



Plan stratégique

2024-2029

**DES ISC INDÉPENDANTES, CRÉDIBLES
ET DURABLES, POUR DES SOCIÉTÉS
MEILLEURES, DES VIES MEILLEURES**

Table des matières

1	Plan stratégique : Les grandes lignes	5	2	Contexte		3	Notre stratégie	13	4	Mise en œuvre de nos priorités stratégiques	25	5	ANNEXES	35
	Continuité et nouvel élan	6		L'importance et la valeur ajoutée des ISC			Continuité et consolidation des acquis	14		Les axes de travail de l'IDI	26		ANNEXE 1. Liens entre les plans stratégiques de l'IDI et de l'INTOSAI	36
	La stratégie 2024-2029 de l'IDI	6		La valeur et les avantages des ISC			Le cadre stratégique de l'IDI	16		Les partenaires et parties prenantes de l'IDI	39		ANNEXE 2. Le système de résultats de l'IDI	37
	Des priorités stratégiques face à un monde qui change	6		Les tendances qui ont une incidence sur les ISC			Les priorités stratégiques de l'IDI	17		L'action de l'IDI à l'échelle du monde, des régions et de l'ISC	40		ANNEXE 3. Gouvernance et prestation de services de l'IDI	40
	Les points clés du Plan stratégique	7		La situation des ISC dans le monde			Les catalyseurs de l'amélioration de la performance	24		Les principaux risques	40			
	La proposition de valeur de l'IDI	8								Consolider les capacités et les systèmes de l'IDI	40			

Message du Conseil de l'IDI

Nous sommes heureux de vous présenter le Plan stratégique de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) pour la période 2024–2029. Ce plan expose la stratégie de l'IDI pour favoriser l'indépendance, la crédibilité et la responsabilité des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), et contribuer à l'amélioration des sociétés et de la vie des citoyens.

Ce Plan stratégique se place dans la continuité, avec, notamment, la poursuite de l'adoption des axes de travail, tout en adoptant résolument un regard sensible aux questions de genre et de nouvelles perspectives en la matière. Il insiste en particulier sur la nécessité pour les ISC de bénéficier d'un appui qui s'inscrive sur le long terme et leur offre de la visibilité.

En droite ligne du Plan stratégique 2023 – 2028 de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), qu'il soutient, le présent plan sera présenté au Congrès 2025 de l'INTOSAI en vue de sa validation.

Le Plan stratégique reflète les tendances mondiales qui affectent fortement les ISC en tant qu'organisations et prend acte du rôle que celles-ci doivent assumer pour apporter de la valeur et des avantages aux sociétés et aux citoyens qu'elles servent. Les ISC doivent ainsi faire preuve de résilience et se préparer pour l'avenir.

Pour chacun des six axes de travail en cours, le Plan stratégique s'efforce d'apporter une réponse aux besoins et enjeux identifiés. Les axes de travail contribuent à la réalisation des trois priorités du Plan stratégique : durabilité, transformation numérique et confiance du public à l'égard des ISC.

La durabilité durable est un thème essentiel et transversal du Plan stratégique. Ce thème recouvre trois dimensions (sociale, économique et environnementale) indissociables. Nous soutiendrons les ISC dans leurs efforts en faveur du développement durable, en renforçant les pratiques d'audit durables et en réalisant des audits sur des thèmes comme l'adaptation au changement climatique et les inégalités, et en aidant les pouvoirs publics à faire meilleur usage des technologies, à réduire le gaspillage et à lutter contre la corruption. De même, nous aiderons les ISC et l'IDI à devenir des organisations plus durables.

Nous avons conscience que le recul constant de la démocratie partout dans le monde menace réellement les valeurs de redevabilité des pouvoirs publics. Si l'indépendance des ISC demeure un aspect essentiel du principe de redevabilité et le fondement de l'efficacité et de la crédibilité des ISC, nous voulons aller au-delà. Nous aiderons les ISC à mobiliser d'autres

acteurs incontournables des principes de redevabilité, à former des réseaux forts pour faire respecter ces principes et offrir une protection mutuelle contre les attaques incessantes portées aux piliers des institutions démocratiques.

Nous avons hâte d'ouvrir cette nouvelle phase de six années de collaboration entre l'IDI et la communauté de l'INTOSAI, les partenaires de développement et les autres parties prenantes, dont la société civile, les organisations internationales et les instituts professionnels d'audit comptable. En combinant nos efforts, nous faciliterons la mise en œuvre de ce Plan stratégique et nous contribuerons à la réussite du renforcement de l'audit des pouvoirs publics, dans l'intérêt des sociétés, pour assurer aux citoyens une vie meilleure.



LES MEMBRES DU CONSEIL DE L'IDI - JUIN 2023

Ce Plan stratégique est le résultat d'un processus participatif, avec une forte implication des parties prenantes.

L'ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PRÉCÉDENT PLAN STRATÉGIQUE s'est appuyée sur la participation de plusieurs ISC aux profils variés. Cette approche a permis d'obtenir de précieux éclairages sur les besoins des ISC, notamment sur la manière dont les ISC accèdent à l'aide de l'IDI.

Les priorités stratégiques ont été largement débattues lors de la **RÉUNION DE LA PLATE-FORME DE COORDINATION DES RÉGIONS DE L'INTOSAI** et dans les échanges avec les principaux partenaires bailleurs de l'IDI.

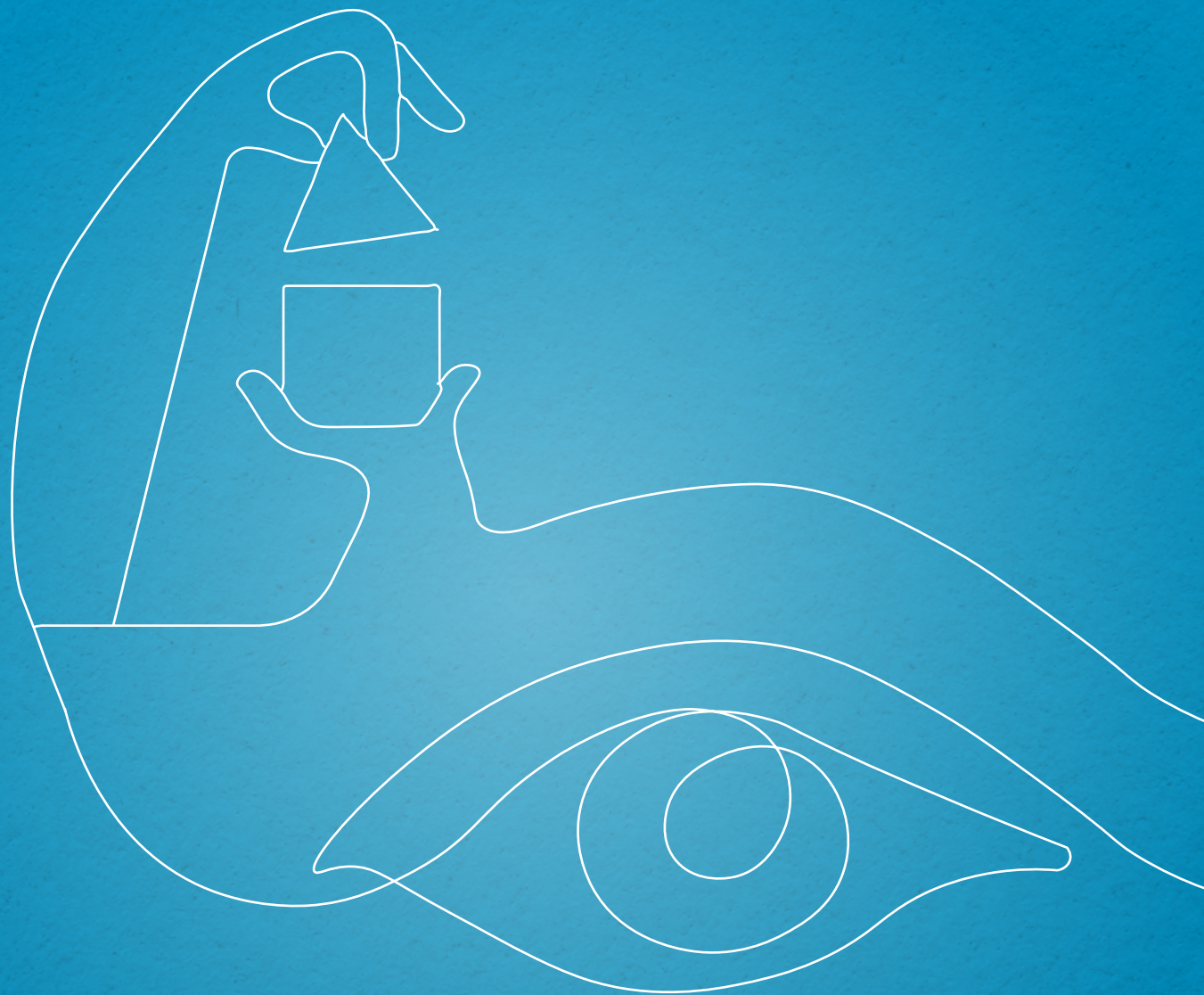
La consultation des parties prenantes sur l'ébauche du Plan stratégique a permis d'établir un **PLAN MODIFIÉ, SOUMIS POUR APPROBATION AU CONSEIL DE L'IDI EN JUIN 2023.**

L'IDI a organisé une **SÉRIE DE DISCUSSIONS EN VISIOCONFÉRENCE** pour inviter les parties prenantes à repérer les tendances mondiales et les problématiques émergentes, afin d'en évaluer l'impact possible pour les ISC.

L'IDI a débattu des questions stratégiques avec le **CONSEIL DE L'IDI, ET IDENTIFIÉ TROIS PRIORITÉS STRATÉGIQUES.PRIORITÉS.**

1

PLAN STRATÉGIQUE : **Les grandes lignes**



Continuité et nouvel élan

Ce Plan stratégique continue de répondre aux enjeux identifiés dans les rapports d'inventaire mondiaux tout en s'appuyant sur les résultats déjà obtenus. Il prévoit notamment la poursuite de l'adoption des axes de travail, dans le but d'aider les ISC à gagner en indépendance, en efficacité, en professionnalisme et en pertinence, mais aussi l'adoption par l'IDI, en tant qu'organisation et dans ses actions, d'un regard sensible aux questions de genre. Il a aussi pour ambition d'impulser un nouvel élan en insistant, d'une part, sur la nécessité pour les ISC de bénéficier d'une aide qui s'inscrive sur le long terme et leur offre de la visibilité, et, d'autre part, sur nos trois priorités stratégiques.

La stratégie de l'IDI pour 2024–2029

La mission de l'IDI fait écho à nos axes de travail qui, en lien avec trois nouvelles priorités stratégiques, inspirent la vision renouvelée de l'IDI: **des ISC indépendantes, crédibles et durables, pour des sociétés meilleures, des vies meilleures.**

Des priorités stratégiques face à un monde qui change

Partout dans le monde, nos sociétés et nos systèmes de gouvernance évoluent, modifiant le rôle des ISC et la manière dont celles-ci peuvent contribuer à améliorer la vie des citoyens. On observe ainsi des tendances de fond : recul de la démocratie, défiance envers les pouvoirs publics, progression des inégalités sociales, instabilité économique, dérèglement climatique et accélération des mutations technologiques.

Pour y répondre, l'IDI a identifié pour la période 2024–2029 trois priorités stratégiques, interdépendantes, qui aideront les ISC à s'adapter à un monde en mouvement et à construire un avenir meilleur.

Ces trois priorités stratégiques seront soutenues par les six axes de travail de l'IDI : des ISC indépendantes, des ISC bien gérées, des ISC pertinentes, des ISC professionnelles, des fondations mondiales (unité Global Foundations) et une aide bilatérale.

VALEURS DE L'IDI



Professionnalisme : nous nous obligeons à rendre compte de notre action, à viser la qualité et l'excellence, à faire la preuve de notre intégrité.



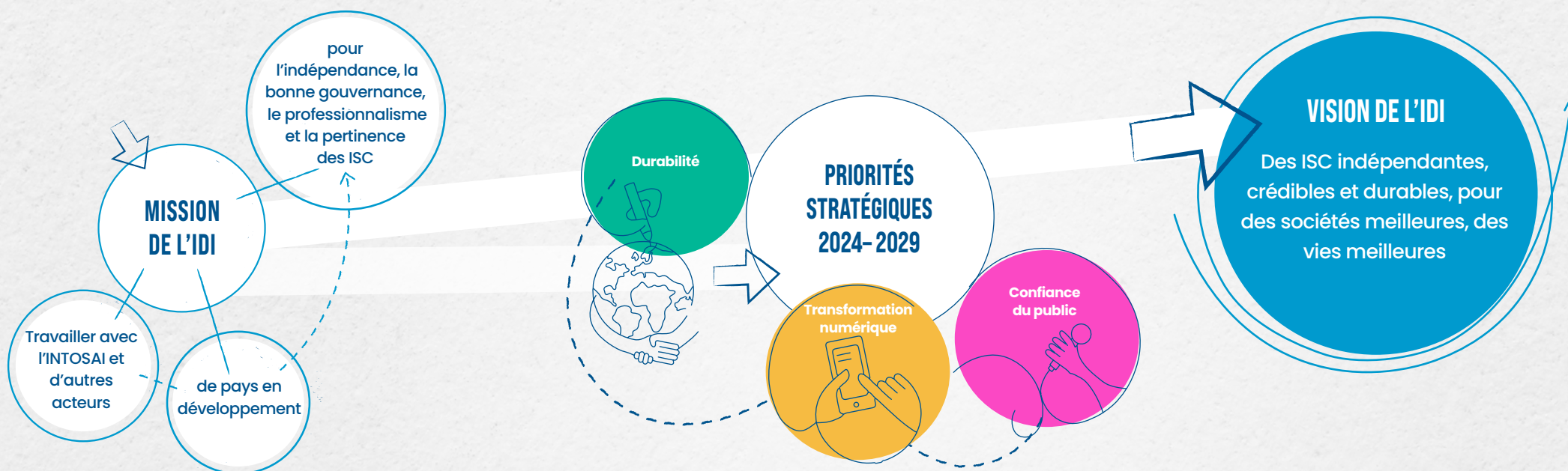
Innovation : avec initiative, nous étudions des idées créatives et nous adoptons des technologies et stratégies nouvelles, dans un monde qui change.



Collaboration : nous savons travailler en partenariat et nous recherchons la coordination, au sein de l'IDI et entre les différentes organisations qui accompagnent les ISC.



Avec le souci de l'autre : nous nous efforçons d'être justes, sensibles au genre, inclusifs, d'agir avec empathie et d'être un soutien, de respecter et de favoriser le bien-être de chacun pour qu'il se sente à sa place. Avoir le souci de l'autre est au cœur de l'incarnation de toutes les valeurs de l'IDI.



PLAN STRATÉGIQUE

Points clés

L'IDI développera et renforcera les fondations posées par le précédent Plan stratégique :

AIDER LES ISC DANS LES DOMAINES SUIVANTS :



AMÉLIORER LA MANIÈRE DONT L'IDI CHOISIT ET TRAVAILLE AVEC SES PARTENAIRES ET LEUR APPORTE SON AIDE :

Renforcer la **COOPÉRATION ET LA COORDINATION AVEC LES ORGANES RÉGIONAUX DE L'INTOSAI** en faisant en sorte que son action soit prévisible, transparente et planifiée, tout en respectant la diversité des contextes et des besoins



Proposer et **ANNONCER L'AIDE AUX ISC** de façon transparente, coordonnée, pratique et dans les délais utiles



Simplifier **L'ACCÈS À L'AIDE DE L'IDI POUR LES ISC**, promouvoir les mécanismes de services partagés pour les ISC et poursuivre la certification des auditeurs et auditrices des ISC



S'associer à l'INTOSAI pour faciliter **LES LIENS ENTRE ISC ET PARTENAIRES MONDIAUX** sur les questions de portée mondiale, agir pour renforcer leur implication auprès des ISC



Rapprocher les partenaires pour examiner les besoins et l'aide apportée aux **ISC ASSURANT UNE MISSION DE CONTRÔLE JURIDICTIONNEL**



La proposition de valeur de l'IDI

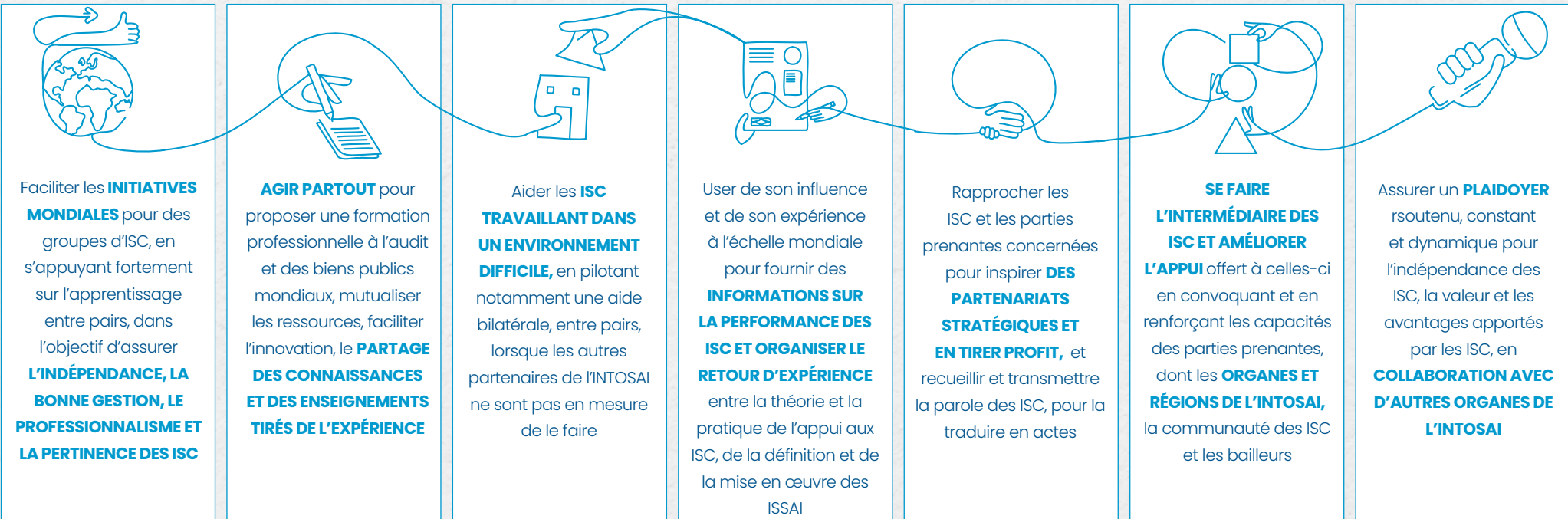
Par son action, l'IDI soutient les objectifs stratégiques et les priorités organisationnelles du Plan stratégique de l'INTOSAI, comme le montre l'Annexe 1. Pour déployer ses initiatives, elle travaille en partenariat avec les régions et organes compétents de l'INTOSAI, entre autres parties prenantes. Elle se concentre sur les domaines où sa position et son expérience lui assurent un avantage comparatif pour maximiser son offre de valeur aux ISC, et elle noue de nombreux partenariats avec d'autres organisations, en particulier avec les organes de l'INTOSAI.

