



# Document de projet

## Project Document

### Projet d'amélioration de la gestion des fonds publics à travers le renforcement des capacités de l'ISC de Madagascar 2020-2024 avec le concours des Pairs

Project to improve the management of public money through peer-based capacity development of SAI Madagascar 2020 - 2024

« Être une Institution indépendante, visible, crédible, pour apporter une valeur ajoutée dans la vie des citoyens »



**Draft version 6.2020**

Version	Description	Date
1.2020	Soumis au partenaire technique et financier	10 Jan 2020
2.2020	Presented by IDI for PAP-APP Annual meeting	21 May 2020
3.2020	Presented by IDI for CdC detailed feedback	29 May 2020
4.2020	Presented by IDI for partners' feedback	8 June 2020
5.2020	Submitted by IDI to USAID	22 June 2020
6.2020	For funding agreement	28 Sept 2020



# Contenu

## Contents

<b>Abréviations.....</b>	<b>4</b>
Abbreviations .....	4
<b>Vue d'ensemble du projet .....</b>	<b>5</b>
Project overview.....	5
<b>1 Introduction.....</b>	<b>10</b>
Introduction.....	10
<b>2 Cadre de résultat .....</b>	<b>18</b>
Result framework .....	18
<b>3 Composantes, activités et résultats attendus du projet .....</b>	<b>25</b>
Project components, activities and expected results .....	25
<b>4 Stratégie de mise en œuvre.....</b>	<b>73</b>
General implementation strategy .....	73
<b>5 Conditions préalables et évaluation des risques .....</b>	<b>81</b>
Prerequisites and risk assessment .....	81
<b>6 Partenaires, rôles et responsabilités .....</b>	<b>86</b>
Partners, roles and responsibilities .....	86
<b>7 Gestion budgétaire et financière .....</b>	<b>88</b>
Budget and financial management .....	88
<b>Annex 1 : Indicateurs et objectifs de performance .....</b>	<b>90</b>
Performance indicators and targets.....	90
<b>Annexe II : Autres projets de soutien et partenaires .....</b>	<b>94</b>
Other support projects and partners .....	94
<b>Annexe III : Le cycle annuel de gestion du projet .....</b>	<b>97</b>
Annual cycle Project governance .....	97
<b>Annexe IV: Budget.....</b>	<b>99</b>
<b>Annexe V : Évaluation de base et analyse de genre.....</b>	<b>100</b>
Baseline assessment and gender analysis.....	100
<b>Annexe VI: Personnel et équipes de pairs.....</b>	<b>111</b>
Staffing and peer teams .....	111
<b>Annexe VI : Plan de projet 2020 - provisoire .....</b>	<b>113</b>
Project plan 2020 – tentative .....	113

# Abréviations

## Abbreviations

<b>AFROSAI-E</b>	Organisation Africaine des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'expression Anglaise African Organization of Supreme Audit Institutions - English
<b>CdC</b>	Cour des Comptes
<b>CREFIAF</b>	Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle de l'Afrique Francophone Subsaharienne
<b>GCP</b>	Appel Mondial a Propositions des Projets
<b>IDI</b>	Initiative de Développement de l'INTOSAI
<b>INTOSAI</b>	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
<b>ISSAI</b>	Normes Internationales pour les Institutions Supérieures de Contrôle des finances Publiques
<b>MoU</b>	Mémorandum of Understanding (Protocole d'Entente)
<b>PAP-APP</b>	Partenariat Accéléré pour l'Appui des Pairs / Accelerated Peer Support Partnership
<b>ISC</b>	Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques
<b>PSG</b>	Project Support Group (Groupe de soutien de projet)
<b>CMP ISC</b>	Cadre de Mesure la Performance des ISC
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>SM</b>	Strategic Management (Gestion stratégique)
<b>TdR</b>	Termes de Référence

# Vue d'ensemble du projet

## Project overview

Élément	Element
<p><b>Objectif du projet</b> Permettre à l'ISC de Madagascar de mettre en œuvre avec succès son plan stratégique pour 2020-2024 et atteindre les résultats stratégiques :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'ISC contribue à la promotion de l'intégrité, de la redevabilité et de la transparence des organismes publics en corrélation avec les priorités de l'Etat ;</li> <li>2. Les actions de l'ISC sont crédibles, visibles et accessibles au grand public ;</li> <li>3. L'ISC promeut la culture de la transparence et de la performance pour devenir une institution modèle.</li> </ol> <p>Le projet contribuera à l'ODD 16 (Paix, Justice et Institutions Efficaces) lequel vise à favoriser les institutions plus efficaces, responsables et inclusives. Le projet contribuera également à l'ODD 5 (Égalité entre les sexes) grâce à son approche d'intégration de la dimension de genre. Il cherchera également à mieux harmoniser l'ISC de Madagascar avec les Principes de l'INTOSAI et les Normes internationales des institutions suprêmes d'contrôle.</p>	<p><b>Project objective</b> The overall objective is to enable SAI Madagascar to successfully implement its strategic plan for 2020-2024 and achieve the strategic outcomes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The SAI contributes to promoting the integrity, accountability and transparency of public bodies taking into consideration the State priorities</li> <li>2. The SAI's actions are credible, visible and accessible to the general public</li> <li>3. The SAI promotes a transparent and performance culture in order to become a model institution</li> </ol> <p>The project shall as such contribute to Sustainable Development Goal 16 (Peace, Justice and Strong Institutions), which aims for effective, accountable and inclusive institutions. The project will also contribute to SDG 5 (Gender Equality and Women's Empowerment) through its gender mainstreaming approach. Finally, it will also seek better alignment of the SAI of Madagascar with the INTOSAI Principles, Standards and Guidelines of Supreme Audit Institutions.</p>
<p><b>Résultats attendus du projet</b> Le cadre de résultats du projet a été élaboré sur la base du plan stratégique. Il existe une chaîne de résultats des activités du projet vers les capacités et les extrants de l'ISC, les résultats stratégiques de l'ISC et enfin l'impact.</p> <p>Le projet contribuera en particulier aux sept capacités et résultats de l'ISC suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Des audits de grande pertinence pour le pays sont effectués et communiqués sur la base des ISSAI</li> <li>2. Amélioration de la qualité et de l'efficacité des contrôles juridictionnels (« missions traditionnelles »)</li> <li>3. Le cadre juridique est amélioré et l'indépendance institutionnelle renforcée</li> <li>4. La communication externe du CdC est améliorée, y compris la communication avec l'Assemblée nationale, le gouvernement, la société civile et les médias</li> </ol>	<p><b>Expected project results</b> The project results framework has been developed based on the Strategic plan. There is a chain of results from project activities to SAI capacities and outputs, SAI strategic outcomes and finally impact.</p> <p>The project will in particular contribute to the following seven SAI capacities and outputs:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audits of high national relevance are conducted and reported based on ISSAIs</li> <li>2. Quality and efficiency of the jurisdictional controls ("traditional mission") are enhanced</li> <li>3. The legal framework is improved, and institutional independence strengthened</li> <li>4. The CdC external communication is improved, including communication with the National Assembly, Government, civil society and media</li> <li>5. Strategic management and core internal governance systems are strengthened</li> </ol>

Élément	Element
<p>5. Le management stratégique et les principaux systèmes de gouvernance interne sont renforcés</p> <p>6. Introduction d'outils et de logiciels numériques pour améliorer la qualité de l'audit et l'efficacité organisationnelle.</p> <p>7. Avoir un nombre suffisant de personnel qualifié et motivé disponible.</p>	<p>6. Digital tools and software are utilized for greater audit quality and organizational efficiency</p> <p>7. A sufficient number of qualified and motivated staff (female and male) are available</p>
<p><b>Analyse des problèmes</b></p> <p>Le projet se propose de résoudre les problèmes liés (i) à l'indépendance de l'ISC par rapport aux organismes audités, (ii) à la qualité de ses travaux, (iii) à la publication des résultats de ses activités, et (iv) à l'insuffisance d'interaction avec les parties prenantes dans le but d'obtenir un impact sur la gouvernance financière du pays.</p> <p>Par ailleurs, devant la diversité des missions qui lui sont assignées, l'ISC se heurte à des problèmes financiers, matériels et humains lesquels réduisent ses capacités professionnelles.</p>	<p><b>Problem analysis</b></p> <p>The project aims to address challenges related to (i) the independence of the CdC versus the auditees, (ii) core audit capacities and quality of the work, (iii) publication of the results of its activities, and (iv) lack of interaction with stakeholders in order to achieve an impact on the public financial management of the country.</p> <p>Furthermore, the SAI has a broad range of responsibilities and is faced with financial, material and human resources gaps which undermine its professional capacity.</p>
<p><b>Bénéficiaires</b></p> <p>On s'attend à ce que le projet profite en fin de compte aux citoyens, car de meilleures vérifications devraient mener à une gestion des finances publiques et à des services gouvernementaux plus solides.</p> <p>On s'attend également à ce que les bénéficiaires du projet soient les destinataires de rapports d'audit, en particulier les entités auditées et le Parlement.</p> <p>Enfin, Le personnel de l'ISC (femmes et hommes) en est un des bénéficiaires, car le projet impliquera une grande partie de ces activités et améliorera ses compétences professionnelles. Le personnel des Tribunaux financiers en est également bénéficiaire, puisqu'il participera également à plusieurs activités de projet, notamment en ce qui concerne les audits. Les pairs partenaires et l'IDI acquerront également de l'expérience et des connaissances pendant la mise en œuvre du projet.</p>	<p><b>Beneficiaries</b></p> <p>The project is expected to ultimately benefit the citizens as better audits are expected to lead to stronger public financial management and government services.</p> <p>Beneficiaries of the project are also recipients of audit reports, especially the auditees and the Parliament.</p> <p>Finally, staff (male and female) of the CdC are beneficiaries, as the project will involve a most of their day-to-day activities and will enhance their professional skills. Staff of the Financial Tribunals are also beneficiaries, as they will be involved in several project activities as well, especially related to audits. The peer partners and IDI will also gain experience and knowledge during the implementation of the project.</p>
<p><b>Partenaires de mise en œuvre</b></p> <p>L'ISC sera le partenaire pilote du projet. Parmi les partenaires d'appui de l'ISC, l'IDI sera le partenaire pilote de mise en œuvre du projet. L'IDI conclura des accords avec les ISC et d'autres organisations qui peuvent fournir les compétences pertinentes pour le soutien. Les principaux partenaires pairs devraient</p>	<p><b>Implementation Partners</b></p> <p>The CdC will be the lead partner in the project. Among support partners of the CdC, IDI will be the lead project implementation partner. IDI will enter agreements with SAIs and other peer-based organizations who can provide peers with relevant competencies for support. Key peer-partners are expected to be the SAIs of France, Morocco</p>

Élément	Element
<p>être les ISC de France et du Maroc. Il existe également plusieurs ISC régionales dotées de compétences précieuses, telles pour les audits des TIC et du genre, qui seront invitées en tant que partenaires fournissant des personnes ressources.</p>	<p>and Norway. There are also several regional SAIs with valuable competencies such as for audits of ICT and gender that will invited as partners providing resource persons.</p>
<p><b>Stratégie de mise en œuvre</b> Le projet doit être mis en œuvre sur la base des principes généraux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Être piloté par l'ISC et intégré aux systèmes de gestion de celle-ci</li> <li>- Avoir une stratégie d'intervention holistique et axée sur le changement, y compris les capacités professionnelles, organisationnelles et institutionnelles</li> <li>- Mise à l'échelle progressive du soutien, de la flexibilité et de l'apprentissage continu :</li> <li>- Se caractériser par la présence et la continuité du soutien</li> <li>- Conseillers compétents, accompagnateurs et gestionnaires de projets pour s'assurer de l'apprentissage entre pairs</li> <li>- Disposer de mécanismes intégrés en synergies avec les programmes et ressources régionaux et nationaux existants</li> <li>- Opérer en coordination avec les mécanismes nationaux</li> <li>- Soutenir l'ISC et lui donner les moyens de montrer l'exemple en matière de responsabilisation, de transparence, de genre et d'inclusion</li> <li>- Utilisation active des nouvelles technologies</li> </ul>	<p><b>Implementation strategy</b> The project is to be implemented based on the following general principles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Be SAI-led and integrated with SAI management systems</li> <li>- Have a holistic and change oriented intervention strategy, including both professional, organizational and institutional capacity.</li> <li>- Gradual scaling up of support, flexibility and continuous learning</li> <li>- Ensure long-term and predictable support</li> <li>- Be characterized by presence and continuity of support,</li> <li>- Competent advisors, coaches and project managers ensuring peer to peer learning</li> <li>- Have in-built mechanisms for synergies with existing regional and national programmes and resources</li> <li>- Operate in coordination with national mechanisms</li> <li>- Enable and support the SAI to lead by example in accountability, transparency, gender and inclusiveness</li> <li>- Utilize new and existing technology</li> </ul>
<p><b>Évaluation des risques</b> L'ISC a identifié les risques les plus importants pour le cycle de vie du projet et les mesures de contrôle connexes. Ces risques constitueront la base d'une gestion régulière des risques du projet.</p> <p>Les principaux risques sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de volonté politique ;</li> <li>- Faible participation des parties prenantes ;</li> <li>- La faible mobilisation des ressources financières ;</li> <li>- La résistance des parties prenantes internes au changement ;</li> <li>- Inadéquation du personnel dédié au projet.</li> </ul> <p>Pour chaque facteur de risque, le projet a identifié les mesures d'atténuation nécessaires, impliquant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir des relations de confiance avec les intervenants de haut niveau.</li> </ul>	<p><b>Risk assessment</b> The SAI has identified the most significant risks for the lifecycle of the project and the related control measures. These risks will form the basis for regular risk management of the project.</p> <p>Main risks are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- The persistence of the Covid-19 pandemia.</li> <li>- Lack of political will;</li> <li>- Low stakeholder involvement;</li> <li>- The low mobilization of financial resources;</li> <li>- The resistance of internal stakeholders to change;</li> <li>- Inadequate staff dedicated to the project.</li> </ul> <p>For each risk factor, the project has identified the necessary mitigation measures, involving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Building trusted relationships with high-level stakeholders.</li> <li>- Entering partnership and cooperation with relevant stakeholders.</li> </ul>

Élément	Element
<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'associer et coopérer avec les parties prenantes concernées.</li> <li>- Sensibilisation à la société civile et aux médias</li> <li>- Impliquer, sensibiliser et motiver le personnel (hommes et femmes) pour ce changement.</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raising awareness of civil society and media</li> <li>- Involving, raising awareness and motivating staff (male and female) for the change.</li> <li>- Concerning the risks associated to Covid19, the project will organise the activities remotely (webinar, eemeetings...) and will scale -up ICT investments.</li> </ul>
<p><b>Suivi du projet</b> Le suivi et les rapports du projet doivent prendre en compte et être liés aux propres routines de suivi et de rapport de l'ISC.</p> <p>Un comité de pilotage est mis en place et est composé de représentants de l'ISC et de l'IDI. Des représentants d'autres partenaires participeront également au comité en qualité d'observateurs : USAID, le Tribunal financier d'Antananarivo et les principales ISC engagées en tant que partenaires pairs. Le comité sera dirigé par l'ISC. Il approuve le rapport annuel du projet et les plans de projet, et se réunira au moins une fois par an. Le comité pilotage recevra trimestriellement des rapports de projet basés sur les propres rapports trimestriels internes de l'ISC et pourra tenir une réunion ad hoc en cours d'année et être consulté sur des nouveaux enjeux.</p> <p>Une équipe de coordination et de suivi du projet sera chargée de faire rapport sur le projet et d'ajuster les plans. Les membres clés sont le chef de projet SAI et le chef de projet IDI. Au quotidien, une équipe de coordination et de suivi du projet traitera les problèmes spécifiques liés au projet qui ne peuvent pas être traités dans la structure organisationnelle déjà existant au niveau de l'ISC.</p>	<p><b>Project steering and management</b> Project monitoring and reporting shall consider and be linked to the SAI's own monitoring and reporting routines.</p> <p>A Steering committee is established and consists of representatives of the CdC and the IDI. Representatives of other partners will also participate in the committee as observers: USAID, the Financial Tribunal of Antananarivo, and main SAIs engaged as peer partners. The committee will be led by the SAI. It shall approve the annual project report and project plans and meet at least once a year. The Steering committee will also receive quarterly project reports based on the SAI's own internal quarterly reports and can meet ad-hoc during the year and be consulted on arising issues.</p> <p>A Project Coordination and monitoring team will be responsible for project reporting and adjustment of plans. Key members are the SAI Project leader and the IDI Project leader. The Project coordination and monitoring team will handle issues specifically related to the project that cannot be handled in the ordinary SAI management structures.</p>
<p><b>Autres projets et partenaires</b> Divers partenariats sont essentiels à la réussite du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination régulière avec d'autres fournisseurs de soutien et de partenaires au développement de l'ISC, notamment PASIE, la BM et l'UE.</li> <li>- CREFIAF en tant qu'organisation régionale des ISC, pour l'utilisation des ressources existantes ou l'intégration avec les programmes en cours</li> <li>- Universités et établissements de formation pour le développement professionnel</li> </ul> <p>Le projet travaillera également indirectement avec diverses parties prenantes avec lesquelles l'ISC a un partenariat. Cela comprend le ministère de la Justice</p>	<p><b>Other projects and partners</b> Various partnerships are critical for the success of the project:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regular coordination with other providers of support and development partners of the SAI, including PASIE, the WB and EU.</li> <li>- CREFIAF as a regional organization of SAIs, for utilization of existing resources or integration with ongoing programs</li> <li>- University and vocational schools, for professional development</li> </ul> <p>The project will also indirectly work with various stakeholders in which the SAI has a partnership with. This includes the Ministry of Justice and other government</p>



Élément	Element
et d'autres agences gouvernementales pour l'élaboration du cadre juridique révisé, et les organisations de la société civile pour les travaux sur la consultation des parties prenantes et l'intégration de la dimension de genre.	agencies for developing the revised legal framework, and civil society organizations for the work on stakeholder consultation and gender mainstreaming.
<b>Budget</b> Le budget total du projet est de 4 millions USD pour 2020-2025. Les principaux domaines de coûts comprennent les frais de personnel de l'IDI et les frais de voyage et d'hébergement des pairs fournissant un soutien technique à Antananarivo.	<b>Budget</b> The total budget for the project is 4 mill USD for 2020-2025. Main cost areas include IDI staff costs and travel and accommodation costs for peers providing technical support in Antananarivo.

# 1 Introduction

## Introduction

Madagascar est une nation insulaire riche en ressources qui, au cours des dernières années, a connu la stabilité politique. Les élections présidentielles de janvier 2019 se sont déroulées pacifiquement et ont marqué la première alternance politique pacifique du pouvoir à Madagascar. Les antécédents du pays suggèrent qu'une forte croissance économique est possible lorsque les actifs sont déployés efficacement et qu'il y a une stabilité politique.<sup>1</sup>

Malgré ses nombreuses ressources naturelles et ses évolutions positives au cours des dernières années, Madagascar a toujours un taux de pauvreté parmi les plus élevés au monde. La génération de revenus et une saine gestion des finances publiques sont des défis clés de développement.

Le gouvernement malgache dispose d'un plan stratégique 2019-2023 (Plan d'Émergence de Madagascar) basé sur 13 objectifs visant à stimuler l'économie et à réduire la pauvreté. L'une des priorités du plan est la « bonne gouvernance et les institutions » visant à renforcer l'efficacité et la responsabilisation des institutions gouvernementales.

L'une des principales institutions assurant la responsabilisation du gouvernement est la Cour des Comptes (CdC), qui est l'Institution Supérieure de Contrôle (ISC) de Madagascar. La vision de la Cour des Comptes est « *Être une*

Madagascar is a resource rich island nation which over the last years have experienced political stability. The presidential elections in January 2019 were held peacefully and marked the first peaceful political alternation of power in Madagascar. The country's track record suggests that strong economic growth is possible when assets are deployed effectively and there is political stability.<sup>4</sup>

Despite its many natural resources and positive developments over the last years, Madagascar still has among the highest poverty rates in the world. Revenue generation and sound public financial management are key development challenges.

The Malagasy Government has a 2019-2023 Strategic Plan (Plan d'Émergence de Madagascar) based on 13 objectives aimed at stimulating the economy and reducing poverty. One of the priorities of the plan is "Good Governance and Institutions" aimed at strengthening government institutions' effectiveness and accountability.

One of the key institutions ensuring accountability of the government is the "Cour des Comptes" (Court of Accounts, CdC), which is the Supreme Audit Institution of Madagascar. The vision of the Cour des Comptes is "To be an independent, visible and credible Supreme

---

<sup>1</sup> WB

<sup>4</sup> WB

*Institution Supérieure de Contrôle des finances publiques indépendante, visible, crédible, pour apporter une valeur ajoutée dans la vie des Citoyens »*

Grâce à des contrôles et à des audits en temps opportun, elle peut contribuer à une plus grande conformité aux règles et règlements ainsi qu'à une gouvernance plus économique, efficiente et efficace.

La CDC est composée de la Cour des Comptes et de six Tribunaux Financiers créés par la constitution et une loi pour les institutions de contrôle. La CDC est dirigée par le Président et le Commissaire Général du Trésor public, qui représente le parquet de la Cour des comptes. La CdC fait partie de la Cour suprême et est rattaché administrativement et financièrement au ministère de la Justice.

Selon la loi, le CDC est chargée de juger les comptes des comptables publics d'État, des budgets annexes et des institutions publiques nationales, d'effectuer le contrôle de l'exécution de la loi de finances, des révisions budgétaires, de contrôler les comptes et la gestion des entreprises d'État, et d'assister les assemblées parlementaires et le gouvernement à surveiller l'application des lois financières et à évaluer les politiques publiques.

#### Analyse des problèmes

En 2019, le CDC a effectué une évaluation holistique de sa propre capacité et performance par rapport aux normes internationales pour les institutions Supérieures de Contrôle. L'évaluation montre un potentiel évident de développement de capacités et, par conséquent, d'un rendement accru et une meilleure adhésion aux principes de l'INTOSAI. L'un des principaux défis est le manque d'indépendance administrative, fonctionnelle et

Audit Institution, adding value to the lives of citizens".

Through timely controls and audits, it can contribute to greater compliance with rules and regulations as well as more economic, efficient and effective governance.

The CdC is made up of the Court of Auditors and six Financial Tribunals ("*Tribunaux Financiers*") established by the constitution and a law for the oversight institutions. The CdC is headed by the President and the Prosecutor General of the Public Treasury, who represents the Public Prosecutor's Office of the Court of Accounts. The CdC is part of the Supreme Court and is administratively and financially attached to the Ministry of Justice.

According to the law, the CdC is responsible for judging the accounts of state public accountants, Annex Budgets and National Public Institutions, monitoring the enforcement of the finance law, , monitoring the accounts and management of state-owned enterprises, and assisting Parliamentary Assemblies and the Government in monitoring the enforcement of financial laws and in evaluating public policies.

#### Problem analysis

In 2019 the CdC completed a holistic assessment of its own capacity and performance versus international standards for Supreme Audit Institutions. The assessment shows a clear potential for developing capacities and thereby greater performance and being better aligned to the INTOSAI Principles. A key challenge is lack of administrative, functional and financial independence in the legal framework. Another challenge is limited audit coverage of areas of national importance and adoption of new audit types. While the CdC has improved the annual

financière dans le cadre juridique. Un autre défi est la couverture d'audit limitée aux domaines liés aux priorités nationale et l'adoption de nouveaux types d'audit. Bien que le CDC ait amélioré le rapport d'audit annuel au cours des dernières années, il dispose d'un potentiel à établir des rapports relatifs à des enjeux systémiques, des risques liés aux NTIC et la mise en œuvre des programmes gouvernementaux plus importants. Il est également possible de travailler plus systématiquement sur la qualité des audits conformément aux normes Internationales des Institutions Supérieures de Contrôle. Liée à l'intégration de la dimension de genre, l'évaluation contenait la recommandation de déterminer la conformité avec les stratégies de genre et de développement du CREFIAF et de l'AFROSAI.

L'évaluation montre également des lacunes majeures dans les capacités organisationnelles et institutionnelles en tant que gestion des ressources humaines, perfectionnement professionnel, systèmes de gouvernance interne et engagement des parties prenantes.

L'évaluation montre également le besoin de personnel et de compétences supplémentaires. L'affectation des ressources et du personnel par le gouvernement à l'ISC a été relativement inférieure à celle des autres institutions de surveillance clés au cours des dernières années. Le CDC perd également en efficacité suite à la position en détachement de certains magistrats. De plus, les outils fondés sur le TIC et les matériels de transport sont insuffisants pour les activités de contrôle. La crise du Covid-19 a en outre montré l'importance des TIC et de la numérisation pour l'efficacité des opérations de l'ISC.

audit report over the last years, it still has a potential for reporting on more systemic challenges, ICT-related risks and implementation of the larger government programs. There is also a potential to work more systematically on ensuring quality of the audits better aligned to the International Standards of Supreme Audit Institutions. Related to gender mainstreaming, the assessment contained the recommendation to determine compliance with the CREFIAF and AFROSAI Gender and Development Strategies.

The assessment also shows key gaps in organizational and institutional capacities as human resource management, professional development, internal governance systems and stakeholder engagement.

The assessment also shows a need for additional staff and competencies. The government allocation of resources and staff to the CdC has been relatively lower than other key oversight institutions over the last years. The CdC also struggles to operate efficiently as staff are allocated in various locations and the ICT-tools and transport facilities are not enough for the audit activities. The covid-19 crisis has further shown the importance of ICT and digitalization for efficient SAI operations.

#### Strategic plan

Based on the assessment of its own performance and engagement with key national stakeholders, the CdC has developed an ambitious strategic plan for 2020 to 2024. Through the new strategic plan, the ISC of Madagascar expresses its ambition to contribute to the well-being of its citizens. It also intends to contribute to improving public governance, considering emerging challenges such as the promotion of e-governance by public administration or the participation of

### Strategic plan

Sur la base de l'évaluation de sa propre performance et de son engagement auprès des principales parties prenantes nationales, la CDC a élaboré un plan stratégique ambitieux pour 2020 à 2024. A travers ce nouveau plan stratégique, l'ISC de Madagascar exprime sa volonté de contribuer au bien-être des citoyens. Elle entend également apporter sa contribution à l'amélioration de la gouvernance publique, en prenant en considération les défis émergents tels que la promotion de l'e-gouvernance par l'administration publique ou la participation des ISC à la réalisation des priorités et objectifs nationaux.

Dans cette optique, trois résultats stratégiques ont été identifiés autour desquels s'articulent les activités futures de la juridiction, à savoir :

**Résultat stratégique n° 1 :** L'ISC contribue à la promotion de l'intégrité, de la redevabilité et de la transparence des organismes publics en corrélation avec les priorités de l'Etat ;

**Résultat stratégique n° 2 :** Les actions de l'ISC sont crédibles, visibles et accessibles au grand public ;

**Résultat stratégique n° 3 :** L'ISC promeut la culture de la transparence et de la performance pour devenir une institution modèle.

Pour chacun de ces résultats, le plan stratégique a identifié 10 objectifs stratégiques clés :

- Veiller à ce que des audits spécifiques soient effectués conformément à la stratégie économique de l'État
- Promouvoir des examens relatifs au genre, à l'inclusion et à la diversité
- Effectuer des audits des systèmes d'information

ISCs in achieving national priorities and objectives.

With this in mind, three strategic outcomes have been set:

**Strategic Outcome 1:** The ISC contributes to the promotion of the integrity, accountability and transparency of public bodies considering the State priorities;

**Strategic Outcome 2:** ISC's actions are credible, visible and accessible to the general public;

**Strategic Outcome 3:** The ISC promotes a culture of transparency and performance to become a model institution.

Within each of these outcomes, the strategic plan has identified 10 key strategic objectives:

- Ensure that specific audits are carried out in line with the State's economic strategy
- Promote gender, inclusion and diversity reviews
- Conduct information systems audits
- Improving the SAI's output in connection with its "traditional mission" (jurisdictional control)
- Improving interaction and communication with external stakeholders
- Contribute to the improvement of the SAI's constitutional and legal framework
- Contribute to establishing functional, administrative and financial autonomy
- Develop internal governance tools
- Strengthen support services
- Have enough qualified and motivated staff available

**The Malagasy government has declared commitment to strengthen the CdC.** The Action 375 of the Madagascar Emergence Initiative states that: "the IEM will give priority to the

- Améliorer la production de l'ISC dans le cadre de sa mission traditionnelle (contrôle juridictionnel)
- Améliorer l'interaction et la communication avec les parties prenantes externes
- Contribuer à l'amélioration du cadre constitutionnel et juridique de l'ISC
- Contribuer à l'instauration d'une autonomie fonctionnelle, administrative et financière
- Développer des outils de gouvernance interne
- Renforcer les services de soutien
- Disposer d'un nombre suffisant de personnel qualifié et motivé

**Le gouvernement malgache s'est engagé à renforcer la CDC.** L'Action 137<sup>2</sup> de l'Initiative d'Emergence de Madagascar stipule que : « l'IEM donnera la priorité à l'indépendance financière de la Cour des comptes [...]. Les six Tribunaux Financiers doivent également,

financial independence of the Court of Auditors [...]. The six Financial Courts (Tribunaux Financiers) shall also, logically, be provided with material and human resources [...].”

