



Feuille De Route

Publication Et Partage
Des Résultats Du
CMP ISC



Message de Einar Gørriksen

Directeur général de l'IDI

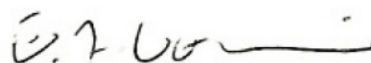
Le cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC) est devenu un outil global au service de nombreuses ISC pour renforcer leurs capacités et leur performance. À ce jour, près de 100 ISC ont conduit une évaluation — un chiffre impressionnant ! — tandis que la direction de 20 ISC a décidé d'en publier les résultats.

Le CMP ISC est un excellent outil de communication, et je pense qu'à cet égard, son potentiel est encore sous-exploité. J'espère qu'un plus grand nombre d'ISC publieront et partageront les résultats de leur CMP ISC afin de bénéficier de nouveaux avantages. L'IDI a ainsi élaboré cette feuille de route pour étudier les différentes options de publication et de partage, tout en soulignant clairement les avantages qui en découlent. Je tiens à exprimer toute ma gratitude au Bureau de l'audit général de Norvège, qui a apporté de précieuses contributions à cette feuille de route, en espérant que cela pourra aider les ISC à mieux préparer et prendre en charge leur narration et leur évolution.

En publiant les résultats de leur CMP ISC, les institutions supérieures de contrôle permettent à leurs lecteurs de mieux comprendre l'organisation et les défis qu'elle rencontre, et notamment les conséquences de ces derniers sur la performance de l'ISC. Améliorer la performance de l'ISC dépend souvent des efforts consentis de multiples parties prenantes. Les ISC ne fonctionnent pas en vase clos ; pour être opérationnelles, elles s'appuient sur les contributions d'autres institutions. Le rapport du CMP ISC est un excellent point de départ pour engager les discussions entre l'ISC et ses principales parties prenantes, et ainsi favoriser un soutien coordonné et ciblé.

J'espère que cette feuille de route encouragera les ISC à concrétiser les principes de l'INTOSAI 12, « la valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle pour améliorer de la vie des citoyens ». En tant qu'organisations modèles, les ISC devraient faire la preuve de leur transparence et de leur reddition de compte, favoriser l'apprentissage et le partage de connaissances, et démontrer leur valeur et leur pertinence aux principales parties prenantes à travers une communication efficace.

Ma vision de l'avenir est que la publication et le partage des résultats du CMP ISC deviendront la norme, ce qui créera un environnement propice au partage d'informations sur la propre performance des ISC, de manière à ce que les avantages liés se matérialisent. En espérant que notre feuille de route permettra d'encourager et d'inspirer les ISC, ce qui contribuera à assurer que les directions des ISC tiennent compte des avantages et des risques afin de prendre des décisions nuancées quant à la publication et au partage de leurs évaluations.



18

rapports complets du CMP
ISC publiés

2

publications partielles

107

évaluations menées à bien



Table des matières

Introduction	03
Pourquoi publier et partager des résultats du CMP ISC ?	04
Se préparer tout au long du processus d'évaluation du CMP ISC	07
Options de publication et de partage	09
Synthèse des options avec risques et avantages	15
Soutien de l'IDI	16

Introduction

Avant de développer les raisons pour lesquelles les institutions supérieures de contrôle (ISC) devraient rendre publiques les informations portant sur leur performance, il convient de clarifier certains concepts fondamentaux et de s'y pencher plus en détail. Par exemple, quelle est la nuance entre publication et partage des informations ? Qu'est-ce que le rapport CMP ISC sur la performance ? Qui sont les principales parties prenantes des ISC ?

Tout d'abord, qu'est-ce que le CMP ISC ?

Il s'agit d'un outil destiné aux ISC pour évaluer leur propre organisation. L'évaluation du CMP ISC fournit un aperçu global de la performance de l'ISC dans des domaines clés comme son indépendance et son mandat, sa gouvernance interne, ses activités d'audit, ses fonctions institutionnelles, et les relations qu'elle établit avec ses parties prenantes. Ces informations fournissent en principe un socle pour poursuivre le renforcement des capacités. La méthodologie du CMP ISC est rigoureuse, dans le sens où les résultats reposent sur l'examen d'éléments tangibles permettant de mener une évaluation objective. Voilà les principales caractéristiques qui font du CMP ISC un outil précieux pour la communication et le dialogue des ISC avec leurs parties prenantes internes et externes.

Qu'est-ce que le rapport de performance du CMP ISC 1 ?

C'est le principal moyen de communication des résultats du CMP ISC. Le rapport présente les résultats détaillés de l'évaluation, y compris les résultats chiffrés. La section c) « Principales conclusions et observations sur la performance et l'impact de l'ISC » est essentielle, car elle cherche à fournir une analyse et un récit de haut-niveau sur l'ISC, ses forces et faiblesses, et sur les causes profondes permettant d'expliquer sa performance.

Quelle est la différence entre publication et partage des informations ?

Publier, c'est rendre publiques les conclusions de l'évaluation de l'ISC sur son site internet, sur les réseaux sociaux, dans une publication imprimée, etc.

Partager, en revanche, renvoie à un mode de communication plus ciblé des résultats de l'évaluation, et vise certains groupes de parties prenantes, de façon spontanée, ou sur demande de ceux-ci.

Quelles sont les principales parties prenantes d'une ISC ?

La publication et le partage des résultats du CMP ISC font partie intégrante d'une communication et d'une gestion des parties prenantes efficaces. Il est donc important que les ISC sachent quelles sont leurs principales parties prenantes et quelle est leur influence sur l'institution. De nombreuses ISC ont déjà exposé ces informations dans une stratégie de communication ou autre document similaire. Un aperçu des principaux groupes de parties prenantes est fourni plus bas (liste non exhaustive) avec une courte description des principales caractéristiques de leur rôle vis-à-vis des ISC :

Parties prenantes externes :

- **Parlement (commission des comptes publics)** : Approuve le budget et assure la supervision de l'ISC. Généralement, le Parlement et l'ISC sont interdépendants dans leur exercice de contrôle du pouvoir exécutif.
- **Pouvoir exécutif** : Les ISC conduisent des audits externes des entités du secteur public et fournissent des recommandations pour que l'exécutif puisse en assurer le suivi.
- **Organismes donateurs** : Peuvent soutenir l'ISC dans sa démarche de renforcement de capacités à travers une assistance technique ou financière.
- **Médias** : L'un des principaux canaux de communication entre l'ISC et le grand public.
- **Organisations de la société civile (OSC)** : Si elles partagent des objectifs communs, les OSC peuvent aider l'ISC à demander des comptes au gouvernement.
- **Citoyens** : Améliorer la vie des citoyens est la principale raison d'être des ISC.
- **Communauté INTOSAI** : Constitue un lieu d'échange d'informations, de connaissances et d'idées. Les ISC pairs et les entités de l'INTOSAI peuvent aider les ISC à renforcer leurs capacités et leur performance.