L'aide apportée par l'IDI est pilotée par les ISC et est axée sur les besoins ; elle combine le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles pour introduire un changement durable. L'un des atouts de l'IDI réside dans sa capacité à encourager, puis à utiliser la coopération entre pairs, en particulier en mobilisant l'intervention de personnes-ressources d'autres ISC.

LA MISSION DE L'IDI

Indépendante et sans but lucratif, l'IDI est un organe de l'INTOSAI mandaté pour aider les ISC de pays en développement à renforcer durablement leurs capacités et à gagner en efficacité. À l'écoute des besoins de toutes les ISC de pays en développement, elle fait partie intégrante de la communauté de l'INTOSAI. Elle bénéficie de l'appui et de la supervision du Conseil de l'IDI, lequel est composé de membres éminents de cette communauté, nommés au mérite pour le travail qu'ils ont accompli personnellement. Elle mobilise une aide, financière ou en nature, auprès d'ISC et de bailleurs du monde entier. Elle travaille en partenariat avec les ISC, les organes et les régions de l'INTOSAI.

L'IDI : UNE POSITION ET UNE EXPÉRIENCE UNIQUES



2

PLAN STRATÉGIQUE : **Le contexte**



L'importance et la valeur ajoutée des ISC

Aider les ISC à maximiser la valeur qu'elles apportent à la société est un aspect essentiel de notre vision.

L'Assemblée générale des Nations Unies (Résolution A/66/209) reconnaît l'importance du rôle joué par les ISC pour ce qui est de rendre l'administration publique plus efficace, plus respectueuse du principe de responsabilité, plus efficace et plus transparente et de créer ainsi des conditions favorables à la réalisation des objectifs nationaux en matière de développement ainsi qu'à celle des objectifs de développement arrêtés au plan international. La recherche universitaire (voir encadré) confirme la valeur des ISC. Si le rôle, le mandat et la position des ISC varient et si toutes ne sont pas également connues du grand public, les ISC ont en commun la création de valeur :

- **Supervision de l'utilisation des ressources publiques :** Les ISC examinent la façon dont les ressources publiques sont collectées, puis utilisées, et imposent aux pouvoirs publics une obligation de rendre compte. Elles contribuent à l'établissement de contre-pouvoirs, et peuvent renforcer la démocratie, lutter contre la corruption et le gaspillage, contribuant ainsi à l'amélioration des services rendus à la population par le secteur public.
- **Contribution au développement durable et instauration d'une société inclusive :** Les ISC contribuent fortement à l'action des pouvoirs publics en faveur du développement durable. En réalisant des audits pertinents, les ISC contribuent à l'efficacité, à la performance, à l'inclusion et à l'égalité de genre, à la qualité du service rendu et aux réalisations des pouvoirs publics nationaux.
- **Contribution à l'adoption d'innovations technologiques :** Dans leur périmètre d'intervention, les ISC s'appuient sur la technologie pour améliorer leur fonctionnement interne, et la qualité de leurs audits. Afin d'améliorer les sociétés et la vie des citoyens, elles sont en mesure de contribuer à l'innovation et à un meilleur usage des technologies par les pouvoirs publics et dans leur activité d'audit.

Pour que les ISC puissent apporter cette valeur, elles doivent produire des rapports d'audit pertinents et de qualité, montrer l'exemple dans le secteur public et communiquer efficacement avec les parties prenantes.

Elles doivent donc professionnaliser leur personnel, renforcer leurs capacités organisationnelles, bénéficier d'un cadre institutionnel approprié propre à garantir leur indépendance, et pouvoir compter sur une gouvernance et un environnement de GFP efficaces. Les ISC ont également besoin d'un management solide et d'une culture effective qui favorise l'autonomie et l'inclusion. Les principales composantes qui sont nécessaires pour construire des ISC indépendantes, crédibles et durables sont présentées dans le graphique ci-après sous la forme de six domaines de capacité des ISC. Les axes de travail de l'IDI traitent de ces domaines et encadrent l'action et l'appui en faveur des ISC travaillant dans un contexte difficile, partout dans le monde.

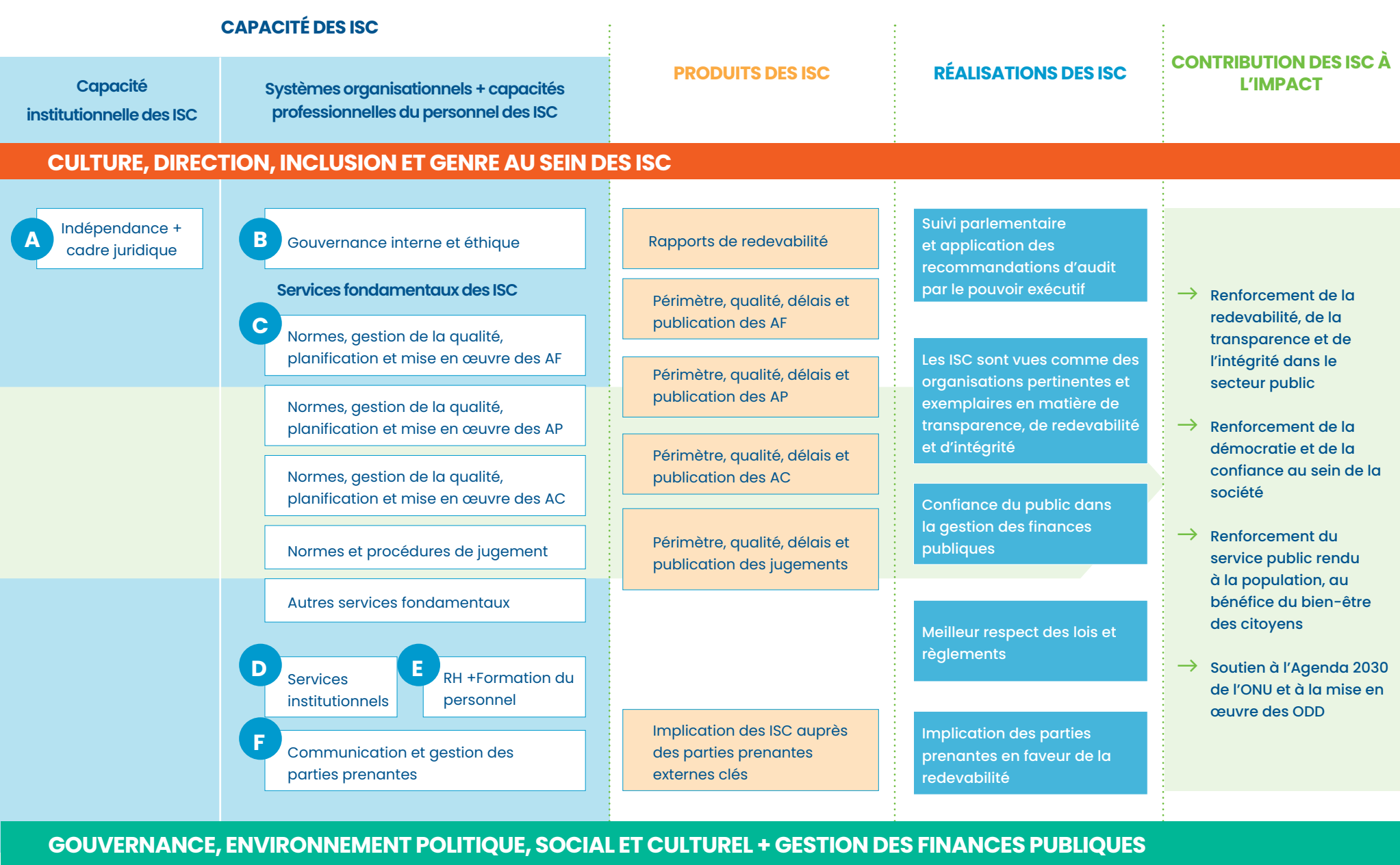


LA RECHERCHE CONFIRME LA VALEUR DES ISC

« La publication d'audits externes et indépendants peut faire reculer la corruption et rendre les élus plus responsables, surtout quand les médias locaux s'en font l'écho auprès du grand public. Ces audits externes perdent en efficacité si les personnes qui réalisent les audits manquent d'indépendance et si les entités contrôlées peuvent anticiper le calendrier des audits par rapport aux élections, ou modifier en quoi que ce soit leur comportement de manière stratégique pour dissimuler une gouvernance défailante ou ses conséquences. »

Martin Haus, Joachim Wehner et Paolo de Renzio, (When) Do Open Budgets Transform Lives ? Progress and Next Steps in Fiscal Openness Research, 2022 and Next Steps in Fiscal Openness Research, 2022

LA VALEUR ET LES AVANTAGES DES ISC



Les tendances mondiales qui ont une incidence sur les ISC

Notre monde est soumis en permanence à des tendances mondiales, auxquelles individus, entreprises et pouvoirs publics doivent s'adapter. Ces tendances touchent aussi les ISC, leur position dans la société et leur action pour créer de la valeur.

- **Tendances politiques** : recul démocratique, montée de l'autoritarisme, défiance envers les gouvernements et le secteur public, fragilisation de l'ordre mondial établi et recul de la mondialisation
- **Tendances sociales** : accroissement des inégalités à l'échelle nationale et internationale, recrudescence des conflits et des crises, changement démographique
- **Tendances économiques** : récession, crise de la dette, conséquences négatives de la mondialisation du commerce
- **Tendances technologiques** : accélération de la transformation numérique et innovation technologique exponentielle
- **Tendances environnementales** : changement climatique, perte de biodiversité, dégradation de l'environnement

Ces tendances imbriquées ont un impact sur la réalisation du programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030. Elles posent de nombreux problèmes, tout en ouvrant des possibilités. Les ISC peuvent exploiter ce potentiel et aider les sociétés à relever les défis en adaptant leur réponse au contexte rencontré.

La situation des ISC dans le monde

Le Rapport d'inventaire 2020 montre que les ISC sont confrontées à des difficultés plus grandes – et se trouvent exposées à un risque accru d'être mises à l'écart – dans les pays où les revenus sont faibles, où l'espace démocratique est limité et où les ressources des ISC sont insuffisantes. L'indépendance des ISC continue de se dégrader, suivant la tendance du recul démocratique, faisant naître des inquiétudes concernant l'accès à l'information et l'ingérence du pouvoir exécutif, compromettant l'indépendance financière et le maintien en poste des dirigeant(e)s des ISC. La publication des rapports d'audit a connu une amélioration après le déclin observé de 2017 à 2020, mais les ISC sont encore trop nombreuses à ne pouvoir publier aucun rapport d'audit dans les pays les moins démocratiques.

Beaucoup d'ISC ont toujours des difficultés à mettre en place une gestion stratégique. Si les ISC évaluent de plus en plus leur performance et élaborent des plans stratégiques, cette démarche doit être mieux associée aux plans opérationnels et au budget, pour améliorer l'information publique sur la performance des ISC. Par ailleurs, les ISC doivent mieux intégrer la transition numérique et les questions de genre et d'inclusion. Les stratégies de communication et de mobilisation des ISC devraient cibler davantage le public, les groupes représentatifs de la société civile et les médias.

Les ISC sont de plus en plus nombreuses à déclarer avoir adopté les ISSAI, même si toutes ne s'accordent pas sur ce que cela implique. L'application des pratiques d'audit professionnelles est toutefois en retard sur l'adoption des normes. Le respect des ISSAI est en outre affaibli par l'absence de systèmes adaptés d'assurance qualité, principalement en raison de l'insuffisance des financements et du manque d'auditeurs et d'autrices compétents au sein des ISC. Les ISC doivent renforcer les systèmes de suivi des audits, notamment quant aux recommandations formulées. Il leur faut trouver le moyen de contrer la réponse insuffisante du pouvoir exécutif aux recommandations d'audit, et redoubler d'efforts pour s'engager davantage, avec de meilleurs résultats, auprès du pouvoir législatif.

Si les ISC sont encore nombreuses à aider d'autres ISC, seules quelques-unes sont en mesure de financer ou de piloter un projet d'aide, et les financements externes du renforcement des capacités des ISC restent difficiles à mobiliser.

Sur la période de ce Plan stratégique, l'IDI se saisira des résultats des prochaines enquêtes mondiales et des rapports d'inventaire programmés, notamment en 2023 et en 2026.



3

NOTRE
stratégie



Continuité et consolidation des acquis

Le Plan stratégique 2019–2023 de l'IDI introduisait deux changements stratégiques : l'adoption des axes de travail, pour soutenir les fonctions fondamentales qui permettent aux ISC de créer de la valeur, et la prise en compte généralisée de la question du genre dans leur action. Ce cap reste valable.

Sur la période 2019–2023, l'IDI a conçu, piloté et mis en œuvre au titre de ses axes de travail de nouvelles initiatives pour répondre aux besoins des ISC. Ces initiatives sont maintenues (voir à ce sujet le chapitre 4, dans la partie consacrée aux axes de travail de l'IDI).

L'IDI a également renforcé son aide bilatérale aux ISC travaillant dans un environnement difficile, et elle s'est engagée dans des partenariats stratégiques, déjà en place ou nouvellement constitués, avec des instances mondiales influentes de l'aide au développement. L'IDI souhaite s'appuyer sur les succès obtenus dans ces différents domaines, en s'associant aux organes de l'INTOSAI et à d'autres parties prenantes pour assurer la réussite des projets.

Notre avantage comparatif réside dans notre positionnement en tant qu'organe d'application de l'INTOSAI, doté d'un mandat mondial mettant l'accent sur les pays en développement, à même de favoriser la rencontre des partenaires et de mobiliser l'appui de la communauté de l'INTOSAI et des parties prenantes concernées. Dans le cadre de ce nouveau Plan stratégique, nous mettrons à profit ces atouts, en nous concentrant sur les domaines où nous sommes en position de réussir, en nous appuyant sur des partenariats, principalement avec les régions et les commissions de l'INTOSAI, en fonction de l'avantage comparatif de chacun. Nous interviendrons sur les initiatives de portée internationale, les biens publics mondiaux, la formation et la certification des professionnels, mais nous exploiterons aussi le potentiel des produits et de l'expertise des autres acteurs. Parmi ces derniers, citons la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI (CRC), la Commission de partage des connaissances (KSC), la Commission des normes professionnelles (CNP), ainsi que la Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC). Nous assurerons un retour d'information aux instances de normalisation de l'INTOSAI, et nous jouerons un rôle d'intermédiaire pour apporter un appui aux différentes ISC et régions de l'INTOSAI. Nous concentrerons notre aide bilatérale sur les ISC qui travaillent dans un environnement difficile, en intervenant comme prestataire de dernier recours. Nous coordonnerons alors notre action avec d'autres prestataires, pour éviter les doublons en veillant à prendre en compte les difficultés d'absorption de l'aide par les ISC.

Ce Plan stratégique met à profit notre positionnement unique et les résultats obtenus jusqu'ici, pour évoluer vers une aide à plus long terme, apportant davantage de visibilité et des services sur lesquels les ISC pourront s'appuyer.

Nous continuerons à élargir notre action, en partant de projets limités dans le temps pour aller vers un déploiement plus flexible de notre aide aux ISC, lorsqu'elles en ont besoin. Face à un thème nouveau ou pour lequel la demande est forte, nous conduirons des programmes d'aide mondiaux comportant des volets de déploiement régional. Nous mettrons également à la disposition des ISC des services qui s'inscriront sur le long terme, en fonction des besoins, et qui pourront comporter des services partagés dans certains domaines. L'IDI communiquera dans des délais appropriés les services et l'aide accessibles aux ISC, par des canaux transparents, faciles d'accès et d'utilisation. Les ISC pourront ainsi mieux planifier leur participation aux dispositifs, et exploiter au mieux l'accompagnement proposé par l'IDI.

Si cette stratégie envisage une offre de services élargie, notre portefeuille de projets évoluera tout au long de la période couverte par le Plan stratégique pour répondre aux besoins des ISC, à la diversité des ISC et des contextes régionaux, et tenir compte des tendances émergentes. Certaines initiatives seront déployées sous la forme d'un accompagnement à long terme pour des ISC sélectionnées, tandis que d'autres seront proposées à tour de rôle à des groupes d'ISC de différentes régions. En fonction des ressources disponibles et s'il existe une demande suffisante, l'accompagnement de l'IDI pourra être proposé dans les différentes langues de la communauté, à savoir l'anglais, le français, l'espagnol et l'arabe. Selon les circonstances mondiales, nous pourrions déployer de nouveaux dispositifs temporaires pour aider les ISC à faire face.