#### Project partners and cooperation

The strategic plan has been developed through support of the Accelerated Peer-support Partnership programme (PAP-APP).<sup>6</sup> Building on the fruitful cooperation of the PAP-APP phase 1 partnership from 2018 to 2020, SAI Madagascar and IDI have agreed to establish a phase 2 project for 2020-2024. The second phase of the partnership is to enable successful implementation of key strategic priorities identified in the first phase.

The USAID has stepped up as the key financial donor to the project. The US government is one of the largest bilateral donors to Madagascar,

---

<sup>5</sup>Action 137 of the Madagascar Emergence Initiative states that: "the IEM shall prioritize the financial independence of the Court of Auditors [...]. The capacity building of this court, whose mission concerns both the departments, bodies and enterprises directly controlled by it and the local authorities (collectivités territoriales), establishments, state-owned companies, groupings and bodies that fall under the jurisdiction of the Financial Courts. The six Financial Courts (Tribunaux Financiers) shall also, logically, be provided with material and human resources to enable them to carry out with professionalism the judicial review of the accounts of public accountants, reviews of the management of municipalities (communes) and thematic audits, particularly of public debt and public procurement.”

<sup>2</sup> L'action 137 de l'Initiative Emergence de Madagascar prévoit que : « l'IEM accordera une priorité à l'indépendance financière de la Cour des Comptes. Le renforcement des moyens de cette juridiction dont la mission porte à la fois sur les services, organismes et entreprises directement contrôlés par elle et sur les collectivités territoriales, les établissements, les sociétés d'Etat, les groupements et organismes qui relèvent de la compétence des Tribunaux Financiers. Les six Tribunaux Financiers seront, aussi, logiquement, dotés matériellement et en moyens humains afin qu'ils puissent effectuer avec professionnalisme les contrôles juridictionnels des comptes des comptables publics, les contrôles de la gestion des communes et les contrôles thématiques, particulièrement de la dette publique et des marchés publics. »

<sup>6</sup> IDI, AFROSAI-E and CREFIAP have established a partnership to support the SAIs included in the Global Call for Proposals Tier 2. For 2018 to 2020 intensive support is provided to enable the SAIs to establish long-term strategic capacity development programs. [See more info here.](#)

logiquement, recevoir des ressources matérielles et humaines [...]."

#### Partenaires de projet et coopération

Le plan stratégique a été élaboré grâce au soutien du Programme de partenariat accéléré de soutien par les pairs (PAP-APP).<sup>3</sup> S'appuyant sur la coopération fructueuse du partenariat PAP-APP phase 1 de 2018 à 2020, l'ISC de Madagascar et l'IDI ont convenu d'établir un projet de phase 2 pour 2020-2024. La deuxième phase du partenariat consiste à permettre la mise en œuvre réussie des principales priorités stratégiques identifiées dans la première phase.

L'USAID est devenu le principal donateur financier du projet. Le gouvernement américain est l'un des plus grands donateurs bilatéraux à Madagascar, et la gestion des finances publiques est l'une des priorités de l'USAID.

La Cour des Comptes a des projets de soutien en cours. Cela comprend principalement le soutien de l'UE pour le perfectionnement professionnel, la Banque mondiale pour des rapports améliorés, un site Web et des investissements d'infrastructure sélectionnés, et le gouvernement canadien pour les audits dans le secteur des extractifs (programme PASIE). L'ISC s'engage avec les partenaires de développement et a mis sur pied un groupe de partenaires les plus intéressés. Une interaction régulière et continue avec les partenaires au développement est importante pour assurer la coordination et l'harmonisation du soutien.

and public financial management is one of USAID's priorities.

The Cour des Comptes has some ongoing support projects. This includes mainly support from the EU for professional development, WB for enhanced reporting, website and selected infrastructure investments, and the Canadian government for audits in the extractives sector (PASIE programme). It regularly engages with development partners and has established a group of the most interested partners. Continuous regular interaction with development partners is important to ensure coordination and harmonization of support.

**The purpose of the project document is to clarify for all involved in the project the intended results, implementation strategies and ways in which the project is going to be implemented.**

The project document has been prepared in a difficult situation, during the peak period of the covid-19 pandemic. This has hindered the involvement of all partners in defining the different elements of the project. When normal conditions are established, the partners shall be ready to review the project document and -if necessary- to make the necessary adjustment to ensure that it corresponds to the vision of the partners.

---

<sup>3</sup> IDI, AFROSAI-E and CREFIAP have established a partnership to support the SAIs included in the Global Call for Proposals Tier 2. For 2018 to 2020 intensive support is provided to enable the SAIs to establish long-term strategic capacity development programs. [See more info here](#).



**Le but du document du projet est de clarifier pour toutes les personnes impliquées dans le projet les résultats, les stratégies de mise en œuvre et les façons dont le projet sera mis en œuvre.**

Le document de projet a été préparé dans une situation difficile, au plus haut de la pandémie du Covid-19. Cela a entravé l'implication de tous les partenaires et leur capacité à travailler ensemble pour définir les différents éléments du projet. Lorsque les conditions normales seront rétablies, les partenaires doivent être prêts à examiner le document de projet et, si nécessaire, à procéder à des ajustements pour s'assurer qu'il correspond à la vision des différents partenaires.



*Picture 1*

*Représentants du CdC Madagascar, IDI, CdC France et CREFI AF en réunion avec le Secrétaire Général de la Présidence, visite de planification du projet janvier 2020*



*Representatives of the CdC Madagascar, IDI, CdC France and CREFIAF in a meeting with the Secretary General of the Presidency, project planning visit January 2020*

## 2 Cadre de résultat

### Result framework

L'objectif global du projet est de permettre à SAI Madagascar de mettre en œuvre avec succès son plan stratégique pour 2020-2024 et atteindre les résultats stratégiques :

1. L'ISC contribue à la promotion de l'intégrité, de la redevabilité et de la transparence des organismes publics en corrélation avec les priorités de l'Etat ;
2. Les actions de l'ISC sont crédibles, visibles et accessibles au grand public ;
3. L'ISC promeut la culture de la transparence et de la performance pour devenir une institution modèle.

En permettant à SAI Madagascar de mettre en œuvre avec succès le plan stratégique, *l'impact potentiel du projet est une gouvernance et une gestion financière publique plus forte à Madagascar, et, in fine, d'améliorer les conditions de vie des citoyens.*

Le projet contribuera à atteindre l'objectif de développement durable 16 (paix, justice et institutions solides), en construisant des institutions plus efficaces, responsables et inclusives à Madagascar.

Il cherchera également à mieux aligner l'ISC de Madagascar sur les principes de l'INTOSAI et les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

Le cadre de résultats du projet a été élaboré sur la base du plan stratégique. Il existe une chaîne de résultats des activités du projet vers les capacités et les extrants des ISC, les résultats stratégiques des ISC et enfin impact.

**Niveau 1 : L'impact** est un changement durable à long terme dans la vie des citoyens grâce au travail

The overall objective of the project is to *enable SAI Madagascar to successfully implement its strategic plan for 2020-2024* and achieve the strategic outcomes:

1. The SAI contributes to promoting the integrity, accountability and transparency of public bodies taking into consideration the State priorities
2. The SAI's actions are credible, visible and accessible to the general public
3. The SAI promotes a transparent and performance culture in order to become a model institution

By enabling SAI Madagascar to successfully implement the strategic plan, *the potential project impact is stronger governance and public financial management in Madagascar, and ultimately to improving the living conditions of citizens.*

The project shall as such contribute to Sustainable Development Goal 16 (Peace, Justice and Strong Institutions), by building more effective, accountable and inclusive institutions in Madagascar.

It will also seek better alignment of the SAI of Madagascar with the INTOSAI Principles, Standards and Guidelines of the Supreme Audit Institutions.

The project results framework has been developed based on the Strategic plan. There is a chain of results from project activities to SAI capacities and outputs, SAI strategic outcomes and finally impact.

**Level 1: Impact**, which is a long-term lasting change to the lives of the citizens as a result

de l'ISC. Les principaux objectifs fixés dans l'INTOSAI P-12 sur la contribution de l'ISC à la transparence, à la responsabilité et à l'intégrité, ainsi que la contribution des ISC à la mise en œuvre du Programme des Nations Unies pour 2030 et des objectifs de développement durable (ODD) montrent quel impact de l'ISC peut constituer.

**Niveau 2 : Résultats stratégiques :** Les buts stratégiques sont ceux auxquels l'ISC peut contribuer substantiellement, mais qui ne relèvent pas du contrôle de l'ISC. Par exemple, une ISC peut contribuer à améliorer le respect des règles et règlements en menant des audits de conformité et en faisant rapport de haute qualité, avec des recommandations fortes. Toutefois, seuls les audits et les recommandations ne peuvent garantir une meilleure conformité. Les recommandations doivent être suivies et mises en œuvre, et cela implique les décisions, les actions et le comportement des fonctionnaires du gouvernement, qui ne sont pas directement responsables devant l'ISC et sous son contrôle.

**Niveau 3 : Capacités de l'ISC et résultats stratégiques.** Ils sont en grande partie sous le contrôle de l'ISC, mais aussi (notamment en ce qui concerne l'indépendance de l'ISC) soumis à l'environnement institutionnel dans lequel l'ISC opère.

**Niveau 4 : Contributions au projet.** Ce sont des indicateurs des produits et des mécanismes de soutien développés et fournis par le projet de pairs. Ils sont principalement sous le contrôle des pairs.

**Les indicateurs de performance** sont présentés dans le tableau ci-dessous de, et en détail à l'annexe I. Lors de la présentation des indicateurs, ils seront complétés par une évaluation qualitative du lien entre les livrables du projet, les extraits, les résultats et l'impact. Dans cette évaluation, il sera ensuite pris en compte les résultats réels du projet

of the SAI's work. The core objectives set in INTOSAI P-12 in terms of SAIs contributing to transparency, accountability and integrity, as well as the SAI contribution to the implementation of UN 2030 Agenda and Sustainable Development Goals (SDGs) shows what impact the SAI may constitute.

**Level 2: SAI strategic outcomes:** Strategic outcomes are those results that the SAI can substantially contribute to, but which are not within the control of the SAI. For example, a SAI can contribute to improved compliance with rules and regulations by conducting and reporting on high quality compliance audits, with strong recommendations. However, the audits and recommendations alone cannot ensure improved compliance. Recommendations need to be followed up and implemented, and this involves the decisions, actions and behavior of government officials, who are not directly accountable to the SAI and under its control.

**Level 3: SAI capacities and strategic outputs.** They are largely under the control of the SAI, but also (especially regarding SAI independence) subject to the institutional environment in which the SAI operate.

**Level 4: Project inputs.** These are indicators of the products and support mechanisms developed and provided by the peer-project. They are predominantly under the peer-providers' control.

**Performance indicators** are presented in tables below, and in detail in appendix I. When reporting, the indicators will be supplemented by a qualitative assessment of the link between project deliverables, outputs, outcomes and impact. In this

qui étaient prévus chaque année et leur impact potentiel sur le rendement de l'ISC. Les indicateurs SAF PMF sont présentés en détail dans la ligne directrice sur la page Web IDI.<sup>7</sup> Veuillez consulter la page Web PEFA pour une description des indicateurs PEFA.<sup>8</sup>

Les progrès annuels seront présentés dans le rapport annuel de l'ISC (rapport sur ses activités et sa performance) et serviront à évaluer la performance du projet. Une évaluation plus détaillée de la performance est prévue dans les évaluations à mi et en fin de parcours.

Atteindre les résultats escomptés pour l'ISC de Madagascar dépend d'un certain nombre de conditions sur lesquelles le projet aura une influence limitée. Les **prérequis** généraux pour que ces résultats soient obtenus sont présentés au chapitre 4.

assessment it will then be considered the actual project outputs committed to annually and their potential impact on the SAI's performance. The SAI PMF indicators are presented in detail in the guideline on the IDI webpage.<sup>9</sup> Please see the PEFA webpage for description of the PEFA indicators.<sup>10</sup>

Annual progress is to be presented in the SAI's annual report of its own activities and performance and will be used for assessing performance of the project. A more detailed assessment of performance is expected in mid-term and end-term evaluations.

Whether the project and SAI Madagascar will achieve its intended results, depend on several conditions which the project will have limited influence over. The general **pre-requisites** for these results to be achieved are presented in chapter 4.

---

<sup>7</sup> <https://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-pmf>

<sup>8</sup> <https://www.pefa.org/resources/pefa-2016-framework>

<sup>9</sup> <https://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-pmf>

<sup>10</sup> <https://www.pefa.org/resources/pefa-2016-framework>

No	Résultats attendus	Expected Result	Définition de l'indicateur	Indicator Definition
<b>Niveau 1 ISC Impact / Level 1 SAI Impact</b>				
<b>1.1.</b>	Les audits ont un impact positif au bénéfice des citoyens	Audits have a positive impact benefitting the citizen	Conclusion générale de l'analyse d'impact (échelle à déterminer)	Overall conclusion of the impact assessment (Scale: TBD)
<b>Niveau 2 Résultats stratégiques / Level 2 SAI Strategic outcomes</b>				
<b>2.1</b>	L'ISC contribue à la promotion de l'intégrité, de la redevabilité et de la transparence des organismes publics en corrélation avec les priorités de l'Etat	The CdC contributes to promoting the integrity, accountability and transparency of public bodies taking into consideration the State priorities	Suite donnée aux audits externes. (Indicateur PEFA PI-30.3)	External audit follow-up (PEFA Indicator PI-30.3)
<b>2.2</b>	L'ISC est crédible, visible et accessible au grand public.	The CdC is credible, visible and accessible to the general public	Communication avec les médias, les citoyens et les organisations de la société civile (ISC-25)	Communication with the Media, Citizens and Civil Society Organizations (SAI-25)
<b>2.3</b>	L'ISC est une institution modèle de promotion de la transparence et de la performance.	The CdC is a model institution promoting transparency and performance	Cycle de planification stratégique (ISC-3) Environnement interne de contrôle Ethique, intégrité et structure organisationnelle (ISC-4. i)	Strategic planning cycle (SAI-3) Internal Control environment, Ethics, Integrity & organizational structure (SAI-4. i)
<b>Niveau 3 Capacités ISC et extrants stratégiques / Level 3 SAI capacities and strategic outputs</b>				
<b>3.1</b>	Des audits de grande pertinence pour le pays sont effectués et communiqués sur la base des ISSAI	Audits of high national relevance are conducted and reported based on ISSAIs	Champ de l'audit (ISC-8)	Audit Coverage (SAI-8)
<b>3.2</b>	Amélioration de la qualité et de l'efficacité des contrôles juridictionnels (« mission traditionnelle »)	Quality and efficiency of jurisdictional controls ("traditional mission") are enhanced	Résultats du contrôle juridictionnel (ISC-20)	Results of Jurisdictional controls (SAI-20)
<b>3.3</b>	Le cadre juridique est amélioré et l'indépendance	The legal framework is improved, and institutional	Indépendance de l'ISC (PEFA PI 30.4)	Independence of the SAI (PEFA PI-30.4)

No	Résultats attendus	Expected Result	Définition de l'indicateur	Indicator Definition
	institutionnelle renforcée	independence strengthened	Indépendance de l'ISC (ISC-1) Mission de l'ISC (ISC-2)	Independence of the SAI (SAI-1)) Mandate of the SAI (SAI-2)
3.4	La communication externe du CdC est améliorée, y compris la communication avec l'Assemblée nationale, le gouvernement, la société civile et les médias	The CdC external communication is improved, including communication with the National Assembly, Government, civil society and media	Communication avec les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire (ISC-24).  Communication avec les médias, les citoyens et les organisations de la société civile (ISC-25)	Communication with the Legislature, Executive and Judiciary (SAI-24).  Communication with the Media, Citizens and Civil Society Organizations (SAI-25)
3.5	Le management stratégique et les principaux systèmes de gouvernance interne sont renforcés	Strategic management and core internal governance systems are strengthened	Cycle de planification stratégique (ISC-3) Environnement de contrôle organisationnel (ISC-4) Leadership et communication intern (ISC-6)	Strategic planning cycle (SAI-3) Organizational Control Environment (SAI-4) Leadership and internal communication (SAI-6)
3.6	Introduction d'outils et de logiciels numériques pour améliorer la qualité de l'audit et l'efficacité organisationnelle.	Digital tools and software are utilized for greater audit quality and organizational efficiency	Gestion financière, actifs et services de soutien (ISC-21. ii)	Financial management, assets and support services (SAI-21. ii)
3.7	Avoir un nombre suffisant de personnel (hommes et femmes) qualifié et motivé disponible.	Enough qualified and motivated staff (male and female) are available	Gestion des ressources humaines (ISC-22) Perfectionnement professionnel et formation (ISC-23)	Human Resources management (SAI-22) Professional Development and Training (SAI-23)
<b>Niveau 4 Sorties de projet / Level 4 Project inputs</b>				
4.1	Un soutien convenu est mis en œuvre	Agreed upon support is implemented	Pourcentage des activités de projet convenues dans le plan annuel achevées au cours de l'année	Percentage of agreed project activities in the annual plan completed during the year
4.2	Participation large du personnel de SAI	Wide participation of SAI staff (male and female)	a) Nombre cumulé d'agents de l'ISC participant à des formations financées par le projet b) Taux de participation des femmes	a) Cumulative number of SAI staff taking part in project funded activities b) Female participation rate
4.3	Qualité et soutien pertinent	Quality and relevant support	Satisfaction moyenne du personnel des ISC et qualité	Average SAI staff satisfaction and

No	Résultats attendus	Expected Result	Définition de l'indicateur	Indicator Definition
			perçue du projet, sur une échelle de 1 à 5	perceived project quality, on a 1-5 scale
4.4	Partenariats actifs	Active partnerships	Nombre cumulé de prestataires impliqués dans la fourniture d'un soutien via le projet. Exemples : ISC, université ou école, organisation régionale et organisations de la société civile, y compris les organisations qui travaillent sur l'égalité des sexes.	Cumulative number of providers involved in delivering support through the project. Examples: SAIs, university or school, regional organization and Civil Society Organizations, including organizations that work on gender equality.
4.5	Livraison efficace du projet	Effective delivery of the project	Conclusion générale de l'évaluation du projet (échelle : résultats du projet entièrement / principalement / partiellement / non atteints)	Overall conclusion of the evaluation of the project (Scale: project results fully / mostly / partly / not met)

## Évaluation d'impact

### Impact assessment

Une étude d'impact est prévue pour estimer les répercussions financières et non financières de certains audits appuyés dans le cadre du projet.

Cette évaluation d'impact cherchera à être effectuée avec un soutien aux audits et aux audits de suivi. Pour s'assurer que l'étude d'impact a une qualité suffisante, un partenaire externe ayant de l'expérience dans ce domaine sera sélectionné en collaboration avec l'USAID.

Les partenaires potentiels ayant une expérience de mesure de l'impact économique des recommandations d'audit sur l'entité et les communautés dans lesquelles ils travaillent sont des ISC qui ont fait des évaluations d'impact, comme NAO UK, ou des entreprises de recherche ou d'évaluation économiques. Ces travaux pourraient être combinés à une évaluation externe du projet prévue en 2024.

An impact assessment is planned to estimate both financial and non-financial impacts of some selected audits supported through the project.

This impact assessment will be sought to be done integrated with support to auditing and follow-up audits. To ensure the impact assessment has enough quality, an external partner with experience in this will be selected in cooperation with USAID.

Potential partners with experience measuring the economic impact of audit recommendations on the entity and communities in which they work are SAIs that have done impact assessments, as NAO UK, or economic research or evaluation firms. This work may be combined with an external evaluation of the project planned in 2024.

Comme le plan stratégique actuel identifie de nombreux domaines, institutions gouvernementales et processus qui n'ont jamais été vérifiés auparavant, une enquête de référence sera d'abord menée sur ces entités sélectionnées. Cette question sera demandée dans le cadre de l'audit. Une évaluation de suivi sera ensuite effectuée afin de mesurer l'impact économique de la mise en œuvre des constatations de vérification du CDC, idéalement dans le cadre de la vérification de suivi de l'ISC.

As the current strategic plan identifies numerous areas, government institutions, and processes which have previously never been audited, a baseline survey will first be conducted on these selected entities. This will be sought done as a part of the audit. A follow-on evaluation will then be conducted to measure the economic impact of the implementation of the CdC's audit findings, ideally as a part of the SAI follow-up audit.



### 3 Composantes, activités et résultats attendus du projet

#### Project components, activities and expected results

Les résultats escomptés du projet pour les capacités et les extrants du CdC (en tant que rapport d'audit) constituent les composantes du projet.

Certaines composantes sont considérées comme pertinentes pour l'appui au projet pendant la période de planification stratégique, mais elles sont classées comme deuxième priorité pour le soutien aux projets. Ces composants doivent être mis en œuvre lorsque les premiers sous-composants prioritaires sont en bonne voie de succès et que des ressources de projet supplémentaires sont disponibles pour les deuxième composantes prioritaires. Il convient de souligner que l'ISC peut donner la priorité à la mise en œuvre de stratégies dans ces composantes, bien qu'elles ne soient pas priorisées pour le soutien des projets.

The expected project results for the CdC's capacities and outputs (as audit report) constitute the components of the project.

Some components are regarded as relevant for project support within the strategic planning period but listed as second priority for project support. These components are to be implemented when 1<sup>st</sup> priority sub-components are well on track to be successful and additional project resources are available for the 2<sup>nd</sup> priority components. It should be underlined that the SAI may prioritize to implement strategies in these components although they are not prioritized for project support.

#### Composante 1 : Permettre au CdC de conduire et de faire des rapports d'audits de haute priorité stratégique conformément aux normes internationales

Component 1: Enable the CdC to conduct and report audits of high strategic priority in line with international standards

**Cette composante se concentrera sur l'accompagnement de la planification, de l'exécution et du reporting d'audits à haute priorité (liés aux priorités de développement économique définies par l'Etat et conformément à l'ISSAI).** Cela signifie une assistance sur site par des équipes de pairs dédiées tout au long du cycle d'audit.

Le soutien à des audits spécifiques est le point de départ pour le renforcement des capacités d'audit, comme le renforcement des

**This component will focus on supporting the planning, execution and reporting of audits with high priority (linked to the economic development priorities defined by the State and in accordance with the ISSAI).** This means on-the-job guidance by dedicated peer-teams throughout the audit cycle.

Support to specific audits is the starting point for building audit capacities, such as raising staff competencies, and developing audit manuals and guidelines. Linking support with coaching

compétences du personnel et l'élaboration de manuels et de directives d'audit.

Lier le soutien avec le coaching et les conseils aux audits en cours nous permettra de nous concentrer sur les activités pertinentes. Le soutien suivra le plan de formation du CdC, l'approche d'audit et la politique d'introduction des manuels et des lignes directrices. Nous prendrons également en compte les formations précédentes et le développement professionnel en cours. Cette composante vise également à garantir la qualité de la planification et des rapports annuels.

Ce volet vise à développer les capacités générales d'audit en combinaison avec la façon de s'assurer que la planification annuelle et le rapport sont faits avec qualité.

**RÉSULTATS stratégiques et objectifs de l'ISC dans lesquels la composante vise à contribuer à :**

- **Résultat stratégique 1** : L'ISC contribue à la promotion de l'intégrité, de la responsabilisation et de la transparence des organismes publics en corrélation avec les priorités de l'État ;
- **Objectif stratégique 1.1** : Veiller à ce que des audits spécifiques soient effectués conformément à la stratégie économique de l'État
- **Objectif stratégique 1.2** : Promouvoir les contrôles axés sur le genre, l'inclusion et la diversité
- **Objectif stratégique 1.3** : Mener des audits des systèmes d'information
- Strategic Objective 3.1 Elaborer des outils de gouvernance interne.
- 

and guidance to ongoing audits will allow us to focus on relevant activities. The support will follow the CdC's training plan, the audit approach and the policy for introducing manuals and guidelines. We will also consider previous trainings and ongoing professional development. This component also seeks to ensure the quality of the annual planning and reporting.

**SAI Strategic outcome and objective(s) in which the component is intended to contribute to:**

- **Strategic outcome 1**: The ISC contributes to the promotion of the integrity, accountability and transparency of public bodies considering the State priorities;
- **Strategic objective 1.1**: Ensure that specific audits are carried out considering the State's economic development strategy
- **Strategic objective 1.2**: Conducting audits of gender, diversity and inclusion
- **Strategic Objective 1.3**: Conduct information systems audits
- **Strategic Objective 3.1** : Develop internal governance tools.
- **Strategic objective 3.3**: Have enough qualified and motivated staff available

- **Objectif stratégique 3.3:** Disposer d'un nombre suffisant de personnel qualifié et motivé

### C1a Planification globale de la vérification annuelle, contrôle de la qualité, assurance de la qualité et rapports

C1a Overall annual audit planning, quality control, quality assurance and reporting

**Objectif stratégique de l'ISC dans lequel la composante est destinée à contribuer :** Cette composante est destinée à fournir les bases de tous les objectifs liés à l'audit.

**SAI Strategic objective(s) in which the component is intended to contribute to:** This component is meant to provide the fundament for all other audit related objectives.

#### Capacités et défis actuels de l'ISC :

- L'ISC a fait en 2019 un plan de vérification quinquennal
- Le rapport annuel de vérification ne fait pas état des risques systémiques pour le système des finances publiques plus vaste, selon le PEFA 2018.
- Manque de documentation et normalisation des politiques et des procédures de contrôle de la qualité et d'assurance de la qualité.

#### Current SAI capacities and challenges:

- The SAI has in 2019 made a 5-year audit plan
- The annual audit report lacks reporting on systemic risks for the larger PFM system, according to the PEFA 2018.
- Lack of documentation and standardization of policies and procedures for quality control and quality assurance.

#### Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?

- Globalement, la planification des audits ainsi que les rapports sont des activités de base à la Cour des comptes. Le plan stratégique prévoit des améliorations ambitieuses dans plusieurs capacités d'audit, à la fois existantes et nouvelles. L'établissement de processus efficaces de planification, de contrôle de la qualité et de rapports constitue une plate-forme clé pour que des audits spécifiques réussissent.

#### Why prioritize project support to this area?

- Overall audit planning, quality control and reporting is the core work of the CdC. The strategic plan is ambitious when it comes to improvements in several audit capacities, both existing and new capacities. Establishing efficient processes for planning, quality control and reporting constitute a key platform for specific audits to succeed.

#### Principales activités du projet :

4. Formation sur l'évaluation des risques, et coaching et formations personnalisées pour

#### Key project activities:

1. Training on risk assessment, and coaching and customized trainings for the annual audit planning processes.
2. Advice and customized trainings for developing the CdC Public Report series and

les processus de planification de l'audit annuel.

5. Conseils et formations personnalisées pour développer la série de rapports publics de la CdC et intégrer les éléments clés dans chaque type de rapport.
6. Évaluer les procédures de contrôle qualité en place et les comparer aux exigences de la norme ISSAI 140. Déterminer les lacunes et les mesures nécessaires pour se conformer à la norme. Intégrer les procédures de contrôle qualité dans les manuels d'audit.
7. Fournir une formation au personnel à tous les niveaux sur les exigences et les procédures du système de contrôle de la qualité.
8. Engagement d'une ISC-Paire pour conduire l'assurance qualité de la mise en œuvre du système de contrôle qualité, sur la base d'un échantillon d'audits.

**Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

9. Plans d'audit annuels de meilleure qualité
10. Rapports d'audit annuels de meilleure qualité
11. Personnel d'audit compétent formé à la planification annuelle et à l'évaluation des risques
12. Système de contrôle de la qualité développé sur la base de l'ISSAI 140, y compris pour prendre des mesures pour établir une fonction d'assurance qualité.
13. Personnel d'audit formé aux exigences du système de contrôle qualité
14. Tous les responsables d'audit formés au contrôle qualité à travers un cycle d'audit
15. Rapport d'assurance qualité

integrate the key elements in each report type.

3. Assess the current quality control procedures in place and compare them to the requirements of ISSAI 140; determine the gaps and the measures necessary to comply with the standard. Incorporate the quality control procedures in the audit manuals.
4. Provide training to staff at all levels on the quality control system requirements and procedures.
5. Engagement of a peer-SAI to conduct quality assurance of the implementation of the quality control system, based on a sample of audits.

