



# INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE L'INTOSAI

## Plan stratégique 2014 – 2018

*Français*



# Table des matières

---

## Messages p. 2

---

- Message de M. Nombembe, Vérificateur général de la République de l'Afrique du Sud et Président du Comité Directeur de l'INTOSAI 2010-2013
- Message de M. LIU Jiayi, Vérificateur général de la République Populaire de Chine et Président du Comité Directeur de l'INTOSAI 2013-2016
- Message de M. Jørgen Kosmo, Vérificateur général de la Norvège et Président du Conseil de l'IDI

## Aperçu du Plan Stratégique de l'IDI 2014-2018 p. 5

---

## Résumé analytique p. 6

---

## Mandat, vision, mission et valeurs de l'IDI p. 7

---

## Priorités stratégiques p. 8

---

## Les résultats de l'IDI p.10

---

## Modèle de prestation de services de l'IDI p.18

---

## Capacités de l'IDI p.26

---

## Cadre de résultats et indicateurs de performance de l'IDI p.28

---

## Principaux facteurs de réussite p.30

---

## Annexes p.32

---

- Annexe 1 - Portefeuille d'initiatives de l'IDI en matière de renforcement des capacités
- Annexe 2 - A propos de l'IDI
- Annexe 3 - Cadre de résultats de l'IDI et Indicateurs de performance
- Annexe 4 - Analyse SWOT basée sur les commentaires des parties prenantes internes et externes et les nouveaux enjeux
- Acronymes









## Messages

---

- Message de M. Nombembe, Vérificateur général de la République de l'Afrique du Sud et Président du Comité Directeur de l'INTOSAI 2010-2013
- Message de M. LIU Jiayi, Vérificateur général de la République Populaire de Chine et Président du Comité Directeur de l'INTOSAI 2013-2016
- Message de M. Jørgen Kosmo, Vérificateur général de la Norvège et Président du Conseil de l'IDI

# Message

---



L'Initiative de Développement de l'INTOSAI fut, depuis la mise en place de son premier plan stratégique en 2001, complémentaire aux initiatives stratégiques de l'INTOSAI. C'est par conséquent un honneur pour moi de reconnaître le travail et les accomplissements de l'IDI, à l'aube du lancement de son troisième plan stratégique. Fidèle au mandat qui lui a été confié lors de sa création en 1986, l'IDI a acquis une solide réputation en soutenant des nombreuses initiatives de renforcement des capacités organisationnelles et professionnelles des ISC. Je me réjouis de constater que l'IDI propose également de soutenir le renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de ce nouveau plan stratégique, ce qui constitue

une initiative salubre et complémentaire des efforts déployés pour créer des organisations exemplaires au sein de notre communauté des ISC.

Qu'ils soient mondiaux, régionaux ou sous régionaux, les partenariats constituent la clé de voûte du modèle sur lequel repose l'IDI, qui a su utiliser ces partenariats avec succès, afin de répondre aux besoins variés des membres de l'INTOSAI. Toutes ces initiatives s'inscrivent également dans le cadre des efforts déployés pour accroître la valeur et l'avantage de l'ensemble des ISC, et pour atteindre l'objectif de renforcement des capacités fixé par l'INTOSAI.

Le rôle de l'IDI s'est accru au cours des dernières années. Depuis 2009, l'IDI s'est vue confier la tâche importante de promouvoir la coopération entre l'INTOSAI et la communauté des donateurs / les agences de développement. Plus récemment, l'IDI a entrepris de soutenir la mise en œuvre des ISSAI dans les pays en développement. Ces deux programmes sont essentiels à la réussite de l'INTOSAI et des ISSAI sur le long terme.

À l'heure où l'IDI entame son troisième plan stratégique pour la période 2014-2018, je suis convaincu qu'elle continuera, pour le bien de tous, à faire preuve de la même perspicacité, du même professionnalisme et du même volontarisme qui l'ont caractérisé pendant la durée de mon mandat.

*M. Nombembe,  
Vérificateur général de la République de l'Afrique du Sud  
et Président du Comité Directeur de l'INTOSAI 2010-2013*

# Message

---



Nous vivons dans un monde globalisé. Comme le monde change, nous vivons les transformations de l'économie et de la société, ainsi que le développement rapide des technologies de l'information, qui représentent, pour une ISC, à la fois des opportunités pour se développer et des défis pour s'améliorer. Dans ce contexte, les ISC se voient confier des lourdes tâches. Elles doivent trouver des moyens pour renforcer leurs capacités, et pour gagner la confiance et l'assurance des citoyens, notamment en matière d'indépendance, de transparence, de responsabilisation, d'intégrité, d'équité, de justice, et d'autres valeurs fondamentales des ISC, afin de pouvoir donner l'exemple au reste

du secteur public, de s'ériger en gardien des finances publiques et de devenir un important pilier du mécanisme de gouvernance publique.

Un grand nombre d'ISC a répondu à cet appel universel et pressant en faveur d'un renforcement de leurs capacités, en participant au travail de renforcement des capacités institutionnelles et de développement individuel afin de garantir un fonctionnement efficace et efficient des institutions, et d'atteindre les objectifs fixés. En vue d'apporter aux ISC membres le soutien dont elles ont besoin, dans le cadre des efforts qu'elles déploient pour renforcer leurs capacités, l'INTOSAI a également adopté plusieurs mesures, telles que le partage des bonnes pratiques en matière de contrôle du secteur public, la promotion des ISSAI et l'élaboration du CMP des ISC, la mise en place d'échanges et d'exams par les pairs, l'organisation de formations et de séminaires, la mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités, et l'amélioration du mécanisme de financement multilatéral.

Depuis sa création en 1986, l'IDI joue un rôle primordial en facilitant la collaboration bilatérale et multilatérale grâce à un cadre permettant de regrouper l'ensemble des initiatives de renforcement des capacités au niveau mondial, en dirigeant l'aide en priorité vers les ISC des pays en développement et des pays les moins développés, en faisant concorder des propositions des projets de renforcement des capacités à des soutiens financiers durables, en maintenant la fonction de prévoyance et la pertinence des problématiques sur lesquelles elle se concentre, et en utilisant et en diffusant sa méthodologie de renforcement des capacités basée sur les technologies de l'information. Au cours des 27 dernières années, l'IDI a œuvré pour le renforcement des capacités professionnelles et institutionnelles des ISC, en cherchant le consensus et en œuvrant pour la promotion du partage des connaissances et d'expérience, grâce à la mise en place de plusieurs programmes basés sur les besoins des ISC et ayant vocation à promouvoir et à coordonner les efforts de renforcement des capacités des ISC, et à la mise en place d'un mécanisme de formation durable. Tous ces efforts, y compris les programmes de renforcement des capacités lancés récemment, comme l'Initiative pour la mise en œuvre des ISSAI, également appelée Programme 3i, ou encore la formation en ligne relative à l'approche basée sur les risques en matière d'audit financier (RBAFA), ont permis à nombre d'ISC de former des vérificateurs indépendants et compétents, faisant preuve d'un grand professionnalisme.

Le XXIème Congrès de l'INTOSAI, qui se tiendra à Pékin en octobre 2013, sera un moment historique pour l'IDI. En effet, le Congrès s'apprête à approuver le nouveau mandat de l'IDI ainsi que son Plan Stratégique 2014 – 2018. Ce troisième plan se concentrera sur le renforcement des capacités institutionnelles des ISC, sur la mise en œuvre des Normes internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (ISSAIs) et sur la mise en place d'initiatives de renforcement des capacités dans des nouveaux domaines, comme l'audit des industries extractives, le contrôle des activités à caractère environnemental, ou encore le Contrôle de la technologie de l'information.

En ma qualité de nouveau président de l'INTOSAI, je suis profondément convaincu que le nouveau plan stratégique de l'IDI guidera son travail au cours des cinq prochaines années, qu'il contribuera à renforcer les capacités des ISC des pays en développement, et qu'il favorisera, à l'heure de la mondialisation, le développement d'ISC indépendantes, compétentes et innovantes.

*M. LIU Jiayi,  
Vérificateur général de la République Populaire de Chine  
et Président du Comité Directeur de l'INTOSAI 2013-2016*





Les plans stratégiques éclairent et orientent les activités de l'IDI depuis l'élaboration du premier plan, en 2001. Le présent plan, qui couvre la période de 2014 à 2018, est le troisième plan stratégique de l'IDI. Chaque période de planification stratégique de l'IDI a été caractérisée par des paradigmes changeants, et il en va de même pour le présent plan. Fruit d'un vaste processus de consultation, le présent plan stratégique reflète les attentes des principales parties prenantes de l'IDI ainsi que les recommandations formulées à l'issue du récent examen externe de l'IDI. Il intègre par ailleurs le rôle élargi de l'IDI et démontre à quel point il est désormais essentiel de soutenir le développement des Institutions supérieures de contrôle (ISC).

Dans le cadre de ses derniers plans stratégiques, l'IDI a principalement œuvré au renforcement des capacités organisationnelles et professionnelles des ISC. Pendant la période couverte par le présent plan stratégique, l'IDI soutiendra également le renforcement de leurs capacités institutionnelles. Aux côtés d'autres institutions, chaque ISC contribue à la gestion financière publique au sein de son pays. Les ISC contrôlent les opérations du secteur public, élaborent des rapports pour présenter leurs conclusions et aident les citoyens à obtenir des personnes chargées de la gouvernance du secteur public qu'elles s'acquittent de leur obligation de rendre des comptes. Tandis que les ISC doivent être fortes, indépendantes et pluridisciplinaires, elles doivent également être bien intégrées dans le cadre plus large de la gestion financière publique et interagir avec les autres institutions et la société civile.

Le Cadre de résultats de l'IDI est l'un des nouveaux éléments du présent plan. Il permettra notamment d'évaluer la mesure dans laquelle les résultats de l'IDI ont été atteints. Pour la première fois, nous disposons d'un système élaboré à l'échelle du plan stratégique qui couvre les objectifs réalistes que l'IDI prévoit d'atteindre. Le présent plan précise par ailleurs que l'obtention des autres résultats relèvera de la responsabilité de chaque ISC concernée.

L'IDI doit disposer de capacités renforcées pour s'acquitter de sa mission, conformément à son mandat renouvelé et au présent plan stratégique. Les employés compétents et dévoués de l'IDI ont été l'un des facteurs déterminants de son succès et je suis certain qu'ils poursuivront leurs efforts. L'intérêt et l'appui considérables que manifeste la communauté des ISC sont d'autres facteurs essentiels au succès des programmes de renforcement des capacités des ISC. Les formulations telles que « des ISC qui soutiennent d'autres ISC » et l'apprentissage « entre pairs » sont bien plus que de simples slogans. Elles soulignent cette réelle volonté de partage et d'entraide qui caractérise la coopération au développement des ISC. Le soutien constant des donateurs, tout comme les contributions en nature qu'offrent les ISC, garantissent que l'attribution de ressources à la coopération au renforcement des capacités continuera à prospérer.

Je suis convaincu que le Plan stratégique de l'IDI 2014-2018 permettra de consolider les résultats obtenus et de porter la coopération au renforcement des capacités entre les ISC et les partenaires vers de plus hauts sommets de réalisation.

*M. Jørgen Kosmo,  
Vérificateur général de la Norvège et Président du Conseil de l'IDI*

# Aperçu du Plan Stratégique de l'IDI 2014-2018

## Mandat

L'IDI est un organe de l'INTOSAI qui soutient les Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques des pays en développement dans le cadre de leurs efforts visant à améliorer de façon durable leur performance, leur indépendance et leur professionnalisme.

L'IDI apporte son soutien aux ISC en facilitant :

- la mise en œuvre de normes internationales, y compris les ISSAI
- le renforcement de leurs capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles
- le partage des connaissances et la mise en œuvre de bonnes pratiques
- l'exécution de programmes de soutien plus efficace et à plus grande échelle par le biais de partenariats établis avec les parties prenantes

À l'aide de son approche centrée sur les clients, l'IDI organise la mise en œuvre d'initiatives de développement des ISC aux niveaux mondial, régional, sous-régional et des ISC. Cela implique notamment la fourniture d'un soutien bilatéral limité, en fonction des besoins. L'IDI peut également offrir une aide au renforcement des capacités aux ISC de pays développés selon le principe du recouvrement des coûts.

## Vision

Des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques qui contribuent à améliorer la gouvernance du secteur public et la qualité des services rendus aux citoyens

## Mission

L'Initiative de développement de l'INTOSAI est un organe de l'INTOSAI qui soutient les Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques dans les pays en développement dans le cadre de leurs efforts visant à améliorer de façon durable leur performance, leur indépendance et leur professionnalisme. L'IDI offre ce soutien en facilitant et en coordonnant la mise en œuvre de programmes efficaces pour renforcer les capacités des ISC; en élaborant et en diffusant des Biens publics mondiaux, en renforçant les réseaux, communautés et organismes régionaux, et en mobilisant un soutien plus efficace et à plus grande échelle en faveur des ISC.

**Valeurs de l'IDI :** Innovation, Diversité, Impact



## Stratégie de l'IDI

### Priorités Stratégiques : Comment l'IDI va-t-elle aider les ISC à accroître leur valeur ?

- SP1. En contribuant à améliorer la reddition des comptes et à renforcer l'intégrité et la transparence des gouvernements et des organismes publics
- SP2. En apportant aux citoyens et autres parties prenantes la preuve de leur utilité
- SP3. En menant par l'exemple

### Résultats de l'IDI : Quels résultats l'IDI s'efforcera-t-elle d'atteindre afin de créer de la valeur pour les ISC ?

- IO1. Des programmes de renforcement des capacités efficaces
- IO2. L'utilisation par les parties prenantes des Biens publics mondiaux
- IO3. Le renforcement des réseaux, communautés et organismes régionaux
- IO4. La fourniture d'un soutien plus efficace et à plus grande échelle au bénéfice des ISC

### Modèle de prestation de services de l'IDI : Par quels moyens l'IDI parviendra-t-elle à ces résultats ?

Son modèle de partenariat, ses approches en matière de prestation de services, ses processus d'allocation des ressources et de financement, le respect de ses principes fondamentaux, son modèle de renforcement des capacités

### Capacités de l'IDI : De quelles capacités l'IDI a-t-elle besoin pour parvenir à l'excellence en matière de prestation de services ?

