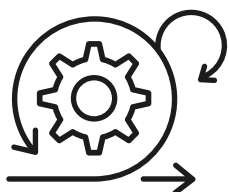
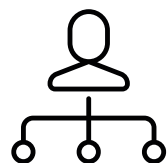


# MANUEL DE GESTION STRATEGIQUE DES ISC

INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE L'INTOSAI



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
**State Secretariat for Economic Affairs SECO**



# TABLE DES MATIÈRES

Déclaration de qualité	5
Remerciements	7
Avant-propos du Directeur général de l'IDI	8
A propos du manuel de gestion stratégique des ISC	9

<b>PARTIE A</b>	<b>FONDEMENTS ET PRINCIPES DE GESTION STRATÉGIQUE POUR LES ISC</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>Performance et gestion stratégique des ISC : Concepts, processus et principes</b>	<b>16</b>
1.1	Performance des ISC	17
1.2	Gestion stratégique des ISC	18
1.3	Processus, étapes et tâches de la gestion stratégique des ISC	19
1.4	Principes de gestion stratégique des ISC	22
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>Cadre de gestion stratégique des ISC</b>	<b>26</b>
2.1	Logique du Cadre de gestion stratégique des ISC	29
2.2	Contribution des ISC à l'impact	30
2.3	Résultats des ISC	33
2.4	Produits des ISC	34
2.5	Capacité des ISC	36
2.6	Direction des ISC, culture, genre et inclusion	38
2.7	Gouvernance, gestion des finances publiques et environnement socio-économique du pays	39

<b>PARTIE B</b>	<b>PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b>	<b>41</b>		
	Introduction à la Partie B	42		
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>Planifier le plan</b>	<b>44</b>	<b>CHAPITRE 6</b>	<b>Identifier les questions stratégiques</b> <b>73</b>
3.1	Objectif et contexte	46	6.1	Analyse des FFPM 74
3.2	Période de planification stratégique	46	6.2	Identification des questions stratégiques 77
3.3	Rôles et responsabilités en matière d'élaboration de stratégie	47	6.3	Établissement des priorités concernant les questions stratégiques 79
3.4	Principales parties prenantes et processus de consultation	50	<b>CHAPITRE 7</b>	<b>Rédaction du cadre de résultats de la stratégie de l'ISC</b> <b>81</b>
3.5	Rédaction du plan de projet	50	7.1	Le cadre de résultats et les autres éléments clés du plan stratégique d'une ISC 82
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>Évaluer la situation actuelle de l'ISC</b>	<b>52</b>	7.2	Détermination de l'impact souhaité 84
4.1	Évaluation des performances et des capacités fondée sur des données probantes	53	7.3	Formulation des résultats 85
4.2	Analyse des parties prenantes	59	7.4	Sélection des produits 86
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>Articuler la vision, la mission et les valeurs</b>	<b>67</b>	7.5	Détermination des capacités 87
5.1	Vision, mission et valeurs : concepts	68	<b>CHAPITRE 8</b>	<b>Priorisation et finalisation de la stratégie de l'ISC</b> <b>90</b>
5.2	Processus d'élaboration de la vision, de la mission et des valeurs	71	8.1	Analyse de faisabilité et priorisation 91
			8.2	Estimation des implications en termes de ressources humaines et financières des priorités du plan stratégique 94
			8.3	Définition des hypothèses et des risques du cadre de résultats 97
			8.4	Dispositions relatives à la mesure des performances et à l'établissement des rapports 98
			8.5	Rédaction et communication de la stratégie de l'ISC 99

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PARTIE C</b>	<b>MISE EN ŒUVRE DU STRATÉGIQUE PLAN</b>	<b>101</b>	<b>PARTIE D</b>	<b>ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE</b>	<b>160</b>
	Introduction à la Partie C	102		Introduction à la Partie D	161
<b>CHAPITRE 9</b>	<b>Objectifs, caractéristiques et processus de la planification opérationnelle</b>	<b>104</b>	<b>CHAPITRE 13</b>	<b>Prise de décision stratégique et gestion des risques</b>	<b>141</b>
9.1	Principales fonctions d'un plan opérationnel	106	13.1	Prise de décision stratégique : concept et objectifs	142
9.2	Principales caractéristiques	107	13.2	Styles de prise de décision et besoins d'information sur la performance	145
9.3	Le processus de planification opérationnelle	111	13.3	Principes et processus décisionnels	147
<b>CHAPITRE 10</b>	<b>Ressourcement du plan opérationnel</b>	<b>116</b>	13.4	Gestion des risques	148
10.1	Ressources humaines	118	<b>CHAPITRE 14</b>	<b>Gestion du changement, leadership, culture organisationnelle et communication</b>	<b>152</b>
10.2	Ressources financières	119	14.1	Concept et justification de la gestion du changement	153
10.3	La réconciliation et le processus budgétaire	121	14.2	Direction des ISC	155
<b>CHAPITRE 11</b>	<b>Suivi des performances des ISC</b>	<b>124</b>	14.3	Culture organisationnelle des ISC	157
11.1	Cadre de suivi	125	14.4	Communication efficace	158
11.2	Plan de suivi	129	14.5	Principes et outils de gestion du changement	159
<b>CHAPITRE 12</b>	<b>Rapports sur la performance des ISC</b>	<b>135</b>			
12.1	Objectifs et principales caractéristiques des rapports de performance des ISC	136			
12.2	Rapports internes	137			
12.3	Rapports externes	138			
12.4	Responsabilité et plaidoyer	139			
				<b>Bibliographie</b>	<b>169</b>
				<b>Annexe 1: Autres orientations, formats et exemples par chapitre</b>	<b>170</b>

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>COVID-19</b>	Maladie à coronavirus de 2019	<b>GFP</b>	Gestion des finances publiques
<b>CREAM</b>	Clair, Pertinent, Economique, Adéquat, Contrôlable	<b>IP</b>	Informations sur la performance
<b>OSC</b>	Organisations de la société civile	<b>AQ</b>	Assurance qualité
<b>BPM</b>	Bien public mondial	<b>ISC</b>	Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
<b>IDI</b>	Initiative de développement de l'INTOSAI	<b>CMP d'ISC</b>	Cadre de mesure de la performance des ISC
<b>SIGIF</b>	Systèmes intégrés de gestion de l'information financière	<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>INTOSAI</b>	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques	<b>SECO</b>	Secrétariat d'État à l'économie suisse
<b>ISSAI</b>	Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques	<b>SMART</b>	Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent, Limité dans le temps
<b>TI</b>	Informatique	<b>Equipe de PS</b>	Équipe de planification stratégique
<b>MdF</b>	Ministère des finances	<b>Equipe de GS</b>	Équipe de gestion stratégique
<b>AP</b>	Audit de performance	<b>SMPR</b>	Stratégie, mesure des performances et rapports
<b>PAC</b>	Commission des comptes publics	<b>CGSI</b>	Cadre de gestion stratégique de l'ISC
<b>PEFA</b>	Évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière	<b>FFPM</b>	Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces
		<b>TdR</b>	Termes de référence
		<b>ONU</b>	Nations Unies

# DÉCLARATION DE QUALITÉ

Le document conjoint des Présidents en matière d'objectifs de l'INTOSAI et de l'IDI sur « la Qualité garantissant les biens publics de l'INTOSAI qui est élaboré et publié en dehors de la procédure régulière » identifie trois niveaux d'assurance qualité, comme suit :

## **ASSURANCE DE LA QUALITÉ DES BIENS PUBLICS ÉLABORÉS ET PUBLIÉS EN DEHORS DE LA PROCÉDURE RÉGULIÈRE – Niveaux d'assurance de la qualité**

**Niveau 1 :** Produits qui ont été soumis à des processus d'assurance qualité équivalents à la procédure régulière de l'INTOSAI, y compris une période prolongée d'exposition publique transparente (90 jours)

**Niveau 2 :** Produits qui ont été soumis à des processus d'assurance qualité plus limités impliquant des parties prenantes extérieures à l'organisme ou au groupe de travail responsable de l'élaboration initiale des produits. Les processus d'assurance qualité peuvent, par exemple, comprendre des essais pilotes, des essais et l'invitation des principales parties prenantes à formuler des commentaires, mais ne vont pas jusqu'à une exposition complète du public pendant 90 jours

**Niveau 3 :** Produits ayant fait l'objet de mesures rigoureuses de contrôle de la qualité au sein de l'organisme ou du groupe de travail responsable de leur élaboration

Différents niveaux d'Assurance qualité peuvent être appropriés pour différents BPM. Ce BPM a été élaboré selon le niveau d'assurance qualité 1.

## **Protocole d'AQ : Version 2.0**

Le Protocole d'Assurance qualité (AQ) des Biens publics mondiaux de l'IDI définit des mesures pour assurer la qualité en fonction des trois niveaux d'assurance qualité ci-dessus. Pour le niveau 1 d'assurance qualité, ces mesures comprennent : l'approbation par le Conseil d'administration de l'IDI de la création du BPM ; la formation d'une équipe d'élaboration de produits compétente ; la revue par des experts externes à l'équipe d'élaboration ; la modification sur la base de la revue ; la relecture, l'édition et la traduction du document par des personnes compétentes ; l'exposition au public pendant une période de 90 jours/la consultation avec les parties prenantes concernées représentant les points de vue de la plupart des régions, la plupart des modèles d'audit, les pays développés et en développement, et le point de vue des organismes mondiaux ; les modifications du document sur la base des commentaires reçus pendant l'exposition au public ; et les approbations nécessaires concernant la version 1 du BPM.

## **Mises à jour de ce BPM**

Ce BPM est la propriété du flux de travail des ISC bien gouvernées de l'IDI, qui est responsable de son maintien. Pour garantir que ce BPM reste pertinent, il fera l'objet d'une revue majeure dans les 10 ans suivant la date de la présente déclaration de qualité. Des revues majeures suivront le Protocole d'AQ de l'IDI. En outre, de légères revues, non soumises à ce protocole, seront effectuées selon les besoins.

## **Processus d'examen de l'Assurance qualité**

Petra Schirnhofer (Unité de soutien stratégique de l'IDI) a entrepris un examen de l'AQ du processus suivi concernant l'élaboration de ce BPM, par rapport à la version 2.0 du Protocole d'AQ. L'examineur de l'AQ connaît le protocole de l'IDI concernant l'AQ des BPM et n'a pas participé à l'élaboration du BPM. Ce processus de

revue de l'AQ est conçu pour fournir à toutes les parties prenantes l'assurance que l'IDI a mis en œuvre les mesures de contrôle de la qualité mentionnées ci-dessus, conçues pour répondre au niveau 1 d'assurance qualité.

### Résultats de la revue de l'assurance qualité

La revue de l'AQ du processus suivi concernant l'élaboration de ce BPM a conclu que le Protocole a été respecté dans la plupart de ses aspects, à l'exception toutefois de ce qui suit :

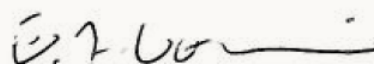
L'élaboration de ce BPM a commencé avant l'introduction du Protocole. En conséquence, des TdR n'ont pas été préparés pour définir le processus proposé concernant l'élaboration du BPM. Le processus effectivement suivi, dans tous les domaines clés, ressemble à celui du Protocole.

L'examineur de l'AQ conclut que ces questions ne nuisent pas fondamentalement à la qualité de ce BPM.

### Conclusion

Sur la base de l'examen de l'AQ, l'IDI assure aux utilisateurs de ce Bien Public Mondial (BPM) que ce document a été soumis à un processus d'assurance qualité équivalent à celui du Cadre des Déclarations Professionnelles de l'INTOSAI (IFPP), y compris une période prolongée d'exposition au public transparente.

Einar Gørrissen



Directeur Général

Initiative de développement de l'INTOSAI

18 Décembre 2020

## REMERCIEMENTS

L'actuel manuel de gestion stratégique des ISC a été rédigé par une équipe de responsables du développement des capacités de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI). Le document a été préparé dans le cadre de l'initiative Stratégie, Mesure de la performance et Elaboration de rapports (SMPR) de l'IDI qui a soutenu plus de 40 ISC dans le domaine de la gestion stratégique depuis 2018.

En tant que Bien public mondial (BPM) de l'IDI, ce manuel suit les exigences du Protocole concernant l'assurance qualité des BPM de l'IDI à partir de 2019. Le document a été mis à la disposition du public pendant 90 jours dans chaque langue officielle de l'INTOSAI, conformément aux exigences du protocole. L'équipe a examiné et traité tous les commentaires reçus pendant la période d'exposition.

L'IDI tient à remercier les experts de la communauté des ISC qui ont apporté une contribution inestimable à l'élaboration et à l'expérimentation de l'approche SMPR sur la gestion stratégique qui est au cœur de ce manuel. Le processus et la méthodologie suggérés dans le manuel ont été pilotés par les ISC des régions du Pacifique et des Caraïbes de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI).

Le déploiement mondial de l'initiative SMPR, y compris l'élaboration de ce manuel, est cofinancé par le Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO).



**STRATEGY  
PERFORMANCE  
MEASUREMENT  
& REPORTING**

# AVANT-PROPOS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'IDI

C'est avec grand plaisir que je vous présente le manuel de Gestion stratégique des ISC.

La Gestion stratégique a toujours été importante pour promouvoir des Institutions supérieures de contrôle (ISC) efficaces, responsables et inclusives qui influencent positivement la qualité de la gouvernance du secteur public et la prestation de services pour la valeur et les avantages de tous. Pour que les ISC puissent faire la différence et être crédibles, elles doivent montrer l'exemple dans le secteur public, en intégrant la stratégie et la mise en œuvre d'une manière qui contribue à la réalisation de la vision et du mandat de l'ISC. Les ISC ont besoin de politiques, de stratégies et de techniques adaptées à leurs objectifs, qui aident leurs dirigeants et leur personnel dans la démarche d'amélioration continue et globale de leur performance et de « gestion axée sur les résultats », grâce à quoi l'ISC oriente ses contributions et ses processus vers des objectifs de performance clairement définis.

Le manuel de gestion stratégique des ISC s'appuie sur le manuel de planification stratégique des ISC, très utilisé depuis 2009, mais il apporte divers changements et ajouts importants. L'un de ces changements est le développement et l'utilisation d'une approche conceptuelle et méthodologique holistique concernant l'évaluation, la planification et la mise en œuvre de la performance des ISC, fondée sur les Cadres de mesure de la performance et de gestion stratégique des ISC (CMP d'ISC et CGSI), qui sont interdépendants. Le manuel propose également une analyse et un soutien approfondis sur la planification annuelle, les

ressources, la prise de décision et les facteurs qui affectent la mise en œuvre des plans stratégiques. Ce faisant, l'accent a été élargi, de la planification stratégique à la gestion stratégique, l'intégration de la stratégie et de la mise en œuvre de manière continue pour garantir une performance durable des ISC.

Au moment où nous écrivons ces lignes, le monde traverse une période sans précédent au plus fort de la pandémie du COVID-19. De nombreuses ISC ont été gravement touchées, tiraillées entre le défi du maintien de la continuité des activités et la demande accrue d'audits des ISC pour assurer la responsabilité dans les situations d'urgence. Toutefois, la situation actuelle offre également une occasion unique aux ISC de repenser leur mode de fonctionnement et de démontrer leur valeur et leur pertinence en favorisant l'apprentissage et la surveillance pendant la crise. Ce faisant, les ISC peuvent apporter une contribution significative à la reconstruction d'une société plus juste et plus inclusive. La pandémie passera, mais nous devons reconnaître que même après la COVID-19, les ISC devront accepter une incertitude accrue et renforcer leur résilience, leur souplesse et leur flexibilité. Ce changement de paradigme renforce l'importance de pratiques de gestion stratégique solides de la part des ISC, qui contribuent à transformer les ISC en organisations qui prospèrent dans un environnement incertain et saisissent de nouvelles opportunités.

Ce manuel a été élaboré à l'issue d'un vaste processus de consultation. Je tiens donc à remercier le Secrétaire d'État à l'économie (SECO) pour son soutien à



l'initiative Stratégie, Mesure des performances et Etablissement de rapports (SMPR), sous les auspices de laquelle ce manuel a été élaboré. Ma gratitude va également aux nombreux pairs de la communauté des ISC qui ont apporté de précieuses contributions et réflexions durant l'élaboration de ce manuel. Enfin, je voudrais également exprimer ma gratitude à l'équipe de l'IDI qui a travaillé sur cette publication de manière si dévouée. Sans votre soutien et votre travail acharné, la réalisation de ce manuel n'aurait pas été possible.

J'ai bon espoir et je suis convaincu que ce manuel sera un outil pratique et précieux pour les ISC du monde entier et leurs principales parties prenantes dans leurs efforts visant à améliorer les capacités et les pratiques de gestion stratégique des ISC.

**Einar Gørrissen**

**Directeur General**

Initiative de développement de l'INTOSAI

18 Décembre 2020



# À PROPOS DU MANUEL DE GESTION STRATÉGIQUE DES ISC

## Contexte et justification

Un plan stratégique est l'un des outils les plus puissants que les Institutions supérieures de contrôle (ISC) peuvent utiliser pour améliorer leurs performances. En 2009, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) a publié son manuel sur la planification stratégique. Il présente en détail un processus simple et réalisable que les ISC doivent suivre pour élaborer leurs stratégies et fournit des « conseils pratiques » détaillés à l'aide de formats et d'illustrations. Le manuel accompagne un programme de l'IDI sur le soutien à plus de 30 ISC africaines, asiatiques et arabes en matière de planification stratégique. Ce document est encore largement utilisé dans la communauté de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) comme modèle pour les ISC qui souhaitent préparer un nouveau plan stratégique. Depuis lors, plusieurs développements clés ont motivé une grande partie du manuel de planification stratégique original.

L'INTOSAI a adopté les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) en 2010. L'une de ces normes, INTOSAI-P 12 sur la Valeur et les avantages des ISC<sup>1</sup>,

souligne que les ISC doivent servir d'institutions modèles et montrer l'exemple dans la manière dont elles planifient et régissent leurs activités. Les ISC doivent également être objectives et transparentes dans la manière dont elles rendent compte de leur performance. Étroitement lié à l'INTOSAI-P 12, le Cadre pilote de la performance des ISC (CMP d'ISC) a été élaboré en 2013 et approuvé en 2016 en tant qu'outil mondial fondé sur des preuves pour mesurer et rendre compte de la performance des ISC par rapport aux ISSAI et à d'autres bonnes pratiques. Parallèlement, en 2014, l'IDI a lancé un nouveau plan stratégique qui mettait davantage l'accent sur la fourniture d'un soutien organisationnel et institutionnel, ainsi que sur le développement des capacités professionnelles afin d'améliorer la performance des ISC de manière globale. Cette nouvelle orientation a également conduit à la création du Cadre de gestion stratégique des ISC (CGSI), un cadre de résultats de haut niveau pour les ISC qui décrit une chaîne hiérarchique et holistique d'éléments de performance que les ISC doivent aborder afin d'apporter des changements.

Le CGSI souligne la nécessité d'encadrer et de mesurer la performance des ISC par rapport à leur contribution à une gouvernance plus solide du secteur public et, en fin de compte, à une meilleure vie des citoyens. Cette orientation vers la performance externe devient encore plus essentielle dans le contexte du rôle des ISC dans le suivi et l'examen de la mise en œuvre nationale des Objectifs de développement durable (ODD), à l'égard desquels tous les États membres des Nations unies (Nations Unies) se sont engagés conjointement en septembre 2015. Le CGSI est étroitement aligné sur le CMP d'ISC et permet une planification stratégique réaliste et hiérarchisée, fondée sur une base de performance fiable et holistique. En outre, l'orientation externe du CGSI a conduit à la nécessité de suivre, de mesurer et de rendre compte en permanence aux parties prenantes de la performance des ISC et des résultats qu'elles obtiennent. Bien que le manuel de planification stratégique de l'IDI ait abordé ces aspects

IL FALLAIT ÉLARGIR LE CHAMP D'APPLICATION  
DU MANUEL, DE LA PLANIFICATION  
STRATÉGIQUE À LA GESTION STRATÉGIQUE  
- L'INTÉGRATION DE LA STRATÉGIE ET DE LA  
MISE EN ŒUVRE DE MANIÈRE CONTINUE POUR  
GARANTIR UNE PERFORMANCE DURABLE DES  
ISC ET LA CRÉATION DE VALEUR ET D'AVANTAGES  
POUR LES CITOYENS.

1 INTOSAI P-12 – La Valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle - faire une différence dans la vie des citoyens. <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/>

à un haut niveau, il n'a pas approfondi la planification annuelle, les ressources, la prise de décision ou les facteurs qui affectent la mise en œuvre des plans stratégiques. Il fallait élargir le champ d'application du manuel, de la planification stratégique à la gestion stratégique - l'intégration de la stratégie et de la mise en œuvre de manière continue pour garantir une performance durable des ISC et la création de valeur et d'avantages pour les citoyens.

En 2020, la communauté mondiale a été frappée par un événement d'une ampleur et d'une gravité sans précédent, à savoir la pandémie COVID-19. Les ISC, comme toutes les autres institutions du secteur public, ont également été fortement touchées. Elles ont vu de nombreux risques se matérialiser au cours de cette année de turbulences, tels que la réduction de leurs ressources humaines et financières, les difficultés à remplir leur mandat et les limites en matière de connectivité et de communications. D'autre part, la pandémie représente une occasion importante pour les ISC de renforcer leur pertinence et leur contribution à l'amélioration de la vie des citoyens qu'elles servent. Pour minimiser les risques et saisir les opportunités, il faudra ajuster leur orientation stratégique et restructurer leurs opérations de manière efficace pour faire face aux effets de la crise. Cela exige une fois de plus une gestion stratégique améliorée des ISC qui soutienne la souplesse stratégique et opérationnelle - à savoir la capacité de prévoir, d'identifier, de répondre et de s'adapter efficacement aux nouveaux défis découlant de leur environnement en évolution<sup>2</sup>.

### **Progrès et tendances en matière de gestion stratégique des ISC : les données**

Les données mondiales sur la performance des ISC confirment également la nécessité de passer de la planification stratégique à la gestion stratégique. Depuis 2010, l'IDI et l'INTOSAI font le point sur la performance et les capacités des ISC en utilisant des enquêtes mondiales tous les 3-4 ans<sup>3</sup>. Les résultats de ces enquêtes alimentent les rapports de l'Inventaire mondial des ISC. Entre 2010 et 2017, la part des ISC disposant d'un plan stratégique est passée de 73 % à

91 %. La plupart d'entre elles disposaient également d'un plan opérationnel. Toutefois, jusqu'à un tiers des ISC de certaines régions de l'INTOSAI ont indiqué que leurs plans opérationnels annuels n'avaient pas de liens avec leur plan stratégique, ce qui implique une déconnexion entre les priorités stratégiques et les activités annuelles. Une analyse distincte des notes du CMP d'ISC publiées dans le rapport de l'Inventaire mondial de 2017<sup>4</sup> confirme également ces constatations. Seul un tiers environ des 25 ISC des pays en développement de l'échantillon disposaient d'un cycle de planification stratégique de haute qualité, qui relie les plans stratégiques aux activités opérationnelles et à l'affectation des ressources.

En outre, en ce qui concerne le suivi de la mise en œuvre de leur plan stratégique, l'Enquête mondiale de l'INTOSAI de 2017 a montré que 61 % des ISC ayant répondu ont déclaré ne suivre le plan stratégique qu'au niveau des activités et n'ont pas suivi la performance des ISC par rapport aux objectifs du plan stratégique pluriannuel. Dans certaines régions de l'INTOSAI, jusqu'à un tiers des ISC n'avaient pas mis en place de procédures de suivi liées au plan stratégique.

Par conséquent, même s'il existe une tendance positive au sein de la communauté de l'INTOSAI en ce qui concerne l'élaboration de plans stratégiques et même opérationnels, ceux-ci ne semblent pas encore entièrement orientés vers le soutien de l'amélioration de la performance des ISC au fil du temps. De nombreuses ISC n'en sont pas encore là lorsqu'il s'agit d'avoir un processus de gestion stratégique de haute qualité dans l'esprit et les aspirations de l'INTOSAI-P 12. Par conséquent, il existe manifestement un fort potentiel pour aider les ISC à établir un lien entre la planification stratégique, la planification opérationnelle, la mesure de la performance et l'établissement de

## **POUR MINIMISER LES RISQUES ET SAISIR LES OPPORTUNITÉS, IL FAUDRA AJUSTER LEUR ORIENTATION STRATÉGIQUE ET RESTRUCTURER LEURS OPÉRATIONS DE MANIÈRE EFFICACE POUR FAIRE FACE AUX EFFETS DE LA CRISE.**

2 L'IDI a publié divers documents d'orientation ciblés pour aider les ISC à faire face aux effets de la pandémie COVID-19. Ces documents peuvent être consultés à l'adresse suivante : <https://www.idi.no/covid-19>

3 Les rapports d'Inventaire mondial des ISC de l'IDI de 2010, 2014 et 2017, ainsi que les recherches connexes, sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.idi.no/our-resources/global-stocktaking-reports>

4 Préparé dans le cadre du Rapport d'Inventaire mondial des ISC de l'IDI de 2017.

rapports sur la performance. Ces derniers éléments, en particulier, ne sont pas suffisamment détaillés dans le manuel de 2009.

### Prémisses du manuel de gestion stratégique des ISC

Pour répondre aux besoins et aux priorités croissants des ISC dans le domaine de la gestion stratégique, l'IDI a créé l'Initiative Gestion stratégique, Mesure de la performance et Etablissement de rapports (SMPR) en 2016. La SMPR vise à soutenir les ISC tout au long du cycle de gestion stratégique. La raison d'être de l'initiative SMPR est que les ISC doivent développer et maintenir un processus de gestion stratégique qui leur permet d'atteindre de meilleures performances et d'apporter de la valeur et des avantages à la société.

Ce manuel est élaboré dans le cadre de l'initiative de la SMPR. Afin de le distinguer de son prédécesseur de 2009 et de refléter correctement les changements de contenu, il est désigné sous le nom de manuel de gestion stratégique des ISC. Il présente une version mise à jour et étendue du précédent manuel de planification stratégique, en présentant une approche de planification stratégique actualisée et en mettant

LE MANUEL DE GESTION STRATÉGIQUE  
DE L'ISC VISE À FOURNIR, ÉTAPE PAR ÉTAPE,  
DES ORIENTATIONS FACILES À SUIVRE  
CONCERNANT LA GESTION STRATÉGIQUE,  
DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE  
ET LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE À LA  
PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE, EN PASSANT  
PAR LA MESURE DE LA PERFORMANCE ET  
L'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS QUI REFLÈTENT  
LES DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS ET  
LES DERNIÈRES RÉFLEXIONS

---

davantage l'accent sur la gestion stratégique au-delà de la planification stratégique – à savoir, la planification opérationnelle, le suivi et l'établissement de rapports sur la performance des ISC. Le manuel présente également les enseignements tirés d'une vaste phase de préparation et de pilotage de la SMPR en 2017 et 2018 et de la première phase de déploiement auprès de plus de 40 ISC en 2019 et 2020.

Les principaux changements par rapport au manuel de planification stratégique de 2009 sont les suivants :

- L'approche de la planification stratégique est désormais étayée par la logique du Cadre de gestion stratégique des ISC (CGSI). Les principales étapes (évaluation de la performance actuelle, actualisation de la vision, de la mission et des valeurs, identification des questions stratégiques, élaboration de la stratégie de l'ISC) restent les mêmes. Tout de même, l'approche a été élargie et adaptée au cadre de résultats du CGSI.
- L'évaluation de la performance actuelle suggère fortement d'utiliser le Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP d'ISC) comme une méthodologie solide permettant d'identifier les forces et les faiblesses, soutenue par une analyse des points de vue et des attentes des parties prenantes.
- Le manuel souligne la nécessité d'une planification prudente des ressources tant au niveau de la planification stratégique qu'opérationnelle et fournit des orientations spécifiques à cette fin.
- Le manuel s'écarte de la suggestion d'une matrice de mise en œuvre comme outil pour compléter la stratégie de l'ISC. Il met plutôt l'accent sur la planification opérationnelle en tant qu'outil crucial pour assurer la mise en œuvre stratégique.
- Le manuel introduit des sujets transversaux tels que la prise de décision et la gestion du changement, qui sont considérés comme des éléments essentiels de la mise en œuvre.

Le manuel de gestion stratégique des ISC vise à atteindre les objectifs suivants :

- Fournir, étape par étape, des orientations faciles à suivre concernant la gestion stratégique, de l'évaluation de la performance et la planification stratégique à la planification opérationnelle, en passant par la mesure de la performance et l'établissement de rapports qui reflètent les développements récents et les dernières réflexions.
- Encourager les ISC à maintenir leur orientation stratégique sur la fourniture de valeur et d'avantages aux citoyens en réalisant des audits de haute qualité et en fournissant d'autres services essentiels qui font la différence.
- Promouvoir et soutenir l'utilisation de mesures de performance et de rapports transparents sur la performance des ISC.
- Faciliter une compréhension commune de la gestion stratégique des ISC parmi les ISC, les organes de l'INTOSAI, les partenaires de développement et les autres parties prenantes.

### Utilisateurs prévus du manuel de gestion stratégique des ISC

Divers groupes d'utilisateurs potentiels peuvent trouver le manuel de gestion stratégique des ISC pertinent :

- **Les Chefs des ISC, les dirigeants des ISC et les cadres supérieurs des ISC des pays en développement ayant une expérience limitée dans le domaine de la gestion stratégique :**  
Ces personnes peuvent utiliser le manuel pour se familiariser avec la manière dont un processus complet pourrait finalement être mis en place. Grâce à ces connaissances, ils peuvent suivre et appliquer les conseils sur les éléments minimums à introduire à chaque étape du processus de gestion stratégique. Pour ces ISC, le fait de disposer d'une vue d'ensemble des éléments essentiels et des caractéristiques avancées souhaitables facilitera la planification et l'évolution progressive vers un processus de gestion stratégique complet qui favorisera une meilleure performance des ISC ;

- **Les Chefs des ISC, les dirigeants des ISC et les cadres supérieurs des ISC des pays en développement qui disposent déjà de processus de gestion stratégique de base fonctionnels :** Pour ces ISC, l'avantage de considérer l'ensemble du processus et ses exigences de qualité sera non seulement de déterminer quels éléments supplémentaires sont les plus adaptés au contexte de leur ISC, mais aussi d'identifier les possibilités d'améliorer davantage les caractéristiques de gestion stratégique existantes conformément aux bonnes pratiques ;
- **Les Chefs des ISC, les dirigeants des ISC et les cadres supérieurs des ISC des pays développés ayant des processus de gestion stratégique bien établis :** Ceux-ci peuvent apprécier le manuel comme un outil permettant de vérifier et confirmer la qualité de leurs processus de gestion stratégique existants. Ils peuvent également identifier les possibilités d'amélioration et de montrer l'exemple ;
- **Les équipes de planification stratégique et opérationnelle désignées par les ISC pour élaborer et mettre en œuvre les processus de gestion stratégique des ISC :** Ces équipes trouveront ce manuel et son Annexe utiles en tant que guide détaillé, étape par étape, avec de nombreux exemples sur la manière d'aborder et d'appliquer le processus ;
- **Le personnel des organismes donateurs et les experts impliqués dans le soutien au développement des capacités des ISC** peuvent utiliser le manuel comme un plan directeur pour soutenir les efforts de réforme des ISC : les ISC sont très différentes et peuvent être confrontées à toute une série de défis dans le domaine de la gestion stratégique. Ces défis pourraient à leur tour avoir un effet significatif sur la manière dont l'ISC remplit son mandat et effectue son travail de base ;
- **Les chercheurs, les universitaires et les membres de la société civile** peuvent trouver ce manuel utile pour décrire la manière dont l'ISC peut élaborer son processus de gestion stratégique afin d'apporter une contribution plus vitale au secteur public et au-delà.

## Terminologie et format

Le manuel de gestion stratégique des ISC décrit une approche qui est pertinente pour toutes les ISC qui visent à aligner leurs normes nationales d'audit et à suivre les bonnes pratiques contenues dans les ISSAI. L'approche peut être adaptée et appliquée à tous les types d'ISC, indépendamment de la structure de gouvernance, du mandat, du contexte national et du niveau de développement.

Le manuel utilise un ensemble de méthodes et d'outils pour présenter et élaborer l'approche de gestion stratégique des ISC. Chaque chapitre commence par un résumé des principaux points d'apprentissage, suivi d'une introduction du contenu principal de chaque section du chapitre. Les parties B (Planification stratégique) et C (Mise en œuvre) comprennent également une indication des exigences minimales que les ISC moins développées devraient prendre en compte lors de l'introduction des parties respectives du processus par rapport aux caractéristiques plus avancées. Le manuel s'appuie sur l'importante littérature universitaire sur le thème de la gestion stratégique, qui est ensuite appliquée et contextualisée pour les ISC.

Les chapitres comprennent divers exemples d'ISC fictives permettant d'illustrer les points principaux. Ces exemples varient afin d'inclure des ISC ayant à la fois des fonctions d'audit et de contrôle juridictionnel. Étant donné que le manuel vise à s'appliquer au groupe le plus large d'ISC, les exemples ne couvrent pas les fonctions spéciales des ISC telles que l'imposition de surcharges, l'imposition de sanctions, les fonctions d'audit préalable, etc., qui sont trop spécifiques et ne sont pas couvertes par les ISSAI.

L'Annexe du manuel comprend des formats utiles ainsi que des informations et des conseils supplémentaires relatifs au sujet de chaque chapitre. En outre, l'Annexe présente une étude de cas complète de l'ISC de Norland, qui démontre une application de l'ensemble de l'approche de gestion stratégique dans le contexte d'une ISC fictive d'un pays en développement ayant une expérience limitée en matière de gestion stratégique.

Il est essentiel de préciser que plusieurs termes sont utilisés de manière interchangeable tout au long du manuel afin de garantir que le contenu et les étapes suggérées s'adressent au public le plus large possible et tiennent compte des différents types d'ISC :

- Les termes « Chef de l'ISC », « dirigeants ou direction (leadership) de l'ISC » et « cadres supérieurs de l'ISC » sont utilisés pour désigner le pouvoir de décision de l'ISC. Selon la structure de gouvernance de l'ISC, il peut y avoir une constellation différente de décideurs qui peuvent fournir des orientations et approuver les changements suggérés au niveau organisationnel. Dans de nombreuses ISC, une personne dirige l'ISC (Vérificateur général, Directeur, Président, etc.). Dans d'autres, il existe un Conseil d'administration collégial qui prend des décisions en commun ou utilise des principes de rotation. Dans les ISC qui exercent un contrôle juridictionnel, il peut également y avoir différentes structures de gouvernance. C'est pourquoi les trois termes sont utilisés de manière interchangeable.
- De même, les termes suivants : plan stratégique, stratégie et stratégie de l'ISC, sont utilisés de manière interchangeable pour désigner le document principal qui codifie l'intention stratégique pour la période à venir.
- Le manuel utilise les termes équipe de planification stratégique (équipe de PS) et équipe de gestion stratégique (équipe de GS) pour désigner les équipes de l'ISC chargées de préparer et d'appliquer les processus détaillés pour l'élément respectif de la gestion stratégique. Certaines ISC peuvent avoir des unités ou des départements dédiés à ces tâches ; d'autres peuvent spécialement désigner des équipes interdépartementales en fonction de la tâche. Les dirigeants de l'ISC peuvent ou non faire partie de ces équipes. Des indications spécifiques sur la composition de ces équipes sont fournies dans l'introduction aux Sections B et C respectivement.



## Principaux éléments

Le manuel contient quinze chapitres, qui guident le lecteur à travers l'ensemble du processus de gestion stratégique. Chaque chapitre représente un aspect spécifique du processus de gestion stratégique, regroupé en quatre parties : Fondements et principes (partie A) ; Planification stratégique (partie B) ; Mise en œuvre (partie C) ; et Planification à venir (partie D). Chaque chapitre des sections A, B et C est accompagné d'une annexe qui contient des conseils supplémentaires, des modèles, ainsi qu'un exemple d'application basé sur l'étude de cas fictive de l'ISC de Norland.

### PART A

**La Partie A, sur les Fondements et principes de la gestion stratégique,** commence par une discussion détaillée du concept, des principes et du processus de gestion stratégique pour les ISC. Le Chapitre 2 présente ensuite le cadre de gestion stratégique des ISC, qui sous-tend toute l'approche de la gestion stratégique.

### PART B

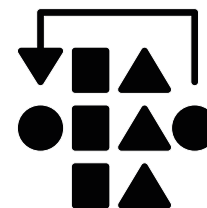
**La Partie B est consacrée au processus de planification stratégique.** Elle commence par la préparation d'un plan sur la manière d'organiser le processus de développement de la stratégie de l'ISC (chapitre 3). Le Chapitre 4 traite de l'évaluation de la performance actuelle de l'ISC et du processus de collecte des points de vue et des attentes des parties prenantes. Le Chapitre 5 traite de la manière d'articuler la vision, la mission et les valeurs de l'ISC. Le Chapitre 6 traite de l'identification des questions stratégiques que l'ISC devra aborder dans son plan stratégique. Le Chapitre 7 décrit le processus d'élaboration du cadre de résultats initial de l'ISC. Le Chapitre 8 présente ensuite le processus de priorisation et de finalisation du plan stratégique.

### PART C

**La Partie C** couvre le vaste domaine de la **mise en œuvre**, à savoir ce qui se passe après l'approbation du plan stratégique. Le Chapitre 9 guide la préparation d'un format approprié pour le plan opérationnel pour le travail annuel de l'ISC, en se basant sur la prise en compte de certaines caractéristiques fondamentales et des principes de qualité. Le Chapitre 10 examine plus en détail les aspects relatifs à l'estimation et à l'affectation des ressources humaines et financières au plan opérationnel. Le Chapitre 11 introduit les concepts de suivi et de mesure de la performance, tandis que le Chapitre 12 traite des différents types de rapports de performance des ISC. Les deux derniers chapitres de cette partie du manuel portent sur les éléments transversaux du processus de gestion stratégique de l'ISC. Le Chapitre 13 traite de la prise de décision stratégique et de la gestion des risques liés à la mise en œuvre du plan stratégique. Le Chapitre 14 porte sur la gestion du changement et sur trois de ses principaux déterminants : le leadership de l'ISC, la culture organisationnelle et la communication interne.

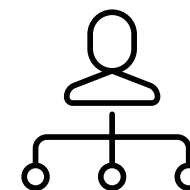
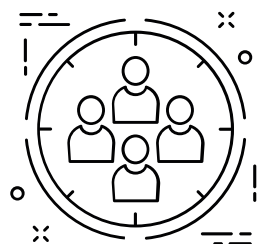
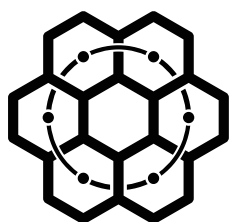
### PART D

**La Partie D** vise à clore le cycle de gestion stratégique en examinant la phase d'**évaluation de la stratégie**. Le Chapitre 15 souligne la nécessité de faire le point sur la performance de l'ISC, d'évaluer les progrès accomplis, d'identifier les enseignements tirés de la période de mise en œuvre et de concevoir de nouvelles stratégies pour l'avenir. Il met également l'accent sur le besoin accru de souplesse dans la gestion stratégique des ISC et sur la nécessité de réviser et d'ajuster régulièrement les plans stratégiques et les processus connexes des ISC.



# PARTIE A

## FONDEMENTS ET PRINCIPES DE GESTION STRATEGIQUE POUR LES ISC



# 1 Performance et gestion stratégique des ISC : Concepts, processus et principes

## LE CHAPITRE 1 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- Le terme « performance des ISC », tel qu'il est utilisé dans ce manuel, fait référence à la combinaison de capacités et de compétences institutionnelles, organisationnelles et professionnelles qui aboutissent à la réalisation durable (continue et cohérente) d'audits, de jugements et d'autres résultats de grande qualité. À leur tour, ces produits durables et de haute qualité devraient avoir une incidence sur les changements positifs dans l'environnement du secteur public des ISC et contribuer à l'amélioration de la vie des citoyens.
- L'élaboration du plan stratégique de l'ISC n'est qu'une des étapes du processus de gestion stratégique de l'ISC, au même titre que la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie.
- Chaque étape du processus de gestion stratégique de l'ISC consiste en diverses tâches clés que chaque ISC devra adapter et traduire dans son environnement, sur la base d'une évaluation de leur pertinence et de leur utilité.
- Pour que l'ISC puisse concevoir et mettre en œuvre un processus de gestion stratégique efficace et montrer l'exemple, elle doit intégrer six principes : Rester gérable, Être inclusive, Se Concentrer sur les résultats, Diriger par l'exemple, Gérer le changement, Engager la direction.