**Expected outputs as a result of project activities:**

1. Annual audit plans with enhanced quality
2. Annual audit reports with enhanced quality
3. Relevant audit staff trained in annual planning and risk assessment
4. Quality control system developed based on ISSAI 140, including to take steps for establishing a Quality Assurance function.
5. Audit staff trained in quality control system requirements
6. All audit managers coached in quality control through one audit cycle
7. Quality assurance report

## C1b Politiques et processus pour l'adoption et la mise en œuvre de manuels et de lignes directrices de vérification

C11b Policy and routines for adoption and implementation of audit manuals and guidelines

**Cette sous-composante doit permettre l'activité stratégique 3.1.2 :** Préparation et diffusion des guides d'audit.

**This sub-component is to be enable strategic activity 3.1.2:** Preparation and dissemination of audit guidelines.

### Capacités et défis actuels de l'ISC :

### Current SAI capacities and challenges:

Peu de manuels existent et ils sont en partie obsolètes. Il existe actuellement des manuels pour le contrôle de l'exécution du budget et de l'audit de performance.

Few manuals exist and they are partly outdated. Currently manuals exist for control of the execution of the budget and performance audit.

### Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?

### Why prioritize project support to this area?

- L'adoption de manuels d'audit est courante chez les ISC-Paires. Il peut être important d'avoir une aide par les Pairs sur les manuels à adopter et de disposer d'un bon processus de personnalisation et de mise en œuvre pour assurer des manuels utiles et pertinents.
- Une approche systématique et priorisée des manuels à introduire et des lignes directrices à adopter est également essentielle à l'utilisation efficace des ressources.

- There is much peer-SAI experience on adopting audit manuals, and guidance can be important to ensure useful and relevant manuals.
- A systematic and prioritized approach to which manuals to introduce, and what guidelines to have is also critical for efficient use of resources. The support shall secure the effective generation and transfer of knowledge and its embedding into the SAI management systems.

### Principales activités du projet :

### Key project activities:

8. Présenter d'autres modèles de manuels, directives et manuels pour différents types d'audit, y compris les audits (conformité et performance) de l'égalité des sexes.
9. Contribuer à une politique et à un cadre organisationnel pour lesquels les manuels et les lignes directrices doivent être adoptés. Une approche progressive de la mise en œuvre des ISSAI sera envisagée.

1. Present alternative template manuals, guidelines and handbooks for different audit types, including audits (compliance and performance) of gender equality.
2. Contribute to define an organizational policy and a framework for adopting the manuals and guidelines. A stepwise approach to ISSAIs will be considered.
3. Advice and providing coaching on a good process for customization and implementation of audit manuals and guidelines.

10. Conseils sur un bon processus de personnalisation et de mise en œuvre de manuels et de lignes directrices d'audit.

**Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

- 11. Politique d'adoption, de personnalisation et de mise en œuvre de manuels d'audit
- 12. Manuels et directives (indiqué également dans d'autres composants).

**Expected outputs as a result of project activities:**

- 1. Policy for adoption, customization and implementation of audit manuals.
- 2. Manuals and guidelines (stated also in other components).

**C1c Audits de conformité et capacités**

C1c Compliance audits and capacities

**Le soutien à ce volet contribuera à la priorité stratégique suivante du CDC :**

- 1.1.1 Effectuer des audits thématiques
- 3.3.2 Renforcement des capacités dans l'audit

**Support in this component will contribute to the following CdC strategic priority:**

- 1.1.1 Conducting thematic audits.
- 3.3.2 Capacity building in auditing

**Capacités et performances actuelles de l'ISC :**

- Le CdC et les Tribunaux financiers, dans le cadre de ses contrôles juridictionnels (« mission traditionnelle ») d'apurement des comptes, effectuent un type de vérification similaire à l'audit de conformité, bien que de portée limitée et différent dans son impact et son application.
- Aucune formation n'a été dispensée au personnel pour effectuer spécifiquement des audits de conformité. De nombreux magistrats sont encore supposés avoir beaucoup d'expérience dans l'évaluation de la conformité par le biais de contrôles juridictionnels ; après la formation, ils acquerront de nouvelles compétences et techniques qui pourraient être appliquées aux contrôles juridictionnels.
- Il n'y a pas de manuel d'audit de conformité.

**Current SAI capacities and performance:**

- The CdC and the Financial Tribunals, in the framework of its jurisdictional controls ("traditional mission") of clearance of the accounts, conduct a type of verification like compliance audit, although limited in scope and different in its impact and enforcement.
- No training has been provided to staff to conduct compliance audits specifically. Many magistrates are still assumed to have much experience in assessing compliance through jurisdictional controls; following the training they will acquire new skills and techniques that might be applied to the jurisdictional controls
- There is no compliance audit manual.

**Why prioritize project support to this area?**

Compliance audit is a core audit discipline all SAIs are expected to have, for instance to be

### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

L'audit de conformité est une discipline de vérification de base que toutes les ISC sont censées avoir, par exemple pour s'assurer que les risques liés aux achats sont audités correctement.

#### **Principales activités du projet :**

3. Orientation et coaching en cours d'emploi sur la planification, l'exécution et le reporting de quelques audits au niveau de l'entité sélectionnés.
4. Conseils pour un audit de suivi d'un audit soutenu par un projet.
5. Conseils pour l'adoption et accompagnement pour la personnalisation d'un manuel d'audit de conformité.
6. Fournir du coaching pour personnaliser les formations générales dans la discipline de l'audit, éventuellement incluses dans un programme de développement professionnel.
7. Conseils pour le renforcement d'une capacité d'audit de conformité durable dans le CdC. Cela comprend des conseils pour la gestion et le développement professionnel du personnel.
1. Les activités du projet impliqueront du personnel du CdC et des Tribunaux Financiers.

#### **Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

1. Tout le personnel d'audit concerné formés aux procédures de base de l'audit de conformité.

able to ensure that risks related to procurements are audited properly.

#### **Key project activities:**

1. On-the job guidance and coaching on planning, execution and reporting of a few selected entity level audits.
2. Guidance to a follow-up audit of a project supported audit.
3. Guidance to adoption and providing coaching for customizing a compliance audit manual.
4. Provide coaching for customizing general trainings in the audit discipline, potentially included in a professional development programme.
5. Advice to building a sustainable compliance audit capacity in the CdC. This includes guidance for management and professional development of staff.

The project activities will involve staff from both the CdC and the Financial Tribunals.

#### **Expected outputs as a result of project activities:**

1. All relevant audit staff trained in basic procedures of compliance audit.
2. Manual for compliance audit (separate or integrated in another manual)
3. 3 peer-supported compliance audits reported in public (as a separate report or included in a larger report).
4. 3 peer-supported follow-up audits

2. Manuel pour l'audit de conformité (séparé ou intégré dans un autre manuel)

3. Trois audits de conformité soutenus par des pairs, publiés en public (dans un rapport séparé ou inclus dans un rapport plus large), dont un axé sur un ou plusieurs sujets : égalité des sexes, diversité et inclusion.

4. Trois audits de suivi soutenus par les pairs.

### C1d Capacités d'évaluation des politiques publiques et d'audit de performance

C1d Public policy evaluation and performance audit capacities

**Le soutien à ce volet contribuera à la priorité stratégique suivante du CDC :**

1.1.1 Réalisation d'audits thématiques (comprend à la fois l'évaluation des politiques publiques et l'audit de performance)

3.3.2 Renforcement des capacités en matière d'audit (comprend à la fois l'évaluation des politiques publiques et les disciplines d'audit de performance)

**Les capacités actuelles et défis de l'ISC en matière d'audit de performance :**

Une vingtaine de collaborateurs sont affectés à un programme de certification en audit de performance. Il s'agit d'un programme de certification pour les auditeurs de la Cour des comptes et des Tribunaux Financiers. Il est mis en œuvre à l'ENMG, en coopération avec le

**Support in this component will contribute to the following CdC strategic priority:**

1.1.1 Conducting thematic audits (includes both public policy evaluation and performance audit)

3.3.2 Capacity building in auditing (includes both public policy evaluation and performance audit disciplines)

**Current SAI capacities and challenges performance audit:**

About 20 staff are allocated for a certification programme in performance audit. This is a certification program for auditors of the Court of Accounts and Financial Courts. It is implemented at ENMG, in cooperation with CREFIAF and the NFD project level from 2019.<sup>12</sup>

No performance audit has been completed and publicly reported.

---

<sup>12</sup> Due to the Covid-19 crisis the training is postponed.



CREFIAT et le niveau projet NFD à partir de 2019.<sup>11</sup>

Aucun audit de performance n'a été achevé et rendu public.

**Les capacités actuelles et défis de l'ISC en matière d'évaluation des politiques publiques :**

- 2 employés ont suivi une formation théorique dans cette discipline d'audit.
- 6 employés sont affectés à ce domaine de façon permanente.
- Aucune évaluation des politiques publiques n'a été effectuée et rendue publique. L'évaluation des politiques publiques a été initiée dans les sujets suivants : hygiène et assainissement
- Les principaux sujets prioritaires d'évaluation des politiques publiques pour la période de planification stratégique ont été choisis par l'ISC. Un thème abordé est la gestion générale des crises et des urgences.
- Le Parlement a pris une initiative pour l'évaluation des politiques publiques

**Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

- La loi et le Parlement s'attendent clairement à ce que l'ISC procède à des évaluations des politiques publiques.
- L'évaluation des politiques publiques est un défi technique, et la réussite de la finalisation d'un premier rapport nécessitera des conseils et un encadrement externe.

**Current SAI capacities and challenges public policy review:**

- 2 staff have undergone a thematic training in public policy evaluation.
- 6 staff are allocated to this function permanently.
- No public policy evaluation has been completed and publicly reported. Public policy evaluation has been initiated in the following topic: Hygiene and sanitation.
- Topics for public policy evaluations during the strategic planning period have been selected by the CdC. One topic considered is general management of crises and emergencies.
- The Parliament has taken an initiative for public policy evaluations

**Why prioritize project support to this area?**

- There is a clear expectation in the law as well as from Parliament that the CdC will conduct public policy evaluations.
- Public policy evaluation is technically challenging, and success in finalizing a first report will require external guidance and coaching.
- The CdC has identified some topics for public policy evaluations and performance audit linked to the key priorities of the State, which is expected having the potential of link to benefitting the lives of the citizens.
- There are many similarities and synergies between public policy evaluation and performance audit. Guidance to how to manage these challenging professional

---

<sup>11</sup> En raison de la crise de Covid-19, la formation est reportée.

- L'ISC a identifié certains thèmes pour les évaluations des politiques publiques et l'audit de performance liés aux priorités clés de l'État, qui devrait avoir un lien potentiel avec la vie des citoyens.
- Il existe de nombreuses similitudes et synergies entre l'évaluation des politiques publiques et l'audit de performance. Il est important de savoir comment gérer ces domaines professionnels difficiles dans une ISC pour réussir.
- L'audit de performance se concentre sur l'efficacité, l'efficacités et l'économie des programmes du secteur public, ce qui, dans de nombreux autres pays, a permis aux ISC de renforcer considérablement leur visibilité auprès du public et leur appréciation de leur rôle.

#### **Principales activités du projet :**

1. Conseils sur la manière d'aborder l'évaluation des politiques publiques et l'audit de performance en garantissant des synergies, et en considérant les mêmes normes et approche en fonction des attentes du Parlement et des priorités des ISC. Cela comprend l'échange d'expériences avec d'autres ISC conformes aux meilleures pratiques et la clarification des définitions et des normes, approches et méthodologies alternatives.
2. Orientation sur le terrain pour la planification, l'exécution et la communication des évaluations des politiques publiques prioritaires, par le biais d'ateliers et d'une orientation en ligne continue. Les sujets à considérer sont : l'évaluation initiée non encore terminée, les sujets identifiés par l'ISC en 2019 et la gestion des urgences par le gouvernement.

areas in a CdC is regarded as important to succeed.

- Performance audit focuses on efficiency, effectiveness and economy of public sector programmes, which in many other countries have enabled SAI's to significantly strengthen their public visibility and appreciation of their role.

#### **Key project activities:**

1. Advice on how to tackle public policy evaluation and performance auditing ensuring synergies, and considering same standards and approach depending on expectations of Parliament and CdC priorities. This includes exchanging experience with other best-practice SAIs and clarifying definitions and alternative standards, approaches and methodologies.
2. On-the job guidance for planning, execution and reporting of prioritized public policy evaluations, through workshops and continuous online guidance. Topics to consider are the initiated evaluation not yet completed, the topics identified by the SAI in 2019 and the government emergency management.
3. On-the job guidance to planning, execution and reporting of a few selected performance audits.
4. Provide customized general trainings in the public policy evaluation approach, potentially jointly with performance audit methodology and included in a professional development programme in partnership with ENMG.
5. Guidance and coaching on building sustainable functions in the CdC on public policy evaluations and performance audit,

3. Orientation en cours d'emploi pour la planification, l'exécution et la communication de quelques audits de performance sélectionnés.
4. Fournir des formations générales personnalisées sur l'approche d'évaluation des politiques publiques, éventuellement conjointement avec la méthodologie d'audit de performance et incluses dans un programme de développement professionnel en partenariat avec ENMG.
5. Orientation et coaching sur la création de fonctions durables dans l'ISC sur les évaluations des politiques publiques et l'audit de performance, y compris la gestion et le développement professionnel du personnel.
6. Conseils pour l'élaboration et la mise en œuvre de manuels et de lignes directrices pour les évaluations des politiques et l'audit de performance, liés à l'initiative du Parlement pour les évaluations des politiques publiques.

**Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

5. Une évaluation des politiques publiques appuyée par les pairs terminée et publiée
6. Deux audits de performance soutenus par des pairs publiés en public
7. Un audit de performance de suivi soutenu par les pairs
8. Dix membres du personnel (sélectionnés en tenant compte de l'égalité des sexes) ont été formés aux compétences de base en matière d'évaluation des politiques publiques et d'audit de performance
9. Manuels et / ou directives appropriées pour l'évaluation des politiques publiques et l'audit de performance

including management, and professional development of staff.

6. Advice for setting and implementing manuals and guidelines to policy evaluations and performance audit, linked to the initiative of the Parliament for public policy evaluations.

**Expected outputs as a result of project activities:**

1. 1 peer supported public policy evaluations completed and publicly reported
2. 2 peer-supported performance audits reported in public
3. 1 peer-supported follow-up performance audit
4. 10 staff (selected taking gender equality into account) trained in basic competencies in execution of public policy evaluations and performance audit.
5. Suitable manuals and/or guidelines for Public policy evaluation and performance audit

## C1e Audits et capacités en technologies de l'information

### C1e Information Technology audits and capacities

**Priorités stratégiques de l'ISC auxquelles le volet vise à contribuer :** la réalisation d'audits des systèmes d'information. Dans le plan quinquennal d'audit, plusieurs audits des systèmes d'information ont été proposés.

**Capacités et défis actuels de l'ISC :**

- Aucun audit des risques TIC n'a été effectué et signalé. Un audit lié au traitement des données sur les ressources humaines par les systèmes d'information du gouvernement a été réalisé et devrait être publié en 2020.
- Aucun membre du personnel n'a suivi de formation en audit des risques TIC
- Aucun personnel n'est spécifiquement affecté à cette démarche d'audit en permanence.

**Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

- Les systèmes TIC font partie intégrante de la gestion financière et sont utilisés pour divers programmes gouvernementaux. De nouveaux systèmes TIC ont été introduits au cours des dernières années à Madagascar, et pas encore audités.
- L'audit des systèmes TIC exige à la fois des compétences techniques et d'audit. De nombreuses ISC Paires ont l'expérience de la conduite à la fois de contrôles plus élémentaires et d'évaluations plus avancées des systèmes TIC.

**Principales activités du projet :**

1. Orientations sur le travail à la planification, à l'exécution et à la présentation des rapports d'audit qui ont la priorité, par le

**SAI strategic priorities in which the component is intended to contribute to:**

Strategic Objective 3: "Conducting audits of information systems". The five-year audit plan proposes several audits of ICT-systems.

**Current SAI capacities and challenges:**

- No audits of ICT have been reported. An audit related to the process of human resources data by the government information systems has been completed and is expected to be released in 2020.
- No staff has undergone any training in audit of ICT-risks.
- No staff are specifically allocated to building competencies in auditing ICT-risks.

**Why prioritize project support to this area?**

- ICT-systems form an integral part of financial management and is used for various government programs. New ICT-systems have been introduced over the last years in Madagascar, and not yet audited.
- Audit of ICT-systems requires both auditing and technical skills. Many peer-SAIs have experiences in conducting both more basic ICT-controls as well as more advanced assessments of ICT-systems.

**Key project activities:**

1. On-the job guidance to planning, execution and reporting of prioritized audits, through dedicated workshops and continuous guidance.
2. Provide training general trainings in the audit discipline, potentially included in a professional development programme.

biais d'ateliers dédiés et d'orientations continues. 2. Formations générales personnalisées dans la discipline d'audit, potentiellement incluses dans un programme de perfectionnement professionnel 3. Orientation à l'adoption et à la personnalisation des lignes directrices pour l'audit des risques TIC. Les directives peuvent inclure des contrôles standard liés aux TCIC qui seront effectués dans le cadre de la vérification annuelle des comptes publics.	3. Guidance to adoption and coaching for customization of guidelines for audit of ICT-risks. The guidance may include standard ICT-related controls to be done as a part of the annual audit of government accounts.
<b>Résultats escomptés à la suite des activités du projet :</b>	
1. Dix membres du personnel (sélectionné en tenant compte de l'égalité des sexes, 5 hommes, 5 femmes) formés aux procédures de base d'audit des systèmes TIC et des risques. 2. Ligne directrice ou manuel pour l'audit des systèmes TIC et des risques 3. Un audit lié aux TIC soutenus par des pairs, publiés en public	<b>Expected outputs as a result of project activities:</b> 1. 10 staff (selected taking gender equality into account) trained in basic procedures of audit of ICT-systems and risks. 2. Guideline or manual for audit of ICT-systems and risks 3. 1 peer-supported ICT-related audit reported in public

## C1f Vérifications et compétences liées au genre et à la diversité

### C1f Gender and diversity related audits and competencies

<b>Priorités stratégiques de l'ISC dans lesquelles la composante cherche à contribuer :</b> Objectif stratégique 1.2. Promouvoir les examens du genre, de l'inclusion et de la diversité	<b>SAI Strategic priorities in which the component seeks to contribute:</b> Strategic objective 1.2. Promote gender, inclusion and diversity reviews
<b>Capacités et performances actuelles de l'ISC :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les sujets d'audit liés au genre, à la diversité et à l'inclusion ont été identifiés</li> <li>- Aucun audit des questions de genre, de diversité et d'inclusion n'a été effectué</li> </ul>	<b>Current SAI capacities and performance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gender, diversity and inclusion related audit topics have been identified</li> <li>- No audits of gender, diversity and inclusion issues have been carried out</li> <li>- For its own practices related to gender, diversity and inclusion, the CdC has a gender focal point who will require further</li> </ul>

- Pour ses propres pratiques liées au genre, à la diversité et à l'inclusion, la CDC a un point focal responsable pour ces questions.

#### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

- Le sujet est une priorité élevée de l'ISC et des partenaires IDI et USAID.
- Cette composante contribuerait à l'ODD 5 « Égalité des sexes ».
- Les ressources-pairs devraient être disponibles dans le cadre du programme PAP-APP

#### **Principales activités du projet :**

1. Formation liée au sujet pour se préparer à l'audit. La formation comprendra des concepts clés, des risques, des méthodes d'audit et des exemples provenant des audits du sujet.
2. Orientation sur le travail à la planification, à l'exécution et à la présentation de 1 audit de performance ou évaluation des politiques publiques liées au genre, à la diversité et à l'inclusion

#### **Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

1. 1 audit de performance soutenue par les pairs ou évaluation des politiques publiques relatives au genre, à la diversité et à l'inclusion.
2. Des directives pour l'intégration des questions de genre dans les activités d'audit
3. 20 membres du personnel (sélectionnés en tenant compte de l'égalité des sexes, 10 femmes et 10 hommes) formés aux concepts de base et tenant compte des risques liés au genre, à la diversité et à l'inclusion.

capacity development; and the Strategic Plan states the intent of the CdC is to hire an expert on gender, diversity and inclusion.

#### **Why prioritize project support to this area?**

- The topic is a high priority of both the CdC and the partners IDI and USAID.
- This component would contribute to SDG 5 "Achieve gender equality and empower all women and girls".
- Peer-resources are expected to be available through the overall PAP-APP programme

#### **Key project activities:**

1. Topic related training to prepare for audit. The training will include key concepts, risks, audit methods and examples from audits of the topic.
2. On-the job guidance and coaching for planning, execution and reporting of 1 performance audit or public policy evaluation related to gender, diversity and inclusion

#### **Expected outputs as a result of project activities:**

1. 1 Peer-supported performance audit or public policy evaluation related to gender, diversity and inclusion reported
2. Guidelines for integrating gender issues in audit activities.
3. 20 staff (selected taking gender equality into account) trained in basic concepts and considering risks related to gender, diversity and inclusion.

## C1g Politique générale pour les audits de suivi

### C1g General policy for follow-up audits

Bien que des audits de suivi spécifiques soient pris en charge dans le cadre de la composante spécifique à la discipline d'audit, cette composante vise à permettre la politique générale et l'approche de suivi des audits.

**Le soutien à ce volet contribuera à la priorité stratégique suivante de la CDC : 3.1.6** Élaborer et mettre en œuvre un mécanisme de suivi des décisions et recommandations de l'ISC

#### **Capacités et performances actuelles de l'ISC :**

Il n'existe pas de mécanismes standard de suivi de la mise en œuvre des recommandations.

#### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

- Le suivi systématique des constatations et des recommandations de l'audit est une norme internationale clé.
- Le suivi est un moyen d'assurer et de documenter l'impact des travaux de l'audit.
- L'absence de procédures de suivi de l'audit a une incidence sur l'efficacité et la capacité de la CDC de démontrer sa valeur et ses avantages pour la société.

#### **Principales activités du projet :**

1. Conseils sur la façon de suivre les décisions et les recommandations de l'ISC dans les audits annuels et dans différentes disciplines. Cela doit être intégré dans les nouveaux manuels d'audit.
2. Conseils pour un aperçu compilé de l'état de la mise en œuvre des recommandations.

#### **Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

While specific follow-up audits will be supported as part of the audit discipline specific components, this component seeks to enable the general policy and approach to follow-up of audits.

#### **Support in this component will contribute to the following CdC strategic priority: 3.1.6**

Develop and implement a mechanism for following up the SAI's decisions and recommendations

#### **Current SAI capacities and performance:**

There are no standard mechanisms for monitoring the implementation of recommendations.

#### **Why prioritize project support to this area?**

- Systematic follow-up of audit findings and recommendations is a key international standard.
- Follow-up is a way to ensure and document impact of audit work.
- The lack of audit follow-up procedures impacts the CdC's effectiveness and ability to demonstrate its value and benefit to society.

#### **Key project activities:**

1. Advice and coaching for developing a policy to follow-up CdC decisions and recommendations for establishing a tracking system. This must be integrated in the audit manuals.
2. Advice for a compiled overview of status of implementation of recommendations.

#### **Expected outputs as a result of project activities:**

1. Manuels d'audit soutenus par le projet clarifiant les procédures de suivi
2. Aperçu compilé par les pairs de l'état de la mise en œuvre des recommandations, intégré dans le rapport d'audit annuel.
3. Rapports d'audit de suivi spécifiques soutenus par les pairs

1. Project supported audit manuals clarifying procedures for follow-up
2. Peer-supported compiled overview of status of implementation of recommendations, integrated in the annual audit report.
3. Peer-supported specific follow-up audit reports (already included in the specific audit components).

## C1h Audits financiers et capacités (priorité 2)

### C1h Financial audits and capacities (2nd priority)

#### **Approche de la CdC en matière d'audit des comptes :**

L'ISC procède à une analyse des comptes dans le cadre de la procédure du processus d'adoption du Rapport sur la mise en œuvre de la loi de finances (RELF). Il prépare également une déclaration générale de conformité entre les registres de l'ordonnateur et les comptes publics. Les deux documents, l'analyse et la déclaration générale sont transmis au Parlement.

Ces procédures, bien que similaires à l'audit financier et de conformité, ne sont pas pleinement conformes aux ISSAI.

#### **Le soutien à ce volet contribuera à la priorité stratégique suivante du CDC :**

- 1.1.1 Effectuer des audits thématiques (y compris les audits financiers)
- 3.3.2 Renforcement des capacités dans l'audit

#### **Capacités et défis actuels de l'ISC :**

- En général, le CDC manque d'expériences et de pratique en audit financier.

#### **SAI's approach to the audit of the accounts**

The CdC carries out an analysis of the accounts in the framework of the process for adopting the Report on the implementation of the Finances Law (RELF). It also prepares a general Declaration of Conformity between the records of the authorizing officer and the public accounts. Both documents, the analysis and the general declaration are forwarded to the Parliament.

These procedures, although similar to financial and compliance audit, are not fully in line with the ISSAIs.

#### **Support in this component will contribute to the following CdC strategic priority:**

- 1.1.1 Conducting thematic audits (including Financial Audits)
- 3.3.2 Capacity building in auditing.

#### **Current SAI capacities and challenges:**

- In general, the CdC lacks experience and practice in financial auditing.
- No entity level audits have been completed and reported using financial audit methodology.



- Les audits au niveau de l'entité 0 ont été effectués et déclarés à l'aide de la méthodologie d'audit financier
  - Une vingtaine de magistrats sont affectés à un programme de certification en audit financier. Il s'agit d'un programme de certification pour les vérificateurs de la Cour des comptes et des Tribunaux Financiers. Il est mis en œuvre à ENMG, en coopération avec le CREFIAF et le projet NFD à partir de 2019.
  - Il existe un manuel général d'audit financier fondé sur la norme CREFIAF.
  - Entités prioritaires pour l'audit financier sélectionné
- About 20 magistrates are allocated for a certification programme in financial audit. This is a certification program for auditors of the Court of Accounts and Financial Courts. It is implemented at ENMG, in cooperation with CREFIAF and the NFD project level from 2019.
  - There is a general financial audit manual based on the CREFIAF standard.
  - Entities prioritized for financial audit have been selected.

### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

L'audit financier vise à garantir la fiabilité et la régularité des comptes. Ceci est essentiel pour atteindre la transparence et la responsabilité et pour progresser dans la gouvernance financière. Un audit financier plus pertinent et plus opportun contribuera à faire progresser les indicateurs « Examen et audit externes » de la revue PEFA 2018.

### **Principales activités du projet :**

1. Orientations sur le travail à la planification, à l'exécution et à la présentation de quelques audits au niveau de l'entité sélectionnées.
2. Formations générales personnalisées dans la discipline d'audit, potentiellement incluses dans un programme de perfectionnement professionnel
3. Orientation à l'adoption et à la personnalisation du manuel d'audit financier.

### **Why prioritize project support to this area?**

Financial audit is aimed at ensuring the reliability and regularity of the accounts. This is key to achieve transparency and accountability and in making progress in Financial Governance. More relevant and timely Financial audit will help to make progress in the "External scrutiny and audit" indicators of the 2018 PEFA review.

### **Key project activities:**

1. On-the job guidance to planning, execution and reporting of a few selected entity level audits.
2. Provide coaching for customizing general trainings in the audit discipline, potentially included in a professional development programme.
3. Guidance and coaching to adoption and customization of financial audit manual.
4. Guidance to follow-up of specific audits
5. Advice to building a sustainable financial audit capacity in the CdC. This includes guidance for managements and professional development of staff for the audit type.

The project activities will involve staff from both the CdC and the Financial Tribunals.

4. Orientation pour le suivi des audits spécifiques
5. Conseils pour renforcer une capacité d'audit financier durable dans l'ISC. Cela comprend des conseils pour la gestion et le perfectionnement professionnel du personnel pour le type d'audit.
6. Conseils pour raccourcir les délais de production du Compte général de l'administration des finances (CGAF) et du projet de loi de Règlement.

Les activités du projet impliqueront du personnel du CdC et des Tribunaux Financiers.

**Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

1. Audits financiers soutenus par les pairs au niveau des entités sont diffusés (comme rapport distinct ou incluses dans un rapport plus vaste)
2. Personnel formé aux procédures d'audit financier
3. Manuel d'audit financier

**Expected outputs as a result of project activities:**

1. Peer-supported entity level financial audits reported in public (as a separate report or included in a larger report)
2. Staff trained in procedures of financial audit.
3. Financial audit manual

## C2 Permettre à CdC d'améliorer l'efficacité et la qualité des contrôles juridictionnels (« missions traditionnelles »)

C2 Enable CdC to improve the efficiency and quality of the jurisdictional controls (“traditional mission” audits)”) )

La « mission traditionnelle » (contrôle juridictionnel) de la CdC et du Tribunal Financier, implique l'apurement des comptes de plusieurs organismes publics et la vérification des actes comptables et ordonnateurs. Dans ce processus, les magistrats du CdC et des Tribunaux Financiers conduisent un type de vérification similaire à l'audit de conformité, bien que de portée limitée et différent dans l'impact et dans l'application du résultat.

Après l'apurement des comptes, les cas de non-conformité pourraient être déférés au procureur du CdC puis faire l'objet d'un jugement.