- IC1. Une bonne gouvernance
- IC2. Une gestion efficace des ressources
- IC3. Une équipe professionnelle
- IC4. Des relations durables et des partenariats solides avec les parties prenantes

# Résumé analytique

---



Le présent plan, qui couvre la période de 2014 à 2018, est le troisième plan stratégique de l'IDI. Il vise à faire progresser les travaux entrepris dans le cadre des plans précédents.

Le mandat de l'IDI n'a pas été officiellement modifié depuis sa création, en 1986. Le présent plan stratégique comprend un projet de mandat qui reflète l'évolution du rôle de l'IDI et de l'environnement au sein duquel elle évolue. Dans le cadre de son dernier plan stratégique, l'IDI a principalement œuvré au renforcement des capacités organisationnelles et professionnelles des ISC. Pendant la période couverte par le présent plan stratégique, l'IDI soutiendra également le renforcement de leurs capacités institutionnelles.

Le portefeuille d'initiatives de l'IDI sera élargi de manière à englober des programmes de soutien bilatéral proposé dans des cas limités. Tout en continuant à concevoir et à mettre en œuvre des programmes mondiaux, régionaux et sous-régionaux en vue de soutenir les ISC, l'IDI offrira un soutien bilatéral dans les rares cas où des ISC de pays fragiles ne peuvent obtenir un soutien auprès d'autres fournisseurs.

À la grande différence des précédents plans stratégiques, le présent plan englobe le Cadre de résultats de l'IDI, qui établit une distinction entre les résultats obtenus par les ISC et ceux de l'IDI. Les résultats obtenus par les ISC sont basés sur le Cadre de Valeur et d'Avantage de l'INTOSAI. Tandis que les résultats des ISC correspondent à la valeur produite au niveau de l'ISC, à laquelle l'IDI souhaite contribuer, les résultats de l'IDI sont ceux qui permettent de créer de la valeur pour les ISC. L'IDI sera uniquement responsable de l'obtention de ces derniers. Dans le présent plan, l'IDI a pour la première fois décrit ses modèles de prestation de services et de renforcement des capacités des ISC. Le modèle de prestation de services décrit les approches adoptées par l'IDI en matière de partenariat, de renforcement des capacités, d'allocation des ressources et de financement, ainsi que ses principes fondamentaux. Le modèle de renforcement des capacités des ISC définit la conception par l'IDI des aspects liés au renforcement des capacités des ISC et établit un cadre d'exécution.

L'INTOSAI a notamment fixé la mise en œuvre du cadre des ISSAI comme l'une des principales priorités de son plan stratégique 2011-2016, lequel attribue à l'IDI la responsabilité de soutenir la mise en œuvre de ces normes au sein d'ISC de pays en développement. L'IDI continuera à soutenir les ISC par le biais de l'Initiative pour la mise en œuvre des ISSAI, également appelée Programme 3i, et à élaborer des stratégies à long terme pour offrir un soutien à la mise en œuvre de ces normes.

En 2009, l'INTOSAI a signé un Protocole d'accord avec 15 partenaires de développement pour renforcer la collaboration entre l'INTOSAI et les acteurs du développement. En 2010, l'IDI s'est ainsi vue confier le rôle de Secrétariat de la Coopération par le Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-donateurs. Les objectifs et les résultats du Secrétariat INTOSAI-donateurs ont été intégrés au sein d'un cadre de résultats commun, défini pour l'IDI.

*Magnus Borge*  
*Directeur général*



## Mandat

L'IDI est un organisme de l'INTOSAI qui soutient les Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques des pays en développement<sup>1</sup> dans le cadre de leurs efforts visant à améliorer de façon durable leur performance, leur indépendance et leur professionnalisme.

L'IDI apporte son soutien aux ISC en facilitant :

- la mise en œuvre de normes internationales, y compris les ISSAI
- le renforcement de leurs capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles
- le partage des connaissances et la mise en œuvre de bonnes pratiques
- l'exécution de programmes de soutien plus efficaces et à plus grande échelle par le biais de partenariats établis avec les parties prenantes

À l'aide de son approche centrée sur les clients, l'IDI organise la mise en œuvre d'initiatives de développement des ISC aux niveaux mondial, régional, sous-régional et des ISC. Cela implique notamment la fourniture d'un soutien bilatéral limité, en fonction des besoins. L'IDI peut également offrir une aide au renforcement des capacités des ISC de pays développés<sup>2</sup>, selon le principe du recouvrement des coûts.

1 Pays éligibles à une aide au développement, conformément à la liste du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE

2 Pays ne figurant pas sur la liste du CAD de l'OCDE

## Vision

Des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques qui contribuent à améliorer la gouvernance du secteur public et la qualité des services rendus aux citoyens

## Mission

L'Initiative de développement de l'INTOSAI est un organe de l'INTOSAI qui soutient les Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques dans les pays en développement dans le cadre de leurs efforts visant à améliorer de façon durable leur performance, leur indépendance et leur professionnalisme. L'IDI offre ce soutien en facilitant et en coordonnant la mise en œuvre de programmes efficaces pour renforcer les capacités des ISC,; en élaborant et en diffusant des Biens publics mondiaux, en renforçant les réseaux, communautés et organismes régionaux, et en mobilisant un soutien plus efficace et à plus grande échelle en faveur des ISC.

## Valeurs

Les Valeurs de l'IDI sont des convictions communes qui définissent son éthique organisationnelle. Elles jouent également le rôle de principes directeurs en orientant la façon dont le personnel de l'IDI pense et agit dans le cadre des efforts qu'il déploie pour s'acquiescer de sa Mission et concrétiser sa Vision. Les Valeurs de l'IDI forment une base solide sur laquelle reposent toutes les

stratégies élaborées et mises en œuvre par l'IDI.

## L'innovation

L'IDI s'efforce en permanence de trouver de nouveaux moyens pour améliorer sa performance et satisfaire les besoins des parties intéressées avec davantage d'efficacité. L'IDI estime que le changement constitue une opportunité, et non une menace. L'IDI encourage la créativité et ne craint pas de prendre des risques de façon éclairée et responsable.

## La diversité

L'IDI respecte et encourage la diversité sous toutes ses formes, y compris la variété des idées, la pluralité des cultures et la diversité des sexes. Elle reconnaît la valeur qu'offrent différents points de vue et différentes expériences. La diversité se reflète au sein du personnel de l'IDI, tout comme dans la façon dont elle mène ses activités afin de satisfaire les différents besoins de différentes parties prenantes.

## L'impact

En utilisant les fonds publics qui lui sont alloués, l'IDI s'engage à produire les résultats attendus de façon efficace et rentable. L'objectif qui sous-tend l'ensemble de ses efforts est la fourniture de produits et de services qui favorisent la mise en œuvre d'un changement positif au sein des institutions qui bénéficient de son soutien. L'IDI s'efforce de parvenir à ces résultats en intégrant à chacune de ses activités des mesures qui favorisent leur appropriation et leur durabilité.







## Priorités stratégiques

---

- SP1. Amélioration de la reddition des comptes, de la transparence et de l'intégrité des gouvernements et des organismes publics
- SP2. Démonstration par les ISC de leur pertinence aux yeux des citoyens et des autres parties prenantes
- SP3. Des ISC exemplaires



## Priorités stratégiques – Comment l'IDI va-t-elle aider les ISC à accroître leur valeur ?

SP 1. En soutenant les ISC dans le cadre de leurs efforts visant à améliorer la reddition des comptes, la transparence et l'intégrité des gouvernements et des organismes publics

SP2. En apportant aux citoyens et autres parties prenantes la preuve de l'utilité des ISC

SP3. En aidant les ISC à devenir exemplaires

Les priorités stratégiques de l'IDI décrivent les domaines de performance et les capacités des ISC que l'IDI va contribuer à renforcer. Elles reflètent les grands thèmes ou les domaines prioritaires des travaux menés par l'IDI dans le domaine du renforcement des capacités durant la période du présent plan stratégique. Elles reposent sur les principes énoncés dans le Cadre de valeur et d'avantage de l'INTOSAI. Les priorités stratégiques décrivent des résultats produits au niveau des ISC. Ainsi, leur responsabilité incombe principalement aux ISC. L'IDI peut uniquement apporter un soutien

# Priorités stratégiques

à l'ISC concernée et participer à l'obtention de ces résultats. Pendant la période couverte par le présent plan stratégique, l'IDI collaborera avec les organismes et les parties prenantes de l'INTOSAI, c'est-à-dire les commissions, les groupes de travail et les régions de l'INTOSAI, les organismes professionnels, les donateurs et les institutions multilatérales afin d'aider les ISC à offrir les valeurs et les avantages suivants à leurs parties prenantes.

## SP1. Amélioration de la reddition des comptes, de la transparence et de l'intégrité des gouvernements et des organismes publics

Le principal rôle d'une ISC est d'aider les citoyens à obtenir des personnes chargées de la gouvernance du secteur public qu'elles s'acquittent de leur obligation de rendre compte. Une ISC améliore la reddition des comptes et accroît la transparence et l'intégrité au travers de ses principales activités, qui consistent à contrôler les opérations du secteur public et à rendre compte de ses consta-

tations sans crainte ni parti pris. Pour pouvoir exercer efficacement ses activités, une ISC doit : disposer du mandat et de l'indépendance nécessaires ; avoir les moyens de s'acquitter de son mandat et de réaliser les contrôles dans le respect des normes professionnelles applicables ; publier des rapports relatifs à ses conclusions en temps opportun ; et fournir aux personnes chargées de la gouvernance l'aide nécessaire pour garantir la mise en œuvre des recommandations qu'elle formule.

Dans le cadre du présent plan stratégique, l'IDI soutiendra les ISC dans ce domaine en :

- les aidant à améliorer leur indépendance et leur cadre juridique. À ces fins, l'IDI collaborera avec l'ISC concernée et ses parties prenantes. L'IDI jouera un rôle de catalyseur en prônant l'indépendance des ISC et en renforçant leurs capacités et celles de leurs parties prenantes afin d'accroître leurs connaissances et de promouvoir l'intérêt du renforcement des ISC. Ce soutien peut être offert par le biais de programmes mis en œuvre aux niveaux régional, sous-régional ou des ISC, ou dans le cadre d'une aide bilatérale, selon les critères applicables.
- les aidant à mettre en œuvre les ISSAI – L'IDI continuera à soutenir les ISC dans la mise en œuvre du cadre des ISSAI.
- renforçant les relations entre les ISC et les parties prenantes – L'IDI aidera les ISC à améliorer leur capacité à s'engager avec leurs parties prenantes, notamment les parlements et



leurs comités respectifs, les médias et la société civile, afin de garantir la mise en œuvre des recommandations formulées par les ISC et d'accroître l'impact des audits réalisés.

## SP2. Démonstration par les ISC de leur pertinence aux yeux des citoyens et des autres parties prenantes

Pour demeurer pertinentes au sein d'un environnement qui change aussi rapidement que le secteur public, les ISC doivent disposer d'une bonne connaissance des évolutions du secteur public au sens large et des attentes de leurs parties prenantes. Cela leur permet de contribuer de façon proactive à résoudre les nouveaux problèmes et de favoriser l'amélioration au sein du secteur public. Elles peuvent y parvenir en mettant en place des systèmes qui leur permettent de s'adapter aux problèmes importants et d'actualité et de les intégrer à leurs programmes d'audit. Les ISC peuvent par ailleurs démontrer leur pertinence en mettant en place des mécanismes d'évaluation et d'information relatifs à leur propre performance. Une communication efficace avec les parties prenantes est essentielle pour leur permettre de mieux comprendre le rôle des ISC, leurs responsabilités, leurs travaux et leurs résultats. En outre, les ISC doivent œuvrer en faveur de la transparence et de la reddition des comptes au sein du secteur public. Elles doivent constituer une source fiable d'opinions et d'orientations indépendantes et objectives visant à soutenir la mise en œuvre de changements bénéfiques au sein des gouvernements et des organismes publics.



L'IDI contribuera à soutenir les efforts déployés par les ISC pour apporter la preuve de leur utilité en :

- les aidant à réaliser des vérifications portant sur de nouveaux domaines grâce à la réalisation d'études, à l'élaboration de directives, à la fourniture d'un support de la part d'experts, d'une plateforme de partage des connaissances et d'une aide à la réalisation d'audits pilotes.
- continuant à coordonner l'élaboration du Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC) et la réalisation d'audits pilotes.
- contribuant à l'élaboration de directives portant sur l'évaluation des programmes de renforcement des capacités des ISC.

## SP3. Des ISC exemplaires

La crédibilité d'une ISC en tant qu'organe de contrôle indépendant dépend du degré selon lequel elle est perçue comme étant compétente, indépendante et tenue de rendre compte publiquement de ses activités. Afin d'assurer leur crédibilité, les ISC doivent mener par l'exemple. Elles doivent notamment garantir des niveaux de

transparence et de reddition des comptes appropriés, se conformer à un code déontologique, viser l'excellence en termes de prestation et de qualité des services fournis et promouvoir l'apprentissage, le partage des connaissances et le renforcement des capacités. Durant la période couverte par le présent plan stratégique, l'IDI soutiendra les ISC dans le cadre des efforts déployés par celles-ci pour devenir exemplaires, en :

- les aidant à élaborer et à mettre en œuvre des systèmes d'évaluation et d'information pour analyser leur performance
- les aidant à renforcer leurs capacités dans le domaine du leadership et de la gestion, notamment au travers de la planification stratégique, de la mise en œuvre d'un code déontologique et de la gestion des ressources
- soutenant la mise en œuvre des ISSAI de niveaux 3 et 4 (principes régissant l'audit et directives détaillées), laquelle conduirait à améliorer les pratiques d'audit au sein des ISC, en offrant des conseils et un soutien dans les domaines de la gestion des ressources, de l'apprentissage, du partage des connaissances et du renforcement des capacités.