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Lisez le chapitre et identifiez les étapes et les tâches connexes du cycle de gestion stratégique de votre ISC
- Examinez quelles étapes supplémentaires et quelles tâches connexes seraient particulièrement importantes pour la prochaine période de 3 à 5 ans

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario avancé pour les ISC plus expérimentées



- Lisez le chapitre et réfléchissez aux définitions fournies : Convergent-elles avec votre compréhension de la performance et de la gestion stratégique des ISC ?
- Évaluez par étape et par tâche les processus de gestion stratégique, 1. quelles tâches considérez-vous comme fonctionnant bien dans votre ISC ? et 2. Quelles sont les tâches que vous pensez devoir introduire ou améliorer dans votre ISC ?



Ce premier chapitre se concentre sur le concept, le processus et les principes de la performance et de la gestion stratégique des ISC. Il fournit des définitions des termes de performance et de gestion stratégique et les met en relation avec le contexte de l'ISC. Il plaide pour que les ISC adoptent et appliquent une approche et un processus de gestion stratégique solides, et pour qu'elles introduisent une orientation vers les résultats dans la manière dont elles planifient, dirigent et ajustent leurs activités.

Après une discussion sur ce qui constitue la performance des ISC dans la première section, la section suivante vise à faire bien comprendre la différence entre la planification stratégique et la gestion stratégique. Ces deux concepts ont souvent été utilisés de façon interchangeable mais dénotent deux choses différentes. La troisième section de ce chapitre jette un regard sur le processus de gestion stratégique et montre une fois de plus que la planification stratégique n'est qu'une phase, même si elle est cruciale, de ce processus. Le processus de gestion stratégique peut être considéré comme un cycle, ou une boucle, dans lequel chaque phase alimente la suivante, la perfor-

mance de l'ISC s'améliorant progressivement au fil du temps. Enfin, ce chapitre présente six principes fondamentaux qui sous-tendent le processus de gestion stratégique et qui garantissent que le processus est sain et efficace.

## 1.1 | PERFORMANCE DES ISC

Bien qu'il soit l'un des sujets d'étude les plus populaires, le concept de performance a de nombreuses définitions, dimensions et significations, même lorsqu'il est appliqué strictement au domaine du secteur public. Il est donc crucial de définir comment ce manuel comprend le terme de performance des ISC, avant de s'aventurer dans des concepts tels que la gestion stratégique, qui vise à améliorer cette performance.

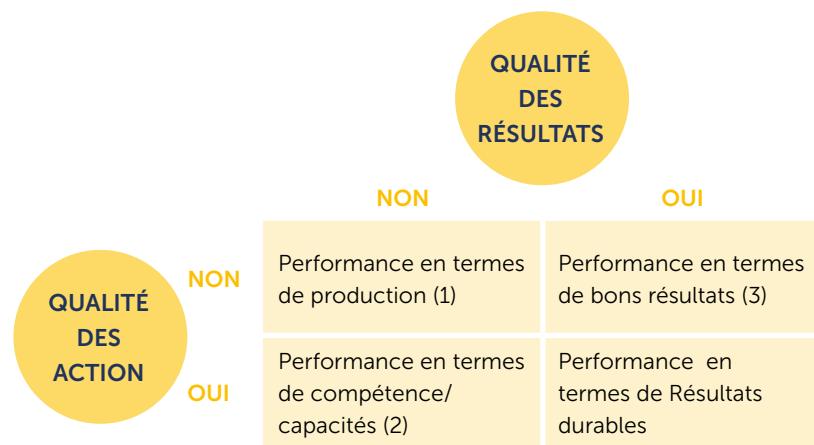
Dans leur ouvrage de référence sur la Mesure de la performance dans le Secteur public, Van Dooren, Bouckaert et Halligan (2015) distillent les différents points de vue du discours universitaire pour aboutir à une classification en quatre dimensions de la performance des institutions du secteur public. Cette classification tient compte de la qualité de deux éléments cruciaux - **les actions et les résultats**. Selon que ces aspects sont jugés pertinents ou non, quatre perspectives sur ce qui constitue la performance émergent.

Au minimum, si l'on ne tient compte ni de la qualité des actions, ni des résultats, alors la performance peut être considérée comme la réalisation de tâches selon les spécifications. En d'autres termes, elle est égale à la **production**. Pour les ISC, cela signifierait que la performance consiste à réaliser des audits et d'autres services de base conformément au mandat de l'ISC (1). Toutefois, dans le discours du secteur public, la performance est plus souvent liée à la qualité des actions et des tâches réalisées, qui peut être élevée ou faible. Dans ce cas, la performance de l'ISC atteint une dimension basée sur la valeur

### PERFORMANCE DES ISC

La combinaison de capacités et de compétences institutionnelles, organisationnelles et professionnelles qui permet de réaliser de manière durable (continue et cohérente) des audits de haute qualité et d'autres résultats qui ont une incidence sur les changements positifs dans l'environnement du secteur public des ISC et contribuent à l'amélioration de la vie des citoyens.

FIGURE 1.1 Les quatre dimensions de la performance des ISC



Source: Van Dooren, Bouckaert, & Halligan (2015).

- 5 Voir par exemple OCDE (1994) Performance Management in Government : Performance Measurement and Results-Oriented Management (Mesure de la performance et gestion axée sur les résultats). Paris : OCDE, Dubnick, M. (2005) Responsabilité et promesse de performance : A la recherche de mécanismes. Public Performance and Management Review, 28, 376-417, Ingraham, P.W., Joyce, P.G. & Donahue, A.K. (2003) Government Performance : Why Management Matters. Baltimore, John Hopkins University Press, Hatry, H. P. (2002) Performance Measurement : Fashions and Fallacies. Public Performance & Management Review, 25(4), 352-358, Summermatter L. et Siegel J.P. (2008) Defining Performance in Public Management : Variations over time and space, Document pour l'IRSPM XXIII, Copenhagen, 6 - 8 avril 2009.

et devient associée à l'aspect de la **compétence professionnelle ou de la capacité organisationnelle** à bien exécuter lesdites tâches (2). Une troisième perspective sur ce qui constitue la performance est que c'est la qualité des résultats ou des réalisations de l'ISC qui importe le plus. La principale perspective adoptée dans ce manuel est que ces réalisations sont des changements dans l'environnement immédiat du secteur public influencés par les audits de l'ISC et d'autres services de base, tels que les contrôles juridictionnels. Dans cette perspective, la performance est définie par la **qualité des principaux produits de l'ISC**, ainsi que par l'ampleur et la qualité des changements qu'ils affectent. La qualité des aptitudes, compétences, systèmes et processus sous-jacents semble moins essentielle (3). Enfin, la performance peut être comprise comme une combinaison de capacités et de réalisations de haute qualité (4). Dans ce cas, l'ISC est en mesure de produire des **résultats durables**, c'est-à-dire de fournir des audits et d'autres services de base de qualité constante, qui contribuent à un changement positif dans l'environnement externe immédiat de l'ISC. La performance des ISC dans le présent manuel fait référence à cette conceptualisation finale.

## 1.2 | GESTION STRATÉGIQUE DES ISC

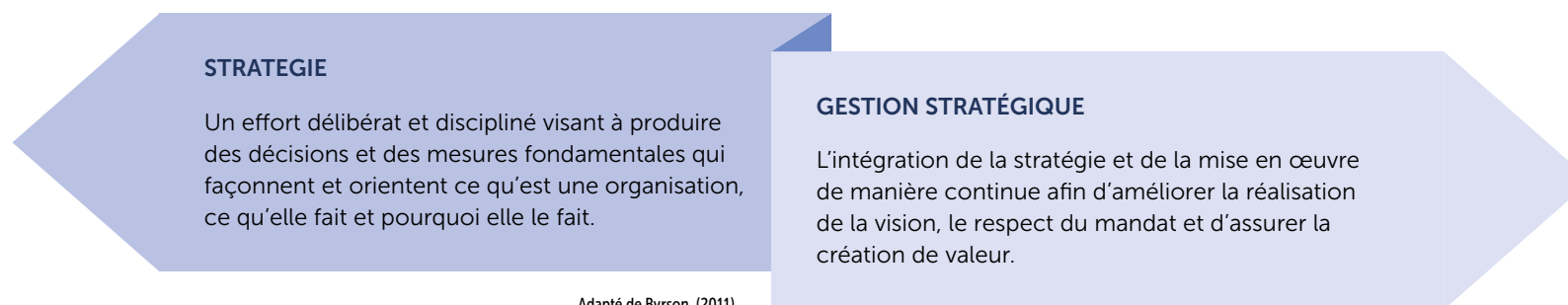
Comme expliqué dans l'introduction, une partie de la raison d'être de ce manuel est la nécessité d'élargir le concept de stratégie et de planification stratégique au terme plus large et plus englobant de gestion stratégique. Il existe de nombreuses définitions de ces deux termes, et ils sont souvent réunis, ou opposés, pour pouvoir établir une délimitation claire entre eux.

Poister et Streib (1999) affirment que « *la planification stratégique est un élément principal, mais pas l'essence même de la gestion stratégique, qui implique également la gestion des ressources, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation* ». Ils soulignent également que la gestion stratégique n'est pas un processus linéaire d'étapes séquentielles. Il s'agit plutôt souvent d'une combinaison d'activités qui se chevauchent, dans laquelle une perspective stratégique est imposée en permanence « *pour s'assurer que les plans stratégiques sont tenus à jour et qu'ils sont effectivement à l'origine d'autres processus de gestion* ». Par conséquent, d'une part, les objectifs et l'orientation de la stratégie doivent guider la mise en œuvre. Pourtant, d'autre part, il est également plausible de supposer qu'au cours du processus de mise en œuvre, l'apprentissage et la réflexion stratégiques peuvent

### GESTION STRATÉGIQUE DE L'ISC :

l'intégration de la stratégie et de la mise en œuvre de manière continue pour améliorer la réalisation de la vision de l'ISC, pour l'aider à remplir son mandat et pour garantir la fourniture de valeur et d'avantages aux citoyens

FIGURE 1.2 Stratégie par rapport à gestion stratégique



Adapté de Byrson, (2011).

entraîner des changements dans la stratégie. Cette vision itérative de la gestion stratégique est également évidente si l'on considère que si une stratégie définit l'orientation stratégique, c'est la mise en œuvre de cette stratégie qui définit en fin de compte son succès. Enfin, Byrson (2011) établit la distinction la plus nette entre stratégie et gestion stratégique dans le contexte des institutions du secteur public (figure 1.2) :

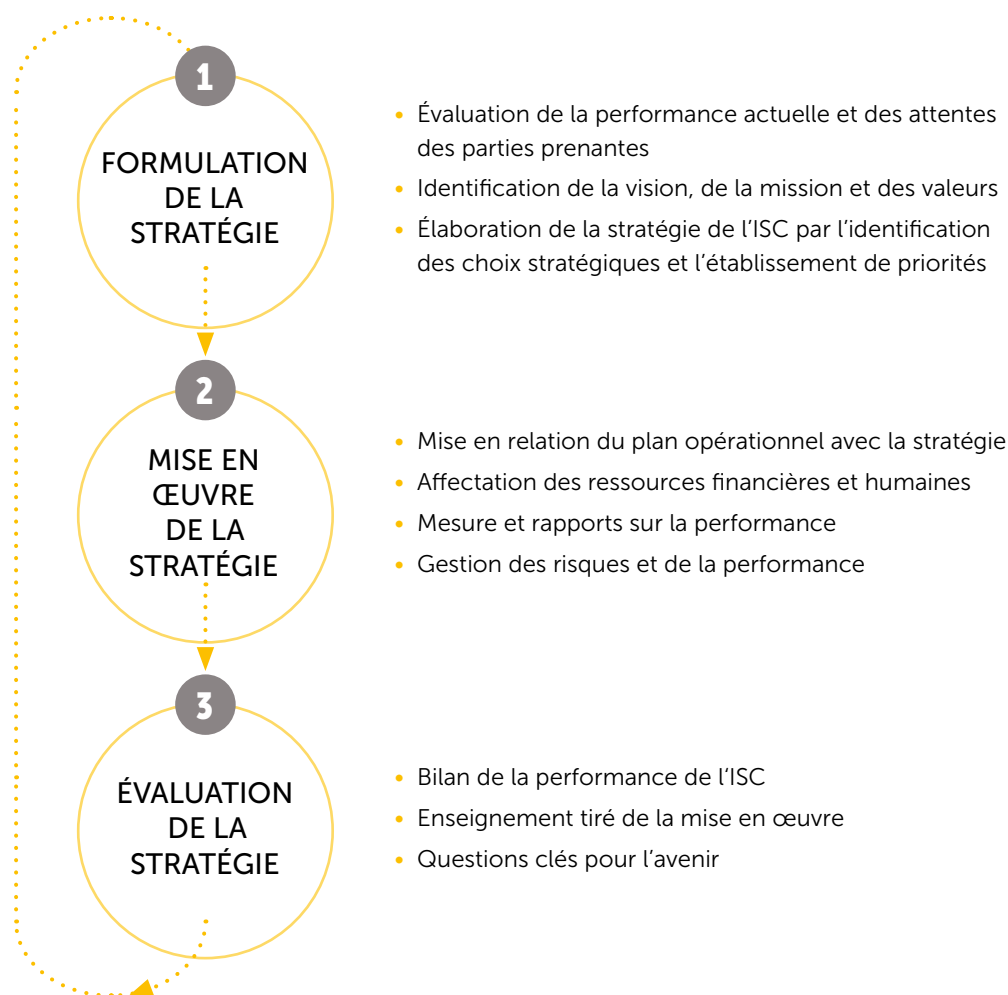
La gestion stratégique des ISC implique des politiques, des stratégies et des techniques visant à orienter l'attention et le comportement de la direction et du personnel des ISC vers l'amélioration continue et globale des performances des ISC, conformément aux changements souhaités sélectionnés dans le plan stratégique. Cela implique également que la gestion stratégique des ISC déplace l'accent traditionnel mis sur la gestion des ressources (budgets et personnel) et les processus de gestion (règles et structures) vers la « **gestion axée sur les résultats** », par laquelle l'ISC oriente ses ressources et ses processus vers des objectifs de performance clairement définis.

### 1.3 | PROCESSUS, ÉTAPES ET TÂCHES DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES ISC

Si les définitions présentées dans les sections précédentes montrent clairement que la gestion stratégique n'est pas nécessairement un processus linéaire, mais qu'elle implique plutôt de nombreuses itérations et ajustements, il est utile de distinguer les étapes les plus courantes d'un processus de gestion stratégique typique. Le processus de gestion stratégique des ISC comprend trois grandes étapes : la Formulation de la stratégie, la Mise en œuvre de la stratégie et l'Évaluation de la stratégie (David, 2011). Chacune d'entre elles comporte plusieurs aspects critiques qui constituent également l'essentiel des autres chapitres de ce manuel : Assurer l'efficacité en « Faisant les choses qu'il faut » à travers la formulation de stratégies ;

1. Assurer l'**efficacité** en « Faisant les choses qu'il faut » à travers la formulation de stratégies ;
2. Assurer l'**efficience** en « Faisant les choses comme il faut » à travers la mise en œuvre de la stratégie ;
3. Garantir la **responsabilité et l'apprentissage** en « étant tenu responsable de ce qui est fait » à travers le contrôle et l'évaluation de la stratégie.

FIGURE 1.3 Les trois principales étapes du processus de gestion stratégique de l'ISC



## Formulation de stratégie

1. **Evaluer sa situation actuelle.** Cette première étape permettra à l'ISC de comprendre où elle se situe par rapport à ses capacités actuelles et à ses principaux produits. La méthodologie de CMP d'ISC offre un cadre d'évaluation holistique et basé sur des preuves de la performance de l'ISC, y compris sur les causes profondes de la performance actuelle. Toutefois, le CMP d'ISC n'évalue pas l'image de l'ISC et la façon dont elle est perçue à l'extérieur par ses homologues de l'environnement du secteur public dans lequel elle fonctionne. Une analyse des parties prenantes peut apporter une valeur ajoutée à ce processus en fournissant les points de vue des parties prenantes externes et internes afin que l'ISC puisse avoir une idée de sa position dans l'opinion et les attentes de ses principales parties prenantes.
2. **Enoncer la vision, la mission et les valeurs de l'ISC.** L'ISC doit développer ou revoir sa vision, sa mission et ses valeurs à la lumière des questions émergentes ou des nouvelles tendances au niveau national ou international. Il se peut qu'il existe une vision, une mission et des valeurs existantes issues du plan stratégique précédent, et une partie de l'élaboration du nouveau plan stratégique peut consister à évaluer si ces éléments traduisent encore la pensée organisationnelle ou s'ils doivent être modifiés ou mis à jour.
3. **Élaborer la stratégie de l'ISC.** Une fois que l'ISC s'est mise d'accord sur la vision, la mission et les valeurs de l'organisation, elle doit identifier les questions stratégiques qu'elle doit aborder dans sa stratégie. Les questions stratégiques sont des questions et des défis fondamentaux provenant de l'environnement immédiat des parties prenantes de l'ISC, qui limitent la contribution du travail de l'ISC à un secteur public plus performant. Une matrice des Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces (matrice FFPM) est un outil simple mais puissant qui combine les résultats du CMP d'ISC et de l'analyse des parties prenantes et peut

soutenir la formulation des questions stratégiques. La stratégie de l'ISC présentera une réponse aux questions stratégiques choisies, structurée dans un cadre de résultats hiérarchique faisant la distinction entre l'impact, les produits, les résultats et les capacités. L'ISC devrait réexaminer le CGSI et d'abord considérer l'impact à long terme souhaité qu'elle souhaite obtenir, en jetant un œil aux objectifs de l'INTOSAI-P 12. Elle devrait ensuite examiner quels changements dans l'environnement du secteur public élargi sont les plus pertinents, compte tenu de ses enjeux stratégiques, et définir les résultats correspondants. L'ISC devrait ensuite examiner les résultats directs (produits) de ses travaux et identifier les changements, par exemple en ce qui concerne la couverture et la qualité de ses travaux d'audit ou de son activité juridictionnelle, qui sont les plus susceptibles de faciliter l'obtention des résultats souhaités. Elle doit déterminer les lacunes en matière de capacités et les besoins correspondants concernant les produits. Des hypothèses réalistes, ainsi que des stratégies approfondies d'atténuation des risques, devraient soutenir ce processus. Il y aura toujours plus de priorités qu'il n'est possible d'en couvrir pendant la durée d'un plan stratégique. La sélection finale des produits et des capacités correspondantes à prendre en compte dans la stratégie doit être fondée sur une analyse de faisabilité appropriée. L'ISC devrait déterminer quelles sont les priorités les plus importantes, si elles sont réalistes et réalisables et si elles ont le potentiel le plus important pour affecter les changements souhaités à long terme.



## Mise en œuvre de la stratégie

4. **Lier le plan opérationnel à la stratégie.** Le plus grand test du plan stratégique réside dans sa mise en œuvre. Pour mettre en œuvre le plan stratégique, il faut le traduire en plans opérationnels annuels. Chaque plan opérationnel est un moyen permettant de traduire l'intention stratégique en mesures réalisables, avec des attributions de responsabilités spécifiques et une mesure des progrès. Un plan opérationnel n'est pas seulement lié à la stratégie. Il est également holistique (incluant toutes les opérations de l'ISC), comprend le bon niveau de détail, des calendriers précis et maintient un équilibre délicat entre flexibilité et spécificité.
5. **Affectation des ressources financières et humaines.** Un plan sans budget est une liste de souhaits. Cette simple observation est trop souvent oubliée lors de l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels. Souvent, les plans et les budgets sont élaborés de manière indépendante, ce qui entraîne une stagnation des progrès vers la stratégie. Un plan opérationnel solide qui tient compte de la disponibilité des ressources financières et humaines à tout moment est une condition préalable à une bonne gestion stratégique. En retour, lorsque le plan opérationnel et la stratégie sont liés, toute décision sur la (ré)affectation des ressources peut être prise à la lumière des priorités stratégiques.
6. **Mesurer la performance et en rendre compte.** Ce qui est mesuré est fait ! Pour qu'une ISC puisse suivre et évaluer son plan stratégique, il est nécessaire de mettre en place un système de mesure des performances. Le système de mesure des performances définit les bases et les objectifs de performance de l'ISC, les indicateurs de performance utilisés pour suivre la réalisation des objectifs, ainsi que des détails sur la fréquence et les données sur lesquelles les indicateurs seront évalués. En publiant son plan stratégique, l'ISC communique son intention et sa ligne de conduite à ses parties prenantes. Comme mesure de responsabilisation, l'ISC doit rendre compte des performances et des progrès du plan stratégique.

7. **Gérer la performance et les risques.** Aucune stratégie ou plan opérationnel n'est gravé dans le marbre. Les plans sont des documents vivants, qui doivent répondre à un environnement changeant, en ajustant éventuellement les attentes et les priorités en matière de performance. La prise de décisions relatives aux performances est un élément fondamental de la gestion stratégique. Les décisions comporteront toujours un élément normatif, fondé sur des valeurs, mais elles devraient autant que possible être objectives, transparentes et communiquées. La gestion des risques est un processus qui affecte la réalisation des buts et objectifs stratégiques d'une ISC. Les gestionnaires contrôlent les risques lorsqu'ils modifient leur façon de faire pour augmenter au maximum leurs chances de réussite, tout en réduisant au minimum leurs chances d'échec.



## Evaluation de la stratégie

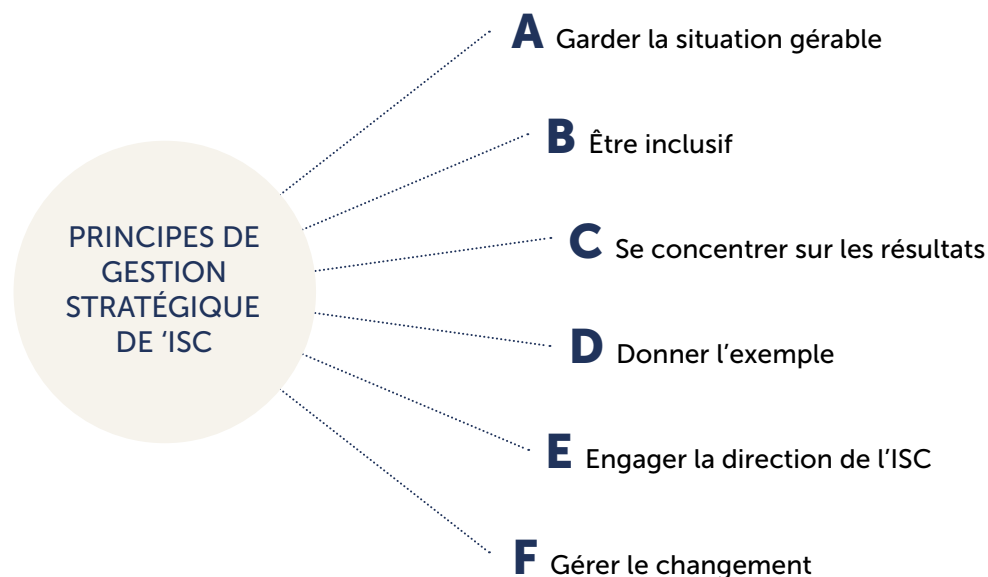
8. **Faire le point** : Au cours du processus de mise en œuvre, l'ISC doit suivre attentivement les progrès réalisés jusqu'à présent et tirer les leçons de l'expérience acquise afin de pouvoir prendre des mesures correctives en temps utile. Le plan stratégique et sa mise en œuvre doivent également être évalués à intervalles réguliers afin de déterminer si les hypothèses formulées lors de l'élaboration du plan sont toujours valables. Plus la durée du plan stratégique est longue, plus il devient essentiel d'évaluer la performance périodiquement. Des modifications appropriées peuvent être incorporées dans le plan opérationnel annuel.
9. **Planifier à l'avance** : Le processus de planification stratégique ne doit pas être un exercice ponctuel au sein de l'ISC. Le processus doit être repris périodiquement, de sorte que lorsqu'une période de planification stratégique est sur le point de s'achever, le plan suivant est en place. L'institutionnalisation du processus et le développement de la capacité propre de l'ISC à mener à bien le processus sont essentiels pour un développement durable.



## 1.4 | PRINCIPES DE GESTION STRATÉGIQUE DES ISC

Six principes fondamentaux se sont dégagés de la pratique consistant à soutenir les ISC dans la gestion stratégique, principes qu'il est fondamental de maintenir tout au long du processus de gestion stratégique des ISC (figure 1.4). Ils visent à garantir non seulement que l'ISC puisse concevoir et mettre en œuvre un processus de gestion stratégique efficace, mais aussi qu'à chacune de ses étapes, l'ISC reste fidèle à son mandat et à sa mission, et puisse donner l'exemple. L'annexe contient des précisions sur la manière dont ces principes s'appliquent en pratique aux différentes phases et aux différents aspects de la gestion stratégique.

FIGURE 1.4 Principes de gestion stratégique des ISC





## Garder la situation gérable

L'ISC doit être en mesure de gérer et d'exercer un contrôle sur l'ensemble du processus de gestion stratégique afin de garantir la réalisation des résultats escomptés. Elle doit tout d'abord garder une vue d'ensemble du processus en établissant des données de référence de sa situation de départ concernant sa performance, puis suivre les changements par rapport à ces données de référence. Les décisions de gestion doivent tenir compte de ces informations factuelles afin que l'ISC reste sur la bonne voie. En même temps, pour que l'ISC reste gérable, il faut que le système de mesure de la performance reste simple et que les bons aspects de la performance soient contrôlés au bon moment.

L'ISC ne devrait pas non plus se lancer des défis trop importants et devrait s'assurer que les engagements pris dans le plan stratégique sont réalistes et peuvent être mis en œuvre, même s'ils nécessitent un effort supplémentaire. L'ISC devrait établir des priorités et se concentrer sur les questions les plus critiques et les plus pertinentes pour elle-même et ses principales parties prenantes. Elle devrait éviter d'essayer de s'attaquer à un trop grand nombre de questions qui pourraient entraver sa capacité à obtenir les résultats escomptés. Cela ne veut pas dire que l'ISC ne doit pas être ambitieuse, elle doit plutôt trouver un équilibre entre l'exigence de se dépasser et la nécessité de s'assurer qu'elle peut atteindre ses objectifs.

Enfin, l'ISC doit également tenir compte de son contexte interne et national pour adapter ou adapter le processus au contexte du pays et élaborer des solutions locales. Si les ISC peuvent bénéficier d'une grande richesse d'expériences et de bonnes pratiques en matière de gestion stratégique au sein de la communauté de l'INTOSAI et au-delà, la mesure dans laquelle elles peuvent les appliquer directement dans le contexte d'un pays donné variera inévitablement. Par conséquent, pour que le processus de gestion stratégique reste gérable, l'ISC doit également veiller à adapter et à mettre en place un processus adapté à ses propres besoins, capacités et circonstances spécifiques.

## Être inclusif

L'inclusivité doit être au cœur du processus de gestion stratégique. Au minimum, elle implique que les bonnes personnes soient impliquées au bon moment tout au long du processus de gestion stratégique. Plus largement, l'inclusivité vise à garantir que le personnel de l'ISC se sente responsabilisé et s'approprie la réalisation des objectifs de performance fixés. L'inclusivité respecte également les principes de non-discrimination, d'égalité des sexes et de ne laisser personne de côté. Cela signifie qu'il faut s'assurer que les besoins de toutes les parties prenantes sont pris en considération. Elle fait référence à la nécessité de prendre en compte les principales parties prenantes internes et externes de l'ISC dans le processus de gestion stratégique et transmet l'idée que les personnes ne doivent pas seulement être autorisées à s'épanouir, mais qu'elles doivent avoir une voix et des possibilités pratiques de façonner la ligne de conduite de l'ISC. L'inclusivité est un déterminant crucial de la qualité du processus de gestion stratégique.

Les parties prenantes internes, à savoir le personnel de l'ISC à tous les niveaux, sont des acteurs essentiels du processus de gestion stratégique et doivent être pleinement impliqués le cas échéant. Cela ne signifie pas que tout le monde doit être impliqué dans tout, car le processus doit être gérable, mais que l'ISC doit veiller à ce que les décisions concernant l'orientation stratégique et la mise en œuvre ne soient pas prises unilatéralement au sommet. Les considérations d'inclusivité, d'égalité et d'équilibre entre les sexes dans la prise de décision sont des éléments essentiels d'un processus de gestion stratégique réussi. Les parties prenantes externes, à savoir les utilisateurs et les bénéficiaires des travaux de l'ISC, devraient pouvoir exprimer leurs besoins, leurs préoccupations et leurs attentes, et l'ISC devra en tenir compte pour refléter entièrement le caractère inclusif du processus.

La gestion stratégique consiste également à être attentif aux questions émergentes ou essentielles, telles que les objectifs et cibles des ODD, qui incluent également l'égalité des sexes et la durabilité environnementale, et à être capable de les intégrer dans le processus de gestion. Par conséquent, l'intégration et l'égalité des sexes dans la gestion stratégique nécessiteront des innovations dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie.

## PRINCIPLE

**Accent sur les résultats**

L'ISC ne travaille pas pour elle-même. Son but ultime, et donc l'impact recherché, est de fournir une valeur et des avantages et de contribuer à faire une différence dans la vie des citoyens. Elle y parvient le mieux en influençant des changements concrets à ce que le présent manuel appelle le niveau des résultats. En d'autres termes, elle doit s'attacher à induire des changements positifs dans l'environnement immédiat de son secteur public, à soutenir des améliorations concrètes en matière de responsabilité, de transparence et d'intégrité du gouvernement et des entités du secteur public.

Un principe fondamental du processus de gestion stratégique de l'ISC est que l'ISC doit développer sa stratégie, en commençant par l'identification des résultats pertinents. En d'autres termes, avant d'envisager ce qu'elle doit changer en interne en termes d'activités, de pratiques et d'opérations de base, l'ISC devrait examiner les changements dans son environnement immédiat du secteur public (résultats) qu'elle devrait chercher à affecter.

À toutes les étapes du processus, de la planification à la mise en œuvre, en passant par la mesure et la présentation de rapports, la mesure dans laquelle l'ISC facilite l'obtention des résultats souhaités sera une considération essentielle pour le développement des capacités de prise de décision et de pilotage, et un déterminant clé de la performance. Les résultats identifiés dans la stratégie de l'ISC seront décomposés en produits liés aux activités principales de l'ISC, qui constituent le principal axe de la mise en œuvre opérationnelle sur une base annuelle. Un cadre de résultats, détaillant les mesures de performance interdépendantes au niveau des résultats et des produits, guide le suivi et les rapports de l'ISC. La prise de décision se fait toujours dans le contexte de l'alignement à tous les niveaux et en veillant à ce que l'ISC reste sur la bonne voie pour faciliter la réalisation des résultats stratégiques.

## PRINCIPLE

**Donner l'exemple**

La crédibilité des ISC dépend de leur capacité à être perçues comme indépendantes, compétentes, inclusives et publiquement responsables de leurs activités. Pour que cela soit possible, les ISC doivent montrer l'exemple. Le processus de gestion stratégique doit être étayé par la volonté d'être considéré comme une organisation modèle.

L'ISC, en tant qu'organisation, doit donc faire preuve d'un niveau élevé de responsabilité. Elle doit être tenue de respecter les mêmes normes que les autres entités du secteur public lorsqu'il s'agit de rendre compte de ses propres activités. Elle doit être tenue de rendre des comptes et être capable de répondre à la question « qui contrôle le contrôleur » et doit démontrer son adhésion aux valeurs éthiques et favoriser la transparence interne. Les dirigeants de l'ISC devraient donner le ton au sommet et s'assurer que les mécanismes et les processus appropriés pour soutenir la responsabilité fonctionnent dans la pratique.

L'ISC doit également faire preuve d'une volonté d'apprendre et de s'améliorer en tant qu'organisation. Elle devrait être prête à évaluer la performance, à analyser, à accepter et à traiter les causes profondes de celles-ci, et à faire preuve de transparence et d'ouverture quant aux défis et à la manière dont elle y a répondu.

Agir de manière professionnelle est une dimension cruciale pour donner l'exemple. L'INTOSAI définit la professionnalisation comme le processus continu d'acquisition de qualités d'expert et d'éthique faisant autorité et de démonstration d'un niveau élevé de compétences ou d'aptitudes. Cela signifie être de plus en plus professionnel, et être perçu comme tel, en faisant le bon travail au bon moment, de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible. Les ISC devraient avoir à cœur de démontrer leur professionnalisme dans leur processus de gestion stratégique.



## E Engager les dirigeants de l'ISC

Si donner l'exemple est une valeur organisationnelle qui devrait transparaître à tous les niveaux de l'organisation, ce sont les dirigeants des ISC qui doivent donner le ton au sommet. Sans un engagement ferme de la part de ceux qui gèrent l'organisation, il sera impossible d'espérer des changements durables dans la performance de l'ISC.

La gestion stratégique est une prérogative du Chef de l'ISC et de la direction. Sans leur participation, leur consultation et leur engagement aux étapes critiques du processus, celui-ci est voué à l'échec. En pratique, cela signifie que les dirigeants de l'ISC doivent reconnaître le processus de gestion stratégique et s'y engager activement. Ils devraient déterminer tout changement dans les déclarations de vision, de mission et de valeurs et donner leur avis sur ce que devraient être les priorités stratégiques de l'ISC. Au cours de la mise en œuvre, la direction devrait prendre les décisions appropriées pour aller de l'avant et s'adapter en se fondant sur l'examen de la mise en œuvre du plan opérationnel et du registre des risques. Cela ne signifie pas nécessairement que les dirigeants de l'ISC dirigent et décident de tous les détails du processus. De nombreuses ISC disposent d'unités de planification et de gestion stratégiques dédiées qui se chargent de la plupart des « tâches les plus lourdes » : préparation des documents, organisation des processus d'évaluation, préparation de modèles, consultations et liaison avec les personnes chargées du budget et des ressources humaines. Il est essentiel que ces unités aient des contacts directs et réguliers avec les dirigeants des ISC, ainsi que des accords clairs sur le moment où la consultation et l'approbation sont nécessaires.

## F Gérer le changement

La gestion stratégique consiste à visualiser et à naviguer dans le changement d'un état actuel à un état futur souhaité. D'autre part, la gestion du changement concerne la manière de gérer ce changement de manière systématique, harmonieuse et efficace à tous les niveaux, de l'organisation à l'individu. À cet égard, la gestion stratégique et la gestion du changement sont les deux faces d'une même médaille. Ce dernier principe fondamental sert donc à rappeler que même avec une grande stratégie et toutes les conditions préalables à sa mise en œuvre, le changement se produit rarement sans être activement guidé, nourri et soutenu. Une ISC est une organisation fortement axée sur les personnes ; son personnel est son principal atout. Il est le principal acteur du changement et, dans le même temps, il en est aussi le bénéficiaire.

La gestion stratégique consiste donc aussi à gérer le changement. Elle doit reconnaître et prendre en compte explicitement les trois principaux aspects du changement. Le changement culturel concerne un changement de mentalité et de comportement des groupes et des organisations. Le changement des personnes consiste à modifier les attitudes individuelles des employés. Le changement de processus dénote des changements au niveau des systèmes et des pratiques organisationnels. Certaines conditions préalables essentielles doivent être mises en place pour mettre en œuvre et gérer ces changements au sein de l'ISC. Il s'agit notamment des dirigeants de l'ISC en tant que facilitateurs essentiels de ce changement, d'une culture organisationnelle positive qui favorise l'adhésion au changement de la part des membres de l'ISC, ainsi que d'une communication régulière et claire. Le rôle de la gestion du changement est si crucial que ce manuel consacre un chapitre entier (Chapitre 14) à ce sujet.

## CHAPITRE 2 Cadre de gestion stratégique des ISC

### LE CHAPITRE 2 EN UN COUP D'ŒIL

#### Points clés d'apprentissage



- Le Cadre de gestion stratégique des ISC (CGSI) est au cœur de l'approche de gestion stratégique présentée dans ce manuel.
- Le CGSI fonctionne comme un cadre de résultats de haut niveau qui décrit la chaîne de valeur, par laquelle une ISC apporte une valeur et des avantages aux citoyens.
- Le CGSI fait la distinction entre l'impact, les résultats, les produits et les capacités. Leur réalisation est influencée en interne par la culture de l'ISC, le leadership, l'intégration et le genre. En externe, la gouvernance du pays, l'environnement politique, socio-économique et de gestion des finances publiques sont les principaux facteurs explicatifs.
- Le principe central du CGSI est qu'une ISC doit identifier et planifier ses opérations et développer ses capacités de manière à promouvoir et à améliorer les effets potentiels de ses travaux de contrôle de base sur la qualité de l'environnement du secteur public.
- Le CGSI considère la performance des ISC comme une contribution aux changements positifs dans l'environnement du secteur public et, par ce biais, aux changements positifs dans la vie des citoyens.
- Le CGSI est étroitement lié au Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP d'ISC), qui permet une comparaison directe de la performance actuelle par rapport aux performances souhaitées.

#### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Lisez le chapitre et assurez-vous de bien comprendre les différents éléments du CGSI, leur logique et leurs interrelations
- Découvrez comment vous voyez le travail, les processus et l'organisation actuels de votre ISC se refléter dans le CGSI.

#### Principales étapes du processus à suivre : Scénario avancé pour les ISC plus expérimentées



- Lisez ce chapitre et essayez de faire le point sur le travail, les processus et l'organisation actuels de votre ISC par rapport à chaque niveau du CGSI.
- Donnez des exemples des récents efforts de renforcement des capacités et des objectifs stratégiques de votre ISC pour chacun des niveaux du CGSI : capacités, résultats, réalisations et impact.
- Examinez quels sont les principaux facteurs internes et externes qui influencent l'amélioration des performances de votre ISC.

Le Cadre de gestion stratégique des ISC (CGSI) décrit la chaîne de valeur à travers laquelle une ISC apporte de la valeur et des avantages aux citoyens et à l'environnement de l'ISC qui influence cette chaîne de valeur. Une bonne compréhension de ce cadre est une condition préalable à la gestion stratégique d'une ISC.

Le CGSI est au cœur de la mise en place d'un processus de gestion stratégique solide au sein d'une ISC. Il fonctionne comme un cadre de résultats de haut niveau que les ISC peuvent appliquer et adapter à leur propre contexte. Il place le développement des capacités internes de l'ISC et des produits clés, tels que les rapports d'audit, dans la perspective de ce que ces efforts peuvent signifier pour les principales parties prenantes de l'ISC et pour les citoyens qu'elles servent collectivement. Par conséquent, le CGSI adopte la définition présentée au Chapitre 1.1 et définit la performance de l'ISC en termes de contribution du travail de l'ISC aux changements dans l'environnement du secteur public. En tant que tel, le CGSI fournit aux ISC une approche structurée pour définir leurs ambitions quant au rôle et à la contribution qu'elles aimeraient jouer pour la société et pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies appropriées en vue d'obtenir de meilleures performances pour atteindre ces objectifs à long terme.