GENRE ET INCLUSION

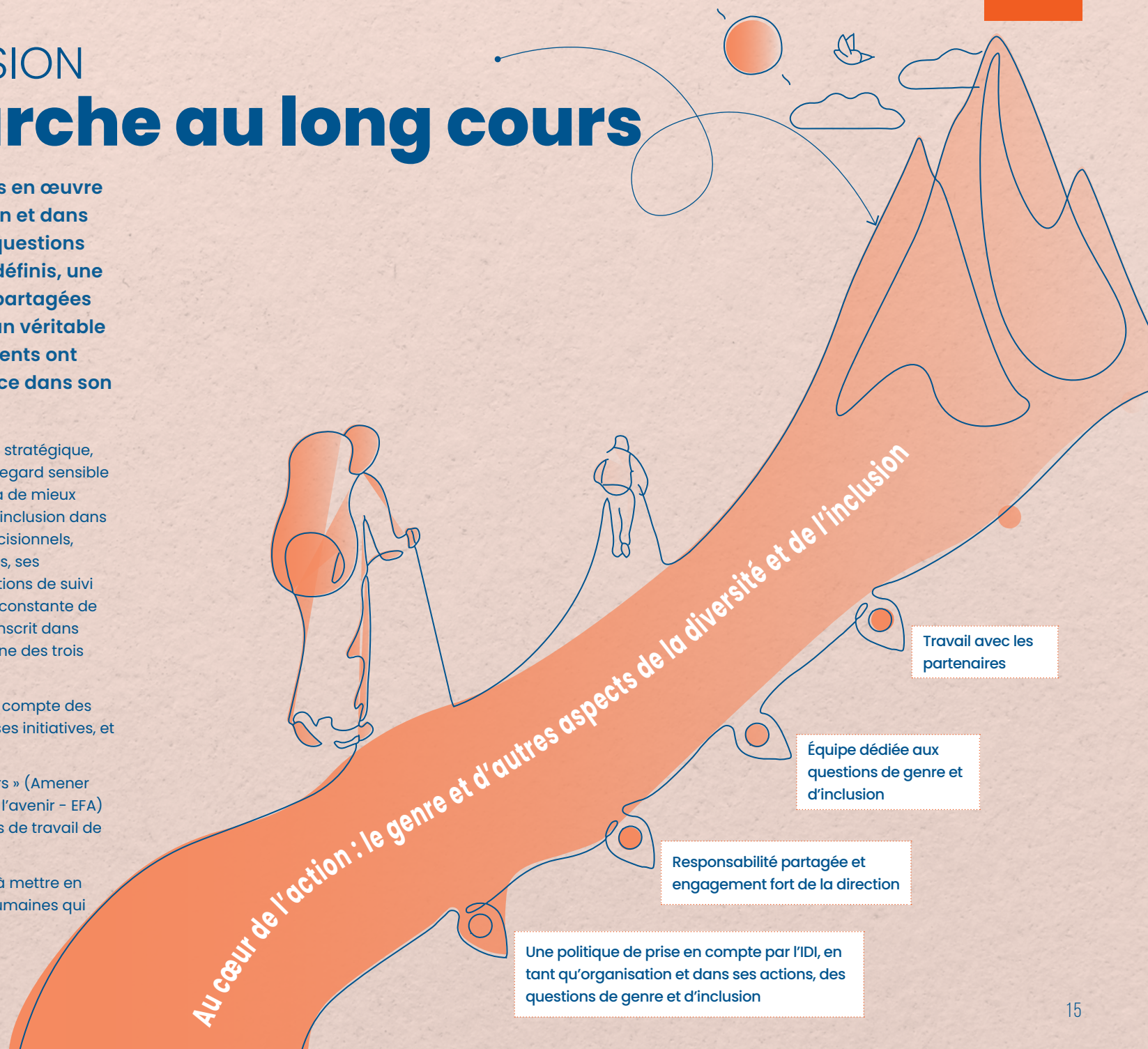
Une démarche au long cours

Ces dernières années, l'IDI a tout mis en œuvre pour adopter en tant qu'organisation et dans ses actions un regard sensible aux questions de genre. Des principes clairement définis, une équipe dédiée, des responsabilités partagées sur l'ensemble de l'organisation et un véritable appui de la direction : tous ces éléments ont aidé l'IDI à progresser avec constance dans son travail sur le genre.

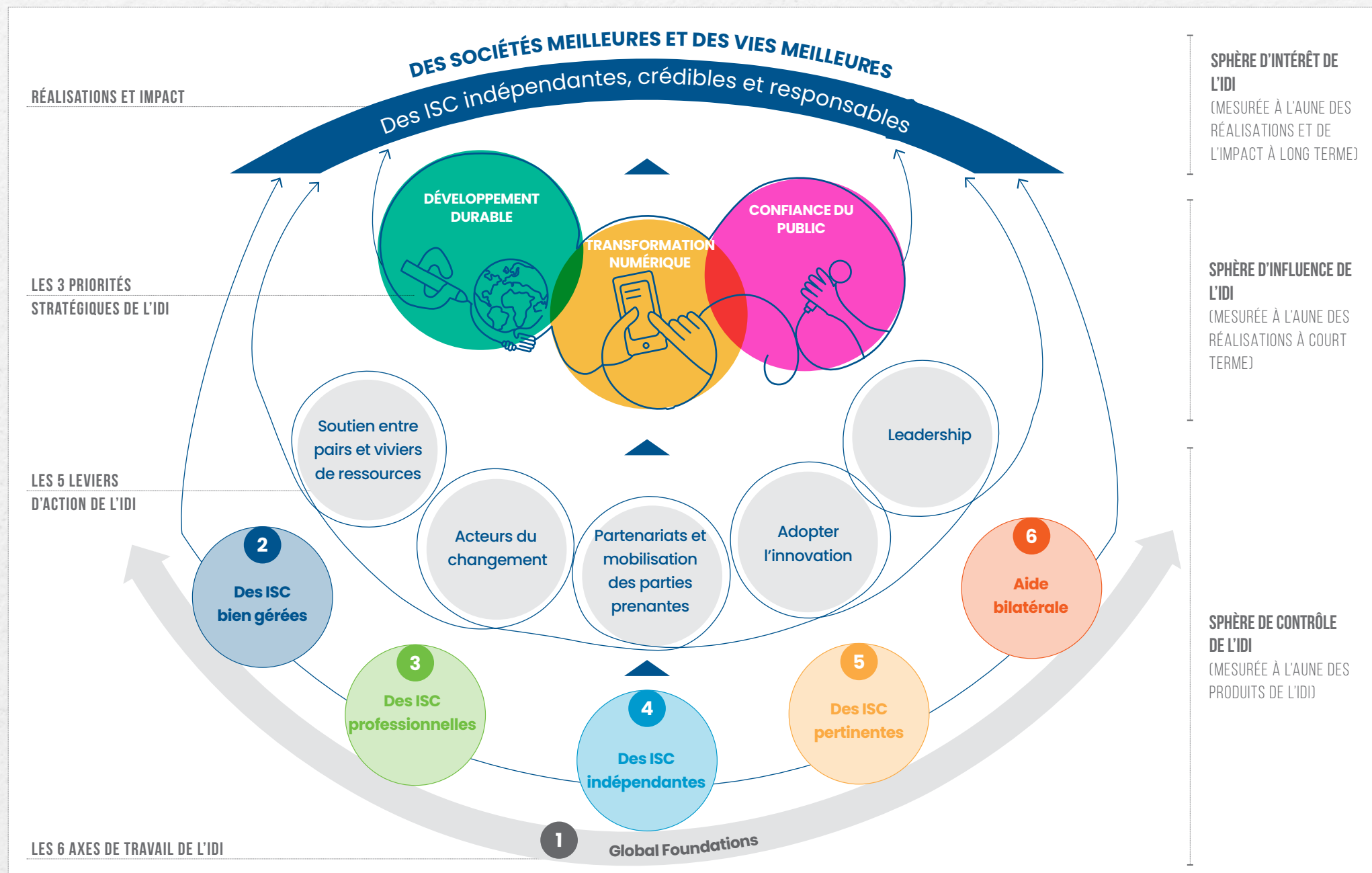
Cet effort sera maintenu sur la période du Plan stratégique, et son périmètre sera élargi. L'IDI adoptera un regard sensible aux questions d'intersectionnalité et s'efforcera de mieux intégrer d'autres aspects de la diversité et de l'inclusion dans ses politiques et procédures, ses processus décisionnels, le déploiement de ses projets, ses recrutements, ses interactions avec les parties prenantes, ses actions de suivi et de présentation des résultats. La démarche constante de l'IDI sur les questions de genre et d'inclusion s'inscrit dans la dimension sociale de la durabilité, qui est l'une des trois priorités du Plan stratégique.

L'IDI continuera ainsi à systématiser la prise en compte des questions de genre et d'inclusion dans toutes ses initiatives, et lancera des projets dédiés à ces questions :

- « Equal Futures Audits (EFA) Changemakers » (Amener le changement : Audits sur l'égalité face à l'avenir – EFA) (voir ci-après, à la section dédiée aux axes de travail de l'IDI)
- « TOGETHER » (Ensemble), qui aide les ISC à mettre en place une gouvernance des ressources humaines qui soit réactive et inclusive.



LE CADRE STRATÉGIQUE DE L'IDI



Le cadre stratégique de l'IDI

Organe de l'INTOSAI, l'IDI a pour finalité d'aider les ISC de pays en développement. Notre vision :

« Des ISC indépendantes, crédibles et durables pour des sociétés meilleures, des vies meilleures »

Voilà la valeur à laquelle l'IDI contribue..

Notre Mission précise les modalités et les bénéficiaires de notre action. « L'Initiative de développement de l'INTOSAI aide les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de pays en développement 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 aux ISC **indépendance, bonne gestion, professionnalisme et pertinence** ».

Nos **six axes de travail actuels** visent à offrir aux ISC un appui dans leurs fonctions clés et à apporter une aide bilatérale destinée aux ISC les plus en difficulté, partout dans le monde. Chaque axe de travail répond aux **trois priorités stratégiques** que nous avons définies en réaction aux tendances mondiales observées.

En parallèle, nous avons identifié **cinq leviers** essentiels pour améliorer la performance des ISC et les modalités de déploiement de l'aide de l'IDI. Nous avons également identifié les risques organisationnels liés au déploiement de l'aide de l'IDI, et les risques liés aux objectifs de développement, qui pourraient empêcher cette aide de produire les effets voulus.

Enfin, nous reconnaissons que la sphère de contrôle de l'IDI est restreinte. Si notre influence sur les ISC et les autres acteurs s'exerce plus largement, notre sphère d'intérêt est plus étendue encore, jusqu'à inclure les domaines sur lesquels nous n'avons que peu d'influence. L'Annexe 2 présente de façon synthétique les moyens que nous prévoyons de mettre en œuvre pour mesurer et suivre l'efficacité de notre action dans ces différents domaines, que nous publierons sous la forme du Cadre de résultats de l'IDI, mis à jour chaque année.

Les priorités stratégiques de l'IDI

Nos trois priorités stratégiques ont vocation à aider les ISC à faire face à un monde qui change, pour contribuer à un avenir meilleur. Elles sont interdépendantes et se renforcent mutuellement. Les axes de travail et les initiatives de l'IDI contribuent à chaque priorité stratégique, soit directement, soit en constituant les fondations nécessaires à une action. Le besoin de compétence des équipes et de professionnalisme des pratiques est transversal aux trois priorités stratégiques.

INDÉPENDANCE

Une ISC indépendante possède un cadre institutionnel solide, elle est objective et libre de toute ingérence contraignante des entités contrôlées ou d'autres.

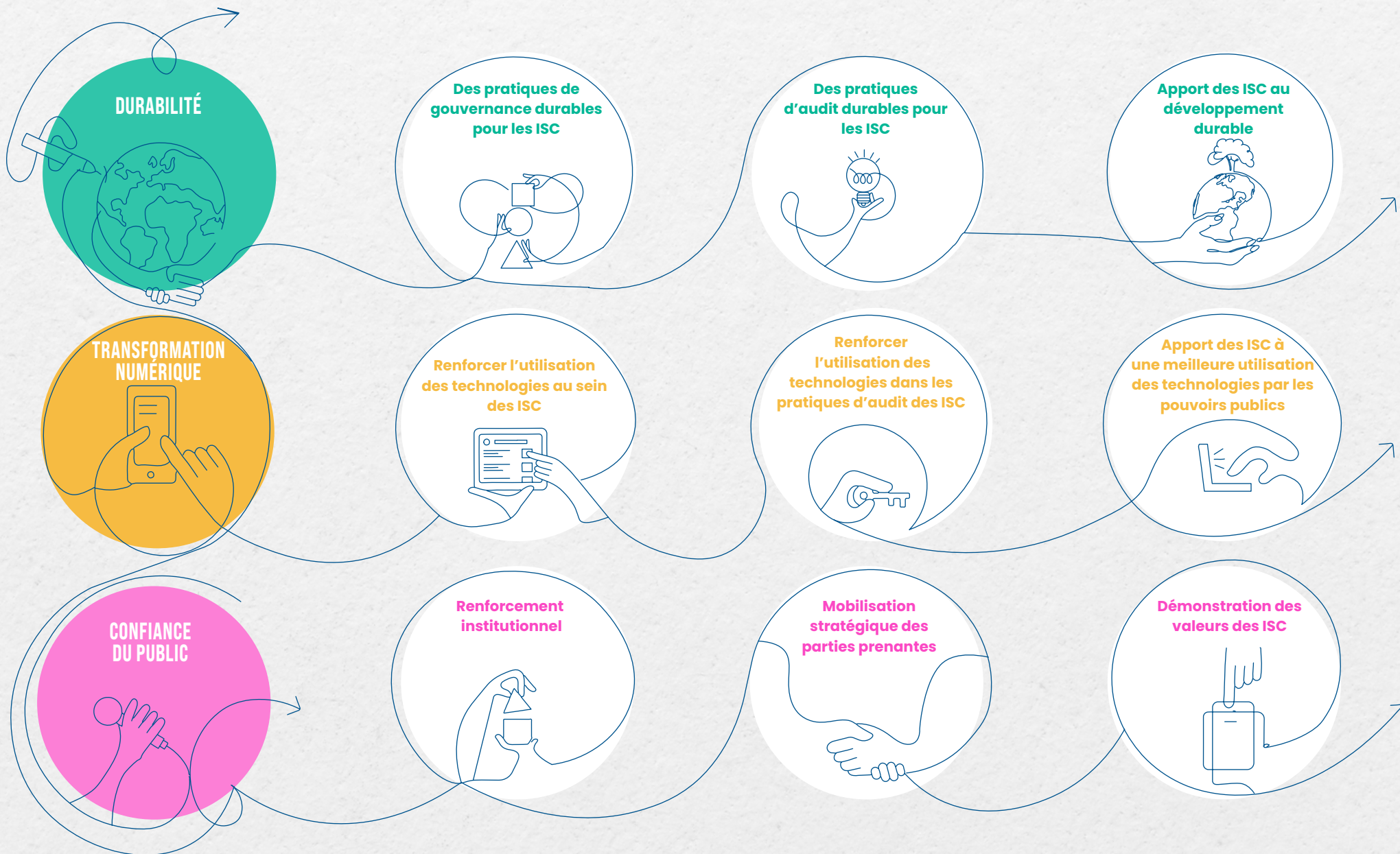
CRÉDIBILITÉ

Une ISC crédible respecte les principes de responsabilité, de déontologie et de professionnalisme. On lui fait confiance pour réaliser un travail d'audit de grande qualité, qui aura de l'impact et de la valeur pour la société.

DURABILITÉ

Une ISC durable réalise des audits qui contribuent au développement durable, dans ses dimensions économique, sociale et environnementale. Elle adopte une gouvernance et des pratiques d'audit durables.

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES 2024– 2029



I. Durabilité

Ce thème recouvre trois dimensions (sociale, économique et environnementale) indissociables. Pour poursuivre la démarche du développement durable et contribuer à la réalisation des ODD, nous aiderons les ISC à traiter ces dimensions de manière intégrée. Mettre l'accent sur le développement durable permettra aux ISC de répondre aux tendances mondiales (accroissement des inégalités (de genre, notamment), difficultés économiques, changement climatique, etc.). Pour y parvenir, les ISC doivent elles-aussi être durables, à la fois en tant qu'organisations et dans la manière dont elles s'acquittent de leur mission. Par conséquent, nos objectifs en la matière sont d'aider les ISC à mettre en place une **gouvernance durable, avec des pratiques d'audit durables, contribuant au développement durable**. Nous contribuerons au développement durable grâce à l'ensemble des actions que nous mènerons dans le cadre du Plan stratégique, et nous renforcerons la durabilité de l'IDI en tant qu'organisation.

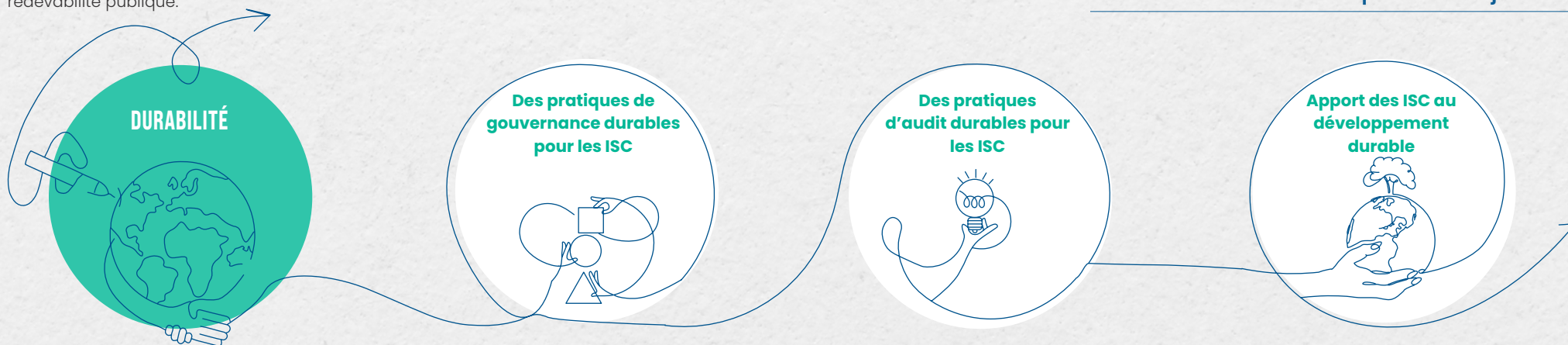
Pour adopter des pratiques de gouvernance durables, les ISC doivent être indépendantes, avoir des ressources suffisantes, suivre une gestion stratégique et faire preuve de résilience, afin d'être en mesure de rendre compte de leur action dans un environnement où la redevabilité des pouvoirs publics est forte. L'IDI aidera les ISC à évaluer et renforcer leur indépendance, à réagir aux menaces contre leur indépendance et à nouer des partenariats avec les acteurs incontournables des principes de redevabilité, pour renforcer en définitive les écosystèmes de redevabilité publique.

Nous continuerons à promouvoir le rôle moteur des ISC dans l'analyse des parties prenantes, dans l'évaluation des performances et dans l'élaboration de plans stratégiques et opérationnels réalistes. Nous aiderons les ISC à mieux gérer les aspects financiers, les crises et les risques, à publier des rapports sur leur propre performance et leur durabilité, et à renforcer leur capacité de mobilisation des parties prenantes concernées. L'aide accrue au renforcement des systèmes de gestion des ressources humaines des ISC est un autre aspect de notre intervention, visant à créer au sein des ISC un environnement dans lequel le personnel et les professionnels de l'audit pourront s'épanouir. Nous accompagnerons la direction des ISC, aux niveaux intermédiaire et supérieur, pour promouvoir la bonne gouvernance et l'excellence organisationnelle.