Parties prenantes internes :

- **Personnel de l'ISC** (peut être ventilé en groupes spécifiques).

1 L'IDI a élaboré des modèles d'établissement de rapports accompagnés de recommandations sur la structure et les contenus.

Pourquoi publier et partager des résultats du CMP ISC ?

La publication et le partage des résultats du CMP ISC n'est pas obligatoire — la décision revient à la direction de chaque ISC. Dans ce cas, pourquoi les ISC mettraient-elles leurs évaluations à la disposition du public, voire à des groupes particuliers de parties prenantes ? La réponse à cette question est complexe, et nécessite donc une analyse à partir de différents angles, en tenant compte des risques et des bénéfices associés.

Envisager de mettre à disposition les résultats d'évaluation s'accompagne souvent d'une hésitation naturelle à en dévoiler plus que nécessaire, surtout lorsque les institutions font ouvertement état de leurs faiblesses. Cette réticence s'explique par le risque potentiel que les parties prenantes perçoivent négativement l'ISC, ce qui pourrait nuire à sa réputation et à son image de fiabilité. Si l'ISC n'est pas perçue comme étant fiable et compétente, elle pourrait rencontrer davantage de difficultés à remplir son mandat. Par exemple, le manque d'appui du Parlement pourrait entraîner des difficultés à mettre en œuvre les recommandations des audits. Le risque peut être plus prononcé dans des environnements difficiles, où la chaîne de responsabilité est fragile et la précarité de l'ISC peut même être recherchée.

Les ISC devraient-elles uniquement prendre leur décision de publier et de partager leurs résultats en fonction des risques soulignés ? Selon nous, non. Bien au contraire, les avantages peuvent être supérieurs aux risques encourus.

Le principe INTOSAI P12

La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle pour améliorer la vie des citoyens est crucial pour justifier la publication et du partage des résultats du CMP ISC.

Dans ce contexte, les principes essentiels sont :

Démontrer en permanence sa pertinence pour les citoyens, le Parlement et les autres parties prenantes.

Principe 6 : Communiquer efficacement avec les parties prenantes.

Faire figure d'organisation modèle grâce à des pratiques exemplaires.

Principe 8 : Assurer la transparence et la reddition de compte attendues des ISC.

Principe 9 : Veiller à la bonne gouvernance des ISC.

Principe 12 : Renforcer les capacités grâce à la promotion de l'apprentissage et du partage de connaissances.

Attirer le soutien de donateurs et de pairs pour renforcer ses capacités et partager un socle commun pour les discussions, la coordination et un appui ciblé.

Obtenir le soutien d'acteurs clés, comme des représentants de la société civile, **pour mener un plaidoyer en faveur du renforcement des capacités de l'ISC.**

Consolider l'image de l'ISC en démontrant des améliorations et un dévouement continu en vue de gérer sa propre performance.

Il est évident que la raison d'être de la publication et du partage des résultats du CMP ISC est étroitement liée à la capacité de l'ISC à se positionner en tant qu'institution forte et redevable, et à maintenir un soutien interne et externe favorisant un meilleur impact des audits menés.

Arrêtons-nous un moment sur les avantages à tirer.

1. Conformité avec INTOSAI P-12 - Valeur et avantages des ISC pour améliorer la vie des citoyens

Le principe INTOSAI P-12 exige des ISC qu'elles montrent l'exemple en faisant la promotion de la bonne gouvernance, la transparence et la reddition de compte dans le secteur public. Une ISC peut montrer l'exemple en faisant état de la façon dont elle gère ses propres activités. Les ISC sont encouragées à publier ou à partager les résultats de leur évaluation du CMP ISC afin de motiver d'autres entités du secteur public à adhérer à ces principes.

En dernier ressort, le but de l'ISC est d'améliorer la vie des citoyens. Cela suppose que les ISC adoptent une perspective tournée vers l'extérieur, mais également une forme d'introspection.

Les ISC ne fonctionnent pas en vase clos, leur impact est donc en grande partie déterminé par le niveau de soutien et d'engagement des parties prenantes externes, parmi lesquelles le Parlement, la société civile ou les médias, parmi tant d'autres. Elles devraient donc s'efforcer de gagner et de nourrir la confiance de leurs principales parties prenantes en faisant continuellement preuve de professionnalisme et de pertinence. Pour ce faire, les ISC doivent communiquer de façon à accroître les connaissances des parties prenantes et leur compréhension du rôle et des responsabilités de l'ISC en tant que contrôleur indépendant du secteur public. C'est alors que la publication ou le partage des résultats du CMP ISC prend tout son sens, dans la mesure où cela permet d'offrir un aperçu global de la performance de l'ISC, tenant ainsi compte de ses différents rôles. Le domaine F du CMP ISC : Communication et gestion des parties prenantes propose d'évaluer les pratiques établies par l'ISC en matière de communication avec ses parties prenantes institutionnelles et le grand public. En partageant ces informations, l'ISC peut communiquer efficacement son approche et sa stratégie, et mettre l'accent sur les améliorations nécessaires.

2. Gagner et cibler des soutiens pour le renforcement des capacités de l'ISC

Plusieurs organismes donateurs sont disposés à accompagner les projets de renforcement des capacités des ISC. Le plus souvent, la condition préalable à ce soutien est la production d'un rapport d'évaluation objectif sur la performance actuelle de l'ISC — tel que le rapport du CMP ISC. Par ailleurs, si davantage d'ISC publiaient leurs rapports, leurs points forts seraient mis en avant, ce qui faciliterait le choix de pairs à même de les appuyer.