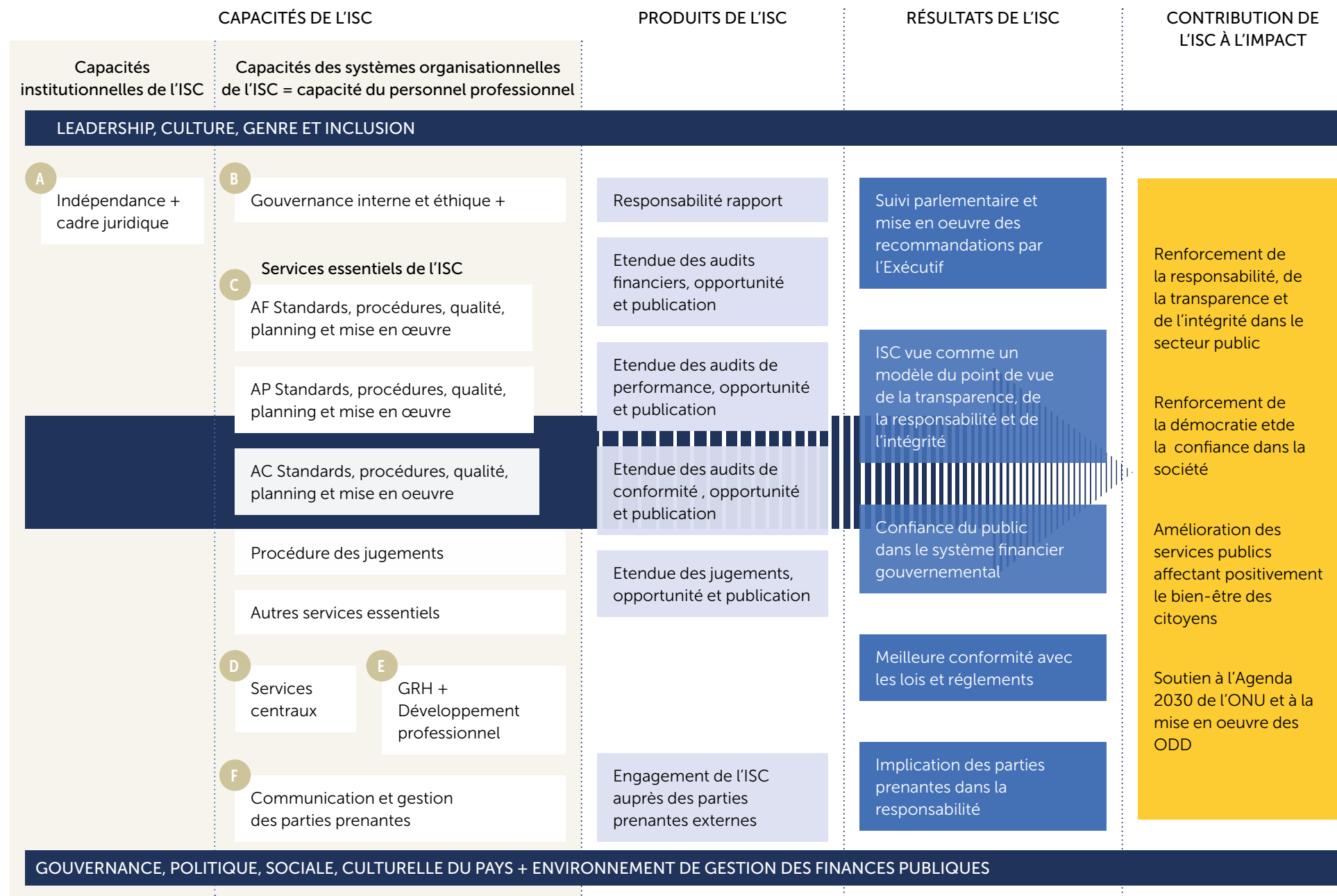
Le CGSI est étroitement aligné sur le Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP d'ISC). Le CMP d'ISC examine la performance actuelle de l'ISC et ses causes profondes, et conclut sur la mesure dans laquelle l'ISC contribue aux changements dans le secteur public (résultats) et dans la vie des citoyens (impact). Inversement, le CGSI demande à l'ISC de déterminer d'abord l'impact et les changements souhaités auxquels elle souhaite contribuer, puis de déterminer comment elle devrait structurer et hiérarchiser ses propres opérations et renforcer ses capacités pour être la mieux placée pour faciliter ces changements. Le rapprochement des résultats de l'évaluation du CMP d'ISC en termes de performance actuelle avec la performance souhaitée telle que saisie par le CGSI donnera à l'ISC la meilleure chance d'identifier les priorités stratégiques, les lacunes en matière de capacité et les stratégies sur la manière de les combler.

La première section de ce chapitre fournit une explication complète de la manière dont les différents éléments du cadre du CGSI sont liés les uns aux autres (la logique du cadre). Les sections suivantes expliquent ensuite plus en détail chaque élément du cadre.

LE CGSI EST AU COEUR DE LA MISE EN PLACE  
D'UN PROCESSUS DE GESTION STRATÉGIQUE  
SOLIDE AU SEIN D'UNE ISC. IL FONCTIONNE  
COMME UN CADRE DE RÉSULTATS DE HAUT  
NIVEAU QUE LES ISC PEUVENT APPLIQUER ET  
ADAPTER À LEUR PROPRE CONTEXTE.

FIGURE 2.1 Cadre de gestion stratégique des ISC

## VALEURS ET AVANTAGES DES ISC



## 2.1 | LOGIQUE DU CADRE DE GESTION STRATÉGIQUE DES ISC

Comme mentionné ci-dessus, le CGSI décrit la chaîne de valeur qu'une ISC doit suivre pour se transformer en une institution offrant de meilleures performances conformément aux objectifs de l'INTOSAI-P 12, sur la valeur et les avantages pour les citoyens (figure 2.1). Le principe central du CGSI est qu'une ISC doit identifier et planifier ses opérations de manière à promouvoir et à renforcer les effets potentiels de ses travaux de contrôle de base et de son activité juridictionnelle sur la qualité de l'environnement du secteur public. En règle générale, une ISC se préoccupe avant tout de remplir son mandat et de réaliser des contrôles de qualité. Le CGSI va au-delà de cette ambition et encourage les ISC à être explicites sur la manière dont elles peuvent faire la différence par leur travail et à employer des stratégies spécifiques pour influencer sur ces changements. En ce sens, le CGSI considère en fin de compte la performance des ISC comme une contribution à des changements positifs dans l'environnement du secteur public et, à travers eux, à des changements positifs dans la vie des citoyens.

Par conséquent, la logique du CGSI commence par la question cruciale de savoir quelle est la raison d'être ultime de l'ISC, ou comment elle peut contribuer à avoir un **impact**, à un changement durable et à long terme dans la vie des citoyens qu'elle sert. Les trois objectifs fondamentaux de l'INTOSAI-P 12, ainsi que la contribution des ISC à la mise en œuvre de l'agenda 2030 des Nations unies et des objectifs de développement durable (ODD), fournissent les principaux points de référence quant à ce que peut constituer cette contribution à l'impact des ISC. L'impact de l'ISC peut également être considéré comme une contribution à la démocratie, à la cohésion sociale et à l'inclusion, ainsi qu'à une prestation de services publics plus solide et au bien-être des citoyens. Il est à noter qu'une ISC ne peut influencer qu'indirectement les changements à ce niveau, en raison de la multitude d'autres parties prenantes et de facteurs qui jouent également un rôle.

Pour qu'une ISC puisse réaliser son ambition de contribuer à l'impact, elle doit identifier et faciliter les **résultats de l'ISC**. Les résultats des ISC sont les changements à moyen et long terme dans la société auxquels l'ISC peut contribuer de manière substantielle, mais qui ne sont pas encore sous son contrôle total. Par exemple, une ISC peut contribuer à améliorer le respect des règles et règlements par les fonctionnaires du secteur public en émettant des jugements et des sanctions pertinents et efficaces ou en réalisant des audits de conformité de haute qualité et en en rendant compte, avec des recommandations fermes. Toutefois, si les fonctionnaires du secteur public ne lisent pas les rapports d'audit, ne sont pas tenus responsables de leurs actes ou ne se conforment pas aux jugements, il se peut que le respect des règles ne soit pas amélioré, malgré la qualité des rapports d'audit. De tels changements ne relèvent donc pas de la sphère de contrôle directe de l'ISC, mais celle-ci peut néanmoins avoir une influence importante sur le processus, notamment en ce qui concerne l'exécution de ses jugements. La colonne « Résultats de l'ISC » du CGSI fournit une liste illustrative, non exhaustive, des résultats possibles auxquels une ISC peut viser à contribuer de manière significative.

En allant plus loin dans la chaîne de valeur, nous arrivons aux **produits de l'ISC**. Les produits des ISC sont les résultats qui sont sous le contrôle d'une ISC, les produits directs des processus des ISC et dont l'ISC est principalement responsable. C'est grâce à ces produits que l'ISC a la plus grande probabilité de pouvoir influencer des changements plus larges dans l'environnement du secteur public, comme le prévoient les résultats de l'ISC. Les produits de l'ISC sont généralement le résultat de son processus d'activité principal. Il s'agit généralement du processus d'audit et, dans le cas des ISC ayant des fonctions de contrôle juridictionnel, de l'activité juridictionnelle connexe. Le CGSI comprend plusieurs séries de produits des ISC : Outre la couverture et la qualité du travail d'audit, les produits peuvent également inclure les résultats des rapports de responsabilité et des sanctions juridictionnelles, de collaboration avec les parties prenantes et de la communication. De nombreuses ISC ont des fonctions et des pratiques spécifiques supplémentaires, telles que

l'évaluation des politiques publiques, les responsabilités en matière de comptabilité ou de pré-audit de certains types de dépenses, ou l'obligation de produire un avis sur le projet de budget et d'autres lois. Les résultats de ces fonctions spécifiques peuvent également être considérés comme des produits de l'ISC.

La faculté d'une ISC à produire des produits dépend à son tour de sa capacité et de son environnement. Le CGSI définit trois dimensions de la **capacité d'une ISC**, à savoir les capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles. Ces trois dimensions sont en interaction constante lorsqu'il s'agit de savoir comment elles affectent la production des produits des ISC. Par exemple, supposons que l'ISC souhaite produire des rapports d'audit de performance de qualité. Pour y parvenir, elle a d'abord besoin d'un mandat légal pour effectuer des audits de performance (capacité institutionnelle). Elle a également besoin d'une méthodologie d'audit basée sur les normes applicables, d'un processus efficace de planification et de mise en œuvre des audits qui garantisse la qualité des rapports d'audit (capacité organisationnelle) et d'une équipe d'audit de performance compétente et motivée dont l'impartialité est renforcée (capacité professionnelle). Dans le domaine juridictionnel, outre une base juridique pour les contrôles juridictionnels (capacité institutionnelle), l'ISC doit mettre en place des auditeurs et des juges qualifiés sur le plan juridique (capacité professionnelle), ainsi que des outils et des méthodes d'enquête (capacité organisationnelle). Le CGSI répartit les capacités en plusieurs domaines. La capacité institutionnelle concerne l'indépendance et le cadre juridique de l'ISC. La capacité organisationnelle englobe les questions liées à la gouvernance interne, aux méthodes et pratiques d'audit, ainsi qu'à la gestion financière, aux services d'entreprise et aux communications externes. La capacité professionnelle concerne les ressources humaines et le développement professionnel.

Le CGSI contient également d'autres éléments clés, à savoir le **leadership de l'ISC, la culture, le genre et l'inclusivité**. Il s'agit d'éléments transversaux qui affectent tout le cadre. L'ISC est également influ-

encée par son **environnement social, économique, de gouvernance et politique**. La compréhension du contexte local de l'ISC et de son interconnexion avec l'ISC est essentielle dans la gestion stratégique de toute ISC.

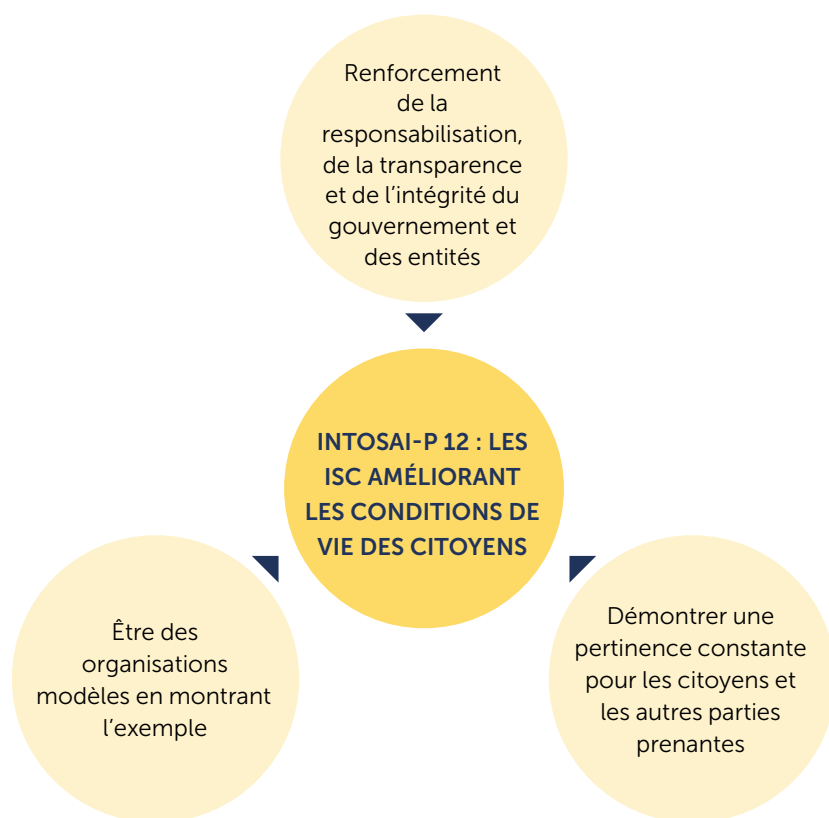
## 2.2 | CONTRIBUTION DES ISC À L'IMPACT

Le CGSI part du principe qu'une ISC ne peut améliorer durablement ses performances que si elle définit ces mêmes performances en termes de changements sociétaux durables et à long terme qu'elle vise à influencer. Le niveau d'impact visé est le point de départ de toute formulation d'un plan stratégique. Il oblige l'ISC à examiner de manière critique la manière dont les résultats de son travail pourraient influencer l'amélioration de la vie des citoyens. En d'autres termes, l'ISC doit élargir son champ d'action au-delà de l'objectif premier qui consiste à remplir son mandat et à préparer ses rapports d'audit. Elle doit réfléchir à ce qui peut et doit se produire, enfin, à la suite, entre autres, de rapports d'audit de qualité et crédibles. Réfléchir à l'impact, c'est se poser la question suivante : « *Quel est l'objectif ultime de l'ISC en tant qu'institution ?* » Tout ce qu'une ISC fait doit être examiné pour savoir si cela lui permet de mieux contribuer à l'impact.

Capacités de l' ISC	Produits de l'ISC	Résultats de l'ISC	Contribution de l'ISC à l'impact
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la responsabilisation, de la transparence et de l'intégrité dans le secteur public</li> <li>• Renforcement de la démocratie et de la confiance dans la société</li> <li>• L'amélioration de la prestation des services publics a un effet positif sur le bien-être des citoyens</li> <li>• Soutien à l'Agenda 2030 des Nations unies et à la mise en œuvre des ODD</li> </ul>

Il est à noter qu'une ISC ne peut pas, à elle seule, influencer pleinement de tels changements. De nombreux autres acteurs et facteurs jouent un rôle dans la concrétisation ou non d'améliorations durables et à long terme, de sorte que la contribution de l'ISC n'est qu'indirecte. Une ISC ne devrait pas être tenue responsable de circonstances qu'elle ne peut pas contrôler. Toutefois, elle devrait examiner explicitement comment elle peut influencer et contribuer à avoir un impact et à faire une différence dans la vie des citoyens.

**FIGURE 2.2** INTOSAI-P 12, Les ISC font une différence dans la vie des citoyens



La question « *Pourquoi les ISC existent-elles* » trouve souvent sa réponse dans l'INTOSAI-P 12, sur la Valeur et les avantages des ISC, qui stipule que le contrôle du secteur public, tel que défendu par les ISC, joue un rôle essentiel pour faire une différence dans la vie des citoyens. Par conséquent, la contribution de l'ISC à l'impact s'inscrit d'abord dans le contexte de l'INTOSAI-P 12, et en particulier par le biais du premier grand objectif<sup>6</sup> que les ISC devraient poursuivre pour contribuer à apporter un changement durable dans la vie des citoyens (figure 2.2, voir également l'Annexe du Chapitre 2 sur les principes qui sous-tendent l'INTOSAI-P 12).

Le premier objectif de l'INTOSAI-P 12 se réfère à la contribution de l'ISC au renforcement de la responsabilité, de la transparence et de l'intégrité dans le secteur public. Il s'agit d'une contribution cruciale des ISC pour avoir un impact au niveau de la société dans son ensemble. Pour garantir que les élus agissent dans le meilleur intérêt des citoyens qu'ils représentent, les gouvernements et les entités du secteur public doivent être responsables de leur gestion et de leur utilisation des ressources publiques. Les ISC renforcent la responsabilité, la transparence et l'intégrité en contrôlant de manière indépendante les opérations du secteur public et en rendant compte de leurs conclusions. Cela permet aux personnes chargées de la gouvernance du secteur public de s'acquitter de leurs responsabilités, en répondant aux conclusions et aux recommandations des audits et en prenant les mesures correctives appropriées, et ainsi de compléter le cycle de responsabilité. Pour que les ISC soient les mieux placées pour contribuer à renforcer la responsabilité, la transparence et l'intégrité dans le secteur public, elles doivent préserver leur indépendance, réaliser les audits nécessaires et rendre compte publiquement de leurs résultats, et permettre un suivi et une surveillance appropriés.

En tant qu'institutions de contrôle indépendantes, les ISC jouent également un rôle essentiel dans la promotion et le maintien du principe de démocratie et dans la promotion d'un esprit de confiance et de cohésion sociale dans la société. Leur travail est fondamen-

<sup>6</sup> Les deux autres objectifs de la norme ISSAI-12 (ISC démontrant une pertinence continue pour les citoyens, le Parlement et les autres parties prenantes et Être une organisation modèle en montrant l'exemple) sont repris au niveau des résultats dans le SSMF.



tal pour garantir la responsabilité des fonctionnaires et des institutions du service public. En soutenant une plus grande intégrité des fonctionnaires du secteur public, les ISC peuvent en fin de compte contribuer à renforcer la confiance des citoyens dans leur système et leurs pratiques de gouvernance, et ainsi favoriser une meilleure cohésion sociale.

Les ISC peuvent également jouer un rôle essentiel dans le renforcement de la prestation des services publics dans leur ensemble, et par là même dans l'amélioration du bien-être des citoyens qui bénéficient de ces services. De nombreuses ISC réalisent des audits de performance, dans le cadre desquels elles formulent des conclusions et des recommandations sur la manière de renforcer l'efficacité, l'efficience et l'équité des services et programmes essentiels du gouvernement. Des contrôles de performance solides peuvent réduire les dépenses et le gaspillage, ou améliorer la mobilisation des ressources nationales, augmentant ainsi la marge de manœuvre budgétaire pour la mise en œuvre des principaux objectifs nationaux. Ils peuvent également aborder les questions d'intégration et d'égalité des sexes. Des audits de conformité et de vérification des procédures de contrôle interne de grande qualité, ainsi que des jugements équitables, pertinents et fréquents dans le cas des ISC ayant des fonctions de contrôle juridictionnel, peuvent contribuer à décourager la corruption et à soutenir une gestion prudente et responsable des finances publiques. Les audits de conformité et les audits financiers contribuent à renforcer la prestation des services publics en mettant en évidence les faiblesses des pratiques et des systèmes de gestion

des finances publiques (GFP) qui sous-tendent la fourniture de biens et de services par l'État.

Enfin, les ISC peuvent contribuer à l'agenda des Nations unies pour le développement durable et aux 17 Objectifs de développement durable (ODD) qui visent à mettre fin à toutes les formes de pauvreté, à lutter contre les inégalités et à s'attaquer au changement climatique, tout en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte. Chaque pays a souscrit à ces objectifs, qui sont intégrés, universels et indivisibles. Dans le contexte de la pandémie COVID-19, les ISC devraient être particulièrement attentives à contribuer à l'impact sur les Objectifs des ODD concernant l'absence de pauvreté (1), la faim zéro (2), la santé et le bien-être (3), l'éducation de qualité (4) et l'égalité des sexes (5). Pris ensemble, les objectifs des ODD couvrent pratiquement tout l'univers de contrôle d'une ISC et, à ce titre, celle-ci dispose de divers moyens pour contribuer à leur mise en œuvre dans leur contexte national respectif. Les ISC peuvent, grâce à leurs audits et conformément à leurs mandats et priorités, apporter une contribution précieuse aux efforts nationaux visant à suivre les progrès, à contrôler la mise en œuvre et à identifier les possibilités d'amélioration dans l'ensemble des ODD. Le rôle des ISC dans le cadre de l'Agenda 2030 des Nations unies est reconnu de manière centrale dans le plan stratégique 2017-2022 de l'INTOSAI, qui inclut les ODD parmi les priorités transversales. La déclaration d'Abou Dhabi adoptée lors du XXIIe INCOSAI en décembre 2016 invite les ISC à apporter une contribution significative en matière de contrôle indépendant à l'Agenda 2030 pour le Développement durable.

7 Disponible à l'adresse : [https://www.intosai.org/file-admin/downloads/about\\_us/Overview/FR\\_INTOSAI\\_Strategic\\_Plan\\_2017\\_22.PDF](https://www.intosai.org/file-admin/downloads/about_us/Overview/FR_INTOSAI_Strategic_Plan_2017_22.PDF)

8 Disponible à l'adresse : [https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-11/UNIDO\\_Abu\\_Dhabi\\_Declaration\\_1.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-11/UNIDO_Abu_Dhabi_Declaration_1.pdf)



### 2.3 | RÉSULTATS DES ISC

Pour qu’une ISC puisse contribuer à l’impact le plus efficacement possible, elle doit identifier et faciliter les résultats de l’ISC. Les résultats des ISC sont les changements stratégiques à moyen et long terme dans l’environnement externe immédiat de l’ISC et de ses parties prenantes. L’ISC peut contribuer de manière substantielle à ces changements. Cependant, elle ne peut pas entièrement diriger et contrôler leur réalisation, car ils impliquent le comportement d’autres parties prenantes, telles que l’exécutif, le Parlement, les médias ou la société.

Par exemple, une ISC peut contribuer à améliorer le respect des règles et des règlements par les fonctionnaires du secteur public en réalisant des audits de conformité de grande qualité, assortis de recommandations fermes, et en en rendant compte. Toutefois, les audits et les recommandations ne peuvent à eux seuls garantir un meilleur respect des règles. Les recommandations doivent faire l’objet d’un suivi et être mises en œuvre, ce qui implique les décisions, les actions

et le comportement des fonctionnaires, qui ne sont pas directement responsables devant l’ISC et sous son contrôle. De même, l’ISC peut, en fournissant dans ses rapports des opinions d’audit sans réserve fondées sur un audit financier de haute qualité basé sur l’ISSAI et en publiant ces rapports, contribuer à renforcer la confiance du public dans les systèmes de Gestion des finances publiques (GFP) du pays. Toutefois, le degré de confiance dépendra également de l’image que les autres parties prenantes, comme les médias, donneront du sujet et de la manière dont elles le présenteront. L’intérêt du public et sa capacité à comprendre les sujets traités joueront également un rôle. Une ISC dotée de pouvoirs juridictionnels peut imposer des sanctions si son cadre juridique le permet, mais celles-ci peuvent également nécessiter un suivi par d’autres parties concernant leur exécution financière ou administrative.

Il est important de noter dès le départ que si le niveau des résultats est au cœur du CGSI lorsqu’elles appliquent le cadre à leur propre processus de planification stratégique, les ISC doivent se rappeler que la définition des changements envisagés à ce niveau sera **spécifique à chaque pays et à chaque ISC**. Le CGSI contient une liste non exhaustive d’exemples de résultats courants des ISC qui décrivent de tels changements que l’ISC, par son audit de base et d’autres travaux principaux, peut influencer de manière significative, bien que pas entièrement. Selon les capacités, les défis et les priorités actuels de l’ISC et du pays en question, les résultats de l’ISC peuvent aller de l’influence sur un suivi législatif plus vigoureux des recommandations d’audit, à l’amélioration de la confiance du public dans l’ISC, dans les systèmes de gestion financière, ou les deux. Dans les exemples ci-dessus, l’amélioration du respect des lois et règlements et le renforcement de la confiance du public dans les systèmes de gestion financière du pays illustrent tous deux les résultats possibles de l’ISC ou les changements que l’ISC peut souhaiter influencer en y concentrer ses efforts. Par conséquent, les résultats des ISC peuvent être classés dans l’une des trois grandes catégories qui se renforcent mutuellement.

Capacités de l’ISC	Produits de l’ISC	Résultats de l’ISC	Contribution de l’ISC à l’impact
<ul style="list-style-type: none"> <li>ISC en tant qu’organisation modèle en matière de transparence, de responsabilité et d’intégrité</li> <li>Pertinence accrue et une plus grande confiance du public en l’ISCI</li> <li>Suivi parlementaire et mise en œuvre par l’exécutif des recommandations d’audit</li> <li>Confiance du public dans les systèmes financiers publics</li> <li>Amélioration de la qualité, de la transparence et de la responsabilité de la réponse du gouvernement aux situations d’urgence dans le cadre de la COVID-19</li> <li>Amélioration de la conformité aux lois et règlements</li> <li>Engagement des parties prenantes dans la responsabilisation</li> </ul>			

La **crédibilité de l'ISC** fait référence à la confiance du public dans le fait que l'ISC agit comme un organisme de contrôle indépendant qui aide les citoyens à garantir la responsabilité, la transparence, l'intégration et le comportement éthique des personnes chargées de la gouvernance. La crédibilité de l'ISC dépend également du fait que l'ISC montre l'exemple en se tenant responsable, en étant transparente et inclusive et en faisant preuve d'un comportement éthique dans toutes les situations.

Le **domaine des résultats d'audit** couvre le Suivi parlementaire et la mise en œuvre des recommandations d'audit découlant de l'activité principale de l'ISC qui consiste à réaliser des audits. Si les entités auditées mettent en œuvre les recommandations constructives et pertinentes formulées dans les rapports d'audit de l'ISC, cela entraînera une amélioration spécifique des systèmes de gouvernance et contribuera en fin de compte à une meilleure prestation de services aux citoyens (niveau d'impact). Des rapports d'audit de haute qualité peuvent contribuer à des produits tels que l'élaboration de politiques plus efficaces, plus efficientes et plus inclusives dans des domaines spécifiques, par exemple l'éducation, les soins de santé, la gestion des crises ou l'égalité des sexes, et contribuer à une mobilisation plus efficace et plus équitable des ressources. Les résultats des audits couvrent également la confiance du public dans les états financiers, qui est renforcée si l'ISC peut fournir une opinion d'audit financier sans réserve sur les états financiers du gouvernement et de ses entités. Enfin, les résultats des audits peuvent également entraîner une meilleure conformité aux règles et réglementations, qui est renforcée lorsque les gouvernements donnent suite aux observations et recommandations de l'ISC dans leurs travaux de contrôle de conformité et autres. Dans le contexte de la pandémie COVID-19, la gestion responsable et transparente des mesures d'urgence liées à la COVID-19, ou la responsabilité des fonctionnaires dans l'application des règles et réglementations en situation d'urgence, peuvent également constituer des résultats d'audit pertinents. Pour les ISC ayant des fonctions de contrôle juridictionnel, il peut y avoir d'autres résultats tels que la prévention et la dissuasion des irrégularités et des

fraudes par des décisions sur la responsabilité des comptables publics et éventuellement d'autres gestionnaires publics. Les décisions et les jugements peuvent également contribuer à renforcer la confiance des citoyens dans les fonctionnaires et les hommes politiques.

**Une collaboration efficace de l'ISC avec les parties prenantes** peut également conduire à un intérêt et une collaboration accrue des parties prenantes, par exemple le parlement, la société civile, les médias, les citoyens, les organisations professionnelles, les organisations internationales dans le processus de responsabilisation au niveau national. Un tel engagement peut également contribuer à rassembler les différents acteurs dans le domaine de la responsabilité afin d'assurer une plus grande coordination, une demande et une coopération accrues en vue de renforcer la responsabilité.

## 2.4 | PRODUITS DES ISC

Les produits des ISC sont les résultats qui sont sous le contrôle d'une ISC, les produits directs des processus des ISC, dont l'ISC est principalement responsable. La réalisation de ces produits est une condition préalable à une contribution significative aux résultats de l'ISC, car ils représentent le meilleur moyen pour l'ISC d'exercer une

Capacités de l'ISC	Produits de l'ISC	Résultats de l'ISC	Contribution de l'ISC à l'impact
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement de rapports en matière de responsabilisation: Rapports annuels de performance, examens par les pairs, évaluations, états financiers audités</li> <li>• Résultats des audits, contrôles juridictionnels et autres travaux de base : Couverture, qualité, respect des délais</li> <li>• Résultats de la communication de l'ISC et de la collaboration avec les parties prenantes</li> </ul>	

influence et de faciliter la réalisation des résultats qui ne sont pas entièrement sous son contrôle. En règle générale, l'ISC concentrera l'essentiel de ses efforts sur la réalisation des produits souhaités. Le CGSI comprend trois séries de produits de l'ISC, à savoir le Rapport de responsabilité, les Résultats des audits et les Résultats de la collaboration et de la communication avec les parties prenantes. Parmi ceux-ci, chaque ISC peut choisir un ensemble légèrement différent de produits souhaités, en fonction de ses priorités, de ses besoins et, surtout, de ses aspirations à apporter des changements au niveau des résultats et des produits.

**L'obligation de rendre compte** signifie que l'ISC est transparente et responsable de ses propres actions et performances. De nombreuses ISC publient des rapports annuels. Toutefois, ces rapports contiennent souvent principalement des descriptions des activités de l'ISC. Ils ne répondent pas aux attentes d'un Rapport annuel de performance et de responsabilité sur la performance de l'ISC par rapport aux objectifs de performance pour l'année. Si une ISC vise à rendre compte de ses activités dans son rapport annuel de manière adéquate, elle doit rendre compte de ses performances (forces et faiblesses et facteurs explicatifs) et pas seulement de ses activités. La publication de rapports d'examen par les pairs, d'évaluations telles que le CMP d'ISC et d'autres, la publication de l'opinion des auditeurs sur les états financiers de l'ISC sont quelques-unes des autres façons dont une ISC pourrait rendre compte de ses activités.

**Les résultats des audits, des jugements et des autres services de base** sont au centre des réalisations des ISC. Selon la pratique d'audit de l'ISC, ces résultats peuvent être des opinions d'audit financier, des

rapports d'audit de performance, des rapports d'audit de conformité, des contrôles juridictionnels et des décisions. Certaines ISC publient un rapport d'audit annuel qui contient l'ensemble de leurs travaux d'audit, tandis que d'autres peuvent utiliser des rapports différents ou publier chaque rapport d'audit individuel. Pour les ISC qui disposent de contrôles juridictionnels, l'audit et les jugements peuvent être combinés ou séparés. Lors de l'examen des résultats d'un audit, il convient de prendre en considération tant la quantité (reflétant une couverture adéquate) que la qualité (conformément aux normes applicables, le respect des délais). Les ISC qui ont d'autres processus de base (par exemple la fonction judiciaire, la responsabilité du pré-audit, l'évaluation des politiques publiques, les avis sur les projets de loi ou autres) produiraient des résultats spécifiques de ces processus, qui seraient également examinés du point de vue de la qualité et de la quantité.

**Les résultats de la communication et de la collaboration avec les parties prenantes des ISC** peuvent comporter un large éventail de produits axés sur les ISC et visant à renforcer les résultats connexes d'une collaboration efficace des parties prenantes des ISC. Les résultats dans ce domaine peuvent aller des briefings et du soutien à l'organe législatif chargé du contrôle financier, aux communiqués de presse, aux médias sociaux et autres engagements publicitaires et conférences de presse, en passant par l'initiation d'un dialogue interinstitutionnel sur des sujets de gestion financière, la collaboration avec les organisations de la société civile, les campagnes de sensibilisation sur la responsabilité pour divers groupes de la société, par exemple pour les jeunes ou au niveau régional, la participation des citoyens au processus de contrôle et autres.

## 2.5 | CAPACITÉ DES ISC

La mesure dans laquelle une ISC peut produire de bons résultats dépend largement de ses capacités. La capacité d’une ISC signifie les cadres, les compétences, les connaissances, les structures et les méthodes de travail qui rendent l’ISC efficace. Il existe trois dimensions différentes de capacité : institutionnelle, organisationnelle et professionnelle. Celles-ci indiquent le degré de capacité de l’ISC à mobiliser efficacement ses ressources professionnelles et financières, ses processus, ses systèmes et ses opérations, en vue de la réalisation des résultats escomptés. La capacité de l’ISC détermine également la faculté de manœuvrer dans l’environnement dans lequel elle opère et à utiliser les opportunités qui en découlent. Dans le CGSI, l’ISC doit identifier et éventuellement renforcer des capacités spécifiques concernant les résultats souhaités qu’elle vise à produire.

La **capacité institutionnelle** d’une ISC est liée à son indépendance et au cadre juridique qui définit ses rôles et obligations en tant qu’institution du secteur public. Ceux-ci déterminent également la capacité de l’ISC à former des associations et des coalitions avec d’autres institutions du secteur public, ainsi que la capacité d’agir par son initiative et son autonomie, tant au niveau interne qu’externe (Encadré 2.1). L’existence d’un cadre institutionnel et juridique solide est une condition préalable au fonctionnement efficace de toute ISC, car elle garantit

### ENCADRÉ 2.1

#### LES HUIT PILIERS DE L’INDÉPENDANCE DES ISC

La Déclaration de Mexico (INTOSAI P-11) définit huit principes, ou piliers, de l’indépendance des ISC :

- Le statut juridique : L’existence d’un cadre constitutionnel/statutaire/juridique approprié et efficace ;
- L’indépendance des dirigeants et des membres des ISC (des institutions collégiales), y compris la sécurité du mandat et l’immunité juridique dans l’exercice normal de leurs fonctions ;
- Un mandat suffisamment large et une totale discrétion dans l’exercice des fonctions de l’ISC ;
- Un accès illimité à l’information ;
- Le droit et l’obligation de rendre compte de leurs travaux ;
- La liberté de décider du contenu et du calendrier des rapports d’audit, de les publier et de les diffuser ;
- L’existence de mécanismes efficaces de suivi des recommandations des ISC ;
- L’autonomie financière et administrative/gestionnaire et la disponibilité de ressources humaines, matérielles et monétaires appropriées

Capacité de l’ISC	Produits de l’ISC	Résultats de l’ISC	Contribution de l’ISC à l’impact
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité institutionnelle : indépendance et cadre juridique</li> <li>• Capacité des systèmes organisationnels : Gouvernance de l’ISC, méthodes et processus d’audit, assurance qualité, systèmes de soutien de l’ISC</li> <li>• Capacité du personnel professionnel : effectif, compétences, motivation, perfectionnement du personnel</li> </ul>			

la crédibilité et l’objectivité de l’ISC. Selon le rapport de l’Inventaire mondial de 2017, la plupart des ISC de la communauté de l’INTOSAI se trouvent dans l’impossibilité d’assurer l’un ou l’autre aspect de l’indépendance des ISC. La question de la gestion stratégique consiste à déterminer l’impact de toute lacune en matière de capacité institutionnelle sur la capacité de l’ISC à fonctionner efficacement. Lorsqu’une ISC décide de rechercher une plus grande indépendance, elle doit également examiner à la fois l’état de préparation de son environnement institutionnel et son aptitude à faire pression en faveur de telles réformes.

**La capacité des systèmes organisationnels** fait référence à l'existence de structures, de processus et de pratiques robustes liés à la gouvernance globale de l'ISC et à la gouvernance de chaque domaine fonctionnel de l'ISC. Les domaines fonctionnels comprennent les bonnes pratiques de gouvernance des ISC en termes de planification stratégique, opérationnelle et d'audit, la mesure et la gestion des performances au niveau global de l'ISC, la mise en œuvre du code de déontologie, le leadership de l'ISC et la communication interne.

**La fonction d'audit** est l'activité principale d'une ISC. En termes de capacité organisationnelle, l'ISC doit disposer d'une méthodologie d'audit qui aligne les normes ISSAI ou ses propres normes alignées ; d'un système de conduite et de gestion des audits qui garantit le respect de la méthodologie dans la pratique ; et d'une gestion de la qualité qui donne régulièrement l'assurance que les audits sont effectivement réalisés conformément aux normes et à la méthodologie d'audit des ISC. Si l'une de ces composantes du système d'audit fait défaut, l'ISC ne serait pas en mesure de prétendre qu'elle effectue des audits de haute qualité selon les normes ISSAI. Il en va de même pour les ISC dotées de pouvoirs judiciaires, qui peuvent exiger des méthodologies, des processus et des systèmes spécifiques liés au soutien de la qualité du processus judiciaire et de ses résultats, tels que les décisions ou les sanctions.

La mise en place de tels systèmes en interne ou la création d'unités distinctes concernant l'assurance qualité ou la méthodologie peuvent ne pas être réalisables pour les petites ISC ou les ISC qui manquent de ressources. Ces ISC pourraient envisager des stratégies telles que l'utilisation de ressources régionales, la mise en place d'un mécanisme d'examen par les pairs concernant l'assurance qualité au lieu de créer une unité, etc. Il n'est pas toujours possible pour une ISC de mettre en place tous ces systèmes en une seule fois. Même si une ISC adopte une approche progressive, elle doit établir des liens entre les différents éléments de base pour s'assurer qu'au fil du temps, elle disposera d'un système qui fonctionne bien. L'absence d'une approche « globale » peut entraîner un gaspillage de ressources et

l'incapacité de l'ISC à atteindre ses objectifs de performance. Par exemple, une ISC peut se concentrer sur le système de développement professionnel et former un grand nombre de ses auditeurs à l'audit de performance. Toutefois, si l'ISC ne dispose pas de sa propre méthodologie d'audit ou si la supervision de l'audit est faible, une telle formation ne donnera pas de résultats tangibles en termes d'amélioration de la qualité des audits.

Outre les systèmes de gouvernance et d'audit, les systèmes de soutien aux entreprises, tels que la gestion des ressources humaines, le soutien aux entreprises, la budgétisation et la gestion des ressources, le développement professionnel du personnel, les systèmes de communication, jouent également un rôle clé dans le bon fonctionnement d'une ISC. Sans ces systèmes et pratiques, l'ISC ne peut pas maîtriser sa fonction d'audit principale. Ainsi, tout en élaborant une stratégie de renforcement des capacités des systèmes organisationnels, l'ISC doit prendre en compte le développement nécessaire dans chaque domaine fonctionnel.

**La capacité du personnel professionnel** est la troisième composante de la capacité des ISC. Elle consiste à disposer d'un nombre suffisant de personnes compétentes et motivées au niveau de la direction et du personnel, en tenant compte de l'intégration et des considérations de genre, pour remplir efficacement le mandat de l'ISC. Dans la profession de l'audit, les personnes sont les atouts les plus précieux d'une organisation. À mesure que les ISC progressent vers un plus grand professionnalisme, elles auront besoin d'une masse critique non seulement de professionnels de l'audit dans les différents types de contrôle, mais aussi de professionnels dans diverses disciplines comme la gestion, la direction, les ressources humaines, la communication, la planification stratégique, la collaboration avec les parties prenantes, etc. En développant les capacités du personnel professionnel, la première étape pour une ISC serait de déterminer les compétences dont elle a besoin. Elle devrait ensuite évaluer comment acquérir ces compétences, par exemple en constituant une équipe d'audit de performance. L'ISC peut décider de recruter des personnes

ayant des compétences différentes, de recycler ses auditeurs de conformité ou d'engager des experts, etc.

L'ISC réfléchira également à la rétention du personnel et à la manière de maintenir les compétences et de prévoir la progression de carrière et la formation professionnelle continue de son personnel masculin et féminin afin qu'il soit à jour avec les changements de son environnement. Par exemple, les grandes données et les médias sociaux ont fait d'énormes percées dans tous les aspects de notre vie. Une ISC devrait réfléchir aux compétences dont son personnel a besoin pour s'engager dans ces nouveaux domaines.

## 2.6 | LEADERSHIP, CULTURE, GENRE ET INCLUSION DES ISC

En interne, le CGSI reconnaît plusieurs facteurs transversaux cruciaux qui affecteront la qualité et la mesure dans laquelle il peut améliorer ses performances tout au long et à travers les différents niveaux du changement prévu. Conformément à l'un des principes de gestion stratégique de l'ISC, le leadership de l'ISC donne le ton au sommet et oriente l'organisation pour qu'elle puisse apporter des changements. Elle est essentielle pour assurer une bonne gouvernance dans les opérations de l'ISC et pour faire preuve de transparence et de responsabilité en tant qu'organisation. La culture de l'organisation déterminera la mesure dans laquelle le personnel est réceptif et ouvert au changement. Elle a de vastes implications sur la capacité de l'ISC, sa capacité à produire des résultats, à faciliter les réalisations et à contribuer à l'impact. Donner l'exemple en créant une organisation qui promeut et incarne les principes d'égalité des sexes et d'intégration dans le travail d'audit et les pratiques organisationnelles aura également un effet considérable sur la performance de l'ISC et sur sa capacité à agir en tant qu'organisation modèle. Il est important de noter que même si les résultats des activités de communication et de collaboration avec les parties prenantes peuvent être des produits essentiels du travail de l'ISC, ils servent également un objectif transversal. La communication est nécessaire à une ISC pour plaider en faveur d'une plus grande indépendance, pour obtenir des jugements exemplaires et équitables et pour que le contrôle ait un impact en s'engageant avec les parties prenantes tout au long du processus de contrôle ; elle est également cruciale dans la gestion stratégique d'une ISC.



## 2.7 | GOUVERNANCE DES PAYS, GESTION DES FINANCES PUBLIQUES ET ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Une ISC fonctionne dans le contexte général du pays. Tout résultat ou changement que l'ISC vise à obtenir, tant ceux qui sont bien sous son contrôle (résultats) que ceux qu'elle ne peut qu'influencer ou auxquels elle ne peut que contribuer (résultats et impact), sera affecté par des facteurs de son environnement extérieur. Une compréhension approfondie du contexte local et de son effet sur le fonctionnement de l'ISC est essentielle pour pouvoir planifier et gérer les opérations de l'ISC de manière stratégique. Le CGSI identifie trois grands ensembles de facteurs externes qui peuvent affecter la performance de l'ISC en termes de capacité à produire des résultats durables.