## Les résultats de l'IDI

Résultats de l'IDI - Quels sont les résultats de l'IDI qui vont accroître la valeur de ses ISC ?

- IO1. Des programmes efficaces de renforcement des capacités des ISC
- IO2. L'utilisation par les parties prenantes des Biens publics mondiaux
- IO3. Le renforcement des réseaux, communautés et organismes régionaux
- IO4. La fourniture d'un soutien plus efficace et à plus grande échelle aux ISC

# Les résultats de l'IDI

## IO1. Des programmes efficaces de renforcement des capacités des ISC

Au cours du dernier plan stratégique, l'IDI a élaboré, développé et mis en œuvre des programmes complets de renforcement des capacités visant à améliorer les capacités organisationnelles et professionnelles des ISC. Ces programmes sont mis en œuvre au travers de partenariats établis avec les groupes de travail, les commissions et les régions de l'INTOSAI et des organismes professionnels. L'IDI a concentré ses efforts sur les quatre objectifs de l'INTOSAI et a collaboré avec la Commission des Normes Professionnelles de l'INTOSAI et ses sous-commissions, la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI, différents groupes de travail au sein de la Commission de partage des connaissances de l'INTOSAI et la Commission des affaires financières et administratives de l'INTOSAI. L'IDI contribue aux activités de coordination entre les Commissions et les Groupes de travail de l'INTOSAI et les ISC. Les programmes de renforcement des capacités de l'IDI aident à sensibiliser les par-

ties prenantes et à développer les capacités nécessaires à la mise en œuvre de produits élaborés par d'autres organes de l'INTOSAI. Les programmes de l'IDI aident par ailleurs les ISC à mettre en œuvre les normes, les directives et les bonnes pratiques élaborées par les Groupes de travail et les Commissions de l'INTOSAI. Durant la période couverte par le présent plan stratégique, l'IDI continuera à collaborer avec les organes et les régions de l'INTOSAI afin de mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités efficaces en faveur des ISC de pays en développement.

L'IDI concentrera également ses efforts dans les nouveaux domaines suivants, tout en continuant à concevoir et à mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités centrés sur les clients :

- Outre le soutien qu'elle offre aux ISC pour les aider à développer leurs capacités organisationnelles et professionnelles, l'IDI axera également son action sur le renforcement de leurs capacités institutionnelles. Cela implique notamment de fournir un soutien au

renforcement de l'indépendance et du cadre juridique des ISC. Les programmes mis en œuvre soutiendront la création des capacités nécessaires pour permettre aux ISC de plaider leur propre cause, tout en leur offrant une plateforme visant à améliorer les interactions et la communication avec leurs parties prenantes. Les communications et les relations entre les ISC et les parlements et leurs comités respectifs, les entités contrôlées, les médias et les organisations de la société civile feront l'objet d'une attention particulière.

- L'IDI améliorera ses procédés de sélection et de planification de programmes et d'élaboration de rapports en mettant en place un système permettant de collecter des données de référence, de mieux documenter les besoins et de suivre et d'évaluer les résultats des programmes.
- Consciente de l'importance du leadership dans tous les aspects de la performance et du renforcement des ISC, l'IDI concentra également ses efforts sur le soutien apporté au renforcement des



compétences de direction et de gestion.

- À long terme, la mise en œuvre des ISSAI au niveau des ISC ne sera possible qu'avec l'aide d'un personnel professionnel. L'IDI collaborera avec d'autres organes de l'INTOSAI et d'autres organismes professionnels pour examiner plusieurs solutions d'accréditation pour le personnel des ISC et les dirigeants qui participent aux différents volets d'audit.
- La fourniture d'un soutien à la mise en œuvre des ISSAI et au renforcement des capacités institutionnelles permettrait également une meilleure implication dans les programmes de l'IDI au niveau des ISC. En collaboration avec des partenaires régionaux, l'IDI tentera d'offrir des programmes à différents niveaux de gestion au sein des ISC afin de constituer une masse critique de professionnels capables de poursuivre les efforts de renforcement des capacités au sein de chaque ISC.
- L'IDI établira son propre système de gestion de l'apprentissage à travers lequel elle pourra régulièrement proposer aux ISC un éventail de formations, qui seront intégrées à des programmes de renforcement de capacités plus vastes afin de garantir leur efficacité au niveau de l'organisation. Elles permettront par ailleurs de réduire l'empreinte carbone de l'IDI.
- Sur la base des besoins formulés par les ISC concernées, les régions et les parties prenantes de l'INTOSAI, les programmes de l'IDI soutiendront par ailleurs les ISC dans le renforcement des ca-



pacités qui leur permettent de traiter de façon proactive de nouveaux aspects, par exemple les audits des industries extractives, au travers d'activités de recherche et de développement.

- L'IDI continuera à promouvoir et à soutenir l'égalité des sexes en s'efforçant d'accroître le pouvoir d'action des femmes dans le cadre de ses programmes de renforcement des capacités. Tout en favorisant l'équilibre entre hommes et femmes au sein des équipes d'experts et des bénéficiaires des programmes de l'IDI, cette dernière veillera également à encourager les ISC à renforcer le pouvoir d'action des femmes non seulement par le biais de leurs propres politiques et pratiques, mais également dans le cadre de leurs travaux d'audit.
- Conformément à son mandat, l'IDI a élaboré et mis en œuvre des programmes de renforcement des capacités au bénéfice des ISC de pays en développement. L'IDI continuera à accorder la priorité à ces ISC, mais s'efforcera également de répondre aux demandes des ISC de

nations développées, sur la base du principe de recouvrement des coûts et en fonction des ressources disponibles. Cela lui permettra d'accroître la portée de ses programmes au sein de la communauté de l'INTOSAI.

Durant la période couverte par le présent plan stratégique, l'IDI fournira par ailleurs un soutien bilatéral aux ISC de pays en développement. Ce soutien sera examiné au cas par cas et dépendra des besoins de l'ISC concernée, de la nature de l'aide demandée, de la capacité de l'IDI à fournir une telle aide et de la disponibilité de fournisseurs alternatifs. Le Modèle de prestation de services de l'IDI précise les critères qui régissent la fourniture d'un soutien bilatéral.

## **IO2. Utilisation par les parties prenantes des biens publics mondiaux**

Dans le contexte du présent plan stratégique, les biens publics mondiaux peuvent être définis comme étant des produits et des outils qui contribuent à l'acquisition de





connaissances à l'échelle mondiale dans le domaine du renforcement des capacités des ISC. Ces produits et outils sont mis gratuitement à la disposition de toutes les ISC et de toutes les autres parties prenantes impliquées dans le renforcement des capacités des ISC, ainsi que des membres du public au sens large, de telle sorte que leur utilisation par une partie n'interdit pas leur utilisation par toute autre partie. L'IDI soutiendra l'utilisation de biens publics mondiaux au niveau de l'ISC en :

- diffusant des informations et en offrant une aide au renforcement des capacités aux ISC pour leur permettre d'utiliser les biens publics mondiaux créés par les commissions et les groupes de travail de l'INTOSAI, par exemple, les ISSAI, les directives de la CRC, les recommandations élaborées par les groupes de travail constitués par la Commission de partage des connaissances de l'INTOSAI ou par des organismes régionaux ou d'autres parties prenantes.
- créant des biens publics mondiaux visant à aider les ISC à mettre en œuvre les meilleures pratiques internationales et en offrant un soutien au renfor-

cement des capacités des ISC pour leur permettre d'utiliser de tels biens. De nombreux documents d'orientation, manuels et trousseaux à outils ont déjà été produits dans le cadre des programmes de renforcement des capacités de l'IDI. Ils s'appuient notamment sur les biens publics créés par les commissions et les groupes de travail de l'INTOSAI.

Dans le cadre de ses programmes de renforcement des capacités, l'IDI continuera à créer des biens publics mondiaux dans différents domaines présentant un intérêt pour les ISC. Afin d'assurer une meilleure diffusion de ces biens,

une attention plus soutenue sera accordée à leur mise à disposition sur Internet pour toutes les ISC, les parties prenantes et le public au sens large. La mise à disposition de ces biens dans les quatre langues officielles de l'IDI<sup>3</sup> fera également partie du programme de diffusion.

L'IDI aidera par ailleurs les ISC concernées à utiliser les biens publics mondiaux au travers de l'apprentissage, du partage des connaissances et d'un soutien à la mise en œuvre pilote de ces biens au sein des ISC.

Les biens publics mondiaux seront à la disposition de tous, mais ils seront plus particulièrement adaptés aux besoins des ISC des pays en développement. Des collaborateurs dédiés seront impliqués aussi bien dans la création que dans la diffusion de ces biens. L'IDI produira également des biens publics mondiaux en collaboration avec les régions de l'INTOSAI. Cette collaboration permettra d'adopter une perspective régionale et d'éviter la duplication des efforts, ce qui se traduira par des économies d'échelle. La coopération avec les commissions et

<sup>3</sup> Arabe, anglais, français et espagnol





les groupes de travail de l'INTOSAI favorisera la transmission des meilleures pratiques internationales à l'ensemble des ISC.

Durant la période du présent plan stratégique, il est prévu qu'une fonction de recherche soit mise en place au sein de l'IDI. Cette fonction servira de base et soutiendra le développement de biens publics mondiaux. L'IDI élaborera par ailleurs un programme d'assurance qualité et de maintenance pour garantir la qualité et la mise à jour régulière des biens publics mondiaux.

### IO3. Le renforcement des réseaux, communautés et organismes régionaux

Les organismes régionaux de l'INTOSAI sont des partenaires fiables, que l'IDI privilégie dans le cadre de ses programmes de renforcement des capacités. Un organisme régional solide peut en effet faciliter l'établissement d'une communauté d'ISC et de réseaux de pairs (par exemple des ISC de pays en développement offrant un soutien à d'autres ISC de pays en développement) qui assurent une promotion et un soutien réciproques dans le domaine du renforcement des capacités. Au fil du temps, l'IDI s'est efforcée d'améliorer l'infrastructure et les ressources régionales en établissant des partenariats avec les régions afin de créer des pools de spécialistes de la formation et d'experts de différents domaines. Au travers d'une approche systématique de la formation, les organismes régionaux ont été encouragés à utiliser des méthodes participatives et axées sur l'apprenant dans le domaine du renforcement des capacités.



Ces dernières années, l'IDI s'est efforcée d'inciter les organismes régionaux à utiliser des solutions mixtes et économiques pour la mise en œuvre des programmes. L'IDI a par ailleurs participé à l'élaboration des plans stratégiques des régions et les a aidées à obtenir un financement auprès de donateurs pour la mise en œuvre de leurs plans. Au cours de la période couverte par le présent plan stratégique, l'IDI continuera à soutenir les régions de l'INTOSAI en

- créant des pools d'experts régionaux et de spécialistes dans les domaines de l'audit, de la gestion, du renforcement des capacités, de l'assurance qualité et d'autres domaines pertinents pour les ISC, comme les relations avec les parties prenantes, etc. Ces experts aideront les organismes régionaux à mettre en œuvre des initiatives dans différents domaines d'audit et d'autres domaines pertinents pour les ISC.
- soutenant les organismes régionaux dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans stratégiques.
- encourageant les organismes régionaux à concevoir et à mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités complets, à l'aide d'une approche favorisant l'apprentissage guidé.
- s'associant avec les organismes régionaux pour concevoir, élaborer et mettre en œuvre des programmes complets dans le domaine du renforcement des capacités.
- aidant les organismes régionaux à obtenir un financement pour leurs programmes et en favorisant l'établissement de partenariats efficaces.
- utilisant son portail en ligne pour favoriser la création de réseaux de partage des connaissances et de communautés de pratiques, qui rassemblent des professionnels des ISC, des organismes professionnels, des organisations internationales et d'autres parties prenantes.

### IO4. Un soutien plus efficace et à plus grande échelle

Au travers de la coopération INTOSAI-donateurs, l'IDI continuera à promouvoir la fourniture d'un soutien plus efficace et à plus grande échelle en faveur des ISC. Le Secrétariat INTOSAI-donateurs, établi au sein de l'IDI, collabore avec un vaste éventail d'organes de l'INTOSAI, la communauté des donateurs et les parties prenantes des ISC en vue de parvenir aux dix résultats suivants.



### Un plus grand soutien au renforcement des capacités des ISC :

au travers de la Coopération INTOSAI-donateurs, l'IDI plaide pour que les ISC, qui constituent des piliers essentiels pour l'efficacité des systèmes nationaux, la bonne gouvernance, la reddition des comptes et la transparence, fassent l'objet d'une attention plus soutenue et obtiennent le soutien financier dont elles ont besoin. L'IDI travaille actuellement avec 20 organisations donatrices internationales qui ont signé le Protocole d'accord de la Coopération INTOSAI-donateurs, et collabore également avec d'autres parties prenantes internationales et des observateurs du Comité de pilotage INTOSAI-donateurs. Aux côtés du président de la CRC, l'IDI représente l'INTOSAI dans le cadre des forums internationaux consacrés au développement, tels que le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide et le CAD de l'OCDE. Les activités visant à favoriser la fourniture d'une aide à plus grande échelle incluent notamment l'administration des Appels mondiaux à projets au sein de la communauté des ISC, qui sont présentés aux organismes susceptibles d'apporter une aide au financement, ainsi que les efforts

visant à créer un fonds commun multi-donateurs pour le renforcement des capacités des ISC.