**Objectif stratégique de l'ISC auquel la composante est destinée à contribuer :**

2.1 Améliorer la production de l'ISC dans le cadre de sa mission traditionnelle.

**Capacités et performances actuelles de l'ISC :**

- Le jugement des comptes des comptables des entités gouvernementales rencontre encore plusieurs difficultés, notamment celles liées à la production des comptes. L'ISC commence maintenant le traitement et l'apurement des comptes produits.
- Retards importants dans l'apurement des comptes produits à la Cour ;
- Absence d'une approche fondée sur le risque ;
- Retards dans l'exécution des contrôles (manque d'infrastructures d'archivage,

The “traditional mission” (jurisdictional control) of the CdC and the Financial Tribunal, involves the clearance of accounts of several public bodies and the verification of the accounting and authorizing officers’ acts. In this process, the magistrates of the CdC and of the Financial Tribunals conduct a type of verification similar to compliance audit, although limited in scope and different in the impact and in the enforcement of the result.

After the clearance of accounts, cases of non-conformity might be referred to the CdC prosecutor and then be subject of a judging process.

**SAI strategic objective in which the component is intended to contribute to:**

2.1 Improving the SAI's output in connection with its jurisdictional control (“traditional mission”).

**Current SAI capacities and performance:**

- The judgment of the accounts of the government entity accountants still encounters several difficulties, notably those related to the production of the accounts. The CdC is now beginning the processing and clearance of the produced accounts.
- Significant delays in the clearance of accounts produced at the Court.
- Lack of a risk-based approach.

- dispersion du personnel entre différents locaux, etc.)
- Recrutement d'assistants de vérification
- Normes de contrôle applicables non utilisées ;

#### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

- Le contrôle juridictionnel fait partie intégrante du mandat juridique du CdC.
- L'ISC s'attend fortement à améliorer à la fois la rapidité et la couverture de ses contrôles.
- Améliorer cette fonction libérerait les ressources du CdC à investir dans d'autres domaines d'audit. Il est indispensable de progresser dans d'autres types d'audit.

#### **Principales activités du projet :**

1. Évaluer en partenariat avec CdC comment le processus actuel pour les contrôles juridictionnels (mission traditionnelle) est exécuté et organisé. L'évaluation précise les actions les plus importantes pour améliorer l'efficacité et la qualité. Les questions à considérer sont la méthodologie d'audit, la numérisation et l'arriéré.
2. Conseils pour l'élaboration et la mise en œuvre de documents d'orientation liés au contrôle juridictionnel
3. Conseils et formation personnalisée aux processus suivants :
  - o Jugement comptable tenu selon la méthode la plus rationnelle et la plus efficace.
  - o Révision des lois budgétaires et soutien aux pouvoirs publics.
  - o Effectuer et améliorer les examens de la mise en œuvre de la législation financière.

- Delays in carrying out the checks (lack of archiving infrastructure, dispersal of staff between different premises, etc.)
- Recruitment of verification assistants.
- Applicable auditing standards not used.

#### **Why prioritize project support to this area?**

- Jurisdictional control is a core part of the legal mandate of the CdC and the Financial Tribunals
- There is a strong expectation of the CdC to enhance both timeliness and coverage of its controls.
- To improve this function would free resources of the CdC to be invested in other audit areas. It is a pre-requirement to make progress in other audit types.

#### **Key project activities:**

1. Assess and advice in partnership with CdC how to improve the current process for the jurisdictional controls ("traditional mission") and how to cope with the backlog of account pending for clearance. That would involve identifying and implementing actions for enhancing efficiency and quality, audit methodology and digitalization. It might also include financial support for hiring workforce to deal with the backlog of accounts.
2. Advice and coach for development and implementation of guidance material related to the jurisdictional control ("traditional mission"). This will be linked to other activities of the project, in particular as regards compliance audit.
3. Advice, knowledge transfer and customized training to the following processes:
  - o Judgment of accounts kept using the most rational and effective method.

- o Faire rapport des contrôles juridictionnels (« mission traditionnelle »). Améliorer la qualité de la rédaction.

Le personnel des Tribunaux Financiers sera impliqué dans les formations et autres actions pertinentes à leurs fonctions.

**Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

4. Documents d'orientation pour les contrôles juridictionnels conformément à l'INTOSAI-P 50
5. Contrôles juridictionnels annuels et rapports basés sur de nouveaux éléments d'orientation
6. L'ensemble du personnel d'audit formé à une méthodologie mise à jour

- o Reviewing budgetary acts and support for public authorities.
- o Conducting and improving reviews on the implementation of financial legislation.
- o Reporting jurisdictional controls ("traditional mission"). Improving quality of drafting.

The staff of the Financial Tribunals will be involved in the training events and other actions relevant to their functions.

**Expected outputs as a result of project activities:**

1. Guidance material for jurisdictional controls in line with INTOSAI-P 50
2. Annual jurisdictional controls and reports based on new guidance material
3. All audit staff trained in updated methodology

## C3 Améliorer la communication externe de la CdC, y compris sa communication avec l'Assemblée nationale, le gouvernement, la société civile et les médias

Improve the CdC external communication, including its' communication with the National Assembly, Government, civil society and media

**Objectif stratégique de l'ISC dans lequel la composante est destinée à contribuer à :**

Objectif stratégique 2.2: Améliorer l'interaction et la communication avec les parties prenantes externes.

**SAI strategic objective in which the component is intended to contribute to:**

Strategic objective 2.2: Improving interaction and communication with external stakeholders.

**Statut et défis de communication :**

- Les relations avec la société civile et le grand public en sont actuellement à un stade embryonnaire. En outre, aucune mesure n'a été prise pour travailler systématiquement avec les médias.
- L'ISC a du mal à se faire connaître, à faire connaître sa mission, ses procédures et les

**Status and challenges of communication:**

- The relations with civil society and the general public are currently at an embryonic stage. Furthermore, no steps have been taken to systematically work with the media.
- The CdC faces difficulties in making itself known, in making its mission, procedures and the results of its work known to all

résultats de son travail à toutes les parties prenantes. Elle souffre d'une mauvaise visibilité en raison de ce manque de communication et ne peut donc pas avoir d'impact durable et positif sur la gouvernance financière du pays et dans la vie quotidienne du citoyen.

- En conséquence, l'ISC a déjà développé une stratégie de communication en partenariat avec IDI en 2019 dans le cadre du programme d'engagement des parties prenantes. Cette stratégie définit l'objectif, le mécanisme et les instruments de communication spécifiques à chaque intervenant (pouvoirs exécutifs, législatifs ou judiciaires, entités contrôlées, médias, sociétés civiles et citoyens, etc.). Le personnel de l'ISC a été affecté à l'engagement des parties prenantes et a participé au programme IDI 2017-19.

#### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

Une communication régulière avec les parties prenantes extérieures, y compris les médias et la société civile, est essentielle pour renforcer la confiance des citoyens dans les institutions publiques.

#### **Activités clés du projet :**

1. Contribuer à la mise en œuvre globale de la stratégie de participation des intervenants et utiliser cette stratégie pour obtenir des conseils et de la formation.
2. Conseils et coaching pour l'élaboration d'un plan de communication. Cela impliquerait :
  - Identifier les utilisateurs potentiels des rapports de CdC et déterminer comment les parties prenantes ciblées utilisent et perçoivent ces rapports.

stakeholders. It suffers from poor visibility because of this lack of communication and thus cannot have a sustained and positive impact on the financial governance of the country and in the daily life of the citizen.

- As a result, the ISC has already developed a communication strategy in partnership with IDI in 2019 as part of the stakeholder engagement programme. This strategy defines the objective, the mechanism and the communication instruments specific to each stakeholder (executive, legislative or judicial powers, controlled entities, media, civil societies and citizens, etc.). CdC's staff has been allocated for stakeholder engagement and took part in the IDI stakeholder programme.

#### **Why prioritize project support to this area?**

Regular communication with external stakeholders, including media and civil society, is a key to building citizens' confidence in public institutions.

#### **Key project activities:**

1. Contribute to the overall implementation, monitoring and evaluation of the stakeholder involvement strategy, and utilize this strategy for advice and training.
2. Advice and coaching for developing a communication plan. That would involve:
  - identify potential users of CdC's reports and determine how targeted stakeholders use and perceive these reports.
  - Sensitization of stakeholders: auditees, jurisdictions, institutions, media, civil society, CSO... That would involve explaining the importance of CdC mandate, how CdC function and how to

- Sensibilisation des parties prenantes : entités auditées, juridictions, institutions, médias, société civile, OSC ... Cela impliquerait d'expliquer l'importance du mandat du CdC, comment fonctionne le CdC et comment capturer les informations clés et les conclusions des rapports d'audit.
  - Introduire des outils pratiques pour communiquer efficacement les résultats d'audit, les recommandations, les mesures correctives et les fonds récupérés.
  - Déterminer comment les rapports d'audit pourraient être rendus plus accessibles et utiles grâce à des entretiens et à des groupes de discussion avec des représentants des médias, de la société civile, des donateurs, de l'Assemblée nationale et d'autres institutions du GOM.
  - Examiner comment les parties prenantes de la société civile qui travaillent sur les questions de genre, de diversité et d'inclusion pourraient être engagées en particulier, et explorer comment le travail de communication du CdC peut également impliquer les hommes et les femmes.
3. Donner des conseils pour développer le site Web du CdC, en s'appuyant sur le soutien financé par la BM
  4. Fournir des conseils et du coaching pour développer un protocole de base pour approcher les médias. Cela impliquerait :
    - Formation et animation d'une conférence de presse pour le rapport d'audit annuel.
    - Organiser un briefing « pilote » sur un rapport d'audit public sélectionné.
- capture key information and findings from the audit reports.
- Introduce practical tools to communicate effectively audit findings, recommendations, corrective measures and funds recovered.
  - Determine how audit reports could be made more accessible and useful through interviews and focus groups with representatives from media, civil society, donors, National Assembly and other GOM institutions.
  - Consider how stakeholders in civil society that work on gender, diversity and inclusion issues could be engaged in particular, and explore how the communications work of the CdC can equally engage both male and female stakeholders.
3. Give advice for developing the CdC website, building on support funded by WB
  4. Provide advice and coaching for developing a basic protocol for approaching media. That would involve:
    - training and facilitation of press conference for the annual audit report.
    - Organize a “pilot” briefing on a selected public audit report.
    - Train and mentor CdC officials in conducting briefings on report findings to the media.
  5. Train the CdC leadership and relevant staff in effective outreach within the country context.
  6. Organizing and participating in National initiatives advocating for good governance and good administration. This could include topics as integrity, performance,

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former et encadrer les responsables du CdC dans la conduite de briefings sur les conclusions du rapport aux médias.</li> </ul>	transparency, gender, inclusion and diversity.
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Former les dirigeants de la CDC et le personnel compétent à une sensibilisation efficace dans le contexte national.</li> <li>6. Organiser et participer aux initiatives nationales prônant la bonne gouvernance et la bonne administration. Cela pourrait inclure des sujets tels que l'intégrité, la performance, la transparence, le genre, l'inclusion et la diversité.</li> </ol>	<p><b>Expected outputs as a result of project activities:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CdC staff trained on effective outreach communication tools.</li> <li>2. A targeted group of journalists and civil society representatives is identified and trained on documents produced by the CdC.</li> <li>3. Pilot media briefing is conducted on a public audit report</li> <li>4. Communications plan and other outreach policies and procedures developed and implemented.</li> </ol>
<p><b>Résultats escomptés à la suite des activités du projet :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le personnel de la CdC a reçu une formation sur les outils efficaces de communication de proximité.</li> <li>2. Un groupe ciblé de journalistes et de représentants de la société civile est identifié et formé sur les documents produits par le CdC.</li> <li>3. Une séance d'information pilote sur les médias est menée sur un rapport d'audit public</li> <li>4. Plan de communication et autres politiques et procédures de sensibilisation élaborées et mises en œuvre.</li> </ol>	

## C4 Contribuer à l'amélioration du cadre constitutionnel et juridique de la CDC

Contribute to the improvement of the CdC's constitutional and legal framework

**Objectif stratégique de l'ISC dans lequel la composante vise à contribuer :**

Objectif stratégique 2.3: Améliorer le cadre constitutionnel et juridique de l'ISC.

**SAI Strategic objective(s) in which the component is intended to contribute to:**

Strategic objective 2.3: Improving the constitutional and legal framework of the CdC.  
Strategic objective 2.4. Contribute to the



Objectif stratégique 2.4. Contribuer à l'autonomie fonctionnelle, administrative et financière de l'ISC.

**Statut et défi du cadre juridique :**

- L'indépendance de l'ISC n'est pas explicitement mise dans la Constitution ou la loi de 2004 régissant l'ISC.
- En particulier l'autonomie administrative, financière et organisationnelle, comme l'exige le principe 8 de la déclaration du Mexique (INTOSAI-P 10), sont des défis. Les principales lacunes comprennent : a) La CDC n'a pas le droit de faire appel directement au Parlement en matière d'allocation budgétaire. B) La CDC n'a pas l'autonomie nécessaire pour utiliser les fonds qui lui sont alloués. C) Le pouvoir décisionnel de la CDC à l'égard de sa propre organisation interne
- La législation ne protège pas non plus suffisamment le chef de l'ISC

**Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

- L'indépendance est fondamentale pour l'efficacité de l'ISC, comme l'indiquent clairement deux résolutions de l'ONU.
- Les normes et les lignes directrices de l'INTOSAI soulignent l'importance d'un cadre constitutionnel et juridique approprié et efficace qui énonce l'indépendance et le mandat de l'ISC, y compris la liberté de mener les travaux nécessaires pour remplir son mandat. L'ISC a également besoin de ressources financières et humaines suffisantes et d'un accès à l'information pour mener à bien ses travaux conformément à son mandat et aux normes INTOSAI.

functional, administrative and financial autonomy of the CdC.

**Status and challenges of the legal framework:**

- Independence of the CdC is not explicitly put in the Constitution or the law of 2004 governing the CdC.
- Especially administrative, financial and organizational autonomy, as required by principle 8 of the Mexico declaration (INTOSAI-P 10), are challenges. Key gaps include a) The CdC does not have the right to appeal directly to Parliament in matters of budgetary allocation. B) The CdC does not have autonomy to use the funds allocated to it. C) The decision-making power of the CdC regarding its own internal organization
- The legislation also does not give enough protection for the Head of SAI

**Why prioritize project support to this area?**

- Independence is fundamental for SAI effectiveness, as clearly stated in two UN resolutions.
- INTOSAI principles, standards and guidelines stress the importance of an appropriate and effective constitutional and legal framework that spells out the independence and mandate of the SAI, including the freedom to conduct the work necessary to meet its mandate. The SAI also needs sufficient financial and personnel resources and access to information to conduct its work in accordance with its mandate and INTOSAI standards.
- The current political situation may enable a revised legislation. Key government stakeholders did in meetings in January 2020 express clear commitment for a

- La situation politique actuelle peut permettre une législation révisée. Les principaux intervenants du gouvernement qui ont participé aux réunions de janvier 2020 expriment clairement leur engagement en faveur d'une loi de vérification révisée avec une plus grande indépendance pour l'ISC.
- L'IDI peut, grâce à son cours de travail sur l'indépendance, fournir un soutien en utilisant des ressources homologues mondiales et régionales

#### **Activités clés du projet :**

1. Élaborer une stratégie d'amendements juridiques et d'engagement des parties prenantes sous la direction de la CDC
2. Analyser le cadre juridique actuel par l'examen des documents et des entretiens avec les principaux intervenants comme la gestion de la CDC, le ministère de la Justice, le ministère des Finances, l'Assemblée nationale, Sénat, les donateurs internationaux et la société civile et les médias.
3. Conseils techniques pour un nouveau cadre juridique révisé, compte tenu des normes internationales, du contexte local et de la faisabilité
4. Conseils et soutien financier pour l'engagement des parties prenantes et les événements de plaidoyer liés au cadre juridique

#### **Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

1. Rapport écrit avec analyse du cadre juridique actuel régissant la CDC, ses limites et ses défis
2. Ensemble de présentation des modifications proposées au cadre juridique

revised audit act with greater independence for the CdC.

- IDI can through its independence workstream provide support utilizing global and regional peer resources

#### **Key project activities:**

1. Advice for carrying out an analysis of the current legal framework through document review and interviews with key stakeholders as CdC management, Ministry of Justice, Ministry of Finance, National Assembly, Senate, international donors and civil society and media.
2. Technical advice for a revised new legal framework, considering international standards, the local context and feasibility
3. Under the leadership of CdC, provide advice for and financial support for developing a strategy for introducing the legal amendments in the law, for engaging the stakeholder and for carrying out events advocating for the new legal framework.

#### **Expected outputs as a result of project activities:**

1. Written report with analysis of the current legal framework governing the CdC, its' limitations and challenges
2. Presentation package of proposed changes to the legal framework
3. A revised bill for the CdC in accordance to the INTOSAI standards submitted for enactment
4. Increased awareness and support among key decision makers and stakeholders

3. Un projet de loi révisé pour l'ISC conformément aux normes INTOSAI soumises à l'adoption
4. Sensibilisation et soutien accrus parmi les principaux décideurs et intervenants

## C5 Renforcer la gestion stratégique et les principaux systèmes de gouvernance interne pour la transparence et la responsabilisation de CdC

C5 Strengthen strategic management and core internal governance systems for CdC's own transparency and accountability

### C5a Stratégique du changement

C5a Strategic change management and resource planning

La gestion stratégique des ISC comprend des politiques, des stratégies et des techniques destinées à orienter l'attention et le comportement de la haute direction et du personnel de l'ISC à l'égard de l'amélioration continue et holistique des performances de l'ISC, en fonction des résultats et des extrants stratégiques. Elle le fait en tenant compte explicitement de l'environnement de gouvernance et d'économie politique dans lequel fonctionne l'ISC et des attentes des principales parties prenantes de l'ISC.

**Objectif stratégique de l'ISC dans lequel la composante est destinée à contribuer :** cette composante devrait contribuer indirectement à tous les objectifs stratégiques, car la gestion du changement stratégique est considérée comme une condition fondamentale pour une mise en œuvre réussie du plan stratégique. Une contribution directe à l'objectif stratégique est attendue :

2.2 Contribuer à l'établissement d'une autonomie fonctionnelle, administrative et financière

Strategic Management for SAIs involves policies, strategies and techniques intended to direct SAI top management and staff's attention and behavior towards the continuous and holistic improvement of SAI performance in line with strategic outcomes and outputs. It does so by also explicitly factoring in the broader governance and political economy environment in which the SAI operates and the expectations of the key SAI stakeholders.

**SAI Strategic objective(s) in which the component is intended to contribute to:** This component is expected to indirectly contribute to all strategic objectives, as strategic change management is seen as a fundamental condition for successful implementation of the strategic plan. A direct contribution to the strategic objective is expected:

2.2 Contribute to establishing functional, administrative and financial autonomy

2.4.2 Plaidoyer pour l'allocation d'un budget de fonctionnement adéquat

2.4.2 Advocacy for the allocation of an adequate operating budget

3.1 Développer des outils de gouvernance interne

3.1 Developing internal governance tools.

**Capacités et défis actuels de l'ISC :**

- Seulement 20 % des activités du plan stratégique 2013-2017 ont été mises en œuvre
- Budget gouvernemental insuffisant pour l'ISC - besoin fort de prioriser et d'utiliser les ressources existantes bien, et d'engager les parties prenantes pour plus de ressources
- Le personnel de l'ISC a été affecté à la gestion de l'ensemble des fonctions de planification, de surveillance et de reporting de l'ISC.
- Les services de soutien existants ne sont pas en mesure d'offrir un soutien suffisant en raison d'un manque de coordination avec les activités de contrôle. Il est nécessaire de créer des structures administratives plus fortes (comme le Secrétariat général).
- L'ISC a un plan opérationnel annuel, mais elle n'a pas de système interne de surveillance et d'évaluation, et n'a pas encore présenté de rapport annuel sur le rendement de l'ISC.

**Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

- On suppose que la gestion stratégique du changement et l'engagement des intervenants sont essentiels pour progresser dans tous les autres domaines.
- Le CDC a une lacune dans la dotation, en particulier les auditeurs adjoints (vérificateurs).
- Le CdC a également identifié plusieurs besoins d'investissements plus importants, tels que pour les TIC et le nouveau siège social, qui nécessitent un engagement actif avec le gouvernement pour assurer des budgets plus importants.

**Current SAI capacities and challenges:**

- Only 20 % of the activities of the strategic plan 2013-17 were implemented
- Insufficient government budget for the SAI – strong need to prioritize and utilize existing resources well and engage stakeholders for more resources.
- No section is allocated to manage overall SAI planning, monitoring and reporting functions.
- Existing services are not able to provide enough support due to a lack of coordination with control activities. There is a need to create stronger administrative structures (such as the General Secretariat).
- The CdC has an annual operational plan, but lacks an internal system for monitoring and evaluation, and has not yet submitted an annual SAI performance report.

**Why prioritize project support to this area?**

- It is assumed that strategic change management and stakeholder engagement are critical for progress in all other areas.
- The CdC has a gap in staffing, especially assistant auditors (vérificateurs). The CdC also has identified several needs for larger investments, such as for ICT and new headquarter, which require an active engagement with the government to ensure greater budgets.
- The support to resource mobilization can contribute to reduce the gap, and strategic change management can enable

- L'appui à la mobilisation des ressources peut contribuer à réduire l'écart, et la gestion du changement stratégique peut permettre une plus grande utilisation par les ISC des ressources existantes.

#### **Principales activités du projet :**

1. Orientation en matière de gestion stratégique, de planification interne, de suivi, de rapport et d'évaluation. Cela comprendrait les réunions et événements de gestion et les rapports trimestriels et annuels du CdC.
2. Conseils pour la présentation des besoins budgétaires dans le processus budgétaire annuel et pour les partenaires de développement potentiels.
3. Conseils et formation en gestion du changement.
4. Conseils pour un examen à mi-parcours du plan stratégique (en combinaison avec un examen à mi-parcours du projet), y compris l'évaluation de certains indicateurs du CMP ISC.
5. Mener en partenariat avec le CdC une évaluation ISC PMF, et faciliter l'élaboration d'un nouveau plan stratégique sur la base de celui-ci.

#### **Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

1. Plan opérationnel annuel
2. Rapports trimestriels montrant l'avancement du plan opérationnel
3. Rapport annuel sur le rendement des ISC soumis en public
4. Tous les employés sont sensibilisés et les principaux gestionnaires sont formés à la gestion du changement

greater SAI utilization of existing resources.

#### **Key project activities:**

1. Guidance to strategic management, internal planning, monitoring, reporting and evaluation. That would include management meetings and events and quarterly, and annual CdC reports.
2. Advice for presenting the budget needs in the annual budget process and for potential development partners.
3. Advice and training in change management.
4. Advice for a mid-term review of the strategic plan (in combination with mid-term review of the project), including assessment of selected SAI PMF indicators.
5. Conduct in partnership with the CdC a SAI PMF assessment, and facilitate development of a new strategic plan based on this.

#### **Expected outputs as a result of project activities:**

1. Annual operational plan
2. Annual Budget proposal by the CdC including updated analysis and justification on resources needed and on investment projects.
3. Quarterly reports showing progress of operational plan
4. Annual CdC Performance report submitted in public.
5. All staff sensitized and key managers coached in change management.
6. Mid-term review of the strategic plan.
7. SAI PMF assessment.

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Examen à mi-parcours du plan stratégique, y compris l'évaluation de certains indicateurs du CMP ISC.</li> <li>6. Mener en partenariat avec l'ISC une évaluation du CMP des ISC et faciliter l'élaboration d'un nouveau plan stratégique sur la base de cela.</li> <li>7. Évaluation ISC PMF.</li> <li>8. Nouveau plan stratégique</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. New strategic plan</li> </ol> |
|--|---|

## C5b Code d'éthique

### Code of ethics

#### **Priorités stratégiques dans lesquelles le composant est destiné à soutenir :**

2.2 Contribuer à l'établissement d'une autonomie fonctionnelle, administrative et financière

2.4.2 Plaidoyer pour l'allocation d'un budget de fonctionnement adéquat

#### **Capacités et défis actuels des ISC :**

Le CdC, avec le soutien du CREFIAF, a mis en place un projet de développement d'un Code d'Ethique. Le projet est en phase de planification initiale.

#### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

Les ISC devraient donner l'exemple. Avoir un code d'éthique mis à jour où la mise en œuvre est surveillée et intégrée aux systèmes de contrôle interne des ISC est une attente fondamentale pour une ISC.

#### **Principales activités du projet :**

#### **Strategic priorities in which the component is meant to support:**

Strategic outcome 3: promote a culture of transparency and performance to be a model role institution.

2.2 Contribute to establishing functional, administrative and financial autonomy

2.4.2 Advocacy for the allocation of an adequate operating budget

#### **Current SAI capacities and challenges:**

The CdC, with the support of CREFIAF has set up a project to develop a Code of Ethics. The project is in the initial planning phase.

#### **Why prioritize project support to this area?**

SAIs are expected to lead by example. Having an updated Code of Ethics where implementation is monitored and integrated with SAI internal control systems is a basic expectation to a SAI.

#### **Key project activities:**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseils pour un nouveau code de déontologie, basé sur la norme INTOSAI</li> <li>2. Formation en éthique, formation aux dilemmes et exemples réels</li> <li>3. Formation sur la façon de s'assurer que le code d'éthique est bien intégré dans le processus de vérification</li> <li>4. Conseils sur la manière de garantir que le Code d'éthique est conforme à la législation existante concernant le harcèlement sexuel, l'égalité de traitement et la non-discrimination et exige le respect de cette législation.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Advice and coaching for developing a new Code of Ethics, based on the INTOSAI standard and with the support of CREFIAF.</li> <li>2. Training in ethics. That would involve how to ensure that ethics is well integrated in the audit process, identifying risks and confronting dilemmas using real examples.</li> <li>3. Advice on how to monitor and ensure the code of ethics is complied with.</li> <li>4. Advice on how to ensure that the Code of Ethics complies with existing legislation regarding sexual harassment, equal treatment, and non-discrimination and requires adherence to such legislation.</li> </ol>
<p><b>Résultats escomptés à la suite des activités du projet :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Code d'éthique conforme aux normes internationales</li> <li>2. Tout le personnel formé au Code d'éthique</li> </ol>	<p><b>Expected outputs as a result of project activities:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Code of ethics in line with international standards</li> <li>2. All staff trained in the code of ethics</li> </ol>

## C6 Utilisation accrue des outils et des logiciels numériques pour améliorer la qualité de l'audit et l'efficacité organisationnelle

C6 Introduce digital tools and software for better audit quality and organizational efficiency

### C6a Élaborer une stratégie des TIC et mettre en place des systèmes de base de gestion des TIC

C6a Develop an ICT-strategy and establish basic ICT-management systems

**Objectif stratégique de l'ISC dans lequel le composant est destiné à contribuer :** l'objectif stratégique de développer des outils de gouvernance interne comprend également un plan d'organisation d'un système d'archives électroniques.

#### Capacités et défis actuels de l'ISC :

- Pas de personnel dédié à la gestion des TIC

**SAI Strategic objective(s) in which the component is intended to contribute to:** The strategic objective of Develop internal governance tools includes also a plan to have an electronic archive system.

#### Current SAI capacities and challenges:

- No dedicated staff for ICT-management
- No specific ICT-strategy and action plan

- Pas de stratégie et de plan d'action spécifiques aux TIC

### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

La capacité de base des ISC à gérer les TIC est une condition préalable à l'introduction réussie de nouveaux outils TIC et à leur utilisation durable dans le temps.

#### **Principales activités du projet :**

1. Fournir une évaluation actualisée de la capacité actuelle des TIC et des actions prioritaires pour la dotation en personnel, les systèmes, le matériel et les logiciels, en utilisant les outils existants dans la communauté de l'INTOSAI (comme la méthodologie d'auto-évaluation informatique « ITSA » de l'EUROSAI)
2. Orientation pour développer une stratégie TIC, en considérant d'autres stratégies TIC SAI et stratégies TIC d'autres institutions gouvernementales à Madagascar
3. Conseils pour développer des routines de base pour la gestion des TIC, y compris des conseils sur la façon de saisir et d'utiliser les données des systèmes de gestion de l'information du gouvernement.
4. Formation à la gestion de projet, notamment liée à la mise en œuvre de projets TIC

#### **Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

1. Stratégie TIC comme base pour une utilisation générale améliorée des outils TIC et des logiciels
2. 10 membres du personnel formés à la gestion de projet de projets TIC

### **Why prioritize project support to this area?**

Basic CdC management capacity of ICT is a pre-condition for successful introduction of new ICT-tools and sustainable use of these over time.

