé des principaux risques.

<sup>19</sup> Par exemple, si la communication de l'ISC et ses rapports d'audit sont efficaces, cela pourra contribuer à renforcer l'examen des rapports par les commissions législatives et à améliorer la mise en œuvre des recommandations d'audit. En revanche, un changement d'environnement pourrait restreindre l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif et introduire des obstacles dans l'environnement institutionnel des ISC.

<sup>20</sup> Les hypothèses correspondent à des événements dont l'état futur est inconnu, mais dont l'IDI suppose qu'ils seront favorables à la réussite de la mission et de la vision de l'IDI.

<sup>21</sup> L'approche de l'IDI en matière de gestion du risque comprend une catégorie de risques naturels, mais pour l'instant, l'IDI n'a identifié aucun risque naturel significatif pour lequel il n'existerait aucune mesure d'atténuation efficace.

<sup>22</sup> Risques principaux extraits du registre des risques de l'IDI en mars 2018, à titre d'illustration. Les risques, évaluations et mesures correctives sont actualisés et validés deux fois par an par le Conseil de l'IDI. Ils évoluent constamment.



# ANNEXES

## ANNEXE 1

# CONTEXTE DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'IDI

## Pourquoi soutenir les ISC?

L'efficacité du contrôle externe des pouvoirs publics par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques est importante:

**1** Premièrement, l'efficacité du contrôle externe est un élément essentiel de la gestion des finances publiques (GFP) et de la bonne gouvernance.

S'il est efficace, l'audit du secteur public peut être un catalyseur d'amélioration continue de la GFP, de renforcement de la bonne gouvernance, de la performance des pouvoirs publics et de la qualité du service public rendu. Les recherches montrent qu'un contrôle efficace des organismes publics<sup>23</sup> a un effet positif sur la performance du secteur public et sur la corruption dans le secteur public au niveau national<sup>24</sup>. Par ailleurs, avec les contraintes toujours plus fortes qui pèsent sur les ressources publiques, l'évaluation par les ISC de l'efficacité de la dépense publique est indispensable, de même que leurs recommandations visant l'amélioration de la gouvernance publique.

Les résolutions de l'assemblée générale des Nations Unies, notamment la résolution A/66/228, mettent en avant le rôle central des ISC pour la Bonne gouvernance et la promotion des principes d'efficacité, de responsabilité, d'efficience et de transparence de l'administration publique, de la nécessité de renforcer les ISC.

**2** Deuxièmement, les ISC contribuent par leur travail à la qualité de l'engagement des pouvoirs publics et à l'amélioration des relations entre la société et l'État, en renforçant la chaîne de responsabilité officielle entre l'État et les citoyens.

Par leur travail, les ISC soutiennent les fonctions centrales de l'État et posent les fondations dont l'État a besoin pour fonctionner correctement. Par exemple:

- améliorer la mobilisation des ressources nationales, ce qui concerne notamment l'efficacité de la collecte des recettes de l'État et la gestion des ressources naturelles
- garantir que les fonds publics sont utilisés dans le respect de la loi
- intégrer les problématiques d'inclusion et d'égalité hommes-femmes
- assurer au pouvoir législatif la possibilité d'évaluer la performance du pouvoir exécutif
- renforcer l'environnement de contrôle financier pour limiter les cas de corruption, qui pourraient porter atteinte à la légitimité de l'État.

<sup>23</sup> L'audit efficace des entités gouvernementales fait référence aux contrôles menés par des ISC indépendantes et professionnelles, ayant pris l'engagement de publier leurs rapports.

<sup>24</sup> Cf.: Maria Gustavson, Does Good Auditing Generate Quality of Government? Université de Göteborg, 2015; Maria Gustavson, Aksel Sundström, Does Good Auditing Generate Less Public Sector Corruption?, publié dans: Administration & Society, 16 octobre 2016, Université de Göteborg, Suède.

Face à la perte de confiance qui touche les gouvernements de nombreux pays, le rôle des ISC, professionnelles, pertinentes, bien gouvernées et indépendantes dans le contrôle du secteur public apparaît de plus en plus comme un facteur clé pour restaurer la confiance du public dans le pouvoir exécutif et l'appareil d'État, pour renforcer les relations entre les gouvernants et la société. Après que les résultats d'audit ont été rendus publics et que les ISC ont partagé leurs éclairages et formulé des recommandations, le pouvoir législatif, le pouvoir exécutif, les leaders de l'opposition, les citoyens, le secteur privé et les organismes de développement ont à leur disposition des informations pour prendre des décisions et agir.