3. Obtenir le soutien d'acteurs clés, comme des OSC, pouvant mener un plaidoyer en faveur du renforcement des capacités de l'ISC

La publication ou le partage du rapport CMP ISC avec des parties prenantes non-institutionnelles, comme la société civile ou d'autres organisations défendant la bonne gouvernance, la transparence et la reddition de compte est un choix stratégique de l'ISC. De tels acteurs peuvent, sur la base du rapport CMP ISC, aider l'ISC à mener campagne pour le renforcement de ses capacités.

4. Consolider l'image de l'ISC, faire la preuve de ses améliorations et de sa reddition de compte

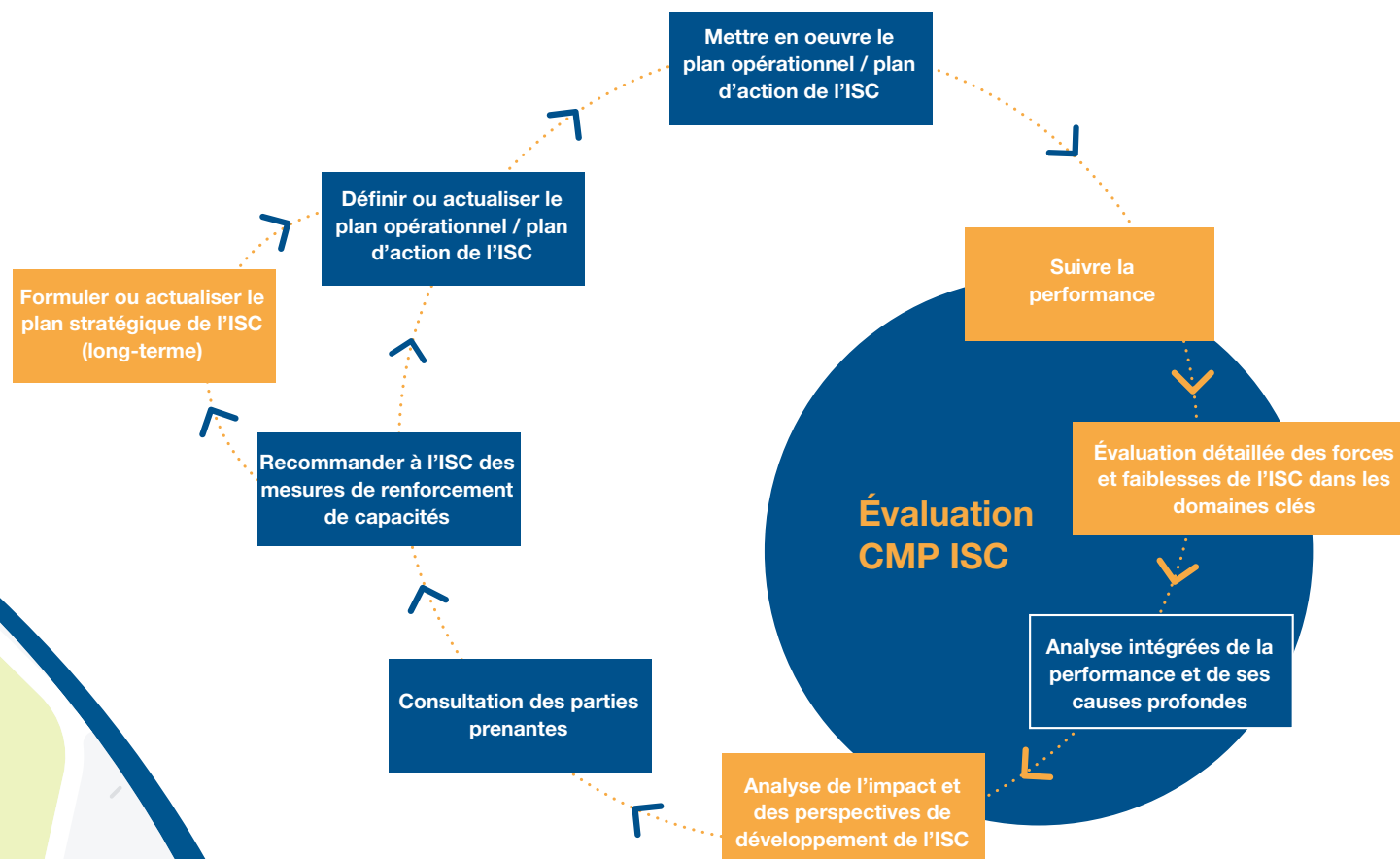
Il convient de noter que la publication et le partage des résultats de l'évaluation peuvent susciter des attentes chez les parties prenantes, qui pourraient par la suite demander des comptes à l'ISC. Il est donc important que l'ISC assure un suivi et établissent des domaines prioritaires à traiter, tout en s'efforçant d'améliorer ses performances au fil du temps.

Une ISC peut utiliser le rapport d'évaluation répétée du CMP ISC pour prouver à ses principales parties prenantes les progrès accomplis depuis l'évaluation de référence. Il est généralement conseillé de conduire une évaluation répétée tous les 3 à 5 ans pour assurer le suivi des avancées. Dans l'idéal, ces évaluations doivent être conformes au cycle de gestion stratégique de l'ISC. Dans ce scénario, le CMP ISC peut faire office d'outil de reddition de compte et contribuer à la consolidation de l'image de l'ISC.

3 à 5

ans pour suivre les progrès

Le CMP ISC comme base pour un renforcement des capacités continu dans un cycle itératif avec évaluations répétées régulières



Se préparer tout au long du processus d'évaluation du CMP ISC

Il est essentiel de préparer le terrain et de se préparer pour augmenter les chances de retombées positives liées à la publication et au partage. Cette section vous aidera à vous frayer un chemin à travers le processus d'évaluation, en présentant un aperçu des principales activités recommandées en appui à la publication et au partage des résultats, tout en tenant compte des difficultés courantes que vous pourriez rencontrer.

Planifier l'évaluation du CMP ISC

Lors de la phase de planification, les décisions clés portant sur l'évaluation doivent être prises et consignées dans les termes de référence (TdR) de l'évaluation — qui officialise l'accord entre l'équipe d'évaluation et l'ISC. La sensibilisation est aussi importante pour informer et favoriser la compréhension de l'évaluation, ce qui en facilitera la bonne mise en œuvre.