#### **Key project activities:**

1. Provide an updated assessment of the current ICT-capacity and prioritized actions for staffing, systems, hardware and software, utilizing existing tools in the INTOSAI community (as the EUROSAI IT Self-Assessment methodology "ITSA")
2. Guidance to develop an ICT-strategy, through considering other CdC ICT-strategies and ICT-strategies of other government institutions in Madagascar
3. Guidance to develop basic routines for ICT-management, including advice on how capture and use data from the Government Information Management systems.
4. Training in ICT project management

#### **Expected outputs as a result of project activities:**

1. ICT-strategy as a basis for a general enhanced use of ICT-tools and software
2. Basic routines for ICT-management
3. All relevant staff informed and trained in the basic ICT routines.
4. 10 staff trained in ICT project management



3. Développement de routines de base pour la gestion des TIC dans l'ISC
4. Tous les employés sont informés et formés aux routines de base des TIC qui les concernent

## C6b Les outils TIC et Internet

### C6b ICT-tools and internet

Si elle n'est pas fournie par l'intermédiaire des fonds gouvernementaux ou d'autres partenaires, le projet financera l'infrastructure suivante pour assurer une bonne communication :

- Outils de vidéoconférence dans les salles de réunion
- Connexion Internet au bureau

Un ensemble d'outil numériques sera également fourni sur une base limitée aux équipes d'audit. Il s'agit d'une tablette ou d'un téléphone avec carte SIM que les équipes d'audit peuvent utiliser sur le terrain pour communiquer avec les conseillers. Par un tel outil, le projet permet aux conseillers et aux auditeurs d'être connectés également sur le terrain.

Cette activité est considérée haut priorité et devra être anticipé en 2020 et 2021.

If not provided through the government funds or other partners, the project will fund the following infrastructure to ensure good communication:

- Videoconference tools in meeting rooms
- Internet connection in the office

A digital audit team package will also be provided on a limited basis to audit teams. This is a tablet or phone with sim card that audit teams can use in the field and communicate with advisors through. By such a tool, the project enables advisors and auditors to be connected also in the field.

This activity is considered high priority and will be scaled up in 2020 & 2021.

## C6c Numérisation du processus d'audit et des archives

### C6c Digitalization of the audit process and archives

**Objectif stratégique de l'ISC dans lequel le composant est destiné à contribuer :** l'objectif stratégique de développer des outils de gouvernance interne comprend également un

**SAI Strategic objective(s) in which the component is intended to contribute to:**

plan d'organisation d'un système d'archives électroniques.

#### **Capacités et défis actuels de l'ISC :**

- Le processus de contrôle n'est pas assisté par un programme électronique. Grâce au soutien de PASIE, l'ISC a commencé la formation et l'adoption d'un outil d'audit.
- L'archivage des données probantes de la vérification est fondé sur des documents, ce qui comporte des risques de perte de preuves, moins d'accessibilité et de grands besoins en stockage physique. Par exemple, la documentation fournie par le gouvernement malgache pour remplir le rapport annuel à elle seule totalise environ 1,5 tonne métrique par an.

#### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

- Un outil d'audit électronique peut avoir une contribution importante à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de l'audit. Bien que la plupart des ISC visent à numériser leur processus d'audit, beaucoup ont eu du mal à adopter des outils d'audit électronique. Le soutien technique au fil du temps et l'apprentissage de pairs qui ont réussi à adopter des outils électroniques sont supposés importants pour réussir.
- Le système papier actuel entraîne des inefficacités et des incohérences dans la gestion des dossiers, le suivi d'audit et l'assurance que les jugements antérieurs puissent être rapidement mentionnés par l'ensemble de la CDC et des Tribunaux Financiers.

#### **Principales activités du projet :**

1. S'appuyant sur les efforts continus, des conseils à un projet dirigé par l'ISC pour

The strategic objective of Develop internal governance tools includes also a plan to have an electronic archive system.

#### **Current SAI capacities and challenges:**

- The audit process is not assisted by an electronic programme. Through the support of PASIE, the CdC has started training and adoption of an audit tool.
- Archiving of audit evidence is paper based, which involves risks of losing evidence, less accessibility and large needs for physical storage. For example, the documentation provided by the Malagasy government to complete the annual report alone total approximately 1.5 metric tons annually.

#### **Why prioritize project support to this area?**

- An electronic audit tool can have a significant contribution to enhanced audit quality and efficiency. While most SAIs aim at digitalizing their audit process, many have struggled to adopt electronic audit tools. Technical support over time and learning from peers that has succeed in adopting electronic tools is assumed important to succeed.
- The current paper-based system causes inefficiencies and inconsistencies in records management, conducting audit follow-up and ensuring that prior judgements can be quickly referenced across the CdC and Financial Tribunals.

#### **Key project activities:**

1. Building on ongoing efforts, advice to a CdC-led project to digitalize the audit process and archiving system, using best practices for project management of ICT-projects.

<p>numériser le processus d’audit et le système d’archivage, en utilisant les meilleures pratiques pour la gestion de projets.</p> <p>2. Soutien financier au système de numérisation et aux achats connexes, si nécessaire, le budget du projet le permet et il peut être maintenu après la période du projet.</p> <p>3. Contribuer à la formation et à l’orientation pour la mise en œuvre de l’outil électronique</p> <p><b>Résultats escomptés à la suite des activités du projet :</b></p> <p>1. Plan de projet d’outils TIC, y compris l’évaluation des systèmes alternatifs</p> <p>2. Outil TIC pour le processus d'audit et l'archivage acquis et mis en œuvre</p> <p>3. Tout le personnel a reçu une formation de base et des conseils sur l'utilisation de l'outil TIC</p>	<p>2. Financial support to the digitalization might be considered if necessary, provided that funds are available in the budget and ensuring its sustainability after the project period.</p> <p>3. Contribute to training and guidance for implementation of the electronic tool</p> <p><b>Expected outputs as a result of project activities:</b></p> <p>1. Launching the ICT-tool project, including the assessment of alternatives and the plan for implementing the tool.</p> <p>2. Conception of an ICT-tool prototype for the audit process and archiving.</p> <p>3. All staff have received basic training and guidance in the use of the ICT-tool.</p>
--	---

## C6d Adoption et utilisation d'un outil d'analyse logicielle pour l'échantillonnage et l'analyse statistiques (priorité 2)

C6d Adoption and use of software analysis tool for statistical sampling and analysis (2<sup>nd</sup> priority)

**Objectif stratégique l’ISC soutenus par cette composante :** L'introduction et la formation aux outils d'analyse de logiciels peuvent en général améliorer les qualités d'audit. Pour construire en particulier les objectifs 1.1.1 Réaliser des audits thématiques (y compris des audits financiers) et 3.3.2 Renforcement des capacités en audit

### **Capacités et performances actuelles de l’ISC :**

L'ISC a MS Excel et l'utilise pour les techniques d'analyse quantitative de base.

**SAI Strategic objective(s) supported by this component:** Introducing and training in software analysis tools can in general enhance audit qualities. In particular build 1.1.1 Conducting thematic audits (including Financial Audits) and 3.3.2 Capacity building in auditing

### **Current SAI capacities and performance:**

The SAI has MS Excel and uses this for basic quantitative analysis techniques.

### **Why prioritize project support to this area?**

### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

Les informations comptables sont disponibles sous forme électronique, permettant une analyse plus sophistiquée à l'aide de techniques avancées. Cela peut permettre un processus d'audit plus efficace et une approche systématique de l'audit basé sur les risques.

#### **Principales activités du projet :**

1. Identifier les données quantitatives disponibles du gouvernement malgache et les fonctions requises nécessaires à l'analyse quantitative par le CdC en relation avec les travaux d'audit
2. Évaluer les compétences actuelles en analyse de données parmi les magistrats et concevoir et dispenser une formation personnalisée en analyse de données à l'aide d'Excel et d'autres outils similaires
3. Sélectionner et introduire un nouvel outil logiciel pertinent pour CdC
4. Conseils sur le terrain pour l'exécution de quelques audits sélectionnés à l'aide d'outils logiciels pour analyser les données quantitatives

#### **Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

1. Évaluation des besoins en outils logiciels pour l'analyse des données électroniques par le CdC dans les activités d'audit
2. Tous les magistrats formés à l'utilisation de base des logiciels d'échantillonnage et d'analyse quantitative

Accounting information is increasingly available in electronic form, enabling more sophisticated analysis using advanced techniques. This can enable a more efficient audit process and systematic approach to risk-based auditing.

#### **Key project activities:**

1. Identify available quantitative data from the Malagasy government and required functions needed for quantitative analysis by the CdC in relation to audit work
2. If necessary, introduce a new software tool relevant for CdC, enabling faster, more accurate analysis of data collected, including data located in GOM IT systems.
3. Assess current data analysis skills among magistrates. Design and deliver a customized training and on-the-job guidance for use of software tools to analyze data in relevant audits (integrated with activities in project objective 1)

#### **Expected outputs as a result of project activities:**

1. Assessment of software tool needs for CdC's analysis of electronic data in audit activities
2. Relevant magistrates trained in basic use of software for sampling and quantitative analysis.

## C7 Permettre à l'ISC d'avoir un nombre suffisant de personnel qualifié et motivé disponibles

Enable CdC to have a sufficient number of qualified and motivated staff available

Les ISSAI stipulent qu'une ISC devrait établir des politiques et des procédures conçues pour lui fournir l'assurance raisonnable qu'elle dispose de ressources humaines suffisantes avec la compétence, les capacités et l'engagement envers les principes éthiques pour mener à bien son travail conformément aux normes et aux exigences légales pertinentes. En outre, les normes stipulent qu'une SAI devrait avoir une stratégie de perfectionnement professionnel, y compris la formation, qui est basée sur les niveaux de qualification, d'expérience et de compétence requises pour effectuer le travail de l'ISC.

ISSAIs state that a SAI should establish policies and procedures designed to provide it with reasonable assurance that it has enough human resources with the competence, capabilities, and commitment to ethical principles to carry out its work in accordance with relevant standards and legal requirements. Further, the standards state that a SAI should have a professional development strategy, including training, that is based on the levels of qualification, experience, and competence required to carry out the SAI's work.

### C7a Un plan de formation global et un programme de perfectionnement professionnel

HR-strategy and plan for training and professional development

#### **Priorités stratégiques de l'ISC pour lesquelles le soutien doit contribuer :**

3.1.7 Elaboration et mise en œuvre d'une politique de GRH (prévision, effectif, emploi, compétence)

3.3.1 Préparation et mise en œuvre d'un plan de formation et de développement

#### **Capacité et défis existants de la CDC :**

La CDC a besoin d'une politique de gestion des ressources humaines, y compris le déploiement de capacités professionnelles, ainsi que l'établissement d'un cadre général d'évaluation et d'assurer la motivation pour le rendement individuel de son personnel.

En ce qui concerne le recrutement, la CDC a besoin de procédures plus adaptées pour pallier

#### **SAI Strategic priorities in which support is to contribute to:**

3.1.7 Preparation and implementation of an HRM policy (forecasting, workforce, employment, skills).

3.3.1 Preparation and implementation of a training and development plan.

#### **CdC existing capacity and challenges:**

The CdC needs a human resources management policy, including the deployment of professional capabilities, as well as the establishment of a general framework for evaluation and ensuring the motivation for the individual performance of its staff.

son manque de personnel, en particulier dans le personnel de vérification.

**Principales activités du projet :**

1. Conseils pour une évaluation des besoins de formation, de perfectionnement professionnel et de recrutement. Cette évaluation pour tenir compte du nombre et du type de personnel nécessaires aux niveaux central et régional pour atteindre le mandat et les objectifs stratégiques de la CDC. L'évaluation doit préciser les catégories de compétences et de compétences nécessaires, par exemple pour tout le personnel d'audit, les types d'audit spécialisés, les fonctions de soutien et le leadership, la gestion et la communication. Des outils communautaires de l'INTOSAI seront utilisés (comme manuel RH de la CBC ou manuel AFROSAI-E).
2. Sur la base des analyses effectuées, développer une stratégie de ressources humaines pour l'embauche (qui peut inclure le recours à des spécialistes externes temporaires), dispenser une formation et offrir des opportunités de développement professionnel pour répondre aux besoins identifiés.
3. Conseils pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation et de développement professionnel (3.3.1) qui donne à chaque membre du personnel un chemin clair pendant la période du plan stratégique. Cela impliquerait également:
  - Établir un système de suivi des progrès et des attentes en matière de formation et de développement du personnel.
  - Propositions pour l'amélioration du curriculum et des cours de formation des magistrats financiers dispensés par l'Ecole Nationale de la Magistrature

In terms of recruitment, the ISC needs more tailored procedures to address its lack of staff, particularly in audit staff.

**Key project activities:**

1. Advice for an assessment of the training, professional development and recruitment needs ("gap analysis"). This assessment shall consider the number and type of staff needed at the central and regional levels to meet the CdC's mandate and strategic objectives. The assessment needs to specify the categories of competencies and skills needed, for instance for all audit staff, specialized audit types, support functions and leadership, management and communication. INTOSAI community tools will be utilized (as CBC HR-handbook or the AFROSAI-E handbook).
2. Based on the analyses performed, develop a human resource strategy for hiring (which may include using temporary outside specialists), delivering training, and providing professional development opportunities to address the needs identified.
3. Advice for elaborating and implementing a training and professional development plan (3.3.1) that gives each staff a clear pathway in the strategic plan period. That would also involve:
  - establishing a system for tracking staff training and development progress and expectations.
  - Proposals for improving the curriculum and courses for the Financial Magistrate training delivered by the National Magistrate School (the sole pathway for entry into the Malagasy judiciary, ENMG in French).

(seule voie d'accès à la magistrature malgache, ENMG en français).

- Conseils et soutien financier pour des formations spécifiques (intégrées dans d'autres activités).

**Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

1. Évaluation des besoins en RH
2. Stratégie RH pour l'embauche, la formation et le développement professionnel
3. Plan de formation et de développement professionnel
4. Recommandations pour l'amélioration du programme ENMG

- advice and financial support for specific training events (integrated in other activities)

**Expected outputs as a result of project activities:**

1. Gap analysis and assessment on HR-training needs.
2. HR-strategy covering issues as hiring, appraisals, training and professional development.
3. Training and professional development plan.
4. Recommendations for ENMG curriculum improvements

## C7b Adopter une perspective de genre dans la gestion des ressources humaines

Mainstreaming gender in the management of CdC's Human Resources

**Priorités stratégiques de l'ISC pour lesquelles le soutien doit contribuer :**

Résultat stratégique 3 : Être une institution modèle de promotion de la transparence et de la performance.

3.1.7 Elaboration et mise en œuvre d'une politique de GRH (prévision, effectif, emploi, compétence)

**Capacité et défis existants de la CDC :**

Le CdC compte 34% de femmes dans les postes de direction ; de plus, ses programmes de capacité de développement et ses procédures de recrutement sont ouverts aux hommes comme aux femmes. Le CdC a également nommé un point focal pour les questions de genre.

**SAI Strategic priorities in which support is to contribute to:**

Strategic outcome 3: "The SAI promotes a transparent and performance culture in order to become a model institution".

3.1.7 Preparation and implementation of an HRM policy (forecasting, workforce, employment, skills).

**CdC existing capacity and challenges:**

The CdC has a share of 34% of female in management positions; moreover, its development capacity programmes and recruitment procedures are open both to male and female. The CdC has also appointed a focal point to gender issues.

However, the CdC has not assessed the conformity of its gender policy with the CREFIAF

Cependant, la CdC n'a pas évalué la conformité de sa politique de genre avec la stratégie du CREFIAF et de l'AFROSAI dans ce domaine.<sup>13</sup> Les données d'auto-évaluation du genre de la CdC sur ses effectifs illustrent les disparités entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les postes de décision et les emplois qu'ils occupent, les femmes prédominant dans des emplois plus administratifs.

### **Pourquoi donner la priorité au soutien des projets dans ce domaine ?**

Le CdC s'est fixé comme objectif stratégique 1.2 de promouvoir l'audit lié au genre, à l'inclusion et à la diversité. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'intégrer le genre dans la gouvernance interne du CdC ; en particulier, en adoptant une perspective de genre dans les politiques de ressources humaines.

L'adoption d'une perspective de genre augmenterait également les capacités du CdC en fournissant des profils et des compétences du personnel plus diversifiés aux fonctions d'audit et de soutien.

Enfin, cela contribuerait également à la réalisation des résultats stratégiques 3 « L'ISC promeut une culture de transparence et de performance afin de devenir une institution modèle pour promouvoir une culture de transparence ». Le CdC plaiderait en faveur de l'égalité des sexes comme modèle.

### **Principales activités du projet :**

and AFROSAI strategy in this area.<sup>14</sup> The CdC's Gender Self-Assessment data of its workforce illustrates the disparities between male and female staff with regard to decision-making positions and the jobs they hold with women predominating in more clerical jobs.

### **Why prioritize support to this area?**

The CdC has set as strategic objective 1.2 to promote the audit related to gender, inclusion and diversity. To be achieve this objective, it is necessary to mainstream gender in the internal governance of the CdC.

Mainstreaming a gender perspective would also increase the CdC's capabilities by providing more diverse staff profiles and skills to the audit and support functions.

Finally, it would also contribute to the achievement of the Strategic Outcome 3 "The SAI promotes a transparent and performance culture in order to become a model institution to promote a culture of transparency". The CdC would advocate for gender equality acting as a role model.

### **Key project activities:**

6. Advice for assessing CdC's practices versus the CREFIAF and AFROSAI Gender and Development Strategies and with the Plan Emergence de Madagascar. Assess in partnership with the CdC the need for a separate CdC policy or strategy dedicated to gender, diversity and inclusion, based on the guidance outlined in the CREFIAF and

---

<sup>13</sup> Rapport sur le statut et les besoins de l'ISC de Madagascar, Chapitre 6, pag15.

<sup>14</sup> Rapport sur le statut et les besoins de l'ISC de Madagascar, Chapitre 6, pag15.



1. Conseils pour évaluer la conformité de la politique genre du CdC avec la stratégie CREFIAF et AFROSAI dans ce domaine et avec le Plan Emergence de Madagascar.
2. Conseils et coaching pour l'intégration du genre dans les principales politiques et routines des ressources humaines :
  - Recrutement.
  - Développement de carrière et professionnel
  - Environnement de travail et équilibre vie privée / vie professionnelle
  - Formations et événements
3. Conseils pour l'intégration de l'égalité des sexes dans la communication et la gestion stratégique.
4. Financement et conseils pour les événements organisés par l'ISC pour sensibiliser et former le personnel à la gestion des questions de genre.
5. Organisation d'événements pour encourager et soutenir le développement du leadership féminin

**Résultats escomptés à la suite des activités du projet :**

1. Évaluation des pratiques du CdC par rapport aux politiques nationales de genre et aux stratégies CREFIAF et AFROSAI.
2. Meilleur alignement des politiques et stratégies de la CdC sur les stratégies genre du CREFIAF et de l'AFROSAI et sur le Plan Emergence de Madagascar.
3. Les mesures d'intégration de l'équilibre entre les sexes sont incluses dans les principales politiques et procédures de routine en matière de ressources humaines.
4. Plus de femmes dans les postes de prise de décision et de leadership au CdC. Plus d'égalité

**AFROSAI Gender and Development Strategies.**

7. Advice and coaching for mainstreaming gender in main Human Resources policies and routines, including:
  - Recruitment and promotion.
  - Career and professional development
  - Working environment and work/life balance
  - Trainings and events
8. Advice for mainstreaming gender equality in communication and strategic management.
9. Finance and advice for events and programs to raise awareness and train staff in dealing with gender issues.
10. Support participation in relevant female leadership development programs.

**Expected outputs as a result of project activities:**

1. Assessment on CdC's practices versus national gender policies and the CREFIAF and AFROSAI strategies.
2. Better alignment of CdC's policies and strategies with the CREFIAF and AFROSAI gender strategies and with the Plan Emergence de Madagascar.
3. Gender balance mainstreaming measures are included in the main Human Resources policies and routines procedures.
4. More women in decision-making and leadership positions in the CdC. more gender equality in development programmes, in workforce across CdC departments and in management positions.

entre les sexes dans les programmes de développement, dans les effectifs des départements du CdC et dans les postes de direction.

5. Une plus grande visibilité (interne et externe) de l'approche d'intégration de la dimension de genre du CdC.

5. Greater visibility (internal and external) of the gender mainstreaming approach of the CdC.

## C8 Gestion de projet et coordination avec les partenaires et autres prestataires de soutien

Project steering, management and coordination with partners and other providers of support

### **Priorités stratégiques de l'ISC pour lesquelles le soutien doit contribuer :**

La composante vise à assurer la mise en œuvre efficace, efficiente et économique du projet axé sur les résultats

Il contribue à la réalisation des priorités stratégiques de chaque ISC couvertes par le projet. En particulier, il contribuera au renforcement des capacités de gouvernance et de gestion des ISC.

Il comprend une description des rôles et responsabilités de chaque partie impliquée dans la gestion du projet, les lignes hiérarchiques et le mécanisme d'évaluation.

### **Capacité et défis existants de la CDC :**

Le CdC a une longue et vaste expérience dans la participation à des projets de renforcement des capacités. Cela comprend les projets financés par PASIE et l'Union européenne.

De plus, le CdC a acquis une bonne expérience grâce à sa participation au programme PAP-APP phase 1, qui a développé une approche innovante ISC-Pairs qui sera très utile pour la mise en œuvre du projet.

### **SAI Strategic priorities in which support is to contribute to:**

The component is aimed at focusing the project on results and at ensuring its effective, efficient and economic implementation.

It contributes to the achievement of each SAI's Strategic priorities covered by the project. In particular, it will contribute to building the SAIs governance and management capacity.

It includes a description of the roles and responsibilities of each part involved in managing the project, the reporting lines and the evaluation mechanism.

### **CdC existing capacity and challenges:**

The CdC has long and broad experience in participating in capacity building projects. That includes projects funded by PASIE and the European Union.

Moreover, the CdC gained a good experience through its participation in the PAP-APP phase 1 programme, which developed an innovative SAI-Peers approach that will be very useful for implementing the project.

As a result, the SAI has developed management capacity and a good understanding of the risks,

En conséquence, l'ISC a développé une capacité de gestion et une bonne compréhension des risques, des défis et des opportunités liés à ce type de projets.

challenges and opportunities entailed by such types projects.

### C8a Pilotage et gestion de projet

#### C8a Project steering and management

L'ISC a mis en place une structure et a déployé du personnel engagé dédié au projet. Par conséquent, la gestion de projet est recherchée intégrée aux systèmes de gestion interne dans l'ISC et elle contribuera à les renforcer.

The SAI has put in place a structure and has deployed committed staff dedicate to the project. Therefore, project management is sought integrated with internal management systems in the SAI and it will contribute to strengthen them.

L'avancement des activités du projet sera signalé et contrôlé dans les rapports réguliers de l'ISC et discuté lors de ses réunions de gestion.

The progress of activities in the project will be reported and monitored in the regular reports of the SAI and discussed in its management meetings.

#### Rôles et responsabilités de gestion ; lignes hiérarchiques

#### Management Roles and Responsibilities; reporting lines

Les structures suivantes seront mises en place :

The following structures will be set up:

##### **Comité d'organisation**

##### **Steering committee**

Il sera composé de représentants du CdC et de l'IDI. Des représentants d'autres partenaires participeront également au Comité en tant qu'observateurs : USAID, le Tribunal financier d'Antananarivo et les principaux pairs. Il se réunira au moins une fois par an. Il peut également se réunir ponctuellement au cours de l'année et être consulté sur les problèmes qui se posent.

It will be composed by representatives of the CdC and the IDI. Representatives of other partners will also participate in the Committee as observers: USAID, the Financial Tribunal of Antananarivo and the main Peers. It will meet at least once a year. It can also meet ad-hoc during the year and be consulted on arising issues.

Il dirigera et donnera un aperçu de la mise en œuvre du projet, en fournissant des orientations et des conseils.

It will steer and overview the implementation of the project, providing direction and guidance.

Il discute et approuve le rapport annuel de projet et les plans de projet. Le comité directeur recevra également des rapports de projet trimestriels basés sur les propres rapports trimestriels internes de l'ISC.

It shall discuss and approve the annual project report and project plans. The Steering committee will also receive quarterly project reports based on the SAI's own internal quarterly reports.

## **Équipe de coordination et de suivi du projet**

Les membres clés de l'équipe sont le chef de projet SAI et le chef de projet IDI. D'autres membres du personnel de l'ISC et de l'IDI pourraient également être membres et invités à participer en fonction des besoins.

Il est dirigé par le chef de projet de l'ISC, qui doit avoir une position forte au sein de l'ISC, en corrélation avec les fonctions de planification et de rapport au niveau des ISC.

L'équipe se réunira régulièrement (environ deux fois par mois). Ses responsabilités comprennent :

- Suivre et soutenir la mise en œuvre du projet par les propres structures des ISC ;
- Gérer les problèmes spécifiquement liés au projet qui ne peuvent pas être traités dans les structures ordinaires des ISC ;
- Préparer les plans de mise en œuvre et les ajuster si nécessaire ;
- Développer et organiser la formation des personnes ressources
- Organiser des événements d'apprentissage pour les personnes engagées dans le projet et le personnel des ISC, par exemple une journée annuelle d'évaluation du projet pour les prestataires de soutien et le personnel des ISC
- Compiler et partager les bonnes histoires des activités du projet pour toutes les parties prenantes impliquées et externes
- Préparer le rapport annuel et tout autre rapport demandé par le Comité directeur ou les donateurs.

## **Gestion de projet IDI**

Le chef de projet de l'IDI sera responsable et redevable de la gestion des ressources financières et humaines mises à la disposition

## **Project coordination and monitoring team**

Key members of the team are the SAI Project leader and the IDI Project leader. Other staff of the SAI and IDI might also be members and invited to participate on a need basis.

It is led by the SAI Project leader, who must have a strong position in the SAI interlinked with planning and reporting functions at the SAI level.

The team will meet regularly (approximately twice per month). Its responsibilities encompass:

- monitoring and supporting the implementation of the project by the SAI own structures;
- handling issues specifically related to the project that cannot be handled in the ordinary SAI structures;
- preparing the implementation plans and adjusting them when necessary;
- Develop and organize training of resource persons
- Conduct learning events for persons engaged in the project and SAI staff, for instance an annual project evaluation day for providers of support and SAI staff
- Compile and share good stories from the project activities for all involved and external stakeholders
- Preparing the annual report and any other report requested by the Steering Committee or donors.

## **IDI project management**

IDI project manager will be responsible and accountable for the management of the financial and human resources made available to the project by USAID and by other donors.

du projet par l'USAID et par d'autres donateurs. Cela impliquerait notamment l'approbation, le contrôle et la communication de l'utilisation des fonds.

La gestion des fonds suivra des normes financières saines et respectera les règles d'achat, financières, comptables et de reporting de l'IDI. Ces règles sont conformes aux principes de gestion des donateurs.

Le gestionnaire IDI soutiendra de manière proactive le projet :

Assurer la coordination des différents plans, activités du projet et pairs.

Recrutement, formation, coordination et supervision des pairs et experts impliqués dans le projet.

Pour ce faire, le chef de projet IDI devra :

- Faire partie de l'équipe de coordination du projet, participer à sa réunion et contribuer à ses activités et à l'élaboration du rapport annuel.
- Assurer la liaison avec les homologues de l'ISC, l'USAID, d'autres donateurs et pairs.
- Maintenir les accords avec les pairs partenaires, notamment en donnant des informations au partenaire sur les progrès et la contribution des pairs.
- Mobiliser des pairs ou des fournisseurs de soutien supplémentaires nécessaires au projet.
- Elle participera au groupe de soutien aux projets de l'ISC qui coordonne les différents projets.
- Contribuer à la communication, la diffusion et la visibilité du projet, et le partager notamment via les canaux IDI.

That would involve, in particular, the approval, control and reporting of the use of the funds.

The management of the funds will follow sound financial standards and will adhere to the IDI procurement, financial, accounting and reporting rules. Those rules are in line with the donor's management principles.

The IDI manager will support proactively the project by:

- Ensuring the coordination of the different plans, project activities and peers.
- Recruitment, training, coordination, and supervision of peers and experts involved in the project.

To do so, the IDI project manager will:

- Be part of the Project Coordination and Monitoring team, participate in its meeting and contribute to its activities and to the elaboration of the annual report.
- Liaise with SAI's counterparts, USAID, other donors and peers.
- Maintain agreements with peer-partners, including giving feedback to the peer partner on progress and contribution of the peers.
- Mobilize additional peers or providers of support needed for the project.
- It will participate in the SAI's project support group that coordinate the different projects.
- contribute to the communication, dissemination and visibility of the project, and share it through IDI channels in particular.

The IDI project manager will also be responsible for organizing the mid-term and final evaluation review of the project.

Le chef de projet IDI sera également chargé d'organiser la revue d'évaluation à mi-parcours et finale du projet.

### **Lignes hiérarchiques**

Un rapport annuel sur le projet sera préparé par l'équipe de coordination du projet. Le rapport contiendra des informations sur la mise en œuvre du projet ; entre autres, les progrès accomplis, les activités menées, l'utilisation des ressources financières et humaines, les plans pour les années à venir, etc.

Le rapport annuel sera transmis au Comité directeur et à l'USAID par l'IDI.

L'ISC accordera une attention particulière à l'examen, au suivi et à l'intégration du rapport annuel de projet dans sa gestion et sa prise de décision de routine. Les rapports réguliers de l'ISC contiendront des informations pertinentes sur les activités menées et sur les progrès accomplis dans la réalisation des résultats. À cette fin, des membres de l'équipe de coordination du projet seront invités aux réunions de gestion de l'ISC, pour apporter une contribution particulière sur des sujets liés au projet.

