

PLAN 2020 - 2024 STRATEGIQUE

Etre une ISC indépendante, visible, crédible, pour apporter une valeur ajoutée dans la vie des citoyens

JANVIER 2020

MOT DU PRÉSIDENT

La Cour des Comptes s'est fixée comme vision : « Etre une Institution Supérieure de Contrôle des finances publiques indépendante, visible, crédible, pour apporter une valeur ajoutée dans la vie des Citoyens » orientant son Plan Stratégique de 2020 - 2024.

Le présent plan, en cohérence avec le Plan Emergence de Madagascar, ambitionne notamment d'améliorer la performance de l'ISC afin de lui permettre de remplir efficacement son rôle de vérificateur externe de la gestion des finances publiques. A travers ses objectifs stratégiques, des projets sont mis en avant pour soutenir à la fois le renforcement de ses capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles.

Décidée à concourir davantage à la bonne gouvernance des deniers publics, l'ISC veut bâtir des partenariats féconds et innovants avec toutes les parties prenantes dans et pour la mise en œuvre de ce plan stratégique.

Je sollicite, ainsi, au nom de l'Institution Supérieure de Contrôle (ISC) et de tous ses membres, la contribution active de toutes les parties prenantes tant internes qu'externes à la réalisation dudit plan.



Antananarivo, le 31 Janvier 2020



RAKOTONDRAMIHAMINA Jean de Dieu

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACRONYME	DEVELOPPEMENT
AC	Audit de conformité
AF	Audit financier
AP	Audit de performance
AUGURE	Application Unique pour la Gestion Uniforme des Ressources Humaines de l'Etat
CREFIAP	Centre Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
FIFO	First In First Out
GCP – Tier 2	Global Call for Proposals – Tier 2 (Appel Mondial à projet de niveau 2)
IDI	Initiative de Développement de l'INTOSAI
IEM	Initiative Emergence Madagascar
INTOSAI	Organisation internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
ISC	Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques
ISSAI	Normes Internationales applicables aux Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
OSC	Organisation de la Société Civile
PAP-APP	Partenariat d'Appui Accéléré par les Pairs/Accelerated Peer Support Partnership
PGE	Politique Générale de l'Etat
SIGMP	Système Informatisé de Gestion des Marchés Publics
SIIGFP	Système Intégré Informatisé de Gestion des Finances Publiques

SOMMAIRE

MOT DU PRESIDENT	I
LISTE DES ABREVIATIONS	II
INTRODUCTION	1
VUE D'ENSEMBLE	2
VISION –MISSION – VALEURS	3
FACTEURS CLES DE SUCCES	4
RESULTATS STRATEGIQUES, OBJECTIFS STRATEGIQUES ET ACTIVITES	5
<i>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</i>	6
<i>Résultat stratégique n°2 : Les actions de l'ISC sont crédibles, visibles et accessibles au grand public</i>	9
<i>Résultat stratégique n° 3 : L'ISC promeut la culture de la transparence et de la performance pour devenir une institution modèle</i>	14
SUIVI – EVALUATION	19
MATRICE DE MISE EN OEUVRE	20
REMERCIEMENTS	24

INTRODUCTION

Le présent plan stratégique 2020-2024, élaboré en vue de poursuivre la mutation de l'ISC, fait suite à celui de 2013-2017 qui a permis à l'ISC de Madagascar de mettre en place un certain nombre d'initiatives et de réaliser plusieurs avancées dans le domaine du contrôle des finances publiques. Néanmoins, différents besoins, tels que l'indépendance financière ou l'établissement de relations solides et pérennes avec les parties prenantes, n'ont pu être satisfaits au cours de la mise en œuvre dudit plan.

Le cycle actuel de Planification Stratégique de Madagascar est appuyé depuis 2017 par le programme Global Call for Proposals – Tier 2 à travers la Coopération INTOSAI-Donateurs. Ce programme vise le renforcement des capacités des ISC en situation de fragilité dont l'ISC de Madagascar, par la mobilisation d'appui leur permettant d'améliorer

leur performance sur le long terme. Dans le même contexte, un accord de partenariat a été signé en octobre 2018 à Yaoundé dans le cadre du Programme PAP-APP avec l'IDI et le CREFIAP pour apporter un soutien technique par les pairs dans l'élaboration des Plans Stratégique et opérationnel.

A travers son 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 à la réalisation des priorités et objectifs nationaux. A cet effet, un rapport sur l'évaluation des besoins en renforcement des capacités de l'ISC a été réalisé en Janvier 2019.

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.

VUE D'ENSEMBLE

VISION

Etre une ISC indépendante, visible, crédible, pour apporter une valeur ajoutée dans la vie des citoyens

MISSION

Assurer le contrôle efficace des finances publiques et assister les pouvoirs publics afin de contribuer à la bonne gouvernance

VALEURS

Professionalisme



Performance



Intégrité



Transparence

RESULTATS STRATEGIQUES

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

Les actions de l'ISC sont crédibles, visibles et accessibles au grand public

L'ISC promeut la culture de la transparence et de la performance pour devenir une institution modèle

OBJECTIFS STRATEGIQUES

Assurer la réalisation d'audits spécifiques en lien avec la stratégie économique de l'Etat

Promouvoir les contrôles axés sur le genre, l'inclusion et la diversité

Mener des audits des systèmes d'information

Améliorer la production de l'ISC liée à sa mission classique

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 la mise en place de l'autonomie fonctionnelle, administrative et financière

Elaborer des outils de gouvernance interne

Renforcer les services de soutien

Disposer d'un personnel qualifié, en nombre suffisant et motivé

VISION – MISSION – VALEURS

VISION

Toute ISC devrait jouir d'une indépendance institutionnelle, fonctionnelle et organisationnelle (i) pour devenir une source crédible d'informations indépendantes et objectives afin de soutenir le changement positif dans le secteur public et (ii) pour tendre vers l'excellence du service et la qualité des travaux.