**Les dispositions de gouvernance du pays** font référence au contexte institutionnel général dans lequel les principales parties prenantes opèrent. Ils comprennent le système politique et la structure gouvernementale (État fédéral ou unitaire, niveaux de gouvernement, etc.) ; les relations et l'équilibre des pouvoirs entre l'exécutif, le législatif et le judiciaire ; la nature et le rôle des partis politiques et la concurrence politique ; le rôle, la capacité et la liberté des médias et des organisations de la société civile ; et les systèmes formels et informels de responsabilité de l'État envers les citoyens.

**Les aspects critiques du processus de GFP** sont particulièrement importants pour le fonctionnement de l'ISC, car il fait partie d'un système plus large. La force, l'opportunité et la transparence du contrôle parlementaire sont un premier facteur critique de ce type. Parmi les autres facteurs, on peut citer le cadre et les pratiques de comptabilité et d'établissement de rapports, l'existence de systèmes intégrés d'information sur la gestion financière (IFMIS), mais aussi le type d'approche budgétaire utilisé (budgétisation par poste ou axée sur les résultats, cadres de dépenses annuels ou pluriannuels), ainsi que les réglementations et systèmes de contrôle interne et de passation de marchés. Certains pays disposent également de systèmes

pangouvernementaux complexes pour mesurer et rendre compte des performances du gouvernement. L'ISC dépend des apports du processus de GFP, et ses résultats (c'est-à-dire les résultats des audits) sont utilisés par les principales parties prenantes du processus de GFP.

L'ISC fait partie intégrante du tissu social et culturel du pays. Ce tissu est tissé de nombreux fils de systèmes et réseaux informels, de systèmes de patronage, d'organisation du travail dans le pays, d'une culture de responsabilité et de transparence, de liens familiaux, d'affiliations communautaires, de pratiques éthiques, de normes sociales et de genre, etc. Les grandes caractéristiques socio-économiques et de développement du pays, notamment la population, le niveau de revenu, les niveaux de pauvreté et d'éducation, les disparités entre les sexes, le taux de croissance, l'inflation, les principaux secteurs économiques, sont autant d'aspects qui peuvent influencer sur les points sur lesquels l'ISC devrait concentrer ses contrôles ou déterminer sa capacité à les réaliser.

La gestion stratégique d'une ISC exige une excellente compréhension de ces questions sociales et culturelles, ainsi qu'une réflexion approfondie sur les aspects qui pourraient permettre ou entraver le développement envisagé, et sur la manière de le faire. Par exemple, dans certains pays, donner et recevoir des cadeaux ou aider les membres de la famille peut être la norme sociale. Une ISC devrait alors réfléchir à la manière dont cette norme affecte ses efforts pour mettre en œuvre son code d'éthique et quelles sont les mesures de gestion du changement requises, le cas échéant. Pour de nombreux pays, des pratiques et des attitudes injustes et discriminatoires sur le lieu de travail sous-tendent l'inégalité entre les sexes. Les femmes sont souvent sous-représentées dans le secteur public, en particulier aux postes de direction et d'encadrement. Une ISC devrait déterminer comment elle pourrait donner l'exemple en fournissant et en démontrant un environnement de travail positif, où les femmes et les hommes peuvent s'épanouir et s'engager. Certains pays peuvent également disposer de systèmes solides de liens familiaux ou de liens basés sur l'ethnicité, la communauté, la caste, la religion, etc. Ces

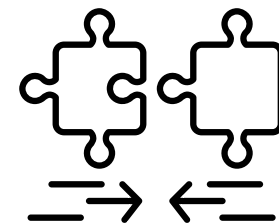
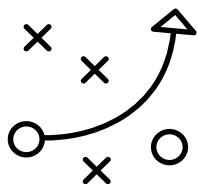
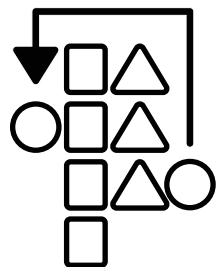
systèmes affecteraient également les réseaux et systèmes informels au sein de l'ISC. Une ISC devrait évaluer dans quelle mesure ces réseaux et liens informels permettent ou limitent le fonctionnement professionnel de l'ISC et sa stratégie de gestion du changement pour traiter la question.

Bien que nombre de ces questions puissent influencer une ISC à un degré différent et dans une direction différente, il est utile d'examiner les domaines critiques des opérations et de la performance de l'ISC qui peuvent être affectés. Le tableau 2.1 en donne une liste non exhaustive. Le tableau se fonde principalement sur les conclusions des rapports du CMP d'ISC et sur l'influence que l'analyse du CMP d'ISC attribue à divers facteurs externes.

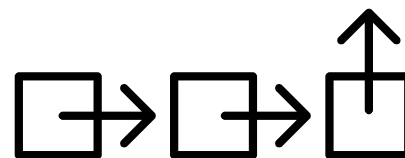
**TABLEAU 2.1 Facteurs externes possibles de la performance des ISC et leur influence potentielle**

Facteurs	Influence potentielle sur certains aspects de la performance de l'ISC
<b>Dispositions relatives à la gouvernance des pays</b>	
Structure du secteur public	Couverture et orientation de l'audit, types d'audit, capacité à remplir le mandat de l'ISC
Système politique et relations avec l'exécutif et le législatif	Indépendance de l'ISC, crédibilité de l'ISC, résultats des audits et suivi
Régime de responsabilité individuelle mis en place par les ISC juridictionnelles ou le système judiciaire	Indépendance et crédibilité de l'ISC, jugements équitables et fréquents, exécution, affaires pénales effectivement sanctionnées
La force des médias et de la société civile	Degré de collaboration et exigence de responsabilité
Climat politique / degré d'engagement envers la démocratie, la transparence et la responsabilité	Suivi de l'audit, impact de l'ISC
<b>Système et pratiques de gestion des finances publiques</b>	
PIB, niveau de revenu, efficacité du recouvrement de l'impôt, inflation	Taille et stabilité du budget de l'ISC
Détails budgétaires	Budget de l'ISC, couverture d'audit et évaluation des risques
Pratiques comptables, systèmes d'information de gestion financière, normes d'information financière et rapports	Qualité et délais des rapports d'audit
Marchés publics	Couverture et résultats des audits financiers et de conformité, résultats des contrôles juridictionnels
Audit interne	Qualité de l'audit
Réformes de la GFP	Capacité et pertinence de l'ISC
<b>L'environnement socio-économique et culturel</b>	
Principaux secteurs économiques, dépendance à l'égard des ressources naturelles	Couverture d'audit, budget de l'ISC
Pauvreté, inégalité	Les capacités professionnelles et organisationnelles de l'ISC, au centre des contrôles
Dépendance à l'égard de l'aide au développement	Budget des ISC, soutien des ISC, contrôles des projets d'aide au développement
Le système éducatif et son accès, les tendances migratoires	Capacité et diversité du personnel de l'ISC
Existence de conflits entre pays	Suivi des audits, capacité de l'ISC à réaliser des audits

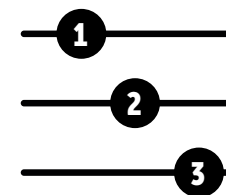
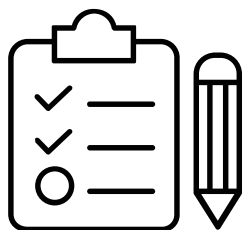
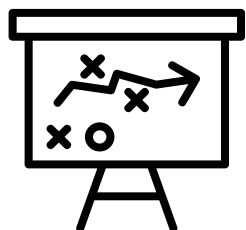
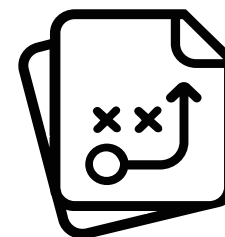




## PARTIE B



# PLANIFICATION STRATEGIQUE



# INTRODUCTION À LA PARTIE B

L'élaboration de la stratégie de l'ISC est un élément fondamental du processus de gestion stratégique. Elle représente un effort soutenu pour produire un plan réaliste, et en même temps ambitieux, pour guider les efforts de développement de l'ISC.

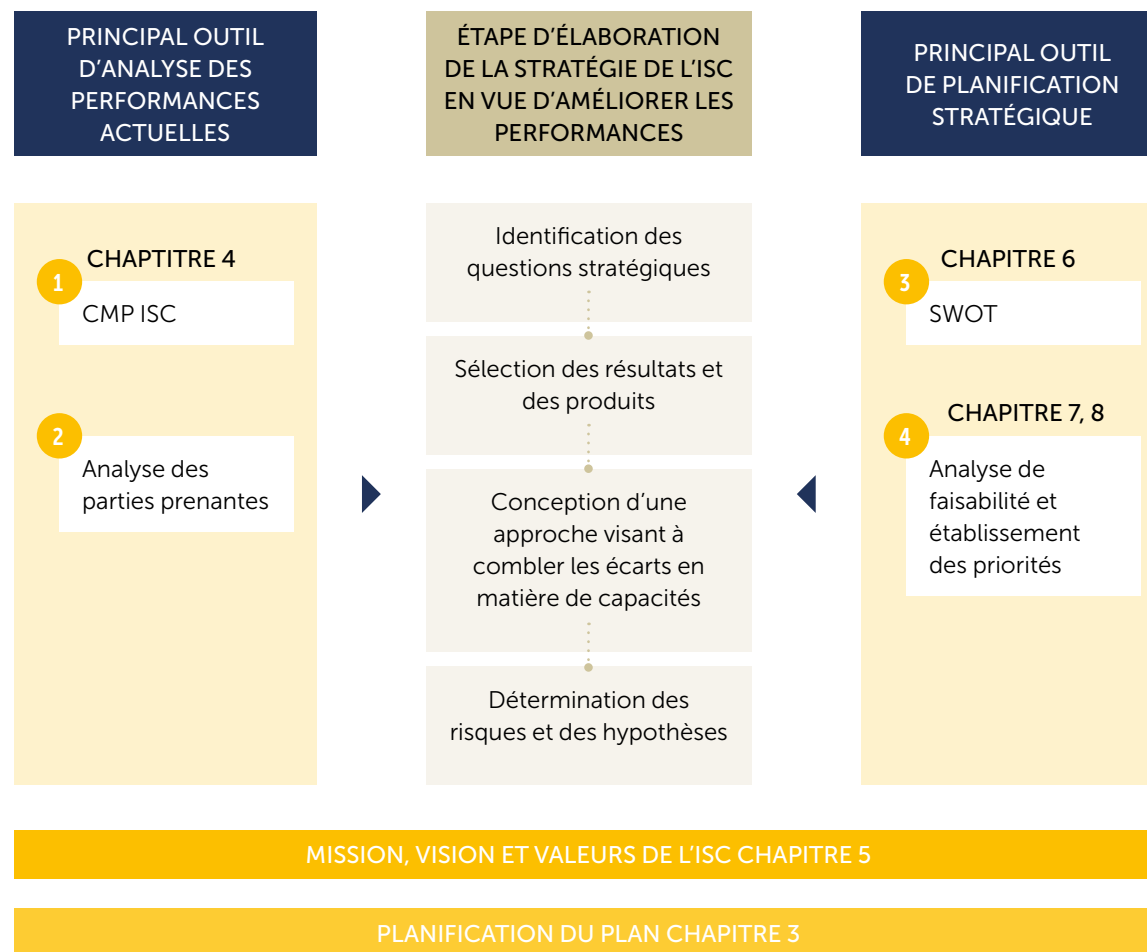
L'élaboration d'une stratégie solide sur la manière de remplir la mission et de se rapprocher de la vision de l'ISC nécessite un plan ferme pour guider l'effort (chapitre 3). Ce plan doit établir et fixer clairement des étapes, des rôles, des responsabilités et des calendriers concernant l'élaboration du document de plan stratégique. Il représente un accord explicite entre la direction de l'ISC et l'équipe chargée de préparer la stratégie de l'ISC sur le processus, le contenu attendu et le travail et les apports requis.

L'approche suggérée pour l'élaboration de la stratégie de l'ISC est décrite aux Chapitres 4 à 8. Cette approche repose sur le principe que la structure et la logique de la stratégie doivent suivre de près la chaîne de valeur du Cadre de gestion stratégique de l'ISC.

Conformément au CGSI, la stratégie de l'ISC doit être structurée autour d'un cadre logique, en distinguant les résultats souhaités et les changements de performance au niveau de l'impact, des résultats, des produits et des capacités. Pour définir et sélectionner ces changements, l'équipe de planification stratégique de l'ISC doit s'appuyer sur des informations provenant de plusieurs outils et cadres analytiques (figure B.1).

Tout d'abord, l'ISC doit avoir une compréhension approfondie de ses performances actuelles. À cette fin, elle devrait d'abord appliquer deux outils analytiques, à savoir une évaluation du CMP d'ISC et une analyse des parties prenantes (Chapitre 4). La stratégie de l'ISC devrait être guidée par la poursuite de sa mission et de sa vision et encadrée par les valeurs que l'ISC a utilisées comme principes de

FIGURE B.1 Principales étapes de l'élaboration de la stratégie de l'ISC et des outils d'analyse correspondants



base (Chapitre 5). La nécessité de réviser, voire de formuler de toutes pièces la vision, la mission et les valeurs de l'ISC émanera de l'analyse de la performance actuelle. La vision et la mission de l'ISC dicteront l'orientation générale de la stratégie. Ils influenceront également l'identification des questions stratégiques clés qu'elle souhaite aborder au cours de la période stratégique à venir. Le Chapitre 6 traite de la manière d'utiliser une analyse des FFPM pour se mettre d'accord sur ces questions stratégiques essentielles.

Une fois que la performance a été évaluée et qu'il y a accord sur la vision, la mission, les valeurs et les questions stratégiques choisies par l'ISC, il faut passer à la phase de planification prospective pour préparer le projet de cadre de résultats du plan stratégique (Chapitre 7). À cette fin, l'ISC devra déterminer les résultats escomptés au niveau des résultats auxquels l'ISC cherchera à contribuer dans sa stratégie, en lien avec les questions stratégiques qu'elle a choisies. Pour chaque résultat, elle examinera ensuite quels sont les résultats essentiels ou les produits, tels que l'opportunité, la couverture ou la qualité de ses divers audits, ainsi que les contrôles juridictionnels potentiels et autres travaux essentiels, qui sont les mieux adaptés pour faciliter la réalisation du résultat sélectionné. Pour chaque produit, la stratégie

précisera ensuite le niveau actuel et le niveau souhaité des capacités et des compétences nécessaires. Pour combler les lacunes dans les capacités actuelles, la stratégie devra définir le plan d'action général au cours de la période de gestion stratégique.

La sélection des résultats et des produits, ainsi que la spécification de l'approche à adopter pour combler les lacunes en matière de capacités, seront déterminées par une analyse de faisabilité et un exercice d'établissement des priorités (Chapitre 8). L'analyse des FFPM et l'analyse de faisabilité contribueront toutes deux à l'identification des hypothèses et des risques, qui sous-tendront le cadre de résultats final de la stratégie de l'ISC. Pour mener à bien l'exercice de planification stratégique, il sera nécessaire de procéder à des consultations internes et externes et à des actions de sensibilisation.

Bien que toutes les étapes de l'élaboration de la stratégie de l'ISC soient présentées de manière séquentielle, le processus sera largement itératif. Cette itération est un élément essentiel et nécessaire visant à affiner continuellement la version finale de la stratégie par une analyse critique et une discussion.

POUR GARANTIR LA QUALITÉ DU PLAN  
STRATÉGIQUE ET MAINTENIR UN PROCESSUS  
DE RÉDACTION EFFICACE, IL EST FORTEMENT  
RECOMMANDÉ DE COMMENCER PAR  
PRÉPARER UN PLAN DE PROJET POUR GUIDER  
L'ÉLABORATION DU DOCUMENT. CETTE ÉTAPE  
EST ÉGALEMENT CONNUE SOUS LE NOM  
DE PLANIFICATION DU PLAN.

## LE CHAPITRE 3 EN UN COUP D'ŒIL

## Points clés d'apprentissage



- Un plan de projet qui décrit les principales étapes d'élaboration de la stratégie de l'ISC est un outil important pour garantir un processus efficace, efficient et inclusif.
- Le plan de projet doit préciser :
  - Le but et le contexte de l'élaboration du plan stratégique ;
  - La durée souhaitée du plan
  - Principales activités, délais et responsabilités pour l'élaboration de la stratégie
  - Des mécanismes pour assurer le contrôle de la qualité ;
  - Les principales parties prenantes internes et externes à consulter dans le cadre du processus.
- Une équipe de planification stratégique (PS) devrait être constituée et chargée d'élaborer la stratégie de l'ISC.
- L'équipe de planification stratégique devrait soit inclure le Chef de l'ISC ou des membres de l'équipe de direction de l'ISC, soit au minimum assurer des consultations régulières avec ces derniers.
- L'élaboration de la stratégie de l'ISC comporte cinq étapes principales :
  - Une évaluation de la performance actuelle de l'ISC en utilisant le CMP d'ISC ;
  - Une analyse des points de vue et des attentes des parties prenantes ;
  - L'élaboration du cadre de résultats de la stratégie et d'autres éléments clés du plan ;
  - Examen et finalisation pour assurer la qualité et la cohérence du document ;
  - Étape de communication et de sensibilisation.

Principales étapes du processus à suivre :  
Scénario « Faire le minimum » pour les  
ISC moins expérimentées

- Décidez de la composition de l'équipe de PS.
- Préparer un bref plan de projet, couvrant les principales sections, en commençant par noter la date souhaitée pour la finalisation du plan stratégique et en remontant le calendrier de chaque étape à partir de là.
- Une fois que vous avez étudié le processus d'élaboration du plan stratégique plus en détail et que vous avez pris une décision sur les éléments à inclure ou non, ajustez le plan de projet en conséquence, y compris les étapes détaillées du processus.
- Attribuez des rôles et des responsabilités par étape ainsi qu'un chef d'équipe pour l'équipe de PS.
- Présentez et confirmez le plan de projet avec le Chef de l'ISC.

Autres étapes du processus à suivre : Scénario  
avancé pour les ISC plus expérimentées

- Assurez-vous que le plan de projet reflète l'expérience acquise lors des exercices de planification stratégique précédents - par exemple, une planification réaliste des différentes étapes du processus, l'inclusion de tous les éléments et activités qui ont été omis la dernière fois et que vous jugez maintenant nécessaires.

L'élaboration d'un plan stratégique peut être un exercice complexe impliquant différents acteurs et différentes étapes. Pour garantir la qualité du plan stratégique et maintenir un processus de rédaction efficace, il est fortement recommandé de commencer par préparer un plan de projet pour guider l'élaboration du document. Cette étape est également connue sous le nom de planification du plan. Une ISC qui se lance dans un exercice de planification stratégique sans le planifier correctement court le risque de livrer un produit de faible qualité avec une appropriation limitée. L'absence de planification initiale suffisante augmenterait également le risque de se perdre dans le processus et de ne jamais terminer le travail. La planification du plan traduit le principe de « garder la situation gérable » en action et oblige ceux qui rédigent le plan à prendre systématiquement en considération leurs ressources et leurs capacités. Comme la planification du plan comprend la définition des rôles et des responsabilités ainsi que l'identification des principales parties prenantes internes et externes à prendre en compte dans le processus, c'est également un moyen de s'assurer que le principe « être inclusif » est respecté. Enfin, la planification du plan est un excellent outil pour garantir l'engagement et l'implication des dirigeants des ISC dans le processus.

Le stade de la planification du plan est également le moment où l'ISC doit décider de la formation d'une **équipe de Planification stratégique (équipe de PS)**. Cette équipe de PS devrait être composée du personnel de l'ISC qui a la responsabilité principale de l'élaboration de la stratégie de l'ISC.

Le processus d'élaboration du nouveau plan stratégique doit être lancé bien à l'avance. En règle générale, cela devrait se faire au début de la dernière année de la durée du plan stratégique sortant. En effet, certains des apports nécessaires à la nouvelle stratégie, notamment l'évaluation de la performance actuelle, prennent un temps considérable. En cas d'ajustement à mi-parcours ou autre d'un plan stratégique existant, il est tout aussi important de prévoir suffisamment de temps pour faire le point sur les progrès accomplis avant d'apporter les révisions nécessaires.

Ce chapitre traitera le processus d'élaboration d'un plan stratégique comme un **projet** et fera référence au plan initial comme le **plan de projet** concernant l'élaboration de la stratégie. Il présentera d'abord les principales sections de ce plan de projet (figure 3.1) et les expliquera ensuite plus en détail.

**FIGURE 3.1** Principales sections d'un plan de projet pour l'élaboration de la stratégie de l'ISC

1 Objectif et contexte	2 Période de planification stratégique	3 Activités, rôles et responsabilisations	4 Parties prenantes clés
<ul style="list-style-type: none"> <li>Justification</li> <li>Plan stratégique actuel</li> <li>Récents changements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En général trois à cinq ans</li> <li>Plus la durée est importante, plus il est nécessaire de prévoir un mécanisme de révision en cours d'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales étapes du processus</li> <li>Qui fait quoi</li> <li>Calendrier</li> <li>Mécanismes permettant de garantir la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interne (personnel de ISC)</li> <li>Parties prenantes externes</li> </ul>

### 3.1 | OBJECTIF ET CONTEXTE

Comme le projet vise à développer un plan stratégique pour une ISC, le but principal du projet est de s'assurer qu'il existe un bon processus de planification organisationnelle qui permettra la production d'un plan stratégique de haute qualité pour l'ISC. Par conséquent, ce point de départ est également un excellent endroit pour réfléchir aux attentes de l'ISC vis-à-vis du processus de planification stratégique et à ce qu'elle espère réaliser grâce à celui-ci.

L'objectif déclaré du projet devrait préciser les qualités que le plan stratégique devrait posséder. Celles-ci devraient, au mieux, refléter les principes de gestion stratégique exposés au chapitre précédent. Le plan stratégique devrait être gérable et donc donner la priorité aux questions les plus urgentes. Il devrait être inclusif et tenir compte des attentes des parties prenantes. Il devrait être axé sur des résultats durables qui renforcent les activités principales de l'ISC. Il devrait viser à transformer l'ISC en une organisation qui donne l'exemple par son professionnalisme, sa responsabilité, son ouverture et sa transparence. Il doit représenter la vision et les engagements du Chef de l'ISC. Enfin, il devrait accorder l'attention nécessaire à la gestion du processus de changement nécessaire pour atteindre tous ses objectifs.

Cette section devrait également fournir la justification et le contexte qui ont motivé l'exercice de planification stratégique. Elle devrait décrire brièvement l'état actuel du processus de gestion stratégique de l'ISC en question. Le plan stratégique actuel arrive-t-il à son terme ? Si oui, quels enseignements peut-on tirer de sa mise en œuvre ? Quelle est la base du prochain plan stratégique ? S'il s'agit du premier plan stratégique que l'ISC élabore, qu'est-ce qui a conduit à cette décision ? La section doit refléter tout changement dans l'ISC ou son environnement institutionnel qui nécessite des changements stratégiques dans le travail de l'ISC. La pandémie COVID-19, par exemple, a été un facteur externe majeur pour les ISC qui ont dû réfléchir et réviser leur orientation stratégique afin de mieux répondre à la pandémie et à ses défis. D'autres circonstances, telles qu'un

changement de leadership de l'ISC, du cadre juridique de l'ISC ou des changements importants dans les systèmes de gestion des finances publiques, peuvent également motiver une révision du plan stratégique, même avant la fin du plan actuel. Dans certains cas, des progrès minimes par rapport à un plan stratégique existant peuvent être un signe fort du manque de réalisme de ce dernier et de son incapacité à servir son objectif d'orienter l'amélioration de la performance de l'ISC.

### 3.2 | PÉRIODE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Cette section pourrait s'attarder sur les différentes options dont dispose l'ISC concernant la durée de son plan stratégique et les considérations relatives à la décision sur la durée. Bien qu'il n'y ait pas de normes établies, la majorité des plans stratégiques des ISC ont une durée de trois à dix ans. Comme la planification stratégique implique une réflexion stratégique à long terme, il est recommandé qu'un plan stratégique de l'ISC couvre une période d'environ trois à cinq ans. Les plans stratégiques triennaux ne sont pas rares et peuvent constituer une bonne option dans une situation où le degré d'incertitude est élevé dans l'environnement extérieur actuel, par exemple, en raison d'une crise financière, d'une catastrophe naturelle ou d'une pandémie. D'autre part, la durée plus limitée d'un plan stratégique triennal peut également limiter le niveau d'ambition et la possibilité de voir se produire un véritable changement de performance. Les ISC utilisent généralement des plans stratégiques quinquennaux. Les plans stratégiques d'une durée de sept, voire dix ans, comportent un degré plus élevé de risque et d'incertitude pour l'avenir, car il est difficile de prévoir avec une certaine précision l'avenir, même à une telle échéance. Par conséquent, il est fortement suggéré d'intégrer des dispositions pour l'évaluation et l'ajustement réguliers des plans stratégiques de plus longue durée, afin de garantir leur pertinence et de permettre une certaine souplesse dans le développement des performances. Bien qu'en général le processus d'élaboration et

d'ajustement de la stratégie de l'ISC doit être le même, le Chapitre 15 du présent manuel traite de certaines spécificités des révisions à mi-parcours des plans stratégiques à garder à l'esprit.

Il peut y avoir d'autres facteurs qui influencent la périodicité idéale des plans stratégiques. Parfois, l'alignement de la période de planification stratégique sur le mandat du Chef de l'ISC ou sur les plans de développement nationaux peut être une option. Comme le plan stratégique nécessitera des ressources pour être mis en œuvre, dans certains cas, l'alignement sur le cycle de financement du gouvernement ou d'un donateur clé peut être utile. Un autre facteur potentiel pour expliquer la nécessité d'un nouveau plan stratégique beaucoup plus tôt que prévu peut être la perception de la probabilité d'un changement fondamental dans un avenir prévisible. Par exemple, la promulgation prochaine d'un nouveau cadre juridique pour l'ISC, ou des réformes de grande envergure de la GFP peuvent fournir des raisons pour modifier la durée de la période de planification stratégique. Enfin, dans certains cas, l'ISC peut choisir ou être tenue de suivre les procédures et réglementations standard de l'administration publique et peut avoir moins de liberté pour fixer ses propres paramètres sur la durée du plan stratégique.

### 3.3 | RÔLES ET RESPONSABILITÉS CONCERNANT L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

Dans cette section, les différents rôles et responsabilités de tous les acteurs impliqués dans le processus de planification stratégique doivent être clairement définis et attribués. La planification stratégique étant une responsabilité cruciale de la direction, conformément au principe de gestion stratégique de l'ISC qui consiste à engager les dirigeants de l'ISC, le Chef de l'ISC doit diriger l'équipe de PS désignée pour effectuer le travail ou, du moins, interagir régulièrement avec elle.

En fonction de sa taille, une ISC peut disposer d'une unité ou d'un département dédié à la planification stratégique, qui joue généralement un rôle essentiel dans le processus. Il est cependant souvent nécessaire d'impliquer également d'autres personnes de l'organisation, par exemple des représentants des différentes unités de contrôle primaire et d'autres unités fonctionnelles des ISC. L'équipe de PS devrait idéalement comprendre des membres de la direction qui ont des pouvoirs de décision au sein de l'ISC. Sinon, elle devrait mettre en place des mécanismes d'interaction régulière avec le Chef de l'ISC pour assurer le bon déroulement du processus d'élaboration de la stratégie.

Le Chef de l'ISC devrait être le responsable du processus de planification stratégique et pourrait nommer un coordinateur de l'équipe à un niveau plus opérationnel pour l'aider à coordonner toutes les activités liées au développement du plan stratégique. En fonction du degré d'implication des dirigeants de l'ISC et de leurs préférences, il peut nommer un chef d'équipe. Cette personne devrait avoir la responsabilité générale de superviser le processus, d'assurer la relation avec les dirigeants de l'ISC et de veiller à ce que les délais et les exigences de qualité de la stratégie soient respectés.



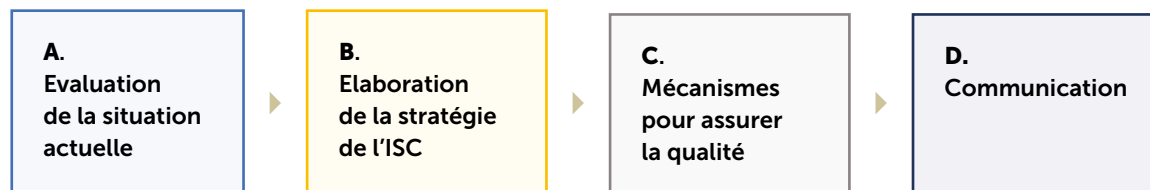
Il est également recommandé d'inclure des membres de l'équipe dirigeante de l'ISC en charge des domaines fonctionnels et des représentants de différents niveaux de l'ISC. Pour que le processus reste inclusif, l'équipe de PS doit s'efforcer d'assurer l'équilibre entre les sexes et prendre des dispositions pour consulter le point focal de l'ISC pour l'égalité des sexes, s'il existe. Toutefois, la taille de l'équipe de PS doit être en corrélation avec la taille de l'ISC. Dans le cas des petites ISC, il pourrait s'agir d'une petite équipe de trois ou quatre personnes, dans le cas des très grandes ISC, il pourrait s'agir d'une équipe étendue. Si la taille de l'équipe semble trop lourde, l'ISC peut envisager de constituer une équipe de base plus petite et une équipe plus grande pour garantir l'appropriation et la participation de toutes les parties prenantes clés. L'ISC peut également décider de faire appel à un expert externe pour conseiller l'équipe de planification stratégique. En faisant appel à un expert externe, il est important de s'assurer que l'ISC reste propriétaire et décideuse de l'élaboration de la stratégie.

Le processus d'élaboration de la stratégie comporte environ quatre étapes clés. Les rôles et responsabilités devront être définis pour chacune d'entre elles. Souvent, les plans de projet spécifieront des activités plus détaillées, ainsi que des calendriers pour chaque étape.

## A Évaluation de la situation actuelle

L'évaluation de la situation actuelle est la première étape de l'élaboration d'un plan stratégique. L'approche suggérée dans ce manuel et décrite dans le chapitre suivant, couvre une évaluation de la performance actuelle en utilisant le cadre du CMP d'ISC, ainsi qu'une analyse des points de vue et des attentes des parties prenantes comme activités principales de cette étape. En fonction du contexte spécifique de l'ISC, l'équipe de PS peut choisir une autre approche pour réaliser cette étape. Bien que l'équipe de PS doive avoir la responsabilité globale de la gestion de cette étape, le travail proprement dit pourrait être délégué à une équipe de niveau plus fonctionnel, avec des responsabilités de supervision au sein de l'équipe de PS. Si une ISC décide d'utiliser l'outil CMP d'ISC pour évaluer la situation actuelle, le document CMP d'ISC fournit des conseils détaillés sur la manière de concevoir l'approche et le processus. L'équipe de PS peut également décider d'acquérir une plus grande compétence dans la méthodologie en participant à un cours de formation. La section sur les rôles et responsabilités doit mentionner ces étapes. Une ISC peut également décider de sous-traiter (une partie de) ce travail à des prestataires de services externes. Par exemple, une agence de médias ou de relations publiques peut être une option appropriée pour effectuer une analyse des points de vue et des attentes des parties prenantes externes à l'ISC.

FIGURE 3.2 Key stages of the strategy development process



## B Élaboration de la stratégie de l'ISC

Sur la base de l'analyse de la situation actuelle, l'équipe de PS devra convenir d'un processus détaillé pour élaborer la stratégie de l'ISC. L'équipe de PS est chargée de coordonner les contributions recueillies auprès de différentes sources au cours du processus d'élaboration et de veiller à ce que le projet final reflète correctement toutes les discussions stratégiques. Cela impliquera généralement l'analyse et l'accord sur les questions stratégiques clés et plusieurs itérations du projet de cadre de résultats (impact-réalisations-produits-capacités) sur la base de consultations internes avec le personnel de l'ISC et du retour d'information et de l'approbation des dirigeants de l'ISC. Des éléments supplémentaires, tels que la mesure de performance du cadre de résultats, devront également être convenus. Ce n'est qu'alors que le document proprement dit pourra être rédigé. L'élaboration exige des compétences en matière de rédaction et de communication. La rédaction du document lui-même devrait être la meilleure pour garantir un document cohérent et stylistiquement homogène. Cette personne peut être un membre de l'équipe de PS, une autre personne de l'ISC ou une personne extérieure. Le Chef de l'ISC est généralement responsable de l'approbation du plan stratégique de l'ISC. Si d'autres approbations sont nécessaires en vertu du mandat de l'ISC, l'équipe de PS doit déterminer le calendrier et la procédure à suivre pour obtenir toutes les approbations requises. Le plan de projet doit comprendre une étape importante correspondante.

## C Mécanismes pour assurer la qualité

Seuls un processus de PS et des documents de PS de haute qualité jouiront d'une crédibilité auprès des parties prenantes, seront mis en œuvre de manière cohérente et seront dotés de l'appropriation nécessaire. C'est pourquoi il est essentiel de disposer de mécanismes permettant d'assurer la qualité. Certains des mécanismes de contrôle de la qualité comprennent la mise en place d'une équipe de PS qui possède les compétences requises pour diriger le processus, l'examen des exigences en matière de meilleures pratiques pour

l'élaboration de la stratégie et leur intégration dans le processus d'élaboration de la stratégie de l'ISC. L'équipe de PS pourrait également utiliser des listes de contrôle pour examiner son propre travail ou examiner le travail des autres. L'ISC peut également envisager des mécanismes d'assurance qualité comme le recours à un collègue très expérimenté, à un pair ou à un examen externe de la stratégie, pour assurer la qualité du processus et des documents de la PS. Un tel retour d'information externe et indépendant peut également être demandé après des étapes clés du processus de développement de la stratégie. Un examen final du projet de stratégie axé sur la cohérence est également souhaitable.

## D Communication

Le document du plan stratégique d'une ISC est un outil de communication essentiel pour l'intention stratégique de l'ISC. L'équipe de PS est chargée de déterminer comment commercialiser et communiquer le plan aux parties prenantes internes et externes clés. L'équipe de PS peut choisir de déléguer cette responsabilité à des équipes ou des personnes plus spécialisées au sein de l'ISC. L'équipe de PS doit néanmoins continuer à coordonner ce processus pour s'assurer que les principaux messages sont communiqués de manière appropriée. De nombreuses ISC choisissent également d'utiliser différents types de médias, y compris les médias sociaux pour le marketing et la communication du plan.

### 3.4 | PRINCIPALES PARTIES PRENANTES ET PROCESSUS DE CONSULTATION

Le plan stratégique doit être à la fois pertinent et réalisable. Par conséquent, il est fortement recommandé que, dans le cadre de l'évaluation de sa situation actuelle, l'ISC suive un large processus consultatif pour son élaboration. Le plan de projet pour le développement du plan stratégique de l'ISC devrait inclure une vue d'ensemble de haut niveau des principales parties prenantes externes et internes, que l'équipe de PS juge cruciales d'être consultées et tenues informées du processus. Une discussion approfondie des principales parties prenantes possibles de l'ISC figure au Chapitre 4.2 du présent manuel. Comme le montrent les chapitres suivants de cette partie du manuel, le processus de consultation devrait au moins couvrir les points suivants :

- Consultation initiale avec le Chef de l'ISC et l'équipe de direction ;
- Consultation avec le personnel ou les représentants de l'ISC, dans le cadre du processus d'analyse des parties prenantes ;
- Consultation des principales parties prenantes externes sur leurs points de vue et leurs attentes, dans le cadre du processus d'analyse des parties prenantes ;
- Consultation avec le Chef de l'ISC et l'équipe de direction sur les déclarations de vision, de mission et de valeurs, ainsi que sur les résultats de l'analyse de la situation actuelle de l'ISC ;
- Présentation et consultation du projet de cadre de résultats au Chef de l'ISC et à l'équipe de direction ;
- Présentation du projet de stratégie de l'ISC au Chef de l'ISC et à l'équipe de direction et intégration des commentaires ;
- Présentation du projet de stratégie finale de l'ISC au personnel de l'ISC ;
- Présentation et sensibilisation au document finalisé auprès des parties prenantes externes et par les canaux appropriés (communiqués de presse, conférences de presse, etc.).

### 3.5 | ÉLABORATION DU PLAN DE PROJET

Le plan de projet détaille chaque étape du processus de planification stratégique, les ressources nécessaires, les étapes du processus, les délais et les résultats attendus à chaque étape. Le tableau 3.1 présente un exemple de la manière dont une telle planification peut se présenter pour certaines des étapes clés examinées.

L'équipe de PS peut décider de fixer des étapes importantes à un niveau plus détaillé si elle trouve cela plus pratique pour planifier et suivre le processus d'élaboration de la stratégie. L'équipe de PS peut également décider de mener certains des processus en parallèle. L'expérience des ISC montre que le processus global, du début à la production du document final du plan stratégique dans sa forme définitive, prend de 9 à 12 mois. L'étape d'évaluation du CMP d'ISC est généralement l'activité qui prend le plus de temps dans ce processus. Il est donc fondamental d'y consacrer des ressources suffisantes, afin de ne pas ralentir les étapes ultérieures.

Après avoir élaboré un plan de projet pour le développement de la stratégie, l'équipe de PS peut envisager d'utiliser une liste de contrôle pour examiner le plan de projet.

#### ENCADRÉ 3.1

##### LISTE DE CONTRÔLE POUR L'ÉVALUATION DU PLAN DE PROJET

- **Est-il réaliste ?** L'équipe de PS pourra-t-elle atteindre les objectifs fixés dans les délais et avec les ressources prévues ? De plus, est-il réaliste de s'attendre à ce que les ressources indiquées soient mises à la disposition de l'équipe de PS ?
- **Est-il complet ?** Est-ce qu'il détaille toutes les étapes et les tâches requises dans le processus ?
- **Les tâches sont-elles séquencées de façon logique ?** Surtout si une étape dépend des résultats de l'étape précédente.
- **Les techniques énoncées sont-elles appropriées pour le produit envisagé ?** Les ressources estimées sont-elles suffisantes pour mener à bien l'étape ?
- **Les délais, les responsabilités et les résultats attendus de chaque étape (objectifs) sont-ils clairement définis ?** Y a-t-il de la place pour la flexibilité ?
- **Le plan dans son ensemble aidera-t-il l'ISC à atteindre le produit final, c'est-à-dire un document de plan stratégique ?**
- **Prévoit-il une large participation des parties prenante ?**
- **Définit-il clairement les mécanismes de contrôle et d'assurance de la qualité pour garantir l'exactitude des informations et le respect des processus, ce qui permet d'obtenir un plan stratégique de haute qualité ?**

TABLEAU 3.1 Aperçu du plan de projet

Quoi ?	Résultat ?	Comment ?	Qui ?	Quand ? Période et durée
<b>Analyse de la situation actuelle</b>	Rapport sur les performances actuelles de l'ISC, examiné de manière indépendante, holistique et fondé sur des données probantes	Réalisation du CMP d'ISC sous la forme d'une auto-évaluation, d'une évaluation par les pairs ou d'une évaluation externe, ou d'une combinaison de celles-ci Examen indépendant sur le respect de la méthodologie du CMP d'ISC	Équipe d'évaluation du CMP d'ISC, examinateur indépendant	Environ 9 à 12 mois avant la date prévue pour la nouvelle stratégie Prend environ 6 mois
<b>Analyse des parties prenantes</b>	Compréhension documentée des principales parties prenantes internes et externes, de leurs perceptions et attentes actuelles à l'égard de l'ISC et de leur rôle dans l'élaboration de la stratégie	Analyse des parties prenantes selon l'approche en quatre étapes	Équipe de PS, personnel de l'ISC responsable de la communication	Environ 6 mois avant l'échéance de la stratégie des ISC
<b>Élaboration de la stratégie de l'ISC</b>	Un plan stratégique identifiant un cadre de résultats clair et des stratégies pour améliorer la performance	Analyse des FFPM pour identifier les questions stratégiques Définition d'un cadre de résultats : Impact, résultats, produits Identification des lacunes en matière de capacités et stratégies pour y remédier Établissement des priorités et analyse de faisabilité Consulter le projet de cadre de résultats avec le reste de l'ISC Obtenir l'approbation du Chef de l'ISC	Équipe de PS	Environ 3 à 6 mois avant la date prévue pour la nouvelle stratégie Prend de 1 à 3 mois (sur la base du projet de rapport du CMP d'ISC)
<b>Finalisation de la stratégie</b>	Révision de la langue et de la conception, contrôles de cohérence	Le document final est prêt à être partagé en format numérique et imprimé	Équipe de PS, personnel de l'ISC responsable de la communication	Environ 6 à 8 semaines avant la date prévue pour la nouvelle stratégie Prends environ 2 à 4 semaines
<b>Communiquer la stratégie de l'ISC</b>	Sensibilisation et plaidoyer sur le nouveau plan stratégique	Réunions internes du personnel Communiqués de presse et engagement avec les principales parties prenantes externes	Dirigeants de l'ISC, personnel de l'ISC responsable de la communication	Dans le mois précédant et suivant l'approbation de la nouvelle stratégie

## LE CHAPITRE 4 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- Une évaluation des performances basée sur des preuves et utilisant la méthodologie de CMP d'ISC fournit la meilleure et la plus complète des approches pour une ISC qui souhaite savoir comment elle se situe par rapport aux ISSAI.
- Les conclusions du CMP d'ISC fournissent une analyse détaillée et riche des performances des principaux produits du travail de l'ISC (couverture de l'audit et du contrôle juridictionnel, qualité, opportunité et suivi, autres travaux de base) et des facteurs explicatifs de ces performances.
- Les conclusions du CMP d'ISC s'alignent facilement sur la chaîne de résultats décrite dans le cadre de gestion stratégique de l'ISC.
- Le processus du CMP d'ISC doit être soigneusement planifié et exécuté pour être couronné de succès.
- Il doit être compris, soutenu et hiérarchisé par le responsable de l'ISC.
- Une analyse des parties prenantes doit appréhender les résultats du CMP d'ISC en fournissant des informations sur ce que les principales parties prenantes internes et externes pensent et attendent de l'ISC.
- L'analyse des parties prenantes garantit que l'ISC peut choisir ses priorités qui sont pertinentes et importantes pour ses parties prenantes et permet ainsi sa contribution à l'environnement externe dans lequel elle opère.
- Pour réaliser l'analyse des parties prenantes, l'équipe de PS devra dresser la liste des parties prenantes internes et externes en fonction de leur pouvoir et de leur intérêt pour l'ISC, puis recueillir et analyser les opinions et les attentes d'une sélection d'entre elles.