3

**Troisièmement, les ISC sont des parties prenantes clés de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD).**

Le renforcement des mécanismes de supervision et de responsabilité du secteur public (ISC incluses) est un outil important de la lutte contre la pauvreté et de la réalisation des ODD en général et de l'ODD 16 en particulier, qui vise à mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous. Les ISC peuvent également apporter des contributions significatives à la réalisation des ODD à travers leurs audits, en suggérant aux entités du secteur public des moyens pour améliorer le service rendu aux citoyens, par exemple en examinant les choses sous l'angle de l'inclusion et de l'égalité hommes-femmes.

4

**Quatrièmement, les ISC aident les partenaires de développement à gérer les risques fiduciaires et les risques liés à l'efficacité de leurs actions.**

Lorsque l'aide au développement est acheminée par l'intermédiaire de pays partenaires, les partenaires de développement se fient aux audits du secteur public pour vérifier que les fonds mis à disposition ont bien été utilisés comme prévu et ont permis d'obtenir les résultats attendus.

Avec l'aide des partenaires de développement et de l'INTOSAI, l'IDI a joué un rôle central en aidant les ISC à renforcer durablement leur performance et leurs capacités afin d'être en mesure d'assurer les missions exposées ci-dessus. L'aide de l'IDI avait notamment pour objectif de faire évoluer les ISC vers la conformité avec les ISSAI, l'amélioration des compétences professionnelles des auditeurs des ISC et la réalisation par les ISC d'audits fondés sur les ISSAI à l'appui des ODD. Concernant l'Initiative pour la mise en œuvre des ISSAI (Programme 3i), le niveau de satisfaction est généralement élevé<sup>25</sup>. Cependant, il est toujours possible d'apporter des améliorations, d'en faire davantage<sup>26</sup>. En définitive, c'est à chaque ISC qu'incombe la responsabilité de la mise en œuvre des ISSAI.

Grâce au CMP ISC, outil d'évaluation fondé sur la collecte d'éléments probants, il est désormais possible de mesurer plus précisément la contribution des initiatives de l'IDI au renforcement des capacités et de la performance des ISC.

Ces exemples de différentes initiatives de l'IDI montrent comment elles se complètent l'une l'autre, et comment l'IDI utilise les informations fournies par la surveillance et la mesure de la performance pour alimenter certaines actions en faveur des ISC de pays en développement.

## L'environnement de l'IDI

L'environnement dans lequel intervient l'IDI a changé depuis le précédent Plan stratégique. Le Plan stratégique actuel de l'IDI en tient compte et intègre les grandes modifications, les tendances émergentes et les difficultés qui n'ont pas été résolues (voir en particulier les sections B et C du Plan stratégique):

**Avec l'adoption de l'Agenda 2030 universel et des objectifs de développement durable (ODD)**, les problématiques qui y sont exposées constituent désormais une priorité pour tous. L'INTOSAI et l'IDI reconnaissent que la communauté de l'INTOSAI doit faire preuve d'initiative dans son engagement sur le calendrier des ODD, pour démontrer et maintenir la pertinence de son action et n'écarter aucune ISC des dispositifs. C'est également l'une des raisons pour lesquelles il faudra accorder à l'avenir **une plus grande attention aux ISC en situation de fragilité**.

**La professionnalisation des auditeurs, prévoyant une certification fondée sur les compétences**, reste un aspect essentiel pour la mise en œuvre des ISSAI et le renforcement de la performance de toutes les ISC. Les évaluations menées selon le cadre de mesure de la performance (CMP) au sein des ISC montrent que la participation des ISC aux programmes ne suffit pas nécessairement à **renforcer durablement la performance des ISC**. L'IDI organise donc un programme pilote de Formation professionnelle des auditeurs au sein des ISC (PESA) au titre de l'axe de travail Des ISC professionnelles et a commencé à déployer auprès des ISC, toujours sous forme de projet pilote, une aide individualisée à la mise en œuvre de ce programme pour intensifier le changement partout où les conditions le permettent.