Ce préalable oriente la vision de l'ISC de Madagascar pour les cinq (5) prochaines années.

Être une ISC indépendante, visible, crédible, pour apporter une valeur ajoutée dans la vie des citoyens.

MISSION

Assurer le contrôle efficace des finances publiques et assister les pouvoirs publics afin de contribuer à la bonne gouvernance

L'ISC est garant de la protection des principes et valeurs de bonne gouvernance et de responsabilisation des acteurs publics à travers ses contrôles, audits et assistances aux pouvoirs publics.

La mission de l'ISC de Madagascar est tirée du dispositif juridique qui encadre sa création, son fonctionnement, sa composition et ses compétences.

VALEURS

PROFESSIONNALISME

Le professionnalisme de l'ISC, gage de la crédibilité et de la qualité de ses travaux se manifeste par le respect des normes et procédures encadrant la profession.

PERFORMANCE

La performance de l'ISC se traduit par un souci plus affirmé à l'égard de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience dans la réalisation de ses travaux.

INTÉGRITÉ

L'intégrité des membres de l'ISC est fondée sur le respect des règles éthiques et déontologiques dans la conduite ses activités.

TRANSPARENCE

La transparence se traduit par la contribution de l'ISC à la promotion de la culture de la redevabilité et à l'information du citoyen

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

L'atteinte des résultats stratégiques qui sous-tendent la nouvelle vision de l'ISC de Madagascar est fortement liée à la réalisation de conditions préalables qui forment les facteurs clés de succès.

L'implication des parties prenantes représente un facteur incontournable pour que les projets développés puissent se concrétiser.

En interne, les membres de l'ISC de Madagascar, ayant fait ressortir les nouvelles valeurs de celle-ci lors du processus de planification stratégique, maintiennent leur détermination à respecter leurs engagements à tous les niveaux.

Bien que l'ISC contribue de manière substantielle à la réalisation des buts retenus, l'atteinte des résultats est étroitement liée à l'intervention des parties prenantes externes telles que l'Etat, les partenaires techniques et financiers, les médias et les organisations de la société civile.

Engagement de l'Etat:

La concrétisation de l'action 137* , de l'Initiative Emergence de Madagascar énonçant que: « l'IEM accordera une priorité à l'indépendance financière de la Cour des Comptes [...]. Les six Tribunaux Financiers

seront, aussi, logiquement, dotés matériellement et en moyens humains [...] » démontrera la volonté de l'Etat d'adhérer à la vision de l'ISC et de l'ériger en un organe de contrôle externe indépendant et renforcé.

Soutien des partenaires techniques et financiers pour une ISC forte:

La mise en œuvre des projets de renforcement de capacités repose dans une large mesure sur l'appui technique et financier des partenaires de développement. Grâce à la création en juin 2018 du Groupe de soutien aux projets de l'ISC regroupant actuellement des partenaires financiers tels que la Banque Mondiale, l'Union Européenne, l'United State Agency international Development ou USAID Madagascar et le Service de Coopération et d'Action Culturelle ou SCAC, des coopérations concrètes et coordonnées pourront être réalisées. L'ISC appelle également à la manifestation d'intérêt de tout autre partenaire souhaitant intégrer le groupe.

Implication des médias et des organisations de la Société civile:

Interface de l'ISC auprès du citoyen, ils contribuent au rapprochement des travaux de l'ISC des citoyens et ont ainsi un rôle clef dans le renforcement du profil de l'ISC dans sa quête de la bonne gouvernance.

*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. »

RÉSULTATS STRATÉGIQUES, OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET ACTIVITÉS

La contribution au bien-être des citoyens constitue l'objectif principal de l'ISC de Madagascar. Afin d'atteindre cet objectif, des résultats stratégiques ont été identifiés et déclinés en objectifs stratégiques et en activités.

Ces résultats stratégiques ou impact attendu des réalisations de l'ISC sont des résultats auxquels l'ISC peut contribuer substantiellement mais dont la

réalisation ne relève pas de son contrôle. Tandis que les objectifs stratégiques sont des buts que l'ISC se fixe pour atteindre les résultats stratégiques.

Quant aux activités, elles regroupent des actions à réaliser pour développer les capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles de l'ISC en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques.



Réunion stratégique et technique avec le Secrétaire Général de la Présidence



Rencontre avec Monsieur le Garde des Sceaux Ministre de la Justice

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*

"INDICATEUR DE RÉSULTAT N°1:

80% des réponses officielles complètes sont données à temps par le Pouvoir Exécutif ou les entités contrôlées concernant les audits réalisés par l'ISC et auxquels des suites devaient être données (Indicateur PEFA PI-30.3)

Dans le cadre de l'Initiative Madagascar Emergent (IEM), l'Etat Malagasy a défini une stratégie globale structurée autour de trois axes stratégiques pour son développement, à savoir : le renforcement du socle social, le renforcement du socle de la gouvernance et la stratégie économique à croissance accélérée. A ce titre, le rôle de l'ISC se situe dans la promotion

de l'efficacité, de la reddition de comptes et de la transparence de l'administration publique à travers les activités d'audits qu'elle réalisera.

L'ISC se fixe trois (3) objectifs stratégiques pour atteindre ce résultat stratégique n°1.

Objectif stratégique 1: *Assurer la réalisation d'audits spécifiques en lien avec la stratégie économique de l'Etat*

L'ISC entend concourir à la mise en œuvre et à l'atteinte des priorités de l'Etat, à travers la réalisation des audits et des évaluations des politiques publiques des secteurs à fortes valeurs ajoutées sur l'économie

nationale. Il s'agit, entre autres, des secteurs miniers, de l'énergie, de la finance, du patrimoine de l'Etat, de la décentralisation ou de l'environnement etc.