La valeur des ISC tient à leur capacité à réaliser régulièrement et en temps utile des audits de qualité, dont l'impact est fort. Pour y parvenir, les ISC doivent adopter des **pratiques d'audit durables**. Elles ont besoin d'un personnel d'audit compétent, d'un leadership efficace, de pratiques d'audit rigoureuses et à fort impact, d'un environnement favorable à l'échelle de l'ISC et du pays, mais aussi de collaborations et de partenariat avec les parties prenantes. L'indépendance de l'ISC, une solide approche stratégique et une gestion efficace des ressources humaines, ainsi qu'une bonne gouvernance des TIC, peuvent également contribuer à cet objectif

L'IDI continuera à proposer une aide globale à la mise en place de pratiques d'audit de qualité, à fort impact, à travers l'adoption des normes internationales d'audit, notamment, ainsi qu'un examen de la méthodologie d'audit appliquée et son alignement sur les normes. Elle aidera les ISC à concevoir des plans d'audit stratégiques et annuels réalistes, en cohérence avec leurs plans stratégiques et opérationnels, et avec leurs ressources. Par ailleurs, elle aidera des groupes d'ISC à réaliser des audits pilotes, à mettre en place et à renforcer des systèmes de gestion de la qualité des audits, et à déployer des mécanismes solides de suivi des audits.

C'est en contribuant au développement durable que les ISC pourront le mieux agir pour créer un avenir meilleur. La pertinence des audits et la réactivité des ISC en la matière sont essentielles pour assurer leur impact. En s'appuyant sur les tendances mondiales et les attentes des parties prenantes, l'IDI aidera les ISC à entreprendre des audits sur des thèmes comme le changement climatique, les technologies, légalité et l'inclusion, ou encore les ODD. Cette liste pourra évoluer selon les domaines et les besoins qui se feront jour.



II. Transformation numérique

On entend par « transformation numérique », ou « numérisation », la démarche d'activation ou d'amélioration des processus en mettant à profit les technologies numériques et les données numérisées. Cette priorité stratégique traduit l'influence des tendances technologiques mondiales sur notre univers et nos modes de vie.

Elle reflète également l'action en faveur d'une amélioration du service rendu à la population que les pouvoirs publics en investissant dans les technologies, dont l'intelligence artificielle, et en déployant de nouveaux systèmes destinés à optimiser le fonctionnement de l'administration et à automatiser les processus.

Dans cette démarche, les pouvoirs publics doivent agir de manière responsable et gérer des risques comme la sécurité et la confidentialité des données, mais aussi l'exclusion numérique. Pour poser les bases de ce chantier, l'IDI aidera les ISC à mieux comprendre les évolutions technologiques en cours et leurs implications possibles.

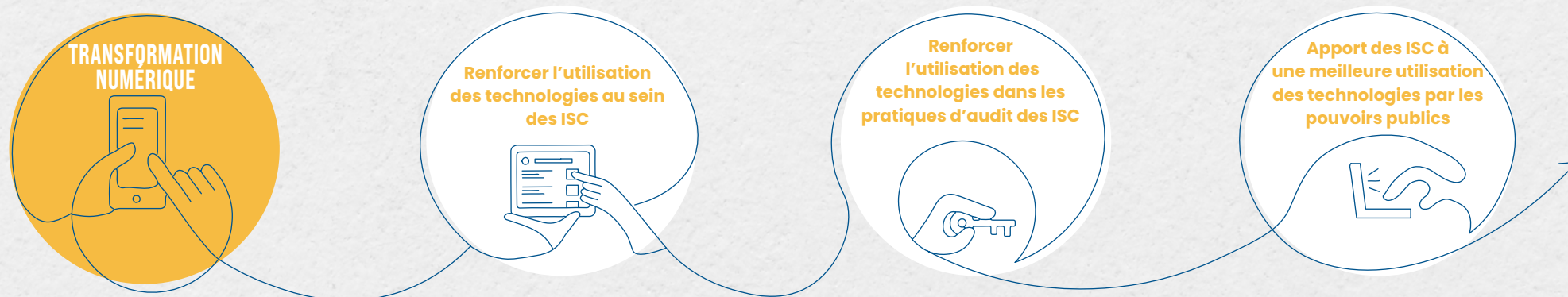
En matière de transformation numérique, les objectifs de l'IDI sont **d'aider les ISC à utiliser davantage les technologies dans leurs pratiques de gouvernance et d'audit, mais aussi à contribuer à une meilleure utilisation de ces technologies par les pouvoirs publics**. Conscients de l'avantage comparatif d'autres acteurs dans ce domaine, nous interviendrons en partenariat avec les parties prenantes concernées, à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté de l'INTOSAI, pour nous appuyer sur leur expérience. Nous nous efforcerons de donner aux ISC les moyens de concevoir des solutions dont elles ont la maîtrise, en tenant compte de la diversité des contextes nationaux, des situations de départ, des besoins des organisations et du niveau de dématérialisation de leurs processus.

L'IDI aidera les **ISC à adopter les technologies dans leurs pratiques de gouvernance** en faisant un meilleur usage des technologies, en améliorant leur connectivité et l'efficacité de leurs systèmes informatiques, en mettant en place de solides procédures de gouvernance des TIC. Nous continuerons à intégrer des approches numériques sur l'ensemble de notre offre, par exemple avec l'outil e-CMP ISC, qui permet d'évaluer la performance des ISC, StORY (une plateforme numérique pour la gestion stratégique des ISC), et des approches numériques pour améliorer la gestion des crises et des risques.

Notre second objectif en la matière consiste **à renforcer l'utilisation des technologies dans les pratiques d'audit des ISC**. Nous soutiendrons et favoriserons des projets de numérisation des approches d'audit portés par les ISC et adaptés à leurs besoins, en créant des pools d'auditeurs et auditrices spécialistes des technologies et en instaurant une plateforme réunissant spécialistes des technologies et auditeurs et auditrices des ISC, dans une optique de partage des connaissances.

Enfin, nous souhaitons que les **ISC contribuent à améliorer l'usage des technologies par les pouvoirs publics**. Nous donnerons aux agent(e)s du changement au sein des ISC les moyens d'apprécier leur situation au regard des technologies par rapport à leur environnement externe, notamment avec des outils comme LOTA Scan (Leveraging on Technological Advancement, ou comment mettre à profit l'innovation technologique), à concevoir une stratégie d'audit de l'utilisation des technologies par les pouvoirs publics, à auditer avec pertinence les technologies et la transition numérique des organisations.

Les ISC travaillant dans un environnement difficile ont parfois besoin, pour fonctionner et communiquer avec efficacité, d'une aide accrue au renforcement de leurs capacités. Pour assurer l'efficacité de l'aide apportée dans le cadre de nos partenariats bilatéraux, nous nous efforcerons de fournir ou de faciliter l'accès au matériel et aux logiciels nécessaires.



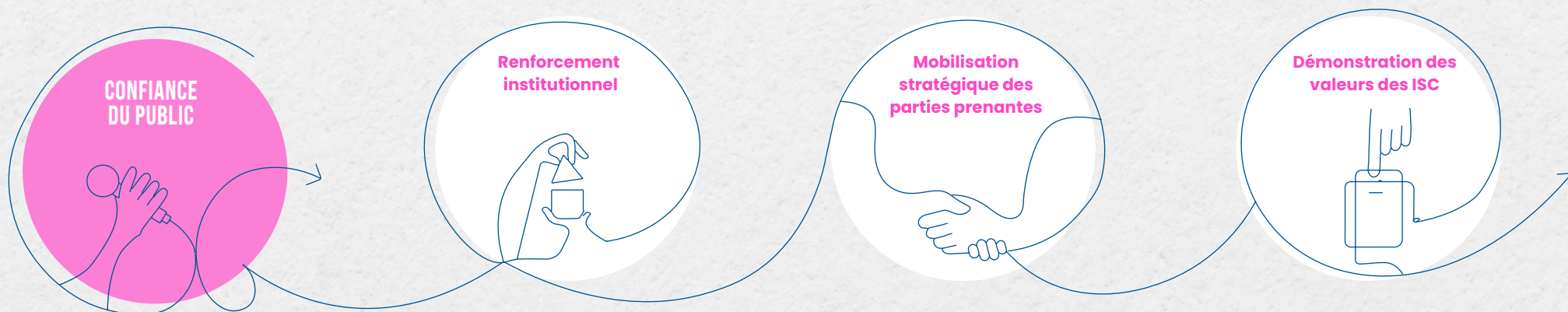
III. Confiance du public

La clé de la confiance du public envers une ISC réside dans le cercle vertueux qui se noue entre sensibilisation et soutien du public, indépendance et position de l'ISC dans l'écosystème de redevabilité, et crédibilité, valeur et avantages du travail de l'ISC pour le public.

Cette relation se nourrit d'elle-même : les ISC qui bénéficient largement de la confiance et du soutien du public, et qui sont fermement ancrées dans l'écosystème de redevabilité et de gestion des finances publiques de leur pays, sont mieux à même de protéger leur statut et leur indépendance. Réciproquement, les ISC qui mènent une démarche active d'évaluation, de planification, de gestion et de communication concernant leur efficacité seront plus susceptibles de conserver la confiance du public.

Les ISC qui ont la confiance du public peuvent publier des rapports d'audit crédibles et percutants, sans trop craindre de représailles du pouvoir. Si cette confiance est limitée, les ISC ne pourront peut-être pas se protéger contre les pressions externes qui font obstacle à la publication de rapports pertinents, ce qui contribuera à entamer davantage la confiance du public. Notre volonté de mettre en avant la confiance du public est une réponse directe au recul démocratique et à la montée des autoritarismes observés depuis 15 ans, qui s'accompagnent d'une grande défiance envers les pouvoirs publics et de niveaux élevés de corruption. Ces tendances ont affecté la position stratégique des ISC et la confiance que la population accorde à leur action dans certains pays. Les mesures qui permettront de renforcer la confiance du public envers les ISC sont donc plus importantes que jamais.

Nos objectifs insistent sur le renforcement institutionnel, la mobilisation stratégique des parties prenantes et la démonstration de la valeur des ISC. Toutes les ISC ne partent pas du même point. Leur environnement, les risques et les chances qui se présentent à elles, leur volonté et leur capacité à s'engager sont variables, et notre aide en tient compte. Partout dans le monde, l'IDI défendra la nécessité d'une plus grande implication avec les ISC, elle communiquera la valeur et les avantages de leur travail, elle soutiendra les actions pilotées par les ISC pour renforcer la confiance que le public leur accorde. Pour y parvenir et démontrer la valeur des ISC, il est important de donner plus d'impact aux audits. L'IDI y travaille, et cela passe par une plus forte mobilisation des **parties prenantes**. **Nous continuerons d'accompagner les ISC pour mettre en place une gestion stratégique et une bonne gouvernance, qui feront d'elles des institutions crédibles et responsables.**



Le **renforcement institutionnel** concerne les « règles du jeu », formelles et informelles. En font partie l'indépendance, les ressources et le mandat des ISC, mais aussi l'écosystème de redevabilité dans lequel elles interviennent (modèle législatif ou judiciaire, modèle mixte ou autre), et l'effectivité de l'État de droit. L'IDI continuera à nouer des partenariats et à mener des actions de plaidoyer pour l'indépendance des ISC partout dans le monde, et elle soutiendra le travail de l'Ambassadeur de bonne volonté de la CID pour l'indépendance des ISC. Nous réagirons rapidement aux facteurs susceptibles de compromettre cette indépendance, nous faciliterons la réponse coordonnée des parties prenantes et nous fournirons des ressources pour permettre à d'autres parties prenantes de soutenir l'indépendance des ISC. D'abord axée sur l'indépendance des ISC, notre action dépassera ce cadre : nous établirons des partenariats et des réseaux avec d'autres acteurs du système de redevabilité au niveau mondial, et nous donnerons aux ISC les moyens d'élaborer des stratégies pour en faire usage au niveau national. Pour l'IDI, ces réseaux pourraient associer les ISC à des mécanismes de médiation, des agences de lutte contre la corruption, des OSC et d'autres acteurs qui se soutiendraient mutuellement et de manière coordonnée.

La **mobilisation stratégique des parties prenantes** implique pour les ISC de connaître leur écosystème de redevabilité et la manière dont les parties prenantes et le public perçoivent les choses, pour concevoir des stratégies efficaces de mobilisation des parties prenantes et de consolidation de la confiance du public. Nous aiderons les ISC à évaluer leur technique d'approche et à y intégrer la transformation numérique quand cela peut être utile, notamment dans leur stratégie de communication.

Démontrer la valeur de l'action des ISC est un élément clé dans l'instauration d'un cercle vertueux propre à nourrir la confiance du public envers les ISC. La valeur découle d'une amélioration de la transparence, de la pertinence, de la qualité et de l'impact des audits des ISC, d'une réponse apportée aux besoins des parties prenantes, de la planification et de la présentation publique de la performance des ISC, d'une gestion efficace des ressources des ISC et d'une déontologie dans l'action. Tous les axes de travail de l'IDI contribuent à ce que les ISC puissent démontrer leur valeur. Nous insisterons sur cet aspect, en aidant les ISC à préparer et à mettre en œuvre des plans stratégiques solides pour renforcer leur efficacité et leurs résultats. Nous travaillerons avec les ISC pour intégrer des considérations relatives à l'impact des audits dans chaque aspect de leur travail, à travers l'assurance qualité des audits, la publication et la diffusion de rapports d'audit et la communication de messages clés, afin de mobiliser davantage les citoyens et le public, et d'assurer la solidité des systèmes de suivi des audits. Nous consoliderons ce travail en instaurant un dialogue avec d'autres parties prenantes à l'échelle mondiale, notamment dans les forums parlementaires et auprès des organisations de la société civile et des médias, et nous aiderons les ISC à faire de même au plan national.

DES PARTENARIATS POUR RENFORCER LES ISC EXERÇANT "EXERÇANT DES ACTIVITÉS JURIDICTIONNELLES

Dans le monde, plus de 30 ISC exercent une mission à caractère principalement juridictionnel. Si les modèles varient d'une ISC à l'autre, beaucoup rencontrent des difficultés à mettre en place une véritable activité d'audit. Cela se traduit généralement par une indépendance limitée ou par un retard dans l'activité d'audit, signe que leurs ressources ne sont pas adaptées à leur mandat.

Consciente de l'avantage comparatif d'autres acteurs dans ce domaine, l'IDI propose d'établir un partenariat mondial entre ISC, organes et régions de l'INTOSAI, et d'autres parties prenantes incontournables. Ensemble, ils pourront identifier et commencer à dessiner les réformes juridiques et institutionnelles nécessaires pour moderniser l'audit des pouvoirs publics et les écosystèmes de redevabilité dans ces pays. Notre ambition initiale :

- Rassembler des partenaires autour d'un programme commun
- Faire l'inventaire de nos approches et de nos difficultés actuelles
- Établir une feuille de route des réformes universelles

AIDER LES ISC À CONTRIBUER DAVANTAGE À LA lutte contre la corruption

Au sein des écosystèmes nationaux de redevabilité et d'application de la loi, les ISC jouent un rôle essentiel, quoique parfois méconnu, dans la lutte contre la corruption.

Au sein des écosystèmes nationaux de redevabilité et d'application de la loi, les ISC jouent un rôle essentiel, quoique parfois méconnu, dans la lutte contre la corruption. En quelques mots, il s'agit de mettre l'accent sur la lutte contre la corruption, en intégrant les questions liées à la corruption au travail d'audit, de renforcer la coopération avec d'autres organisations, de sensibiliser l'opinion publique et de donner au public les moyens de contribuer à la lutte contre la corruption.

D'autres entités de l'INTOSAI animent le débat mondial autour du rôle des ISC dans les mécanismes internationaux de lutte contre la corruption, notamment avec l'ONUDC et le G20, et l'IDI leur apportera son soutien en cas de besoin.

Les lignes directrices de l'INTOSAI pour l'audit de la prévention de la corruption (GUID 5270)* rappellent qu'il est préférable de prévenir que de découvrir la corruption et proposent aux ISC des moyens pour contribuer à la lutte contre la corruption. Voici certains domaines dans lesquels l'aide de l'IDI aux ISC contribue à la prévention et à la lutte contre la corruption.