**Le passage à de nouvelles technologies de communication** peut aider à accompagner une amélioration plus durable de la performance des ISC. Ces technologies ont déjà offert de nouvelles possibilités pour gagner en efficacité dans l'engagement de l'IDI auprès des ISC. De même, **l'évolution rapide des moyens techniques** peut améliorer l'efficacité des audits de différentes façons, notamment par l'automatisation, l'intelligence artificielle, l'intégration du big data, les communications et la collaboration en ligne. Ces mêmes avancées techniques font toutefois naître de nouvelles difficultés, auxquelles les ISC et les pouvoirs publics doivent répondre.

**Le déclin de l'intérêt du pouvoir législatif pour le travail des ISC, l'indépendance insuffisante des ISC<sup>27</sup>**, en particulier sur les plans financier et opérationnel, sont **des tendances alarmantes et une menace** pour la capacité des ISC à faire la différence dans la vie des citoyens.

**La mise en place de partenariats avec l'INTOSAI, les Régions de l'INTOSAI et d'autres parties prenantes** et la définition précise du rôle des différentes parties prenantes sont des éléments importants de la réponse à ces tendances et difficultés. La notion de partenariat fait partie intégrante de ce Plan stratégique.

## Les parties prenantes de l'IDI

Au cours de l'élaboration de ce Plan stratégique, l'IDI a réalisé une analyse de ses parties prenantes, aux niveaux mondial, régional et national. Cette analyse l'aide à identifier ses parties prenantes clés, à évaluer leur pouvoir et leur intérêt relativement à la réforme des ISC, à comprendre leurs attentes vis-à-vis de l'IDI, mais également à collecter des informations sur leur positionnement quant au plan stratégique de l'IDI et à leur implication dans le travail de réforme des ISC.

<sup>25</sup> Cf. l'examen à moyen terme de la mise en œuvre du Plan stratégique 2014 - 2018 de l'IDI, Rapport de conclusion, janvier 2018.

<sup>26</sup> Cf. *ibid.* et Rapport d'inventaire 2017.

<sup>27</sup> Cf. Rapport d'inventaire 2017.

L'analyse montre que les parties prenantes clés directes de l'IDI sont les dirigeants de la CRC et de la CID, les membres actifs de la CID (y compris les membres du personnel du siège social des bailleurs chargés de la GFP et de la gouvernance), les organes régionaux de l'INTOSAI, les dirigeants des ISC de pays en développement, les présidents et vice-présidents des commissions PSC, KSC et PFAC, ainsi que les dirigeants et le personnel des ISC qui apportent leur soutien à leurs pairs. L'IDI doit travailler avec ses parties prenantes pour toucher plus largement les dirigeants des ISC de pays en développement, les membres du personnel des bailleurs chargés de la GFP et de la gouvernance dans les pays en développement, ainsi que les dirigeants des bailleurs dans les pays en développement. Indirectement, ces acteurs sont susceptibles de toucher d'autres parties prenantes importantes au niveau national, notamment dans les ministères des finances, les commissions législatives, les partis au pouvoir et les partis d'opposition dans les pays en développement.

## Le positionnement de l'IDI au sein de l'INTOSAI

### IDI: ORGANE DE MISE EN ŒUVRE AU NIVEAU MONDIAL AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ DE L'INTOSAI

Au sein de la communauté de l'INTOSAI, l'IDI est le premier organe chargé de mettre en œuvre les programmes au niveau mondial. Son travail est axé sur l'accompagnement des ISC de **pays en développement** dans leurs efforts de renforcement durable de leur performance et de leurs capacités. C'est une entité légale **autonome** au sein de la communauté de l'INTOSAI. Elle travaille sans parti pris ni contraintes politiques. Elle est gouvernée par un Conseil, dont les membres sont des dirigeants d'ISC.

L'IDI maximise sa valeur pour les ISC en adoptant une approche fondée sur l'analyse des besoins en matière de renforcement des capacités et en concentrant son action sur les domaines dans lesquels elle possède un avantage comparatif et une expérience spécifique par rapport à d'autres organismes apportant leur aide. Unique organe de mise en œuvre au niveau mondial pour l'INTOSAI, l'IDI travaille de façon transversale avec les différents organes et organisations régionales de l'INTOSAI. L'IDI facilite l'aide coordonnée sur le terrain pour la mise en œuvre des normes professionnelles, le renforcement des capacités et le partage de connaissances. De cette façon, elle crée un lien important entre la fonction de définition des politiques globales et des normes de l'INTOSAI, et leur mise en œuvre au niveau des ISC.