ACTIVITES:

- A1.1.1:** Réalisation d'audits thématiques;
- A1.1.2:** Réalisation d'évaluations des politiques publiques;
- A1.1.3:** Recrutement d'experts sur des domaines spécifiques.

INDICATEURS:

- I1.1.0:** Plan d'audit élaboré;
- I1.1.1A:** 33 rapports d'audit thématique produits et diffusés par la Cour des Comptes (audit de conformité, de performance et financier);
- I1.1.1B:** 45 rapports d'audit thématique produits et diffusés par les Tribunaux Financiers (audit de conformité, de performance et financier);
- I1.1.2:** 10 rapports d'évaluation des politiques publiques produits et diffusés;
- I1.1.3:** 4 rapports d'expertise disponibles.

RISQUES IDENTIFIES:

- Insuffisance de magistrats vérificateurs;
- Insuffisance de budget destiné aux missions d'audit;
- Insuffisance de budget alloué aux missions d'évaluation des politiques publiques;
- Insuffisance de capacités professionnelles en matière d'audit et d'évaluation.

Objectif stratégique 2 : Promouvoir les contrôles axés sur le genre, l'inclusion et la diversité

En relation avec les priorités nationales en matière de développement social, l'ISC veut apporter une approche plus globale dans ses audits en répondant aux questions relatives au genre, à l'inclusion ou à la

diversité. Il s'agit d'un sujet émergent et intéressant directement les acteurs de la société justifiant ainsi le choix de cet objectif stratégique.

ACTIVITES:

- A1.2.1:** Réalisation d'audits de performance axés sur le genre;
- A1.2.2:** Réalisation d'une évaluation des politiques publiques axée sur le genre, l'inclusion et la diversité;
- A1.2.3:** Recrutement d'un expert en genre, inclusion et diversité.

INDICATEURS:

- I1.2.0:** Plan d'audit élaboré;
- I1.2.1:** 2 rapports d'audit produits et diffusés;
- I1.2.2:** 1 rapport d'évaluation de politiques publiques produit et diffusé.
- I1.2.3:** 1 rapport d'expertise disponible

RISQUES IDENTIFIES:

- Insuffisance de magistrats vérificateurs
- Insuffisance de budget destiné aux missions d'audit;
- Insuffisance de budget alloué aux missions d'évaluation des politiques publiques;
- Insuffisance de capacités professionnelles en matière de genre, de l'inclusion et de la diversité.

Objectif stratégique 3 : *Mener des audits des systèmes d'information*

Les technologies de l'information sont de plus en plus présentes dans le développement de l'Administration publique malagasy notamment en matière de gestion budgétaire des emplois, telle que les marchés publics (SIGMP), les dépenses publiques (SIIGFP) et les ressources humaines (AUGURE).

En effet, le déploiement d'un système d'information totalement intégré de gestion des finances publiques entre dans le cadre de la nouvelle Politique Générale de l'Etat (PGE) présentée le 31 janvier 2019 par le Président de la République. Cette politique se décline en plusieurs grands domaines de développement prioritaires

mettant l'accent sur les stratégies transversales liées à la promotion de l'e-gouvernance et la modernisation de l'administration.

Dans ce contexte de réformes pour la promotion de la bonne gouvernance des finances publiques s'inscrit la volonté de l'ISC à mener des audits des systèmes d'information.

Ainsi, le choix de l'objectif stratégique n°3 répond aux besoins de l'ISC d'apporter un contrôle de haute qualité des finances de l'Etat mais également de contribuer à l'amélioration de ces systèmes.

ACTIVITES:

- A1.3.1:** Réalisation d'audits des systèmes d'information;
- A1.3.2:** Recrutement d'un expert en audit de système d'information;
- A1.3.3:** Recrutement d'experts en système d'information.

INDICATEURS:

- I1.3.1:** 5 rapports d'audit produits et diffusés;
- I1.3.2:** 1 rapport d'expertise disponible;
- I1.3.3:** 5 rapports d'expertise disponibles.

RISQUES IDENTIFIES:

- Nombre insuffisant de magistrats vérificateurs;
- Insuffisance de budget destiné aux missions d'audit;
- Insuffisance de capacités professionnelles en matière d'audit de système d'information.

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

"INDICATEURS DE RÉSULTAT N°2:

- 80 % des décisions rendues par l'ISC sont notifiées, publiées et suivies d'effets. (SAI 20 : Résultats des contrôles juridictionnels)
- L'ISC opère d'une manière indépendante du pouvoir exécutif. Elle a un accès illimité aux données, documents et informations de la plupart des entités auditées (PEFA PI 30-4 : Indépendance de l'ISC)"

L'évaluation de la situation et des besoins de l'ISC a mis en exergue des lacunes dans l'exercice de ses activités qui amenuisent l'impact des travaux de l'ISC dans la société. Or la pertinence et la continuité de ses actions, l'amélioration de la qualité de ses relations avec les différentes parties prenantes et de son environnement de contrôle dépendent fortement de sa performance.

Aussi, la crédibilité des ISC étant l'un des principes fondamentaux des normes internationales de contrôle

des finances publiques, les normes ISSAI 12 et ISSAI 100 préconisent d'assurer la qualité des travaux de contrôle de l'ISC ainsi que le professionnalisme de ses membres.

Au regard de ce qui précède, l'ISC veut améliorer sa production en termes de qualité et de quantité, développer l'interaction avec les acteurs externes et enfin entreprendre des actions en vue du renforcement de son cadre juridique pour soutenir son rôle d'organe de contrôle externe des finances publiques.



Rencontre avec les membres de la Commission Finances auprès du Sénat



Réunion technique avec le Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et des Finances

Objectif stratégique 1 : Améliorer la production de l'ISC liée à sa mission classique

L'ISC, ayant une compétence juridictionnelle, a pour principale attribution le jugement des comptes des comptables publics, le contrôle de la gestion et la formulation d'avis.