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Décidez de l'application du CMP d'ISC. En fonction du degré de développement de l'ISC et de la disponibilité de la capacité d'évaluation interne et du soutien externe concernant l'évaluation, elle pourrait envisager une méthodologie plus simple et moins longue.
- Quelle que soit la méthodologie spécifique, il faut veiller à ce que l'approche de l'évaluation repose sur des informations et des preuves objectives et couvre de manière thématique les six principaux domaines du cadre de gestion de la performance des ISC.
- Établissez une carte et sélectionnez les cinq parties prenantes externes les plus importantes de l'ISC à partir desquelles vous pourrez obtenir des avis et des attentes, ce qui limitera les efforts. N'oubliez pas les parties prenantes internes !

### Autres étapes du processus à suivre : Scénario avancé pour les ISC plus expérimentées



- Appliquez le CMP d'ISC, en veillant à l'engagement des dirigeants de l'ISC et à la priorisation du processus à mener à bien dans un délai d'environ 6 mois
- Effectuez une cartographie et une analyse complètes des parties prenantes
- Considérez l'étape de la collecte des points de vue et des attentes des parties prenantes comme une occasion de positionner, de promouvoir et d'affirmer le rôle de l'ISC en tant qu'institution essentielle du secteur public

Avoir une compréhension approfondie de ses performances actuelles est une condition préalable à un plan stratégique solide. Elle permet à l'ISC d'identifier les principales forces et faiblesses et de comprendre les facteurs clés qui influencent la performance positives et négatives. L'évaluation de la situation actuelle de l'ISC fournit également des données de référence solides par rapport à laquelle elle peut suivre les progrès et faire rapport.

Pour évaluer la situation actuelle de l'ISC, deux perspectives différentes doivent être prises en compte. Premièrement, une analyse objective et fondée sur des preuves des performances et des capacités actuelles, qui reflète également l'environnement et la culture locale dans lesquels l'ISC opère (Section 4.1). Une telle évaluation garantit le réalisme du plan stratégique. Deuxièmement, l'évaluation de la situation actuelle comprend une analyse des points de vue et des attentes des parties prenantes de l'ISC - internes et externes (Section 4.2). Elle examine leur importance, leurs attentes, leur intérêt et leurs attitudes. Cette analyse des parties prenantes permettra à l'ISC d'élaborer une stratégie qui reste pertinente pour ses parties prenantes et qui est élaborée en tenant compte de leur soutien - ou de leur résistance - probable au processus de changement.

L'Annexe du présent chapitre contient un exemple d'évaluation qualitative des performances d'une ISC à l'aide de la méthodologie du CMP d'ISC, ainsi qu'une analyse des parties prenantes d'une ISC fictive, l'ISC de Norland. Cette étude de cas fictive se poursuit tout au long de l'Annexe pour chaque étape principale du processus de gestion stratégique de l'ISC.

*Il est à noter que ce chapitre s'écarte de la terminologie communément utilisée pour l'évaluation des besoins. Il se concentre uniquement sur l'évaluation de la situation actuelle de l'ISC. L'ISC ne peut déterminer ses besoins qu'une fois qu'elle a déterminé où elle veut en arriver en termes de performances souhaitées et qu'elle a fait des choix stratégiques quant à la manière d'y parvenir.*

## 4.1 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DES CAPACITÉS FONDÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES

### Caractéristiques et choix d'une méthode d'évaluation des performances

Divers approches, outils et cadres existent pour aider les ISC à évaluer leurs performances actuelles. Pour servir de base solide à la gestion stratégique, une évaluation des performances doit présenter les caractéristiques suivantes :

- Mesurer la performance par rapport à un ensemble de normes ou de critères de référence convenus, qui restent cohérents dans le temps ;
- Être fondée sur la collecte d'éléments probants fiables et pertinents, y compris l'examen des travaux d'audit et, le cas échéant, des contrôles juridictionnels ;
- Fournir une mesure de la performance à un moment donné ;
- Mesurer ce que l'ISC fait dans la pratique, et pas seulement ce qu'elle est censée faire en vertu des lois, normes et manuels, ou ce qu'elle a l'intention de faire à l'avenir ;
- Combiner des mesures quantitatives qui peuvent être suivies dans le temps avec des informations qualitatives qui saisissent les éléments essentiels qui ne sont pas faciles à exprimer en chiffres. Cette combinaison permet une compréhension globale de la performance.

L'outil proposé dans ce manuel est le Cadre de mesure de la performance des ISC<sup>9</sup> (CMP d'ISC). Le CMP d'ISC a été approuvé par l'INTO-SAI en 2016, comme étant l'outil préféré pour l'évaluation holistique des performances des ISC, car il présente toutes les caractéristiques mentionnées ci-dessus. Depuis lors, le CMP d'ISC s'est fermement établi comme la méthode d'évaluation de choix pour les ISC de toutes sortes, tant des pays développés que des pays en développe-

9 Pour plus d'informations sur le CMP d'ISC et des conseils spécifiques sur la façon de mener une évaluation de CMP d'ISC, veuillez consulter le site du CMP d'ISC sur la page web de l'IDI <http://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-pmf>.

ment. D'autres cadres et outils, par exemple une évaluation du plan stratégique de l'ISC, des rapports de performance de l'ISC ou des examens par les pairs, peuvent être utilisés, pour autant qu'ils répondent aux exigences essentielles d'une évaluation holistique et fondée sur des preuves des performances et des capacités. L'expérience, les antécédents, la confiance et le soutien disponible de l'ISC dans l'utilisation de ces outils et techniques devraient éclairer sa décision. Le reste de cette section fera référence au CMP d'ISC pour expliquer les détails de la réalisation d'une évaluation des performances, mais les informations sont pour la plupart transférables à d'autres méthodologies.

### Le Cadre de mesure de la performance des ISC

Le CMP d'ISC examine les capacités actuelles de l'ISC (professionnelles, organisationnelles et institutionnelles) et ses principaux produits, tels que les audits, par rapport aux normes internationales (principalement les ISSAI) et autres bonnes pratiques pertinentes. Il s'agit d'un cadre global de mesure des performances qui analyse la performance des ISC dans six domaines clés - Cadre institutionnel et juridique (A), Gouvernance interne et éthique (B), Normes, Processus et Résultats d'audit (C), Gestion financière, Actifs et Services de soutien (D), Ressources humaines et Développement professionnel (E) et Gestion des parties prenantes (F) (figure 5.1). Chaque domaine contient plusieurs indicateurs de performance (appelés ISC-1, ISC-2, etc.), qui sont ensuite décomposés en dimensions (allant de i à iv)

qui saisissent en détail un élément spécifique du travail de l'ISC. Par exemple, un indicateur du domaine A (Indépendance et cadre juridique) porte sur le mandat de l'ISC (ISC-2). Afin de saisir tous les aspects liés au mandat de l'ISC, l'indicateur comprend trois dimensions - (i) Mandat suffisamment large ; (ii) Accès à l'information, et (iii) Droit et obligation de rendre compte.

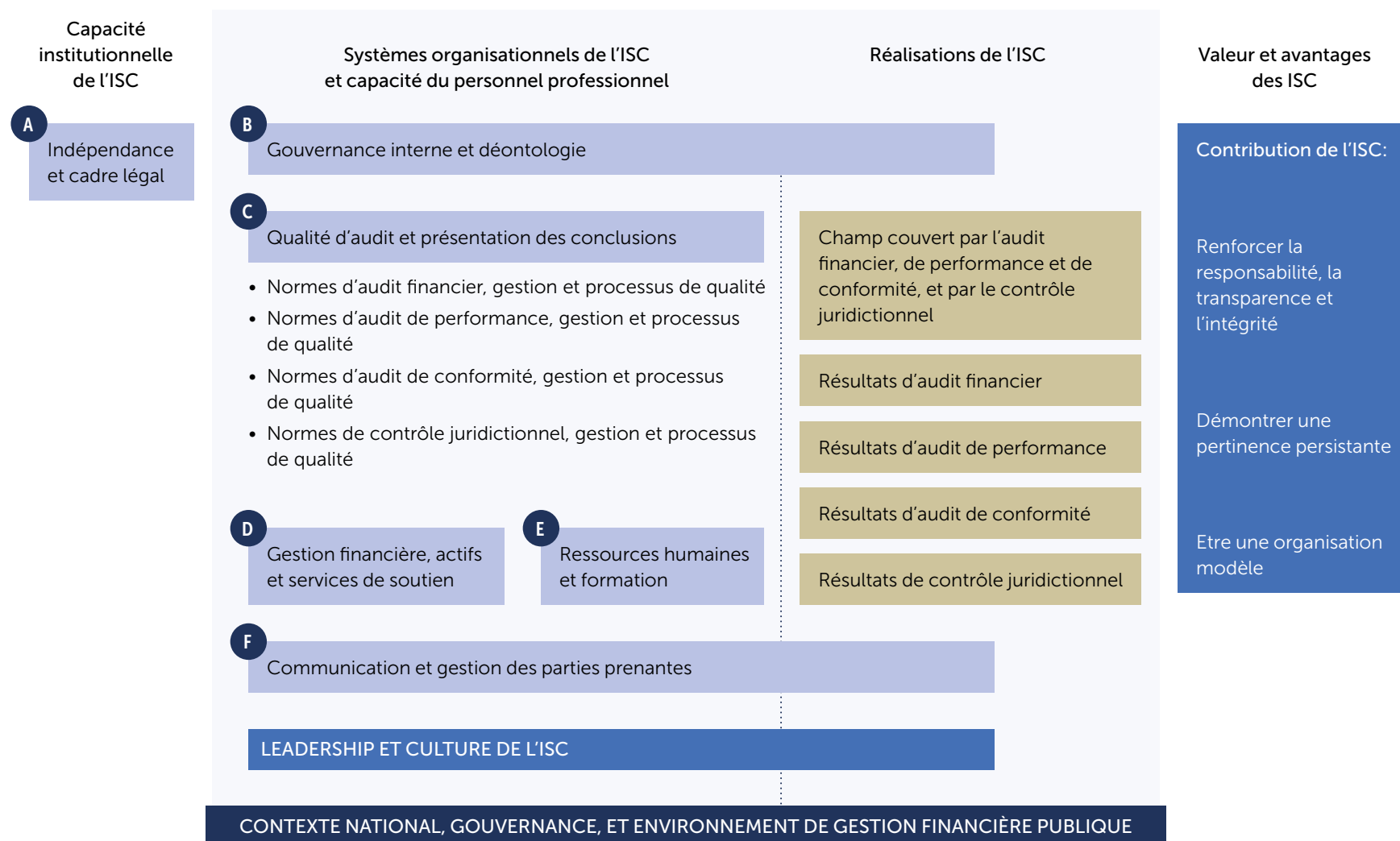
Il y a plusieurs avantages à réaliser une évaluation du CMP d'ISC par rapport à d'autres outils d'évaluation. Tout d'abord, les conclusions sont basées sur une méthodologie stricte qui exige des preuves, ce qui rend la fiabilité et l'objectivité des résultats particulièrement fortes. Un examen indépendant du rapport administré par l'IDI apporte un niveau supplémentaire de robustesse aux conclusions.

Deuxièmement, le CMP d'ISC utilise une approche de mesure objective, selon laquelle des notes objectives sont attribuées à un maximum de 25 indicateurs d'aspects de la performance de l'IDI, répartis en près de 80 notes de dimension. Les indicateurs et les notes permettent de suivre et de comparer facilement les progrès et les changements de performance entre les évaluations.

Troisièmement, le CMP d'ISC fournit non seulement une analyse riche et détaillée des capacités des ISC dans chacun de ses six domaines, mais contient également une évaluation qualitative des performances qui soutient grandement la planification stratégique.



FIGURE 4.1 Le Cadre de mesure de la performance des ISC



Une partie de cette évaluation est une analyse intégrée des forces et des faiblesses de l'ISC. Elle rend compte de la performance de l'ISC en termes de couverture, d'opportunité et de qualité des différents audits et contrôles juridictionnels effectués par l'ISC. Elle examine les causes profondes de ces faiblesses et la mesure dans laquelle elles sont sous le contrôle ou l'influence de l'ISC. Cette analyse est effectuée d'une manière structurée qui peut être facilement mise en relation avec les niveaux de résultats du CGSI (tableau 4.1). Par conséquent, les résultats du CMP d'ISC constituent un apport crucial pour la formulation de la stratégie. En outre, certains des indicateurs et dimensions peuvent être appliqués sur une base annuelle et peuvent donc être utilisés pour le suivi régulier des performances.

Enfin, le CMP d'ISC a sa raison d'être dans l'INTOSAI-P 12, les ISC apportant une valeur et des avantages aux citoyens. Par conséquent, une autre partie de l'évaluation qualitative conclut sur la contribution réelle de l'ISC aux objectifs de l'INTOSAI-P 12 en matière de transparence, de responsabilité et de bonne gouvernance dans le secteur

public. Bien que saisie à un niveau élevé et essentiellement basée sur des exemples, cette analyse comporte également des éléments utiles pour la planification stratégique. Elle fournit une indication de la performance actuelle de l'ISC au niveau des résultats - les changements souhaités dans l'environnement externe de l'ISC qu'elle vise à influencer par ses audits, ses contrôles juridictionnels et autres travaux de base.

**TABLE 4.1** Cartographie des domaines du CGSI par rapport aux indicateurs du CMP d'ISC (ISC-1 à ISC-25) et aux dimensions (i-iv)

Domaine du CGSI	Domaine, indicateur et dimension du CMP d'ISC correspondante (selon la version d'approbation de 2016)
<b>Capacités</b>	
Capacité institutionnelle	Domaine A : Indépendance et cadre juridique ISC-1, ISC-2
Capacité organisationnelle	Domaine B : Gouvernance interne et éthique (ISC-3, ISC-4, ISC-5, ISC-6, SAI-7) Domaine C : Qualité des audits et rapports (ISC-9 (i), ISC-12 (i), ISC-15 (i), ISC-18 (i)) Domaine D : Gestion financière, actifs et services de soutien (ISC-21)
Capacité professionnelle	Domaine C : Qualité de l'audit et rapports, ISC 9 (ii), ISC-12 (ii), ISC-15 (ii), SAI 18 (ii) Domaine E : Ressources humaines et développement professionnel (ISC-22, ISC-23)
<b>Produits</b>	
Résultats des audits et des contrôles juridictionnels (couverture, délais, qualité, suivi des ISC)	Domaine C : Qualité des audits et des rapports SAI-8 (couverture) ISC-10 (iii), ISC-13 (iii), ISC-16 (iii), ISC-19 (iii) (Évaluation des éléments probants et communication des résultats des audits) ISC 11, 14, 17, 20 (Respect des délais et publication)
Rapport de responsabilité	Domaine B : Gouvernance interne et éthique, ISC-3 (iv)
Collaboration des ISC avec les parties prenantes	Domaine F : Communication et gestion des parties prenantes (ISC-24, ISC-25)

### LES CONCLUSIONS DE L'ISC DE NORLAND SUR LE CMP D'ISC

- Bonne couverture et respect des délais pour tous les types d'audit, mais faiblesses dans la planification et la sélection des audits
- Problèmes de qualité importants pour l'audit financier et l'audit de conformité, en raison du manque de formation et des faiblesses de la gestion de la qualité
- Une pratique d'audit de performance modeste mais solide
- Des pratiques de suivi variables, motivées par l'expérience et l'intérêt externe pour certains types d'audit
- Des relations faibles mais en amélioration avec les parties prenantes externes

Pour en savoir plus, consultez l'Annexe du chapitre 4 !

## Processus d'évaluation du CMP d'ISC

La réalisation d'une évaluation de CMP d'ISC est un processus structuré autour de quatre phases clés (figure 4.2). Celles-ci sont brièvement décrites dans cette section, mais le document officiel décrivant le cadre du CMP d'ISC<sup>10</sup> et les directives d'appui préparées par l'IDI couvrent ces étapes de manière exhaustive.

- **La décision d'entreprendre une évaluation du CMP d'ISC** : La décision d'effectuer une évaluation du CMP d'ISC doit être prise à un haut niveau par le Chef de l'ISC. Cette exigence repose sur le principe que le CMP d'ISC est un outil d'évaluation volontaire et que le produit final, le Rapport de performance de l'ISC, est la propriété de l'ISC. Les dirigeants de l'ISC doivent également prendre en compte l'objectif et le calendrier de l'évaluation, l'approche d'évaluation à utiliser et la manière dont ils visent à partager les résultats à l'extérieur. La plupart des évaluations du CMP d'ISC sont entreprises dans le but explicite d'éclairer la planification stratégique ou de développement des capacités au sein de l'ISC. Néanmoins, les résultats peuvent également être utilisés pour le suivi et le contrôle des progrès. En général, il est recommandé de procéder à une évaluation du CMP d'ISC tous les cinq ans<sup>11</sup> et de chronométrer le processus au cours de la dernière année de la période de planification stratégique, de sorte que les résultats puissent être utilisés à temps pour la rédaction d'un nouveau plan stratégique. L'évaluation du CMP d'ISC peut être réalisée sous la forme d'une auto-évaluation par les pairs ou d'une évaluation externe, ou d'une combinaison de ces approches. La décision dépend des besoins et des capacités de l'ISC. Dans l'esprit et les attentes de l'INTOSAI-P 12 et des ISC, qui donnent l'exemple en matière de transparence et de responsabilité, l'ISC doit envisager sérieusement de publier au moins un résumé des résultats de l'évaluation.

FIGURE 4.2 Phases clés du processus d'évaluation du CMP d'ISC



- **Planification de l'évaluation** : Les décisions clés concernant l'objectif, l'approche, la composition de l'équipe et le calendrier de l'évaluation doivent être documentées dans les TdR<sup>12</sup> de l'évaluation. Les TdR doivent être préparés par l'équipe d'évaluation et convenu avec le Chef de l'ISC. Les TdR doivent également permettre à l'ISC et à l'équipe d'évaluation de se comprendre mutuellement sur ce que l'ISC peut attendre et sur la manière dont elle doit contribuer à faciliter l'évaluation. L'équipe d'évaluation du CMP d'ISC doit être dirigée par un chef d'équipe chargé de l'analyse qualitative et du contrôle de la qualité. Dans l'ensemble, l'équipe devrait au mieux être composée de membres qui ont une bonne connaissance des différents flux d'audit réalisés par l'ISC, ainsi que des fonctions de soutien telles que les ressources humaines (RH), les technologies de l'information (TI) et les processus organisationnels. Pour les ISC exerçant des fonctions de contrôle juridictionnel, un membre de l'équipe doit posséder une connaissance approfondie de ceux qui doivent appliquer la méthodologie. Il est essentiel que les membres de l'équipe aient une connaissance suffisante du cadre et de la méthodologie du CMP d'ISC. Le processus d'évaluation requiert une bonne dose de compétences analytiques et une capacité à synthétiser les informations. Il requiert également des compétences en communication et la capacité de rédiger.

<sup>10</sup> Disponible à l'adresse suivante : <https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/sai-pmf/426-sai-pmf-2016-english/file>

<sup>11</sup> Lorsqu'un plan stratégique couvre une période plus longue de plus de cinq ans, l'ISC peut envisager de réaliser une évaluation du CMP d'ISC dans le cadre de l'examen à mi-parcours du plan stratégique.

<sup>12</sup> L'équipe de CMP d'ISC de l'IDI tient à jour une page web complète avec des documents méthodologiques, des conseils et des modèles sur le CMP d'ISC, y compris un modèle de TdR qui comprend des étapes et des tâches détaillées dans le processus. Voir <https://www.idi.no/workstreams/well-governed-sais/sai-pmf/resources>

- **Mise en œuvre de l'évaluation** : La réalisation d'une évaluation CMP d'ISC consiste généralement en une phase préparatoire, une phase de terrain, une phase de rédaction et une phase de conclusion. Au cours de la phase préparatoire, l'équipe doit procéder à un examen des documents et programmer des entretiens avec la direction et le personnel de l'ISC. Le travail sur le terrain est l'étape la plus intensive des évaluations du CMP d'ISC et consiste à rassembler et à analyser les preuves qui permettent de déterminer si les différents critères du cadre du CMP d'ISC relatifs à la performance ont été remplis. Ce travail couvre généralement une période de deux à trois semaines, au cours de laquelle l'équipe d'évaluation examine les données détaillées recueillies, en se concentrant principalement sur l'analyse d'un échantillon de dossiers d'audit qui représente raisonnablement le travail de l'ISC. Pour que l'évaluation donne des résultats précis, l'équipe doit s'assurer que les données collectées sont valides et solides. La notation des 25 indicateurs constitue la base de l'évaluation qualitative dans le rapport de performance et doit être finalisée avant la rédaction de cette section. L'étape suivante consiste pour l'équipe à rédiger un rapport afin de communiquer ses résultats et conclusions aux parties concernées. Le rapport se compose de trois parties principales : Une partie qui décrit le contexte et la méthodologie de l'ISC ; le rapport sur les indicateurs qui détaille tous les scores pour chacun des six domaines ; et l'évaluation qualitative qui conclut sur la performance de l'ISC en ce qui concerne les principaux produits de son travail et les causes profondes de cette performance.
- **Gestion de la qualité pour garantir un rapport de qualité** : Garantir la qualité et l'objectivité des évaluations est fondamental pour produire un rapport de CMP d'ISC qui décrit correctement l'ISC et ses activités et qui apporte une valeur ajoutée aux efforts de développement de l'ISC. Les modalités de contrôle de la qualité doivent couvrir l'examen des documents de travail, le travail de l'équipe, la supervision et le suivi des progrès. Le chef de l'équipe d'évaluation est responsable du

premier niveau de contrôle de la qualité de chaque partie du rapport et de la cohérence des conclusions. Le deuxième niveau de contrôle de la qualité du projet de rapport doit être effectué par une personne de l'ISC qui n'a pas fait partie de l'équipe d'évaluation, mais qui peut vérifier que tous les faits énoncés dans le rapport sont corrects et que les observations et les conclusions sont cohérentes dans l'ensemble du rapport. Il est fortement recommandé que tous les rapports sur le CMP d'ISC soient soumis à un examen indépendant de la conformité du rapport à la méthodologie du CMP d'ISC par un examinateur externe et indépendant certifié<sup>13</sup>.

### Facteurs de succès du CMP d'ISC

L'application de la méthodologie de CMP d'ISC peut être une tâche difficile, surtout si elle est effectuée pour la première fois. Pour garantir le succès du processus, les facteurs suivants, qui sont étroitement liés à certains des principes de gestion stratégique de l'ISC, sont essentiels :

- **Informier et impliquer le Chef de l'ISC et les dirigeants de l'ISC** : L'équipe d'évaluation doit fournir des mises à jour régulières sur l'avancement des travaux au Chef de l'ISC. Ces mises à jour comprennent un premier briefing sur l'approche, la méthodologie et le processus. L'équipe d'évaluation doit également souligner la nécessité de disposer de preuves pour justifier les notes des indicateurs, ainsi que l'importance de hiérarchiser les efforts pour finaliser l'évaluation dans un délai raisonnable. Au moins une réunion supplémentaire après l'achèvement du projet de rapport sur les indicateurs, mais mieux encore une réunion pour présenter les résultats provisoires par domaine (éventuellement avec la participation du personnel responsable de ce domaine), garantira le soutien et l'appropriation des résultats par les dirigeants de l'ISC. Enfin, une réunion pour présenter l'évaluation intégrée des performances devrait servir de validation

<sup>13</sup> Les principaux objectifs de l'examen indépendant sont de garantir que les indicateurs et les notes sont appliqués correctement, sur la base de preuves suffisantes et appropriées, et que ces éléments soutiennent une analyse menant à des conclusions valables. L'IDI est le coordinateur de la fonction d'examen indépendant au niveau mondial et peut apporter son soutien pour identifier un examinateur certifié parmi un groupe d'experts du CMP d'ISC.

- **Consacrer suffisamment de temps et de ressources à**

**l'évaluation** : La principale raison pour laquelle les évaluations du CMP d'ISC sont parfois longues est que les équipes d'évaluation ne peuvent pas y consacrer le temps nécessaire. Les membres de l'équipe se voient parfois assigner d'autres tâches, nouvelles, ou même être complètement écartés. Pour atténuer ces risques, l'équipe d'évaluation doit non seulement être bien dotée en termes de compétences et de nombre de membres, mais aussi avoir un mandat clair pour établir les priorités et mener à bien l'évaluation dans le délai souhaité. Si elle est prioritaire, une équipe peut mener à bien l'ensemble de l'évaluation dans un délai de 6 à 9 mois.

## 4.2 | ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Pour qu'une ISC puisse être non seulement efficace, mais aussi utile, elle doit être en mesure de rester pertinente pour ses parties prenantes. Bien que l'évaluation du CMP d'ISC examine les pratiques de communication et d'engagement des parties prenantes de l'ISC, elle le fait généralement uniquement du point de vue de l'ISC. Pour analyser ce que les principales parties prenantes de l'ISC considèrent comme son rôle, quelles sont leurs attentes spécifiques concernant son travail et dans quelle mesure l'ISC répond actuellement à ces attentes, un autre type d'analyse est nécessaire pour compléter les conclusions du CMP d'ISC et soutenir la planification stratégique.

La collecte et l'analyse des points de vue, des attitudes et des attentes des principales parties prenantes à l'égard de l'ISC font partie intégrante du processus de planification stratégique et sont souvent appelées « analyse des parties prenantes ». Ces informations sont essentielles pour les ISC si elles veulent être inclusives et faire avancer des programmes ambitieux afin de devenir plus réactives, crédibles et visibles pour les citoyens. Elles peuvent soutenir des stratégies plus efficaces et plus réalisables, ainsi qu'informer des attentes plus réalistes sur ce qui peut être réalisé et sur les risques encourus. Elle offre la possibilité de développer des relations plus honnêtes et plus productives avec les entités contrôlées, le gouvernement et les partenaires de développement. Grâce à ce processus, une ISC peut améliorer sa position en tant qu'organisation qui défend la responsabilité dans son propre travail ainsi qu'à l'égard des autres.

Cette section présente une approche en quatre étapes pour la réalisation d'une analyse des parties prenantes (figure 4.3)<sup>14</sup>. L'analyse est effectuée de préférence par l'équipe de PS. Toutefois, un soutien supplémentaire peut être nécessaire à l'étape cruciale de la collecte des points de vue et des attentes des parties prenantes. Le Chef de l'ISC et les dirigeants de l'ISC doivent être étroitement associés au processus et doivent donner des conseils et éventuellement jouer

<sup>14</sup> Cette section et l'approche qu'elle contient ont été fortement influencées par les expériences de l'initiative de l'IDI sur la collaboration des ISC avec les parties prenantes, qui s'est déroulée entre 2017 et 2020.

un rôle de premier plan en ce qui concerne (certaines parties de) l'analyse. Leur participation et leur soutien sont essentiels, car il peut s'avérer délicat et sensible de prendre contact avec les parties prenantes externes de l'ISC. D'autre part, les équipes de PS et les ISC, en général, devraient considérer cette analyse comme une occasion de sensibiliser à leur rôle et à leurs efforts pour devenir plus réactifs, pertinents et responsables.

## A Identifier les parties prenantes

La première étape de l'analyse des parties prenantes est l'identification de celles-ci. En termes généraux, une partie prenante est une personne ou un groupe de personnes qui peut affecter ou être affecté par un projet donné ou un changement proposé, dans ce cas, la réforme de l'ISC. Les parties prenantes peuvent être des individus travaillant sur un projet, des groupes de personnes ou d'organisations, ou même des segments d'une population. Une partie prenante peut être activement impliquée dans le travail d'une ISC, être affectée par les résultats de l'ISC ou être en mesure d'influer sur le succès de l'ISC.

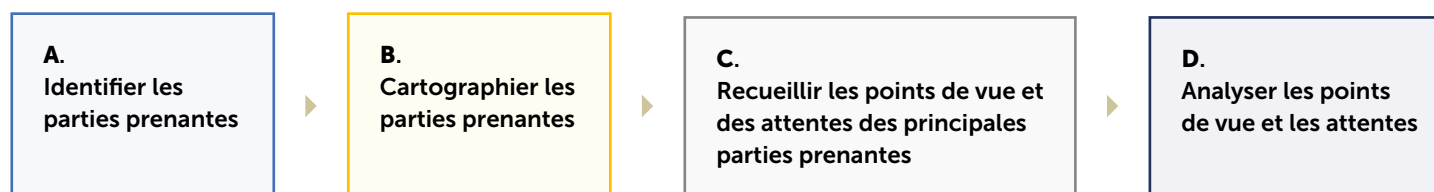
Les parties prenantes peuvent être à la fois internes et externes. Les parties prenantes internes peuvent être des individus ou des groupes

au sein de l'ISC. La manière dont ces groupes seront définis dépend du contexte spécifique de l'ISC. Par exemple, l'équipe de PS pourrait diviser les parties prenantes internes en dirigeants, cadres supérieurs et cadres intermédiaires, ou en personnel d'audit et personnel non d'audit. D'autres distinctions, par exemple en fonction de la profession d'audit, du sexe ou de l'emplacement physique (par exemple, bureaux régionaux) sont également possibles.

Les groupes externes sont les groupes de personnes ou d'institutions extérieures à l'ISC que l'ISC considère comme pertinents pour son travail. En règle générale, les parties prenantes externes peuvent être réparties dans les groupes suivants :

- Le pouvoir législatif
- L'exécutif et les entités contrôlées
- Le pouvoir judiciaire
- Les médias
- Citoyens et organisations de la société civile (OSC)
- Les partenaires du développement, les universitaires et les organismes professionnels.

FIGURE 4.3 Principales étapes de l'analyse des parties prenantes des ISC



La relation de l'ISC avec les trois premiers groupes de parties prenantes suit généralement des règles et des dispositions institutionnelles, tandis que les trois derniers ont des relations non institutionnalisées avec l'ISC<sup>15</sup>.

Il est important de se demander si un groupe de parties prenantes est un groupe homogène ou s'il doit être divisé en plusieurs groupes. Par exemple, le Parlement peut être divisé en fonction des partis au pouvoir et de l'opposition qui ont des intérêts et des pouvoirs différents concernant la réforme de l'ISC. Certaines commissions législatives, telles qu'une commission de contrôle budgétaire, peuvent être particulièrement importantes pour l'ISC. De même, le personnel de l'ISC pourrait être divisé entre ceux qui ont des qualifications professionnelles et qui pourraient bénéficier d'une réforme de l'ISC telle que la professionnalisation de l'ISC, et ceux qui n'ont pas de qualifications. Il est également conseillé d'examiner le rôle des groupes informels et des structures de pouvoir, par exemple l'appartenance à un syndicat ou à une tribu particulière, si ceux-ci sont pertinents.

Les équipes de PS qui effectuent l'analyse des parties prenantes sont encouragées à préparer une liste exhaustive qui tient compte de tous les groupes et sous-groupes pertinents, tout en respectant le principe de garder les choses gérables. Par exemple, il peut ne pas être conseillé de considérer chaque entité contrôlée séparément. Néanmoins, il peut être utile de regrouper les entités auditées, par exemple, au sein de l'administration centrale, des collectivités locales, des entreprises publiques, etc.

Un produit de l'identification des parties prenantes doit être un registre des parties prenantes. C'est là que l'équipe chargée de la réforme des ISC saisit les noms, les coordonnées, les titres, les organisations et autres informations pertinentes de toutes les parties prenantes. La liste des parties prenantes identifiées pourrait, par exemple, contenir les éléments suivants :

**TABLEAU 4.1** Exemple de résultats d'une analyse d'identification des parties prenantes d'une ISC

Les acteurs institutionnels externes (non exécutifs)	Acteurs institutionnels externes - Exécutifs	Parties prenantes externes non institutionnalisées	Parties prenantes
Parlement - parti au pouvoir	Cabinet et Ministres du gouvernement	Les leaders de la communauté	Dirigeants de l'ISC
Parlement - partis d'opposition	Ministère des finances (MdF)	Le monde des affaires	Chefs des départements d'audit et d'entreprise
Comité de contrôle législatif	Cadres supérieurs des Ministères, Départements et Agences	Médias - radio, télévision et journalistes de la presse écrite	Auditeurs
Le pouvoir judiciaire et les services d'enquête	Unités d'audit interne dans les Ministères, Départements et Agences	Syndicats	Autres personnels techniques et d'appui
Commission de lutte contre la corruption	Comptables publics préparant les états financiers	Organisations de la société civile	Conseillers techniques externes des ISC

15 L'Annexe de ce chapitre contient d'autres précisions sur la question des parties prenantes institutionnelles et non institutionnelles.



## B Cartographie des parties prenantes

Souvent, le processus d'identification des parties prenantes aboutira à une longue liste d'individus et de groupes. Une fois que vous avez identifié vos parties prenantes, l'étape suivante consiste à dresser la liste de leurs positions et à les classer par ordre d'importance. Une approche commune consiste à positionner chaque groupe de parties prenantes dans l'un des quatre quadrants d'un réseau en fonction d'une évaluation de leur pouvoir et de leur intérêt vis-à-vis de l'ISC (figure 4.4). Cette grille de pouvoir et d'intérêt peut aider à déterminer les parties prenantes à approcher et desquelles rechercher activement un retour d'information.

FIGURE 4.4 Grille de cartographie du pouvoir et des intérêts des parties prenantes des ISC



Deux dimensions fondamentales sont essentielles à connaître lors de la prise en compte **initiale** des principales parties prenantes. Il s'agit de :

1. Leur **pouvoir** ou leur faculté à influencer l'ISC. Certaines parties prenantes de l'ISC peuvent être particulièrement bien placées pour influencer l'ISC, par exemple en exerçant un contrôle sur ses ressources. Il est essentiel d'identifier ces parties prenantes influentes car elles peuvent façonner le programme de réforme de l'ISC. Le pouvoir des parties prenantes peut souvent se refléter dans leur degré d'influence sur le choix des sujets d'audit, sur les ressources humaines ou financières ou sur d'autres aspects de l'indépendance. Toutefois, les parties prenantes peuvent également exercer un pouvoir en limitant l'accès de l'ISC à l'information. Une autre manifestation du pouvoir peut être lorsque des parties prenantes individuelles soutiennent ou entravent le programme de l'ISC.
2. Leur **intérêt** pour les questions relatives aux ISC : Certaines parties prenantes peuvent être puissantes, mais pas nécessairement intéressées par un engagement avec l'ISC. Par contre, d'autres peuvent avoir un intérêt particulier pour le travail de l'ISC, et l'ISC devrait profiter de cet intérêt pour influencer des actions spécifiques. Les parties prenantes peuvent avoir, ou montrer (ou refuser de montrer) un intérêt à collaborer sur des sujets généraux ou spécifiques, à utiliser les rapports d'audit, à soutenir ou à défendre le programme de réforme de l'ISC, ou à rendre compte des travaux de l'ISC.

Le résultat de la grille de pouvoir -intérêt (figure 4.4, voir également l'annexe de ce chapitre pour des conseils détaillés sur la conception du réseau) est une liste affinée de parties prenantes très pertinentes auxquelles il faut demander de faire part de leurs attentes. En règle générale, plus une partie prenante est perçue comme puissante et intéressée, plus il est pertinent de recueillir ses attentes auprès de l'ISC. Mais c'est à l'ISC qu'il appartient de décider en dernier ressort quelles sont les parties prenantes à impliquer. Un autre avantage de la

### POUVOIR

La faculté d'une partie prenante (interne et externe) à influencer ce que fait l'ISC et la façon dont elle le fait.

### INTÉRÊT

La mesure dans laquelle une partie prenante joue un rôle actif dans la collaboration avec l'ISC.

grille est qu'elle fournit un guide sur la manière de tenir les principales parties prenantes de l'ISC informées et éventuellement engagées tout au long du processus d'élaboration de la stratégie de l'ISC.

L'exercice de cartographie a fait apparaître quatre catégories distinctes de parties prenantes (1) pouvoir élevé - intérêt élevé ; 2) pouvoir élevé - intérêt faible ; 3) pouvoir faible - intérêt élevé ; 4) pouvoir faible - intérêt faible). Sur la base du classement des parties prenantes dans les quatre catégories, l'équipe de PS doit prendre une décision sur un point limite indiquant quelles parties prenantes elle abordera à l'étape 3 pour recueillir leurs points de vue et leurs attentes. En plus des parties prenantes ayant un intérêt élevé et un pouvoir élevé, l'ISC peut sélectionner quelques autres parties prenantes parmi celles qui ont un pouvoir élevé - peu d'intérêt ou peu de pouvoir - intérêt élevé. La décision de fixer la limite devrait de préférence tenir compte :

- Du temps disponible pour entreprendre la collecte des points de vue et des attentes ;
- Des ressources disponibles pour investir dans le processus ;
- De la probabilité que d'autres parties prenantes apportent des perspectives et des informations critiques et nouvelles.

Pour évaluer si d'autres parties prenantes apporteraient une telle valeur critique, on peut examiner attentivement les connaissances et les informations de ces parties prenantes au sein de l'ISC. Une autre considération peut être le risque de partialité si l'on se contente de recueillir les points de vue et les attentes du groupe de haut intérêt et de haut pouvoir, car ceux-ci sont plus susceptibles de « partager les mêmes idées » que les parties prenantes des autres groupes.

## C Recueillir les points de vue et les attentes des principales parties prenantes

La collecte des points de vue et des attentes des principales parties prenantes peut être effectuée par différentes méthodes, allant des tables rondes, des groupes de discussion ou des consultations, aux discussions avec des personnes ou des groupes individuels. Une autre méthode consiste à réaliser des enquêtes et des questionnaires ou à analyser les médias. Le choix des instruments appropriés dépendra de la relation de l'ISC avec une partie prenante, du nombre d'interviewés possibles au sein d'un groupe de parties prenantes particulier, ainsi que de la capacité et de la confiance de l'ISC elle-même à prendre contact et à demander un retour d'information sur son travail. Les circonstances extérieures, telles que la situation politique actuelle dans le pays, peuvent également jouer un rôle. Une ISC peut être plus attentive à organiser des tables rondes à grande échelle à l'approche des élections si elle craint que cela ne compromette la manière dont elle est perçue. Dans le contexte de la pandémie COVID-19, l'organisation d'événements et de réunions physiques a été très difficile, c'est pourquoi l'utilisation d'outils en ligne tels que des questionnaires, suivis d'appels téléphoniques ou vidéo avec quelques parties prenantes sélectionnées, peut être plus pratique. Là encore, il convient de respecter le principe de gestion stratégique consistant à garder la situation gérable. Par exemple, l'équipe de PS peut envisager des événements déjà programmés où l'ISC et une partie prenante seraient toutes deux présentes et essayer d'organiser une réunion consécutive. De même, l'équipe de PS devrait chercher à impliquer le Chef de l'ISC et le bureau de presse ou de communication de l'ISC dans le processus. Les chefs d'équipe d'audit peuvent également constituer une passerelle appropriée pour établir des contacts avec les entités contrôlées. En règle générale, l'équipe de PS devra utiliser une combinaison d'outils (tableau 4.2).