Mesures à prendre lors de la planification

Discuter et décider de l'utilisation des résultats de l'évaluation

Vous devrez décider quel est le but de l'évaluation du CMP ISC (en gardant en tête que les ISC ont souvent plusieurs objectifs lorsqu'elles conduisent une évaluation). Il peut être utile de se pencher sur la façon dont la publication et le partage peuvent être influencés par l'objectif défini. L'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) encourage les ISC à toujours partager très largement les résultats de leur CMP ISC en interne, et à envisager de les publier et de les partager en externe. Nous nous concentrerons donc sur l'aspect externe dans le tableau ci-dessous :

TABEAU 1 : LIEN ENTRE LE BUT DE L'ÉVALUATION ET LA PUBLICATION/PARTAGE EXTERNE

BUT DE L'ÉVALUATION	PUBLICATION ET PARTAGE EXTERNE
Démontrer et mettre en avant la performance de l'ISC, la valeur et les avantages qu'elle apporte aux citoyens.	La publication et le partage sont cruciaux.
Montrer l'exemple et devenir une organisation modèle.	La publication et le partage sont cruciaux.
Évaluer sa propre performance en vue d'améliorations internes.	Envisager de publier les résultats. L'ISC doit au minimum partager le rapport avec les parties prenantes importantes pouvant soutenir l'ISC dans sa démarche.
S'attirer un soutien externe.	La publication est essentielle pour rendre le rapport de performance facilement accessible aux donateurs, aux soutiens et OSC intéressés. Autrement, l'ISC peut décider de ne partager son rapport de performance qu'avec certaines parties prenantes.
Faire découvrir le cadre CMP ISC à l'ISC et créer une culture tournée vers l'amélioration.	Envisager de publier et de partager les résultats.

Des réflexions sur ces aspects doivent être menées et faire l'objet de décisions — qui devront apparaître dans les termes de référence.

Prévoir des dispositions adéquates pour assurer la qualité

La qualité de l'évaluation est décisive pour assurer les retombées positives de sa publication et de son partage. L'IDI conseille une approche en trois niveaux. Le premier niveau doit être mené par le chef d'équipe d'évaluation. Le deuxième niveau suppose un contrôle factuel, et doit être mené par un professionnel familier de l'ISC mais externe à l'équipe d'évaluation. Le troisième niveau est organisé par l'IDI : il s'agit d'une revue indépendante du projet de rapport, mené par un expert externe à l'institution. Ces dispositions devront figurer dans les TdR. Les délais pour mener à bien ces étapes doivent favoriser une publication et un partage du rapport en temps voulu. Si les délais sont trop importants, vous prenez le risque que les résultats de l'évaluation soient perçus comme obsolètes.

Avoir des dispositions appropriées en matière de qualité vous permettra d'atténuer le risque qu'une décision de publication précoce conduise l'ISC à ne pas être sincère dans son évaluation.

Informer les parties prenantes sur la méthodologie CMP ISC

Certaines parties prenantes internes et externes ne connaîtront probablement pas le CMP ISC. Il est crucial de faire connaître ce cadre aux parties prenantes, de leur expliquer quel est l'objectif de cette évaluation, ainsi que la méthodologie de notation.

Les lecteurs du rapport CMP ISC s'intéressent souvent aux notations numériques. Veiller à la bonne compréhension des notes par le lecteur est important pour créer un environnement sûr et favorable pour la publication et le partage des résultats. Par exemple, la méthodologie de notation du processus d'audit prévoit que, dans un échantillon d'audits, l'audit qui reçoit la note la plus basse déterminera si les critères sont remplis. La note ne reflète pas la qualité moyenne des audits de l'ISC. Elle indique plutôt la force du système de contrôle de la qualité de l'ISC, étant donné qu'un tel système est seulement aussi bon que l'audit le plus « faible » publié par l'ISC.

Susciter l'intérêt des parties prenantes

Les parties prenantes internes et externes devraient s'intéresser aux capacités de l'ISC, à ses forces et à ses faiblesses. Cet intérêt pourrait inciter l'ISC à publier et à partager des informations. Pour susciter l'intérêt, la direction de l'ISC peut informer ses principales parties prenantes de la prochaine évaluation CMP ISC à venir. Cela augmenterait la probabilité que les parties prenantes demandent de leur propre chef à consulter les résultats de l'évaluation. Si l'ISC ne partageait pas ces informations, elle courrait un risque en matière de réputation.

Travail de terrain - conduire l'évaluation CMP ISC

C'est au cours de cette étape que la majorité des critères vont être évalués, ce qui requiert un travail important à différents niveaux de l'ISC. Les critères sont nombreux, et seules les informations documentées comptent. Certains employés de l'ISC seront également interrogés pendant ce processus. Certains se trouveront peut-être trop exposés, ou considéreront que les critères ne reflètent pas tous les aspects positifs qu'ils ont accomplis. La haute direction pourrait aussi avoir le sentiment que le contrôle de l'évaluation lui échappe, ou qu'elle ne s'est pas suffisamment approprié le processus. Le manque d'appropriation, tout comme le sentiment d'être mis de côté, pourraient entraîner une résistance future à publier et à partager le rapport.

Mesures à prendre lors du travail de terrain

Veiller à une bonne communication au cours de l'évaluation

Le risque est que la direction de l'ISC revienne sur sa décision initiale de publication et de partage après avoir pris connaissance des résultats de l'évaluation CMP ISC.

L'IDI recommande à l'équipe d'évaluation d'organiser des réunions d'informations régulières avec la haute direction tout au long du processus, qui pourraient intégrer le partage de résultats préliminaires et de notes numériques. Cela participerait à maintenir l'intérêt de la direction pour l'évaluation, tout en évitant de grosses surprises à la fin du processus. Il est toutefois important que cela ne conduise pas la direction à influencer les notes — à moins qu'elle ne puisse fournir à l'équipe d'évaluation de nouvelles informations factuelles et documentées. L'équipe d'évaluation doit donc trouver un équilibre entre le besoin d'inclusion et celui de protéger son intégrité et son indépendance. Au final, c'est bien elle qui a le dernier mot sur les résultats.