### Évaluation du projet

Le projet fera l'objet d'une évaluation par des experts externes indépendants. L'évaluation comprendra :

- Une revue d'évaluation à mi-parcours ;
- Une fin de l'évaluation du projet ;

L'évaluation visera également à contribuer à la propre appréciation de l'ISC sur l'état d'avancement de son plan stratégique.

### **Reporting lines**

An annual project report will be prepared by the Project Coordination team. The report will contain information on the implementation of the project; *inter-alia*, progress made, activities carried out, use of financial and human resources, plans for coming years, etc.

The annual report will be forwarded to the Steering Committee and to the USAID by IDI.

The SAI will pay attention to examine, monitor and integrate the annual project report into its routine management and decision-making. The regular reports of the SAI will include relevant information on the activities carried out and, on the progress, made in achieving results. To this end, members of the Project Coordination team will be invited to the SAI's management meetings, to especially contribute in topics related to the project.

### Evaluation of the project

The project will be subject to evaluation by external independent experts. The evaluation will include:

- A mid-term evaluation review;
- An end of the project evaluation;

The evaluation will also be sought to contribute to the SAI's own assessment of its strategic plan progress.

## C8b Coordination avec d'autres partenaires et projets

### C8b Coordination with other partners and projects

#### **Groupe d'appui aux projets - coordination avec d'autres partenaires et projets**

Des réunions régulières seront organisées par l'ISC pour ses principaux partenaires au développement inclus dans le soi-disant « Groupe de soutien aux projets ». Les membres comprennent la BM, l'UE, l'ambassade de France, l'USAID et le PREA.

#### **Expérience de partage d'autres fournisseurs de soutien à CdC**

Le projet invitera d'autres fournisseurs de soutien au CdC à un partage annuel d'expériences.

#### **Coordination avec d'autres fournisseurs d'appui à la lutte contre la corruption et à la gestion des finances publiques**

Le projet cherchera également à établir un réseau avec d'autres fournisseurs clés de soutien à la GFP et à la lutte contre la corruption, comme la GIZ.

#### **Project Support Group – coordination with other partners and projects**

Regular meetings will be organized by the SAI for its key development partners included in the so called “Project Support Group”. Members include the WB, EU, French embassy, USAID and PREA.

#### **Experience sharing other providers of support to CdC**

The project will take invite other providers of support to the CdC to an annual sharing of experiences.

#### **Coordination with other providers of support to anti-corruption and public financial management**

The project will also seek to establish a network with other key providers of support to PFM and anti-corruption, such as GIZ.

## C8c Visibilité et image de marque du projet

### C8c Project visibility and branding

La stratégie principale pour la visibilité du projet est de le faire indirectement à travers le composant sur la visibilité et la communication CdC.

Les activités spécifiques au projet pour la visibilité comprennent :

- Une page désignée pour le projet sur la page Web IDI, et une mise à jour régulière sur la page Web IDI et les canaux de médias sociaux des activités du projet

The primary strategy for project visibility is to do this indirectly through component three on CdC visibility and communication.

The project specific activities for visibility includes:

- A designated page for the project on the IDI webpage, and regular update on IDI webpage and social media channels of project activities

- Développer et partager les bonnes histoires du projet, en partenariat avec le programme PAP-APP où il s'agit d'une stratégie générale
- Développer et partager des vidéos des activités du projet, en partenariat avec le programme PAP-APP où il s'agit d'une stratégie générale
- Develop and share good stories of the project, in partnership with the PAP-APP programme where this is a general strategy
- Develop and share videos of project activities, in partnership with the PAP-APP programme where this is a general strategy.



## 4 Stratégie de mise en œuvre

### General implementation strategy

#### Utiliser activement un ensemble de principes clés pour réussir le soutien au développement des capacités

Actively use a set of key principles for successful capacity development support

Le projet doit être mis en œuvre sur la base des principes généraux suivants :

**Être piloté par l'ISC et intégré aux systèmes de gestion de celle-ci :** cela signifie que tout le soutien doit être fondé sur le plan stratégique et les priorités de l'ISC de Madagascar. Il s'agit de s'assurer que le projet est dirigé par l'ISC et contribue au renforcement des systèmes de gestion stratégique de celle-ci.

Le soutien implique la fourniture de conseils et de coaching et la facilitation de la génération, du partage et du transfert de connaissances. Il devrait viser à intégrer ces connaissances dans la culture organisationnelle et les systèmes de gestion des ISC.

**Avoir une stratégie d'intervention holistique et axée sur le changement :** cela signifie donner la priorité aux interventions nécessaires pour permettre le changement et qui sont éclairées par une compréhension holistique du contexte, des systèmes et des besoins de l'ISC. La capacité d'absorption et les opportunités de l'ISC doivent être un facteur directeur. Le soutien doit être priorisé pour les domaines clés du plan stratégique demandé par l'ISC, où des compétences en matière de projets sont disponibles et où le soutien peut avoir le plus d'effet sur la mise en œuvre réussie du plan.

**Mise à l'échelle progressive du soutien, de la flexibilité et de l'apprentissage continu :** l'ampleur du soutien dans différents domaines doit être développé progressivement, en

The project is to be implemented based on the following general principles:

**Be SAI-led and integrated with SAI management systems:** This means all support should be grounded in SAI Madagascar's own strategic plan and priorities. This is to ensure the project is SAI-led and contributes to strengthening SAI strategic management systems.

The support shall involve providing advice and coaching and facilitating the generation, sharing and transfer of knowledge. It should aim at embedding this knowledge into the SAI organizational culture and management systems.

**Have a holistic and change oriented intervention strategy:** This means prioritizing interventions that are necessary to enable change and are informed by a holistic understanding of the SAI's context, systems and needs. The SAI's absorption capacity and opportunities must be a guiding factor. Support is to be prioritized for key areas of the strategic plan requested by the SAI, where project competencies are available and where support can have the greatest effect on a successful implementation of the plan.

**Gradual scaling up of support, flexibility and continuous learning:** The scale of support in different areas must be developed gradually, depending on the progress, needs and absorption capacity of the SAI. This means the

fonction des progrès, des besoins et de la capacité d'absorption de l'ISC. Cela signifie que les ressources de soutien devraient être ajustées régulièrement, en fonction des possibilités et de la capacité de mise en œuvre. Cela se fera en s'accordant sur les résultats des projets chaque année lors du règlement du plan annuel, et en les ajustant si nécessaire trimestriellement en fonction des progrès et des besoins.

**Assurer un soutien prévisible et à long terme :**

Plan de séquençage du soutien, ce qui permet d'obtenir un soutien complet dans certains domaines au cours de la période de cinq ans.

**Se caractériser par la présence et la continuité du soutien :** permettre un contact régulier, la présence et l'interaction avec le pays, pour la confiance et la compréhension nécessaires, et enregistrer des progrès notables.

**Conseillers compétents et gestionnaires de projets :** le projet doit comprendre des partenaires et des plans qui garantissent que tous les conseillers techniques ou pairs ont une expérience pertinente, suffisamment de temps, une compréhension du contexte et de solides qualifications professionnelles et personnelles.

**Disposer de mécanismes intégrés de synergies avec les programmes et ressources régionaux et nationaux existants :** des lignes directrices, des meilleures pratiques et des manuels sont déjà élaborés pour la plupart des domaines du renforcement des capacités de l'ISC, ceux-ci doivent être utilisés en plus des formations et des programmes continus.

**Opérer en coordination avec les mécanismes nationaux :** Le projet doit donner la priorité à la coordination avec d'autres partenaires au développement et fournisseurs de soutien. Le

resources for support should be adjusted on a regular basis, depending on opportunities and implementation capacity. This will be done by agreeing on project deliverables each year when settling the annual plan and adjust these if needed quarterly in line with progress and needs.

**Ensure long-term and predictable support:**

Plan for sequencing of support, leading to comprehensive support in selected areas over the five-year period.

**Be characterized by presence and continuity of support:** Enable regular contact, country presence and interaction, for the necessary trust and understanding, and to register notable progress.

**Competent advisors, coaches and project managers:**

The project must include partners and plans that ensure all technical advisors or peers have relevant experience, enough time, context understanding and strong professional and personal qualifications.

**Have in-built mechanisms for synergies with existing regional and national programmes and resources:**

Guidelines, best practices and manuals are already developed for most areas of SAI capacity development – these must be utilized in addition to ongoing trainings and programmes.

**Operate in coordination with national mechanisms:**

The project must prioritize coordinating with other development partners and providers of support. The SAI support group mechanism is key for such coordination.

**Enable and support the SAI to lead by example in accountability, transparency, gender and inclusiveness:** SAs are expected to lead by

mécanisme du groupe de soutien de l'ISC est essentiel à une telle coordination.

**Soutenir l'ISC et lui donner les moyens de montrer l'exemple en matière de responsabilisation, de transparence, de genre et d'inclusion** : les ISC devraient montrer l'exemple dans ces domaines et ils doivent être priorités.

Mettre l'accent sur le soutien aux initiatives des ISC contribuant à l'ODD-5 « Égalité entre les sexes » : accroître la capacité d'audit des questions liées au genre ; l'intégration du genre dans la gouvernance de l'ISC et dans les politiques de ressources humaines, et ; plaider pour l'égalité des sexes et participer aux initiatives nationales.

**Utilisation active des nouvelles technologies**, pour améliorer la communication, la collaboration, la réduction des émissions de CO2 et l'efficacité. Utiliser les outils d'apprentissage en ligne pour le développement des capacités.

example in these areas, and support to these areas are to be prioritized.

**Put an emphasis in supporting SAI's initiatives contributing to SDG-5 "Gender equality"** : increasing capacity for auditing gender related issues; mainstreaming gender in the governance of the SAI and in Human Resources policies, and; advocating and joining national initiatives for gender equality and the promotion of women in the active life of the country.

**Active use of new technology**, for enhanced communication, collaboration, reduction of CO2-emissions and efficiency. E-learning and online based tools for capacity development to be utilized.



## Composants et équipes de pairs

Components & Establish teams of peers by priority

Le séquençage et la priorité entre et au sein des composantes sont finalement fixés dans le plan de mise en œuvre du projet mis à jour chaque année, en fonction des progrès, des priorités et des ressources disponibles pour le soutien.

Chaque composante et sous-composante est destinée à avoir une équipe de pairs qui est responsable de soutien du domaine pendant tout le projet. Chaque équipe de pairs coopèrera principalement avec le gestionnaire responsable de l'unité où le soutien est fourni. Il s'agit de s'assurer que tout le soutien est intégré dans les structures de l'ISC et d'éviter les structures parallèles ou la confusion des rôles et des responsabilités. Par exemple, si l'on fournit un soutien à la vérification de la performance, l'équipe de pairs chargée de la vérification de la performance aura le gestionnaire responsable de ce domaine en tant que principale personne-ressource. S'il n'y a pas d'unité spécifique responsable de la zone de soutien, l'ISC nommera une équipe responsable

The sequencing and priority between and within the components are finally set in the project implementation plan being updated annually, depending on progress, priorities and available resources for support.

Each component and sub-component are intended to have a peer team that is responsible for the support to the area over time. Each peer team will primarily relate to and cooperate with the responsible line manager for the unit where support is provided. This is to ensure all support is integrated in the SAI structures, and avoid parallel structures or confusion of roles and responsibilities. For instance, if support is provided to performance audit, the peer team for performance audit will have the responsible manager for this area as the main contact person. If there is no specific unit responsible for the area of support, the SAI will appoint a team responsible for the task.

de la tâche. Cela peut être pertinent si la tâche est un projet de développement temporaire.

Les raisons pour lesquelles le soutien est organisé en équipes de pairs sont les suivantes :

- Assurer des compétences suffisantes grâce aux connaissances et à l'expérience collectives des équipes ;
- Amélioration de la qualité du soutien grâce aux discussions d'équipe et à la collaboration ;
- Assurer la continuité du soutien au fil du temps, lorsque les changements de personnes-ressources sont traités par certains membres de l'équipe qui peuvent informer les nouveaux venus ;
- Permettre l'autonomie et la flexibilité dans l'exécution du soutien.
- Faciliter le transfert efficace de connaissances.

L'engagement des pairs et des personnes-ressources mettra particulièrement l'accent sur ce qui suit.

- Les pairs doivent être en mesure de s'engager au fil des ans, d'assurer la continuité, l'établissement de relation de confiance et une bonne compréhension de l'ISC et du contexte ;
- Tous les pairs engagés devront avoir des compétences professionnelles et personnelles solides ;
- Les pairs engagés auront des Termes de Référence leur engagement

This can be relevant if the task is a temporary development project.

The reasons why support is organized in peer teams are:

- Ensure enough competencies through the team's collective knowledge and experience
- Enhanced quality of support through team discussions and collaboration
- Ensure continuity of support over time, where changes in resource persons are handled through some team members continuing and can ensure overlap to new members
- Enable autonomy and flexibility in the execution of the support
- Facilitating the effective transfer of knowledge.

Engagement of peers and resource persons will in particular stress the following.

- Peers need to be able to be engaged over years, to ensure continuity, trust building and proper SAI and context understanding.
- All peers engaged will need to have both strong professional and personal skills
- Peers engaged will have a ToR for their engagement

## Établir des fonctions de projet robustes

Establish robust project functions

Des fonctions de projet robustes signifient avoir des plans pratiques pour s'assurer que les

Robust project functions mean to have practical plans for how to ensure the project principles of chapter are implemented in practice.

principes de projet par chapitres sont mis en œuvre dans la pratique.

#### Conseillers à long terme intégrés dans le bureau sur place

Le projet aura des conseillers résidents pour assurer la compréhension nécessaire du pays, la continuité du soutien et la présence. Cela est considéré comme nécessaire pour permettre également aux conseillers à court terme et aux conseils basés sur la distance de bien fonctionner.

Des conseillers à long terme ayant des compétences dans les principaux domaines de soutien au projet seront sollicités. La responsabilité finale du conseiller en matière d'emploi sera établie en fonction des forces des candidats disponibles et de ce que les autres membres de l'équipe peuvent faire.

Bien que l'IDI soit responsable du processus de recrutement et d'engagement, la CDC participera au processus de recrutement, y compris les tests et les entrevues.

On s'attend à ce que les conseillers à long terme reçoivent un bureau à la CDC. Cela est important pour s'assurer qu'ils sont considérés comme faisant partie de l'organisation et qu'ils peuvent facilement travailler avec le personnel sur une base quotidienne.

#### Sélection des personnes ressources et des partenaires

En tant que conseillers à court terme, le projet cherchera principalement des pairs dans diverses ISC. Si des pairs suffisamment bons ou des pairs avec suffisamment de temps ne sont pas disponibles, les consultants ou les entreprises sont responsables de la composante.

#### Long-term advisors embedded in the office on site

The project will have resident advisors to ensure the necessary country understanding, continuity of support and presence. This is regarded as necessary to also enable short-term advisors and distance-based advice to work well.

Long-term advisors with competencies in the main project support areas will be sought. The final job responsibility of the advisor will be set depending on strengths of candidates available, and what other team members can do.

While IDI will be responsible for the recruitment and engagement process, the CdC will be involved in recruitment process, including the testing and interviews.

Long-term advisors are expected to be provided with an office in the CdC. This is key to ensure they are seen as part of the organization and easily can work with staff daily.

#### Selection of resource persons and partners

As short-term advisors, the project will primarily seek peers in various SAIs. If good enough peers or peers with sufficient time are not available, tender for consultants or firms to be responsible for the component.

To mobilize the most relevant and qualified peers for the project, there will be developed job descriptions. These will be shared and discussed with peer-SAIs. Then the IDI in partnership with CdC will decide on who should be engaged as advisors and in which teams.

#### Training of resource persons

We expect the project to be challenging for involved advisors. This is because of an unpredictable environment, cultural

Afin de mobiliser les pairs les plus pertinents et les plus qualifiés pour le projet, il y aura des descriptions de poste. Celles-ci seront partagées et discutées avec les ISC paires. Ensuite, l'IDI en partenariat avec la CDC décidera qui devrait être engagé en tant que conseillers et dans quelles équipes.

#### Formation des personnes-ressources

Nous nous attendons à ce que le projet soit difficile pour les conseillers impliqués. C'est à cause d'un environnement imprévisible, de sensibilités culturelles et potentiellement de résistance au changement et aux revers.

Une formation de base pour tous les conseillers dans le contexte national, le système de gouvernance et les stratégies, les structures et les processus de la CDC sera développée. Ensuite, il sera effectué des séances annuelles de partage d'expérience pour les conseillers. Il s'agit d'assurer l'apprentissage et une meilleure qualité du soutien. C'est autant que possible cherché à être fait en lien à l'appui à l'ISC. Cela pourrait par exemple se faire en synergie avec le développement de la gestion ou la formation en gestion du changement.

L'IDI cherchera à utiliser les formations prévues à la fois pour les personnes-ressources et les fournisseurs de soutien dans le cadre du programme de phase 2 PAP-APP. L'une des principales stratégies du programme consiste à contribuer à un soutien par les pairs de haute qualité aux ISC dans des environnements difficiles grâce à des formations et au partage de bonnes pratiques et approches pour la gestion de projet.

Surtout si les fournisseurs du secteur privé sont engagés, ceux-ci peuvent être moins familiers avec les ressources régionales et mondiales pour le développement des capacités des ISC et

sensibilités et potentiellement résistance to change and setbacks.

A basic training for all advisors in the country context, governance system and the strategies, structures and processes of CdC will be developed. Then it will be carried out annual experience sharing sessions for the advisors. This is to ensure learning and higher quality of the support. This is as much as possible sought to be done linked to support to the SAI. This could for instance be done in synergy with management development or change management training.

IDI will seek to utilize the intended trainings to be done for both resource persons and providers in the PAP-APP phase 2 programme. One key strategy of the programme is to contribute to high-quality peer-to-peer support to SAIs in challenging environments through trainings and sharing of good practices and approaches for project management.

Especially if private sector providers are engaged, these may be less familiar with the regional and global resources for SAI capacity development and could benefit from easy access and introduction to these.

pourraient bénéficier d'un accès facile et  
l'introduction à ces derniers.



## 5 Conditions préalables et évaluation des risques

### Prerequisites and risk assessment

La réalisation du projet est fortement liée à l'amélioration du contexte actuel du pays ainsi qu'à l'adhésion de toutes les parties prenantes tant interne qu'externe. En effet, elle est tributaire des conditions ci – après :

1. Un contexte économique et politique stable du pays ;
2. Une volonté politique de consacrer la bonne gouvernance financière en favorisant la transparence et la responsabilité à travers le soutien continu et engagé de l'Etat envers un organe de contrôle externe et indépendant des finances publiques ;
3. Une détermination et un engagement des membres de l'ISC à l'atteinte de la vision de l'ISC ;
4. Un appui technique et financier continu et flexible des partenaires au développement pour aider à la mise en œuvre du plan stratégique ;
5. Une plateforme de médias et de la société civile efficace servant d'interface entre le citoyen et l'ISC dans le but de promouvoir la confiance et la coopération entre ces derniers.

Le tableau ci- après montre les risques importants qui pourraient entraver la réalisation du projet et les mesures de contrôle afférents.

The realization of the project is strongly linked to the improvement of the current context of the country as well as support of both internal and external stakeholders. The project is dependent on the following conditions:

1. A stable economic and political context of the country;
2. A political will to establish good financial governance by promoting transparency and accountability through the continuous and committed support of the State towards an external and independent control body of public finances;
3. Determination and commitment of the members of the SAI to achieve the vision of the SAI;
4. Continuous and flexible technical and financial support from development partners to help implement the strategic plan;
5. An effective media and civil society platform serving as an interface between the citizen and the SAI in order to promote trust and cooperation between them.

The table in below shows the most significant risks for the lifecycle of the project and related control measures. These risks will form the basis for regular risk management of the project.

<b>Facteurs de risque</b>	<b>Sous-facteurs de risque</b>	<b>Mesures de contrôle</b>
<b>1. Non adhésion du gouvernement et du Parlement à la vision de l'ISC</b>	1.1. Insuffisance de communication institutionnelle 1.2. Absence d'alignement des travaux de la Cour avec la vision ainsi que les priorités de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des relations avec le gouvernement et le parlement</li> <li>- Implication du gouvernement et du parlement dans la mise en œuvre du projet à travers un dialogue continu</li> </ul>
<b>2. Non adhésion des partenaires au développement</b>	2.1. Insuffisance de système d'échange d'information avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echange et collaboration régulière avec les partenaires de développement</li> </ul>
<b>3. Insuffisance de ressources financières pour la réalisation du projet</b>	3.1. Insuffisance de partenaires de développement pour financer le projet  3.2. Manque de coordination du soutien des partenaires au développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation, implication et mobilisation de plusieurs partenaires dans la mise en œuvre du projet</li> <li>- Mettre les partenaires en confiance par rapport au mécanisme de coordination interne mis en place</li> </ul>
<b>4. Personnel non impliqué dans la mise en œuvre du projet</b>	4.1. Personnel ne partageant pas la vision de la Cour  4.2. Personnel non motivé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation du personnel</li> <li>- Amélioration du système de motivation des vérificateurs</li> </ul>
<b>5. Absence de planification de ressources humaines</b>	5.1. Insuffisance du nombre de magistrats vérificateurs pour couvrir l'ensemble des tâches prévues au projet  5.2. Insuffisances de capacités professionnelles  5.3. Insuffisance voire même absence de structure dédiée à la mise en œuvre du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaidoyer pour le recrutement du personnel</li> <li>- Collaboration avec les ISC pairs pour le renforcement de capacité</li> <li>- Mise en place d'une équipe dédiée</li> </ul>
<b>6. Qualité insuffisante du soutien</b>	7.1 Soutien non coordonné 7.2 Manque de sensibilité culturelle du soutien 7.3 Soutien non pertinent quant aux besoins les plus critiques 7.4 Soutien non adopté à la capacité d'absorption 7.5 Soutien non ajusté aux opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des routines solides et claires de gestion de projet et de coordination</li> <li>- Formation de toutes les personnes-ressources dans les systèmes culturels et nationaux</li> <li>- Partage d'expérience annuelle par les personnes</li> <li>- Conseillers résidents</li> </ul>

<b>Facteurs de risque</b>	<b>Sous-facteurs de risque</b>	<b>Mesures de contrôle</b>
<b>7. Fréquence insuffisante de soutien</b>	<p>7.1 Les personnes-ressources non disponibles pour les domaines clés</p> <p>7.2 Les personnes-ressources mobilisées ne sont pas en mesure de contribuer comme prévu</p> <p>7.3 Financement inférieur aux attentes ou requis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier la disponibilité des personnes-ressources avant de s'engager à soutenir les domaines</li> <li>- Conclure des ententes avec des personnes-ressources</li> <li>- Mobiliser plusieurs donateurs dans un pool pour le projet</li> </ul>
<b>8. Persistance de la pandémie Covid-19</b>	<p>8.1 Difficultés à définir et planifier les activités.</p> <p>8.2 Limitations voyages, réunions, descentes d'audit....</p> <p>8.3 Impossibilités/difficultés à réaliser des activités présentiels.</p> <p>8.4 Difficultés à déployer rapidement les conseillers à long terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorité à la mise en place solution TIC (connectivité CdC, achat équipement et services)</li> <li>- Le Plan de travail 2020 et 2021 orienté sur des activités qui puissent être réalisées à distance : webinaires, atelier en ligne, meetings in Teams, soutien en ligne...</li> <li>- Le plan de travail 2020-2021 a été allégé, certaines activités ajournées.</li> <li>- Le plan reste flexible – suivie attentive et possibilité de modification si la situation change (vaccin, possibilités de voyage...).</li> <li>- Déploiement progressive des conseillers (LTA et LTC) en 2021 et 2022.</li> <li>- Mesures pour renforcer gouvernance et un leadership solide toute au début du Projet (réunions de l'ECS plus fréquent, séminaire de lancement et pour les Pairs, contacts réguliers, ouvrir des « channels » de collaboration en Teams, etc..</li> </ul>

<b>Risk factors</b>	<b>Risk sub-factors</b>	<b>Control measures</b>
<b>1. Government and Parliament not endorsing the SAI vision</b>	1.1. Insufficient institutional communication 1.2. Lack of alignment of the work of the Court with the vision and priorities of the State	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Development of relations with government and parliament</li> <li>- Involvement of the government and parliament in the implementation of the project through continuous dialogue</li> </ul>
<b>2. Non-adherence of development partners</b>	2.1. Insufficient information exchange system with partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exchange and regular collaboration with development partners</li> </ul>
<b>3. Insufficient financial resources for the project</b>	3.1. Insufficient development partners to finance the project  3.2. Lack of coordination of support from development partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Awareness, involvement and mobilization of several partners in the implementation of the project</li> <li>- Build partners' confidence in the internal coordination mechanism put in place</li> </ul>
<b>4. Staff not involved in the implementation of the project</b>	4.1. Staff who do not share the Court's vision  4.2. Unmotivated staff	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Staff awareness</li> <li>- Improvement of the motivation system of verifiers</li> </ul>
<b>5. Lack of human resources planning</b>	5.1. Insufficient number of verifying magistrates to cover all the tasks provided for in the project  5.2. Capacity shortages s professional  5.3. Insufficiency or even absence of a structure dedicated to the implementation of the project	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Advocacy for staff recruitment</li> <li>- Collaboration with peer SAIs for capacity building</li> <li>- Establishment of a dedicated team</li> </ul>
<b>6. Insufficient quality of support</b>	6.1 Uncoordinated support 6.2 Lack of cultural sensitivity of support 6.3 Support not relevant as to the most critical needs 6.4 Support not adopted to absorption capacity 6.5 Support not adjusted to opportunities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strong and clear project management and coordination routines</li> <li>- Training of all resource persons in culture and country systems</li> <li>- Annual experience sharing of resource persons</li> <li>- Resident advisors</li> <li>-</li> </ul>
<b>7. Insufficient frequency of support</b>	7.1 Resource persons not available for key areas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarify availability of resource persons before committing to support areas</li> </ul>

Risk factors	Risk sub-factors	Control measures
	7.2 Mobilized resource persons not able to contribute as expected 7.3 Funding less than expected or required	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Make resource person agreements</li> <li>- Mobilize several donors in a pool arrangement for the project</li> </ul>
<b>8. Persistence of the Covid-19 pandemic</b>	8.1 Difficulties in defining and planning activities. 8.2 Limitations trips, meetings, audit descents.... 8.3 Impossibilities/difficulties in carrying out presential activities. 8.4 Difficulties in quickly deploying long-term advisors.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priority to implement ICT solution (CdC connectivity, equipment and services purchase)</li> <li>- The 2020 and 2021 Work Plan focuses on activities that can be carried out remotely: webinars, online workshop, meetings in Teams, online support...</li> <li>- The 2020-2021 work plan has been eased, with some activities postponed.</li> <li>- The plan remains flexible - careful follow-up and possibility of change if the situation changes (vaccine, travel opportunities...).</li> <li>- Gradual deployment of advisors (LTA and LTC) in 2021 and 2022.</li> <li>- Measures to strengthen governance and strong leadership at the very beginning of the Project (more frequent ECS meetings, launch seminar and for Pairs, regular contacts, open "channels" of collaboration in Teams, etc.</li> </ul>

## 6 Partenaires, rôles et responsabilités

### Partners, roles and responsibilities

#### L'ISC de Madagascar

L'ISC assurera la direction globale de la mise en œuvre des activités et aura les responsabilités clés suivantes :

- Diriger le comité de pilotage et l'équipe de suivi et de coordination du projet
- Intégrer les activités liées au projet avec le reste des plans de l'ISC et s'assurer que les plans sont liés au Plan stratégique de l'institution pour en améliorer la durabilité ;
- Assurer le suivi actif de l'exécution des activités, de l'atteinte des jalons et des résultats attendus dans le cadre du projet ;
- Assurer la disponibilité d'un personnel adéquat et leur continuité dans les domaines/ aspects couverts par le projet.

The CdC will be in the driving seat in the implementation of activities and have the following key responsibilities:

- Lead the Steering Committee and Project monitoring and coordination team
- Integrate the project-related activities with the rest of the plans for the office, and ensure plans are linked to the SAI Strategic Plan for enhancing sustainability
- Actively monitor and follow-up on the execution of activities, milestones and expected outputs in the project
- Ensure the availability of adequate staff and their continuity in the areas covered through the project

#### IDI

L'IDI sera le principal partenaire pair et aura les responsabilités clés suivantes :

- Être membre du comité de pilotage et de l'équipe de suivi et de coordination du projet
- La gestion financière, le contrôle de la qualité et la prise de rapports aux donateurs financiers pour les fonds fournis à l'IDI
- Mobiliser, fournir et coordonner les pairs et les personnes-ressources, maintenir un dialogue avec les ISC fournissant un soutien non financier (personnes-ressources)
- Soutien logistique et financier dans certains cas

L'IDI sera également un fournisseur clé de soutien technique par le biais de personnels recrutés pour le projet ainsi que d'autres

The IDI will be the lead peer partner and have the following key responsibilities:

- Be a member of the Steering Committee and Project monitoring and coordination team
- Financial management, quality control and reporting to financial donors for funds provided to IDI.
- Mobilize, provide and coordinate peers and resource persons – maintain a dialogue with the SAIs providing in-kind support
- Logistical and financial support where this is provided

IDI will also be a key provider of technical support through project recruited staff as well as other IDI employees used in areas when suitable.

employés de l'IDI utilisés dans certains domaines lorsque cela est approprié.