* See: <https://www.issai.org/pronouncements/guid-5270-guideline-for-the-audit-of-corruption-prevention>

LES CATALYSEURS DE L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

	IMPORTANCE POUR LES ISC	RÉPONSE DE L'IDI
Leadership	→ La direction des ISC doit soutenir activement le changement → La direction des ISC a besoin de moyens pour initier et concrétiser le changement → Pour avoir lieu, le changement doit être piloté par les ISC	→ Les initiatives de l'IDI impliquent la mobilisation constante de la direction des ISC, de la sensibilisation au suivi des résultats de l'accompagnement → Aider à la formation des dirigeant(e)s et managers débutant(e)s → Promouvoir des projets de développement pilotés par les ISC auprès des partenaires qui soutiennent les ISC
Agent(e)s du changement	→ Les ISC ont besoin de personnes compétentes, qui s'approprient et font avancer les processus de changement en interne → Les agent(e)s du changement doivent savoir reconnaître les cultures et gérer le changement	→ Identifier, former et accompagner les agent(e)s du changement des ISC en tant que parties prenantes à certaines initiatives → Fournir aux agent(e)s du changement des outils pour faciliter le changement dans la culture en place ou pour instaurer une nouvelle culture
Intégration de l'innovation	→ Les ISC doivent s'adapter à l'évolution de leur environnement et des entités contrôlées → Les ISC doivent comprendre et adopter les technologies émergentes pour tirer le meilleur parti de leurs ressources limitées	→ Les webinaires sur l'innovation dans les ISC et la série de conférences LOTA aident les ISC à se tenir au courant des changements et à favoriser une culture de l'innovation dans les ISC → Poursuivre le travail sur les approches d'audit innovantes, les mécanismes de déploiement et l'analyse des perspectives → Continuer à développer et à utiliser les plates-formes d'apprentissage numérique, en tant que partie intégrante de la prestation de l'IDI → Aider les ISC à tirer le meilleur parti des formations numériques
Aide entre pairs et partage de ressources	→ Les ISC sont uniques dans leur contexte national, les personnes ayant l'expérience de la direction et du travail au sein d'autres ISC sont donc les mieux à même de les aider → L'appui des pairs peut s'avérer plus économique que d'autres solutions, lorsqu'il s'agit d'une aide en nature	→ Identifier les réseaux d'aide entre pairs, créer et entretenir des communautés de personnes-ressources dans leur domaine, à même d'aider leurs homologues dans d'autres ISC → S'appuyer sur un vivier de personnes-ressources pour assurer le déploiement de ses initiatives → Soutenir les personnes-ressources agissant comme agent(e)s du changement → Faciliter des accords de services mutualisés lorsqu'une aide en nature par les pairs permet de répondre aux besoins des ISC → Continuer à constituer des groupes d'ISC pour favoriser l'apprentissage entre pairs → Continuer à intégrer les ISC homologues aux actions d'aide bilatérale et agir comme médiateur de l'appui entre pairs
Partenariats et mobilisation des parties prenantes	→ Protéger et renforcer l'indépendance des ISC et la confiance que le public leur accorde au sein de l'écosystème de redevabilité → Crucial pour l'amélioration des audits, de la gouvernance et de la professionnalisation des ISC → Essentiel pour mieux comprendre l'environnement d'audit, sécuriser les éléments probants recueillis et donner plus d'impact à l'audit	→ Nouer des partenariats avec les organes et les régions de l'INTOSAI pour mettre en œuvre toutes les initiatives → S'appuyer sur l'expertise et les connaissances de spécialistes qui peuvent manquer au sein de l'IDI et de l'INTOSAI → Intervenir auprès des parties prenantes pour les inciter à utiliser davantage les rapports des ISC, à soutenir le développement des ISC et à leur apporter une aide plus concrète → S'appuyer sur des partenaires peut-être mieux à même d'attirer l'attention sur un domaine en particulier et d'avoir de l'influence sur les parties prenantes clés, au bénéfice des ISC

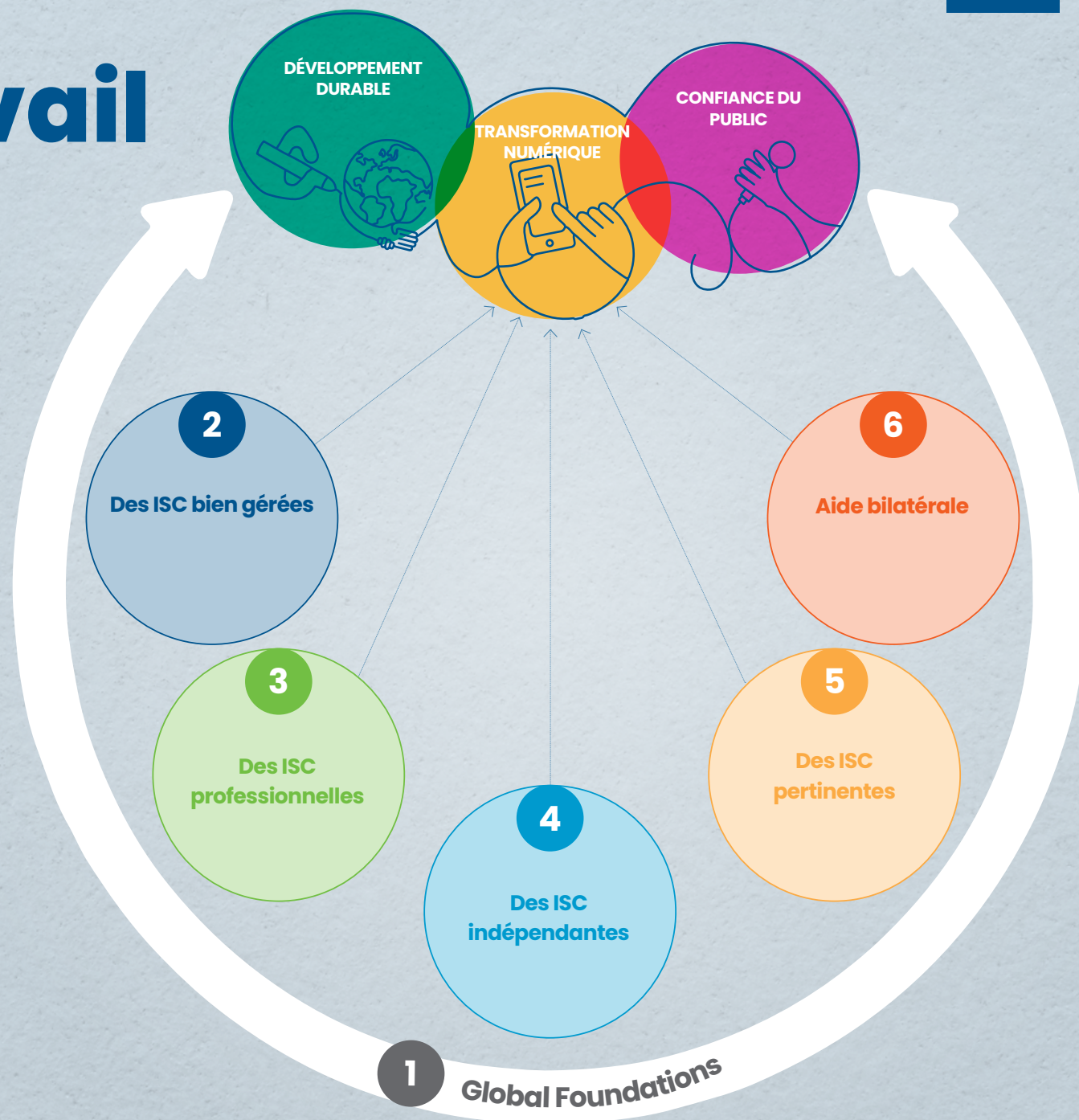
4

MISE EN ŒUVRE DE NOS **priorités stratégiques**



LES SIX axes de travail DE L'IDI

L'IDI continuera à déployer son aide à travers six axes de travail. Pris ensemble, les quatre premiers axes de travail proposent un accompagnement complet dans tous les domaines du renforcement des capacités des ISC. En complément, notre unité Aide bilatérale se concentre sur l'aide à long terme, sur mesure, ciblant les ISC travaillant dans un environnement difficile, et notre unité Global Foundations développe des politiques mondiales qui favorisent la coordination de l'appui aux ISC dans un environnement mondial. Ces 6 axes de travail contribuent à chacune des 3 priorités stratégiques de l'IDI.



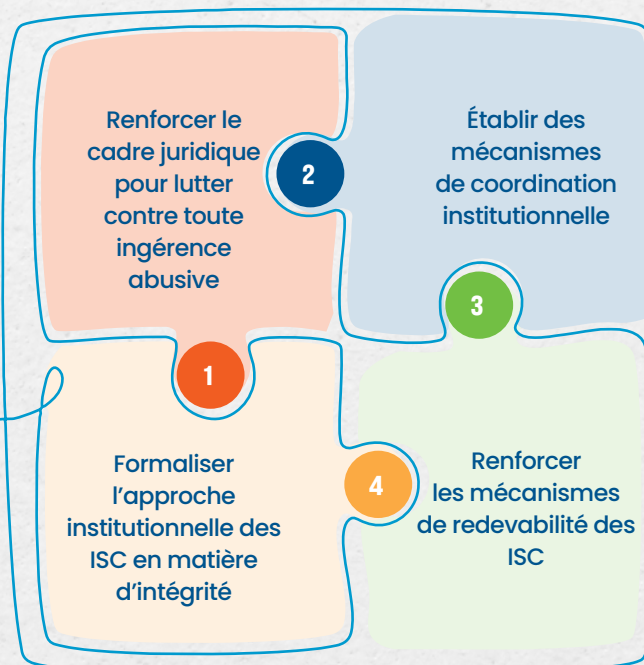
Des ISC indépendantes

Indépendante, l'ISC est un pilier de l'écosystème national de redevabilité. Elle doit impérativement être indépendante du pouvoir exécutif qu'elle audite pour assurer sa mission de redevabilité à l'égard du public et consolider la confiance que le public lui accorde. Pourtant, l'indépendance des ISC est indéniablement faible, voire recule, dans de nombreuses régions du monde.

Nous allons intensifier notre travail de plaidoyer à l'échelle mondiale, notre aide à l'échelle nationale et multiplier les partenariats. Nous allons élargir notre aide aux ISC, pour ne plus nous concentrer uniquement sur l'indépendance des ISC, mais soutenir la mise en place de cadres juridiques solides et durables pour les ISC.

Pour y parvenir, nous mettrons en avant quatre dimensions interdépendantes et également critiques du cadre juridique des ISC :

- Prise en compte des critères d'indépendance énoncés par les Principes 1 et 10 de l'INTOSAI, en conformité avec le contexte juridique des ISC
- Établissement de mécanismes de coordination institutionnelle pour faciliter l'interaction avec les acteurs du système de redevabilité au même niveau ou en diagonale
- Renforcement des mécanismes de redevabilité des ISC à l'externe, pour soutenir leur légitimité et leur crédibilité vis-à-vis de la société
- Formalisation d'une approche institutionnelle des ISC en matière d'intégrité, propre à atténuer le risque d'atteinte à leur réputation, qui peut avoir un impact négatif sur la manière dont les ISC sont perçues et nuire à leur indépendance



MOBILISATION STRATÉGIQUE DES PARTIES PRENANTES

L'IDI aidera les ISC à appréhender leur écosystème de redevabilité et sa dynamique, en identifiant et en instaurant un dialogue avec ses acteurs clés (pouvoir législatif, OSC, autres acteurs de la redevabilité, universitaires, organisations internationales ou médias) pour constituer des réseaux durables de redevabilité qui contribueront à renforcer la confiance que le public accorde aux ISC.

Des ISC bien gérées

La bonne gouvernance des ISC est essentielle pour assurer durablement la qualité des audits et autres travaux des ISC. À travers la bonne gouvernance, les ISC démontrent leur crédibilité et donnent un exemple d'efficacité, de transparence et de redevabilité dans le secteur public. Bien gérées, elles peuvent instaurer sereinement un dialogue avec leurs parties prenantes externes et aborder avec efficacité les problèmes socioéconomiques complexes qui se présentent à elles.

Nous aiderons les ISC à maintenir durablement cette bonne gouvernance en veillant à ce que leurs processus, systèmes et pratiques soient adaptés à la situation, dotés de ressources suffisantes et bien documentés. Le CMP-ISC est un outil incontournable, en ce qu'il apporte aux ISC une vision complète de leur performance, fondée sur des éléments probants. Dans notre collaboration avec les ISC, nous favoriserons une démarche de gestion durable des ressources financières et humaines, conformes aux plans stratégiques et annuels de l'ISC. Le programme TOGETHER permettra de travailler avec les ISC à l'amélioration du recrutement, de la gestion des performances et d'autres pratiques RH. Nous collaborerons avec les ISC pour intégrer la notion de développement durable aux rapports qu'elles publient, donnant ainsi l'exemple à d'autres organisations du secteur public. En favorisant la prévoyance par la gestion des risques et la formation des dirigeant(e)s, notamment au moyen d'initiatives telles que CRISP, MASTERY et l'Académie pour la gouvernance des ISC, nous voulons préparer la gouvernance des ISC pour demain.

Le programme piCTure, élément central de notre accompagnement vers la transformation numérique, cible la bonne gouvernance des TIC. Nous aiderons les ISC à évaluer le degré de maturité de leur utilisation des TIC, et à prévoir le renforcement des TIC dans leurs stratégies et plans opérationnels. Nous aiderons les ISC à se doter de compétences professionnelles en TIC, et nous les accompagnerons dans ce processus de changement en mettant à disposition des pools mondiaux et régionaux de spécialistes des TIC. En complément, nous mettons l'accent sur l'efficacité des processus d'évaluation et de gestion avec nos outils numériques comme e-CMP ISC et StORy.

Chaque fois qu'elles peuvent démontrer leurs bonnes pratiques de gouvernance, de transparence et de redevabilité, les ISC peuvent renforcer la confiance que le public leur accorde. Sur ce plan, il est crucial que les ISC puissent compter sur une direction qualifiée et inclusive. Cet axe de travail soutiendra la crédibilité et la résilience des ISC, en privilégiant la gestion prudente des ressources et des risques, et l'importance de veiller à la solidité des pratiques déontologiques. L'évaluation des opinions et attentes des parties prenantes, aspect central de l'initiative SPMR (stratégie, mesure de la performance et rapports) de l'IDI, favorise le réalisme et la pertinence des plans stratégiques des ISC, tout en aidant les ISC à s'engager en toute confiance dans leur environnement. Compte tenu du lien existant entre gouvernance et indépendance des ISC, nous prévoyons d'apporter une aide ciblée à l'échelle de l'ISC, pour accélérer et améliorer durablement la performance dans ces domaines, en mettant au centre des démarches la collaboration avec les OSC.

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP

L'initiative MASTERY, plateforme unique permettant aux dirigeant(e)s d'ISC d'acquérir de nouvelles connaissances et perspectives et d'échanger leurs points de vue sur des thèmes d'actualité, sera maintenue. Nous nous efforcerons d'amplifier le déploiement de MASTERY, pour proposer de nouvelles thématiques et d'autres langues. MASTERY aura le soutien de l'Académie pour la Gouvernance des ISC, et visera à donner aux cadres intermédiaires des ISC une version concentrée du programme « Des ISC bien gérées ».version of the Well-Governed SAI portfolio.

LA GESTION STRATÉGIQUE POUR LA PERFORMANCE DES ISC

Forts du succès de l'initiative SPMR (stratégie, mesure de la performance et rapports), nous continuerons à proposer chaque année une version mise à jour du programme. À partir du CMP ISC et d'une analyse des avis et des attentes des parties prenantes, nous travaillerons avec les ISC pour concevoir des stratégies réalistes et ambitieuses cherchant à créer un impact, avec l'appui de plans opérationnels et de systèmes de suivi. Les contenus insisteront sur l'importance d'une gestion financière prudente, sur la déontologie et l'accompagnement du changement, et sur la prise en compte de la dimension « durabilité » dans les rapports de l'ISC.

Des ISC professionnelles

La valeur et les avantages qu'une ISC apporte reposent sur sa capacité à agir avec professionnalisme, à réaliser un travail d'audit de qualité, conforme aux normes applicables et dont l'impact est fort.

Nous encouragerons et soutiendrons la professionnalisation des ISC, principalement dans quatre domaines : compétence du personnel d'audit de l'ISC, efficacité de la direction de l'ISC, professionnalisme des pratiques d'audit, renforcement de la confiance du public.

L'IDI instituera le 'Centre pour les auditeurs professionnels des ISC', un lieu où les spécialistes de l'audit au sein des ISC pourront se retrouver pour affiner leurs compétences professionnelles en matière d'audit.

Ce sera un lieu d'expérimentation, d'innovation, d'apprentissage, de formation professionnelle, de recherche de l'excellence, de mise en réseau et de préparation à l'avenir. Les activités du Centre seront adaptées à la demande exprimée et aux ressources disponibles.

Aider les ISC à mettre en place des pratiques d'audit professionnelles leur permettra également d'améliorer la qualité de leurs audits, et de renforcer la crédibilité et la confiance que le public leur accorde. Avec la stratégie FAI (Faciliter l'impact de l'audit), nous aiderons les ISC à réussir l'intégration forte de parties prenantes à leurs pratiques d'audit, notamment entités contrôlées, organisations de la société civile, citoyens et parlementaires. Nous maintiendrons nos partenariats actifs avec les organes de l'INTOSAI, nous renforcerons nos partenariats avec des organisations professionnelles (notamment cabinets d'expertise comptable, universitaires) afin de construire des parcours de formation professionnelle pour les auditeurs et auditrices des ISC.

SERVICES MUTUALISÉS :

Système de gestion de la qualité des audits

La qualité des audits dépend pour beaucoup de la présence d'un système de gestion dédié. L'IDI prévoit de travailler avec les parties prenantes, les régions de l'INTOSAI en particulier, pour mettre en place des dispositifs de services mutualisés qui aideront les ISC à créer et faire vivre des systèmes solides pour la gestion de la qualité des audits. Cet aspect dépasse l'aide au renforcement des capacités et pourra conduire à l'instauration d'un mécanisme de services mutualisés à long terme. Nous nous appuierons sur l'ISSAI 140. Nous pensons débiter avec des groupes certifiés de facilitateurs en gestion de la qualité des audits. Ces groupes pourront accompagner leur ISC et leur région, et former un réseau international de facilitateurs.

LE CENTRE DE L'IDI POUR LES AUDITEURS ET AUDITRICES DES ISC : CINQ DOMAINES CLÉS POUR Doter LES ISC D'AUDITEURS ET AUDITRICES

L'AVENIR DE L'AUDIT

Réunir les auditeurs et auditrices des ISC et d'autres professionnels pour innover et expérimenter de nouvelles approches et compétences en matière d'audit pour l'auditeur de demain.



RESSOURCES POUR DES PRATIQUES D'AUDIT PROFESSIONNELLES

Créer et mettre à jour un ensemble de manuels, guides, outils et autres ressources traitant des fondamentaux de l'audit.



CERTIFICATION PROFESSIONNELLE

PESA : un programme régulier de qualification des auditeurs et auditrices des ISC du monde entier, dans plusieurs langues de l'IDI, un diplôme pour les facilitateurs en gestion de la qualité et les spécialistes de la formation.



APPRENTISSAGE ET PROGRESSION PROFESSIONNELS

Une formation (non qualifiante) comportant des aspects pratiques dans des domaines clés liés à l'audit.



FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Des opportunités de mise en réseau et de formation continue pour les groupes certifiés de professionnels de l'audit des ISC.



Des ISC pertinentes

Les ISC doivent être pertinentes pour contribuer à l'amélioration des sociétés et de la vie des citoyens. Elles pourront ainsi identifier et réagir aux nouvelles tendances et risques émergents, à l'évolution des attentes des parties prenantes. Elles pourront également démontrer leur valeur et donc renforcer la confiance que le public leur accorde. La pertinence de leur action peut contribuer à consolider la position des ISC dans l'écosystème de redevabilité nationale.

Nous aiderons les ISC à rester pertinentes en renforçant leur organisation et la capacité des auditeurs et auditrices à réaliser des audits sur des thématiques d'actualité ou émergentes. Nous aiderons aussi les ISC à imaginer l'avenir de l'audit du secteur public et à s'imposer comme des contributeurs clés dans des domaines d'importance nationale et mondiale.