Entretiens

Il est possible que les personnes interrogées soient désagréablement surprises à la lecture du rapport provisoire. Elles pourraient avoir le sentiment que leurs propos ont été mal compris, ce qui entraînerait une résistance à la publication et au partage des résultats. Pour éviter cela, la règle générale est de toujours rédiger un compte-rendu des entretiens et de proposer aux principaux intéressés de le consulter. La vérification des informations permet de renforcer la robustesse des résultats, tout en protégeant l'équipe d'évaluation d'éventuelles critiques.

Les entretiens menés avec des parties prenantes externes peuvent être utiles pour apporter de nouveaux éclairages, et doivent donc être envisagés.

Envisager de conserver l'anonymat des personnes interrogées

Partager l'identité des personnes fournissant des informations peut accroître le risque que les résultats ne soient pas publiés ou partagés. De même, divulguer le nom des dossiers d'audit ou des équipes d'audit évaluées pourrait leur donner l'impression d'être trop exposées. Très souvent, il est plus approprié de ne rendre visible que certains individus, par exemple l'équipe dirigeante ou la direction de l'ISC. Néanmoins, si le fait de citer certains noms n'apporte aucune valeur ajoutée tout en rendant la publication/le partage de résultats plus problématique, il vaut sans doute mieux s'en tenir à l'anonymat.

Rédaction du rapport – préparer le rapport de performance du CMP ISC

Le principal produit de l'évaluation est le rapport sur la performance CMP ISC, dans lequel sont présentées les conclusions. La préparation du rapport d'évaluation incombe à l'équipe d'évaluation.

Mesures à prendre lors de la rédaction du rapport

Présenter un exposé équilibré des conclusions

Le modèle d'établissement de rapport élaboré par l'IDI assure une présentation nuancée des résultats. Cela suppose l'inclusion d'observations détaillées comprenant les notes numériques. De plus, les notes, basses comme élevées, sont toujours accompagnées de textes informatifs. Ces textes contribueront à véhiculer des informations plus nuancées et plus riches, qui aideront le lecteur à mieux comprendre la performance de l'ISC. Le narratif peut mettre en avant des tendances positives et des bonnes pratiques qui ne sont pas reflétées dans la notation.

Ainsi, l'IDI insiste sur l'importance de la section *c) Principaux résultats et observations sur la performance et l'impact de l'ISC*. Celle-ci fournit une description globale et de haut-niveau de la performance de l'ISC reposant sur des résultats détaillés.

Options de publication et de partage

La direction de l'ISC devra ensuite décider de la manière de publier et de partager les résultats du CMP ISC. Différents éléments devront être pris en compte, et il n'existe pas une unique solution universelle, étant donné que chaque ISC opère dans un contexte différent et sous un mandat spécifique. Il convient de lier cette décision au profil du public visé et à l'objectif de l'évaluation (détaillé dans le Tableau 1, plus haut).

Les options les plus pertinentes sont présentées ci-dessous.

Notez que pour les options 1, 2, 3 et 5, la publication et le partage sont considérés comme des activités complémentaires. Menés de concert, ils peuvent mutuellement se renforcer et consolider les démarches de communication.

La publication peut par exemple — quoique de façon limitée — consister à rendre accessible le rapport sur le site internet de l'ISC. Pour faire connaître largement les résultats de l'évaluation, il est important que l'ISC pense à des activités ciblées, par exemple à des communiqués de presse, des réunions et des événements spécifiques avec des parties prenantes ciblées.



1. Publier et partager le rapport intégral

C'est la solution qui permet à l'ISC d'être totalement transparente sur ses résultats, et au lecteur d'avoir une compréhension et une connaissance détaillées et complètes de l'institution. Cela peut être particulièrement intéressant pour les ISC qui cherchent à établir une relation avec les médias et le grand public.

La publication permettra également aux donateurs potentiels et aux partenaires de l'ISC d'avoir accès à des informations sur lesquelles ils pourront agir, et d'utiliser cette base commune pour discuter avec les ISC afin de mieux cibler leur soutien. Publier le rapport pourrait également renforcer la confiance des parties prenantes vis-à-vis des résultats.

ISC d'Aruba :

Amorcer des changements positifs grâce au partage ciblé des résultats du CMP ISC

Le CMP ISC est une évaluation complète et rigoureuse qui offre une vue d'ensemble sur la performance de l'ISC, en examinant ses forces et ses faiblesses avec une précision analytique. En partageant et en publiant les résultats de l'évaluation CMP ISC, les ISC peuvent faire la preuve de leur pertinence, de leur transparence et de leur reddition de compte auprès de leurs parties prenantes internes comme externes.

L'ISC d'Aruba a pris les devants pour communiquer les résultats de son évaluation CMP ISC à ses principales parties prenantes, notamment le Gouverneur d'Aruba (représentant du chef d'État néerlandais à Aruba), les ministres, le Parlement, les médias, la communauté INTOSAI, l'Université d'Aruba et le personnel de l'ISC. À l'issue de l'évaluation, l'ISC a présenté le rapport au Parlement, avant de mettre à disposition la version intégrale du rapport sur son site Internet. Pour diffuser plus largement ses conclusions, l'ISC a envoyé un communiqué de presse aux médias locaux, en leur fournissant un résumé des principaux résultats et un lien vers le rapport intégral.

En outre, l'ISC d'Aruba a veillé à la bonne distribution de ses résultats CMP ISC au sein de la Communauté INTOSAI en présentant son rapport lors du XIIe Congrès du CAROSAI tenu au Brésil.

Il convient de noter que l'évaluation du CMP ISC a servi de base à plusieurs initiatives entreprises par l'ISC d'Aruba, et plus spécifiquement :

- Renforcement du cadre juridique de l'ISC pour assurer des garanties d'indépendance
- Amélioration de la coopération avec l'Université d'Aruba
- Élaboration d'un programme éducatif.