**TABLEAU 4.2 Méthodes de principe pour recueillir les avis et les attentes des parties prenantes**

Méthode	Avantages	Inconvénients	Potentiellement adaptée concernant
Réunions bilatérales (entretiens)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La possibilité d'approfondir les questions peut donner lieu à de riches conclusions</li> <li>Offre une opportunité de sensibilisation et de mobilisation du soutien au programme de réforme de l'ISC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépend de la disponibilité et de l'empressement des parties prenantes</li> <li>Tous les membres de l'ISC ne peuvent pas être autorisés à s'engager au nom de l'ISC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les parties prenantes les plus proches de l'ISC</li> <li>Les membres du Parlement et des commissions parlementaires</li> <li>Les partenaires de développement</li> <li>Les membres individuels de l'exécutif (par exemple, le ministre des finances, le chef de l'administration présidentielle)</li> <li>Les juges d'appel (pour les ISC ayant des pouvoirs juridictionnels)</li> <li>Cadres supérieurs des ISC</li> </ul>
Groupes de discussion, tables rondes, discussions de mise en place d'ateliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut permettre une validation instantanée des résultats si plusieurs parties prenantes partagent le même point de vue</li> <li>Permettre l'exploration de divers sujets et questions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque de partialité et de convergence des opinions au sein du groupe</li> <li>Exige une sélection minutieuse des participants qui doivent être de même niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les cadres intermédiaires des ISC</li> <li>Les entités auditées</li> <li>Les auditeurs internes</li> <li>Les organisations de la société civile</li> </ul>
Questionnaires et enquêtes électroniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permettre la collecte d'informations de manière standardisée</li> <li>Peut permettre des réponses plus honnêtes si elles garantissent l'anonymat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut nécessiter beaucoup de ressources et être difficile à suivre si le taux de réponse est faible</li> <li>Il peut être difficile de s'assurer que les bonnes personnes remplissent les réponses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel de l'ISC</li> <li>Les entités auditées</li> <li>Les citoyens</li> <li>Les membres du Parlement</li> <li>Les médias</li> </ul>

Le public spécifique dictera en partie le choix des questions détaillées et la méthode spécifique choisie pour recueillir ses opinions et ses attentes. En général, il est conseillé de maintenir la discussion autour d'un ensemble de sept questions clés, qui peuvent ensuite être annexées et modifiées en fonction du profil des personnes interrogées :

**ENCADRÉ 4.1**

### QUESTIONS GÉNÉRALES POUR OBTENIR UN RETOUR D'INFORMATION

1. Selon vous, quelle est la principale contribution de l'ISC au secteur public ?
2. Selon vous, quelle est la principale contribution de l'ISC au travail de votre institution/ organisation ?
3. Pensez-vous que l'ISC remplit actuellement ces rôles ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
4. Lisez-vous / utilisez-vous les rapports d'audit de l'ISC ? Pouvez-vous en citer quelques-uns ?
5. Si oui, les trouvez-vous pertinents et faciles à utiliser ?
6. Y a-t-il des sujets ou des questions sur lesquels l'ISC devrait, selon vous, s'engager davantage ?
7. Souhaitez-vous souligner certains aspects positifs ou négatifs liés au travail de l'ISC ?

L'Annexe de ce chapitre contient des exemples plus détaillés de questionnaires qui peuvent être adaptés et utilisés pour différents groupes de parties prenantes.

## D Analyser les points de vue et les attentes

Une fois la phase de collecte terminée, l'équipe de PS doit analyser les informations obtenues. Une première étape utile pour cette analyse consiste à remplir une petite grille, avec des résumés concis ou des points de repère capturant l'essence de ce qui a été communiqué.

Sur cette base, l'équipe de PS pourrait évaluer chaque partie prenante sur une échelle de 1 à 5 concernant son soutien éventuel à la réforme de l'ISC. Le tableau 4.3 donne un exemple d'ISC fictive sur la façon dont un tel tableau pourrait ressembler s'il était rempli pour certaines parties prenantes.

**TABEAU 4.3** Exemple de tableau récapitulatif rempli concernant l'analyse des points de vue et des attentes des parties prenantes des ISC

Partie prenante	Pouvoir / Intérêt	Attente des parties prenantes	Point de vue actuel des parties prenantes	Étiquette
Ministère des finances	Un pouvoir fort, un intérêt fort	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ISC devrait contribuer à l'amélioration de l'information financière et soutenir le programme de lutte contre la corruption</li> <li>L'ISC doit contrôler des rapports et des jugements qui sont objectifs, transparents et sans aucun programme politique ou parti pris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ISC n'est pas très active et pourrait faire davantage pour s'engager sur des sujets d'intérêt général</li> <li>- Les rapports d'audit financier sont de bonne qualité mais arrivent très tard</li> </ul>	3 – indifférente à la réforme des ISC
Commission du budget et des finances du Parlement	Un pouvoir fort, un intérêt fort	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le rôle principal de l'ISC est de soutenir le Parlement dans l'exercice de sa fonction de contrôle</li> <li>L'ISC devrait examiner nos demandes d'audits sur des sujets spécifiques</li> <li>L'ISC doit nous fournir des conseils en temps utile lorsqu'on le lui demande</li> <li>Les rapports d'audit devraient être plus conviviaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ISC ne nous donne pas de conseils en temps utile, mais lorsqu'elle le fait, c'est bénéfique</li> <li>Les rapports d'audit sont très longs et difficiles à lire</li> </ul>	5 – très favorable à la réforme des ISC
Administration du Président	Un pouvoir fort, un faible intérêt	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ISC doit renforcer la confiance dans le gouvernement en démontrant que les comptes sont en règle</li> <li>L'ISC devrait soutenir le programme de lutte contre la corruption du président</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ISC ne fait pas la une de la presse, ni positive ni négative, et c'est une bonne chose</li> </ul>	2 – ne soutient pas, préfère que les choses restent comme elles sont

### LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES DE L'ISC DE NORLAND:

- Le Parlement, l'Exécutif et le grand public souhaitent que l'ISC joue un rôle plus actif dans le renforcement de la gestion des finances publiques, notamment en matière d'information financière
- Les rapports d'audit des ISC sont perçus par beaucoup comme trop techniques, peu fiables et pas toujours pertinents
- Plus d'appétit pour les audits de performance, mais sur des sujets plus pertinents

Pour en savoir plus, consultez l'Annexe du Chapitre 4 !

Sur la base du tableau récapitulatif, l'ISC pourrait également procéder à une analyse globale des résultats et des tendances émergentes (figure 4.5). Pour ce faire, l'équipe de PS devrait d'abord examiner s'il existe des constatations générales en termes de points de vue et d'attentes similaires, qui devraient être reflétées dans la stratégie de l'ISC. L'équipe de PS devrait conclure sur la mesure dans laquelle l'ISC répond déjà aux attentes de ses parties prenantes. Enfin, elle devrait également chercher à déterminer l'écart restant à combler. Troisièmement, l'analyse devrait chercher à déterminer si la compréhension actuelle de l'ISC des points de vue et des attentes de ses parties prenantes correspond à la sienne. Par exemple, l'ISC peut penser que le Parlement est intéressé à recevoir davantage de rapports d'audit de performance. Toutefois, l'analyse des parties prenantes peut révéler que les législateurs sont en fait beaucoup plus axés sur les audits financiers.

**FIGURE 4.5** Thèmes pour l'analyse transversale des points de vue et des attentes des parties prenantes

#### PONTS DE VUE

- Quels sont les points de vue sur la qualité et la pertinence des audits que nous produisons actuellement ?
- Comment les recommandations sont-elles perçues ?
- Dans quelle mesure l'ISC est-elle perçue comme une institution digne de confiance/fiable/influente ?

#### ATTENTES

- Quel rôle l'ISC est-elle censée jouer dans le système de la GFP ?
- Quels sont les services que l'ISC est censée fournir ?
- Comment l'ISC doit-elle se gérer ?
- Quels sont les audits attendus ?

# 5 Enoncer la vision, la mission et les valeurs

## LE CHAPITRE 5 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- La vision, la mission et les valeurs de l'ISC fournissent un cadre pour une compréhension commune de la raison d'être d'une ISC et de ses aspirations pour l'avenir.
- La vision de l'ISC est l'expression du type de changement qu'elle aspire à apporter à long terme. La déclaration de vision doit être intemporelle, inspirante et rédigée dans une optique externe.
- La mission de l'ISC est souvent liée au mandat de l'ISC et à une description succincte de ce qu'est l'ISC, de ce qu'elle fait et des personnes qu'elle sert.
- Les valeurs de l'ISC représentent des principes directeurs qui aident à définir comment l'ISC doit se comporter collectivement dans la société et dans les communautés dans lesquelles elle opère.
- Souvent, la vision, la mission et les valeurs de l'ISC ont été définies. Toute modification de celles-ci doit être motivée par une justification claire et par les résultats de l'analyse des performances actuelles.
- Les changements apportés à la vision, à la mission et aux valeurs doivent être confirmés par le Chef de l'ISC et, idéalement, dirigés par lui.
- Un processus de consultation au sein de l'ISC, avec l'ensemble du personnel ou au moins des représentants, devrait favoriser une compréhension, une appropriation et une application communes de la vision, de la mission et des valeurs de l'ISC.

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Si l'ISC possède les trois éléments : Appliquez la liste de contrôle de la figure 5.1 et notez tout problème important concernant les formulations actuelles.
- Décidez si une modification des formulations actuelles est nécessaire à ce stade et pourquoi.
- Concentrez-vous sur les énoncés de vision et de mission, qui sont généralement plus faciles à modifier. Dans un souci de simplification, ceux-ci pourraient être combinés en un seul concept global, en notant la vision et la manière dont l'ISC entend la réaliser.
- Organisez un processus de consultation léger, basé sur la présentation de quelques options et formulations sur la base desquelles le personnel peut discuter et choisir.

### Autres étapes du processus à suivre : Scénario avancé pour les ISC plus expérimentées



- Utilisez la discussion sur la vision, la mission et les valeurs de l'ISC pour suivre et réfléchir aux résultats de l'évaluation de la situation actuelle. La discussion peut également servir de « mise en bouche » pour le processus de consultation sur la stratégie de l'ISC.
- Si des changements sont souhaités et conclus en ce qui concerne les valeurs de l'ISC, il convient d'examiner attentivement les implications de ces changements, par exemple le code de déontologie de l'ISC et les mécanismes connexes, concernant la gestion des ressources humaines, concernant la communication interne, etc.

Pour entreprendre un processus de planification stratégique, il est nécessaire d'établir, ou de réaffirmer, une compréhension commune de la raison d'être d'une ISC et de ses aspirations pour l'avenir. L'expression la plus pertinente de cette compréhension commune se reflète dans la mission, la vision et les valeurs de l'ISC. Ces descriptions fondamentales des espoirs et des ambitions à long terme de l'ISC, de son but et de ses principes directeurs encadrent et façonnent le contenu d'un plan stratégique.

La plupart des ISC ont déjà défini leur vision, leur mission et leurs valeurs. Toutefois, sur la base des résultats de l'analyse de la performance actuelle, il est utile que les dirigeants des ISC jettent un regard critique sur celles-ci et déterminent si elles sont toujours pertinentes ou si elles nécessitent une certaine adaptation. L'annexe de ce chapitre contient des orientations élaborées par l'Organisation des institutions supérieures de contrôle du Pacifique (PASAI) avec des listes de contrôle détaillées concernant les déclarations de vision et de mission.

## 5.1 | VISION, MISSION ET VALEURS : CONCEPTS

**Une déclaration de vision** est une expression de l'avenir que l'ISC cherche à créer. Elle est construite sur des hypothèses raisonnables concernant l'avenir et est influencée par le jugement de l'ISC sur ce qui est possible et utile.

Une déclaration de vision pour l'ISC répond aux questions « Comment l'ISC améliore-t-elle la vie des gens » et « Quelle valeur l'ISC apporte-t-elle à ses parties prenantes ? » Elle est étroitement liée à l'impact que l'ISC vise à obtenir.

Une déclaration de vision doit avoir une orientation externe afin de saisir comment le pays et la société s'amélioreront si l'ISC atteint son objectif. Elle peut également comporter des éléments tournés vers l'intérieur afin de décrire ce à quoi l'ISC aspire à l'avenir.

Une déclaration de vision doit être inspirante. Elle doit être un élément auquel tous les membres de l'organisation se réfèrent et s'identifient. Elle doit être un peu plus large, afin d'interpeller l'organisation. Si la déclaration de vision porte sur une réalité future, elle doit également tenir compte de la réalité actuelle de l'ISC. Articuler une vision très éloignée de la réalité peut être source de frustration et sembler un rêve impossible pour les parties prenantes des organisations. La déclaration de vision doit également être rédigée dans un style et d'une manière

### ENCADRÉ 5.1

#### EXEMPLES DE DÉCLARATIONS DE VISION DES ISC

*« Promouvoir la bonne gouvernance en permettant aux ISC d'aider leurs gouvernements respectifs à améliorer leurs performances, à renforcer la transparence, à assurer la responsabilité, à maintenir la crédibilité, à lutter contre la corruption, à promouvoir la confiance du public et à favoriser la réception et l'utilisation efficaces et efficientes des ressources publiques au profit de leurs populations ».*

– Déclaration de vision de l'INTOSAI

*« Être une institution d'audit de premier plan qui soit réceptive, efficace et efficiente dans la promotion de la transparence et de la responsabilité publiques ».*

– Déclaration de vision de l'ISC de Somalie

*« Un CAROSAI fort pour des ISC plus fortes dans les Caraïbes ».*

– Déclaration de vision de l'Organisation des institutions supérieures de contrôle des Caraïbes



que toutes les parties prenantes puissent facilement comprendre et se souvenir.

La première composante de la déclaration de mission est la déclaration d'objectif, qui décrit ce qu'est l'ISC et pourquoi elle existe. La deuxième composante de la déclaration de mission est la description des activités de l'ISC, ce qu'elle fait et qui elle sert.

#### ENCADRÉ 5.2

##### EXEMPLES DE DÉCLARATIONS DE MISSION DES ISC

« Le Government Accountability Office (GAO) existe pour aider le Congrès à assumer ses responsabilités constitutionnelles et pour contribuer à améliorer les performances et à garantir la responsabilité du gouvernement fédéral dans l'intérêt du peuple américain ».

– Déclaration de mission du Government Accountability Office (GAO)

« Vérifier et rendre compte au Parlement et contribuer ainsi efficacement à l'amélioration de la responsabilité publique et de l'optimisation des ressources ».

– Déclaration de mission de l'ISC d'Ouganda

Contrôler la légalité et la régularité des recettes et des dépenses publiques, juger les comptes que la loi ordonne de présenter, donner un avis sur les comptes de l'État et des régions autonomes, apprécier l'efficacité de la gestion des finances publiques et les responsabilités financières

– Déclaration de mission du Tribunal de Contas du Brésil

« Le PASAI aide les ISC du Pacifique à renforcer leur mandat et leur capacité à contrôler l'utilisation des ressources du secteur public en temps utile, selon des normes élevées reconnues, avec un meilleur impact sur le contrôle ».

– Déclaration de mission de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique

Une déclaration de mission met la vision en pratique. Contrairement à une déclaration de vision, une déclaration de mission est factuelle plutôt qu'aspirationnelle. Toutefois, comme une déclaration de vision, elle doit motiver et inspirer l'engagement des employés, être exprimée de manière claire et succincte, et être convaincante et réaliste. Un énoncé de mission émane souvent du mandat de l'ISC, mais il va un peu plus loin en ce sens qu'il définit le type d'organisation que l'ISC doit être pour poursuivre sa vision. Elle guide le personnel sur ce qu'il doit faire au niveau général.

Les valeurs fondamentales sont des principes directeurs qui aident à définir comment le personnel de l'ISC doit se comporter collectivement dans la société et dans les communautés où elle opère. Alors que la vision et la mission concernent le « quoi » de l'ISC – ce qu'elle veut réaliser et faire – les valeurs concernent le « comment » de l'ISC pour y parvenir. Les valeurs aident également l'ISC à déterminer si elle est sur la bonne voie et si elle atteint ses objectifs en créant un guide de comportement inébranlable.

Une ISC doit être une organisation fondée sur des valeurs pour plusieurs raisons. Les organisations fondées sur des valeurs garantissent une culture organisationnelle positive et éthique, attirent des personnes de talent, sont fondamentales pour la stabilité et la performance et, en tant que telles, ont un fort potentiel pour développer les compétences et les qualités de leadership dont elles ont besoin au sein de leur personnel (Dvorak & Pendell, 2018). Agir sur la base de valeurs renforce la confiance du personnel et du public dans l'ISC. Les valeurs guident égale-

#### ENCADRÉ 5.3

##### EXEMPLES DE VALEURS FONDAMENTALES

« Des ISC efficaces, responsables et inclusives ».

– Principes des valeurs fondamentales (valeurs) de l'Initiative de développement de l'INTOSAI

« Intégrité, responsabilité, transparence, professionnalisme, travail d'équipe ».

– Valeurs fondamentales de l'Autorité royale d'audit du Bhoutan

« Excellence, transparence, innovation, autonomie et orientation vers les résultats ».

– Valeurs fondamentales de l'ISC du Pérou

'Indépendance, objectivité, impartialité, professionnalisme.'

– Valeurs fondamentales de la Cour des comptes d'Algérie

« Indépendance, excellence, intégrité, impartialité, confidentialité, loyauté et respect ».

– Valeurs fondamentales de la Cour des comptes de Belgique

« Indépendance, transparence, professionnalisme, innovation, intégrité, diversité, solidarité ».

– Valeurs fondamentales de l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques

ment la prise de décision. Lorsqu'elles sont remises en question ou confrontées à la complexité et à l'incertitude, les bonnes valeurs peuvent conduire à des décisions judicieuses.

Pour que les valeurs de l'ISC soient plus qu'une simple déclaration, elles doivent être choisies avec soin. Le CMP d'ISC et les évaluations des parties prenantes peuvent donner des indications importantes sur les valeurs nécessaires ou attendues de l'ISC. Par exemple, l'évaluation du CMP d'ISC peut mettre en évidence un comportement contraire à l'éthique ou un manque de coopération entre les membres du personnel. Des valeurs telles que l'intégrité et le travail d'équipe pourraient aider à souligner la nécessité de changer de tels comportements. Une évaluation des points de vue et des attentes des parties prenantes peut mettre en évidence la nécessité pour l'ISC de faire preuve de transparence, ce qui peut être adopté comme une valeur fondamentale de l'ISC. Mais surtout, les valeurs devraient sous-tendre toutes les politiques et actions de l'ISC. En d'autres termes, elles doivent transparaître et être liées au travail de l'ISC. Le Chef de l'ISC et les dirigeants de l'ISC devraient être le fer de lance de ce processus et encourager l'engagement et l'alignement du travail de l'ISC sur les valeurs choisies.

Il existe quatre grands types de valeurs :

- **Les valeurs individuelles** sont portées par les personnes et façonnent la manière dont elles agissent, par exemple l'impartialité, la créativité ou l'honnêteté
- **Les valeurs relationnelles** déterminent la manière dont les membres de l'organisation agissent les uns envers les autres, par exemple la collégialité, le respect ou l'équité
- **Les valeurs organisationnelles** déterminent la manière dont l'ISC dans son ensemble se présente, par exemple la transparence, l'efficacité ou l'acceptation du changement
- **Les valeurs sociétales** déterminent la manière dont l'ISC influence la vie des citoyens, par exemple en faisant une différence ou en assurant la durabilité

Enfin, voici quelques considérations essentielles pour l'élaboration d'une déclaration de valeurs :

- Les valeurs doivent être alignées sur la vision et la mission de l'ISC ;
- Les valeurs doivent définir le comportement que tous les membres du personnel doivent adopter ;
- Les valeurs doivent représenter les points forts de l'ISC ;
- Les valeurs doivent représenter le type de culture que l'ISC souhaite présenter au monde ;
- Il ne doit pas y avoir trop de valeurs différentes. Il ne doit pas y avoir trop de valeurs différentes. Choisissez-en quelques-unes dont tout le monde peut se souvenir ;
- Les valeurs doivent être de différents types (individuelles, relationnelles, organisationnelles, sociétales) ;
- Pour chaque valeur, les comportements sous-jacents doivent être définis.

## 5.2 | PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE LA VISION, DE LA MISSION ET DES VALEURS

L'articulation des déclarations de la vision, de la mission et des valeurs de l'ISC est essentiellement une fonction de direction. Le Chef de l'ISC doit être impliqué dans le processus de formulation. L'équipe de PS peut jouer un rôle de premier plan dans les travaux préparatoires et dans l'organisation du processus de consultation. Toutefois, étant donné l'importance de ces déclarations en tant que principes directeurs pour l'ISC, il est impératif qu'un large éventail, voire l'ensemble du personnel, soit consulté pour garantir une large appropriation et application.

Lorsqu'il définit ou réexamine ses déclarations de vision, de mission et de valeurs, le Chef de l'ISC doit avoir une compréhension solide et partagée du rôle de l'ISC et de son mandat comme condition préalable. Il doit indiquer la principale orientation stratégique qu'il aspire à voir adopter par l'ISC et doit avoir une appréciation de haut niveau des attentes que les parties prenantes ont de l'ISC.

Sur cette base, l'équipe de PS doit examiner les définitions et les formats disponibles concernant la rédaction de la déclaration de la vision, de la mission et des valeurs. Le processus devrait permettre la discussion et le retour d'information des cadres intermédiaires et des autres membres du personnel, ou des représentants du personnel concernant le projet de déclaration de vision, de mission et de valeurs. Dans le cas des petites ISC, tous les membres du personnel doivent fournir leur retour d'information. Dans le cas des grandes ISC, pour éviter que le processus ne devienne trop lourd, il est préférable de le structurer de manière à ce qu'il reste gérable, par exemple en élistant des représentants de différents groupes de parties prenantes internes.

Le résultat de cette étape de la planification stratégique est une déclaration de vision, de mission et de valeurs convenue et approuvée. La liste de contrôle suivante peut être utilisée pour examiner la déclaration de la vision, de la mission et des valeurs :

Le Chef de l'ISC devrait approuver les déclarations, qui devraient ensuite être largement diffusées au sein de l'ISC afin que tous les membres du personnel les connaissent et soient au courant des progrès réalisés dans le processus de planification stratégique.

### LA VISION, LA MISSION ET LES VALEURS DE L'ISC DE NORLAND

- **Vision :** Favoriser l'efficacité, la responsabilité et la transparence dans l'utilisation des ressources publiques de Norland en vue d'améliorer la vie de ses citoyens
- **Mission :** Contrôler et rendre compte au Parlement de la gestion et de l'utilisation correctes et responsables des ressources publiques afin d'améliorer la responsabilité publique et de contribuer à renforcer la gouvernance financière du service public
- **Valeurs :** Intégrité, comportement éthique et professionnel, Respect mutuel et responsabilité, Efficacité, transparence et orientation vers la performance, Équité et durabilité

Pour en savoir plus, consultez l'annexe du chapitre 5 !

FIGURE 5.1 Liste de contrôle pour les déclarations de vision, de mission et de valeurs



## LE CHAPITRE 6 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- L'analyse des Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces (analyse des FFPM) combine les résultats de l'évaluation du CMP d'ISC et l'analyse des parties prenantes.
- Les conclusions du CMP d'ISC portent principalement sur les forces et les faiblesses objectives, tandis que les conclusions de l'analyse des parties prenantes, ainsi que les considérations relatives à l'environnement externe plus large, constituent des opportunités et des menaces.
- L'analyse des FFPM permet d'identifier les questions stratégiques auxquelles l'ISC est confrontée, en analysant les liens et la convergence des opportunités et menaces externes, les forces et faiblesses internes de l'ISC, ainsi que les aspects actuels, les tendances et les perspectives de l'environnement plus large de l'ISC.
- Les questions stratégiques sont les défis et les contraintes qui sont réellement importants pour l'existence, la vision et la mission, la pertinence et l'excellence de l'ISC.
- Les questions stratégiques n'ont pas de solution évidente, sont complexes et s'inscrivent dans le long terme. Elles doivent être formulées sous forme de questions pour permettre l'exploration et l'analyse.
- Concernant la sélection des questions stratégiques, l'équipe de PS doit consulter les dirigeants de l'ISC. Elle devrait appliquer des critères d'établissement des priorités tels que la faisabilité politique, la disponibilité des ressources, l'impact potentiel, la légalité, la probabilité que les risques se matérialisent et les conséquences de l'inaction.

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Préparez une matrice FFPM de base, en tenant compte des résultats de l'évaluation de la performance actuelle et de l'environnement externe, en se concentrant sur 5 à 10 résultats critiques par catégorie.
- Pour certaines ISC qui préparent un plan stratégique pour la première fois, une analyse des FFPM peut constituer la première étape du processus : En l'absence d'informations complètes ou objectives, formulez des hypothèses éclairées sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces sur lesquelles toute l'équipe de PS s'accorde et vérifie ces hypothèses avec le Chef de l'ISC.
- En partant des opportunités et des menaces, examinez celles qu'il est essentiel de saisir ou d'atténuer. Ensuite, examinez les forces et les faiblesses : Qu'est-ce qui peut aider ou empêcher l'ISC ?
- Formulez 2 ou 3 questions stratégiques à l'aide de la formule « Comment pouvons-nous.....quand.... ?
- Ecartez les questions qui ne semblent pas réalisables sur le plan politique ou juridique.

### Autres étapes du processus à suivre : Scénario avancé pour les ISC plus expérimentées



- Préparez une première version complète de la matrice FFPM, en utilisant les résultats de l'évaluation du CMP d'ISC et de l'analyse des parties prenantes.
- Examinez les informations et sélectionnez les résultats les plus critiques dans la matrice FFPM pour arriver à 5 à 10 résultats par catégorie.
- Analysez et définissez 3 à 5 questions stratégiques.
- Sélectionnez 2 à 3 questions stratégiques en appliquant les critères d'établissement des priorités.
- Présenter l'analyse des FFPM et les questions stratégiques au Chef de l'ISC pour obtenir un retour d'information et confirmer la sélection finale.

Sur la base des résultats de l'évaluation de la performance de l'ISC et de l'analyse des parties prenantes, l'équipe de PS doit effectuer une analyse des Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces (FFPM) de l'ISC (Section 6.1). Cette analyse des FFPM est une méthode simple mais puissante pour identifier les questions stratégiques critiques (Section 6.2). Les questions stratégiques sont les questions fondamentales auxquelles l'ISC devra donner la priorité et qu'elle devra aborder au cours de la prochaine période de gestion stratégique (Section 6.3). Ces questions deviendront l'axe principal de la stratégie.

## 6.1 | ANALYSE DES FFPM

Une analyse des FFPM est une technique qui permet à un individu ou à une organisation de comprendre comment il peut aligner au mieux ses capacités internes, son potentiel et ses limites pour répondre aux exigences et défis clés découlant de son environnement externe. Elle se concentre sur quatre domaines d'analyse distincts :

- Elle analyse les FORCES de l'ISC, à savoir la valeur existant au sein de l'ISC qui l'aide à remplir son mandat ;
- Elle analyse les FAIBLESSES qui empêchent l'ISC de contribuer aux changements dans la performance du secteur public ou qui affectent la qualité de ses produits ;
- Elle identifie les POSSIBILITÉS dans l'environnement de l'ISC qui peuvent être mises à profit pour renforcer les effets de son travail ;
- Enfin, elle identifie les MENACES qui mettent en danger le fonctionnement de l'ISC et sa capacité à remplir son mandat et sa mission.

La préparation de l'analyse des FFPM dépend des résultats de l'évaluation de la performance actuelle (Chapitre 4). Le CMP d'ISC sera une source essentielle pour identifier les forces et les faiblesses, tandis que l'analyse des parties prenantes permettra d'identifier les opportunités et les menaces. Il est important de noter que d'autres outils d'évaluation de la performance actuelle peuvent également être utilisés pour alimenter la matrice FFPM. Dans ce cas, l'ISC devrait s'assurer que les informations sont objectives (en ce qui concerne les forces et les faiblesses) et représentatives (en ce qui concerne les opportunités et les menaces).

Les **forces et les faiblesses** sont principalement des caractéristiques de l'ISC elle-même et relèvent de sa sphère de contrôle directe. Elles concernent généralement les capacités, les processus et les produits du travail de l'ISC, tels que les rapports d'audit de qualité ou la rapidité et l'exactitude des jugements. Selon qu'ils constituent une

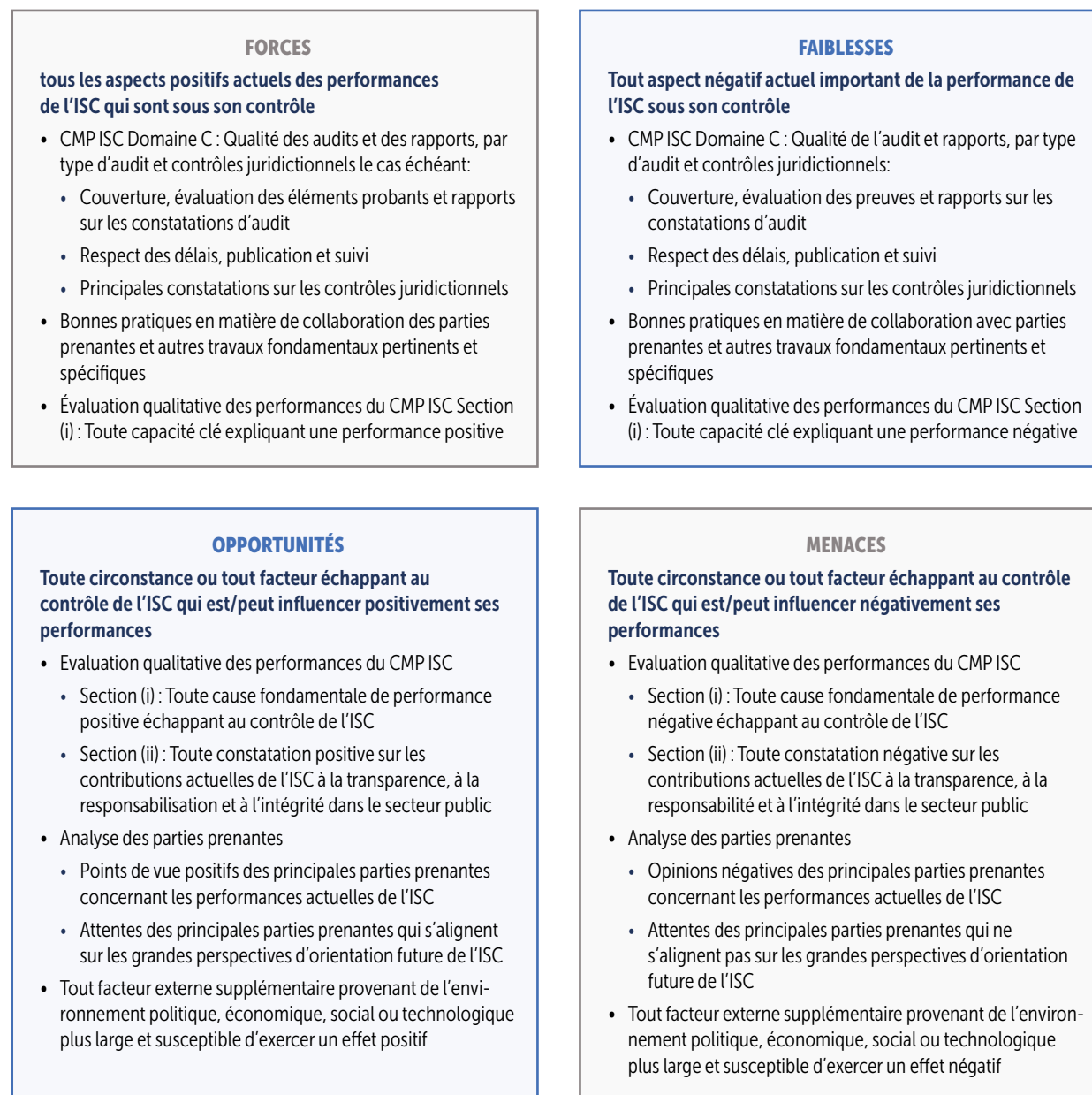
force ou une faiblesse, ces aspects peuvent être préservés, améliorés ou même supprimés. Il est toutefois important de noter que les forces et les faiblesses peuvent se rapporter à des éléments tangibles tels que la qualité des normes d'audit ou le succès des recours contre les jugements, ou à des attributs moins tangibles tels que le leadership ou la culture interne.

Concernant les forces et les faiblesses, l'évaluation de la performance de l'ISC est la source principale (figure 6.1). La méthodologie du CMP d'ISC implique une analyse des causes profondes qui met en perspective les différents éléments de la performance et une évaluation qualitative qui devrait identifier les forces et les faiblesses les plus pertinentes de l'ISC. Si l'ISC utilise un outil d'évaluation de la performance différent, elle doit s'assurer que les résultats indiquent clairement les aspects positifs et négatifs de la performance. Il faut garder à l'esprit que les forces et les faiblesses sont des caractéristiques internes de l'ISC en tant qu'institution et non des facteurs externes. Ainsi, toutes les causes profondes de la performance ne sont pas pertinentes pour cette étape.

Les **opportunités et les menaces** concernent principalement des aspects de l'environnement de l'ISC et se situent en dehors de sa sphère de contrôle directe. Elles concernent des facteurs ou des circonstances qui pourraient permettre, renforcer ou compromettre les effets du travail de l'ISC et avoir un impact sur sa capacité à remplir son mandat et à réaliser sa vision et sa mission.

L'identification des opportunités et des menaces est un peu moins simple que la détermination des forces et des faiblesses. Des deux étapes précédentes, il existe deux sources d'opportunités et de menaces (figure 6.2). L'évaluation de la performance de l'ISC permet d'identifier les facteurs externes qui favorisent et entravent l'amélioration de la

**FIGURE 6.1** Principale source de données probantes pour alimenter la matrice FFPM





performance de l'ISC et l'accroissement de son impact. Il peut s'agir de causes profondes de la performance mais qui échappent à la sphère de contrôle de l'ISC, par exemple, le mandat de l'ISC, ses ressources financières ou même le niveau général de développement du système de gestion des finances publiques dans le pays.

A partir de l'analyse des parties prenantes, on peut définir les points de vue et les attentes des parties prenantes qui permettent le développement des ISC et ceux qui le sont moins (voir section 4.2). Celles-ci peuvent être comprises comme des opportunités et des menaces, également. Si, par exemple, le Parlement avait exprimé clairement son souhait de recevoir davantage de rapports d'audit de performance de haute qualité et était disposé à soutenir l'ISC dans ce sens, cela serait considéré comme une opportunité. Si, en revanche, l'exécutif avait exprimé un manque de volonté de coopérer en la matière, cela serait considéré comme une menace.

Les opportunités et les menaces peuvent également être des facteurs externes découlant de l'environnement général. L'introduction d'une approche de budgétisation basée sur la performance par le Ministère des finances pourrait être une opportunité pour l'ISC dans la mesure où elle met davantage l'accent sur sa fonction de contrôle des performances. Néanmoins, cette même réforme peut également constituer une menace si l'ISC ne dispose pas d'un mandat clair pour l'audit de performance. D'autres exemples d'opportunités pourraient être l'adoption d'une loi visant à améliorer la transparence fiscale dans le pays, la possibilité d'apporter un soutien des donateurs ou un changement du climat de gouvernance conduisant à une plus grande demande de responsabilité de la part des citoyens. Les changements fréquents dans la composition de la commission législative chargée du suivi des rapports d'audit, l'imposition de limites légales à la portée des contrôles juridictionnels ou une crise imminente de la dette extérieure dans le pays sont des exemples de menaces possibles. La pandémie COVID-19 est un autre exemple crucial de facteur externe qui peut représenter à la fois une opportunité et une menace pour les ISC. Les mesures d'urgence et les programmes de

dépenses des gouvernements en cas de pandémie ont nécessité une réponse rapide et approfondie des ISC en matière de contrôle. Les implications de la pandémie en termes de responsabilité peuvent être l'occasion pour les ISC de renforcer leur pertinence et d'affirmer leur rôle de surveillance. Toutefois, supposons qu'une ISC ne puisse pas réagir en ajustant son programme et ses activités de contrôle et en engageant un dialogue avec d'autres institutions du secteur public sur les implications de la pandémie. Dans ce cas, cela peut être considéré comme une menace.

Dans certains cas, il peut être difficile de faire la distinction entre une faiblesse et une menace. Par exemple, lorsque les entités auditées considèrent que les audits financiers sont de qualité insuffisante, il est important de déterminer s'il s'agit d'un point de vue subjectif (ce qui placerait la constatation dans la catégorie des menaces). Si, toutefois, l'évaluation du CMP d'ISC vérifie objectivement cette constatation, alors la faible qualité des audits financiers est considérée comme une faiblesse.

Le résultat de la cartographie des Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces de l'ISC est une matrice dite FFPM, qui énumère toutes les principales constatations et les place ensemble. L'Annexe du présent chapitre présente l'analyse des FFPM de l'ISC de Norland.

## 6.2 IDENTIFICATION DES QUESTIONS STRATÉGIQUES

Comme le montre la figure 6.1, la matrice FFPM peut être assez chargée et se contenter de dresser une liste de divers problèmes. La véritable valeur de l'analyse des FFPM réside dans l'analyse des liens possibles entre les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. L'un des principaux produits de l'analyse des FFPM est donc la liste des questions émergentes essentielles que l'ISC doit prendre en compte pour réaliser sa vision et accomplir sa mission et son mandat. Ces questions sont également connues sous le nom de questions stratégiques (Byrson, 2011).

Les questions stratégiques sont les défis et les contraintes qui sont réellement importants pour l'existence, la pertinence et l'excellence de l'ISC. Elles n'ont généralement pas de solution optimale évidente. Les questions stratégiques représentent une convergence d'opportunités et de menaces externes, de forces et de faiblesses internes à l'ISC, ainsi que d'aspects, de tendances et de perspectives actuels de l'environnement général de l'ISC. C'est cette complexité qui rend les questions véritablement stratégiques, puisque les conséquences de l'inaction pour l'ISC peuvent être à la fois à long terme et à multiples facettes. Pour identifier les questions stratégiques, la matrice FFPM complétée pourrait être analysée à l'aide d'un ensemble de questions centrales (figure 6.3).

Une question stratégique doit être un sujet sur lequel l'ISC peut exercer une influence significative. Des questions telles que la réduction du déficit budgétaire ou l'éradication de la dette peuvent être considérées comme stratégiques ; cependant, peu d'ISC auraient les moyens de les aborder. Dans la terminologie et la chaîne de valeur du CGSI, les questions stratégiques sont centrées au niveau des résultats et se concentrent sur les défis de l'environnement immédiat des parties prenantes de l'ISC, qui limitent la contribution du travail de l'ISC à un secteur public plus performant.

Ces questions stratégiques peuvent concerner la mise en œuvre insuffisante des recommandations d'audit par les organismes publics, les faiblesses des systèmes et pratiques de comptabilité et d'information du secteur public qui ralentissent le travail de l'ISC, ou la polarisation ou le désengagement des médias et de la participation des citoyens sur les questions de contrôle et de responsabilité du secteur public.

Lors de l'identification des questions stratégiques, une question clé pour l'ISC sera de déterminer dans quelle mesure elle peut tirer parti de ses forces actuelles et utiliser les nouvelles opportunités. Cependant, il peut être difficile de comprendre toutes les dimensions d'une question stratégique et d'identifier toute la gamme des réponses possibles à ces questions. Il faut faire preuve d'autocritique et d'impartialité pour cerner et encadrer des questions telles que « *Comment pouvons-nous soutenir une meilleure information financière sans être perçus comme une ingérence dans la sphère de contrôle de l'exécutif* » ou « *Comment pouvons-nous améliorer notre crédibilité auprès des citoyens lorsque la mise en œuvre des recommandations d'audit est en retard ?* »

### QUESTIONS STRATÉGIQUES

Question politique fondamentale ou défi critique affectant les mandats, la mission et les valeurs d'une organisation, le niveau et la combinaison des produits ou des services, les clients, les utilisateurs ou les payeurs, les coûts, le financement, la structure, les processus ou la gestion d'une organisation.