Les principaux extraits de l'ISC d'ordre public et lui permettant d'asseoir sa notoriété sont le rapport public

annuel et celui sur l'exécution des lois de finances en vue du vote de la loi de règlement par le Parlement.

Pour acquérir une crédibilité et une notoriété à l'égard de ses parties prenantes, l'ISC s'attachera à accroître la qualité de ses travaux tout en s'assurant que ces domaines de contrôle soient couverts de manière optimale.

ACTIVITES:

- A 2.1.1:** Jugement des comptes retenus selon la méthode FIFO (First In First Out);
- A 2.1.2:** Réalisation de contrôle des entreprises publiques;
- A 2.1.3:** Réalisation de contrôle des comptes et de la gestion d'établissements publics;
- A 2.1.4:** Réalisation des examens de la gestion des collectivités territoriales décentralisées;
- A 2.1.5:** Réalisation de contrôle des actes budgétaires et assistance aux pouvoirs publics;
- A 2.1.6:** Réalisation et amélioration des contrôles de l'exécution des lois de finances;
- A 2.1.7:** Elaboration et présentation des rapports publics.

INDICATEURS:

- I2.1.0:** Plan de contrôle élaboré ;
- I2.1.1 :** 80% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées dans un délai moyen inférieur à 4 mois de la décision finale.
- I2.1.2:** 5 rapports sur les contrôles des Entreprises publiques ;
- I2.1.3:** 11 rapports sur les contrôles des comptes et de la gestion des Etablissements publics;
- I2.1.4:** 8 rapports annuels sur l'examen de la gestion des CTD ;
- I2.1.5:** Aucune demande d'avis en suspens ;
- I2.1.6:** 1 Rapport sur les projets de lois de règlement produit annuellement ;
- I2.1.7:** 1 Rapport public produit et publié annuellement.

RISQUES IDENTIFIES:

- Retard de production des projets de lois de règlement;
- Nombre insuffisant de magistrats;
- Insuffisance du budget pour les activités juridictionnelles;

Objectif stratégique 2 : Améliorer l'interaction et la communication avec les parties prenantes externes

Le rapport de l'ISC sur la stratégie d'implication des parties prenantes établi en mai 2019 avance la nécessité de promouvoir l'interaction avec les parties prenantes et de communiquer les résultats des travaux de l'ISC.

Manque d'ouverture, la visibilité de l'ISC en tant qu'organe de contrôle externe des finances publiques n'est pas suffisamment établie. Les parties prenantes tant institutionnelles que non institutionnelles, en l'occurrence les pouvoirs exécutifs, législatifs et judiciaires, ainsi que la société civile nécessitent d'être sensibilisées sur le rôle et les missions de l'ISC.

En outre, le partage d'informations avec les parties prenantes gagnerait à être développé tel que la

médiatisation des rapports publics pour nourrir le débat public. Les contrôles réalisés par l'ISC susciteront alors davantage l'intérêt du grand public afin de renforcer la redevabilité des gouvernants.

Il importe également de communiquer aux parlementaires les travaux de l'ISC lesquels fournissent les éléments d'analyse nécessaires à l'adoption et à l'approbation de l'exécution des lois de finances. Enfin, la mise à disposition de ces éléments permettra à la société civile d'apprécier la qualité de la gouvernance financière des dirigeants.

Aussi, l'ISC veillera à la mise en œuvre de sa stratégie d'implication des parties prenantes et d'en assurer le suivi et l'évaluation.

ACTIVITES:

A 2.2.1: Mise en œuvre de la stratégie d'implication des parties prenantes ;

A 2.2.2: Suivi et évaluation de la stratégie d'implication des parties prenantes.

INDICATEURS:

I 2.2.1A: 100% des parties prenantes sensibilisée "

I 2.2.1B: Rapport de mise en œuvre de la stratégie d'implication des parties prenantes disponible "

I 2.2.2: Rapport annuel de suivi de la mise en œuvre de la stratégie disponible.

RISQUES IDENTIFIES:

- Insuffisance de capacités en matière de communication institutionnelle ;
- Manque d'intérêt pour les travaux de la Cour.

Objectif stratégique 3 : Contribuer à l'amélioration du cadre constitutionnel et juridique de l'ISC

La crédibilité d'une ISC se mesure par son degré d'indépendance garant de son objectivité. Pour le cas de l'ISC de Madagascar, cette indépendance de l'ISC n'est consacrée ni par la Constitution, ni par la loi organique n° 2004-036 du 1er octobre 2004 relative à l'organisation, aux attributions, au fonctionnement et à la procédure applicable devant la Cour Suprême et les trois Cours la composant. Elle est sous-jacente à l'indépendance de la Justice en général et celle des magistrats en particulier mentionnés dans les articles 107* et 108* de la Constitution. Par ailleurs, outre l'absence d'indépendance institutionnelle effective, le faible volume des crédits qui lui sont alloués ainsi que les dispositions réglementaires restrictives de leur exécution affectent la capacité de l'ISC à fonctionner en tant qu'organe externe de contrôle des finances publiques.

Or, l'existence d'un cadre constitutionnel et légal

approprié et efficace figure parmi les exigences des normes ISSAIs sur l'indépendance des ISC.

Aussi, le choix de l'objectif stratégique 3 dans le cadre de cette planification stratégique se justifie par la nécessité d'améliorer le cadre juridique régissant l'organisation et le fonctionnement de l'ISC en vue de mieux asseoir son indépendance et consolider ainsi son autonomie administrative et financière. En parallèle, l'ISC veillera à la sensibilisation des acteurs pertinents à l'indépendance de l'ISC.

Dans cette perspective, la Cour incitera les pouvoirs publics à consacrer son indépendance par l'adoption des textes législatifs et réglementaires adéquats pour lui permettre de réaliser efficacement ses missions. Cela inclut l'autonomie financière et de gestion pour lui permettre d'accéder de manière appropriée aux ressources humaines, matérielles et financières (ISSAI 10, principe 8)*.