## Autres partenaires

### Other partners

Divers partenariats sont essentiels à la réussite du projet. Les partenariats suivants sont prévus.

- **ISC paires**, fournissant des personnes-ressources ou contribuant au partage d'expériences. L'ISC France devrait être une ISC Paire clé dans le projet. Elle envisagera d'apporter un soutien à différents niveaux et domaines dans la durée de vie du projet, en fonction des compétences disponibles et des besoins émergents de l'ISC.
- **Partenaires de développement de l'ISC**, y compris la Banque mondiale et l'UE. Le projet contribuera activement aux réunions régulières du groupe de soutien ISC avec ces partenaires.
- **Actuels et futurs autres fournisseurs techniques de soutien à l'ISC**, assurant des synergies et s'appuyant sur le soutien précédent. Cela inclut PASIE.
- **Organisations régionales d'ISC**, pour l'utilisation des ressources existantes ou l'intégration avec les programmes en cours. Cela comprend principalement CREFIAF.
- Écoles universitaires et professionnelles, pour le perfectionnement professionnel

Le projet travaillera également indirectement avec diverses parties prenantes avec lesquelles l'ISC a un partenariat. Cela comprend le ministère de la Justice et d'autres organismes gouvernementaux pour l'élaboration du cadre juridique révisé.

Various partnerships are critical for the success of the project. The following partnerships are planned:

- **Peer-SAIs**, providing resource persons or contributing to sharing of experiences. SAI France is expected to be a key peer-SAI in the project. It will consider providing support at different levels and areas in the lifespan of the project, depending on available competencies and emerging needs of the SAI.
- **Development partners of the SAI**, including the WB and EU. The project will actively contribute to the regular SAI support group meetings with these partners.
- **Current and future other technical providers of support to the SAI**, ensuring synergies and building on previous support. This includes PASIE.
- **Regional organizations of SAIs**, for utilization of existing resources or integration with ongoing programs. This includes primarily CREFIAF.
- University and vocational schools, for professional development

The project will also indirectly work with various stakeholders in which the SAI has a partnership with. This includes the Ministry of Justice and other government agencies for developing the revised legal framework.

## 7 Gestion budgétaire et financière

### Budget and financial management

#### Budget

L'annexe V affiche le budget. En plus du financement du projet, une contribution importante sera fournie en nature par des personnes-ressources d'ISC paires. Bien que les coûts directs des vols, de l'hébergement et du per diem soient couverts par le projet, les coûts salariaux de ces personnes-ressources seront couverts par leurs propres budgets. La valeur de la contribution en nature a été estimée et est indiquée dans le budget du projet.

Le plan de mise en œuvre et le budget doivent être ajustés chaque année.

Appendix V shows the budget. In addition to the funding for the project, a significant contribution will be in-kind provided resource persons from peer SAIs. While the direct costs of flights, accommodation and per diem will be covered by the project, the salary costs for these resource persons will be covered by their own budgets. The value of the in-kind contribution has been estimated and is shown in the project budget.

The implementation plan and budget must be adjusted annually.

#### Gestion financière

##### Financial management

Pour les fonds gérés par l'IDI, ses politiques d'approvisionnement doivent être respectées dans le cadre du projet. L'IDI clarifiera cette politique et d'autres politiques pertinentes pour toutes les parties impliquées dans le projet.

L'IDI développera en coopération avec les partenaires des routines de gestion financière pour l'utilisation des fonds dont elle est responsable, comme pour les achats, les per diem, les voyages et les remboursements de coûts. Ceux-ci seront ajustés si nécessaire en tenant compte des accords de donateurs et des résultats de projet convenus.

On s'attend à ce que tous les partenaires fournissent des renseignements clés nécessaires aux rapports et aux évaluations aux donateurs financiers. On s'attend également à ce que tous les partenaires respectent les conditions financières convenues avec les

For funds managed by IDI, its policies for procurement must be complied with in the project work. IDI will clarify this policy and eventual other policies relevant to all involved in the project.

IDI will in cooperation with the partners develop financial management routines for the use of funds it is responsible for, such as for procurements, per diems, travels and cost reimbursements. These will be adjusted if needed considering donor agreements and agreed project deliverables.

All partners are expected to provide key information required for reporting and evaluations to financial donors. All partners are also expected to adhere to financial conditions agreed with donors and a code of ethics in line with the INTOSAI standard code of ethics for SAIs. Any breach or high risk of breach of these



donateurs et un code d'éthique conforme au code d'éthique standard de l'INTOSAI pour les ISC. Toute violation ou risque élevé de violation de ces conditions liées au travail de projet doit être communiquée aux autres partenaires sans délai.

conditions related to project work must be communicated to the other partners without delay.

## Financement supplémentaire

### Additional funding

D'autres donateurs financiers intéressés sont invités à financer le projet, ce qui permet une intensification dans certains domaines. Les nouveaux donateurs seraient tenus d'assurer un soutien concerté, coordonné et souple à l'ISC dans la mise en œuvre de son plan stratégique. Cela signifie que s'il y a d'autres donateurs pour le projet, les partenaires chercheront des ententes qui sont liées au même cadre de résultats et aux mêmes procédures de planification, de rapport, de réunions d'examen du rendement et d'évaluation.

Additional interested financial donors are invited to fund the project, enabling scaling up in some areas. New donors would be required to ensure a concerted, coordinated and flexible support for the SAI in the implementation of their strategic plan. This means that if there are additional donors for the project, the partners will seek agreements that are linked to the same result framework and the same procedures for planning, reporting, performance review meetings and evaluation.

# Annexe 1 : Indicateurs et objectifs de performance

Performance indicators and targets

## Niveau 1 ISC Impact and niveau 2 Résultats stratégiques

Level 1 SAI Impact and level 2 SAI Strategic outcomes

No	Résultats attendus	Expected Result	Définition de l'indicateur	Mesure et responsabilité	Base	Cible / Réelle	2020	2021	2022	2023	2024	Commentaires
<b>Niveau 1 ISC Impact / Level 1 SAI Impact</b>												
1.1.	Les audits ont un impact positif au bénéfice des citoyens	Audits have a positive impact benefitting citizens	Conclusion générale de l'analyse d'impact	Évaluation d'impact	NA	Cible	NA	NA	NA	NA	Positive	
<b>Niveau 2 Résultats stratégiques / Level 2 SAI Strategic outcomes</b>												
2.1	l'ISC contribue à la promotion de l'intégrité, de la redevabilité et de la transparence des organismes publics en corrélation avec les priorités de l'Etat	The CdC contributes to promoting the integrity, accountability and transparency of public bodies taking into consideration the State priorities	Suite donnée aux audits externes. (Indicateur PEFA PI-30.3)	Évaluation PEFA, si elle est effectuée pendant la période du projet.	C	Cible					80% / B	
2.2	Être crédible, visible et accessible au grand public.	The CdC is credible, visible and accessible to the general public	Communication avec les médias, les citoyens et les organisations de la société civile (ISC-25)	Évaluation par le projet et vérifiée par une évaluation externe à mi-parcours et à terme.	? (2020)	Cible			B+1		B+1	
						Réelle						
2.3	Être une institution modèle de promotion de la transparence et de la performance.	The CdC is a model institution promoting transparency and performance	a) Cycle de planification stratégique (ISC-3) b) Environnement interne de contrôle Ethique, intégrité et structure organisationnelle (ISC-4. i)	Évaluation par le projet et vérifiée par une évaluation externe à mi-parcours et à terme.	a) 2 (2020) b) ? (2020)	Cible			a) B+1 b) B+1		a) B+1 b) B+1	
						Réelle						

## Niveau 3 Capacités ISC et extrants stratégiques

### Level 3 SAI Strategic outputs and capacities

Niveau 3 Capacités ISC et extrants stratégiques / Level 3 SAI capacities and strategic outputs												
No	Résultats attendus	Expected Result	Définition de l'indicateur	Mesure et responsabilité	Base	Cible / Réelle	2020	2021	2022	2023	2024	Commentaires
3.1	Des audits de grande pertinence pour le pays sont effectués et communiqués sur la base des ISSAI	Audits of high national relevance are conducted and reported on the basis of ISSAIs	Champ de l'audit (ISC-8)	Évaluation par le projet et vérifiée par une évaluation externe à mi-parcours et à terme.	? (2020)	Cible			B+1		B+1	
						Réelle						
3.2	Amélioration de la qualité et de l'efficacité des contrôles juridictionnels («mission traditionnelle»)	Quality and efficiency of "traditional mission" audits and jurisdictional controls are enhanced	Résultats du contrôle juridictionnel (ISC-20)	Évaluation par le projet et vérifiée par une évaluation externe à mi-parcours et à terme.	? (2020)	Cible			B+1		B+1	
						Réelle						
3.3	Le cadre juridique est amélioré et l'indépendance institutionnelle renforcée	The legal framework is improved and institutional independence strengthened	Indépendance de l'ISC (PEFA PI 30-4) Indépendance de l'ISC (ISC-1) Mission de l'ISC (ISC-2)	Évaluation PEFA, si elle est effectuée pendant la période du projet. Indicateurs SAF PMF évalués par le projet et vérifiés par une évaluation externe à mi-parcours et à terme.	a) C (2018) b) ? (2020) c) ? (2020)	Cible					a) B b) B+1 c) B+1	
						Réelle						
3.4	La communication externe du CdC est améliorée, y compris la communication avec l'Assemblée nationale, le gouvernement, la société civile et les médias	The CdC external communication is improved, including communication with the National Assembly, Government, civil society and media	a) Communication avec les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire (ISC-24). b) Communication avec les médias, les citoyens et les organisations de la société civile (ISC-25)	Évaluation par le projet et vérifiée par une évaluation externe à mi-parcours et à terme.	a) ? (2020) b) ? (2020)	Cible			a) B+1 b) B+1		a) B+1 b) B+1	
						Réelle						
3.5	Le management stratégique et les principaux systèmes de gouvernance interne sont renforcés	Strategic management and core internal governance systems are strengthened	a) Cycle de planification stratégique (ISC-3) b) Environnement interne de contrôle Ethique, intégrité et structure organisationnelle (ISC-4. i) c) Leadership et communication interne (ISC-6)	Évaluation par le projet et vérifiée par une évaluation externe à mi-parcours et à terme.	a) 2 (2020) b) ? (2020) c) ? (2020)	Cible			a) B+1 b) B+1 c) B+1		a) B+1 b) B+1 c) B+1	
						Réelle						

3.6	Introduction d'outils et de logiciels numériques pour améliorer la qualité de l'audit et l'efficacité organisationnelle.	Digital tools and software are utilized for greater audit quality and organizational efficiency	Gestion financière, actifs et services de soutien (ISC-21. ii)	Évaluation par le projet et vérifiée par une évaluation externe à mi-parcours et à terme.	? (2020)	Cible			B+1		B+1	
						Réelle						
3.7	Avoir un nombre suffisant de personnel qualifié et motivé disponible.	A sufficient number of qualified and motivated staff are available	Gestion des ressources humaines (ISC-22) Perfectionnement professionnel et formation (ISC-23)	Évaluation par le projet et vérifiée par une évaluation externe à mi-parcours et à terme.	a) ? (2020) b) ? (2020)	Cible			a) B+1 b) B+1		a) B+1 b) B+1	
						Réelle						

## Niveau 4 Extrants du projet

### Level 4 Project outputs

Niveau 4 Sorties de projet / Level 4 Project inputs												
No	Résultats attendus	Expected Result	Définition de l'indicateur	Mesure et responsabilité	Base	Cible / Réelle	2020	2021	2022	2023	2024	Commentaires
4.1	Un soutien convenu est mis en œuvre	Agreed upon support is implemented	Pourcentage des activités de projet convenues dans le plan annuel achevées au cours de l'année	Rapport annuel sur le rendement DE l'ASI / Système de surveillance des projets	NA	Cible	80%	90%	90%	90%	90%	
						Réelle						
4.2	Participation large du personnel de SAI	Wide-participation of SAI staff	a) Nombre cumulé d'agents des ISC participant à des formations financées par le projet b) Taux de participation des femmes	Rapport annuel sur le rendement DE l'ASI / Système de surveillance des projets	NA	Cible	a) 20 b) 40	a) 40 b) 40	a) 60 b) 40	a) 80 b) 40	ä) 100 b) 40	
						Réelle						
4.3	Qualité et soutien pertinent	Quality and relevant support	Satisfaction moyenne du personnel des ISC et qualité perçue du projet, sur une échelle de 1 à 5	Enquête annuelle sur l'anonymat auprès de l'ensemble du personnel	NA	Cible	NA	4	4	4	4	
						Réelle						
4.4	Partenariats actifs	Active partnerships	Nombre cumulé de prestataires impliqués dans la fourniture d'un soutien via le projet. Exemples : ISC, université ou école, organisation régionale et organisations de la société civile, y compris les organisations qui travaillent sur l'égalité des sexes.	Système de surveillance des projets	NA	Cible	2	3	4	4	4	
						Réelle						
4.5	Livraison efficace du projet	Effective delivery of the project	Conclusion générale de l'évaluation du projet (échelle: résultats du projet entièrement / principalement / partiellement / non atteints)	Rapports d'évaluation publiés sur les sites Web de l'IDI	NA	Cible			Surtout /		Entièrement /	
						Réelle						

## Annexe II : Autres projets de soutien et partenaires

### Other support projects and partners

ISC Madagascar a identifié plusieurs projets qui semblent nécessaires à la mise en œuvre réussie du plan stratégique. Les projets en cours et prévus sont énumérés ci-dessous.

SAI Madagascar has identified several projects that seem necessary for the successful implementation of the Strategic plan. Both ongoing and planned projects are listed below.

Projets	Fournisseur de soutien	Partenaires	Objectifs	Début	Fin	Agence d'exécution	Objet	Activités prévues 2020	Bénéficiaire(s)
<b>Projet d'Amélioration de la Surveillance de l'Industrie Extractive ou PASIE</b>	Affaires Mondiales Canada/parties prenantes dans le renforcement des capacités des ISC (DFATD, Banque Mondiale, BAD, FMI, la GIZ, INTODAI/IDI, etc.)	CREFIAP	Améliorer la gouvernance, le contrôle, la transparence et la reddition des comptes dans le secteur extractif en Afrique Francophone Subsaharienne. (04) pays pilotes : le Burkina Faso, le Cameroun, Madagascar et le Mali.	2016	2022	Cowater International Inc.	Renforcement des capacités des institutions de surveillance, l'application et réalisation d'audits pilotes des cadres légaux et administratifs	Réalisation d'audit pilote	Cour des Comptes et Tribunaux financiers
<b>Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public (PAPSP)</b>	Banque Mondiale		Améliorer la gestion des recettes fiscales et la prestation de services locaux à l'échelle nationale et dans certaines régions pour le secteur de l'éducation	2016	2020	Programme de Réformes pour l'Efficacité de l'Administration (PREA)	Composante 4 : améliorer les contrôles et le suivi de la performance.	Acquisition de 2 véhicules	Cour des Comptes
								Création d'un site web	Cour des Comptes
								Présentation du Rapport Public	Cour des Comptes et Tribunaux financiers
								Recruter un expert en audit de rémunération des organes de contrôle des finances publiques	Cour des Comptes, Tribunaux financiers et les autres organes de contrôle

Projets	Fournisseur de soutien	Partenaires	Objectifs	Début	Fin	Agence d'exécution	Objet	Activités prévues 2020	Bénéficiaire(s)
<b>Programme de Certification des auditeurs</b>	Union Européenne/NFD (Programme Ny Fanjakana ho an'ny Daholobe)	CREFIAT ENMG	Renforcement des capacités des organes de contrôle externe des Finances publiques en audit afin d'attribuer à leurs membres la qualité d'auditeurs certifiés	2019	2022		- Formation sur les normes professionnelles d'audit du secteur public - Formation de spécialisation en audit de performance ou audit financier - Réalisation d'audits pilotes	Phase de spécialisation de la première vague de certification	Cour des Comptes et Tribunaux financiers

Projets	Fournisseur de soutien	Partenaires	Objectifs	Durée du projet	Début	Fin	Agence d'exécution	Objet	Activités prévues 2020	Bénéficiaire(s)
Improvement Project for the Extractive Industry Surveillance (PASIE)	Global Affairs Canada	CREFIAT	Improve governance, control, transparency and accountability in the extractive sector in French-speaking Sub-Saharan Africa.  (04) pilot countries: Burkina Faso, Cameroon, Madagascar and Mali.	5 ans	2016	2020	Cowater International Inc.	Capacity building of monitoring institutions, application and realization of pilot audits of legal and administrative frameworks	Pilot audit	CdC, Financial Tribunals
Public Sector Performance Support Project (PAPSP)	World Bank		Improve the management of tax revenues and the provision of local services nationally and in certain regions for the education sector	4 ans	2016	2020	Programme de Réformes pour l'Efficacité de l'Administration (PREA)	Component 4: improve performance monitoring and monitoring.	Acquisition of 2 vehicles	CdC
									Creation of a website	CdC
									Presentation of the Public Report	CdC, Financial Tribunals
									Compensation audit of public finance control bodies	CdC, Financial Tribunals and other control bodies

Projets	Fournisseur de soutien	Partenaires	Objectifs	Durée du projet	Début	Fin	Agence d'exécution	Objet	Activités prévues 2020	Bénéficiaire(s)
Auditor Certification Program	European Union	CREFI AF ENMG	Reinforcement of the capacities of the external control bodies of public finances in audit in order to attribute to their members the quality of certified auditors	4 ans	2019	2022		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Training on professional public sector auditing standards</li> <li>- Specialization Training in performance audit or financial audit</li> <li>- Pilot audits</li> </ul>	Specialization phase of the first wave of certification	CdC, Financial Tribunals



## Annexe III : Le cycle annuel de gestion du projet

### Annual cycle Project governance

Le tableau ci-dessous montre les principaux jalons annuels de gouvernance interne de l'ISC Madagascar, et comment les mécanismes de gouvernance du projet sont destinés à être étalés dans le temps. Des jalons de relations avec les donateurs pour le projet sont également affichés. Le cycle annuel peut être modifié par les Partenaires, en fonction de la façon dont ISC Madagascar organise sa gouvernance interne et des accords avec les donateurs. Les Pairs chercheront dans une large mesure à aligner les jalons de gouvernance du projet sur les propres systèmes de l'ISC.

The table below shows main expected annual internal governance milestones of SAI Madagascar, and how the project's governance mechanisms are intended to be timed. Donor relations milestones for the project are also shown. The annual cycle may be changed by the Partners, depending on how SAI Madagascar organizes its internal governance and agreements with donors. The Peers will to a large extent seek to align the governance milestones of the project with the SAI's own systems.

Trimestre	ISC	Projet	Relations avec les donateurs
<b>T1 - Janvier - Mars</b>	Élaboration du rapport annuel de performance de l'ISC (rapport du quatrième trimestre). Réunion trimestrielle pour approuver le rapport de l'ISC.	Plan de projet et budget initial, plan opérationnel initial	Information actualisée et trimestrielle des donateurs : réunion du GSP
<b>T2 Avril - Juin</b>	Réunion trimestrielle pour approuver le rapport de performance et le compte rendu budgétaire Rapport du premier trimestre et réunion trimestrielle	Comité directeur au cours de la réunion annuelle, approbation des documents clés, notamment le rapport annuel du projet, les mises à jour du plan d'activités et le budget annuel	Réunion annuelle du GSP sur la performance du projet et examen du budget Information actualisée et trimestrielle des donateurs : réunion du GSP
<b>T3 Juillet - Septembre</b>	Rapport du deuxième trimestre et réunion trimestrielle.		Information actualisée et trimestrielle des donateurs : réunion du GSP
<b>T4 Octobre - Décembre</b>	Rapport du troisième trimestre et réunion trimestrielle. Plan opérationnel et budget de l'ISC élaborés.	Plan de projet et budget ajusté, conformément au plan opérationnel de l'ISC.	Information actualisée et trimestrielle des donateurs : réunion du GSP

<b>Quarter</b>	<b>SAI</b>	<b>Project</b>	<b>Donor relations</b>
<b>Q1 January - March</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual SAI performance report developed (Q4 report).</li> <li>• Quarterly meeting to approve SAI report.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual Project report developed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quarterly donor update</li> </ul>
<b>Q2 April - June</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q1 report and quarterly meeting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual meeting Steering Committee, incl approval of Project annual report and updated plan and budget</li> <li>• Q1 Project report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual donor performance and budget review meeting</li> </ul>
<b>Q3 July - September</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q2 report and quarterly meeting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q2 Project report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quarterly donor update</li> </ul>
<b>Q4 October - December</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q3 report and quarterly meeting.</li> <li>• SAI operational plan and budget developed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project plan and budget adjusted, in line with the SAI operational plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quarterly donor update</li> </ul>

## Annexe IV : Budget

Voir le fichier séparé pour les détails, les taux et les hypothèses.

See separate file for details, rates and assumptions.

Item	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
<b>Expenditures</b>							
<b>IDI Accounting Project name</b>							
C0 Project planning	kr 1 158 000	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr 1 158 000
C1 High quality audits	kr 301 000	kr 2 239 000	kr 2 757 000	kr 2 039 000	kr 1 703 000	kr 137 000	kr 9 176 000
C2 Jurisdictional controls	kr 137 000	kr 890 000	kr 401 000	kr 401 000	kr 401 000	kr -	kr 2 230 000
C3 External communication	kr 43 000	kr -	kr 546 000	kr 172 000	kr 70 000	kr -	kr 831 000
C4 Legal framework	kr 136 000	kr 487 000	kr 561 000	kr 391 000	kr 249 000	kr -	kr 1 824 000
C5 Strategic change management	kr 121 000	kr 558 000	kr 469 000	kr 861 000	kr 876 000	kr -	kr 2 885 000
C7 Digital tools and software	kr 202 000	kr 418 000	kr 1 009 000	kr 1 207 000	kr 1 207 000	kr -	kr 4 043 000
C8 HR and professional development	kr -	kr 800 000	kr 1 037 000	kr 1 503 000	kr 1 503 000	kr -	kr 4 843 000
C9 Project management and coordination	kr 784 000	kr 2 215 000	kr 2 007 000	kr 1 489 000	kr 2 751 000	kr 590 000	kr 9 836 000
<b>Totals</b>							
Total Project direct staff costs	kr 1 379 000	kr 3 544 000	kr 3 857 000	kr 3 754 000	kr 4 000 000	kr 405 000	kr 16 939 000
Total Project overhead and admin costs	kr 535 000	kr 631 000	kr 579 000	kr 465 000	kr 553 000	kr 157 000	kr 2 920 000
Total Partner professional fees	kr 16 000	kr 520 000	kr 896 000	kr 416 000	kr 416 000	kr 16 000	kr 2 280 000
Total Travel costs	kr 544 000	kr 1 979 000	kr 1 889 000	kr 1 681 000	kr 1 380 000	kr 108 000	kr 7 581 000
Total Activity cost	kr 392 000	kr 957 000	kr 1 113 000	kr 892 000	kr 781 000	kr 82 000	kr 4 217 000
Total CdC procurements and investments	kr 188 000	kr 73 000	kr 333 000	kr 965 000	kr 982 000	kr -	kr 2 541 000
Total CdC Audit assignment travel costs	kr -	kr 40 000	kr 40 000	kr 40 000	kr -	kr -	kr 120 000
Total Evaluation and impact assessment	kr -	kr 200 000	kr 300 000	kr -	kr 800 000	kr -	kr 1 300 000
Total delivery costs (excl IDI staff, adm and overhead costs)	kr 968 000	kr 3 433 000	kr 4 351 000	kr 3 843 000	kr 4 206 000	kr 165 000	kr 16 966 000
Total all costs NOK	kr 2 882 000	kr 7 608 000	kr 8 787 000	kr 8 062 000	kr 8 759 000	kr 727 000	kr 36 825 000
<b>Total all costs NOK adjusted for inflation</b>	<b>kr 2 882 000</b>	<b>kr 7 798 000</b>	<b>kr 9 232 000</b>	<b>kr 8 682 000</b>	<b>kr 9 668 000</b>	<b>kr 823 000</b>	<b>kr 39 085 000</b>
<b>Total all costs USD adjusted for inflation</b>	<b>\$ 294 000</b>	<b>\$ 796 000</b>	<b>\$ 942 000</b>	<b>\$ 886 000</b>	<b>\$ 987 000</b>	<b>\$ 84 000</b>	<b>\$ 3 988 000</b>
Item	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
<b>Income</b>							
<b>Agreement</b>							
Core funding to IDI	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
IDI - USAID Madagascar funding agreement	kr 2 882 000	kr 7 798 000	kr 9 232 000	kr 8 682 000	kr 9 668 000	kr 823 000	kr 39 085 000
<b>Total income NOK</b>	<b>kr 2 882 000</b>	<b>kr 7 798 000</b>	<b>kr 9 232 000</b>	<b>kr 8 682 000</b>	<b>kr 9 668 000</b>	<b>kr 823 000</b>	<b>kr 39 085 000</b>
<b>Total income USD</b>	<b>\$ 294 000</b>	<b>\$ 796 000</b>	<b>\$ 942 000</b>	<b>\$ 886 000</b>	<b>\$ 987 000</b>	<b>\$ 84 000</b>	<b>\$ 3 988 000</b>
<b>Funding gap or surplus NOK</b>	<b>kr -</b>	<b>kr -</b>	<b>kr -</b>	<b>kr -</b>	<b>kr -</b>	<b>kr -</b>	<b>kr -</b>

## Annexe V : Évaluation de base et analyse de genre

### Baseline assessment and gender analysis

La propre évaluation du statut et des besoins du CdC pour 2019 fait partie de la base de référence du projet, ainsi que du plan stratégique.

Pour les indicateurs spécifiquement sélectionnés pour le projet, une évaluation de référence sera réalisée d'ici 2020 conjointement par le CdC et l'équipe du projet. Cela garantira une compréhension commune du statut dans des domaines clés. L'USAID sera invitée à commenter l'évaluation de base. Les scores de ces indicateurs seront ajoutés au document de projet.

The CdC's own Status and needs assessment of 2019 forms part of the baseline for the project, as well as for the strategic plan.

For the indicators specifically selected for the project, a baseline assessment will be done within 2020 jointly by the CdC and the project team. This will ensure a joint understanding of the status in key areas. USAID will be invited to comment on the baseline assessment. The scores of these indicators will be added to the project document.

### Analyse de genre (en anglais uniquement)

#### Gender analysis

The gender analysis was done with the support of the Canadian gender expert Jane Fueller. She has amongst others assisted IDI in developing its gender framework. Her work was done in partnership with both IDI, CREFIAF and CdC staff. The full text provided by the gender expert is presented below. The recommendations have been sought taken care of in the project document.

#### Introduction

This Gender Analysis was undertaken as part of the preparation of the Project Document to Improve the Management of Public Money through Peer-Capacity Development of Cour des Comptes (CdC) of Madagascar (2020-2024), and in fulfilment of: the USAID requirements outlined in the Gender Standard document ADS Chapter 205 'Integrating Gender Equality and Female Empowerment in the USAID Program Cycle'; the commitment made in the INTOSAI Development Initiative's Strategic Plan (2019-2023) to integrate a gender perspective in all aspects of the organization's work; and the approach to working on gender with partner SAIs outlined in IDI's Gender Analysis Framework and Guidance (2019).

The work undertaken to complete this Baseline Assessment and Gender Analysis involved a desk review of relevant documentation on CdC Madagascar including, among others, the Strategic Plan for 2019-2023, the 2019 CdC Report on Status and Needs, the 2019 and 2020 Gender Self-Assessments completed by the CdC, and an interview with CdC staff responsible for the project including the Gender Focal Point, Ms. Bernardine Rakotoalison.

## Context – Gender Equality in Madagascar

The Government of Madagascar has made commitments to gender equality that represent an important foundation upon which the Cour des Comptes (CdC) can address gender both in the work the auditors perform in the implementation of the 2020-24 Strategic Plan, and through gender mainstreaming within the human resources policies and practices of the institution. The Government of Madagascar has a Ministry responsible for supporting programming that promotes gender equality which is the Ministry of Population, Social Protection, and the Promotion of Women, and there are numerous laws, strategies and plans of the Government that highlight its commitment to equality between women and men. However, Madagascar does not yet have a comprehensive law on gender equality that conforms to its commitments to the articles of the Convention on the Elimination of Discrimination Against Women (CEDAW) and Sustainable Development Goal #5 on Gender Equality.<sup>15</sup>

Nevertheless, there remain significant gender disparities in Madagascar that give the country a ranking of 62 out of 153 countries in the World Economic Forum's (WEF) 2020 Global Gender Gap report, and a rating of 'high', at 48%, for gender inequalities as measured by the OECD Development Centre's Social Institutions and Gender Index (SIGI).