FIGURE 6.3 Analyse de la matrice FFPM : questions clés

	FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITÉS	<b>Utiliser les forces pour tirer parti des opportunités</b> Quelles possibilités permettront d'obtenir les meilleures améliorations si nous y INVESTISSONS nos forces ?	<b>Exploiter les opportunités afin de surmonter les faiblesses</b> Pouvons-nous/devons-nous DÉCIDER d'utiliser l'une ou l'autre des opportunités pour remédier aux faiblesses ?
MENACES	<b>Appliquer les forces pour éviter les menaces</b> Comment pouvons-nous utiliser les aspects que nous faisons bien pour DÉFENDRE l'organisation contre les contestations ?	<b>Minimiser les faiblesses afin d'éviter les menaces</b> Quelles sont les faiblesses actuelles auxquelles nous devons REMÉDIER/ que nous devons ELIMINER pour éviter que la situation n'empire ?

Les questions stratégiques émergeront principalement de l'évaluation de la situation actuelle et des consultations des parties prenantes qui s'ensuivront, ainsi que de l'analyse des FFPM. Il est cependant important de souligner que dans une ISC, leur identification, leur encadrement et leur discussion est un processus qui précède souvent l'effort de planification spécifique et qui se poursuivra probablement bien après l'adoption formelle du plan stratégique. C'est dans l'analyse et la réponse continues aux questions stratégiques qu'une ISC peut véritablement exercer une gestion stratégique. C'est pourquoi les questions stratégiques sont généralement formulées d'abord sous forme de questions, ce qui encourage l'exploration, la pensée créative, la réflexion et l'évaluation de différentes options à la recherche de la meilleure solution.

#### ENCADRÉ 6.1

##### PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES QUESTIONS STRATÉGIQUES

**Cette question est pertinente pour la vision, la mission et les valeurs de l'ISC.** S'il est crucial d'utiliser une certaine opportunité pour réaliser la vision de l'ISC, elle sera considérée comme une question stratégique. De même, si une menace met en danger le respect des valeurs de l'ISC, elle sera considérée comme stratégique.

**Il s'agit d'une question à long terme.** Il convient de déterminer si les questions en jeu revêtent une grande importance pour la durée du cycle de gestion stratégique. Toutes les questions peuvent sembler importantes, mais il peut être utile de faire la différence entre urgent et important. La finalisation d'un audit, que l'ISC a commencé il y a longtemps, peut être urgente mais, en tant que telle, elle ne se situe pas au niveau stratégique. En revanche, il peut être important au niveau stratégique d'agir pour finaliser un plus grand nombre d'audits en temps voulu.

**C'est dans l'intérêt évident des parties prenantes essentielles.**

Si plusieurs parties prenantes puissantes ont déclaré qu'elles demandaient un certain changement, celui-ci peut être considéré comme une question stratégique. L'ISC doit cependant évaluer si les demandes des parties prenantes sont conformes à l'orientation générale de l'ISC en matière de développement, de mandat et d'indépendance, et si elles ne compromettent pas la réalisation d'autres objectifs stratégiques. La décision de répondre ou non aux demandes des parties prenantes devrait toujours appartenir à l'ISC.

**Cette décision est cruciale concernant la valeur et les avantages de l'ISC.** Ce critère est très similaire au premier. Si une certaine faiblesse empêche l'ISC de démontrer sa valeur et ses avantages pour les citoyens, elle sera considérée comme une question stratégique.

## 6.3 | ETABLISSEMENT DES PRIORITÉS CONCERNANT LES QUESTIONS STRATÉGIQUES

Dans un premier temps, les questions stratégiques doivent être examinées de manière exhaustive afin que toutes les questions émanant de l'analyse des FFPM soient couvertes. Cependant, il arrive souvent que le nombre et l'ampleur des questions stratégiques soient un peu trop nombreux pour que l'ISC puisse les examiner dans un seul plan stratégique. Par exemple, l'ISC peut considérer qu'il est d'une importance stratégique, pour faire avancer sa mission et sa vision, d'accroître son engagement auprès du Parlement, de garantir un meilleur respect des lois et des règlements et de renforcer la confiance du public dans son travail d'audit. Cependant, l'ISC peut choisir de reporter le traitement de cette dernière question, en raison de l'équilibre entre l'importance relative des trois résultats et la disponibilité prévue des ressources, ou la faisabilité politique du changement suggéré.

La décision sur le nombre et les questions stratégiques que le plan stratégique doit couvrir dépend de la situation spécifique de chaque ISC. En règle générale, l'ISC doit examiner deux ou trois questions stratégiques pour une période de planification stratégique de cinq ans et formuler les résultats souhaités respectifs pour ces questions. Les principales considérations pour établir un ordre de priorité entre les questions stratégiques sont les suivantes :

- **La faisabilité politique** : Même lorsque l'ISC est totalement indépendante, elle n'opère pas dans le vide. Au contraire, elle fait partie intégrante du secteur public. Le rôle et la probabilité que les principales parties prenantes soutiennent les résultats escomptés par l'ISC sont donc essentiels. Par exemple, une question stratégique pour l'ISC peut être de répondre aux préoccupations concernant la transparence fiscale dans le pays. Toutefois, en l'absence de lois, de règlements et d'un appétit politique pour de tels changements, l'ISC peut souhaiter

examiner si cela doit être un résultat central de sa stratégie. Inversement, l'ISC peut également trouver des résultats convaincants dans les stratégies nationales ou de réforme de la GFP, sur lesquelles elle peut aligner ses résultats. Un tel lien peut confirmer et renforcer sa position en tant qu'institution visant à améliorer la qualité de la gestion du secteur public.

- **Disponibilité des fonds ou probabilité de mobilisation de ressources supplémentaires** : Pour qu'une stratégie de l'ISC soit efficace, elle doit en premier lieu être crédible. La crédibilité implique en particulier que les fonds soient disponibles, car une stratégie qui n'est pas abordable n'est qu'une liste de souhaits. Une estimation globale des recettes probables que l'ISC peut mobiliser au cours de la période de planification stratégique, comparée aux besoins de financement supplémentaires associés à la mise en œuvre de la stratégie, permettra à l'ISC de rester réaliste lorsqu'elle abordera des questions stratégiques. Les ressources humaines devront également être prises en considération. La Section 8.2 traite plus en détail de la question de l'estimation des ressources liées à la stratégie, tandis que le Chapitre 10 porte sur la budgétisation et les ressources annuelles.
- **Impact potentiel (contribution de l'ISC à la valeur et aux avantages)** : Lors de la sélection des questions stratégiques et de la formulation des résultats respectifs, l'ISC doit également examiner la mesure dans laquelle elles peuvent influencer sur les changements au plus haut niveau possible.

### LES QUESTIONS STRATÉGIQUES PRIORITAIRES DE L'ISC DE NORLAND

- **Question stratégique 1** : Comment pouvons-nous être considérés comme une institution fiable et indépendante, alors que la mise en œuvre des recommandations d'audit est à la traîne ?
- **Question stratégique 2** : Comment pouvons-nous contribuer à un système de gestion financière plus efficace et à une réponse d'urgence contre la COVID-19 lorsque nos propres systèmes ne permettent pas de hiérarchiser efficacement les ressources ?

Pour en savoir plus, consultez l'annexe du chapitre 6 !

- **Légalité** : Étroitement lié à la faisabilité politique, l'aspect de la légalité peut influencer de manière significative le choix des questions stratégiques. Par exemple, l'ISC peut vouloir aborder la question de l'amélioration de la qualité de la prestation des services publics ; cependant, elle peut ne pas avoir le mandat de réaliser des audits de performance. Ou encore, l'ISC peut vouloir se concentrer sur l'égalité des sexes, mais être tenue par la législation nationale selon laquelle le recrutement dans le secteur public est strictement basé sur des examens.
- **Probabilité que les risques se matérialisent** : L'analyse des FFPM est un outil puissant pour identifier des risques spécifiques dans le cadre de la détermination des enjeux stratégiques. Parfois, ces risques peuvent être jugés trop élevés pour que l'ISC s'y engage. Par exemple, l'ISC peut considérer l'amélioration de ses relations avec le Parlement comme étant stratégique, et ce à juste titre. Toutefois, supposons qu'en raison de la situation politique du pays, les élections et les changements de membres du Parlement soient fréquents, ou que le Parlement soit en

vacances pendant de longues périodes. Dans ce cas, l'ISC peut envisager de se concentrer sur d'autres questions pour lesquelles elle peut espérer apporter une contribution plus substantielle.

- **Conséquences de l'inaction** : Par définition, les questions stratégiques sont fondamentales pour l'existence et la performance de l'ISC. Toutefois, certaines peuvent être plus urgentes à traiter que d'autres. L'ISC peut choisir de se demander si une question stratégique est si importante qu'elle doit être traitée dans la période suivante, quelles que soient les ressources nécessaires (priorité critique). Une priorité importante est celle où le problème en question est considéré comme important, mais où l'ISC fixera une limite aux ressources à investir. Enfin, la troisième série de questions stratégiques peut être classée dans la catégorie des priorités souhaitées, qui peuvent être traitées si le temps et les ressources le permettent, mais où les conséquences de l'inaction ne seraient pas aussi importantes.

# 7 Drafting the Results Framework of the SAI Strategy

## LE CHAPITRE 7 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- Le cadre de résultats est la pièce maîtresse de tout plan stratégique. Il fournit un lien logique entre l'impact auquel l'ISC souhaite contribuer, les résultats qu'elle souhaite atteindre, les produits qu'elle va produire et les capacités qu'elle doit renforcer à cette fin
- Un bon cadre de résultats est efficace s'il prévoit les ressources financières et humaines nécessaires à sa mise en œuvre et s'il comprend une liste des hypothèses et des risques sous-jacents, ainsi qu'un cadre de mesure.
- L'impact souhaité est le niveau le plus élevé d'un cadre de résultats, représentant une orientation stratégique qui ne peut pas changer d'une période de gestion stratégique à l'autre.
- Les résultats sont le niveau le plus élevé du cadre de résultats qui peut être régulièrement contrôlé. Il s'agit de changements concrets dans l'environnement plus immédiat de l'ISC, auxquels l'ISC peut contribuer, en fonction de ses questions stratégiques.
- L'ISC doit sélectionner les produits pertinents sous la forme de changements concrets dans sa sphère de contrôle qui ont un rapport direct avec les résultats. Les produits concrets à choisir sont ancrés dans les forces et les faiblesses identifiées dans l'analyse des FFPM.
- Pour produire les réalisations prévues, l'ISC doit identifier les capacités nécessaires, son déficit de capacités et une approche pour combler ce déficit. L'évaluation du CMP d'ISC peut fournir de riches informations à l'appui de cette étape.

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Définissez deux ou trois résultats comme des changements concrets dans l'environnement immédiat du secteur public auxquels l'ISC contribue directement. Les résultats doivent être une réponse aux questions stratégiques posées au Chapitre 6.
- Définissez les résultats que l'ISC doit et peut produire pour contribuer aux effets comme des contributions concrètes sous le contrôle de l'ISC.
- Identifiez les capacités nécessaires pour produire ces résultats, le déficit de capacité sur la base de votre évaluation interne (CMP d'ISC).
- Concevez une approche de haut niveau pour combler les lacunes en matière de capacités.

### Autres étapes du processus à suivre : Scénario avancé pour les ISC plus expérimentées



- Définissez ou examinez l'impact souhaité de l'ISC en tant que contribution à des objectifs sociétaux plus larges.
- Examinez le niveau de vos résultats. Les ISC plus avancées peuvent viser une définition plus large au niveau des résultats si elles peuvent mesurer ces résultats de manière fiable et si elles ont une compréhension claire de la contribution de l'ISC.

Une fois que les questions stratégiques clés pour la période de planification stratégique ont été déterminées, la prochaine étape pour l'ISC et pour l'équipe de PS sera de développer la stratégie de l'ISC. Bien qu'il n'existe aucun schéma directeur quant au contenu principal d'un plan stratégique, la plupart des documents stratégiques contiennent un ensemble d'éléments clés (Section 7.1). Le cadre de résultats du plan stratégique, qui précise l'impact, les résultats, les produits et les capacités, est un élément central de ce type. Sur la base de la détermination du changement souhaité à long terme au niveau de l'impact que l'ISC considère comme l'effet ultime de son travail (Section 7.2), l'ISC devra formuler des résultats stratégiques pour chacune des questions stratégiques sélectionnées. Ces résultats constitueront la pierre angulaire de la stratégie de l'ISC. Ils identifieront les changements critiques dans l'environnement immédiat de l'ISC qu'elle souhaite influencer, tels que l'amélioration de la gouvernance du secteur public ou la demande des parties prenantes en matière de responsabilité (Section 7.3). Ensuite, l'ISC devra déterminer quels sont les résultats les plus pertinents ou les produits de son travail qu'elle considère comme les plus aptes à faciliter l'obtention de résultats (Section 7.4). Pour chaque produit, l'ISC devra déterminer quelle est la combinaison requise de capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles qui permettra la réalisation du produit. Sur cette base, elle devra établir le déficit de capacités existant compte tenu de la situation actuelle (Section 7.5).

## 7.1 LE CADRE DE RÉSULTATS ET LES AUTRES ÉLÉMENTS CLÉS DU PLAN STRATÉGIQUE D'UNE ISC

Le point culminant du processus de planification stratégique est la production de la stratégie de l'ISC. Bien que chaque plan stratégique semble un peu différent, plusieurs éléments communs peuvent être identifiés. Parmi ceux-ci, on peut citer :

- Un message pour le Chef de l'ISC ;
- Des informations générales sur l'ISC, c'est-à-dire le cadre juridique, la structure organisationnelle ;
- Un résumé du processus d'élaboration de la stratégie et des résultats de l'analyse de la performance actuelle ;
- La vision, la mission et les valeurs de l'ISC ;
- Un cadre de résultats, précisant les objectifs stratégiques et les priorités pour la période du plan stratégique (souvent avec un support visuel pour faciliter la compréhension), accompagné d'une explication narrative ;
- Les modalités de mesure de la performance et d'établissement des rapports ;
- Risques, hypothèses et considérations relatives aux ressources.

Si tous ces éléments sont importants, la pièce maîtresse de la stratégie est le cadre de résultats (figure 7.1). Le cadre de résultats est une articulation explicite des différentes chaînes de résultats attendus de la stratégie de l'ISC. Le cadre de résultats suit la logique du Cadre de gestion stratégique de l'ISC (CGSI). Il s'appuie sur les résultats de l'évaluation de la situation actuelle, de l'analyse des FFPM et des questions stratégiques sélectionnées.

### CADRE DE RÉSULTATS

Une articulation explicite des différentes chaînes de résultats attendus dans le temps de la stratégie de l'ISC, en distinguant l'impact, le résultat, la production et les capacités et en notant les hypothèses sur les relations de cause à effet attendues entre les différents niveaux et les risques qui peuvent affecter la réalisation des changements envisagés.



Lors de la préparation du cadre de résultats, l'équipe de PS doit, au minimum, spécifier et décrire les éléments clés suivants :

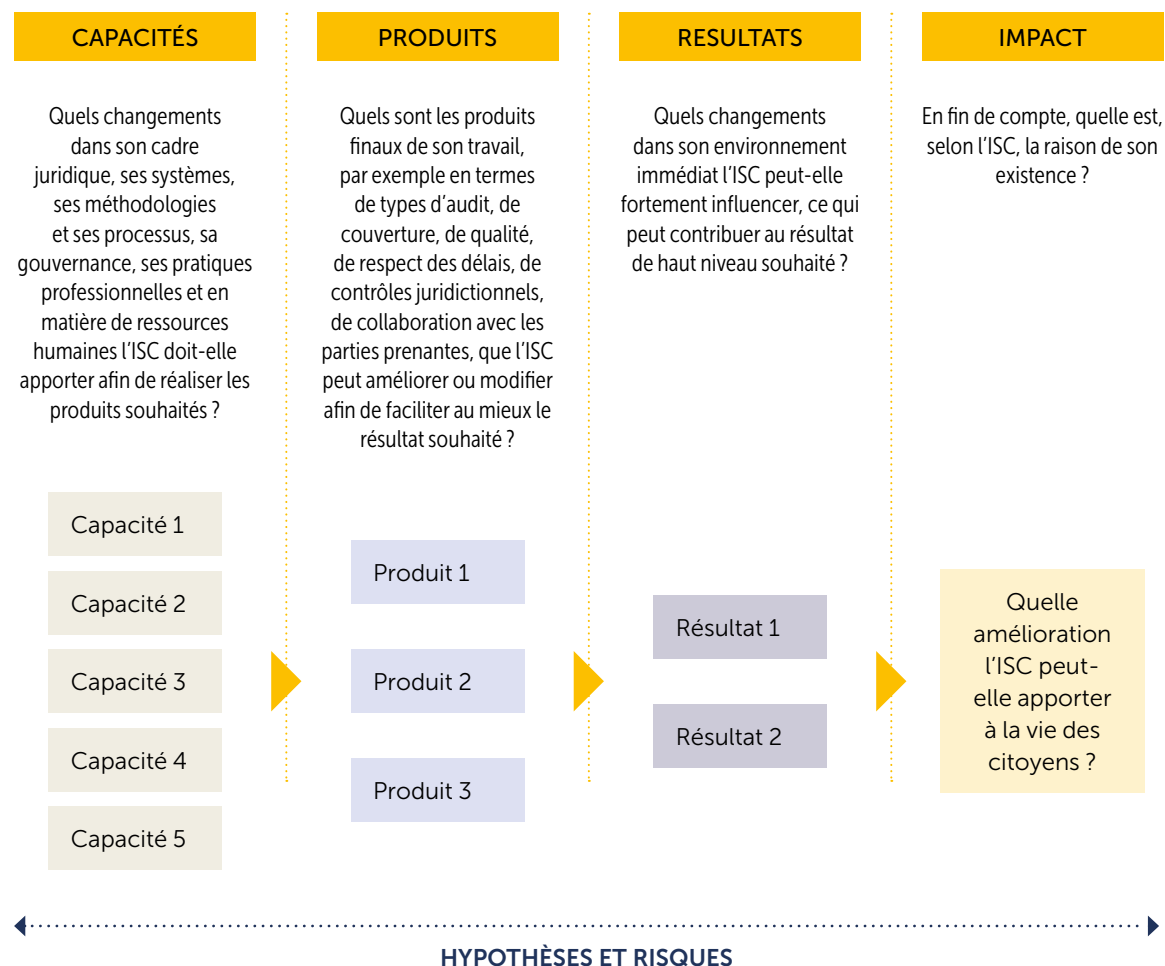
- Le changement souhaité à long terme en termes de **contribution à l'impact** de l'ISC (fournir une valeur et des avantages aux citoyens) ;
- Les changements envisagés dans l'environnement immédiat de l'ISC à moyen terme (la durée du plan stratégique), que l'ISC peut influencer, correspondant aux **résultats de l'ISC** qui répondent aux questions stratégiques sélectionnées ;
- Les produits attendus sous le contrôle de l'ISC, ou les **produits de l'ISC**, à atteindre au cours de la période de planification stratégique, qui faciliteront la réalisation des résultats. Chaque produit de l'ISC peut contribuer à la réalisation de plus d'un résultat.
- Les **capacités requises** pour chaque produit et **l'approche choisie (cheminement) pour aborder et combler les lacunes** de l'ISC en matière de capacités qui devraient permettre la réalisation de chaque produit.

De plus, il est hautement souhaitable que l'équipe de PS prenne également en considération les éléments suivants liés au cadre de résultats, qui seront abordés dans le prochain Chapitre 8 de ce manuel :

- Les **ressources financières et humaines nécessaires pour chaque lacune majeure en matière de capacités**.
- Le cadre de résultats doit également identifier toutes les **hypothèses critiques** sous-jacentes qui doivent être mises en place ou remplies pour que la stratégie soit couronnée de succès, c'est-à-dire qu'elle conduise aux résultats et impacts visés.
- Tout **risque** susceptible de décourager la réalisation des résultats escomptés et la contribution aux effets et impacts doit également être présenté. La stratégie doit préciser les mesures d'atténuation spécifiques pour les principales catégories de risques.

- L'approche de **mesure de la performance** doit préciser comment l'ISC évaluera la réalisation des résultats et des produits. Les niveaux de résultats et de réalisations définis dans le cadre de résultats devraient correspondre à des **indicateurs de performance et aux niveaux de référence, cibles et étapes connexes** appropriés.

FIGURE 7.1 Cadre de résultats de l'ISC



Un aspect crucial à prendre en compte lors de la préparation du cadre de résultats est le calendrier et la structure des consultations internes avec le reste de l'ISC. Ces consultations sont essentielles dans le contexte des principes de gestion stratégique consistant à être inclusif et à impliquer les dirigeants de l'ISC. Comme indiqué à la Section 3 du Chapitre 3, ces consultations internes doivent avoir lieu pour garantir l'appropriation et l'engagement commun envers les résultats souhaités et ainsi soutenir la mise en œuvre. En fonction de la taille et de la structure de l'ISC, l'équipe de PS peut choisir de présenter une première ou une dernière version du cadre de résultats pour consultation avec le personnel ou organiser des sessions spécifiques pour recueillir leurs contributions. L'approbation du cadre de résultats final par la direction est de la plus haute importance.

## 7.2 | DÉTERMINATION DE L'IMPACT SOUHAITÉ

Comme mentionné au Chapitre 2, le CGSI part du principe qu'une ISC ne peut améliorer durablement ses performances que si elle définit ces mêmes performances en termes de changements sociétaux durables et à long terme qu'elle vise à influencer. Ce niveau de résultats escomptés au niveau de l'impact est étroitement lié à la vision de l'ISC en termes de type de pays et de société qu'elle souhaite soutenir et affecter par son travail.

Le CGSI fournit des exemples de divers changements potentiels au niveau de l'impact que l'ISC peut finalement s'efforcer d'obtenir. Il s'agit de vastes changements en matière de transparence, de responsabilité et d'intégrité dans l'ensemble du secteur public ; d'une démocratie et d'une confiance publique accrues dans la société ; d'une meilleure prestation de services publics ayant un impact positif sur la vie des citoyens ; et du soutien à l'agenda 2030 des Nations unies et à la mise en œuvre des ODD.

La sélection et la définition précises au niveau de l'impact seront spécifiques à chaque pays et à chaque contexte. Pour la plupart des ISC, l'impact souhaité de l'ISC devrait changer et ne changera pas de manière significative entre deux plans stratégiques. Au contraire, il devrait rester un ancrage continu de l'orientation stratégique globale, guidant et façonnant le reste des résultats escomptés par l'ISC. Une exception à cette règle générale concerne les ISC qui se trouvent au milieu d'un processus de réforme global ou d'une situation nationale très dynamique. Une ISC relativement peu développée, bénéficiant d'un soutien solide nouvellement trouvé de la part de son gouvernement et de ses partenaires de développement, pourrait s'engager dans un processus de changement rapide et substantiel. Les plans stratégiques successifs pourraient ainsi présenter des impacts souhaités très différents, en partant d'une contribution plus modeste, vers la vision d'un changement sociétal plus ambitieux et plus global dans lequel l'ISC joue un rôle.

### IMPACT DES ISC

Le changement sociétal à long terme souhaité par l'ISC dans son pays et auquel elle aimerait contribuer indirectement, en lien avec la vision de l'ISC

## 7.3 | FORMULATION DES RÉSULTATS

Afin d'explorer et d'analyser au mieux les questions stratégiques, elles doivent d'abord être formulées sous forme de questions. Cependant, une fois qu'elles ont été analysées et classées par ordre de priorité, l'ISC devrait formuler les résultats spécifiques associés à chaque question stratégique. Ceux-ci devraient décrire de manière claire et concise, en termes positifs, le résultat souhaité ou le changement prévu auquel l'ISC entend contribuer.

Par exemple, une ISC peut avoir formulé la question stratégique suivante : « *Comment pouvons-nous être considérés comme une institution fiable et indépendante lorsque la mise en œuvre des recommandations d'audit est en retard et que nos processus de jugement souffrent de retards systémiques ?* » Cette question stratégique s'appuie sur une analyse des conclusions de l'analyse des FFPM, qui suggère que les citoyens ne considèrent peut-être pas vraiment l'ISC comme une institution fiable et efficace. En outre, les entités contrôlées ne prennent pas les rapports au sérieux et ne mettent pas en œuvre les recommandations parce que la qualité des audits est faible. En conséquence, l'ISC a choisi de définir le résultat suivant qu'elle souhaite atteindre : « *Devenir une institution de contrôle crédible pour les clients et les citoyens* ».

Dans un autre exemple, une question stratégique émanant de l'analyse des FFPM est « *Quel rôle pouvons-nous jouer dans le mouvement actuel de responsabilisation dans le pays, étant donné notre couverture d'audit limitée et nos capacités professionnelles ?* » Ici, l'ISC a observé qu'il y a une demande pour plus de responsabilité dans le pays de la part des OSC et d'autres acteurs. Cette demande est motivée par certains scandales récents de détournement de fonds par des fonctionnaires de haut rang, exacerbés par l'impact de la pandémie COVID-19. Bien qu'elle ne soit pas directement impliquée, l'ISC craint de ne pas pouvoir répondre de manière adéquate à ces demandes en raison de ressources limitées. Toutefois, ses pratiques d'audit de performance sont bonnes. Après avoir étudié les questions

stratégiques, elle a choisi de se concentrer sur l'appui à la cause d'une « *gestion plus efficace et plus responsable des principaux programmes de prestation de services* ». En d'autres termes, étant donné que l'ISC ne couvre pas les audits financiers et de conformité, elle vise à tirer profit de sa saine pratique d'audit de la performance et à contribuer à assurer une meilleure responsabilisation, au moins au sein d'un sous-ensemble essentiel de l'administration.

Le CGSI comprend des exemples de résultats stratégiques possibles, par exemple, « Amélioration du respect des lois et règlements », ou « Renforcement de la confiance du public dans l'ISC ». Une considération importante lors de la formulation des résultats stratégiques est l'utilisation d'adjectifs tels que « amélioré », « renforcé », « meilleur », etc. L'ISC devra définir clairement à quoi ressemble une telle amélioration et comment elle la mesurera dans le cadre de son suivi. Dans la mesure du possible, la formulation des résultats stratégiques devrait éviter l'utilisation de ces mots dits « pièges ». Au minimum, l'équipe de PS devrait s'entendre sur leur signification précise et s'efforcer d'éviter la subjectivité et les mauvaises interprétations. Dans tous les cas, le changement souhaité doit être tangible et réalisable au cours de la période de planification stratégique, sous certaines hypothèses sur le comportement des autres.

Enfin, il est essentiel de se rappeler que l'ISC doit également tenir compte des résultats pertinents au niveau sectoriel et national auxquels elle peut contribuer. Les résultats sont souvent

### RÉSULTATS DES ISC

Changements spécifiques et tangibles souhaités dans l'environnement du secteur public de l'ISC, qui sont liés aux questions stratégiques auxquelles l'ISC est confrontée, ou à des priorités sectorielles ou nationales plus larges en matière de GFP ou de gouvernance.

### LES RÉSULTATS DE L'ISC DE NORLAND

- **Résultat 1 :** Crédibilité accrue de l'ISC et de son travail auprès des principales parties prenantes (comité du budget et de l'audit, ministère des finances, ministères contrôlés)
- **Résultat 2 :** une gestion et des rapports financiers plus fiables et plus responsables, y compris les fonds d'urgence COVID-19

Examiner l'ensemble du cadre de résultats dans l'annexe au chapitre 7 !

liés aux priorités nationales ou sectorielles, notamment en matière de gestion des finances publiques et de gouvernance. Par exemple, une ISC peut considérer la priorité « *Amélioration de la gouvernance fiscale* » qui fait partie de la stratégie de GFP menée par le ministère des finances. Un résultat pertinent et connexe pour l'ISC pourrait être de contribuer à « *Un plus grand respect de la réglementation fiscale par les fonctionnaires du service public (pour assurer la viabilité fiscale globale)* ».

Un élément important à prendre en compte lors de la formulation et de la sélection des résultats est le nombre de résultats à inclure dans un cadre de résultats. Par définition, les changements au niveau des résultats ne sont généralement possibles qu'à moyen terme et nécessitent plusieurs années pour se concrétiser. En fonction de la durée de la période de planification stratégique, l'équipe de PS peut choisir deux ou plusieurs résultats auxquels elle souhaite contribuer. En règle générale, un plan stratégique d'une durée de cinq ans comprend deux ou trois résultats.

## 7.4 | SÉLECTION DES PRODUITS DE L'ISC

Une fois que toutes les questions stratégiques ont été identifiées et que les résultats respectifs ont été formulés, l'étape suivante pour l'ISC sera d'identifier et de sélectionner les réponses les plus appropriées aux résultats choisis par l'ISC. Pour cela, elle doit examiner quels sont les produits, ou les produits clés de son travail, qui peuvent le plus contribuer à la réalisation du résultat. La formulation des résultats de l'ISC nécessite toujours la définition d'un aspect qualitatif pour préciser le changement souhaité. Ces aspects qualitatifs comprennent, par exemple, une augmentation de la couverture, une amélioration de la qualité des rapports, une meilleure transparence du processus judiciaire, un mécanisme efficace de suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit, la publication complète et en temps utile des rapports d'audit ou des jugements, etc.

Pour sélectionner les résultats de l'ISC, l'équipe de PS doit tenir compte des forces et des faiblesses mises en évidence par l'évaluation du CMP d'ISC<sup>16</sup> dans l'analyse des FFPM et mises en évidence lors de la formulation des questions stratégiques. En d'autres termes, les produits sont sélectionnés en relation directe avec chaque résultat et représentent les changements les plus pertinents sous le contrôle de l'ISC qui peuvent contribuer de la manière la plus forte à faciliter le résultat souhaité.

Prenons par exemple le cas d'une ISC qui a formulé une question stratégique sur « *Comment pouvons-nous rester pertinents dans le contexte de la pandémie COVID-19, alors que nos audits financiers et de conformité sont de bonne qualité, que leur couverture est faible et que nous manquons également de ressources humaines ou de communication régulière avec le Ministère des finances* ». L'ISC a sélectionné un résultat sur « *La gestion responsable et conforme des fonds d'urgence COVID-19* ». Pour y parvenir, elle a examiné les produits suivants : « *Améliorer la couverture des audits financiers et de conformité dans les domaines clés* », « *Introduire des audits de conformité simultanés* » et « *Établir une communication régulière avec le ministère des finances et le Parlement* ».

Comme le montre l'exemple ci-dessus, chaque résultat devrait être lié à plusieurs produits, qui devraient fonctionner ensemble pour assurer une forte contribution de l'ISC aux

### PRODUITS DE L'ISC

Principaux produits des travaux de l'ISC, tels que des rapports d'audit ou des jugements de grande qualité, disponibles en temps utile et accessibles au public, ou les résultats des missions des parties prenantes.

### LES PRODUITS DE L'ISC DE NORLAND

Pour contribuer à la réalisation de son premier résultat souhaité, à savoir « *une crédibilité accrue de l'ISC et de son travail auprès des principales parties prenantes (comité du budget et de l'audit, ministère des finances, ministères contrôlés)* », l'ISC de Norland s'efforcera de réaliser ce qui suit :

- Des consultations régulières avec les principales parties prenantes
- Une amélioration de la couverture des rapports financiers et de conformité sur des sujets choisis en fonction du risque et de la pertinence
- Des rapports et recommandations d'audit de performance pertinents
- Rapports publics réguliers sur la gouvernance et les performances de l'ISC

Examiner l'ensemble du cadre de résultats dans l'annexe au Chapitre 7 !

<sup>16</sup> Examinez le tableau 4.1 sur la mise en correspondance des résultats de l'évaluation du CMP d'ISC avec les différents niveaux de résultats du SSMF.

changements souhaités dans l'environnement immédiat du secteur public. À l'inverse, un produit peut contribuer à plusieurs résultats. À ce stade du processus, l'équipe de PS doit dresser une liste exhaustive des produits possibles pour chaque résultat, qui doit servir de base à l'analyse de faisabilité et à l'établissement des priorités lors de l'étape suivante du processus. Prenons un autre exemple où le résultat est une meilleure mise en œuvre des recommandations d'audit par les entités auditées. Un résultat potentiel peut être l'amélioration de la qualité des rapports d'audit, qui a été évaluée comme faible par l'évaluation du CMP d'ISC. Un autre résultat peut être la recherche d'une communication plus efficace entre le personnel d'audit et l'entité contrôlée. Un troisième résultat pourrait être de renforcer la coopération avec le Parlement et d'assurer un suivi plus efficace sur la base des rapports d'audit, ce qui pourrait nécessiter un soutien ciblé aux parlementaires pour mieux comprendre les résultats des audits. Enfin, l'ISC pourrait envisager de travailler avec les OSC pour exercer une pression externe en faveur de la mise en œuvre.

## 7.5 | DÉTERMINATION DES CAPACITÉS

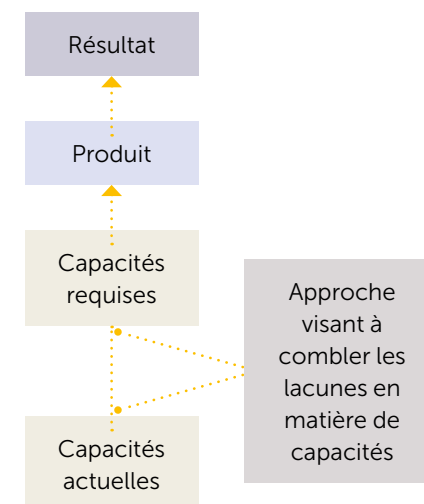
Dans la dernière partie de la formulation du cadre de résultats initial pour son plan stratégique, l'ISC et l'équipe de PS devraient établir, en termes généraux, la combinaison requise de capacités organisationnelles, professionnelles et institutionnelles qui garantirait la réalisation de chaque produit. Sur cette base, elle devrait ensuite déterminer le déficit actuel de capacités en comparant ce qui est requis avec ce qui existe et, sur cette base, élaborer une stratégie pour combler le déficit de capacités (figure 7.2). Les conclusions de l'évaluation du CMP d'ISC constitueront un apport essentiel à cet exercice, car elles permettront d'identifier les lacunes actuelles en matière de capacités dans les différents domaines de performance de l'ISC. En outre, l'évaluation intégrée des performances des ISC dans le rapport sur le CMP d'ISC fournira une analyse des capacités qui déterminent la performance observée au niveau des principaux produits ou résultats des ISC. En utilisant cette analyse, l'équipe de PS peut faire une évaluation ciblée sur les combinaisons de capacités qui faciliteront l'amélioration des performances au niveau des produits.

Selon le CGSI, la capacité institutionnelle est liée à l'indépendance et au cadre juridique de l'ISC. La capacité organisationnelle englobe les questions liées à la gouvernance interne, aux méthodes et pratiques d'audit, ainsi qu'à la gestion financière, aux services d'entreprise et aux communications externes. La capacité professionnelle concerne les ressources humaines et le développement professionnel. Par conséquent, pour chaque produit identifié, l'équipe de PS devra examiner quelle combinaison de capacités assurera la concrétisation du produit. Il est important de noter que cette première

### CAPACITÉS DES ISC

Les caractéristiques organisationnelles, professionnelles et institutionnelles telles que les procédures, les méthodologies, les compétences, les connaissances, les structures et les méthodes de travail qui rendent l'ISC efficace tant en tant qu'institution qu'en tant qu'organisation

FIGURE 7.2 Capacités et déficit de capacités





étape dans le processus de détermination des capacités ne doit pas chercher à identifier les capacités les plus avancées ou les plus sophistiquées qui peuvent venir à l'esprit concernant un produit. Il est préférable que l'équipe de PS établisse la combinaison et le niveau minimum des capacités souhaitées qui faciliteraient la réalisation du résultat. Prenons l'exemple d'une ISC qui a sélectionné un résultat sur « *l'Amélioration de la couverture des audits financiers* ». Dans un premier temps, elle peut déterminer qu'une combinaison d'une méthodologie de sélection des audits basée sur le risque, d'un logiciel de gestion des audits, de 30 % de personnel supplémentaire avec des diplômes de comptabilité avancés est nécessaire. Après une évaluation plus approfondie, elle peut conclure que la simple introduction d'une méthodologie de sélection fondée sur le risque et la réorganisation de sa pratique d'audit financier, ainsi que le recyclage de tous les auditeurs, peuvent suffire à assurer une augmentation significative de la couverture. Ainsi, lorsqu'elles déterminent les capacités souhaitées, les équipes de PS doivent respecter le principe de gestion stratégique de l'ISC « Garder la situation gérable » et rester réalistes quant à ce qui est nécessaire.

L'étape suivante de l'identification des capacités consiste à comparer, pour chaque capacité souhaitée, la situation actuelle et donc l'écart existant. La principale source de cette analyse est le rapport du CMP d'ISC et l'évaluation intégrée des performances, qui met en relation la performance observées au niveau des résultats avec les forces et les faiblesses observées au niveau des capacités.

Prenons l'exemple d'une ISC qui a identifié un produit sur « *L'amélioration de la communication avec les entités contrôlées* » comme l'un des produits pertinents pour contribuer à une meilleure mise en œuvre des recommandations d'audit au niveau des résultats. Pour avoir un bon niveau de communication avec les entités contrôlées, l'ISC considère qu'il est essentiel d'avoir des rapports d'audit bien rédigés, ce qui nécessite des compétences rédactionnelles spécifiques (capacité professionnelle). Sur la base de ces rapports, les responsables des équipes d'audit communiqueront leurs conclusions

et recommandations aux entités contrôlées. Pour cela, ils doivent non seulement avoir des compétences en matière de communication (capacité professionnelle), mais aussi une procédure qui régleme les délais et les étapes des échanges avec les entités contrôlées à des stades déterminés du processus d'audit (capacité organisationnelle). Enfin, l'ISC doit disposer d'un système interne qui permette de suivre la mise en œuvre des recommandations (capacité organisationnelle), car il s'agit là d'un sujet clé de la communication avec les entités contrôlées. L'évaluation du CMP d'ISC a toutefois montré qu'il existe des lacunes dans la rédaction des rapports d'audit financier, qui sont rédigés de manière très technique et complexe et comportent des erreurs. En outre, l'ISC ne dispose pas d'une procédure précise concernant l'échange et la communication avec les entités contrôlées, malgré son engagement à coopérer et à fournir des informations générales concernant les objectifs et le processus de mise en œuvre des audits financiers. Enfin, l'ISC dispose d'un système de base pour le suivi des recommandations d'audit ; toutefois, ce système ne permet pas d'évaluer l'importance des constatations et ne donne pas lieu à l'élaboration d'un rapport de suivi pour aider l'organe législatif dans son rôle de contrôle.

### LES CAPACITÉS DE L'ISC DE NORLAND

Dans le cadre de sa stratégie, l'ISC de Norland s'efforcera de combler les lacunes existantes en matière de capacités en ce qui concerne la production de « rapports publics réguliers sur la gouvernance et les performances de l'ISC » :

- Elaborer un plan de suivi
- Approuver un mécanisme de rapport
- Recrutement de personnel qualifié en matière de suivi et de rapports
- Améliorer les processus pour un comportement éthique et sensible au genre

Passez en revue l'ensemble du cadre de résultats dans l'annexe du Chapitre 7 !

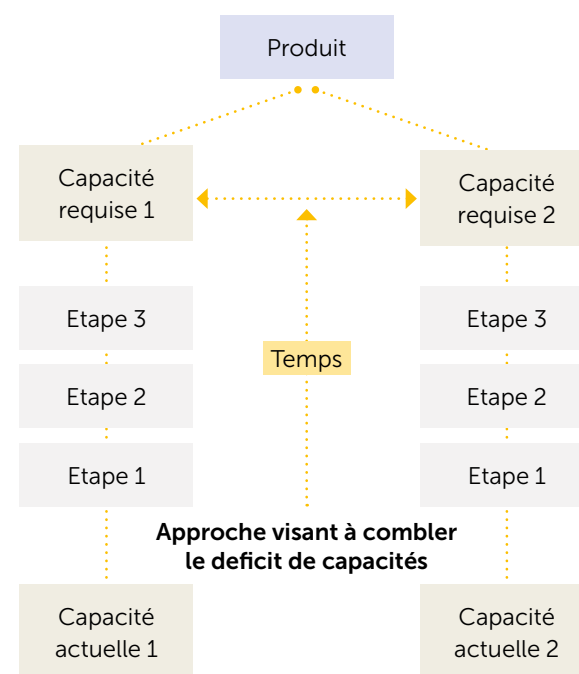
Enfin, une fois que l'équipe de PS a établi les écarts entre les capacités requises et les capacités actuelles, elle doit élaborer une approche pour combler ces écarts (figure 7.3). Cette approche nécessite de spécifier séquentiellement les tâches que l'ISC doit accomplir tout au long de la période de planification stratégique pour combler chaque écart de capacité spécifique. En pratique, cette partie du cadre de résultats représente la partie la plus opérationnelle du plan stratégique. Bien que la stratégie doive indiquer les tâches à un niveau beaucoup plus agrégé qu'une activité typique dans un plan opérationnel, ce niveau guidera et assurera le lien avec la planification annuelle de l'ISC.