ACTIVITES:

- A 2.3.1:** Mise à jour des projets de textes législatifs;
- A 2.3.2:** Elaboration des projets de textes réglementaires;
- A 2.3.3:** Mise en œuvre du programme d'indépendance de l'ISC.

INDICATEURS:

- I 2.3.1:** Projet de textes législatifs mis à jour et disponible;
- I 2.3.2:** Projet de textes réglementaires élaboré et disponible;
- I 2.3.3:** Stratégie de renforcement de l'indépendance élaborée et mise en œuvre.

RISQUES IDENTIFIES:

- Indisponibilité des ressources;
- Non adhésion du gouvernement;
- Désintérêt du parlement.

*Article 107 de la constitution de la IVe République 2010 : « Le Président de la République est garant de l'indépendance de la justice.[...] »

*Article 108 de la constitution de la IVe République 2010 : « Dans leurs activités juridictionnelles, les magistrats du siège, les juges et assesseurs sont indépendants et ne sont soumis qu'à la Constitution et à la loi.[...] »

*ISSAI 10 –principe 8 de la Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC :

« Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques doivent disposer des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires et raisonnables. Les pouvoirs exécutifs n'ont pas à contrôler ni à encadrer l'accès à ces ressources. Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques gèrent leur propre budget et peuvent l'affecter de la manière qu'elles jugent appropriée. Le Parlement (ou une de ses commissions) est chargé de veiller à ce que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques disposent des ressources nécessaires pour remplir leur mandat. Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ont le droit de faire appel directement au Parlement lorsque les ressources fournies sont insuffisantes pour leur permettre de remplir leur mandat. »

Objectif stratégique 4 : Contribuer à la mise en place de l'autonomie fonctionnelle, administrative et financière

D'importantes faiblesses ont été relevées dans le rapport d'évaluation des besoins de l'ISC plus particulièrement sur son autonomie. Les plus pertinentes concernent :

- l'inexistence de siège propre pouvant accueillir tout le personnel de l'ISC et répondre à son besoin d'extension;
- le manque d'infrastructures d'archivage adéquates pour entreposer les documents comptables annuels relatifs à l'exécution budgétaire des opérations publiques ;
- l'insuffisance de moyens concourant aux activités de contrôle (matériels roulants, dotation budgétaire destinée à la réalisation des missions de contrôle, ...).

L'amélioration de l'environnement de travail constitue pour l'ISC l'une des conditions nécessaires à son bon fonctionnement et à l'amélioration de sa performance.

ACTIVITES:

- A 2.4.1:** Construction d'un bâtiment fonctionnel faisant office de siège ;
- A 2.4.2:** Plaidoyer en vue de la dotation d'un budget de fonctionnement adéquat ;
- A 2.4.3:** Acquisition de matériels roulants ;
- A 2.4.4:** Acquisition de matériels et équipements pour les salles d'archive principale ;
- A 2.4.5:** Extension et équipement des salles d'archive annexes.

INDICATEURS:

- I 2.4.1A:** Siège réceptionné;
- I 2.4.1B:** Siège équipé;
- I 2.4.2:** Budget conséquent et autonome;
- I 2.4.3:** 16 matériels roulants acquis;
- I 2.4.4:** Salles d'archive principale équipées;
- I 2.4.5:** Salles d'archive annexe réceptionnées et équipées.

RISQUES IDENTIFIES:

- Absence de financement pour la construction et l'équipement du siège;
- Non adhésion des PTF;
- Non adhésion du Gouvernement et du Parlement;
- Insuffisances de ressources humaines.

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

"INDICATEURS DE RÉSULTAT N°3:

- Les activités de l'ISC sont réalisées conformément à un processus de planification stratégique basée sur une évaluation de ses besoins et des attentes des parties prenantes et dont la mise en œuvre à travers des plans opérationnels annuels est évaluée périodiquement. (SAI -3 : Cycle de planification stratégique)
- Les Magistrats et le personnel de l'ISC sont formés selon les plans de formation et de perfectionnement préalablement élaborés. (SAI-23 : Perfectionnement professionnel et formation)."

En tant qu'Institution Supérieure de Contrôle des finances publiques, la Cour des Comptes de Madagascar a également vocation à promouvoir le principe d'exemplarité. A cet égard, conformément à l'ISSAI 12, l'ISC doit « se poser comme organisation-modèle en montrant l'exemple ».

La réalisation de ce résultat stratégique implique notamment l'amélioration de la gouvernance interne de l'ISC ainsi que l'existence, en son sein, d'un personnel qualifié et motivé pour la réalisation des travaux de qualité.

Objectif stratégique 1 : Elaborer des outils de gouvernance interne

Dans le souci de donner une plus grande notoriété à ses productions, l'ISC de Madagascar doit veiller à la professionnalisation des méthodes et des acteurs internes. D'une part, elle doit se doter d'outils notamment:

- des manuels de contrôle en conformité avec les normes internationales;
- des manuels d'assurance qualité;
- des mécanismes de suivi des décisions et recommandations.

D'autre part, elle doit procéder à une meilleure organisation de ses services et une meilleure gestion de la performance de ses agents. A cet effet, l'ISC va élaborer:

- des standards de services;
- une politique de gestion des ressources humaines adaptées à ses besoins;
- un système de mesure de son rendement.

ACTIVITES:

- A 3.1.1:** Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'audit et de contrôle à moyen terme (5ans);
- A 3.1.2:** Elaboration et vulgarisation des guides de contrôle;
- A 3.1.3:** Elaboration et vulgarisation des standards de service et de manuels de procédures internes.
- A 3.1.4:** Elaboration et mise en œuvre d'un système de mesure de rendement;
- A 3.1.5:** Elaboration et mise en œuvre d'un manuel de contrôle et d'assurance qualité;
- A 3.1.6:** Elaboration et mise en œuvre d'un mécanisme de suivi des décisions et recommandations de l'ISC;
- A 3.1.7:** Elaboration et mise en œuvre d'une politique de GRH (prévision, effectif, emploi, compétence).