### Un renforcement efficace des capacités des ISC :

l'IDI évaluera plus précisément l'efficacité de ses propres initiatives, en termes de résultats et d'impact à plus long terme. Tout en offrant son soutien, elle incitera également les autres à faire de même au travers de la Coopération INTOSAI-donateurs. L'IDI vise ainsi à favoriser l'apprentissage dans le domaine du renforcement des capacités des ISC.

### Une répartition plus efficace des ressources :

l'IDI considère que

l'appropriation des programmes par les ISC est fondamentale. Elle s'assure donc que toutes les nouvelles initiatives répondent à des demandes formulées par des ISC de pays en développement, en les reliant aux demandes de renforcement des capacités telles qu'elles sont perçues par l'IDI, les commissions de l'INTOSAI, les organismes régionaux, les partenaires du développement et d'autres parties prenantes. Cela s'effectue au travers du processus de sélection des nouveaux programmes de l'IDI, de l'Appel mondial à projets (où les projets sont présentés par les ISC), et de la formation sur les bonnes pratiques dispensée aux communautés de l'INTOSAI et des donateurs. Par ailleurs, le Secrétariat INTOSAI-donateurs soutient différents donateurs intéressés par l'élaboration d'un fonds mondial pour le renforcement des capacités des ISC, à travers lequel les fonds seraient alloués aux projets de renforcement des capacités des ISC sur la base d'un processus visant à comparer les coûts et avantages potentiels des différents projets. Cela permettrait d'élargir le spectre du soutien offert aux ISC en allant au-delà des priorités des donateurs.





**Une meilleure coordination et un meilleur alignement :** afin de renforcer la coordination de l'aide apportée par l'INTOSAI et la communauté des donateurs, l'IDI tient une base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC qui offre des informations concernant l'ensemble de ces programmes et est activement utilisée, notamment lors de la mise en œuvre d'un nouveau programme de soutien. Par ailleurs, l'IDI encourage tous les fournisseurs à aligner leur soutien sur les stratégies et les plans nationaux : ce principe est respecté dans le cadre de l'élaboration des programmes de l'IDI et souligné dans l'Appel mondial à projets, les modèles de Fonds de renforcement des capacités des ISC et la formation dispensée aux ISC et aux donateurs.

**Des stratégies axées sur les ISC :** l'IDI a élaboré des directives relatives aux évaluations des besoins de renforcement des capacités et à la planification stratégique en tant que biens publics mondiaux et organise des programmes de renforcement des capacités pour de nombreuses ISC en collaboration avec les régions de l'INTOSAI. L'IDI continuera à mettre en œuvre des programmes de planification stratégique dans des pays et des régions au sein desquels de tels besoins ont été formulés,

veillera à mettre à jour les biens publics mondiaux pertinents et poursuivra ses efforts afin de développer et de promouvoir les biens publics en vue d'accroître l'efficacité de l'élaboration de stratégies par les ISC (par exemple les iCATs et le CMP ISC).

**Un meilleur soutien entre pairs et une meilleure coopération Sud-Sud :** outre la coopération avec le côté offre du soutien aux ISC, l'IDI continuera à utiliser et à promouvoir la coopération entre pairs et la coopération Sud-Sud. Selon les ISC, il s'agit des formes de soutien les mieux adaptées qui exploitent les expériences d'ISC qui ont récemment relevé des défis similaires en termes de développement. Cette préférence s'est confirmée au travers des résultats de l'inventaire réalisé en 2012 auprès de la communauté des ISC. En répondant à ces demandes, l'IDI assure une meilleure appropriation des efforts de renforcement des capacités.

**Un engagement plus éclairé des donateurs auprès des ISC :** sa collaboration avec les donateurs au travers de la Coopération INTOSAI-donateurs permet à l'IDI de contribuer à l'harmonisation des donateurs en garantissant que les membres du Comité de pilotage INTOSAI-donateurs et d'autres partenaires du dévelop-

pement sont mieux informés dans le domaine du renforcement des capacités des ISC. Tandis que ces efforts offrent un point d'entrée dans les fonctions politiques centrales des donateurs, d'autres sont nécessaires pour renforcer les capacités de tout le personnel des donateurs impliqué dans le renforcement des capacités des ISC. L'IDI va élaborer et proposer à plusieurs reprises une formation destinée au personnel des donateurs et axée sur la compréhension des ISC et l'amélioration de l'efficacité du renforcement de leurs capacités. Par ailleurs, cette initiative contribuera à améliorer aussi bien la conception des projets de renforcement des capacités que les processus de suivi et d'évaluation.

**Une amélioration constante des fournisseurs de soutien :** le soutien au renforcement des capacités des ISC provient de nombreuses sources, y compris des ISC, des organismes régionaux de l'INTOSAI, de l'IDI, des commissions et des groupes de travail de l'INTOSAI, de donateurs, d'institutions financières et comptables professionnelles, de cabinets de conseils et de conseillers individuels. En établissant des partenariats, l'IDI facilite l'apprentissage continu et le partage des connaissances aussi bien avec les fournisseurs de soutien établis qu'avec de nouveaux





fournisseurs. En collaboration avec la Commission de Renforcement des Capacités et les régions, l'IDI soutient ceux qui apportent une aide aux ISC, ce qui permet d'obtenir une vue d'ensemble holistique du contexte de la fourniture de l'aide et d'encourager les nouveaux fournisseurs à acquérir de l'expérience en s'associant avec des fournisseurs établis.

**Une aide mieux conçue :** l'IDI mettra en œuvre des bonnes pratiques reconnues dans le cadre de la conception de ses propres programmes de renforcement des

capacités, et incitera les autres à faire de même, par exemple au travers de l'Appel mondial à projets, des modèles de Fonds de renforcement des capacités des ISC, de la formation des donateurs et d'un programme de recherche et de collecte de données probantes.

**Un suivi et une évaluation plus efficaces du soutien fourni :** une plus grande efficacité du suivi et de l'évaluation du soutien mis en œuvre pour renforcer les capacités des ISC permettra d'identifier des objectifs clairs et d'évaluer les résultats. Cela favorisera la compré-

hension de l'importance du suivi et de l'évaluation, tout en offrant aux ISC un outil de mesure et un cadre d'évaluation pour leur permettre de suivre et d'analyser leur propre performance. L'IDI coordonne un groupe de travail constitué par l'INTOSAI sous l'égide du Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC afin d'élaborer un Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC). Les ISC bénéficieront ainsi d'un outil leur permettant de mesurer et de suivre leur performance au fil du temps et d'en rendre compte plus efficacement. Par ailleurs, l'IDI contribue à l'élaboration de directives relatives à l'évaluation des programmes de renforcement des capacités des ISC, en réalisant régulièrement des inventaires au sein de la communauté de l'INTOSAI. L'IDI réalisera une synthèse des évaluations de projets de soutien aux ISC achevés et demandera la réalisation d'une évaluation de l'impact de la Coopération INTOSAI-donateurs.





## Modèle de prestation de services de l'IDI

---

- Un modèle de partenariat pour améliorer la performance et renforcer les capacités des ISC
- L'approche de l'IDI
- Dotation en ressources de l'IDI
- Les principes fondamentaux de l'IDI
- Le modèle de l'IDI de renforcement des capacités des ISC



# Modèle de prestation de services de l'IDI

Ce modèle décrit l'approche employée par l'IDI pour parvenir aux résultats qu'elle s'engage à atteindre au travers du présent plan stratégique.

L'IDI soutient les ISC (notamment celles de pays en développement) au moyen d'une approche de facilitation centrée sur les clients, dans le cadre de leurs efforts visant à améliorer de façon durable leur performance, leur professionnalisme et leur indépendance. Elle contribue ainsi à les aider à faire une différence pour leurs citoyens en termes de qualité de la gouvernance du secteur public et de service public.

Le modèle de prestation de services ci-après a été élaboré en vue d'orienter la mise en œuvre du Plan stratégique de l'IDI 2014-2018. Il comprend le modèle de partenariat de l'IDI, l'approche de l'IDI, les sources de ressources et de financement de l'IDI, ainsi que les principes fondamentaux de prestation de l'IDI.

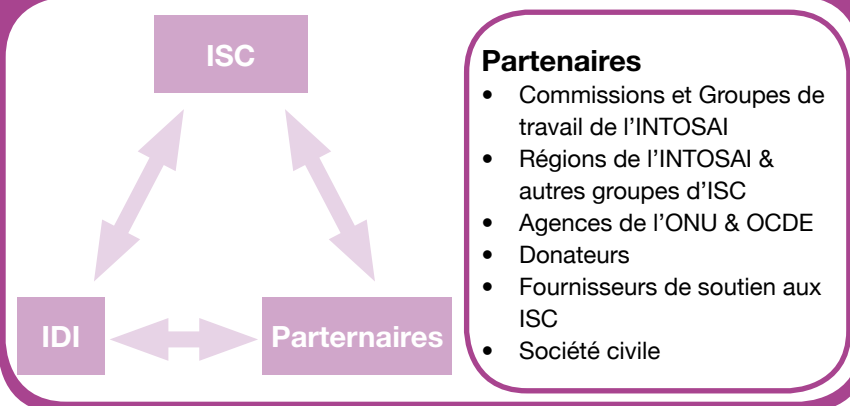
## Un modèle de partenariat pour améliorer la performance et renforcer les capacités des ISC

L'IDI s'efforce d'aider les ISC à améliorer leur performance et à renforcer leurs capacités 1) au travers de la mise en œuvre directe de programmes de renforcement des capacités par le biais de partenariats, et 2) en soutenant et en renforçant les efforts de ses partenaires dans l'amélioration de la performance et des capacités des ISC.

## Modèle de prestation de services de l'IDI

**Mission :** Soutenir les ISC des pays en développement dans le cadre des efforts qu'elles déploient pour améliorer leur performance, leur indépendance et leur professionnalisme

### Modèle de partenariat



### L'approche de l'IDI

1. Collaborer avec des partenaires dans le cadre d'initiatives mondiales et régionales afin de faciliter le renforcement des performances et des capacités au sein d'ISC de pays en développement
2. Fournir une aide bilatérale aux ISC des pays en développement, afin de les aider à améliorer leurs capacités et leurs performances
3. Aider les ISC (y compris les ISC des pays développés\*) à renforcer leurs capacités, contre remboursement des coûts

\* Lorsque cela crée des externalités positives pour les ISC de pays en développement.

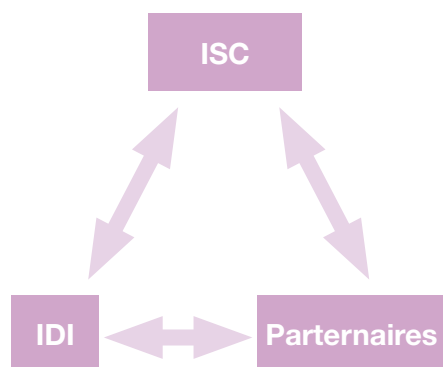
### Origine des fonds & ressources

- Frais d'adhésion à l'INTOSAI
- Aide en nature des ISC
- Aide en nature des Régions de l'INTOSAI
- Financements de fonctionnement des donateurs
- Financements de donateurs dédiés à certains projets (y compris des projets bilatéraux)
- Contributions parlementaires directes
- Prestation de services contre remboursement des coûts

### Dans le respect des Principes fondamentaux de l'IDI

1. Être à l'écoute des besoins des ISC
2. Favoriser le renforcement des capacités
3. Donner davantage de pouvoir d'action aux ISC bénéficiaires
4. Établir des partenariats
5. Assumer nos responsabilités





L'IDI met en œuvre des programmes de renforcement des capacités basés sur les besoins, efficaces et durables, qui ciblent les ISC de pays en développement du monde entier. Ces programmes sont mis en œuvre en partenariat avec les commissions et les groupes de travail de l'INTOSAI, les régions de l'INTOSAI et d'autres parties prenantes. L'approche de l'IDI favorise la coopération entre pairs, Sud-Sud et triangulaire, ainsi que les partenariats. Le soutien entre pairs est non seulement reconnu comme étant la méthode de soutien préférée de la communauté des ISC, mais il permet également d'exploiter l'aide que s'apportent mutuellement les ISC et les régions de l'INTOSAI et contribue à l'établissement de partenariats innovants et pérennes entre des ISC qui rencontrent des défis et des opportunités similaires dans le domaine du développement. L'IDI vise à adopter une approche flexible, inclusive, innovante et réactive en matière de renforcement des capacités des ISC. Cela implique de travailler en quatre langues<sup>4</sup>, de traiter de nouveaux domaines dans lesquels les ISC sont susceptibles de faire une différence, de renforcer leurs capacités dans le domaine du leadership

<sup>4</sup> Arabe, français anglais et espagnol. Certains documents de l'IDI sont parfois également traduits dans d'autres langues, par exemple le portugais et le russe.

et d'accorder une attention particulière au renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles.

Consciente de l'existence de plusieurs autres fournisseurs de soutien dans le domaine du renforcement des capacités des ISC, dont notamment les régions de l'INTOSAI, les ISC, les donateurs et les prestataires de services du secteur privé, l'IDI s'efforce également d'améliorer la performance de ses partenaires en les aidant à fournir un soutien au renforcement des capacités efficace et pérenne, au bénéfice de la communauté des ISC. L'IDI y parvient en établissant des partenariats durables avec les régions et d'autres parties prenantes et en assurant le partage des connaissances entre les différentes parties prenantes. À ces fins, elle s'appuie sur son rôle d'organe global de l'INTOSAI, son étroite collaboration avec les ISC et la communauté de l'INTOSAI, des donateurs et d'autres prestataires de service, ainsi que sur son expérience approfondie dans le domaine du renforcement des capacités des ISC. Pour favoriser l'efficacité et la performance des interventions menées dans le domaine du renforcement des capacités, des documents d'orientation et des bonnes pratiques élaborés par l'IDI sont mis à la disposition de la communauté des ISC et des autres parties prenantes en tant que biens publics mondiaux. L'IDI contribue par ailleurs à la coordination du soutien apporté en assurant l'hébergement de la base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC.