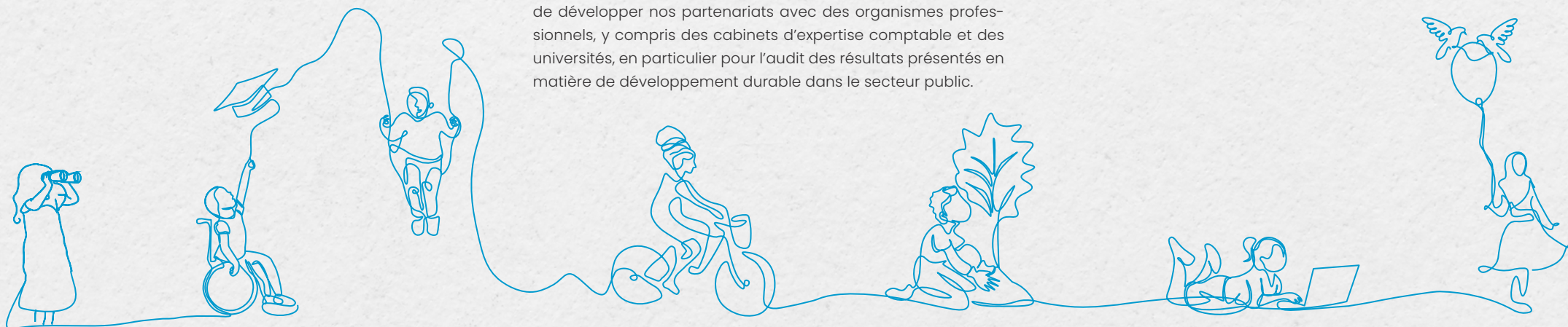
Nous maintiendrons notre accompagnement des ISC dans l'audit des ODD, et nous prévoyons de proposer en projet pilote une version actualisée du modèle d'audit des ODD de l'IDI (ISAM) pour aider les ISC à auditer les démarches nationales de mise en œuvre du programme de l'ONU pour le développement durable à l'horizon 2030 et des objectifs nationaux liés aux ODD, notamment pour « Ne laisser personne de côté ». Nous renforcerons notre aide à l'audit de l'utilisation des technologies par les pouvoirs publics et nous aiderons les auditeurs et auditrices des ISC à intégrer les technologies à leurs audits. L'initiative « LOTA Pioneers » sera développée sur trois axes : stratégie d'audit des technologies, utilisation de l'analyse de données dans l'audit, audit des technologies. L'audit coopératif mondial des mesures d'adaptation au changement climatique aidera les ISC à apporter une réponse d'audit adaptée aux actions des pouvoirs publics nationaux en matière de climat.

Notre offre d'audit de l'égalité face à l'avenir (Equal futures Audit) aidera les ISC à traiter la question de l'accroissement des inégalités. En parallèle, nous continuerons à aider les ISC à anticiper, à rester à l'écoute des signaux précoces dans les domaines d'intérêt et à auditer les thématiques d'actualité. Nous faciliterons les activités de plaidoyer et de sensibilisation liées aux audits réalisés et nous poursuivrons notre partenariat avec les organes de l'INTOSAI et des Nations Unies. Nous prévoyons de développer nos partenariats avec des organismes professionnels, y compris des cabinets d'expertise comptable et des universités, en particulier pour l'audit des résultats présentés en matière de développement durable dans le secteur public.



RENFORCER LES COMPÉTENCES POUR FOURNIR UNE ASSURANCE QUANT AUX RAPPORTS DU SECTEUR PUBLIC SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'IDI collaborera avec des organismes professionnels (notamment l'IFAC et l'ACCA) et les organes de l'INTOSAI pour faciliter l'échange entre les ISC et les principales parties prenantes sur le rôle des ISC dans la fourniture d'une assurance sur les résultats présentés en matière de développement durable. À partir de ces échanges, nous identifierons les compétences et les besoins, et nous aiderons les ISC à renforcer ces compétences



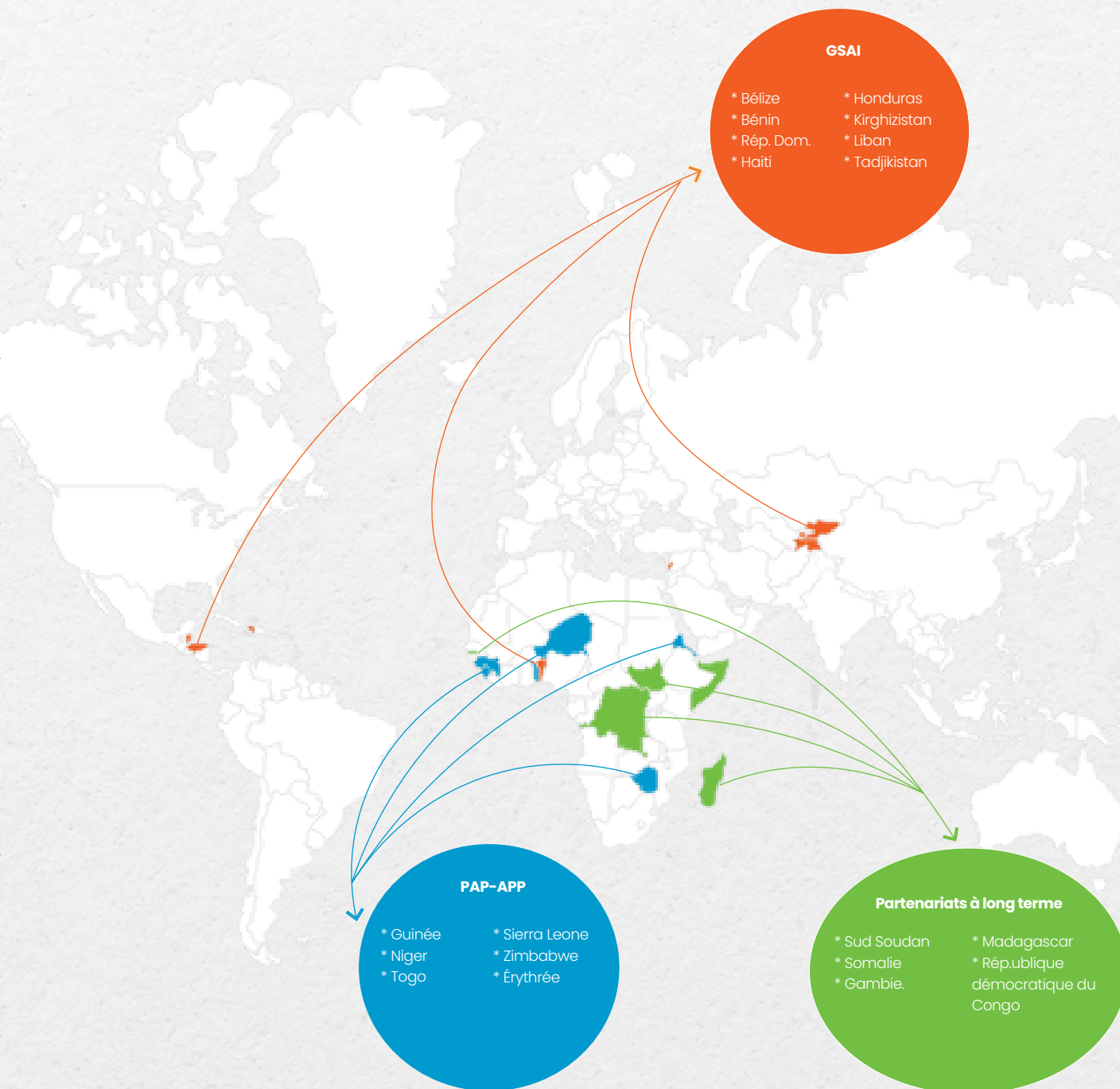
Aide bilatérale

De nombreuses ISC travaillent dans un environnement difficile, où la nécessité de renforcer les fonctions centrales de l'État est réelle et où il est important de s'attaquer à des pratiques profondément ancrées qui font obstacle à la transparence et à la redevabilité des pouvoirs publics. Dans de tels contextes, les ISC ne peuvent pas bénéficier des initiatives mondiales et régionales de l'IDI. Elles ont besoin d'une aide plus à long terme, conçue sur mesure, qui tienne compte de leurs propres besoins et possibilités, et du contexte spécifique. Avec les autres ISC, les régions de l'INTOSAI et d'autres partenaires clés des ISC, nous continuerons de proposer un accompagnement dédié à ces ISC en particulier. L'objectif d'ensemble est de s'assurer que les ISC les plus en difficulté soient aidées, et qu'elles améliorent leur performance.

Notre aide bilatérale est encadrée par la Politique bilatérale de l'IDI. Celle-ci indique que l'aide doit être conçue à partir des plans stratégiques de l'ISC bénéficiaire, mais laisse une marge de manœuvre quant aux modalités de déploiement de l'aide et aux domaines ciblés. Tous les domaines du renforcement des ISC peuvent bénéficier d'un accompagnement, y compris les fonctions de contrôle juridictionnel, dans la mesure où ces domaines sont prioritaires pour l'ISC et qu'ils soient essentiels à l'impact de son action.

L'IDI s'efforcera d'aider les prestataires d'appui dans les pays difficiles, pour permettre aux autres ISC souhaitant apporter leur aide d'obtenir un financement, d'accélérer leur appui, de gérer les risques et de réussir en tant que prestataires.

La collaboration avec les groupes de travail de la CRC de l'INTOSAI est essentielle pour les questions liées à l'appui entre pairs et à l'audit dans un contexte complexe et difficile. Afin de donner plus d'effet à l'aide apportée aux ISC travaillant dans un environnement difficile, l'IDI continuera à développer des partenariats avec d'autres organisations vouées à l'amélioration de la gestion des finances publiques dans de tels contextes, pour bénéficier de leur expérience.

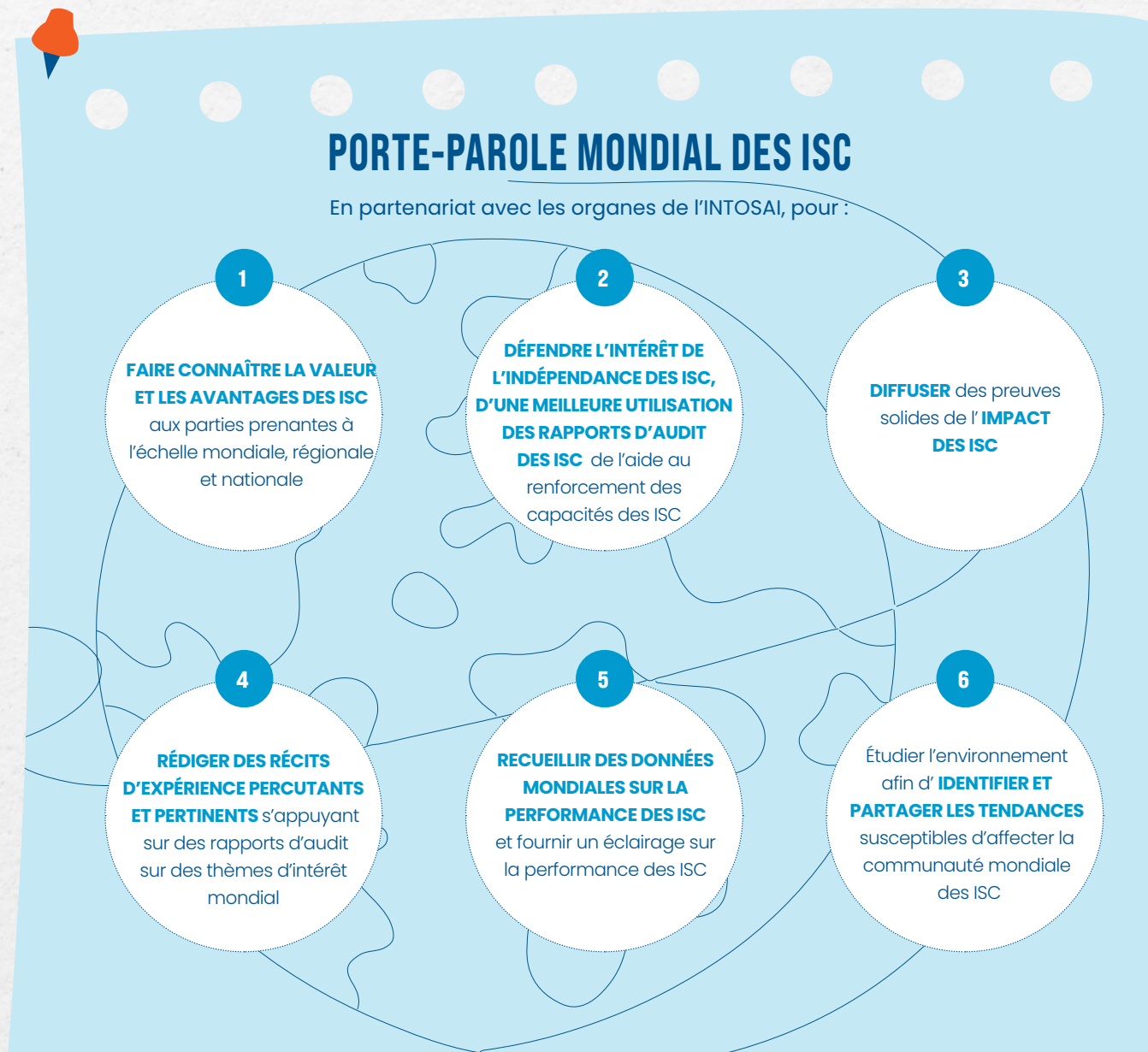


Des fondations mondiales (*Global foundations*)

Notre unité Global Foundations use de son influence pour créer un environnement propice au renforcement des capacités des ISC. Notamment, à l'échelle mondiale, au moyen de partenariats destinés à soutenir le renforcement des capacités des ISC, de l'évaluation et du suivi des performances des ISC, d'initiatives visant à mobiliser et négocier l'aide aux ISC, mais aussi d'actions de communication et de plaidoyer pour promouvoir le rôle et les avantages des ISC.

Nous maintiendrons notre aide de long terme à la Coopération INTOSAI-Donateurs (CID) et nous consoliderons les partenariats avec les parties prenantes clés de la redevabilité, pour les sensibiliser à l'importance des ISC et contribuer ainsi à la priorité stratégique « Des ISC qui ont la confiance du public ». Nous continuerons à mesurer la performance des ISC du monde entier dans nos rapports d'inventaire triennaux.

Nos actions de médiation peuvent aider les ISC à accéder à l'appui financier et technique dont elles ont besoin. L'initiative BUSS (Brokering Upscaled SAI Support) sera ainsi déployée dans toutes les régions de l'INTOSAI pour faciliter le dialogue direct entre les partenaires de développement et les ISC sur les questions de financement. L'initiative GSAI (initiative mondiale pour la redevabilité des ISC) propose à huit ISC sélectionnées dans le monde un financement, des ressources directes, une expertise et l'appui d'autres ISC prestataires.



Les partenaires

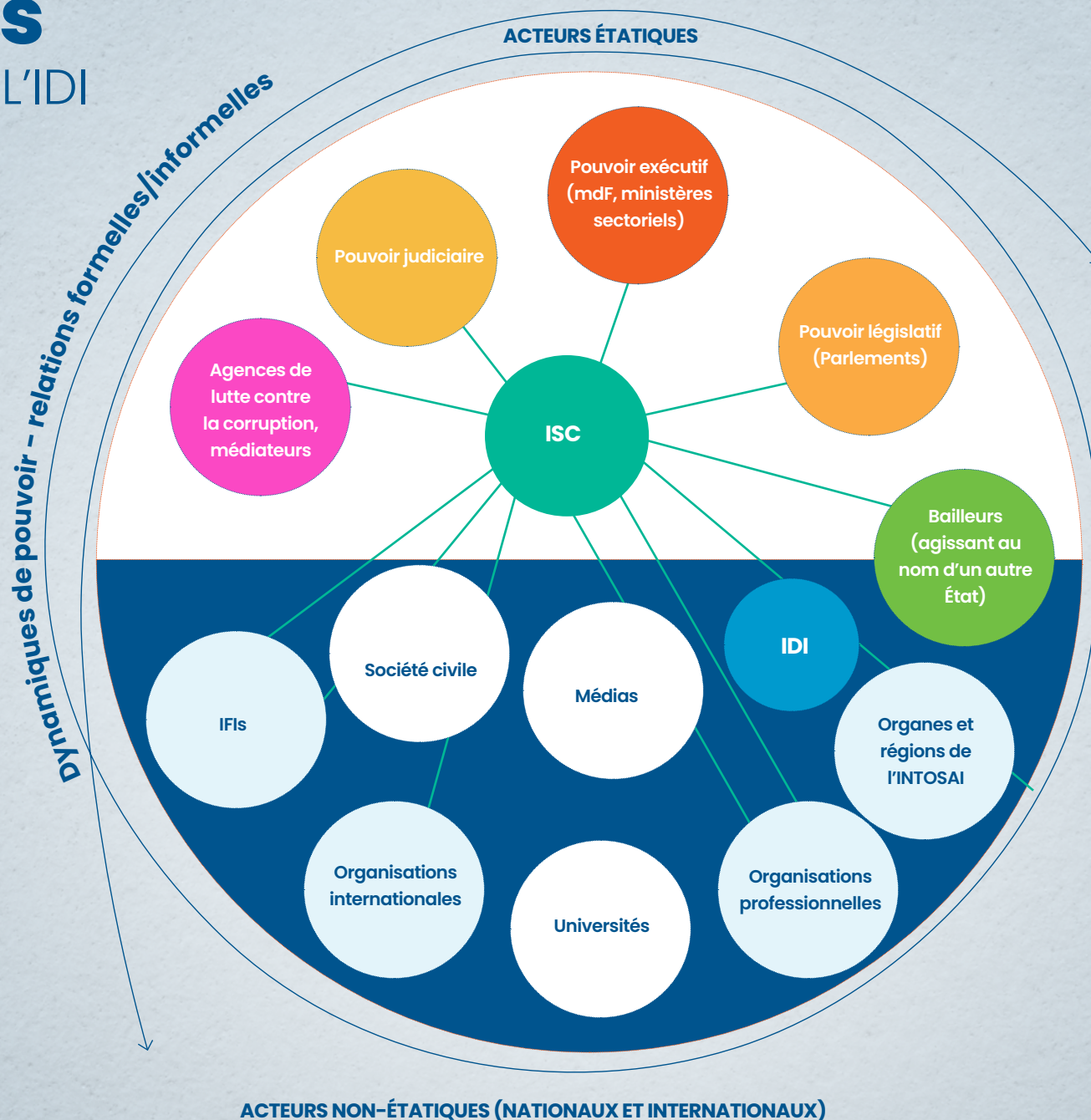
ET PARTIES PRENANTES DE L'IDI

Le Plan stratégique de l'INTOSAI acte la nécessité de nouer des partenariats stratégiques avec des organismes extérieurs à l'INTOSAI, pour faire connaître le rôle des ISC et les avantages qu'elles apportent, et pour accroître l'aide qui leur est apportée. L'IDI sait qu'elle est loin d'être la seule organisation à aider les ISC, et que la majeure partie de cette aide est apportée par d'autres, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'INTOSAI.