La publication et le partage ciblé des résultats du CMP ISC a entraîné des changements positifs, comme en atteste la réponse du Gouverneur d'Aruba. Ce rapport, qui mettait spécifiquement en exergue le manque d'indépendance de l'ISC, a eu un effet tangible sur le Gouverneur, ce qui a permis d'engager des discussions avec des parties de haut-niveau aux Pays-Bas, notamment avec le directeur de l'ISC et des représentants du ministère des Affaires intérieures et des relations au sein du royaume. Ainsi, le Parlement et le gouvernement d'Aruba ont tenu compte du problème et l'ont intégré dans le plan national. Pour répondre à cette préoccupation, une commission a été créée pour modifier la législation régissant l'ISC, le Parlement et d'autres organes consultatifs, dans le but de renforcer l'indépendance de l'ISC d'Aruba.

En tirant parti des connaissances acquises lors de l'évaluation du CMP ISC, l'ISC d'Aruba insufflé activement des changements positifs et des progrès dans ces domaines.



Certaines ISC, à l'instar de la Nouvelle Zélande, ont choisi de publier leur rapport complet accompagné d'un résumé. Cela permet aux parties intéressées d'avoir un aperçu rapide, tout en laissant l'ISC mettre en avant des domaines d'intérêt pour les parties prenantes. Il peut s'agir d'une bonne pratique pour les ISC désireuses de mieux se faire connaître du grand public.

ISC de la Nouvelle Zélande :

la publication comme mécanisme de reddition de compte et promoteur de contrôle

En novembre 2016, une étape importante a été franchie par la contrôlease et auditrice générale de l'ISC de la Nouvelle-Zélande avec l'évaluation de leur CMP ISC. Cette réalisation s'est suivie d'une large diffusion des résultats de l'évaluation.

« Notre objectif est de devenir un modèle pour d'autres et de montrer que nous sommes prêts pour mettre en pratique la transparence et la reddition de compte attendues du secteur public néo-zélandais. ».

- Lyn Provost, Contrôlease et auditrice générale -

Bien comprendre ses parties prenantes est à la base d'une communication efficace et ciblée. Pour assurer un accès facile aux informations essentielles, un résumé a été rédigé et porté à l'ordre du jour du Parlement. Celui-ci présente les résultats généraux de l'évaluation, soulignant aussi bien les points forts de l'ISC et que les domaines nécessitant une attention particulière. Néanmoins, l'ISC souhaitait faire preuve d'une transparence totale et a veillé à ce que le rapport intégral soit publié immédiatement après.

Reconnaissant l'importance de la communication interne, l'ensemble du personnel de l'ISC a été invité à lire le résumé pour mieux comprendre les résultats de l'évaluation dans leur travail quotidien.

La direction de l'ISC s'est complètement approprié les résultats et des mesures concrètes ont été recensées pour donner suite aux conclusions de l'évaluation. Cela a permis à l'ISC de suivre les avancées en continu, et d'améliorer ses capacités et sa performance. Pour mener à bonne fin le cycle de reddition de compte, l'ISC continue depuis des années à tenir informé la commission parlementaire des progrès réalisés.

Un autre aspect intéressant est la façon dont le CMP ISC a aidé l'ISC à développer son image et à apporter une valeur ajoutée. Le Programme Intégrité des ISC est né des conclusions tirées des évaluations CMP ISC et IntoSAINT.

Ce programme fournit des conseils et recommandations d'actions pour permettre aux entités du secteur public de faire preuve d'intégrité ; il est également mis en œuvre au sein de l'ISC.



Pour lire le résumé du rapport CMP ISC,

cliquez sur ce lien

Source: ISC de la Nouvelle-Zélande



Pour lire le rapport intégral du rapport CMP ISC de la

Nouvelle-Zélande (en anglais), cliquez sur ce lien

Source: ISC de la Nouvelle-Zélande



Évaluation répétée du CMP ISC – autres éléments de réflexion

L'évaluation répétée est un formidable outil pour suivre l'évolution de la performance entre deux évaluations. Si une ISC a mis en œuvre des initiatives de développement des capacités pour donner suite aux conclusions de l'évaluation de référence, elle peut généralement démontrer ces améliorations dans certains domaines. Cela justifie d'autant plus que l'ISC publie son rapport intégral et partage les résultats de l'évaluation, en présentant un narratif qui démontre que l'ISC travaille sans relâche pour améliorer sa performance.

Si l'évaluation de référence n'avait pas été publiée, une bonne option consisterait à publier l'intégralité du rapport d'évaluation répétée accompagné des notes numériques des deux évaluations.

2. Uniquement publier certaines parties, ou un résumé du rapport CMP ISC

La publication intégrale du rapport CMP ISC n'est peut-être pas une option réaliste pour toutes les ISC. Dans certains contextes, la publication des faiblesses de l'ISC pourrait entraîner des conséquences particulièrement négatives. Cela dépend de la relation entre les institutions et les parties prenantes dans chaque pays.

Pour ces ISC, une alternative pourrait être de ne publier que certaines parties du rapport, ou un résumé de celui-ci. De façon générale, l'IDI recommande que ces publications soient complètes et nuancées, présentant les principales forces et points faibles de l'ISC. Autrement, l'ISC pourrait donner l'impression de dissimuler des informations.

Il est envisageable de publier la section c) Principaux résultats et observations sur la performance et l'impact de l'ISC du rapport CMP ISC, qui fournirait le même niveau de transparence qu'un rapport intégral. Notez que cette section ne contient pas de notes numériques. Il pourrait donc être pertinent de les ajouter. L'ISC doit toutefois bien réfléchir au niveau de transparence et au risque d'être perçu comme cherchant à cacher des informations.

Pour présenter les informations de façon globale, vous pourriez présenter les éléments suivants :

- Lettre d'accompagnement rédigée par la direction de l'ISC.
- Description de haut-niveau de la méthodologie du CMP ISC, y compris des clés de compréhension de la notation.
- Description détaillée, par exemple la section c) Principaux résultats et observations sur la performance et l'impact de l'ISC. Si vous intégrez les notes, il serait judicieux d'y ajouter de plus amples explications pour assurer une bonne compréhension — surtout si ces informations n'apparaissent pas dans la section c).