L'IDI s'efforce par ailleurs de soutenir le renforcement du rôle des structures régionales de l'IN-

TOSAI en tant que partenaires clés de leurs ISC membres. Elle œuvre en ce sens en contribuant au renforcement des capacités des régions au travers d'une planification conjointe et de la mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités, en exploitant les expériences et les documents de connaissance issus de l'ensemble des régions de l'INTOSAI, en aidant les régions à accéder aux ressources, et au travers de la création d'un puits d'expertise dans le domaine du renforcement des capacités. Ce dernier est employé par les ISC, les régions, l'INTOSAI dans son ensemble et d'autres partenaires apportant leur soutien aux ISC, et exerce un effet multiplicateur en matière de renforcement des capacités des ISC.

Ces activités mises en œuvre par l'IDI améliorent par ailleurs la valeur des travaux réalisés par les commissions et les groupes de travail de l'INTOSAI en offrant un instrument de diffusion et d'utilisation de ces produits au sein de la communauté des ISC. Elles permettent également de garantir que les commissions et les groupes de travail de l'INTOSAI sont informés des besoins, des difficultés et des opportunités de la communauté des ISC.

Tandis que l'IDI s'efforce d'aider ses partenaires à fournir un soutien durable et efficace, basé sur les besoins, en vue de renforcer les capacités des ISC, il s'agit d'une relation mutuellement bénéfique qui améliore également la performance et les capacités de l'IDI à s'acquitter de son mandat. L'IDI bénéficie d'un soutien en nature conséquent de la part de la communauté des ISC, des régions de l'INTOSAI et des com-

missions et des groupes de travail de l'INTOSAI, notamment au travers de la mise à disposition de personnel et d'experts, de l'organisation d'événements et de la fourniture de normes et de documents d'orientation qui constituent une composante clé des programmes de l'IDI. Les donateurs, les agences des Nations Unies et les organisations de la société civile jouent également un rôle majeur dans la mobilisation d'un soutien en faveur des activités de l'IDI dans le domaine du renforcement des capacités.

## L'approche de l'IDI

### Collaborer avec des partenaires dans le cadre d'initiatives mondiales, régionales et sous-régionales en vue de contribuer à l'amélioration des capacités et de la performance de groupes d'ISC de pays en développement

Depuis sa création, l'IDI a pour mission de travailler avec les ISC de pays en développement dans le monde entier au travers d'une approche qui permet de mettre en œuvre des initiatives de renforcement des capacités au bénéfice d'un groupe d'ISC. Le groupe de bénéficiaires de ces initiatives compte près de 140 ISC de pays en développement qui sont membres de l'INTOSAI

et/ou d'une région de l'INTOSAI. Cette approche de groupe implique de fournir un soutien à des ISC qui ont des besoins similaires en termes de renforcement des capacités au sein d'une même région, ou de mettre en œuvre des programmes mondiaux proposés en plusieurs langues dans différentes régions de l'INTOSAI. Il s'agit d'une approche rentable qui génère de la valeur en offrant des économies d'échelle, en ce sens qu'elle permet d'atteindre un vaste groupe d'ISC, s'adresse à des ISC dont les besoins et les difficultés sont identiques, contribue à renforcer les partenariats entre les régions et les ISC, l'apprentissage entre pairs et la coopération Sud-Sud et triangulaire, renforce les structures régionales et exploite efficacement les connaissances ainsi que l'étroite interaction entre les structures régionales et leurs membres.

Tout en utilisant une approche sous-régionale, régionale ou mondiale, l'IDI a également prévu le lancement de ses programmes à l'échelle des ISC. Au sein d'une ISC, les programmes de l'IDI s'adressent également aux cadres supérieurs, aux responsables, aux directeurs de l'exploitation et au personnel.

L'approche sous-régionale, régionale et mondiale adoptée au bénéfice des ISC des pays en déve-

loppement servira à nouveau de base aux interventions de l'IDI dans le domaine du renforcement des capacités durant le Plan Stratégique de l'IDI 2014-2018.

### Offrir un soutien bilatéral aux ISC des pays en développement

Les ISC exercent leurs activités dans des environnements politiques et économiques différents et sont confrontées à diverses contraintes et opportunités. Tandis que la grande majorité des ISC des pays en développement participe aux programmes régionaux et mondiaux et en bénéficie, de nombreuses ISC ont également besoin d'un soutien bilatéral plus important pour développer de façon durable leurs capacités et leur performance. Par ailleurs, certaines ISC, notamment celles de pays fragiles, en sont à un stade de développement qui leur interdit de participer activement aux programmes régionaux et mondiaux proposés et d'en bénéficier.

L'INTOSAI promeut depuis toujours le soutien entre pairs et de nombreuses ISC de pays en développement sont à ce jour impliquées dans les programmes de renforcement des capacités bilatéraux. De nombreuses ISC reçoivent par ailleurs un soutien de la part de donateurs et de fournisseurs du secteur privé.





Tandis que l'IDI a principalement mené ses actions au travers d'une approche de groupe, certains programmes de soutien ont été directement mis en œuvre au niveau des ISC<sup>5</sup>. L'IDI reçoit de nombreuses demandes de soutien bilatéral, essentiellement de la part des ISC, mais également de la part des régions et des donateurs. Consciente de la nécessité d'adapter le soutien apporté aux ISC à l'environnement au sein duquel elles opèrent, tout comme du fait que l'accès à un soutien bilatéral au renforcement des capacités est limité, l'IDI a décidé de travailler également au niveau bilatéral avec des ISC de pays en développement.

L'aide bilatérale de l'IDI sera envisagée au cas par cas, en prenant notamment en considération les besoins et la nature de l'aide demandée, la capacité de l'IDI à fournir une telle aide (sans affecter sa capacité à fournir un soutien régional et mondial), la disponibilité d'autres acteurs susceptibles d'apporter un soutien et la valeur potentielle d'une contribution de cette nature de la part de l'IDI. La priorité sera accordée au soutien apporté, sur la base des besoins, aux ISC de pays fragiles et à celles qui ne bénéficient actuellement pas d'un soutien bilatéral entre pairs. Avant de conclure un quelconque accord de soutien, l'IDI

cherchera à déterminer si d'autres ISC ou organismes régionaux sont susceptibles de fournir un tel soutien, afin de s'assurer qu'elle n'évince pas d'autres fournisseurs.

### **Fournir une aide au renforcement des capacités aux ISC des pays en développement**

Tandis que la mission de l'IDI est, et demeurera, axée sur la fourniture d'un soutien aux ISC des pays en développement, les produits qu'elle élabore sont également à la disposition de toutes les ISC de la communauté de l'INTOSAI. Cela implique notamment la mise à disposition des ressources documentaires élaborées dans le cadre des programmes de l'IDI, l'utilisation d'outils (et la formation à une telle utilisation)<sup>6</sup> qui soutiennent les efforts de renforcement des capacités, l'accès aux portails de connaissances et aux communautés de pratique, ainsi que le rôle de l'IDI en tant que centre de connaissances et de compétences dans le domaine du renforcement des ISC capable d'offrir des conseils et un soutien à tous les membres de l'INTOSAI en fonction de leurs besoins.

Les programmes de renforcement des capacités de l'IDI font l'objet d'une forte demande, y

compris de la part d'ISC de pays développés. Cela fût en particulier le cas de l'initiative de mise en œuvre des ISSAI. Toutefois, cette demande concerne également d'autres domaines de renforcement. Conscient de cette demande, de l'expérience de l'IDI en termes de facilitation des efforts de renforcement des ISC et de la valeur potentielle qu'elle pourrait ajouter, le Conseil d'administration de l'IDI a, en principe, convenu que l'IDI pourrait à l'avenir fournir des services à des ISC de pays développés, selon le principe du recouvrement intégral des coûts. Cette décision pourrait notamment impliquer une inclusion des ISC de pays développés dans les programmes régionaux et mondiaux (s'il reste de la place), une nouvelle mise en œuvre des anciens programmes au bénéfice des ISC des pays développés, ou



<sup>6</sup> Par exemple, le Cadre de mesure de la performance des ISC et les Outils d'évaluation de la conformité aux ISSAI

<sup>5</sup> Pour quatre ISC du CREFIAF



le lancement de programmes distincts, spécifiquement destinés à ces ISC. L'IDI pourrait proposer de tels services sur la base de l'approche de groupe, ou au travers d'un soutien bilatéral.

La fourniture de tels services repose sur un principe fondamental selon lequel elle ne peut s'effectuer au détriment du soutien apporté aux ISC de pays en développement. Ces services doivent donc être entièrement autofinancés et ne doivent pas mobiliser des ressources humaines de l'IDI qui seraient autrement affectées au soutien apporté aux ISC de pays en développement. En proposant cette aide, l'IDI s'efforcera par ailleurs de produire des effets externes positifs pour les ISC des pays en développement, par exemple au travers de la création d'un pool d'experts engagés à soutenir la mise en œuvre des futurs programmes dans les pays en développement.

## Dotation en ressources de l'IDI

Les activités de l'IDI sont appuyées au moyen de l'apport de fonds, de ressources humaines et d'autres ressources par plu-

sieurs partenaires clés. Les principales sources de financement et d'autres ressources sont présentées ci-après.

### Ressources financières

Plusieurs donateurs fidèles et de longue date fournissent à l'IDI son financement principal. Cette aide financière est octroyée selon différentes modalités pour les différentes parties des activités de l'IDI. Lors du transfert de l'IDI vers la Norvège, il a été décidé par le Parlement que la Norvège financerait les coûts du Secrétariat de l'IDI tant que celle-ci serait accueillie par ce pays. Par conséquent, et conformément à cette décision parlementaire, la Norvège assure le financement principal des coûts du Secrétariat de l'IDI. Plusieurs autres donateurs apportent également un soutien financier important aux programmes de l'IDI et au Secrétariat de la Coopération INTOSAI-donateurs.

Par ailleurs, l'IDI est de plus en plus soutenue au travers de contributions à emploi spécifique. Il peut s'agir de contributions destinées à des programmes spécifiques, à des régions spécifiques ou à des niveaux de revenus spécifiques. À l'avenir, cela pourrait également impliquer le financement de programmes de soutien bilatéraux.

L'IDI bénéficie par ailleurs d'une aide par l'intermédiaire de l'INTOSAI, 5 % des frais d'adhésion annuels à l'organisation lui étant consacrés. Plusieurs ISC

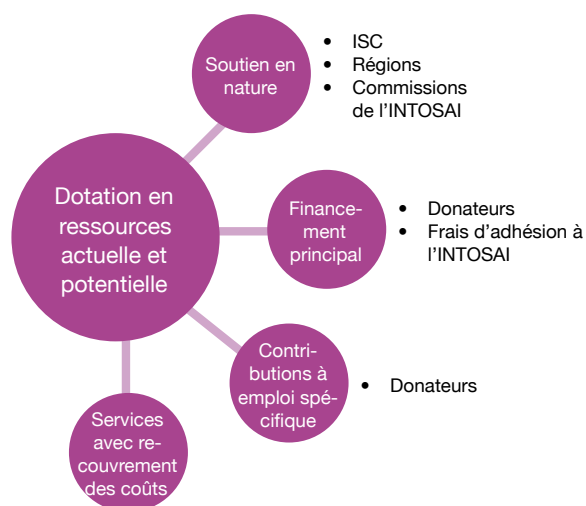
ont également apporté des contributions financières volontaires à l'IDI.

Dans le cadre de la mise en œuvre de son nouveau Plan Stratégique, l'IDI continuera à accorder la priorité à la recherche d'un financement de base. Elle instaurera également des mesures supplémentaires incluant notamment l'examen de nouvelles modalités de financement, telles que des contributions à emploi spécifique pour les programmes de soutien bilatéral, et la fourniture de services selon le principe du recouvrement des coûts. La fourniture de services selon le principe de recouvrement des coûts peut impliquer un recouvrement partiel, lorsque les coûts directs sont assumés par les ISC participantes, ou un recouvrement intégral, lorsque l'ensemble des coûts liés au programme sont assumés par les ISC participantes.

L'IDI examinera différentes sources de financement, y compris la possibilité d'instaurer une commission de participation à ses programmes. En outre, elle étudiera la possibilité d'octroi de crédits parlementaires directs par le Parlement norvégien pour financer ses travaux et elle envisagera de lancer des appels d'offres pour des contrats de renforcement des capacités.

### Autres ressources

L'approche centrée sur les clients qu'elle emploie pour organiser le renforcement des capacités permet à l'IDI d'obtenir des contributions en nature conséquentes de la part des ISC de la communauté de l'INTOSAI. Les ISC de pays développés ou en développement, les régions de l'INTOSAI et d'autres organes de l'IN-





TOSAI offrent à l'IDI un soutien en nature au travers de la mise à disposition de personnel pour ses programmes, de l'accueil de ses événements et d'un support administratif pour ses projets.

L'IDI examinera la possibilité d'obtenir un soutien en nature de la part des ISC sous la forme du détachement à long terme de personnes rémunérées par leur ISC.

## Les principes fondamentaux de l'IDI

Les cinq principes fondamentaux suivants imprègnent chaque effort de l'IDI.

**Être à l'écoute des besoins des ISC** – Tous les efforts de l'IDI reposent sur les besoins de ses principaux clients, à savoir les ISC des pays en développement. Ces besoins sont identifiés au travers de consultations réalisées dans le cadre de forums régionaux ou internationaux. L'IDI reçoit par ailleurs des demandes de la part de régions et d'ISC individuelles. L'IDI s'efforce de satisfaire le plus grand nombre de demandes possible, que ce soit au travers de ses propres actions ou avec l'aide de ses partenaires.