C'est pourquoi l'IDI collabore étroitement, en s'appuyant fortement sur leur soutien, avec les organes et régions de l'INTOSAI et avec les ISC, mais aussi avec l'ONU, les agences de développement et les organisations internationales. L'IDI a renforcé ses partenariats avec des organisations de la société civile, et, de plus en plus, avec des universités. Nous étendrons encore le périmètre de ces partenariats à mesure que nous élargirons notre action sur les écosystèmes de la redevabilité.

Avec les organes de l'INTOSAI, en particulier la présidence et le secrétariat général de l'INTOSAI, l'IDI plaidera en faveur d'un appui renforcé pour les ISC, en contenu et en volume, et cherchera à influencer et intensifier l'aide apportée par d'autres acteurs, en particulier par les régions de l'INTOSAI. L'INTOSAI et l'IDI s'efforceront d'user de leur influence pour obtenir un changement de comportement positif des partenaires et parties prenantes au niveau mondial, et elles aideront les ISC à refléter ces changements dans leur pays.

Les partenaires et parties prenantes potentiels des ISC sont bien plus nombreux à l'échelle nationale. L'aide que l'IDI apporte aux ISC sur la mobilisation des parties prenantes entre dans le périmètre de l'axe « Des ISC qui ont la confiance du public » (voir plus haut). En outre, par son travail bilatéral et son unité Global Foundations, l'IDI donne aux ISC les moyens d'engager la mobilisation de ses partenaires et parties prenantes.



L'action de l'IDI à l'échelle du monde, des régions et de l'ISC

À l'échelle mondiale, nous soutenons les ISC en leur proposant des biens publics mondiaux, qui leur permettent d'évaluer et de renforcer les fondamentaux de leur action. Nous les aidons également en déployant des initiatives mondiales de formation, de plaidoyer, de sensibilisation et de partage de connaissances.

Une large part de ces initiatives bénéficie à des groupes régionaux d'ISC confrontés aux mêmes besoins, et partageant une langue commune. Les ISC peuvent ainsi coopérer de pair à pair, et l'IDI peut aider de nombreuses ISC malgré des ressources limitées. Nous travaillons avec les organes régionaux compétents de l'INTOSAI, en nous appuyant sur leur avantage comparatif, par exemple leur connaissance approfondie des besoins et difficultés de leurs membres ou des cultures locales. Reconnaissant que les organes régionaux apportent eux-aussi une aide au renforcement des capacités à leurs ISC membres, et que les ressources et la capacité d'absorption des ISC sont limitées, nous voulons améliorer la coordination entre l'IDI et les régions de l'INTOSAI. Nous envisageons de travailler avec chaque région de l'INTOSAI pour développer un accord ou un plan de partenariat pluriannuel, précisant l'aide dont leurs membres bénéficieront de la part de l'IDI, de l'organe régional et d'un partenariat. Cette action soutiendra l'objectif plus large de l'IDI, consistant à améliorer la prévisibilité et la transparence de son offre de services aux ISC. En complément, sur demande, nous accompagnerons les organes régionaux de l'INTOSAI dans leur gestion stratégique et leur dialogue avec les bailleurs, au moyen d'initiatives spécifiques de l'IDI et de son unité Global Foundations.

À l'échelle de l'ISC, nous intervenons principalement auprès des ISC qui travaillent dans un environnement difficile, en tant que prestataire de dernier recours. Nous apporterons une aide ciblée, mais plus restreinte, dans des domaines tels que l'indépendance et la gouvernance, à un petit nombre d'ISC ayant des besoins complexes avérés dans ces domaines.

Les principaux risques

Parmi les risques structurels susceptibles d'entraver la réalisation de ce Plan stratégique par l'IDI, on compte la possible baisse de l'appui et des financements allant au développement international, y compris dans les domaines de la bonne gouvernance et de la responsabilité. L'engagement de l'IDI auprès de certains pays pourrait aussi dégrader sa réputation et mettre en péril ses financements.

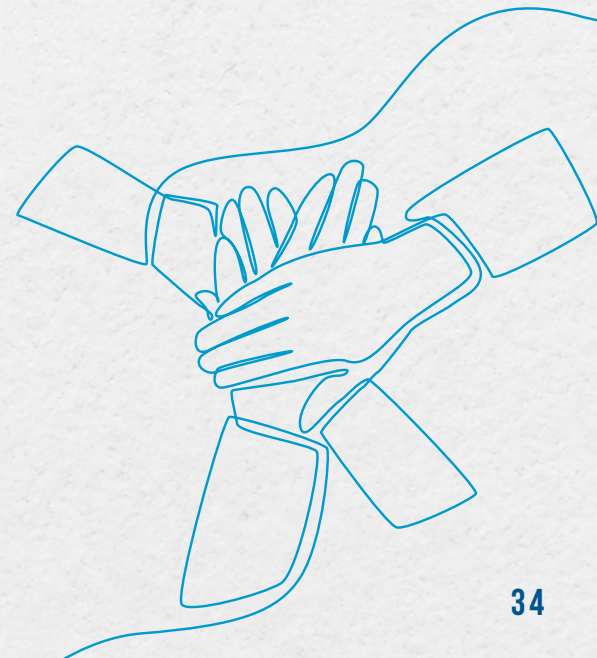
Les risques pour le développement sont plus nombreux à l'échelle nationale, entravant les ISC et leur capacité à convertir le soutien de l'IDI en améliorations durables de la performance des ISC et, en fin de compte, des sociétés et de la vie des citoyens : recul de la démocratie, faiblesse de la gouvernance nationale et de l'État de droit, vivier insuffisant de talents où les ISC puissent trouver le personnel dont elles ont besoin (phénomène amplifié par la fuite des cerveaux que connaissent certains pays en développement), insuffisance des infrastructures physiques et virtuelles dont les ISC ont besoin pour fonctionner. Si l'IDI n'exerce aucun contrôle sur ces tendances, ce Plan stratégique cherche tout de même à peser sur ces questions à l'échelle mondiale lorsqu'elle le peut. Par exemple, en créant des réseaux d'acteurs de la redevabilité pour renforcer les systèmes de gouvernance nationaux, en proposant une formation à l'audit de niveau débutant, en intervenant pour obtenir une aide à l'amélioration des infrastructures pour les ISC.

Consolider les capacités et les systèmes de l'IDI

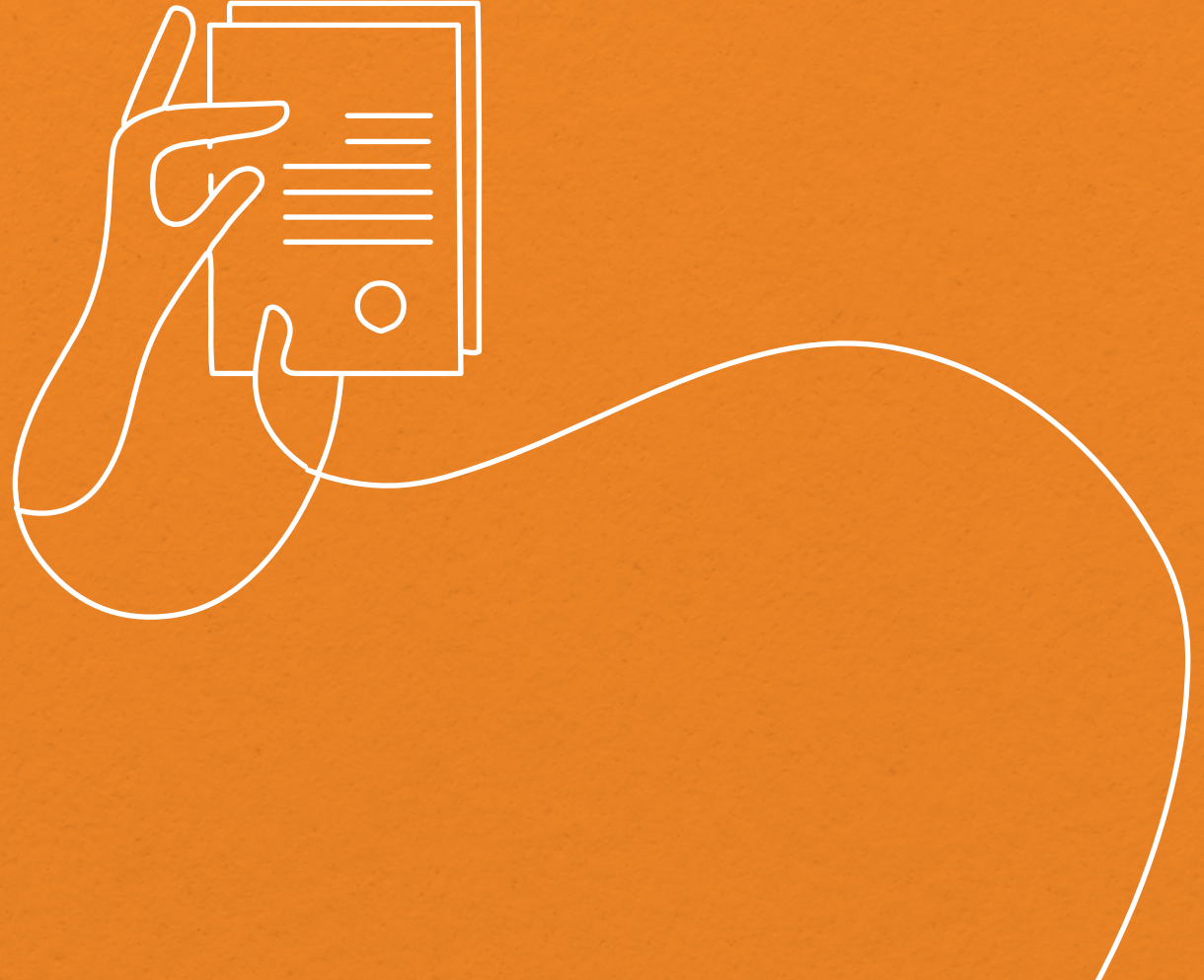
Pour mettre en œuvre ce Plan stratégique, l'IDI devra maintenir une gouvernance solide, poursuivre ses efforts pour devenir une organisation plus durable et entretenir une culture organisationnelle porteuse pour son personnel, où chacun pourra se développer professionnellement. L'IDI devra aussi poursuivre sa collaboration avec des personnes-ressources, qui apportent une contribution importante à la réalisation des missions de l'IDI. Les implications pour l'IDI sont examinées plus en détail à l'Annexe 3.

AUDITER L'INCLUSION ET L'ÉGALITÉ

L'IDI continuera à concentrer son action sur la contribution que le travail d'audit des ISC apporte à l'égalité et à l'inclusion. Nous prévoyons notamment de déployer l'initiative « Equal Futures Audit » (audit de l'égalité face à l'avenir, EFA), pour créer un pool de « Catalyseurs du changement EFA » et aider ainsi les ISC à concevoir des stratégies d'audit de l'égalité et à réaliser des audits sur certains aspects spécifiques de l'égalité : genre, pauvreté, handicap, âge, appartenance ethnique, migration. En plus de généraliser l'intégration du principe « Ne laisser personne de côté » à tous les audits des ODD, nous aiderons les ISC à réaliser des audits axés sur la mise en œuvre de ce même principe. La dimension de l'inclusion s'impose également comme thématique transversale dans d'autres domaines d'actualité, notamment l'audit coopératif mondial des mesures d'adaptation au changement climatique, et l'audit des technologies.



Annexes

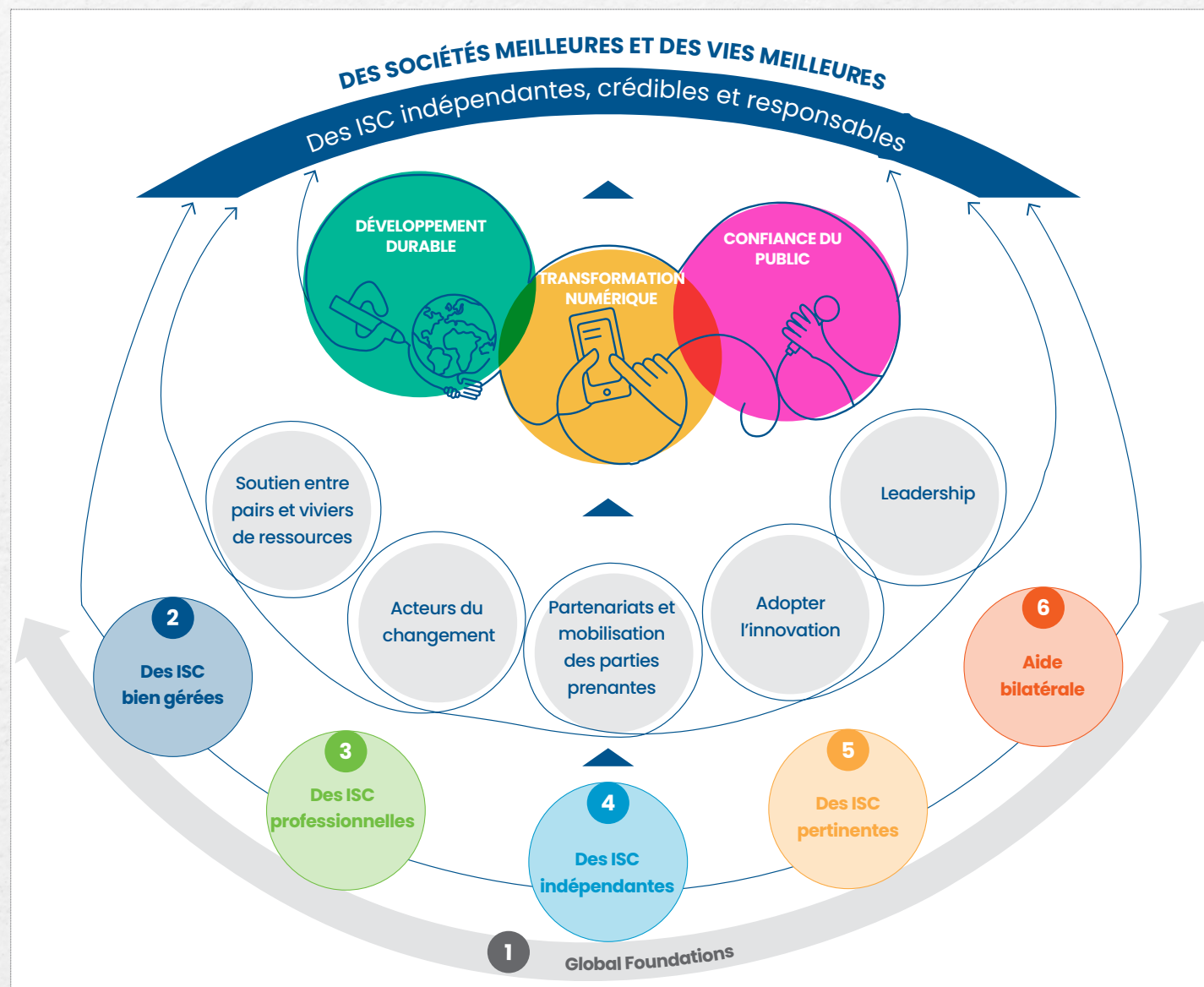


ANNEXE 2. LE SYSTÈME DE RÉSULTATS DE L'IDI

Le système de résultats de l'IDI mesure le déploiement du Plan stratégique de l'IDI et son apport à la vision de l'IDI. Les activités et initiatives de chaque axe de travail, associées aux catalyseurs de l'amélioration des performances, permettent aux ISC de gagner en efficacité et de contribuer à l'amélioration des sociétés et des conditions de vie, comme le montre le schéma ci-contre.

Complet, ce système permet de mesurer les résultats du travail de l'IDI, afin de faciliter leur suivi, leur évaluation, leur présentation et la progression par l'expérience. Il tient compte du fait que certains domaines relèvent de la sphère de contrôle de l'IDI, d'autres de la sphère d'influence directe de l'IDI, et d'autres encore de la sphère d'intérêt de l'IDI, mais où notre influence reste limitée et indirecte. Le système de résultats mesure donc les résultats sur quatre plans : impact, réalisations à long terme, réalisations à court terme et produits de l'IDI.

Le système de résultats de l'IDI rassemble tous les indicateurs de performance que l'IDI utilise pour gérer la mise en œuvre du Plan stratégique : indicateurs d'impact mesurant la contribution des ISC au changement dans leurs pays, indicateurs globaux mesurant le degré de réalisation de la vision de l'IDI et la mise en œuvre du Plan stratégique, indicateurs détaillés de l'avancée et des résultats des initiatives de l'IDI, indicateurs des accords passés entre l'IDI et ses partenaires. Il englobe la mesure de l'évolution des performances des ISC en lien direct avec les initiatives de l'IDI. Ses données sont publiques ou non, selon la propriété des données et les accords de publication.