INDICATEURS:

- I 3.1.1A:** Plan d’audit et de contrôle à moyen terme disponible;
- I 3.1.1B:** Rapport de mis en œuvre du plan d’audit et du plan de contrôle disponible;
- I 3.1.2A:** Guides de contrôle disponibles et accessibles;
- I 3.1.2B:** Guides d’audit disponibles et accessibles;
- I 3.1.3A:** Standards de service disponibles et accessibles;
- I 3.1.3B:** Manuels de procédure disponibles et accessibles;
- I 3.1.4:** Rapport sur l’évaluation interne du personnel disponible;
- I 3.1.5:** Manuel de contrôle qualité et d’assurance qualité disponible et accessible;
- I 3.1.6:** Manuel relatif au suivi des recommandations élaboré et diffusé;
- I 3.1.7A:** Politique de GRH élaboré et disponible;
- I 3.1.7B:** Rapport sur la mise en œuvre de la Politique de la GRH disponible.

RISQUES IDENTIFIES:

- Non adhésion au changement;
- Insuffisance de moyens financiers.

Objectif stratégique 2 : Renforcer les services de soutien

Les activités de soutien actuelles et indispensables à l'ISC concernent le greffe, les archives, la documentation, la comptabilité matières, l'informatique et l'administration financière. Bien que certains de ces services ne participent pas directement aux activités de contrôle, ils concourent à l'atteinte des objectifs de performance et de transparence de l'ISC.

Dans cette perspective, l'ISC estime nécessaire d'une part de réorganiser les différents services et d'autre part de renforcer les capacités des services existants. Ainsi, la création d'une fonction de Secrétaire général est nécessaire afin de superviser le fonctionnement des services administratifs (archives, documentation, comptabilité matière, service informatique et service administratif et financier).

Une cellule ou un comité rattaché au Cabinet du Président sera mis en place pour prendre en charge la communication institutionnelle et les relations internationales notamment avec la communauté de l'INTOSAI et les ISC pairs.

Par ailleurs, le rapport sur l'évaluation des besoins de l'ISC a révélé que le partage et les échanges d'informations au sein de l'ISC s'effectuent par des correspondances classiques, dominées par les supports papiers aussi bien entre les personnels de l'ISC qu'avec les entités contrôlées. Ralentissant les activités de l'ISC et ne permettant pas une célérité dans l'interaction en interne, ce dispositif s'avère ne plus être approprié au contexte et aux nouveaux besoins de l'ISC. Ainsi, il conviendrait de moderniser ses activités à travers l'utilisation d'un système d'information robuste et AGILE en phase avec les besoins de l'ISC et le système intégré de gestion des finances publiques.

Pour la formalisation et la mise en place de ce système d'information, l'ISC élaborera un schéma directeur du système d'information qui permettra de planifier et de piloter l'évolution dudit système. Ce schéma directeur assurera dans le temps la cohérence et l'efficacité des services, des logiciels ainsi que des infrastructures.

ACTIVITES:

- A 3.2.1:** Création et organisation du Secrétariat général;
- A 3.2.2:** Création et organisation du cabinet du Chef de l'ISC;
- A 3.2.3:** Renforcement des services de soutien;
- A 3.2.4:** Elaboration et mise en œuvre du schéma directeur du système d'information.

INDICATEURS:

- I 3.2.1:** Secrétariat général et nouveaux services rattachés créés;
- I 3.2.2:** Cabinet du Chef de l'ISC créé;
- I 3.2.3:** Personnel de soutien renforcé;
- I 3.2.4A:** Schéma directeur du système d'information élaboré et disponible;
- I 3.2.4B:** Rapport relatif au suivi de la mise en œuvre du schéma directeur disponible.

RISQUES IDENTIFIES :

- Indisponibilité des ressources humaines et financières.

Objectif stratégique 3 : Disposer d'un personnel qualifié, en nombre suffisant et motivé

La qualité des produits est indissociable de la compétence de ceux qui les conçoivent. La nécessité pour les ISC de disposer d'un personnel compétent est rappelée par les principes fondamentaux du contrôle des finances publiques selon lesquelles « Les membres de l'équipe d'audit doivent posséder collectivement les connaissances, les compétences et l'expertise nécessaires pour mener à bien l'audit. » . Par ailleurs, la performance de l'ISC est également tributaire de la qualité du personnel de soutien. Le renforcement des capacités professionnelles de tous les membres de l'ISC est par conséquent indispensable.

La mise à disposition à l'ISC d'assistants de vérification est prévue par la Loi organique n°2004-036 du 1er octobre 2004 suscitée en ses articles 265 et 292 : « (...), des agents de l'Etat ou des collectivités territoriales décentralisées peuvent être détachés auprès de la Cour des Comptes pour assister ses membres dans l'exercice de leur compétence dans les conditions fixées par voie réglementaire. Les

intéressés, dénommés assistants de vérification, ne peuvent exercer aucune activité juridictionnelle. (...). ». La mise à disposition desdits agents contribuerait à améliorer la performance de la Cour. Or cela n'a pu être effective jusqu'à ce jour.

Au regard de ce qui précède, la nécessité pour l'ISC d'attirer et de recruter un personnel qualifié et suffisant ou de renforcer les compétences du personnel en place apparaît comme primordiale pour garantir la qualité de ses travaux et par la suite celle de ses produits.

Enfin, la Cour incitera les pouvoirs publics à la mise en œuvre d'un système de motivation en faveur de son personnel en concordance avec ceux des autres organes de contrôle. Cette préoccupation découle de l'examen du rapport d'évaluation des besoins de l'ISC qui a démontré que les membres de cette institution sont lésés en termes de traitements et d'avantages, par rapport aux autres organes de contrôle et aux entités contrôlés.