**Favoriser le renforcement des capacités** – L'IDI joue le rôle d'un

catalyseur, plutôt que celui d'un fournisseur, dans le domaine du renforcement des capacités des ISC. Cela signifie qu'elle s'efforce de soutenir les ISC dans le cadre de leurs efforts visant à améliorer leurs propres capacités à se développer de façon autonome. Par exemple, au lieu de mettre à la disposition d'une ISC un expert externe pour élaborer un plan stratégique ou un guide d'audit, l'IDI, au travers de ses programmes de renforcement des capacités, vise à former des équipes au sein des ISC afin qu'elles rédigent elles-mêmes leur plan stratégique ou leur guide d'audit. Selon l'IDI, la formation ne constitue pas un renforcement des capacités en soi. Bien qu'il s'agisse d'une composante importante de tout programme de renforcement des capacités, il est nécessaire d'intégrer des aspects relatifs aux capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles. Ces points sont expliqués plus en détail dans le Modèle de renforcement des capacités des ISC de l'IDI.

## Donner davantage de pouvoir d'action aux ISC bénéficiaires

– Dans le cadre de chaque programme de renforcement des capacités de l'IDI, les ISC interviennent en tant que partenaires actifs et égaux. Il ne s'agit pas de bénéficiaires passifs. La conception et les résultats du programme

sont élaborés en consultation avec les dirigeants de l'ISC bénéficiaire. Les produits du programme sont conçus, élaborés et mis en œuvre par le personnel des ISC bénéficiaires. Cela permet d'assurer la pérennité des efforts de renforcement des capacités et de favoriser leur appropriation par l'ISC concernée.

**Établir des partenariats** – Tous les programmes de l'IDI sont exécutés au travers de partenariats, que ce soit avec les Commissions ou les Groupes de travail de l'INTOSAI, les ISC, ou des organisations internationales, par exemple les Nations Unies, et/ou des donateurs. L'IDI continuera de consolider la coopération existante et cherchera à établir de nouveaux partenariats pour soutenir les efforts mis en œuvre dans le domaine du renforcement des capacités des ISC.

**Assumer nos responsabilités** – L'IDI est responsable devant ses clients et ses parties prenantes de la mise en œuvre de son plan stratégique et de la présentation de rapports relatifs aux résultats obtenus par rapport aux indicateurs de performance établis. L'IDI doit également dépenser les fonds qui lui sont affectés de façon responsable, conformément aux politiques et procédures qu'elle a établies.

# Le modèle de renforcement des capacités des ISC de l'IDI



L'IDI s'efforce d'intervenir de façon intégrée sur les trois aspects suivants du renforcement des capacités.

**Le renforcement des capacités institutionnelles** implique de travailler dans les limites du cadre institutionnel et juridique au sein duquel une ISC exerce ses activités. Il s'agit, d'une part, d'une combinaison de lois, de règlements et de procédures officiels et, d'autre part, de conventions, de coutumes et de normes informelles qui régissent les activités d'une ISC. Les règlements officiels englobent la législation applicable à l'ISC en termes d'indépendance financière ou administrative et de mandat de contrôle, ainsi que les conditions régissant la nomination du directeur de l'ISC en question. La connaissance du contexte politique, de l'économie et des accords existants en termes de gouvernance est essentielle pour parvenir à un renforcement institutionnel efficace. **Les capacités des systèmes organisationnels** des ISC englobent les processus et les structures dont dispose l'organisation pour atteindre les objectifs visés de façon plus efficace et efficiente. Ils incluent les systèmes du principal domaine d'activité des ISC, l'audit,

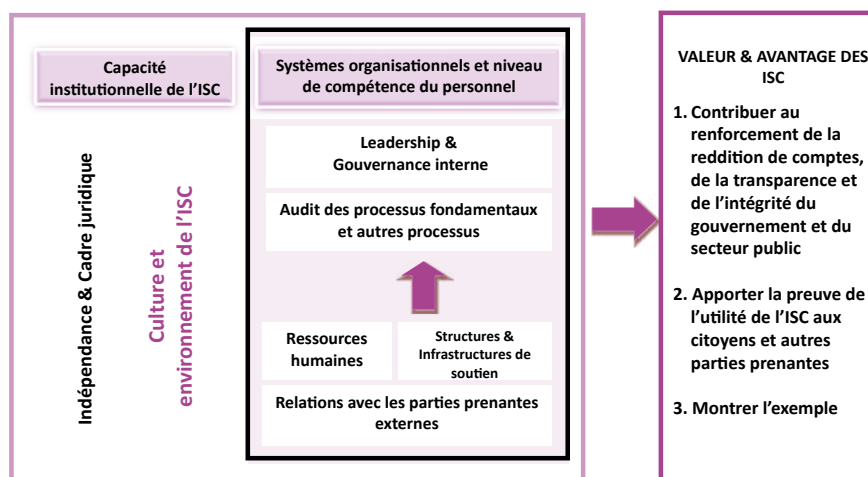
ainsi que l'ensemble des systèmes de gouvernance et de support, tels que l'établissement d'une unité d'audit informatique ou d'un système de gestion des ressources humaines ou l'élaboration de manuels d'audit et d'un système d'information de gestion. **Les capacités professionnelles du personnel** d'une ISC désignent la possibilité pour les dirigeants de l'ISC et ses employés de fonctionner efficacement ensemble, en s'acquittant de leurs fonctions. Elles englobent les connaissances et les compétences des employés des ISC.

Par capacité, on entend la faculté, d'un point de vue institutionnel, organisationnel et professionnel, de fournir des résultats d'audit essentiels, en termes de produits d'audit et de contribution à la reddition des comptes, à la bonne gouvernance et à la prestation de services. Afin de pouvoir offrir cette valeur et ces avantages, une ISC doit disposer des capacités appropriées dans les six domaines suivants 1. Indépendance et cadre juridique 2. Leadership et gouvernance interne 3. Ressources hu-

maines 4. Structures de support et infrastructure 5. Relations avec les parties prenantes externes 6. Processus fondamentaux de l'ISC – Audit et autres processus

Tandis que le premier domaine constitue le cadre institutionnel d'une ISC, des domaines tels que les ressources humaines, le leadership et la gouvernance interne, le support administratif et les relations avec les parties prenantes externes contribuent tous à l'amélioration des capacités organisationnelles et professionnelles d'une ISC. Tous ces domaines soutiennent en fin de compte le processus fondamental d'une ISC, qui correspond au sixième domaine des processus fondamentaux de l'ISC, Audit et autres processus, et entraînent une réalisation de la valeur et des avantages, c'est-à-dire du septième domaine du cadre. Dans le cadre de la mise en œuvre d'initiatives de renforcement des capacités, il est nécessaire d'examiner et de relier l'impact des changements stratégiques et des interventions sur le processus d'activité fondamentale, l'audit, et sur l'obtention des résultats d'audit.

## Cadre de renforcement des capacités des ISC







## Capacités de l'IDI

Les capacités de l'IDI – De quelles capacités l'IDI a-t-elle besoin pour parvenir à l'excellence en matière de prestation de services ?

- IC1. Une bonne gouvernance
- IC2. Une gestion efficace des ressources
- IC3. Une équipe professionnelle
- IC4. Des relations et des partenariats solides avec les parties prenantes

# Capacités de l'IDI

Afin de produire les résultats présentés ci-dessus et de fournir des services de grande qualité à ses clients et à ses parties prenantes, l'IDI doit elle-même disposer d'une organisation dotée des capacités nécessaires. Durant la période du présent plan stratégique, l'IDI mettra en œuvre les initiatives suivantes pour améliorer sa capacité à atteindre l'excellence en termes de prestation de services.

**Une bonne gouvernance** – Afin d'améliorer les mécanismes de gouvernance, l'IDI :

- examinera et restructurera le Conseil de l'IDI pour garantir une plus grande implication des membres du Conseil, un meilleur engagement de la part des ISC participantes et une meilleure représentation des femmes, et visera à améliorer la reddition des comptes au Conseil et à accroître la transparence de son fonctionnement.
- examinera et restructurera le Secrétariat de l'IDI pour atteindre les résultats attendus de l'IDI
- améliorera les politiques et procédures liées à la planifi-

cation, au suivi, à l'élaboration de rapports et à l'évaluation des projets de l'IDI, au niveau interne comme externe.

**Une gestion efficace des ressources** – Afin de garantir une gestion efficace des ressources, l'IDI :

- s'efforcera de diversifier les sources de financement en continuant à s'impliquer auprès des donateurs et des parties prenantes. L'élaboration d'un mécanisme d'évaluation des besoins et de mesure de la performance plus solide permettra par ailleurs au Secrétariat de mieux mettre en lumière ses besoins, ainsi que les résultats des travaux réalisés.
- mettra en place un système complet de gestion des ressources qui intègre le chiffrage, la budgétisation et le suivi de toutes les ressources de l'IDI.
- offrira davantage de programmes sur la base du principe de recouvrement des coûts.
- établira une capacité interne pour proposer des formations à distance et assurer le partage des connaissances sur Internet.

L'IDI aura besoin de ressources supplémentaires pour satisfaire efficacement aux exigences de ses nouvelles tâches.

**Une équipe professionnelle** – Disposer d'une équipe professionnelle multidisciplinaire, constituée d'un nombre suffisant de membres très motivés, est essentiel pour la réussite des objectifs du présent plan stratégique. L'IDI instaurera un programme de formation continue à l'attention de son personnel. Elle continuera par ailleurs à s'assurer que les ISC bénéficiaires sont suffisamment représentées au sein du Secrétariat de l'IDI. L'IDI s'engage également à promouvoir l'égalité des sexes.

**Des relations et des partenariats solides avec les parties prenantes** – L'approche complète, participative et centrée sur les clients qu'emploie l'IDI dans le domaine du renforcement des capacités constitue son unique argument de vente. Durant la période du présent plan stratégique, l'IDI œuvrera en faveur de l'amélioration des systèmes de communication et de mesure de la performance afin de communiquer à ses parties prenantes et à ses clients la valeur et les avantages d'une telle approche. L'IDI espère poursuivre les relations exceptionnelles qu'elle entretient avec les autres organes de l'INTOSAI et établir de nouveaux partenariats avec des organismes professionnels et des organisations internationales en vue d'accroître l'efficacité des activités de renforcement des capacités des ISC.





## Cadre de résultats et indicateurs de performance de l'IDI

---





# Cadre de résultats et indicateurs de performance de l'IDI

Le cadre de résultats de l'IDI permettra notamment d'estimer dans quelle mesure l'IDI a atteint les résultats stipulés dans le présent plan stratégique. Il visera par ailleurs à évaluer les résultats des ISC, lesquels définissent la valeur et les avantages qu'elles offrent. Les Capacités de l'IDI sont considérées comme étant des conditions favorisant l'obtention de ses résultats. Par conséquent, tandis que les résultats obtenus dans ce domaine feront l'objet d'un suivi et d'une évaluation internes, ils ne seront communiqués aux parties prenantes externes que dans la mesure où ils affectent les résultats de l'IDI.

Les résultats de l'IDI sont les résultats obtenus dans les quatre principaux domaines de la stra-

tégie de l'IDI – des programmes de renforcement des capacités efficaces, l'utilisation des biens publics mondiaux, le renforcement des réseaux, communautés et organismes régionaux, et la fourniture d'un soutien plus efficace et à plus grande échelle. Des mesures réalisées dans ces domaines permettraient d'indiquer le degré de réussite atteint par l'IDI dans la mise en œuvre du présent plan stratégique. Les dimensions et indicateurs formulés visent non seulement à mesurer les résultats finaux en termes de quantité, mais ils visent également à garantir que les efforts de l'IDI en matière de renforcement des capacités sont conformes à son approche et aux valeurs qu'elle prône. Tandis que l'IDI assume l'entière responsabilité de la nature et de la portée de

ses efforts en matière de renforcement des capacités, elle ne peut qu'influencer les résultats qui sont en grande partie du ressort des ISC. Les résultats des ISC sont les résultats liés aux trois aspects des priorités des ISC. Ce sont des résultats dont la responsabilité incombe aux ISC et qui sont déterminés par différents facteurs. Ils ont été intégrés au cadre de résultats de l'IDI puisqu'ils constituent le but ultime auquel tous les programmes de l'IDI visent à contribuer, bien que leur évolution puisse aller au-delà de l'influence qu'exerce l'IDI et que la performance des ISC ne puisse être entièrement attribuée aux résultats de cette dernière.

L'IDI utilisera les 16 indicateurs de performance suivants pour évaluer ses résultats et ceux des

ISC. Une description détaillée de chaque indicateur, ainsi que les sources utilisées pour la collecte de données, sont présentées en Annexe 3.