ISC de Chypre :

la publication partielle des résultats du CMP ISC pour favoriser des avancées



L'ISC de Chypre a conduit une auto-évaluation complète en 2017 pour déterminer ses forces et faiblesses, et mettre en oeuvre les mesures d'amélioration nécessaires. Une fois l'évaluation terminée, un document concis de 15 pages a été élaboré et publié afin de présenter les principales conclusions et l'approche de l'ISC pour traiter les faiblesses recensées, accompagné d'un court paragraphe sur la façon dont la direction de l'ISC avait utilisé les résultats.

La publication de ce document de synthèse a fait office de mesure de reddition de compte, tout en permettant d'affiner les processus internes. Le CMP ISC ne comprend pas forcément de recommandations, mais l'équipe d'évaluation a jugé bon d'intégrer certaines suggestions au document de synthèse pour surmonter les faiblesses recensées. Des mesures ont ainsi été prises immédiatement après la publication du document, parmi lesquelles la révision des directives d'audit de l'institution.

Pour lire le document de synthèse de l'ISC de Chypre, cliquez ici
Source: ISC de Chypre



3. Publier dans le cadre de la stratégie de l'ISC ou accompagné d'un plan d'action

Une fois l'évaluation terminée, une tâche importante pour l'ISC consiste à déterminer quelles faiblesses traiter en priorité, puis d'en tenir compte dans la stratégie de l'ISC ou dans un plan d'action. Les priorités sont stratégiques, étant donné qu'aucune ISC n'est capable de traiter tous ses problèmes en simultané et dans la limite de ses ressources. Il s'agit d'un bon moyen pour l'ISC de communiquer ses faiblesses, car ce faisant, elle démontre sa proactivité tout en présentant un plan d'amélioration.

Publier dans le cadre de la stratégie de l'ISC et assurer la reddition de compte

Le rapport intégral du CMP ISC peut être publié en lien avec le processus de planification stratégique, et/ou une synthèse des principaux résultats peut figurer dans la publication du plan stratégique. L'avantage de cette solution est que la sélection des faiblesses à traiter a déjà fait l'objet d'un processus de hiérarchisation approprié, tenant compte des conséquences à long terme et des objectifs que l'ISC souhaite atteindre sur la période couverte par le plan stratégique. Un nouveau plan stratégique, ou un plan révisé, permettra ainsi à la direction de l'ISC de fournir une réponse active.

Plus haut dans cette feuille de route, nous avons décrit comment la publication et le partage pouvaient conduire les ISC à rendre des comptes sur la façon dont elles répondent aux conclusions du rapport CMP ISC. Il convient donc que l'institution envisage de communiquer sur les avancées réalisées, par exemple en publiant des comptes-rendus réguliers sur les principales thématiques dans leur rapport de performance annuel. La conduite d'une évaluation répétée du CMP ISC est une autre manière de rendre compte de l'évolution de la performance. Cette évaluation répétée peut aussi devenir une contribution à intégrer au prochain plan stratégique.

Publication assortie d'un plan d'action

Si l'option ci-dessus n'est pas envisageable, une alternative pourrait être de publier les résultats accompagnés d'un plan d'action. Un plan d'action qui répond efficacement aux conclusions prioritaires du CMP ISC démontrera au monde extérieur que l'ISC prend les devants et qu'elle est désireuse d'améliorer sa performance.

Au moment de la publication, l'ISC pourrait même être en mesure d'affirmer avoir déjà donné suite à certaines des conclusions. Il y a certainement des « victoires faciles » qui peuvent être ciblées sur le court-terme. Ceci dit, il convient également de traiter des faiblesses plus complexes, car celles-ci pourront apporter des avantages plus importants à l'ISC sur le long terme.

Transformation stratégique de l'ISC de Géorgie : tirer parti du CMP ISC pour favoriser les progrès et la reddition de compte



L'ISC de Géorgie a débuté son aventure CMP ISC en 2017 en conduisant sa première évaluation éponyme. Les résultats de cette évaluation ont joué un rôle décisif dans l'élaboration du processus de planification stratégique de l'ISC.

De fait, la Stratégie de développement 2018-2022 de l'ISC était alignée sur les six domaines du CMP ISC. Reconnaisant l'importance de la transparence et de la reddition de compte, la direction de l'ISC a décidé de publier les principaux résultats de l'évaluation CMP ISC de référence dans son plan stratégique, et de les présenter lors d'une réunion multipartite tenue la première année du cycle stratégique. En intégrant les résultats du CMP ISC à sa stratégie de développement, l'ISC de Géorgie s'est fixé l'objectif de tirer parti de ses faiblesses et d'en faire des opportunités pendant ces cinq années de période stratégique.

La participation active de l'ISC Géorgie à l'initiative « Stratégie, mesure des performances et reporting » (SPMR) au cours des années suivantes a d'autant plus contribué à la réalisation de l'objectif qu'elle s'était fixé. Ces progrès ont été clairement démontrés lors de l'évaluation répétée du CMP ISC de 2022 — la dernière année du plan stratégique. **L'évaluation répétée a mis en évidence les améliorations constantes de la performance de l'ISC, ainsi que la réalisation de la plupart des objectifs stratégiques.** Pour en assurer l'accès au plus grand nombre, le rapport intégral a été mis à disposition sur le site internet de l'ISC et sur ses réseaux sociaux.

La direction de l'ISC a également organisé une autre réunion multipartite pour rendre compte de la mise en œuvre du plan stratégique, et mettre en avant les progrès accomplis grâce aux résultats de l'évaluation répétée du CMP ISC.

Avec la publication et le partage des résultats des évaluations de référence et répétée du CMP ISC, l'ISC de Géorgie a fourni à ses principales parties prenantes de précieux éclairages sur l'évolution de sa performance tout en démontrant des améliorations considérables au fil du temps.

Pour lire le rapport intégral du rapport CMP ISC de Géorgie, cliquez sur ce lien

Source: ISC de Géorgie <https://sao.ge/en/>



4. Partage des résultats de l'évaluation en interne et/ou en externe

Si l'ISC décide de ne pas publier ses résultats, elle peut toujours les partager avec ses principales parties prenantes. Le partage des informations peut globalement suivre les approches présentées précédemment dans les options 1 à 3. En empruntant cette voie, l'ISC ne soutiendra pas dans la même mesure les notions de reddition de compte et de transparence. D'un autre côté, il est possible de retirer certains avantages sans pour autant passer par la publication des résultats.