The prolonged period of political crisis in Madagascar between 2009 and 2013 set the government back significantly in its efforts towards economic and social development reforms, including the implementation of commitments it made to gender equality.<sup>16</sup> Since its return to Constitutional order in 2014 through democratic elections held in 2013, the Government has made steps to renew these commitments, including in the recently launched Initiative Emergence Madagascar (2019-2023), and commitments to the UN Sustainable Development Goals and Agenda 2030.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> World Bank, 2020. Program Document: Investing in Human Capital Development Policy Financing.

<sup>16</sup> The Government previously had a National Policy on the Advancement of Women (2000-2015) and a National Plan on Gender and Development, however, progress on the implementation of this policy and plan were significantly set back by political unrest in the country beginning in 2009. UN CEDAW (2015) Concluding Observations.

<sup>17</sup> The Initiative Emergence Madagascar (2019-2023) is the current 5-year policy document for the country's sustainable development. Within this document there are commitments made to addressing inequality,

### International Conventions and National Laws, Strategies and Plans on Gender Equality

In 1989, Madagascar became a signatory to the Convention on the Elimination of Discrimination Against Women (CEDAW), and in 1992, equality between women and men was enshrined in the Constitution. In 2000, the Government signed the Optional Protocol to CEDAW, but it has not been ratified. Similarly, in 2004 Madagascar signed the Protocol to the African Charter on Human and Peoples' Rights on the Rights of Women in Africa but it also has not been ratified, nor has the SADC Protocol on Gender and Development which it became a signatory to in 2008.

There are provisions in the Penal Code (2001) and Labor Law (2004) that offer protection for women against rape, domestic violence, and sexual harassment which are widespread across the country. However, the enforcement of these laws and the penalties for violating them remains very weak, which results in significant under-reporting of incidences. To address the prevalence of violence against women and girls, the Government introduced, in 2015, the National Plan to Combat Human Trafficking was passed to prevent violence against women and girls, and in 2016, the country adopted the National Strategy and Plan to Combat Gender-Based Violence (2017-2021).<sup>18</sup>

Customary and traditional values and norms remain very prevalent in Madagascar and often supersede civil law due to the lack of enforcement of the law in both urban and rural areas. These values and norms are deeply entrenched and discriminatory against women and girls, often subjecting them to inferior roles and positions, particularly with regards to marriage, divorce, and inheritance. The Marriage and Matrimonial Law (2007) was passed to prevent the marriage of children under the age of 18, yet child marriage remains prevalent throughout the country. Women also experience discrimination in employment, access to finance, and the ability to gain access to land despite laws that afford them equality with men.<sup>19</sup>

The position of women relative to men in power and decision-making is also characterized by inequalities. In 2014, a bill on the proportional representation and participation of men and women

---

including those related to gender, and one of the guiding principles and approaches to the implementation of this plan is a 'gender approach'. As it is a very broad-based policy document it is not specific on what the 'gender approach' is, nor does it provide substantive information on how it will address gender inequalities of the empowerment of women, which is also referenced. Nevertheless, it is an important basis for the CdC to pursue audits that address gender issues.

<http://www.maep.gov.mg/wp-content/uploads/pdf/IEM%20PGE%20vf.pdf>

<sup>18</sup> OECD Development Centre, SIGI 2019.

<sup>19</sup> Ibid.

in elected or non-elected decision-making positions in the public sector had been submitted to the Government for referral to Parliament in 2014, yet the bill was never passed into legislation.<sup>20</sup>

Data from the 2020 WEF Global Gender Gap Report indicates that women represent 20% of positions in Parliament, and at the same time they occupy 38% of the Ministerial positions in the Government. The limited number of women in elected positions in Government prompted the government to introduce a National Gender and Elections Strategy for the period 2015-2020 aimed at increasing women's representation in decision-making.<sup>21</sup>

### Baseline Assessment of Gender Equality in the CdC of Madagascar

The data provided by the CdC as part of its gender self-assessment and 2020 sex disaggregated composition of the workforce was supplemented with information provided in an interview with the staff who will be working on this project, and the Gender Focal Point.<sup>22</sup> Both the data and the findings from this interview are integrated throughout this section.

**Table 1: Sex-Disaggregated Breakdown of the Workforce - June 2020**

DESIGNATION	Magistrat				Greffier				Personnel d'appui (EFA, ECD)				TOTAL
	SIEGE		PARQUET		SIEGE		PARQUET		SIEGE		PARQUET		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
TRIBUNAL FINANCIER DIEGO	2	4	2	1	0	1	0	2	0	0	0	0	12
TRIBUNAL FINANCIER DE MAHAJANGA	3	2	1	1	1	2	1	2	0	0	0	0	13
TRIBUNAL FINANCIER DE ANTANANARIVO	4	1	2	0	2	5	1	4	2	3	2	2	28
TRIBUNAL FINANCIER DE TOAMASINA	5	1	1	1	1	2	0	2	1	0	0	0	14
TRIBUNAL FINANCIER DE FIANARANTSOA	5	3	1	0	1	6	2	3	1	0	0	0	22
TRIBUNAL FINANCIER DE TOLIARA	4	1	1	1	0	3	2	0	0	0	0	0	12
COUR DES COMPTES	20	18	7	3	3	13	1	2	23	10	4	3	107
TOTAL	43	30	15	7	8	32	7	15	27	13	6	5	208

**Table 2: Sex-Disaggregated Summary of the Total Workforce – June 2020**

<sup>20</sup> Human Rights Council Report on Madagascar, 2014.

<sup>21</sup> UN CEDAW Report 2015 – Concluding Observations.

<sup>22</sup> On June 15, 2020 an interview was conducted with the staff of the CdC who will be working on this project and will have responsibility for supporting the integration of gender in the project. These individuals included: Soahary Rakoto, Bernardine Rakotoalison – Gender Focal Point, and Jean Rakotondrainy.

DESIGNATION	M	%	F	%	TOTAL	%
Magistrat	58	61,05	37	38,95	95	45,67
Greffier	15	24,19	47	75,81	62	29,81
Personnel d'appui	33	64,71	18	35,29	51	24,52
TOTAL	106	50,96	102	49,04	208	100,00

These tables show that the total number of CdC staff (magistrates, clerks and support staff) is 208, of which, women represent an average of 49.04%. Of the total number of judges, 38.95% are female, and of clerks, women represent 75.81%. Men constitute a higher percentage of the support staff at 64.71%.

In the interview with the CdC the question was raised as to why there are a greater number of male judges than female judges, and the response was that men graduate with university degrees in management and economics in greater numbers than women, and therefore have the qualifications to apply for and be accepted for such positions; however, both women and men can apply to be judges. The question of why women predominate in the role of clerks was also raised and, as with judges, those who apply for these positions tend to be women based on the qualifications required. The role of clerks is essentially that of a 'secretary'. When asked why men predominate in the role of 'support staff' the response was that the positions men hold as support staff are those of drivers, gardeners, couriers, security guards, etc. which are positions 'typically' held by men.

The staff of the CdC stated in their self-assessment that *"gender mainstreaming is not yet an indispensable element in the culture, institutional practices, the distribution of roles and responsibilities, and the functioning of their institution. This is a result of the inadequacy or even the absence of institutional appropriation of gender as well as training and information on the subject"*.

**Table 3: Gender Self-Assessments (2019 and 2020)**

Questions	2019	2020	Comments
<b>What is the relationship between the sexes in decision-making positions?</b>	34% of decision-making positions are allocated to women. The assignment to a decision-making position determines the position of rank for all magistrates without distinction of sex. The decision-making posts currently occupied by magistrates only.	28% (7 of 25 positions) of decision-making positions are allocated to women. The assignment to a decision-making position determines the position of rank for all magistrates without distinction of sex. The decision-making posts currently occupied by magistrates only.	The posts which are considered as decision-making posts are essentially those occupied by: The President of the Court of Auditors (1); The General Commissioner of the Public Treasury (1); Chamber Presidents (6); The Public Treasury Commissioners (5); The Presidents of the Financial Courts (6);



Questions	2019	2020	Comments
			The Financial Auditors to the Financial Courts (6)
<b>What systems are in place to attract women to the audit profession?</b>	There is no system in place to attract women to the audit profession.	There is no system in place to attract women to the audit profession.	
<b>What opportunities for internal capacity development do women have?</b>	Capacity development programs are open to all staff regardless of gender.	Capacity development programs are open to all staff regardless of gender.	
<b>Is there a quota system for the representation of women in the CdC?</b>	No	No	Gender mainstreaming is not yet an indispensable element in the culture, institutional practices, distribution of roles and responsibilities and the functioning of the CdC.
<b>Does the CdC have a gender focal point?</b>	Yes	Yes	
<b>Does the CdC verify its compliance with national gender equality strategies and policies?</b>	No. The CdC has not carried out any verification of its conformity with the national gender equality strategy and policy.	No.	The CdC has not yet adopted its own Gender and Development Strategy or Policy.
<b>Does the CdC conduct performance audits in the area of gender equality and the promotion of women's rights?</b>	No	No	The issue of gender / gender equality is not yet part of the criteria for verifying the performance of programs and bodies audited by the CdC.

In the interview with CdC staff they were asked about the key challenges and opportunities for Gender Mainstreaming in the CdC, in two areas: Institutional governance and human resources; and the Practical work of auditors.

In terms of challenges, it was noted that the CdC falls under the 'umbrella' / jurisdiction of the Ministry of Justice which has a strict framework (legal, regulatory) that governs how the CdC and its human resources are managed. So, at present, there is '*limited room for maneuver*' for CdC in this area, which is something that the project will support the CdC to make changes to through reforms to their legal framework.

With regard to integrating gender in the practical work of the auditors, capacity development will be needed in this area as knowledge of basic concepts of gender and gender mainstreaming is limited, and so is the ability to apply these concepts to audits, notwithstanding the broader capacity development the auditors require to undertake performance and compliance audits.

In the development of the CdC's Strategic Plan it was realized that the institution lacked any focus on issues of gender, diversity and inclusion, and was stated that given this is an "emerging subject of direct interest to societal actors", it should be integrated into their audit work, hence the identification of Strategic Objective 2 (under Strategic Outcome 1) which is to "Promote Gender, Diversity and Inclusion Reviews". In the interview with the CdC staff they acknowledged that the Ministry of Population, Social Protection and Women's Promotion has done a lot of work on integrating gender in their programming and that the CdC can learn from this. They acknowledge the potential to work on gender equality with this Ministry and others including the Ministry of Justice and the Ministry of Public Service.

During the interview with the CdC staff they stated that in the first year of this new project with IDI / USAID their intention is to conduct a performance audit on the extractives industry in Madagascar that incorporates gender dimensions. This performance audit will would likely be an audit of the extractives industry that would be undertaken with support from the Global Affairs Canada funded Project amelioration de la surveillance de l'industrie extractive en Afrique francophone subsaharienne (PASIE). This project is being implemented by Cowater International in partnership with CREFIAF.

Through PASIE, between 2017 and 2019, 30 staff (26 women, 4 men) of the CdC received introductory gender training on basic concepts of gender and the relevance of examining gender issues when auditing the extractives industry. A 'gender team' was established in the CdC and tasked with supporting this work on the forthcoming performance audit, scheduled for 2021.

PASIE also supported the development of two guidance manuals on how to conduct audits in this sector that included guidance on how to integrate gender throughout the audit process. These guidance manuals reside with CREFIAF but are for the use of all CREFIAF members, including the

CdC.<sup>23</sup> The involvement of the CdC in PASIE will complement the gender work that will be undertaken by the IDI / USAID supported project.

Also, in the coming year the CdC plans to develop a Gender Policy for the institution that would address gender mainstreaming in the context of the management of human resources in the institution, as well as in the practical work of the auditors. The intention to develop a Gender Policy for the institution, which is supported by the President of the CdC, aligns with the findings of the January 2019 *Report on the Status and Needs of the CdC*, prepared with the support of CREFIAF and IDI. That report contained the recommendation that the CdC needed to verify its compliance with the Gender and Development Strategies of CREFIAF and AFROSAI. The CdC's Gender Focal Point, just appointed in 2020, has taken 8-months of on-line training through CREFIAF (with GIZ support), and is prepared to initiate this and other related gender work when this new project with IDI / USAID is launched.<sup>24</sup> It was also stated that there is an openness among the staff of the CdC to work on gender issues as part of the new project and there is some recognition that there is an imbalance between males and females in recruitment.

### Conclusions and Recommendations

While the Government of Madagascar has made important commitments to gender equality through its signing of international and regional instruments, its Constitution, provisions within its legal framework, and strategies and plans to address gender inequalities, the country does not have a Gender Equality Law, and lacks a current strategy, policy or plan on gender equality and the advancement of women by which Government institutions can be guided. Additionally, there is considerable evidence of limitations in the application of legal provisions that uphold the rights of women, and shortfalls in the implementation of strategies and plans to advance gender equality in the country.

Nevertheless, there is a solid foundation for CdC to pursue the work of mainstreaming gender within the governance and human resources of the institution and addressing gender issues and inequalities

---

<sup>23</sup> This information was obtained through a meeting with the former Cowater International Gender Adviser to PASIE, Christine Ouelette, who conducted the training with the staff of the CdC of Madagascar. A meeting was subsequently held with the PASIE Project Director for Cowater International, Mr. Michael Bitz, to verify the information provided by the former Gender Adviser.

<sup>24</sup> Although the Gender Focal Point confirmed that she does not have written Terms of Reference, she explained that her roles and responsibilities would be aligned with the description of the responsibilities of the assigned Gender Focal Point in any member SAI of AFROSAI, as per the description outlined in the AFROSAI Gender and Development Strategy.

in the audits that it undertakes going forward as part of its Strategic Plan 2020-24. Additionally, there are partners that it can work with on this at the local, regional and international levels (see *Recommendation #2 below*).

The President is supportive of the need to address gender in the work of the institution which suggests the political will to do this work is present, a critical factor when any project pursues work on gender issues. Evidence of this can be found in: the CdC's commitment to conduct *Gender, Diversity and Inclusion Reviews* as part of its *Strategic Plan (2020-24)*; the 2019 Report on Status and Needs which made the recommendation that the CdC should examine its compliance with CREFIAP and AFROSAI *Gender and Development Strategies*; the existence of a designated gender focal point who has received training; and a gender team comprised of at least three staff that has also received training, and will guide the work of the CdC to integrate gender in a performance audit of extractive industries in Madagascar in 2021.

The background research on gender equality in Madagascar revealed that gender inequalities and discrimination against the rights of women and girls exists in the country and there is much audit work that could be done in this area over the life of this project. With the recent incidence and impact of COVID-19 on the country, should the CdC choose to conduct an audit on this theme there would be significant scope to include gender dimensions in such an audit, particularly given how women have been disproportionately impacted by covid-19 globally. There is also work that can be to audit the Government's compliance with its international commitments, and to integrating gender equality across the programming it is undertaking to achieve the SDGs.

#### Recommendation 1: Gender Gap Analysis / Assessment of the Human Resources of the CdC

There is a need to conduct a more in-depth gap analysis / gender assessment of the human resource composition of the CdC in order to better understand from a gender, as well as diversity and inclusion perspectives, policies and procedures related to: staff recruitment, hiring, retention, training, professional development, promotions to decision-making positions, and general adherence to labor law vis-à-vis maternity leave, paternity leave, provisions for female staff (e.g. nursing, child care), wage parity, sexual harassment policies / procedures, etc. Such an assessment should be focused on identifying underlying inequalities, discrimination, gender stereotyping that may exist in the institution and inhibit the ability of women to develop their professional careers and have equal voice and decision-making with men in the CdC.

Given that the CdC operates under the Ministry of Justice it would be important to include Human Resource officials from the Ministry in such an analysis. This type of analysis would inform the work of the project under Component 7b – 'Mainstreaming Gender in the Management of the CdC's Human Resources'. It would also inform work undertaken under Component 5 – 'Strengthen Strategic Management and Core Internal Governance Systems'.

#### Recommendation 2: Partnerships to advance Gender Equality in the CdC

The interview with the CdC staff identified the potential to learn from the Ministry of Population, Social Protection and Women's Promotion, the Ministry of Justice, and the Ministry of Public Services about any programming they have related to gender equality and gender mainstreaming. In addition

to these Ministries, there are numerous civil society organizations in Madagascar that work on gender equality who could be potential partners with the CdC as it develops an approach to gender mainstreaming within the organization and within its audit work, and begins the process of drafting a Gender Policy<sup>25</sup>.

As there are a number of CREFIAF and AFROSAI-E member countries whose SAIs have already initiated work on Audits that have examined various dimensions of gender equality (both performance / value for money, and compliance audits) the project should explore the potential for peer-to-peer learning opportunities that could be undertaken. PASIE will continue to work with its partner countries in CREFIAF, including Madagascar, to support the work of mainstreaming gender in audits of their extractive industries. This will be complimentary capacity development that will reinforce the work of this project on integrating gender in audits.

Finally, the IDI, the Canadian Audit and Accountability Foundation (CAAF), and GIZ have experience working with CREFIAF and AFROSAI-E members to conduct performance audits and training courses and have resources / guidance documents on how to integrate gender equality into audit systems and processes.

It is also recommended that during the project start-up phase the project team, in consultation with the CdC, considers integrating the following measures across the project:

- a) Collection of sex disaggregated data for all project activities undertaken with the CdC staff throughout the life of the project;
- b) Promotion of female staff participation in training and professional development opportunities – 50/50 ratio where feasible;
- c) Introducing a ‘quota’ for the number of women that will move into managerial / decision-making positions in the CdC over the life of the project;

---

<sup>25</sup> Due to the limited time available to prepare this baseline assessment and gender analysis, combined with the fact that it was based on a desk review, it was not possible to explore in depth which CSOs in Madagascar would be strong candidates to partner with the CdC in its work on gender, diversity and inclusion. However, the CEDAW Shadow Report on Madagascar (2015) prepared by the Madagascar Coalition of Civil Society Organizations references numerous organizations that are working on these issues and could be potential partners. Additionally, the Gender Focal Point of the CdC mentioned the names of the following organizations they could potentially collaborate with: Gender Links; VMLF (Vondrona Miralenta ho an'ny Fampandrosoana); Men Engage; Centre d'observation et de promotion du genre SIMILARENTA; Focus Madagascar; PFOI (Plateforme des Femmes de l'Océan Indien).

- d) Delegation of lead responsibility (e.g. team leader) to one or more females in decision-making positions to advance select components of the project; and
- e) Awareness-raising and capacity development of staff on gender equality in Madagascar, in the region of sub-Saharan Africa and globally; and the relevance of gender to the work of auditors.
- f) Assessment of compliance or alignment with the CREFIAF and AFROSAI Gender and Development Strategies as part of the drafting of the Gender Policy.

## References

AFROSAI, 2015. Gender and Development Strategy.

CEDAW, 2015. Shadow Report on Madagascar, Madagascar Coalition of Civil Society Organizations.

INTOSAI Development Initiative, 2019. Gender Analysis Framework and Guidance.

OECD Development Centre, 2019. Social Institutions and Gender Index.

République de Madagascar, 2019. Initiative Emergence du Madagascar (2019-2023).

SAI Madagascar, January 2019. Rapport sur le statut et les besoins de l'ISC de Madagascar.

SAI Madagascar, 2019. Strategic Plan 2020-2024.

USAID, 2019. IMPACT Program: Gender Equality and Social Inclusion Analysis and Action Plan.

US State Department, 2016. Country Report on Human Rights in Madagascar.

World Bank, 2020. Program Document: Investing in Human Capital Development Policy Financing.

World Economic Forum, 2020. Global Gender Gap Report.

## Annexe VI : Personnel et équipes de pairs

### Staffing and peer teams

#### Composants, équipes de pairs et personne-ressource du CDC

Components, CdC contact person and peer teams and partners

Le tableau ci-dessous présente une liste provisoire d'équipes de pairs et de partenaires par composante.

Le responsable CdC par composant sera inclus dans la version finale.

The table below shows a tentative list of peer teams and partners per component.

The CdC responsible per component will be included in the final version.

No	Components	CdC responsible	Peer team responsible	Peer team lead	Peer team members	Potential peer-SAI or partner to provide team members
<b>1a, 1b, 1h</b>	Annual audits and general capacities		Audit peer-team	LTA Audit	SAI Morocco (TBC)	SAI France
<b>1c</b>	Compliance audit		Compliance audit peer team	SAI Morocco (TBC)	SAI Morocco (TBC)	ISC Seychelles
<b>1d</b>	Performance audit and public policy evaluation		Performance audit peer team	SAI Norway	SAI Norway	SAI France
<b>1f</b>	Gender and diversity audits		Gender team	CAAF (TBC)	CAAF (TBC)	CREFI AF SAI
<b>1g</b>	Audits of ICT systems		ICT-audit peer team			SAI Mauritius SAI Rwanda
<b>2</b>	Traditional mission and jurisdictional control		Jurisdictional control team	SAI Morocco	SAI Morocco	SAI France Chambre régionale de la Réunion
<b>3</b>	Independence		Independence peer team	Freddy (IDI)	SAI France (TBC)	
<b>4</b>	Communication		Strategic management team	Eduardo Ruiz Garcia (IDI)	Alain (IDI) Matthew (IDI)	

No	Components	CdC responsible	Peer team responsible	Peer team lead	Peer team members	Potential peer-SAI or partner to provide team members
5, 6	Strategic change management, ICT and internal governance		Strategic management team	Eduardo Ruiz Garcia (IDI)	SAI Norway CREFI AF (ethics)	SAI Morocco
7	HR and Professional development		HR-team	Eduardo Ruiz Garcia (IDI)		CREFI AF
7	Project coordination and monitoring		Core project team	Eduardo Ruiz Garcia (IDI)		

## Personnel du projet IDI

IDI project staff

Role	Responsibilities	Person	Comments
<b>IDI Project manager and strategic management advisor</b>		Eduardo Ruiz Garcia	Ca 80 %
<b>Long-term advisor Audit</b>		TBD Q1 2021	100 %
<b>Long-term advisor Internal governance and communication</b>		TBD Q1 2021	100 %
<b>Independence advisor</b>		Freddy Ndjemba	Ca 20 %
<b>Communication advisor</b>		TBD	
<b>Advisor audit</b>		TBD	
<b>Senior coordinator</b>	Lead logistical support	Laurent Soublin	
<b>Logistics coordinator</b>	Logistics support in Madagascar. Locally hired.	TBD	



## Annexe VI : Plan de projet 2020-21 - provisoire

Project plan 2020-21 – tentative

Légende		
I	Date possible pour réception équipement ICT	Possible date for receipt of ICT equipment
M	Date possible pour organiser les réunions	Possible date to organize meetings
T	Date possible pour déployer les LTAs	Possible date for deploying LTAs
X	Date possible pour établir les Rapports/Note/Avis ou pour atteindre l'output	Possible date for establishing Reports / Notes / Opinions or for reaching the output
W	Date possible pour organiser le Webinar/Atelier en ligne	Possible date to organize the webinar / online workshop

Réf.	Activité	Extrants	2020			2021											
			Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Déc
C1a_1	Effectuer une évaluation des processus de planification.	Rapport/Note/Avis						X									
C1a_2	Evaluer le dernier plan annuel d'audit (2020/2021).	Rapport/Note/Avis															
C1a_3	Réaliser une formation personnalisée pour les processus de planification et analyse des risques.	Webinar/Atelier en ligne									X						
C1a_4	Effectuer une évaluation des procédures d'élaboration de rapports.	Rapport/Note/Avis						X									
C1a_5	Donner des conseils pour améliorer le rapport public du 2020-2021	Rapport/Note/Avis										X					
C1a_6	Réaliser une formation personnalisée pour les processus d'élaboration et le contenu du rapport public	Webinar/Atelier en ligne															
C1b_1	Présenter d'autres modèles alternatifs de cadre méthodologique, manuels d'audit et des lignes directrices	Rapport/Note/Avis										X					

Réf.	Activité	Extrants	2020			2021											
			Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
C1b_2	Donner des conseils processus de personnalisation et de mise en œuvre de manuels et de lignes directrices d'audit.	Rapport/Note/Avis								X					X		
C1c_1	Orientation et appui technique audit de conformité « gestion des aides liées à la lutte contre le Covid-19 »	Rapport/Note/Avis															
C1c_2	Formation de base sur l'audit de conformité 1 semaine de formation	Webinar/Atelier en ligne									X						
C1d_1	Orientation et appui technique l'audit de performance organisationnel de la gestion de la crise liée au Covid-19.	Rapport/Note/Avis					W				W						
C1d_2	Orientation et appui technique de l'évaluation de la politique et stratégie nationale d'assainissement	Rapport/Note/Avis									X						
C1d_3	Organisation d'un webinar l'échange, d'expériences, pratiques et alternatives : évaluation vs performance	Webinar/Atelier en ligne												X			
C1d_4	Organisation d'une formation spécifique standards d'audit de la performance, manuels et lignes directrices	Webinar/Atelier en ligne				W											
C1d_5	Fournir du coaching pour personnaliser les formations générales dans la discipline de l'audit de la performance	Rapport/Note/Avis						W									
C1d_6	Orientation et coaching sur la création d'une fonction durable évaluations et audit de performance	Rapport/Note/Avis								X					X		
C1g_1	Conseils sur suivi des décisions et des recommandations	Rapport/Note/Avis													X		
C2_1	Évaluer le processus actuel pour les contrôles juridiques	Rapport/Note/Avis									X						
C2_2	Proposer un plan d'action pour l'apurement des comptes en suspense.	Rapport/Note/Avis															
C2_3	Organiser des ateliers de formation et soutien en ligne formation et conseil aux différents processus.	Webinar/Atelier en ligne													X		
C2_4	Elaborer une note recensant bonnes pratiques pour la mise en œuvre des orientation liés au contrôle juridique	Rapport/Note/Avis				W				W							
										X					X		

Réf.	Activité	Extrants	2020			2021											
			Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
C3_1	Évaluer la situation actuelle, réexaminer l'stratégie de la CdC et proposer un plan d'action (objectifs et priorités).	Rapport/Note/Avis															
C4_1	Analyser le cadre juridique - Constitution	Rapport/Note/Avis								X					X		
C4_2	Fournir des conseils pour élaborer une stratégie pour un nouveau cadre juridique.	Rapport/Note/Avis															
C4_3	Conseils et soutien financier pour l'engagement des parties prenantes	Rapport/Note/Avis															
C5a_1	Formation gestion stratégique et planification - orientation pour plan annuel et le budget 2022.	Webinar/Atelier en ligne															
C5a_2	Evaluation de la situation de la CdC par rapport à la gouvernance interne (utilisation des indicateurs SAI PMF).	Rapport/Note/Avis															
C5a_3	Atelier Rapport Annuel d'activités de la CdC. Formulation des propositions concrètes pour amélioration du rapport.	Webinar/Atelier en ligne															
C5a_4	Fournir des conseils en gestion du changement, réunions et événements et les rapports trimestriels et annuels du CdC.	Rapport/Note/Avis															
C5a_5	Conseils présentation besoins budgétaires et pour les partenaires de développement potentiels.	Rapport/Note/Avis															
C5b_1	Conseils pour un nouveau code de déontologie, basé sur la norme INTOSAI	Rapport/Note/Avis															
C6_1	Préparer un plan et fournir matériel pour assurer la connectivité : internet, wifi, vidéoconférence	Reception équipement ICT															
C6_2	Préparer un plan et fournir matériel et services ICT pour assurer les opérations : laptop, téléphone, 4G...	Reception équipement ICT															
C7_1	Atelier formation concepts clefs et stratégies concernant les actions « gendre » a l'intérieur de la CdC.	Webinar/Atelier en ligne															
C7_2	Evaluation des besoins de formation, de perfectionnement professionnel et de recrutement.	Rapport/Note/Avis															

Réf.	Activité	Extrants	2020			2021											
			Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
C7_3	Evaluation de la conformité de la politique genre avec CREFIAF et AFROSAI Plan Emergence de Madagascar.	Rapport/Note/Avis															
C8_1	Réunion de l'équipe Coordination et suivi, organisation des pairs, monitoring et Reporting...	Teams_meetings	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
C8_2	Organisation des réunions du Comité d'organisation (2 par année)	Teams_meetings		M						M						M	
C8_3	Séminaire de lancement du projet. Cérémonie de signature du projet et communication à la presse.	Webinar/Atelier en ligne		W													
C8_4	Recrutement des LTA et LLC, formalisation du contrat et déploiement à Antananarivo.	Staff LTA							T					T			
C8_5	Appui général au LTA et LLC – gestion de contrats.	Staff LTA															
C8_6	Organisation d'un atelier (en principe à distance) pour tirer de leçons et échanger des expériences sur la mise en place de la première année du projet.	Webinar/Atelier en ligne															W
C8_7	Webinaire pour le Pairs	Webinar/Atelier en ligne			W												