## Indicateurs de résultats des ISC

SO1	Les ISC publient leurs rapports d'audit annuels dans les délais légaux
SO2	Les ISC publient leurs principaux rapports d'audit en temps opportun
SO3	Les ISC ont élaboré des dispositions et des pratiques conformes aux ISSAI en matière d'indépendance, de transparence et de reddition des comptes, de déontologie et de qualité
SO4	Les ISC mettent en œuvre les ISSAI relatives aux audits financier, de conformité et de la performance
SO5	Les ISC s'acquittent de leur mandat en matière d'audit financier, de conformité et de la performance

## Indicateurs de résultats de l'IDI

<b>IO 1</b>	<b>Des programmes efficaces pour le renforcement des capacités des ISC</b>
IO 1.1	Le Modèle de prestation de services a été mis en œuvre
IO 1.2	Les programmes de l'IDI produisent les résultats intermédiaires définis et sont mis en œuvre dans le respect des délais et des budgets
<b>IO 2</b>	<b>Utilisation des Biens publics mondiaux par les parties prenantes</b>
IO2.1	Les biens publics mondiaux créés ou diffusés par l'IDI sont activement utilisés par les ISC et les autres parties prenantes
<b>IO 3</b>	<b>Renforcement des organismes régionaux, des réseaux et des communautés</b>
IO 3.1	Des fonds d'expertise sont créés dans différents domaines au bénéfice des ISC et des régions
IO 3.2	L'IDI aide les régions de l'INTOSAI à améliorer la prestation de services dans le domaine du soutien au renforcement des capacités
IO 3.3	Des réseaux de connaissances et des communautés de pratiques actifs ont été mis en place
<b>IO 4</b>	<b>Un soutien plus efficace et à plus grande échelle pour les ISC</b>
IO 4.1	Un plus grand soutien financier pour les ISC des pays en développement
IO 4.2	Un soutien aligné sur les stratégies dirigées par les ISC
IO 4.3	Mesure des résultats et utilisation d'évaluations dans le cadre des programmes de renforcement des capacités
IO 4.4	Compétence des fournisseurs de soutien aux ISC









## **Principaux facteurs de réussite**



# Principaux facteurs de réussite

**La réussite de la mise en œuvre du présent plan stratégique dépend des facteurs suivants :**

- **L'appui des dirigeants des ISC** – Les dirigeants des ISC constituent les principaux moteurs du renforcement des capacités et de la performance au sein des ISC. Dès lors, la réussite des efforts mis en œuvre par l'IDI pour atteindre ses résultats dépend dans une grande mesure de l'appui des dirigeants des ISC et de leur volonté à respecter les engagements du programme. L'IDI favorise cet appui en donnant aux dirigeants des ISC un rôle décisif dans la planification et la mise en œuvre du programme et en visant à obtenir

des engagements documentés qui définissent les rôles et les responsabilités de chacun.

- **Un environnement et des ressources favorables pour les ISC** – Les résultats de l'IDI dépendent également des évolutions soudaines de l'environnement au sein duquel les ISC opèrent et peuvent être affectés par l'insuffisance de leurs ressources.
- **La disponibilité des partenaires clés** – Les programmes de l'IDI sont mis en œuvre en partenariat avec les commissions, les groupes de travail et les régions de l'INTOSAI. Il est dès lors essentiel que les partenaires de l'IDI soient prêts à fournir les ressources et le soutien en nature nécessaires. L'IDI assure une

concertation permanente avec ses partenaires et veille à l'approbation de conditions régissant leur coopération pour garantir une telle disponibilité.

- **Un financement stable** – Pour garantir l'efficacité de ses actions, l'IDI doit bénéficier de ressources financières qui proviennent de nombreuses agences et institutions de financement. Il est essentiel que l'IDI continue à obtenir le support des ISC et des donateurs actuels et qu'elle élargisse suffisamment sa base de soutien pour s'assurer qu'elle bénéficie d'un financement stable et adéquat durant la période du nouveau plan stratégique.







## Annexes

- Annexe 1 - Portefeuille d'initiatives de l'IDI en matière de renforcement des capacités
- Annexe 2 - À propos de l'IDI
- Annexe 3 - Cadre de résultats de l'IDI et Indicateurs de performance
- Annexe 4 - Analyse SWOT basée sur les commentaires des parties prenantes internes et externes et les nouveaux enjeux
- Acronymes



# Annexe 1

## Portefeuille d'initiatives de l'IDI en matière de renforcement des capacités

L'IDI parviendra à ses résultats et contribuera aux résultats des ISC en mettant efficacement en œuvre les programmes de renforcement des capacités qui ont déjà débuté et en instaurant de nouvelles initiatives en lien avec ces résultats. Compte tenu de l'étendue du présent plan stratégique, de tels efforts nécessiteront d'augmenter de façon significative la portée des activités de l'IDI. Afin de recentrer ses efforts et de mettre en œuvre le cadre de résultats exposé dans le présent plan, l'IDI sélectionnera les programmes et établira un ordre de priorité sur la base des critères suivants :

- Le mandat qui lui a été confié par l'INTOSAI
- La conformité des programmes avec les priorités stratégiques et les résultats de l'INTOSAI et de l'IDI
- La cohérence des programmes par rapport aux besoins et aux priorités documentés des ISC de pays en développement, des régions et des organes de l'INTOSAI
- L'équilibre de la couverture régionale
- La disponibilité des fonds et des autres ressources nécessaires au sein de l'IDI et des principaux partenaires
- La volonté des bénéficiaires à recevoir un soutien
- La disponibilité de fournisseurs alternatifs pour mettre efficacement en œuvre les initiatives concernées
- La valeur ajoutée et le rapport coûts-avantages estimés du programme

L'IDI élaborera un système précisant les critères qui régissent la prise de décision, les processus et procédures à suivre pour sélectionner et hiérarchiser les programmes de renforcement des capacités aux niveaux mondial, régional et bilatéral.

Les programmes suivants sont actuellement mis en œuvre par l'IDI et se poursuivront durant la période du nouveau plan stratégique :

1. Initiative pour la mise en œuvre des ISSAI – Phase 1
2. Programme de coopération IDI-CRC
3. Programme transrégional pour le renforcement des cadres régissant les emprunts et les prêts
4. Coopération INTO-SAI-Donateurs
5. Programme de formation des formateurs pour la région ARABOSAI

En 2013, l'IDI réalisera une étude mondiale afin de déterminer les besoins des ISC et des régions en matière de renforcement des capacités. Conformément aux priorités stratégiques et à la stratégie de l'IDI prévues par le présent plan stratégique,

les domaines prioritaires envisagés sont les suivants :

1. Renforcement des capacités institutionnelles des ISC – Indépendance et Cadre juridique
2. Soutien dans le cadre de la mise en œuvre des ISSAI
3. Renforcement des capacités de leadership
4. Relations entre les ISC et les parties prenantes
5. Planification stratégique
6. Mesure de la performance des ISC et élaboration de rapports
7. Soutien à la professionnalisation des ISC au travers de programmes d'accréditation
8. Forum d'échange régions/IDI
9. Création du Portail communautaire de l'IDI
10. Soutien des Groupes de travail de la KSC pour assurer la diffusion des biens publics mondiaux – Audit de la dette publique, Audit informatique, Audit environnemental, etc.
11. Soutien aux ISC dans les nouveaux domaines d'audit – Audit des industries extractives
12. Programme de renforcement bilatéral des capacités des ISC – ISC de Somalie



# Annexe 2

## À propos de l'IDI

### Histoire

L'IDI a été créée par résolution du Congrès de l'INTOSAI (INCOSAI) en 1986, et a été accueillie par l'ISC du Canada de 1986 à 2000. Lors du XVIème INCOSAI, organisé en 1998, l'Assemblée générale a approuvé le transfert du Secrétariat de l'IDI du Canada vers la Norvège, le 1er janvier 2001. La création de l'IDI en Norvège a été approuvée par le Parlement norvégien, par décision du 29 octobre 1998, basée sur la proposition du Bureau du vérificateur général de la Norvège (BVGN). Le BVGN a accepté d'accueillir l'IDI à la condition que le Gouvernement norvégien (le Ministère des affaires étrangères) s'engage à prévoir une subvention annuelle dans le budget pour la coopération en faveur du développement international, dans le cadre d'un accord à long terme visant à offrir une base financière stable pour les opérations du Secrétariat de l'IDI. En 2010, l'IDI est également devenue le Secrétariat



de la coopération INTOSAI-Donateurs.

### Organisation

L'IDI est une organisation à but non lucratif, constituée sous la forme d'une fondation de droit norvégien. L'organisation est composée du Conseil de l'IDI, du Secrétariat de l'IDI et du Comité consultatif de l'IDI.

### Conseil de l'IDI

Le Conseil de l'IDI a pour mission d'assurer que la fondation est dirigée en adéquation avec les résolutions et les conditions

fixées par le Parlement norvégien. Le Conseil est composé de neuf membres, dont quatre sont issus du Bureau du Vérificateur général de la Norvège et cinq proviennent d'autres ISC (Canada, Pays-Bas, Suède, Royaume-Uni et Zimbabwe). Le Président du Conseil norvégien des Vérificateurs généraux agit en tant que Président du Conseil de l'IDI. Par ailleurs, le Secrétaire général de l'INTOSAI (Président de la Cour des Comptes autrichienne) et le Président de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI (Vérificateur général d'Afrique du Sud) sont des observateurs du Conseil de l'IDI.



### Secrétariat de l'IDI

Le secrétariat de l'IDI est chargé de mettre en application les décisions du Conseil de l'IDI. Au 31 décembre 2012 le secrétariat était composé de 29 membres, dont 22 étaient affectés au secrétariat de l'IDI à Oslo et 7 étaient en poste dans des régions de l'INTOSAI. L'IDI privilégie l'égalité des chances et est consciente de sa responsabilité à l'égard de la promotion de l'équilibre entre hommes





et femmes. Au 31 décembre 2012, le personnel de l'IDI se composait de 18 femmes et de 11 hommes. Le secrétariat divise son travail entre les tâches administratives, les missions liées aux divers programmes et la Coopération INTOSAI-donateurs, et compte quatre langues officielles : l'anglais, le français, l'espagnol et l'arabe. Alors que la mission traditionnelle de l'IDI est d'assurer le renforcement des capacités des ISC dans les pays en développement, son champ d'action s'est élargi en 2010, pour inclure également le rôle de secrétariat de la Coopération INTO-SAI-Donateurs. Le Secrétariat de l'IDI partage les locaux du Bureau du Vérificateur général de la Norvège à Oslo.

### Comité consultatif de l'IDI

Le Comité consultatif de l'IDI est composé des membres représentant les ISC et groupes régionaux de l'INTOSAI, y compris l'AFROSAI-E et

le CREFIAF, des membres du Conseil de l'IDI et des ISC de pays donateurs. Outre ses membres, l'IDI invite également ses donateurs et d'autres parties prenantes en tant qu'observateurs lors des réunions du

Comité consultatif de l'IDI. Il se réunit à la veille de chaque congrès triennal de l'INTOSAI afin d'examiner les rapports et les plans d'activité et de formuler des suggestions et des recommandations sur les autres problèmes que le Conseil de l'IDI souhaiterait soulever.

### Déclaration de responsabilité sociale

L'IDI promeut l'égalité des chances entre les femmes et les hommes et applique l'approche de la tolérance zéro en matière de discrimination et de harcèlement. En d'autres termes, aucune discrimination fondée sur le genre, le statut marital, l'origine ethnique, le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle, les croyances religieuses ou les opinions politiques n'est acceptable.

L'IDI s'efforce de maintenir un équilibre entre les femmes et les hommes au de l'organisation et du Conseil de l'IDI.

L'IDI accorde une grande importance à la création d'un environnement de travail positif. Cela signifie que les employés bénéficient d'opportunités de développement et que leur contribution à l'organisation dans son ensemble est reconnue.

La santé occupe une place prépondérante au sein de l'IDI, qui offre à ses employés du temps et des équipements pour pratiquer une activité physique, des bilans annuels réalisés au sein d'un Service de santé et assure un suivi du taux d'absentéisme pour chaque employé. L'IDI offre par ailleurs un environnement de travail sécurisé et respecte les règlements applicables dans le domaine de la sécurité.

L'IDI soutient la communauté en encourageant ses employés à partager leurs ressources personnelles au travers du bénévolat et de dons réalisés au profit de ceux qui en ont besoin au sein de la collectivité locale.

L'IDI accorde une grande importance au respect de l'environnement et s'efforce de mettre en œuvre des initiatives environnementales dans le cadre de ses activités internes et externes. L'IDI a élaboré une politique environnementale qu'elle s'est engagée à maintenir.





# Annexe 3

## Cadre de résultats de l'IDI et Indicateurs de performance

Le cadre de résultats de l'IDI permettra notamment d'estimer dans quelle mesure l'IDI a atteint les résultats stipulés dans le présent plan stratégique. Il visera par ailleurs à évaluer les résultats des ISC, lesquels définissent la valeur et les avantages qu'elles offrent. Les Capacités de l'IDI sont considérées comme étant des conditions favorisant l'obtention de ses résultats. Par conséquent, tandis que les résultats obtenus dans ce domaine feront l'objet d'un suivi et d'une évaluation internes, ils ne seront communiqués aux parties prenantes externes que dans la mesure où ils affectent les résultats de l'IDI.

**Les résultats de l'IDI** – Les résultats de l'IDI sont les résultats obtenus dans les quatre principaux domaines de la stratégie de l'IDI – des programmes de renforcement des capacités efficaces, l'utilisation des biens publics mondiaux, le renforcement des réseaux, communautés et organismes régionaux, et la fourniture d'un soutien plus efficace et à plus grande échelle. Des mesures réalisées dans ces domaines permettraient d'indiquer le degré de réussite atteint par l'IDI

dans la mise en œuvre du présent plan stratégique. Les dimensions et indicateurs formulés visent non seulement à mesurer les résultats finaux en termes de quantité, mais ils visent également à garantir que les efforts de l'IDI en matière de renforcement des capacités sont conformes à son approche et aux valeurs qu'elle prône. Tandis que l'IDI assume l'entière responsabilité de la nature et de la portée de ses efforts en matière de renforcement des capacités, elle ne peut qu'influencer les résultats qui sont en grande partie du ressort des ISC.

Les sources de données prévues pour ce niveau de résultats incluent : les rapports relatifs aux projets et aux programmes, le rapport d'avancement annuel de l'IDI, l'étude mondiale triennale de l'IDI, les évaluations des programmes et les résultats de l'examen externe triennal de l'IDI.