L'IDI travaille directement à la réalisation des initiatives financées par les partenaires de développement, et apporte son aide à la Coopération INTOSAI-Donateurs. Cependant, en raison de sa position unique, elle n'est pas en concurrence pour l'obtention des financements et n'a aucune intention de se substituer aux autres organismes qui apportent leur aide aux ISC. Elle recherche plutôt à établir des partenariats, notamment avec ces autres organismes, pour aider efficacement et durablement les ISC en fonction de leurs besoins et des évolutions de leur environnement.

Créée en 1953, l'INTOSAI est l'instance mondiale, sans but lucratif, autonome, indépendante et apolitique qui regroupe les ISC. Organisation professionnelle des ISC, elle élabore des normes pour le contrôle du secteur public et offre aux contrôleurs des finances publiques du monde entier un forum où ils peuvent se réunir pour travailler sur des problématiques communes et se tenir informés de l'actualité en matière d'audit, de normes professionnelles et de bonnes pratiques. L'INTOSAI favorise l'échange d'idées, de connaissances et d'expériences entre les ISC. Elle travaille à l'élaboration des politiques et des normes, à la définition des priorités et au partage de connaissances, mais n'intervient pas dans la mise en œuvre des programmes.

**La Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI (CRC)** est l'une des quatre Commissions d'objectifs de l'INTOSAI, en charge des priorités stratégiques suivantes:

- Promouvoir et défendre le renforcement des capacités et des compétences professionnelles des ISC et des organisations régionales.
- Identifier et étayer les décisions que l'INTOSAI doit prendre face aux difficultés et aux opportunités que présentent le renforcement des capacités des ISC.
- Coopérer et mobiliser les partenaires de développement et les autres parties prenantes.

La CRC ne possède pas la personnalité juridique et n'est pas un organisme de mise en œuvre. Son rôle consiste à concevoir les produits de l'INTOSAI au niveau mondial, et à fournir un forum de discussion dédié au renforcement des capacités au sein de l'INTOSAI. L'IDI et la CRC travaillent en collaboration étroite. La CRC est d'ailleurs représentée au Conseil de l'IDI.

**La Coopération INTOSAI-Donateurs (CID)** a été instaurée pour rapprocher les communautés de l'INTOSAI et des partenaires de développement. Leurs objectifs communs sont repris dans un Protocole d'accord. La CID est un mécanisme de coordination, d'échange et de sensibilisation, créé pour optimiser les efforts et approches mutuels en vue de renforcer les capacités des ISC de pays en développement. Les activités qui appuient le travail de la Coopération INTOSAI-Donateurs relèvent des Piliers de l'IDI. La Coopération est un forum permettant de discuter, de définir et d'influencer les politiques et les priorités. Elle n'est pas un organisme de mise en œuvre.

**Les organisations régionales de l'INTOSAI** sont autonomes. Elles ont leurs propres statuts et règlements et bénéficient de financements distincts de l'INTOSAI. Certaines dépendent pour l'essentiel des contributions en nature de leurs membres et autres parties prenantes, mais d'autres reçoivent en complément des subventions des partenaires de développement. Elles sont des parties prenantes clés de la réalisation des objectifs de l'INTOSAI dans les environnements culturels, linguistiques et géographiques variés des ISC. Elles constituent une plate-forme pour coordonner l'identification des besoins et l'aide apportée aux ISC membres. L'IDI coopère avec toutes les organisations régionales pour apporter un appui aux ISC membres, mais les organisations régionales interviennent à différents stades de la coordination, de la logistique ou de la diffusion conjointe des initiatives. Selon le mandat qui leur a été confié, certaines organisations régionales participent également à la mise en œuvre, en contribuant à la conception et à la diffusion de l'aide auprès de leurs membres. La plupart des régions apportent à leurs membres une aide directe au renforcement des capacités, au moyen de différents mécanismes, en complément de leur rôle de partenaire des initiatives pilotées par l'IDI.