Par exemple, une meilleure compréhension des défis auxquels l'ISC est confrontée, des meilleures pratiques internationales ou des mesures qu'il est possible d'adopter.

5. Approche régionale

Les options proposées ci-dessus concernent les ISC à titre individuel. Néanmoins, il est aussi possible d'adopter une approche régionale en présentant conjointement les résultats de plusieurs ISC. Dans un tel scénario, les entités régionales peuvent envisager, avec l'accord de la direction des ISC, de jouer un rôle pour faciliter ce processus. L'un des avantages de cette approche est que la publication et le partage des résultats peuvent sembler moins intimidant.

Synthèse des options avec risques et avantages

Le tableau ci-dessous résume les options 1 à 4, présentées précédemment, sous forme de « pour » et « contre ».

Option 1

Publier et partager le rapport intégral	POUR	CONTRE
L'intégralité du rapport est largement publié et partagé via différents canaux, notamment par la mise à disposition du rapport sur le site web de l'ISC.	• Meilleure connaissance de l'ISC à l'échelle nationale, notamment parmi les OSC. • L'ISC devient une organisation modèle de par la transparence dont elle fait preuve. • Facilité d'accès à l'information pour les potentiels donateurs et pourvoyeurs de soutien. • Haut degré de confiance accordé aux résultats du rapport parmi les parties prenantes. • Démonstration d'améliorations continues à travers une évaluation répétée.	• Selon le contexte national, de faibles notes dans certains domaines peuvent remettre en question la compétence de l'ISC. • Une décision prématurée de publication peut pousser l'ISC à ne pas être complètement sincère sur les résultats de l'évaluation. Ce risque peut être exacerbé dans le cas d'auto-évaluations.

Option 3

Publier et partager les résultats dans le cadre de la stratégie de l'ISC, ou accompagné d'un plan d'action	POUR	CONTRE
Publier et partager dans le cadre de la stratégie de l'ISC	• L'ISC fait preuve d'une approche proactive pour donner suite aux résultats de l'évaluation. • Le choix des résultats à traiter a fait l'objet d'un rigoureux processus de priorisation, en tenant compte des objectifs à long-terme. • Permet à l'ISC de rendre des comptes et de faire état de ses améliorations.	Si l'ISC choisit de publier et de partager une synthèse dans son plan stratégique, plutôt que le rapport intégral : • Ne fournit pas suffisamment d'informations aux parties prenantes qui souhaitent consulter des informations plus détaillées. • Peut soulever des questions quant à la volonté de l'ISC de dissimuler certaines informations.
Publier et partager les résultats avec un plan d'action	• L'ISC fait preuve d'une approche proactive pour donner suite aux résultats de l'évaluation. • Permet à l'ISC de rendre des comptes et de faire état de ses améliorations.	Mêmes risques que ci-dessus si l'ISC choisit de publier et de partager une synthèse dans son plan stratégique, plutôt que le rapport intégral.

Option 2

Ne publier que certaines parties, ou un résumé du rapport	POUR	CONTRE
Publier et partager une représentation nuancée des résultats, par exemple la section c).	• Apporte un certain degré de transparence. • Permet d'omettre certains points, jugés trop sensibles.	• Ne fournit pas suffisamment d'informations aux parties prenantes qui souhaitent consulter des informations plus précises. • Peut instiller le doute sur la volonté de l'ISC de dissimuler certaines informations.
Publier et partager une représentation nuancée des résultats, en complétant avec la notation numérique	• Apporte un degré de transparence un peu plus élevé. • Probabilité moindre que l'ISC se voit reprocher de dissimuler des informations.	• Ne fournit pas suffisamment d'informations aux parties prenantes qui souhaitent consulter des informations plus détaillées. • Les notes qui ne sont pas accompagnées d'un texte explicatif peuvent être mal interprétées.

Option 4

Partager les résultats sans les publier.	POUR	CONTRE
Partage avec une sélection de parties prenantes	• Moins de risque que la réputation de l'ISC soit entachée par une faible notation. Cela peut représenter un avantage dans certains contextes à la situation politique tendue. • Peut tout de même représenter une importante contribution aux processus de planification stratégique et de renforcement ciblé des capacités. • Les parties prenantes concernées ont la possibilité de mieux comprendre la situation de l'ISC. • Apporte certaines opportunités de recueillir l'appui de donateurs et autres pourvoyeurs de soutien.	• L'atteinte de meilleures notes lors de l'évaluation répétée aura moins de poids. • L'ISC passe à côté d'une occasion de faire preuve de transparence. • Visibilité moindre de l'ISC au sein de la société. • Des parties prenantes importantes n'auront pas l'opportunité de découvrir l'ISC. • Occasions manquées de recueillir le soutien de la communauté des bailleurs. • Si l'ISC ne partage qu'un résumé de ses résultats, elle pourra être soupçonnée de cacher des informations.

Soutien de l'IDI

Dans cette feuille de route, l'IDI a tenté d'accompagner les ISC dans leur prise de décision sur la publication et le partage des résultats de l'évaluation, en tenant compte des avantages et des risques associés. Dans cette dernière section, nous souhaitons mettre en avant l'appui supplémentaire que l'IDI peut apporter.

- Des formations peuvent être organisées, en fonction de l'intérêt et des ressources de l'IDI.
- Réponse à des questions spécifiques.
- Initiative sur la Stratégie, la mesure de la performance et le reporting (SPMR). Les principales activités que les ISC participant à cette initiative doivent mener sont :
 - Conduire une évaluation du CMP ISC.
 - Utiliser les résultats de l'évaluation comme source d'information majeure pour élaborer la stratégie de l'ISC. Cela suppose de classer les résultats de l'évaluation par ordre de priorité afin d'y répondre, en fonction des objectifs à long-terme de l'ISC.
 - Mettre en place un système de suivi comprenant l'élaboration d'indicateurs clés de performance.
 - Rendre compte de la performance.
 - Conduire une évaluation répétée du CMP ISC à la fin de la période du plan stratégique.
- Programmes de facilitation du CMP ISC ; Ces programmes comprennent un accompagnement pour la conduite de l'évaluation CMP ISC, mais pas pour l'utilisation des résultats.