**Résultats des ISC** – Il s'agit des résultats liés aux trois aspects des priorités des ISC. Ce sont des résultats dont la responsabilité incombe aux ISC et qui sont déterminés par différents facteurs. Ils ont été intégrés au cadre de résultats de l'IDI puisqu'ils constituent le but ultime auquel tous les programmes de l'IDI visent à contribuer, bien que leur évolution

puisse aller au-delà de l'influence qu'exerce l'IDI et que la performance des ISC ne puisse être entièrement attribuée aux résultats de cette dernière. Il conviendrait de prendre en considération de nombreux autres facteurs au sein de l'économie politique des clients à cet égard. Toutefois, la vision de l'IDI, « Des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques ayant un impact significatif sur la gouvernance du secteur public et sur la qualité des services rendus aux citoyens », implique non seulement un suivi de la contribution de l'IDI à l'amélioration des environnements des ISC, de leurs capacités et de leur performance, mais également un suivi de l'amélioration durable de la performance d'une ISC en tant que telle.

Les indicateurs regroupés dans la section « Résultats des ISC » devraient démontrer des exemples de la Valeur et de l'Avantage des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques. Ils ne couvrent en aucun cas l'intégralité de la portée des actions mises en œuvre par les ISC pour faire la différence dans la vie des citoyens, mais ils soulignent certains aspects de leur performance.



SO 1	Pourcentage d'ISC qui publient leurs rapports d'audit annuels dans les délais légaux
SO 2	Pourcentage d'ISC (pour lesquelles une évaluation PEFA est publiée) au sein desquelles tous les rapports d'audit externes relatifs aux opérations consolidées du gouvernement central sont mis à la disposition du public par le biais de méthodes appropriées dans un délai de six mois à compter de la réalisation de l'audit en question.
SO3	<p>Pourcentage d'ISC qui ont réalisé une évaluation de leur mission en termes de transparence et de reddition des comptes, de qualité et de déontologie, qui confirme que les dispositions des ISSAI de Niveau 2 – Conditions préalables au fonctionnement des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques – sont généralement mises en œuvre dans la pratique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISSAI 10 – Indépendance des ISC</li> <li>• ISSAI 20 – Principes de transparence et de responsabilité</li> <li>• ISSAI 30 – Code de déontologie</li> <li>• ISSAI 40 – Contrôle qualité pour les ISC</li> </ul>
SO 4	<p>Pourcentage d'ISC qui ont élaboré ou adopté des normes d'audit fondées sur les ISSAI pertinentes, ou conformes à celles-ci, et ont réalisé une évaluation de leurs pratiques d'audit (y compris l'examen d'un échantillon d'audits) qui confirme que les normes d'audit adoptées sont généralement mises en œuvre dans la pratique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit financier : ISSAI 200 et 1000-2999</li> <li>• Audit de conformité : ISSAI 400 et 4000-4999</li> <li>• Audit de la performance : ISSAI 300 et 3000-3999</li> </ul>
SO 5	<p>Pourcentage d'ISC qui satisfont aux critères applicables à « l'étendue de l'audit » répertoriés ci-après pour chaque domaine d'audit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit financier : au minimum 75 % des états financiers reçus sont vérifiés (y compris le fonds / les comptes publics consolidés ou, lorsqu'il n'existe aucun fonds consolidé, les trois principaux ministères)</li> <li>• Audit de conformité : l'ISC utilise une analyse documentée des risques pour sélectionner les audits de la conformité qui garantit que toutes les entités sont susceptibles d'être soumises à un audit de conformité, et au moins 60 % des entités contrôlées dans le cadre du mandat de l'ISC ont été soumises à un audit de conformité au cours de l'année</li> <li>• Audit de la performance : en moyenne, au cours des trois dernières années, l'ISC a publié au moins dix audits de la performance et/ou 20 % des ressources d'audit de l'ISC ont été consacrés à la réalisation d'audits de la performance</li> </ul>

IO 1	Des programmes de renforcement des capacités des ISC efficaces
IO 1.1	<p>Pourcentage des programmes de renforcement des capacités mis en œuvre par l'IDI ces trois dernières années ayant fait l'objet d'une évaluation qui conclut que le Modèle de prestation de services de l'IDI est intégralement mis en œuvre, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes sont sélectionnés sur la base des critères définis par l'IDI</li> <li>• Les dirigeants de l'ISC bénéficiaire sont activement impliqués dans le choix des programmes et leur conception et les personnes ressources de l'ISC participent à la conception, à l'élaboration et à l'exécution des programmes de l'IDI</li> <li>• Chaque programme produit un cadre de résultats qui intègre au moins deux des trois aspects du renforcement des capacités, à savoir les capacités institutionnelles, les capacités organisationnelles et les capacités professionnelles</li> <li>• Lorsque cela est possible et économiquement viable, des solutions en ligne sont ajoutées aux interventions en face à face</li> <li>• Des réseaux régionaux/mondiaux de personnes ressources, des programmes de formation structurés et des biens publics mondiaux sont élaborés</li> <li>• Les valeurs et les principes fondamentaux de l'IDI sont respectés</li> <li>• L'IDI travaille en partenariat avec les commissions, les groupes de travail et /ou les régions de l'INTOSAI</li> </ul>
IO 1.2	<p>Pourcentage de programmes mis en œuvre par l'IDI ces trois dernières années, au terme desquels une évaluation a été réalisée et a permis de déterminer que :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. le programme a atteint entièrement ou essentiellement les résultats intermédiaires stipulés</li> <li>b. es dépenses liées au programme n'ont pas dépassé le budget final de plus de 10 %</li> <li>c. le programme a été achevé au plus tard trois mois après la date d'achèvement prévue/révisée</li> </ol>
IO 2	Utilisation des Biens publics mondiaux par les parties prenantes
IO 2.1	<p>Pourcentage moyen de biens publics mondiaux pertinents (ou d'outils adaptés ou élaborés à partir de ces biens publics mondiaux) activement utilisés par les ISC ces dernières années, conformément aux réponses fournies dans le cadre de l'enquête.</p> <p>Pourcentage de donateurs signataires du protocole d'accord INTOSAI-Donateurs déclarant que leur organisation a activement utilisé les éléments ci-dessous au cours des trois dernières années :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. CMP ISC</li> <li>b. Formation des donateurs aux spécificités de la collaboration avec des ISC</li> </ol>
IO 3	Renforcement des organismes régionaux, des réseaux et des communautés
IO 3.1	<p>Nombre cumulé de personnes ressources (en d'autres termes, le personnel de l'ISC, des Régions, des Commissions de l'INTOSAI et des donateurs, les conseillers) (i) certifiées et (ii) employées :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Facilitateurs de mise en œuvre des ISSAI</li> <li>b. Facilitateurs de mise en œuvre du CMP ISC</li> <li>c. Spécialistes de la formation d'adultes certifiés IDI</li> <li>d. Facilitateurs de programmes de perfectionnement en gestion</li> <li>e. Facilitateurs de projets informatiques</li> <li>f. Experts de l'audit de la dette publique</li> <li>g. Compréhension par le personnel des donateurs des spécificités du travail réalisé au sein des ISC</li> </ol>



IO 3.2	Nombre de régions de l'INTOSAI bénéficiant du soutien de l'IDI pour : a. Élaborer un plan stratégique b. Mettre en œuvre un plan stratégique c. Accéder à un financement externe d. Coopérer dans le cadre de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes complets pour le renforcement des capacités e. L'élaboration d'une plateforme en ligne pour le partage d'idées et d'informations et la conception de produits au niveau régional
IO 3.3	État des réseaux de connaissance et des communautés de pratique virtuels : a. Portail communautaire 3i b. Communauté de pratiques du côté de l'offre des ISC
<b>IO 4 Un soutien plus efficace et à plus grande échelle pour les ISC</b>	
IO 4.1	Soutien financier annuel moyen, sur trois années glissantes, au bénéfice des ISC de pays éligibles selon le CAD
IO 4.2	Un soutien aligné sur les stratégies mises en œuvre par les ISC : • Pourcentage d'ISC ayant élaboré un plan stratégique • Pourcentage d'ISC dont les activités sont actuellement régies par un plan d'action / un plan opérationnel • Pourcentage d'initiatives de soutien au renforcement des capacités des ISC poursuivies par l'IDI et / ou la Coopération INTOSAI-donateurs au niveau du pays, dans le cadre desquelles l'intégralité du soutien offert à l'ISC est coordonné et fourni conformément au plan stratégique de l'ISC en question
IO 4.3	Pourcentage d'initiatives de renforcement des capacités poursuivies dans le cadre de la Coopération INTOSAI-donateurs qui : • sont assorties de cadres de résultats qui intègrent au moins trois indicateurs mesurables au niveau des résultats par rapport à des points de référence et à des objectifs • (pour les projets supérieurs à 500 000 USD) sont soumises à une évaluation finale externe permettant de déterminer le degré de réussite de l'objectif du programme
IO 4.4	Pourcentage de fournisseurs de soutien aux ISC évalués par l'ISC / l'organe de l'INTOSAI bénéficiaire comme étant entièrement ou essentiellement compétents pour fournir un tel soutien

Les données de référence se rapportant à chaque indicateur seront collectées en 2013 au travers d'une étude mondiale réalisée par l'IDI.

Les étapes majeures pour 2016 et 2019, ainsi que les objectifs pour 2022, seront basés sur les données de référence.

Les sources principales suivantes seront utilisées pour collecter des données attestant des résultats obtenus par rapport aux indicateurs :

- Une étude mondiale réalisée par l'IDI tous les trois ans à compter de 2013
- Les CMP ISC<sup>7</sup> mis en œuvre dans les ISC, au fur et à mesure de leur réalisation
- Les iCATs utilisés par les ISC
- Les résultats des évaluations PEFA
- L'ensemble des informations obtenues dans le cadre des projets, des programmes et des rapports d'avancement de l'IDI
- Les évaluations réalisées pour chaque programme de l'IDI
- L'évaluation externe de l'IDI, réalisée tous les trois ans

<sup>7</sup> Le Cadre de mesure de la performance des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (CMP ISC) permet une évaluation objective de la performance et des capacités d'une ISC par rapport aux Normes internationales pour les Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (ISSAI) et d'autres bonnes pratiques internationales élaborées pour les ISC. Une évaluation basée sur le CMP ISC offrira aux ISC une base solide pour communiquer leur valeur et leur avantage pour la société et les aider à identifier leurs atouts et leurs faiblesses en vue de parvenir à une amélioration.

# Annexe 4

## Analyse SWOT basée sur les commentaires des parties prenantes internes et externes et les nouveaux enjeux

### Forces

- Mandat confié par l'INTOSAI
- Une solide réputation au sein de la communauté
- Une approche complète, centrée sur les clients, en matière de renforcement des capacités
  - Flexibilité, réactivité et innovation
- La priorité accordée aux ISC des pays en développement
- Des relations solides avec d'autres organes et régions de l'INTOSAI
- Les contributions en nature de la communauté
  - Un réseau de formateurs et d'experts
  - Un ensemble de ressources documentaires
  - Un personnel multiculturel et multidisciplinaire
  - Des fonds dédiés au Secrétariat de l'IDI

### Faiblesses

- Absence de systèmes adéquats pour l'évaluation complète des besoins et des résultats
- Nécessité d'améliorer l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour communiquer avec les parties prenantes et assurer le partage des connaissances
- Une structure de gouvernance double pour l'IDI et le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-Donateurs
  - Effectifs insuffisants
- Nécessité de renforcer les protocoles internes
  - Absence d'un cadre et d'un système de mesure de la performance pour l'IDI
  - Nécessité de renforcer les capacités institutionnelles
- Nécessité d'atteindre une masse critique au niveau de l'ISC
- Nécessité d'améliorer la pérennité des programmes

### Opportunités

- Les perspectives du côté de l'offre en matière de renforcement des capacités du fait du mandat de secrétariat de la Coopération INTOSAI-Donateurs
- Une vision globale grâce à la mission de soutien de la mise en œuvre des normes ISSAI
- La disponibilité de différents outils informatiques et de logiciels libres sur le marché
- De plus grandes capacités de mise en œuvre des technologies de l'information au sein des ISC
- Une forte demande de programmes de certification de l'IDI au sein de la communauté
- La demande de programmes de renforcement des capacités de l'IDI par des ISC non éligibles
- L'établissement de partenariats avec d'autres organismes professionnels
- La participation au nouveau plan stratégique de l'INTOSAI

### Menaces

- La rareté des fonds disponibles pour les programmes de renforcement des capacités
- Les fonds à emploi spécifiques susceptibles de conduire à une approche dictée par l'offre
  - L'insuffisance de capacités aux niveaux régional et des ISC pour poursuivre la mise en œuvre des initiatives de renforcement des capacités
- L'attrition au sein des pools de formateurs et d'experts établis par l'IDI

# Acronymes

CREFIAP	Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne
CRC	Commission de renforcement des capacités
iCAT	Outil d'évaluation de la conformité aux ISSAI
IDI	Initiative de développement de l'INTOSAI
INCOSAI	Congrès International des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
INTOSAI	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
ISSAI	Normes internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
PRFLT	Programme de formation régional à long terme
MDP	Programme de perfectionnement en gestion (Management Development Programme)
MoU	Protocole d'accord
BVGN	Bureau du Vérificateur général de la Norvège
IOB	Indice d'ouverture budgétaire
APD	Aide publique au développement
OCDE – CAD	Organisation de coopération et de développement économiques – Comité d'assistance au développement
PDA	Audit de la dette publique (Public Debt Audit)
PEFA	Cadre relatif aux dépenses publiques et à la responsabilité financière
ISC	Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques
CMP ISC	Cadre de mesure de la performance des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques







INTOSAI Development Initiative  
c/o Riksrevisjonen  
Postbox 8130 Dep.  
N-0032 Oslo  
Norvège  
Adresse de visite:  
Stensberggata 25, 0170 Oslo  
Téléphone: + 47 21 54 08 10  
Téléfax: + 47 21 54 08 50  
E-mail: [idi@idi.no](mailto:idi@idi.no)  
INTOSAI-Donor Cooperation:  
[intosai.donor.secretariat@idi.no](mailto:intosai.donor.secretariat@idi.no)

[www.idi.no](http://www.idi.no)