ACTIVITES:

- A 3.3.1:** Elaboration et mise en œuvre du plan de formation et de perfectionnement;
- A 3.3.2:** Renforcement des capacités en audit;
- A 3.3.3:** Renforcement des capacités en contrôle juridictionnel et en contrôle de la gestion;
- A 3.3.4:** Renforcement des capacités en contrôle de l'exécution des lois de finances;
- A 3.3.5:** Renforcement des capacités du personnel de soutien;
- A 3.3.6:** Renforcement des capacités en évaluation des politiques publiques;
- A 3.3.7:** Recrutement d'assistants de vérification;
- A 3.3.8:** Conception et mise en œuvre d'un système de motivation.

INDICATEURS:

- I 3.3.1A:** Plan de formation élaboré et disponible;
- I 3.3.1B:** Rapport de mise en œuvre du plan de formation disponible;
- I 3.3.2:** 100% des magistrats vérificateurs certifiés à un type d'audit au minimum en 2024;
- I 3.3.3:** 65% des magistrats formés en contrôle juridictionnel et en contrôle de la gestion;
- I 3.3.4:** 65% des magistrats formés en contrôle de l'exécution des lois de finance;
- I 3.3.5:** 50% du personnel de soutien formé;
- I 3.3.6:** 65% magistrats vérificateurs formés en évaluation de politiques publiques;
- I 3.3.7:** 50 assistants de vérification recrutés jusqu'en 2024;
- I 3.3.8A:** Rapport d'audit de rémunération des organes de contrôles disponible;
- I 3.3.8B:** Rapport de suivi des recommandations sur la rémunération des organes de contrôles disponible.

RISQUES IDENTIFIES:

- Indisponibilité des ressources humaines et financières;
- Départ des vérificateurs certifiés en détachement;
- Réticence du Gouvernement et du Parlement;



Membres de la Cour des Comptes

SUIVI – ÉVALUATION

Le Suivi - évaluation permettra de mesurer et évaluer la performance dans la mise en œuvre de son plan stratégique.

Les objectifs visés seront:

- d'apprécier la réalisation du plan opérationnel
- d'apprécier les principaux changements apportés par la mise en œuvre du plan opérationnel
- de faire un recadrage du projet de mise en œuvre ou des composantes du projet ou des activités
- d'apprécier et de renforcer les capacités des acteurs impliqués dans la gestion des projets

Dans le cadre de l'opérationnalisation du plan stratégique, les procédures de suivi et évaluation porteront sur:

- le suivi de l'exécution des activités
- le suivi des effets et impacts
- les évaluations internes par les membres de l'ISC et externes par les pairs.

MATRICE DE MISE EN OEUVRE

OBJECTIFS	ACTIVITES	INDICATEURS	ANNEE
RESULTAT 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			
1.1. Assurer la réalisation d'audits spécifiques suivant la stratégie économique de l'Etat	Choix des thèmes d'audit en référence aux priorités de l'Etat	Plan d'audit élaboré	2019
	Réalisation d'audits thématiques (AC-AP-AF)	33 rapports d'audit thématiques produits et diffusés par la Cour des Comptes 45 rapports d'audits thématiques produits et diffusés par les Tribunaux Financiers	2020-2024
	Réalisation d'évaluation de politiques publiques	10 rapports d'évaluation des politiques publiques produits et diffusés	2020-2024
	Recrutement d' experts sur des domaines spécifiques	4 rapports d'expertise disponibles	2020-2023
1.2. Promouvoir des contrôles axées sur le genre, l'inclusion et la diversité	Choix des thèmes d'audit axés sur le genre en référence aux priorités de l'Etat	Plan d'audit élaboré	2019
	Réalisation d'audits axés sur le genre, l'inclusion et la diversité	2 rapports d'audit produits et diffusés	2020-2024
	Réalisation d'une évaluation des politiques publiques sur l'inclusion et la diversité	1 rapport d'évaluation des politiques publiques produit et diffusé	2022
	Recrutement d'1 expert en genre, inclusion et la diversité	1 rapport d'expertise disponible	2022
1.3. Mener des audits des systèmes d'information	Choisir des thèmes d'audit en référence aux systèmes d'informations existants	Plan d'audit élaboré	2019
	Réalisation d'audits des systèmes d'information	5 rapports d'audit produits et diffusés	2020-2024
	Recrutement d'un expert en audit de système d'information	1 rapport d'expertise disponible	2020
	Recrutement d'experts en système d'information	5 rapports d'expertise disponibles	2020-2024

OBJECTIFS	ACTIVITES	INDICATEURS	ANNEE
RESULTAT 2 : Les actions de l'ISC sont crédibles, visibles et accessibles au grand public			
Améliorer la production de l'ISC liée à sa mission classique	Choix des contrôles à réaliser	Plan de contrôle élaboré	2019
	Jugement des comptes retenus selon la méthode FIFO	80% des décisions prises durant les 3 dernières années sont notifiées dans un délai moyen < 4 mois de la décision finale	2020-2024
	Réalisation de contrôle des entreprises publiques	5 rapports sur les contrôles des Entreprises publiques	2020-2024
	Réalisation de contrôles des comptes et de la gestion des établissements publics	11 rapports sur les contrôles des comptes et de la gestion des Etablissements publics	2020-2024
	Réalisation des examens de la gestion des Collectivités Territoriales Décentralisées	8 rapports annuels sur l'examen de la gestion des CTD	2020-2024
	Formulation d'avis	Aucune demande d'avis en suspens	2020-2024
	Réalisation et amélioration des contrôles de l'exécution des lois de finances	1 Rapport sur les projets de lois de règlement produit annuellement	2020-2024
	Elaboration des rapports publics	1 Rapport public produit et publié annuellement	2020-2024
Améliorer l'interaction et la communication avec les parties prenantes externes	Mise en œuvre et suivi de la stratégie d'implication des parties prenantes	100% des parties prenantes sensibilisées Rapport de mise en œuvre de la stratégie d'implication des parties prenantes disponibles	2020
	Suivi et évaluation de la stratégie d'implication des parties prenantes	Rapport annuel de suivi de la mise en œuvre de la stratégie disponible.	2020-2024
Contribuer à l'amélioration du cadre constitutionnel et juridique de l'ISC	Mise à jour des projets de textes législatifs	Projet de textes législatifs mis à jour et disponible	2020-2022
	Elaboration des projets de texte réglementaires	Projet de textes réglementaires élaboré et disponible	2020-2023
	Mise en œuvre du programme d'indépendance de l'ISC	Stratégie de renforcement de l'indépendance élaborée et mise en œuvre	2020-2024
Contribuer à la mise en place de l'autonomie administrative et financière	Construction d'un bâtiment fonctionnel faisant office de siège	Siège réceptionné et équipé	2020-2024
	Plaidoyer en vue de la dotation d'un budget de fonctionnement adéquat	Budget autonome et conséquent	2020
	Acquisition de matériels roulants	16 matériels roulants acquis	2020-2021
	Acquisition de matériels et équipements pour les salles d'archive principales	Salles d'archive principales équipées	2023
	Extension et équipement des salles d'archive annexes	Salles d'archive annexes réceptionnées et équipées	2020