### SITUATION ET TENDANCES MONDIALES DE LA PERFORMANCE DES ISC

Partout dans le monde, les ISC doivent relever de nombreux défis pour renforcer leurs capacités et relever le niveau de leur performance, afin d'apporter de la valeur et des avantages aux citoyens. Elles sont souvent freinées dans leur action, par un pouvoir législatif qui ne les soutient pas totalement ou qui n'utilise pas le produit de leur travail, dans un environnement où les principes élémentaires de transparence et de responsabilité font défaut. Voici un résumé, établi à partir du Rapport d'inventaire réalisé en 2017 par l'IDI, de l'état mondial des capacités et de la performance des ISC en lien avec les priorités stratégiques de l'IDI. De manière générale, les ISC de pays en développement ont des résultats inférieurs à la moyenne mondiale. Le groupe des pays les moins développés, qui compte plusieurs États fragiles, est nettement en retard à plusieurs égards.

### DES ISC INDÉPENDANTES

- **Indépendance financière:** 64 % des ISC font état d'une ingérence du pouvoir exécutif dans leur processus budgétaire (contre 41 % en 2014) (Enquête mondiale de l'INTOSAI)
- **Ressources:** seules 55 % des ISC sont indépendantes financièrement et disposent de ressources suffisantes (OBI)
- **Cadre juridique:** 52 % des ISC bénéficient d'un cadre juridique qui protège réellement leur indépendance (OBI)
- **Droit de publication:** 31 % des ISC déclarent rencontrer des obstacles pour publier leurs rapports d'audit (Enquête mondiale de l'INTOSAI)
- **Publication:** seules 49 % des ISC déclarent publier la majeure partie de leurs rapports (contre 70 % d'entre elles en 2014) — principalement en raison de problèmes d'indépendance (Enquête mondiale de l'INTOSAI)

### DES ISC BIEN GOUVERNÉES

- **Planification stratégique:** 91 % des ISC ont mis en place des plans stratégiques (Enquête mondiale de l'INTOSAI), mais seules 28 % atteignent les niveaux de référence pour la qualité de leurs processus de planification (Enquête mondiale de l'INTOSAI)
- **Évaluations de performance:** 66 % des ISC ont procédé à une évaluation de performance dans l'ensemble de leur organisation au cours des 3 dernières années (Enquête mondiale de l'INTOSAI)
- **Présentation des résultats de performance de l'ISC:** 14 % des ISC atteignent les niveaux de référence pour la présentation publique des résultats de leur performance (données CMP ISC)
- **Déontologie et intégrité:** 80 % des ISC disposent d'un code de déontologie; 10 % atteignent les niveaux de référence pour sa mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation (données CMP ISC)
- **Communications:** seules 49 % des ISC communiquent avec le public en dehors de la simple publication des rapports d'audit (OBI)
- **Mobilisation des parties prenantes:** seules 17 % des ISC impliquent les citoyens dans les dispositifs de suivi des audits (Enquête mondiale de l'INTOSAI)

### DES ISC PROFESSIONNELLES

- **Adoption des ISSAI:** 60 à 70 % des ISC déclarent adopter les ISSAI relatives aux audits financiers, de la performance et de conformité (Enquête mondiale de l'INTOSAI)
- **Normes d'audit:** la plupart des ISC n'ont pour l'instant mis en place aucune norme d'audit cohérente (32 % pour l'AF, 44 % pour l'AP, 35 % pour l'AC) (Données CMP-ISC)
- **Conformité avec les ISSAI:** les ISC sont peu nombreuses à atteindre les niveaux de référence utilisés dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre des ISSAI (10 % pour l'AF, 14 % pour l'AP, 25 % pour l'AC) (Données CMP-ISC)
- **Contrôle de la qualité:** seules 20 % des ISC atteignent les niveaux de référence pour la mise en œuvre de systèmes efficaces de contrôle qualité (données CMP ISC)
- **Assurance de la qualité:** peu d'ISC ont mis en place des systèmes d'AQ respectant les exigences de l'ISSAI 40, capables de mesurer et d'améliorer leur niveau de conformité avec les ISSAI — 18 % (données CMP ISC) ou 34 % (OBI)

### DES ISC PERTINENTES

- Les ISC doivent promouvoir leur travail auprès du pouvoir législatif pour en améliorer l'impact. Le pouvoir législatif n'examine pas les rapports d'audit en temps utile dans la plupart des pays en développement (54 % des pays se sont vus attribuer la moins bonne note, D (données PEFA))
- **Choisir des audits pertinents:** à peine plus de la moitié des ISC atteignent les niveaux de référence utilisés dans le cadre de la mesure de la couverture d'audit (y compris pour la sélection des thèmes d'audit) pour l'AF, l'AP et l'AC (données CMP ISC)
- **Objectifs de développement durable:** 56 % des ISC ont l'intention d'ajouter à leur prochain programme d'audit un volet consacré aux ODD, mais 30 % des ISC ont déclaré ne pas savoir si l'État de leur pays prévoyait de mesurer la réalisation des ODD et d'en présenter les résultats (Enquête mondiale de l'INTOSAI)
- **Égalité hommes-femmes:** 17 % des ISC ont réalisé un audit dédié à l'égalité hommes-femmes, et 19 % intègrent une évaluation de l'égalité hommes-femmes à leur travail d'audit (Enquête mondiale de l'INTOSAI)