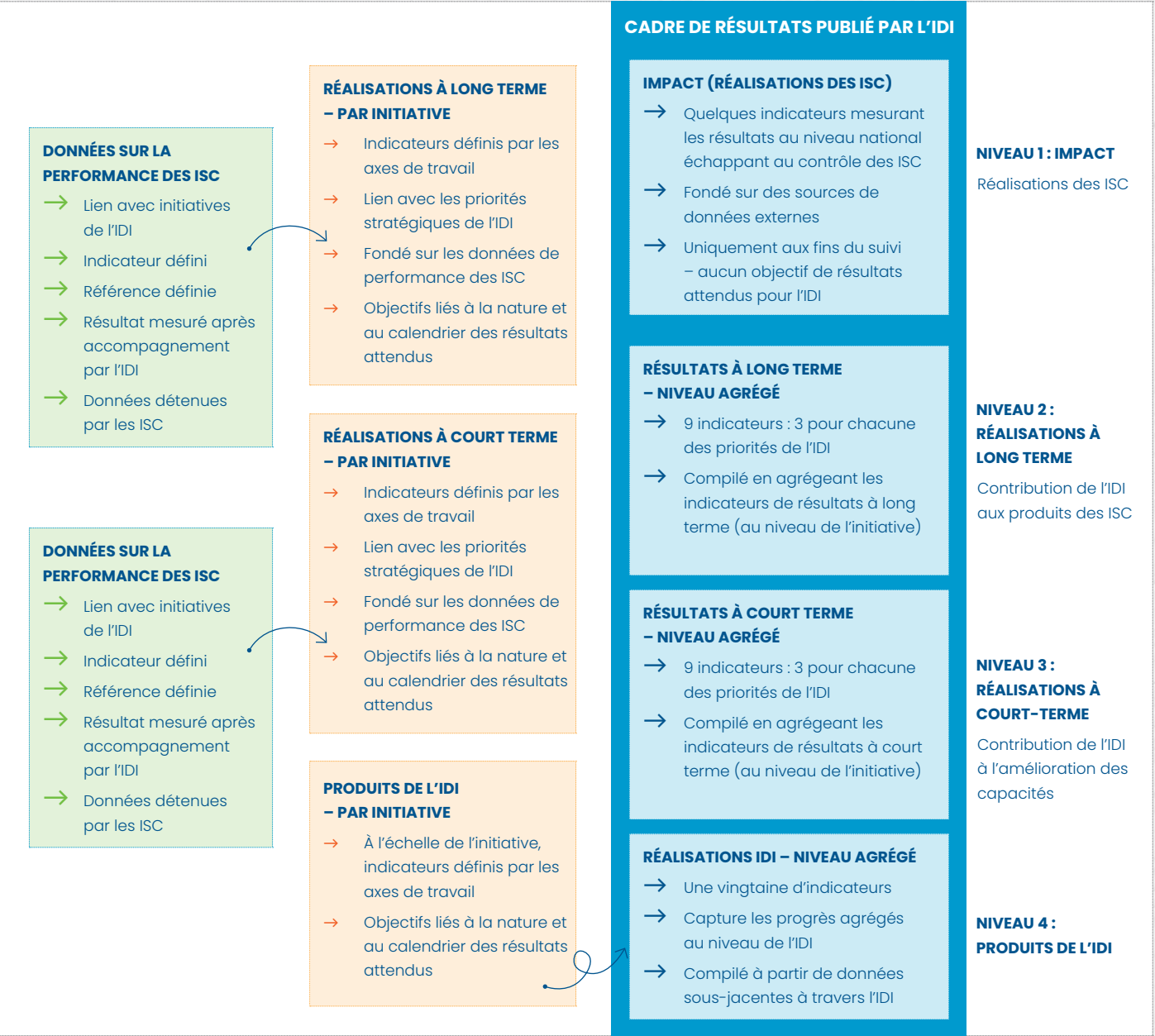


Ce système se concentre sur les résultats auxquels l'IDI contribue. L'IDI mesure et surveille aussi les tendances mondiales de la performance des ISC, avec l'Enquête mondiale triennale de l'INTOSAI, suivie du rapport d'inventaire. Même s'ils ne relèvent pas du système de résultats de l'IDI, les Rapports d'inventaire et les enquêtes menées explorent les liens entre le résultat du travail de l'IDI et l'évolution globale de la performance des ISC.

Le système de résultats complet, incluant le cadre de résultats publié de l'IDI, est illustré ci-dessus. Les indicateurs que l'IDI utilise pour suivre la mise en œuvre d'accords de subvention en particulier se retrouvent dans le cadre de résultats publié par l'IDI, le système de résultats plus large ou les deux, en fonction de la nature du soutien visé par l'accord.

Cadre de résultats de l'IDI

Comme le système de résultats fournit des informations complètes, une partie en est extraite pour alimenter un cadre de résultats distinct de l'IDI, publié et actualisé chaque année pour refléter les rapports de performance et de redevabilité de l'IDI. Il comprend des indicateurs agrégés des résultats des initiatives de l'IDI. Les indicateurs du cadre de résultats sont conçus pour apporter une vision d'ensemble sur le travail de l'IDI, tout en étant suffisamment larges pour tenir compte des modifications apportées aux initiatives de l'IDI sur lesquelles ils sont fondés.



Indicateurs du Cadre de résultats de l'IDI

Niveau 1 : Impact (réalisations des ISC)

Ces indicateurs concernent les changements vécus au niveau national, auxquels les ISC contribuent : suite donnée aux recommandations d'audit, conformité aux lois et réglementations, confiance du public envers l'administration, mobilisation des parties prenantes en matière de redevabilité. Ces indicateurs utilisent des données externes, pour permettre à l'IDI de suivre les progrès réalisés et de veiller à apporter une aide pertinente, dans les bons domaines. L'IDI ne fixe pas d'objectifs pour ces indicateurs, n'ayant aucune influence sur le résultat mesuré.

Niveau 2 : Réalisations à long terme (contribution de l'IDI aux produits des ISC)

Indicateurs pour lesquels le résultat attendu d'une initiative IDI est une amélioration mesurée et directe des produits (performance) des ISC participantes, par rapport à une référence définie : rapports et publications des ISC, qualité et couverture des audits des ISC, mobilisation des parties prenantes externes. Ils reflètent les priorités stratégiques de l'IDI. Chaque indicateur global compile les résultats des indicateurs des réalisations à long terme de chaque initiative, qui reflètent la mesure de l'évolution des performances des ISC.

Niveau 3 : Réalisations à court terme (contribution de l'IDI à l'amélioration des capacités des ISC de pays en développement)

Ces indicateurs concernent les améliorations souhaitées des capacités des ISC, auxquelles les initiatives de l'IDI contribuent : capacités institutionnelles, systèmes organisationnels et professionnalisation du personnel des ISC. Comme au niveau 2, ces indicateurs sont regroupés en fonction des trois priorités stratégiques de l'IDI et s'appuient sur la mesure de l'évolution des performances des ISC.

Niveau 4 : Produits de l'IDI

Ces indicateurs mesurent les résultats sur lesquels l'IDI exerce un contrôle significatif, mais pas total. Ils concernent les étapes menées à bien par une ISC (avec l'appui de l'IDI) dans une démarche de progression de sa performance, mais qui ne constituent pas isolément une amélioration de la performance (et qui ne répondent donc pas aux définitions des niveaux 2 et 3). Ils reflètent aussi les résultats internes de l'IDI (par exemple, pour devenir une organisation plus durable et plus efficace), la participation globale des ISC, des équipes et du personnel des ISC aux initiatives de l'IDI, la mobilisation de l'aide en nature, ainsi que les partenariats que l'IDI a noués avec des organisations autres que les ISC, et l'appui qu'elle leur apporte. Le cadre de résultats publié contiendra au maximum 20 indicateurs de ce type, et beaucoup d'autres indicateurs feront partie du système de résultats de l'IDI et seront utilisés pour le suivi et le compte-rendu des plans opérationnels de l'IDI et des accords spécifiques de subvention et de partenariat.

Neuf indicateurs agrégés pour les réalisations à long terme et à court terme.

Total des cas où l'appui de l'IDI contribue...

Au développement durable

- S1 Pratiques de gouv. durables pour les ISC
- S2 Pratiques d'audit durables pour les ISC
- S3 Des ISC qui contribuent au développement durable

À la transformation numérique

- D1 Des ISC qui utilisent davantage les technologies dans leurs pratiques de gouvernance
- D2 Des ISC qui utilisent davantage les technologies dans leurs pratiques d'audit
- D3 Des ISC qui contribuent à une meilleure utilisation des technologies par les pouvoirs publics

À la confiance du public

- P1 Renforcer l'environnement institutionnel des ISC
- P2 Renforcer la mobilisation stratégique des parties prenantes par les ISC
- P3 Des ISC qui démontrent leur valeur au public

ANNEXE 3. GOUVERNANCE ET PRESTATION DE SERVICES DE L'IDI

Pour mettre en œuvre ce Plan stratégique, l'IDI devra maintenir une gouvernance solide et assurer le professionnalisme de son personnel.

Rôles et responsabilités

Conseil de l'IDI : L'IDI est pilotée par un conseil d'administration sans pouvoir exécutif, dont la composition respecte un équilibre entre les genres. Il est présidé par le Vérificateur général de Norvège et compte 9 autres membres nommés pour un mandat de trois ans, sélectionnés parmi la communauté de l'INTOSAI au terme d'un processus ouvert et concurrentiel. Il définit l'orientation stratégique de l'IDI, approuve les politiques et le registre des risques de l'IDI, supervise chaque année l'évolution des différentes initiatives de l'IDI et approuve les plans opérationnels, les budgets, les états financiers et les rapports de l'IDI. Il est secondé par un comité des nominations et rémunérations, dont le rôle consiste notamment à nommer les futurs membres du conseil.

Direction de l'IDI : L'IDI a un directeur général, nommé pour un mandat fixe mais renouvelable par le Conseil, auquel il rend compte. Le directeur général et l'équipe de direction de l'IDI travaillent ensemble pour assurer la bonne gestion de l'IDI, la prestation de services et la performance de l'organisation. L'équipe de direction assure la gouvernance interne de l'IDI et prépare des projets de politiques qu'elle soumet à l'approbation du Conseil.

Nos politiques

Déontologie : L'IDI a publié un Code de déontologie, qui définit les comportements attendus de ses administrateurs, de son personnel et de toute autre personne travaillant pour l'IDI. Elle a mis en place un système de traitement de toute infraction à ce Code et aux autres politiques de l'IDI, dont que la Politique de conformité et de lutte anti-corruption de l'IDI.

Genre : Entre 2019 et 2023, l'IDI a résolument intégré la problématique du genre, en définissant une Stratégie pour l'égalité des genres, une Politique relative à l'égalité des genres, un Cadre d'analyse sur le genre et des Lignes directrices. L'IDI a nommé un interlocuteur dédié au genre et constitué une équipe spécialisée dans les questions relatives au genre. En 2022, les ressources humaines de l'IDI ont été soumises à une évaluation externe qui a porté sur la diversité, le genre et l'intersectionnalité. Les recommandations de l'évaluation sont mises en œuvre. Le présent Plan stratégique poursuit l'action sur le genre, en l'élargissant pour y inclure d'autres dimensions de la diversité, contribuant au volet social du développement durable.

Gestion du risque : L'IDI entretient un registre des risques pour l'organisation et son développement, sous la responsabilité du Conseil qui en assure régulièrement la revue. Ce registre consigne, évalue, gère et suit les risques clés du Plan stratégique.

Qualité : L'IDI publie un protocole qui garantit la qualité de ses biens publics mondiaux. Une déclaration d'assurance accompagne chacun de ces produits. L'IDI actualisera ce protocole et élargira pour couvrir plus largement les produits qu'elle publie.

Durabilité : En plus de soutenir la démarche de durabilité des ISC, l'IDI renforcera ses efforts pour devenir une organisation plus durable, par exemple en définissant des principes généraux de durabilité, et en menant des actions précises pour rendre ses opérations plus durables.

Gestion des ressources

Offre et cadre financier de l'IDI : L'IDI comblera l'écart entre ses plans stratégiques établis sur six ans et ses plans opérationnels annuels, en maintenant un portefeuille et un cadre financier glissants sur trois ans. Cela lui permettra d'assurer la pérennité des initiatives à long terme dont dépendent les ISC et de mieux planifier les volumes d'aide qu'elle peut apporter aux différentes régions pour les initiatives en cours.

Ressources financières : L'IDI est financée par des subventions de diverses organisations, dont le Parlement de Norvège (via le Bureau du Vérificateur général de Norvège), des partenaires de développement, plusieurs ISC et bénéficie également d'une partie des cotisations des membres de l'INTOSAI.

Pérennité financière : L'IDI définira une stratégie de financement visant à diversifier davantage ses sources de revenus et à garantir la pérennité des prestations planifiées à long terme à destination des ISC. L'IDI accentuera la mobilisation des ressources et la réduction des coûts, en investissant dans des services évolutifs et flexibles et en réduisant autant que possible les coûts récurrents des initiatives à long terme.

Aide en nature : L'aide financière directe apportée est complétée par une aide en nature, qui constitue une part importante du modèle d'intervention de l'IDI. L'aide en nature comprend la mise à disposition de personnes-ressources provenant de la communauté de l'INTOSAI dans son ensemble. Ces personnes-ressources sont typiques du modèle d'intervention de l'IDI et de son soutien aux ISC. En identifiant les réseaux d'appui entre pairs et en constituant des viviers de personnes-ressources, l'IDI peut apporter aux ISC une aide efficace et économiquement viable. L'aide en nature regroupe également d'autres aspects, comme le détachement de personnels, l'accueil de séminaires, formations, etc. et l'aide à leur organisation.

Suivi, évaluation et compte rendu

Évaluation : L'IDI exécute et publie un plan d'évaluation plurianuel évolutif qui fixe le calendrier des évaluations indépendantes portant sur les initiatives de l'IDI, pour les besoins de l'amélioration continue, mais aussi de la redevabilité. Ce plan comprend une évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre de chaque Plan stratégique, ce qui permet éventuellement de rectifier la trajectoire du plan actuel, et de préparer le Plan stratégique suivant. Les évaluations sont menées en conformité avec la politique définie par l'IDI en la matière.

Suivi : L'équipe de direction réalise trois fois par an une revue interne de l'exécution des plans opérationnels et des budgets de l'IDI, et convient des ajustements nécessaires.

Mesure de la performance et présentation des résultats : L'IDI renseigne un cadre de résultats complet, réunissant des indicateurs, des données de référence et des objectifs définis à chaque niveau de sa chaîne de résultats, des produits de l'IDI, jusqu'aux produits et réalisations des ISC. Ce cadre a été mis à jour pour le nouveau Plan stratégique, pour mieux identifier la contribution des initiatives de l'IDI à l'amélioration durable des performances des ISC. L'IDI établit chaque année un rapport sur sa performance, qui consigne également les résultats effectivement obtenus par rapport aux objectifs.

Gestion financière et présentation des résultats : L'IDI a externalisé une part importante de sa fonction de gestion financière, et s'appuie sur un système de contrôle interne solide, examiné chaque année par un cabinet d'experts indépendants. L'IDI publie ses états financiers annuels vérifiés. Le cabinet qui audite ses comptes n'a jamais émis d'opinion qualifiée ni pointé de problèmes dans un courrier à la direction.

Rapports sur le développement durable : L'IDI entend s'engager davantage pour un développement durable, et elle évaluera les implications de cette démarche sur ses pratiques de gouvernance et les rapports qu'elle publie. Elle étudiera et mettra en œuvre des mécanismes propres à assurer une meilleure visibilité sur la dimension durable de ses opérations, et elle s'obligera à respecter ses engagements en matière de développement durable

Valeurs de l'IDI

Professionnalisme : le professionnalisme est indissociable de notre action. Nous nous obligeons à rendre compte de notre action, à viser la qualité et l'excellence, à faire la preuve de notre intégrité. Savoir que notre travail a du sens est une motivation, qui nous pousse à donner de l'impact à chaque projet.

Innovation : nous recherchons toujours des solutions, des méthodes et des approches durables pour être efficaces et apporter de la valeur ajoutée aux ISC. Avec initiative, nous étudions des idées créatives et nous adoptons des technologies et stratégies nouvelles, dans un monde qui change. Nous sommes curieux et pensons à demain, nous sommes à l'écoute des nouvelles approches en matière d'audit et de gouvernance, de l'évolution des besoins des ISC, et nous visons l'amélioration continue.

Collaboration : nous savons travailler en partenariat vers des buts et objectifs communs. Nous recherchons la coordination, au sein de l'IDI et entre les différentes organisations qui accompagnent les ISC. Nous instaurons des partenariats forts, nous partageons informations, ressources et expertise pour faire en sorte qu'aucune ISC ne soit laissée à l'écart.

Avec le souci de l'autre : l'humain est la première finalité de l'action de l'IDI et des ISC. Nous nous efforçons d'être justes, sensibles au genre, inclusifs, d'agir avec empathie et d'être un soutien, de respecter et de favoriser le bien-être de chacun pour qu'il se sente à sa place. Au sein de l'IDI, le souci de l'autre se retrouve dans la sensibilité émotionnelle et culturelle de chacun, mais aussi dans les partenariats mis en place. Avoir le souci de l'autre est au cœur de l'incarnation de toutes les valeurs de l'IDI et du développement durable qui porte l'amélioration des sociétés et de la vie des citoyens.

Nos équipes

Des compétences pour mettre en œuvre le Plan stratégique:

Pour mettre en œuvre son Plan stratégique, l'IDI fait appel à la diversité des compétences, des connaissances et des personnalités de ses équipes. L'IDI mettra à jour son cadre de compétences afin d'identifier les compétences nécessaires à la mise en œuvre des axes de travail et des priorités stratégiques, pour évoluer vers une aide plus régulière et à plus long terme, et pour guider l'IDI dans la gestion de ses ressources humaines. Le renforcement des capacités du personnel de l'IDI sur les trois priorités stratégiques et sur le travail avec les ISC exerçant des fonctions juridictionnelles apportera une contribution importante à ce travail.

Gestion des ressources humaines et développement du personnel :

L'IDI cherche à entretenir une ambiance de travail professionnelle, avec un personnel motivé par la mission de l'IDI, des conditions propices et les outils pour réussir, et les moyens pour trouver des solutions. Nous créons également un environnement inclusif, reconnaissant l'importance pour le personnel de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, santé et bien-être. Issu de l'INTOSAI, des pouvoirs publics, des donateurs, organisations internationales et des OSC, le personnel de l'IDI est recruté au terme de processus de mise en concurrence conçus pour garantir de manière proactive l'égalité de genre et la diversité. Les performances du personnel sont évaluées chaque année, et la formation professionnelle des équipes est organisée. L'IDI mène régulièrement une enquête auprès du personnel pour « prendre le pouls » de l'organisation. Elle agit pour faire de l'IDI une organisation que les professionnels aspirent à rejoindre et dans laquelle ils choisissent de rester.

Nos parties prenantes

Dialogue avec les parties prenantes : L'IDI échange régulièrement avec ses parties prenantes, dans différents forums : Congrès de l'INTOSAI, réunions du comité directeur, des comités et des groupes de travail, congrès et réunions du comité directeur des régions de l'INTOSAI, réunions du comité directeur et de la direction de la Coopération INTOSAI-Donateurs, plate-forme de coordination des régions de l'INTOSAI, groupe des principaux donateurs de l'IDI.