OBJECTIFS	ACTIVITES	INDICATEURS	ANNEE
RESULTAT 3: L'ISC promeut la culture de la transparence et de la performance pour devenir une institution modèle			
Elaborer des outils de gouvernance interne	Elaboration et mise en œuvre d' un plan d'audit et de contrôle à moyen terme (5ans)	Plan d'audit et de contrôle à MT élaboré/Rapport de mise en œuvre du plan d'audit et du plan de contrôle disponible	2020-2024
	Elaboration et vulgarisation des guides de contrôle	Guides de contrôle disponibles et accessible/Guides d'audit disponibles et accessibles	2020-2023
	Elaboration et vulgarisation des standards de service et de manuels de procédures internes	Standards de service et manuels de procédures disponibles et accessibles	2020-2023
	Elaboration et mise en œuvre d'un système de mesure de rendement	Rapport sur l'évaluation interne du personnel disponible	2021
	Elaboration et mise en œuvre d'un manuel de contrôle et d'assurance qualité	Manuel de contrôle qualité et d'assurance qualité disponible et accessible	2021
	Elaboration et mise en œuvre d'une procédure de suivi des recommandations	Manuel relatif au suivi des recommandations élaboré et diffusé	2020
	Elaboration et mise en œuvre d'une politique de GRH (prévision, effectif, emploi, compétence)	Politique de GRH élaboré et disponible/Rapport sur la mise en œuvre de la Politique de la GRH	2020-2024
Renforcer les services de soutien	Création et organisation d'un Secrétariat général	Secrétariat général et nouveaux services rattachés créés	2020
	Création et organisation du cabinet du Chef de l'ISC	Cabinet du Chef de l'ISC créé	2020
	Renforcement des services de soutien	Personnel de soutien renforcé	2020
	Elaboration et mise en œuvre du schéma directeur du système d'information	Schéma directeur du système d'information élaboré et disponible: Rapport relatif au suivi de la mise en œuvre du schéma directeur disponible.	2020-2024

OBJECTIFS	ACTIVITES	INDICATEURS	ANNEE
Contribuer à la mise en place de l'autonomie administrative et financière	Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation et de perfectionnement	Plan de formation élaboré et disponible/Rapport de mise en œuvre du plan de formation disponible	2020-2024
	Renforcement des capacités en audit	100% des magistrats vérificateurs certifiés à un type d'audit au minimum en 2024	2020-2024
	Renforcement des capacités en contrôle juridictionnel et en contrôle de la gestion	65% des magistrats formés en contrôle juridictionnel et en contrôle de la gestion	2020-2024
	Renforcement des capacités en contrôle de l'exécution des lois de finances	65% des magistrats formés en contrôle de l'exécution des lois de finance	2020-2024
	Renforcement des capacités du personnel de soutien	50% du Personnel de soutien formé	2020-2023
	Renforcement de capacités en évaluation des politiques publiques	65% de magistrats vérificateurs formés en évaluation de politiques publiques	2020-2024
	Recrutement des assistants de vérification	50 Assistants de vérification recrutés jusqu'en 2024	2020-2024
	Conception et mise en œuvre d'un système de motivation	Rapport d'audit de rémunération des organes de contrôles disponible/Rapport de suivi des recommandations sur la rémunération des organes de contrôles disponible	2020-2021

REMERCIEMENTS

En tant que Chef du Parquet Général, je me dois de réitérer le rôle de la Cour des Comptes d'assurer le contrôle efficace des finances publiques et d'assister les pouvoirs publics dans le but de préserver l'intérêt financier et le patrimoine de l'Etat.

La mise en œuvre de ce Plan Stratégique pour les cinq prochaines années est une nécessité que ce soit pour la Juridiction financière que pour les parties prenantes pour s'ériger et ériger une Institution Supérieure de Contrôle des finances publiques forte et crédible pouvant être à la fois une balise et une lanterne dans l'utilisation des deniers publics et la réalisation des politiques publiques.

L'élaboration de ce plan a été un processus méthodique suivant le cadre de mesure de performance des Institutions Supérieures de Contrôle des finances

publiques pour en faire ressortir les besoins prioritaires de l'ISC de Madagascar. Tous les éléments jugés pertinents la faire avancer en ce sens sont résumés dans ce document.

Aussi, souhaiterais-je adresser mes remerciements à toutes les parties prenantes qui s'impliqueront à la réussite du Plan Stratégique 2020-2024 de l'ISC de Madagascar.



HERISON
Olivier Ernest Andriantsoa



Plan stratégique 2020-2024

ISC de Madagascar