Source: D'après le Rapport d'inventaire 2017 de l'IDI

## ANNEX 2

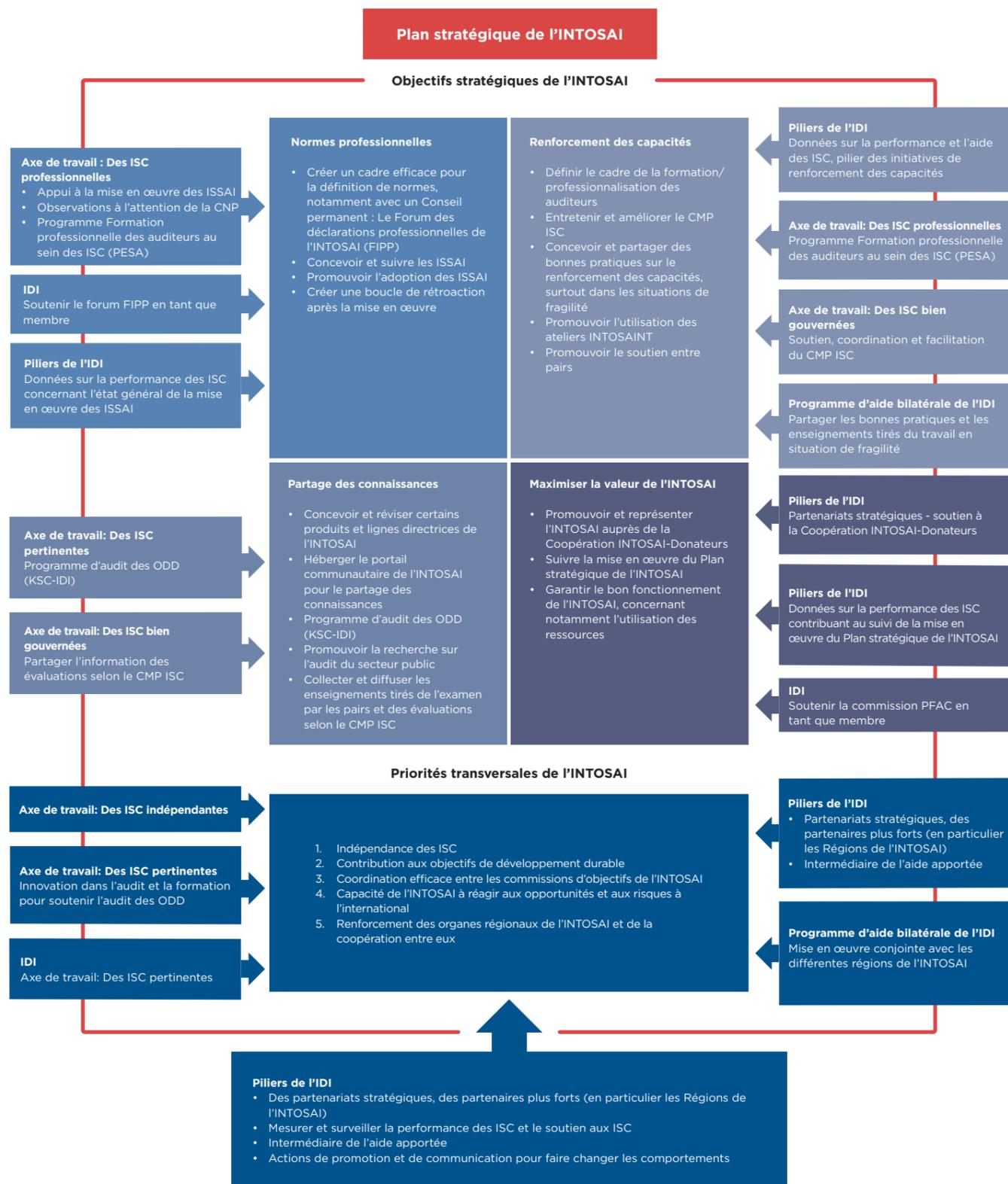
# CARTOGRAPHIE DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE L'IDI ET DE L'INTOSAI

L'IDI et l'INTOSAI ont un objectif commun: renforcer les capacités et la performance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et contribuer davantage à la gouvernance du secteur public et à la qualité des services publics, pour apporter de la valeur et des avantages aux citoyens. Elles ont en revanche des rôles et des fonctions radicalement différents. L'INTOSAI chapeaute l'ensemble des ISC, définit les normes internationales applicables à toutes les ISC et favorise le partage de connaissances, d'idées et d'expériences. L'IDI, quant à elle, est une entité juridique autonome qui agit pour l'essentiel en tant qu'organisme de mise en œuvre pour aider les ISC de pays en développement.

Pleinement consciente de cette différence, l'IDI, en tant qu'organisme de l'INTOSAI, s'est attachée à garantir que le contenu de son nouveau Plan stratégique est en totale cohérence avec le Plan stratégique 2017 - 2022 de l'INTOSAI, même si les deux plans ne sont pas conçus selon la même structure. Le schéma suivant présente de façon synthétique la contribution des axes de travail et des piliers de l'IDI, ainsi que le rôle du Directeur général de l'IDI à l'appui du Plan stratégique de l'INTOSAI. Les relations entre les différents éléments sont expliquées plus en détail dans le contenu du Plan stratégique de l'IDI. Comme on peut le voir, l'IDI travaille de façon globale dans le sens des objectifs stratégiques et des priorités transversales de l'INTOSAI.

L'IDI a délibérément adapté son horizon de planification stratégique pour que ses prochains Plans stratégiques commencent et finissent un an après chaque Plan stratégique de l'INTOSAI. De cette façon, le dernier Plan stratégique de l'INTOSAI sera toujours un intrant essentiel de l'élaboration du Plan stratégique de l'IDI. Par conséquent, à partir de 2024, l'IDI définira ses plans stratégiques sur une période de six ans. Le prochain Plan stratégique sera donc établi pour la période 2024 - 2029 (en s'appuyant sur le Plan stratégique 2023 - 2028 de l'INTOSAI).

Figure 14 Plan stratégique de l'IDI - Intrants du Plan stratégique de l'INTOSAI



# SIGLES ET ACRONYMES

AF	Audit financier
AFROSAI-E	Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques anglophones
AMP	Appel mondial à projets
AP	Audit de la performance
AQ	Assurance qualité
ARABOSAI	Organisation arabe des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ASOSAI	Organisation asiatique des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
AC	Audit de conformité
BPM	Biens publics mondiaux
CAROSAI	Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes
CID	Coopération INTOSAI-Donateurs
CMP ISC	Cadre de mesure de la performance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
CNP	Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI
CPSE	Commission permanente sur les sujets émergents
CRC	Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI
CREFIAP	Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques francophones
EBO	Indice de l'enquête sur le budget ouvert
EUROSAI	Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe
FAAS	Sous-commission pour l'audit financier et la comptabilité
GFP	Spécialistes de la gestion des finances publiques
GRH	Gestion des ressources humaines
IBP	International Budget Partnership
iCAT	Outil d'évaluation de la conformité aux ISSAI
IDI	Initiative de développement de l'INTOSAI
INCOSAI	Congrès international des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
INTOSAI	Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ISC	Institution supérieure de contrôle des finances publiques
ISSAI	Normes Internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
KSC	Commission de l'INTOSAI sur le partage et la gestion des connaissances
ODD	Objectif de développement durable
OLACEFS	Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisations de la société civile
PAP-APP	Programme de partenariat accéléré entre pairs (PAP-APP)
PASAI	Association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique
PEFA	Programme Dépenses publiques et responsabilité financière
PESA	Programme Formation professionnelle des auditeurs au sein des ISC
RDC	République Démocratique du Congo
RPP	Rapport sur la responsabilité et la performance
SAC	Sous-commission chargée des audits de conformité
SAP	Sous-commission chargée des audits de la performance
SI	Systèmes informatiques
TFIAP	Taskforce dédiée à la professionnalisation des auditeurs de l'INTOSAI
3i	Initiative pour la mise en œuvre des ISSAI