Lorsque la PS fixe les tâches liées aux capacités, il est utile de réfléchir à des étapes importantes ou à des résultats spécifiques pour chacune d'entre elles, de donner un degré de concrétisation au plan stratégique et de pouvoir y relier le plan opérationnel. Considérons l'exemple précédent, où l'ISC avait identifié un résultat lié à l'amélioration de la communication avec les entités contrôlées et un déficit de capacités qui concerne une combinaison de quatre lacunes en matière de capacités professionnelles et organisationnelles à combler au cours de la prochaine période de planification stratégique. En réponse, l'ISC a identifié quatre étapes concrètes et séquentielles. La première chose qu'elle va faire est de former les auditeurs au sujet de la rédaction des rapports. Ils adapteront ensuite le manuel d'audit pour y intégrer des lignes directrices et des procédures de communication avec les entités contrôlées à chaque étape de l'audit, de la planification au rapport final. Sur la base de ces procédures, les auditeurs qui dirigent les équipes d'audit financier recevront une formation sur le thème de la communication. En parallèle, des travaux seront menés pour améliorer les lacunes du mécanisme de suivi des recommandations.

Notamment, à ce stade de la définition du cadre de résultats, les ISC et les équipes des PS sont susceptibles d'identifier de nombreuses interconnexions entre les différentes lacunes en matière de capacités et les tâches prévues pour les combler. Par exemple, la formation

des auditeurs à la rédaction des audits contribuera à une meilleure mise en œuvre des recommandations d'audit. Néanmoins, elle peut également contribuer à un meilleur suivi par le Parlement, si elle se traduit par des rapports plus faciles à comprendre.

FIGURE 7.3 Approche pour combler les lacunes en matière de capacités





# 8 Etablissement des priorités et finalisation de la stratégie des ISC

## LE CHAPITRE 8 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- Dans le cadre du processus de définition de son cadre de résultats, l'ISC doit établir un ordre de priorité entre les produits possibles à produire, les capacités à renforcer et les différentes approches de renforcement de ces capacités sur la base de critères objectivables de pertinence et de faisabilité.
- L'estimation d'un ensemble de ressources humaines et financières disponibles et nécessaires permettant de combler les lacunes en matière de capacités soutient ce processus de faisabilité et de finalisation.
- La chaîne logique du cadre de résultats doit préciser les hypothèses sous-jacentes et les risques potentiels.
- L'ISC ne peut mettre en œuvre le cadre de résultats avec succès que si elle peut s'appuyer sur un cadre de suivi des niveaux de résultats et de produits afin de mesurer les progrès.
- La finalisation du plan stratégique en tant que document prend du temps et des ressources et nécessite un processus approfondi de consultation et de consolidation.

### Autres étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Classez les produits en fonction de leur pertinence pour atteindre le résultat et de leur faisabilité. Classez les capacités en fonction de leur pertinence afin de produire le produit et de leur faisabilité.
- Obtenez un aperçu de haut niveau des ressources financières et humaines dont vous disposez. Définissez quelles capacités peuvent être renforcées par les ressources existantes et pour lesquelles des ressources supplémentaires sont nécessaires. Définissez les sources potentielles de ces ressources supplémentaires.
- Rationalisez le cadre de résultats pour n'inclure que les résultats et les capacités qui sont les plus pertinents et techniquement et financièrement réalisables.
- Définissez les principaux risques stratégiques.
- Définissez des indicateurs pour les niveaux des résultats et des produits.
- Consultez les dirigeants de l'ISC sur le cadre de résultats et communiquez le plan stratégique finalisé à l'ensemble du personnel de l'ISC.

### Autres étapes du processus à suivre : Scénario avancé pour les ISC plus expérimentées



- Effectuez une analyse de faisabilité approfondie des produits, notamment sur la faisabilité politique, la probabilité des risques et les conséquences de l'inaction.
- Effectuez une analyse de faisabilité approfondie des capacités, y compris leur rentabilité, leurs implications budgétaires et le degré de dépendance vis-à-vis des parties prenantes externes. Analysez plusieurs moyens de combler les lacunes en matière de capacités en vue de leur faisabilité.
- Effectuez un calcul de coût élevé afin de combler les lacunes en matière de capacités et une estimation de haut niveau des ressources humaines nécessaires. Comparez les estimations avec vos prévisions budgétaires et de personnel. Envisagez la possibilité d'un soutien supplémentaire des donateurs pour des lacunes spécifiques en matière de capacités.
- Rationalisez le cadre de résultats pour qu'il contienne les produits et les capacités les plus réalisables et les plus pertinents. Soyez, en même temps, ambitieux. Certaines capacités peuvent être incluses avec une réserve de financement.
- Faire les hypothèses pour chaque niveau du cadre de résultats et les relier aux risques associés.
- Définir des indicateurs, des références, des jalons et des cibles pour au niveau des résultats et des produits.
- Consulter un large éventail de parties prenantes internes sur le plan stratégique. Présenter et discuter plan stratégique avec tout le personnel ainsi qu'avec les parties prenantes externes.

Un plan stratégique doit être à la fois ambitieux et réalisable. Néanmoins, dans un premier temps, il y aura probablement davantage de lacunes à combler et de produits à aborder que l'ISC peut raisonnablement viser pendant plusieurs années. Une fois que l'équipe de PS a préparé le projet de cadre de résultats, elle devra appliquer une analyse de faisabilité et établir un ordre de priorité parmi les changements souhaités au niveau des produits et des capacités (Section 8.1). Cela permettra d'assurer le degré de réalisme nécessaire et de soutenir la mise en œuvre du plan stratégique, conformément au principe de gestion stratégique de l'ISC qui consiste à garder cette tâche gérable. Un élément essentiel de l'analyse de faisabilité est la prise en compte des ressources (Section 8.2). L'ISC devra estimer en termes globaux le montant des ressources financières et humaines qu'elle peut attendre au cours de la période de planification stratégique et le concilier avec les besoins en ressources découlant de la réduction des écarts de capacité. Une fois le cadre de résultats finalisé, plusieurs autres éléments doivent être ajoutés, tels que les risques et les hypothèses (Section 8.3) et la mesure des performances au niveau des résultats et des produits (Section 8.4). L'ISC devra également assurer un processus de consultation interne approfondi sur le projet de plan stratégique et prévoir suffisamment de temps pour préparer le texte justificatif, pour la finalisation et la sensibilisation (Section 8.5).

## 8.1 | ANALYSE DE FAISABILITÉ ET ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS

Lors de l'élaboration du projet de cadre de résultats, l'ISC ne devrait pas, dans un premier temps, être trop critique ou restrictive. La planification stratégique en tant que processus est un exercice à la fois exploratoire et itératif, dans le cadre duquel l'ISC doit envisager différentes options et des voies alternatives pour influencer sur le changement. Elle devra examiner ces options à plusieurs reprises avant de prendre une décision finale sur la voie la plus appropriée à suivre. Dans le projet de cadre de résultats, l'ISC a identifié plusieurs résultats qui répondent à ses questions stratégiques clés, ainsi que des produits appropriés et les besoins et les lacunes en matière de capacités qui y sont liés. Pour chaque résultat, elle a formulé une chaîne de résultats, structurée dans la logique du CGSI, identifiant la voie possible pour influencer le changement souhaité en s'attaquant aux lacunes de capacités pour obtenir des produits tangibles.

Même si cela semble simple, dans la pratique, il s'agit souvent d'un processus quelque peu déstructuré qui ne suit pas une logique linéaire. Le processus implique beaucoup de délibérations, d'itérations et de discussions passionnées au sein de l'équipe chargée d'élaborer la stratégie de l'ISC. Si le Chef de l'ISC et les dirigeants de l'ISC ne font pas partie de cette équipe, ils devront également être consultés, ce qui entraînera probablement des aspects et des nuances supplémentaires à prendre en compte. Par conséquent, la partie suivante de l'élaboration de la stratégie de l'ISC vise à rétablir une approche plus structurée du produit final. La réalisation d'un exercice d'établissement des priorités et d'une analyse de faisabilité est un outil essentiel à cette fin.

À ce stade de l'élaboration de la stratégie, l'ISC aura probablement une liste relativement longue de produits visant à faciliter l'obtention de résultats. À son tour, chaque produit impliquera un déficit de capacités et donc un ensemble différent de capacités à traiter. Tous ces éléments peuvent sembler un peu écrasants. Conformément au

principe de gestion stratégique de l'ISC « Garder la situation générale », il est temps de faire une sélection finale des changements que l'ISC cherchera à aborder au cours de la période de planification stratégique. Pour cela, l'ISC devra faire un triple choix d'établissement de priorités stratégiques :

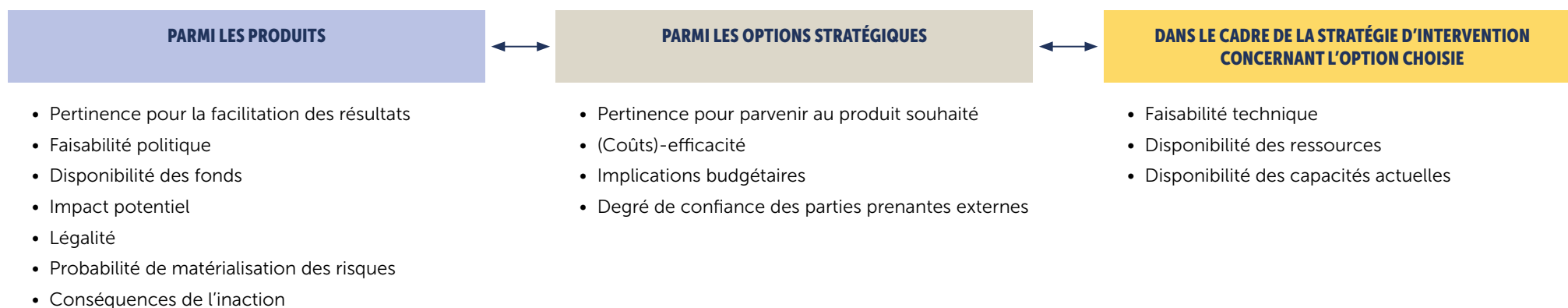
- Un choix entre des produits qui contribuent à la réalisation d'un résultat ;
- Un choix entre la prise en compte de différentes lacunes en matière de capacités liées à un produit ;
- Un choix sur la meilleure façon de concevoir une approche visant à combler un déficit de capacité.

Faire des choix exige un degré considérable de jugements politiques et fondés sur des valeurs, sous l'impulsion du Chef de l'ISC et de ses dirigeants, ainsi que de sa vision et de ses décisions sur ce qui est important, sur son importance et sur les compromis à faire face à des priorités contradictoires et à des ressources limitées. Néanmoins, il est impératif d'éviter un processus de sélection entièrement subjectif

pour définir la stratégie de l'ISC afin d'en assurer la mise en œuvre. À cette fin, il est recommandé d'établir une liste de critères pour faciliter le processus décisionnel et le rendre plus objectif et plus transparent. Les critères constituent une partie cruciale de la méthodologie d'analyse de faisabilité que l'ISC peut appliquer pour aider à écarter toutes les options qui risquent fort de ne pas être réalisables et à faire la sélection finale entre les alternatives viables. La figure 8.1 présente une liste possible de critères de faisabilité et d'établissement de priorités pour chaque niveau, auquel un choix stratégique doit être fait, qui peut être personnalisé en fonction des préférences de l'ISC.

La plupart des critères inclus dans la figure 8.1 sont les mêmes que ceux utilisés pour établir un ordre de priorité entre les questions stratégiques (voir chapitre 6). Toutefois, un critère supplémentaire important est la pertinence. La pertinence fait référence à la mesure dans laquelle un changement spécifique à un niveau du cadre de résultats (capacité ou production) est propice à la réalisation du niveau supérieur dans le cadre (production ou résultat respectivement). La pertinence, quant à elle, est étroitement liée à l'étab-

**FIGURE 8.1** Critères d'analyse de faisabilité et d'établissement de priorités

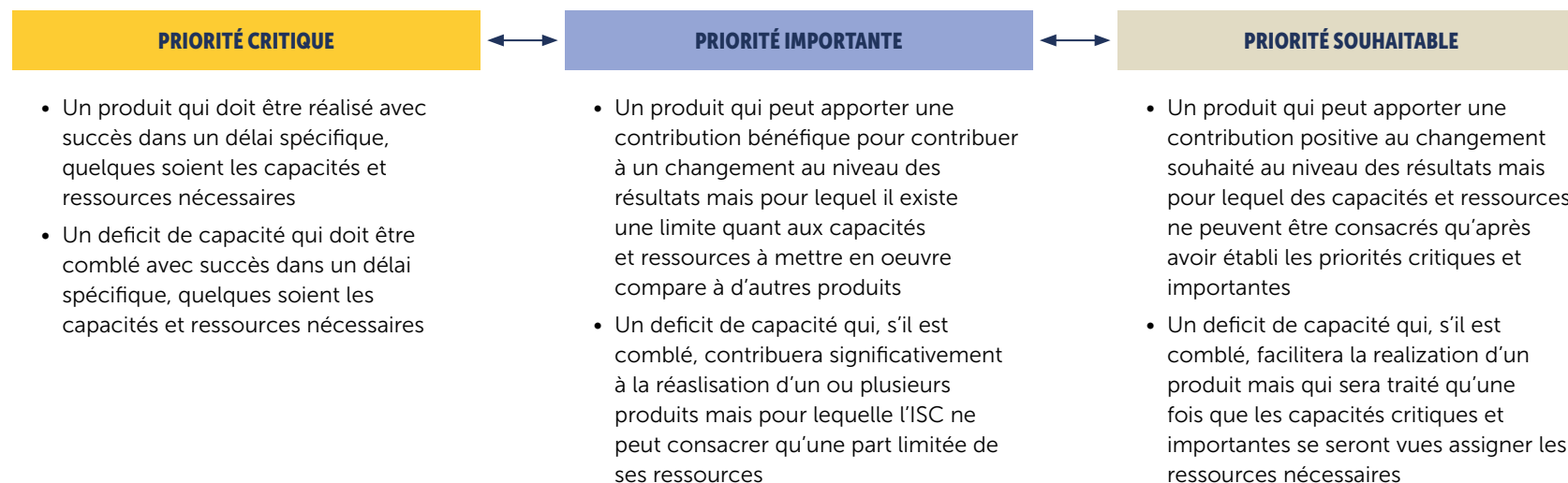


lisement des priorités - plus un certain changement souhaité est pertinent pour l'amélioration globale souhaitée de la performance de l'ISC, plus l'ISC devrait s'attacher à l'inclure dans la stratégie. Une façon simple de déterminer la pertinence consiste à déterminer si nous considérons chaque changement comme une priorité critique, importante ou souhaitable (figure 8.2) :

L'évaluation de la pertinence des différents produits et capacités dans le projet de cadre de résultats est la première étape importante

d'établissement des priorités en vue d'affiner et de finaliser le cadre de résultats. Elle permet à l'équipe de PS d'évaluer quels sont les changements réels et de la plus haute importance pour la période à venir et de disqualifier ou d'écarter tout changement qui pourrait être moins pertinent pour le moment. Les prochaines étapes de l'analyse de faisabilité et de l'établissement des priorités consistent à examiner la disponibilité des ressources financières et humaines et à appliquer le reste des critères de faisabilité pour parvenir à la version finale du cadre de résultats.

**FIGURE 8.2** Considération essentielle concernant l'établissement de priorités des résultats et des capacités



## 8.2 ESTIMER LES IMPLICATIONS EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES DES PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE

Une fois que l'équipe de PS a établi et convenu des priorités au niveau des produits et des capacités, elle doit se demander si, à un niveau global, elle sera en mesure de garantir des ressources humaines et financières suffisantes pour combler chacune des lacunes identifiées en matière de capacités. Il y aura toujours plus de priorités que de ressources disponibles, et l'équipe de PS devra donc faire des choix difficiles quant à la série finale de changements souhaités. Cette étape soutient la réalisation des engagements du plan stratégique et évite de faire des choix encore plus difficiles lors de la mise en œuvre, qui peuvent perturber davantage les perspectives de succès. La participation du personnel chargé de la budgétisation et des finances de l'ISC, ainsi que des dirigeants de l'ISC, sera nécessaire pour ce processus.

La prise en compte des implications de la stratégie de l'ISC en matière de ressources est une exigence difficile mais nécessaire pour garantir le réalisme du plan afin qu'il puisse être mis en œuvre ultérieurement. Cela ne signifie pas que le plan stratégique doit être préparé par le biais du budget, mais plutôt que l'ISC devra appliquer une optique budgétaire à la stratégie. En général, la marge de manœuvre budgétaire pour de nouvelles initiatives ne sera pas grande, puisqu'une grande partie du budget de l'ISC est déjà engagée pour les salaires et d'autres types de dépenses courantes. En fait, au niveau de l'ensemble du budget du gouvernement, on estime que seulement 5 % des recettes totales sont disponibles pour une année donnée pour de nouvelles priorités de dépenses (voir Schiavo-Campo, 2007). La situation ne devrait pas être différente dans une ISC. Des facteurs externes, tels que la pandémie mondiale COVID-19 (voir encadré 8.1), mais aussi d'autres facteurs spécifiques à un pays comme la stabilité politique ou les catastrophes naturelles, peuvent également avoir un effet significatif sur la situation des ressources de l'ISC.

La première étape du processus consiste à estimer ce que l'on appelle l'enveloppe globale des ressources. Ensuite, pour chaque déficit de capacité identifié, l'équipe de l'ISC et de PS devra évaluer si des ressources supplémentaires sont nécessaires, au-delà de ce qui existe déjà (personnel, services et infrastructures). Enfin, la disponibilité des ressources et les besoins devront être conciliés afin d'identifier les ressources supplémentaires potentielles et les gains d'efficacité et d'appliquer probablement un autre cycle d'établissement des priorités.

Pour estimer l'enveloppe globale des ressources, l'équipe de PS devra d'abord examiner les budgets des ISC approuvés et exécutés au cours des trois dernières années. Elle devra déterminer s'il existe des tendances visibles, par exemple une allocation globale de ressources stable, en augmentation ou en diminution, ou un taux d'exécution du budget inférieur à 100 %. Ces éléments peuvent fournir une première indication sur ce que l'ISC peut raisonnablement attendre et est susceptible d'absorber au cours des prochaines années. Pour établir une prévision pour la période future, l'équipe de PS devra également prendre en compte les attentes concernant le financement potentiel des donateurs, l'inflation et tout autre impact externe sur le budget, par exemple, dû à la COVID-19. Elle devra faire une prévision pour chaque année du plan stratégique. L'équipe de PS devra discuter avec les responsables de l'ISC chargée du budget, ainsi qu'avec les dirigeants de l'ISC, afin d'arriver au scénario le plus probable. En période d'incertitude accrue, l'équipe de PS peut même envisager d'élaborer des scénarios supplémentaires sur la situation des ressources attendues afin de favoriser l'agilité et l'établissement des priorités par la suite.

### ENCADRÉ 8.1

#### COVID-19 ET LES RESSOURCES DE L'ISC

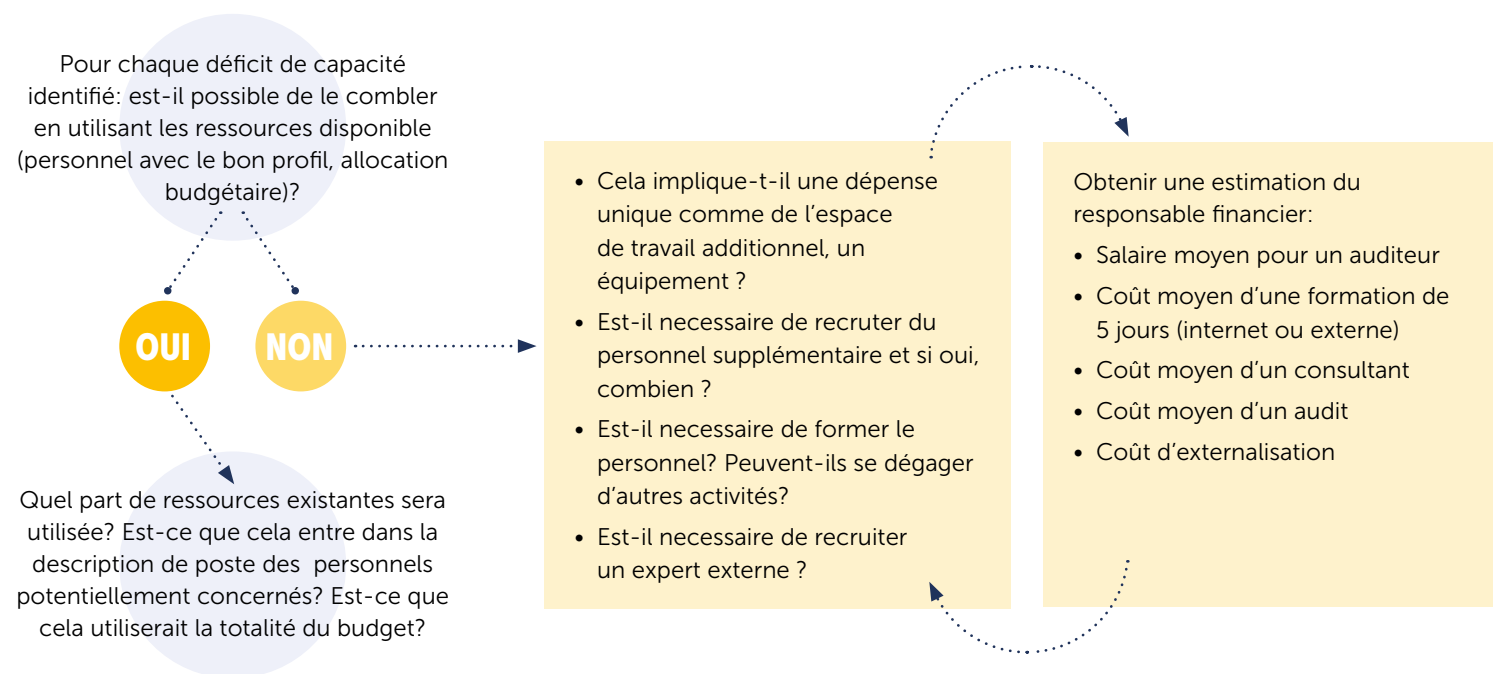
##### Conséquences de la pandémie COVID-19 sur les ISC en termes de ressources

La récente pandémie COVID-19 est largement considérée comme ayant un impact sur la situation des ressources des ISC. De nombreux pays ont subi un ralentissement économique et des réductions de revenus sans précédent, associés à un besoin élevé de dépenses d'urgence liées à la pandémie. Cette situation a entraîné une augmentation des déficits budgétaires et risque d'entraîner une réduction des enveloppes budgétaires et des embauches ainsi qu'un gel des salaires dans l'ensemble du secteur public. Les ISC pourraient également être confrontées à une incertitude accrue concernant le financement des donateurs. En interne, les ISC ont connu une situation difficile en ce qui concerne l'efficacité du travail à domicile, l'augmentation des coûts informatiques et de communication et le besoin d'équipements supplémentaires.

Une fois que l'enveloppe globale des ressources attendues est plus claire, l'étape suivante consiste à examiner les implications spécifiques du cadre de résultats en matière de ressources, notamment en ce qui concerne la réduction des différents écarts de capacité. À ce stade du processus de planification, l'ISC ne doit pas se lancer dans une évaluation détaillée des coûts des différents déficits de capacité. Toutefois, elle devrait examiner chaque déficit de capacité et suivre un processus simple pour déterminer ses implications attendues en matière de ressources (figure 8.4). Ce processus vise à identifier les lacunes en matière de capacités qui nécessiteront probablement des ressources financières et humaines supplémentaires en plus de celles dont dispose déjà l'ISC, auxquelles il convient alors d'attribuer une estimation approximative des coûts.

En général, il existe quatre grandes catégories d'implications en matière de ressources pour chaque déficit de capacité : 1. besoins en personnel supplémentaire (embauches) et coûts récurrents associés (salaires, cotisations de retraite, etc.) ; 2. autres coûts récurrents (formation, production de matériel, soutien en matière de conseil) ; 3. dépenses d'investissement liées à l'option, par exemple coûts pour les ordinateurs, les licences, pour l'espace supplémentaire, etc. 4. les frais généraux liés à l'administration et à la gestion. Ces estimations devront être produites pour l'ensemble de la période de planification stratégique. En effet, pour combler la plupart des lacunes en matière de capacités, la mise en œuvre devra s'étendre sur une période plus longue et l'ISC doit avoir une idée claire des implications pluriannuelles de tout changement. Même s'il s'agit d'estimations approx-

**FIGURE 8.3** Approche concernant l'estimation des implications en termes de ressources pour combler les lacunes en matière de capacités





imatives, elles seront suffisantes pour permettre à l'ISC et à l'équipe de PS d'effectuer une analyse de faisabilité et de choisir l'option la plus réaliste.

Une fois que les deux côtés de l'équation des ressources - disponibilité prévue et besoins estimés - ont été déterminés, l'ISC et l'équipe de PS devront les concilier soigneusement. Dans la situation probable où les besoins seront supérieurs à ce que l'ISC peut se permettre, ils devront examiner si le potentiel de gains d'efficacité et de mobilisation de ressources supplémentaires est suffisant. Il peut y avoir une possibilité de recevoir un financement externe par l'intermédiaire de partenaires de développement. L'ISC devrait également examiner tout potentiel d'économie dans le cadre de ses engagements existants, mais aussi dans le cadre de l'approche suggérée pour combler les lacunes en matière de capacités, comme la réduction de certaines activités moins prioritaires et la réaffectation du personnel et des dépenses.

#### ESTIMATION DES RESSOURCES ET DES BESOINS DE L'ISC DE NORLAND

L'ISC de Norland a étudié en détail ses résultats budgétaires passés pour conclure qu'elle a reçu des augmentations budgétaires supplémentaires et n'a pas été en mesure d'absorber entièrement ses allocations. À la lumière de l'inflation croissante, des réductions budgétaires prévues et du gel du personnel, elle a réévalué son cadre de résultats afin de déterminer si certaines priorités devraient être réduites ou laissées pour plus tard dans la période de planification stratégique.

Examiner le cadre de résultats ajusté, y compris les hypothèses sous-jacentes, dans l'annexe du chapitre 8 !

Pour finaliser le cadre de résultats, un deuxième cycle d'établissement des priorités et d'analyse de faisabilité sera nécessaire, cette fois en tenant compte de l'ensemble des critères (figure 8.1). L'ISC doit mener une discussion franche et ouverte au sein de l'équipe de planification stratégique sur les options qui semblent les plus pertinentes compte tenu de l'ampleur du changement qu'elles visent à affecter et des risques, menaces, opportunités et défis auxquels elles peuvent être confrontées. L'implication du Chef de l'ISC et de ses dirigeants dans cette partie du processus décisionnel sera indispensable. Il peut également être nécessaire de mener des discussions supplémentaires avec les représentants des différentes parties de l'ISC, notamment pour déterminer les besoins en ressources et les implications.

Par exemple, une ISC peut envisager deux produits concernant le résultat de la « *Gestion responsable et conforme des mesures d'urgence COVID-19* » - à savoir une couverture accrue de ses audits de conformité, ou une pertinence accrue de ses audits de performance en mettant l'accent sur la préparation et la gestion des crises. Le premier produit a été identifié comme essentiel par diverses parties prenantes externes, et l'ISC estime qu'elle ne peut se permettre de ne pas agir dans ce domaine car il s'agit du principal produit à sa disposition concernant le résultat qu'elle vise à influencer. Pour combler les lacunes en matière de capacité qui y sont associées, il faudra des ressources financières supplémentaires, mais surtout un transfert d'auditeurs d'autres secteurs de l'ISC. Le résultat ne pose pas de problème du point de vue de la légalité car il s'inscrit dans le cadre du mandat actuel de l'ISC. L'ISC a donc considéré ce produit comme une priorité essentielle.

Le deuxième produit de cet exemple porte également sur la couverture, mais cette fois-ci sur les audits de performance dans le domaine de la gestion des catastrophes et des crises. L'ISC considère que la contribution potentielle de ces audits à la réalisation des résultats peut être élevée, et qu'il existe une demande externe importante pour ceux-ci. Ils représentent également une opportunité pour l'ISC d'améliorer son image et sa pertinence auprès des citoyens. Bien



que l'audit de performance fasse partie du mandat de l'ISC, il n'y a aucune exigence en matière de couverture. Toutefois, comme la pratique de l'audit de la performance est actuellement sous-développée, combler ces lacunes en matière de capacité nécessiterait un financement supplémentaire important, et il n'existe actuellement aucune possibilité de mobiliser de telles ressources. C'est pourquoi ce produit et les capacités associées sont considérés comme une priorité importante, mais non critique. Cela signifie que l'ISC prendra des mesures pour combler certaines lacunes critiques en matière de capacités, mais qu'elle se concentrera davantage sur ce produit dans la seconde moitié de la période de planification stratégique, lorsqu'elle estimera que la situation des ressources sera plus stable.

Les besoins et les lacunes en matière de capacités à traiter en premier lieu et la manière de créer la stratégie d'intervention la plus efficace nécessitent une analyse et une réflexion approfondies lors de l'élaboration de la stratégie de l'ISC. Comme le montre l'exemple ci-dessus, l'enchaînement des changements est également essentiel, en particulier lorsqu'un processus nécessite plusieurs changements. En fin de compte, l'équipe de PS devra sélectionner et spécifier une stratégie claire et séquencée pour combler les lacunes en matière de capacités associées à chaque produit.

### 8.3 DÉFINIR LES HYPOTHÈSES ET LES RISQUES DU CADRE DE RÉSULTATS

Lorsque l'ISC prépare la chaîne des changements prévus dans le cadre de résultats, elle fait également des hypothèses sur le processus de changement prévu qui répondra à la question stratégique en question. Elle doit également tenir compte du risque, ou de l'incertitude, de la survenance d'un événement qui pourrait avoir un impact sur la réalisation du changement souhaité. La dernière étape de la finalisation du cadre de résultats est donc la définition des hypothèses et des risques.

En général, les hypothèses sont des croyances ou des sentiments que quelque chose est réel ou que quelque chose va se produire, une affirmation sur le monde que nous ne remettons pas toujours en question ou que nous ne vérifions pas. Par exemple, si dans le cadre de la réduction d'un déficit de capacité, l'ISC envisage une formation sur les méthodologies d'audit, elle suppose que les auditeurs participant à la formation seront attentifs et acquerront de nouvelles compétences. Elle suppose également que les auditeurs appliqueront ces compétences et seront capables de rédiger de meilleures recommandations d'audit. Une hypothèse encore plus forte est que ces recommandations seront mieux comprises et suivies. Et à leur tour, cela peut contribuer à certains changements durables qui touchent les citoyens.

Le risque, en revanche, réside dans de tels événements qui, s'ils se produisent, pourraient compromettre la probabilité d'obtenir le changement souhaité. Dans l'exemple ci-dessus, un des risques est que l'animateur qui dispense la formation ne soit pas suffisamment informé sur le sujet. Un risque beaucoup plus élevé - et un risque stratégique - est cependant que l'ISC soit perçue comme partielle par le public, de sorte que même si les recommandations d'audit sont mieux rédigées, les entités contrôlées peuvent les rejeter car elles

ne les jugeraient pas valables. Les risques stratégiques sont donc des risques qui affectent le niveau des réalisations et des résultats du CGSI. L'identification et la classification des risques sont traitées plus en détail au chapitre 13 du manuel.

L'équipe de PS doit tester rigoureusement la solidité et la validité des hypothèses ainsi que l'impact et la probabilité de survenance des risques stratégiques. Elle doit le faire non seulement à la fin mais aussi dans le cadre du processus de définition des différents niveaux du cadre de résultats et de la chaîne des changements prévus. Les hypothèses et les risques influencent à la fois le choix des résultats souhaités que l'ISC sélectionne pour sa stratégie, et la conception des interventions spécifiques visant à influencer sur ce changement. Enfin, le contrôle périodique de la validité des hypothèses et le suivi et la gestion active des risques constituent un élément clé de la mise en œuvre de la stratégie de l'ISC.

## 8.4 DISPOSITIONS RELATIVES À LA MESURE DES PERFORMANCES ET À L'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

La manière dont l'ISC mesurera les progrès et les réalisations ainsi que le niveau des résultats et des produits est un élément de soutien essentiel du cadre de résultats et, par conséquent, fait partie de la formulation de la stratégie. Dans le même temps, dans le contexte de la gestion stratégique, l'ISC devrait s'efforcer de mettre en place un système intégré de mesure des performances qui saisisse à la fois le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Un tel système intégré permettra à l'ISC d'évaluer et de comparer en permanence si les réalités opérationnelles permettent et soutiennent encore la réalisation de l'intention stratégique. Par conséquent, les directives détaillées sur la façon de définir les mesures de performance, leurs principaux éléments et les exigences respectives en matière de processus sont présentées au chapitre 11 dans le contexte de la mise en place d'un système de mesure de la performance pour l'ISC.

L'équipe de PS devra définir des indicateurs, des objectifs, des données de référence et des étapes importantes connexes au niveau des résultats et des produits, ainsi que des modalités de compte rendu appropriées. Les réalisations au niveau des résultats doivent généralement être mesurées et faire l'objet d'un rapport annuel. Les changements de résultats prennent généralement plus de temps. La durée de la période de planification stratégique et le degré de changement attendu sont les principaux facteurs d'influence. Les changements au niveau des résultats sont généralement mesurés soit seulement à la fin de la période de planification stratégique, soit une ou deux fois au cours de la mise en œuvre. Le plan stratégique doit comporter une section consacrée à la mesure de la performance, qui précise :

- Le ou les indicateurs de performance pour chaque résultat et produit ;
- Les données de référence, les étapes importantes et les objectifs connexes ;
- Les sources d'information et les moyens de vérification ;
- La fréquence des mesures ;
- La fréquence et le type de rapports (internes ou externes).

Il est important de noter que le fait d'envisager la manière de mesurer les résultats escomptés conduit souvent à des définitions encore plus précises et meilleures des résultats et des produits. De telles améliorations peuvent être possibles même après que le cadre de résultats ait subi plusieurs cycles d'itération et d'analyse de faisabilité. Par exemple, une ISC peut avoir formulé un résultat sur «une meil-

### LE CADRE DE CONTRÔLE DE L'ISC DE NORLAND

Le cadre de suivi comprend six indicateurs de performance au niveau des résultats et huit au niveau des produits.

Examinez le cadre de résultats ajusté dans l'annexe du chapitre 11 !

leure gestion des finances publiques par les principaux responsables gouvernementaux». En examinant la manière de mesurer ce résultat, l'équipe de PS a identifié qu'elle souhaiterait utiliser l'indicateur « Pourcentage d'écart entre le budget approuvé et le budget exécuté », étant donné qu'il existe une tendance constante à un dépassement important des dépenses, qui entraîne un déficit budgétaire croissant. En conséquence, l'équipe de PS a modifié la définition du résultat lui-même pour « Amélioration de la responsabilité fiscale des agents de planification et de budgétisation ».

## 8.5 | CONSULTATION, RÉDACTION ET COMMUNICATION DE LA STRATÉGIE DE L'ISC

Une fois qu'elle aura finalisé le cadre de résultats avec ses hypothèses et risques sous-jacents et la mesure des performances qui l'accompagne, l'équipe de PS pourra passer à la préparation du document final. Une première partie essentielle de ce processus consiste à s'assurer qu'il existe un degré satisfaisant d'adhésion et d'appropriation interne de la stratégie. Conformément au principe de gestion stratégique de l'ISC qui consiste à engager les dirigeants de l'ISC, cela exigera d'abord que le Chef de l'ISC et l'équipe de direction soient impliqués et fournissent un retour d'information au moins pour le cadre de résultats initial et pendant la phase d'établissement des priorités. Toutefois, conformément à un autre principe de gestion stratégique de l'ISC, « Être inclusif » le reste du personnel de l'ISC devrait également être consulté. Au minimum, ils devraient être tenus informés au cours du processus d'élaboration. Il est essentiel que toutes les personnes qui travaillent à l'ISC puissent reconnaître leur travail et leur contribution aux résultats souhaités. Elles ne doivent pas considérer la stratégie comme un document préparé et utilisé par un petit nombre de personnes au sein de l'ISC ; son contenu et ses engagements doivent plutôt être compris, partagés et mis en œuvre par l'ensemble de l'ISC.

A cette fin, outre les consultations internes, il est important de prêter attention au produit final de l'exercice de planification stratégique. Le contenu du plan stratégique doit être élaboré de manière cohérente et attrayante. La stratégie finale de l'ISC doit devenir un document autonome qui peut communiquer à un lecteur externe comment l'ISC entend améliorer ses performances au cours de la période de planification stratégique. La stratégie devrait utiliser un langage facilement compréhensible et ne fournir aux parties prenantes que la bonne quantité d'informations sur ses plans futurs. Les compétences rédactionnelles jouent un rôle essentiel dans la documentation du plan stratégique. L'ISC doit également prévoir suffisamment de temps pour la relecture, la mise en forme et la conception graphique. Enfin, la direction de l'ISC doit approuver le projet final. Le plan de projet qui guide le processus d'élaboration de la stratégie doit donc comprendre ces étapes (voir chapitre 3).

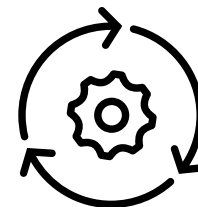
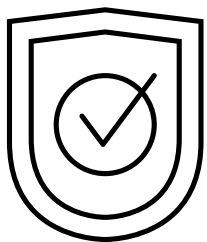
Comme indiqué à la section 7.1, outre le cadre de résultats, la stratégie de l'ISC doit également comprendre la vision et la mission de l'ISC, ses valeurs fondamentales, ainsi que le texte justificatif. Différentes ISC choisissent de fournir différents types d'informations dans le document du plan stratégique. Il peut s'agir, par exemple, de l'historique de l'organisation, du cadre juridique, d'un organigramme, d'un message du Chef de l'ISC ou d'un résumé des résultats des analyses de CMP d'ISC et FFPM. L'ISC doit décider du contenu du document du plan stratégique et de l'ordre dans lequel il doit être présenté. Par prudence, le plan stratégique ne doit pas devenir un long document. Il est préférable de garder le corps du plan court et simple. L'annexe de ce chapitre contient une suggestion de table des matières pour le plan stratégique.

Une partie essentielle du plan stratégique est le récit qui soutient le cadre de résultats. Un visuel au départ, identifiant les différents éléments et la chaîne de résultats visés, est un excellent outil pour faciliter la compréhension. Néanmoins, les lecteurs auront également besoin d'une explication des choix effectués. Par conséquent, pour

chaque résultat et produit, le plan stratégique doit fournir la justification de l'attention qui lui est accordée, ainsi qu'un récit expliquant la chaîne de résultats associée au changement prévu et les hypothèses associées. La stratégie doit présenter l'approche visant à combler les lacunes en matière de capacités de manière séquentielle, en tenant dûment compte des ressources requises.

A la fin du processus d'élaboration du plan stratégique, l'ISC serait prête à présenter un document de plan stratégique attrayant. Le processus de marketing ou de publicité du plan stratégique consiste à se préparer à sa mise en œuvre en obtenant le soutien et la participation des parties prenantes internes et externes de l'ISC. Il s'agit de déterminer à qui le plan doit être distribué et comment son contenu peut être exposé au mieux des intérêts de l'ISC. Les méthodes de marketing et le public à cibler jouent tous deux un rôle à ce stade. Le plan imprimé serait également l'outil de communication de l'ISC avec toutes ses parties prenantes internes et externes. Le processus de marketing peut être nécessaire pour les raisons suivantes :

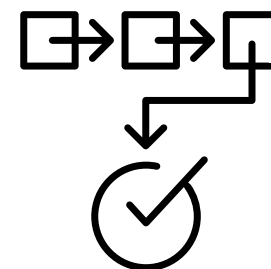
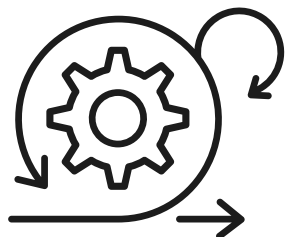
1. Aider à créer un sentiment d'appartenance et d'adhésion du personnel au sein de l'ISC ;
2. Accroître la sensibilisation et la compréhension du plan stratégique ;
3. Contribuer à améliorer l'image et la réputation de l'ISC
4. Aider à obtenir le soutien des parties prenantes externes ;
5. Aider à gérer les attentes des parties prenantes.



## PARTIE C



# MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE



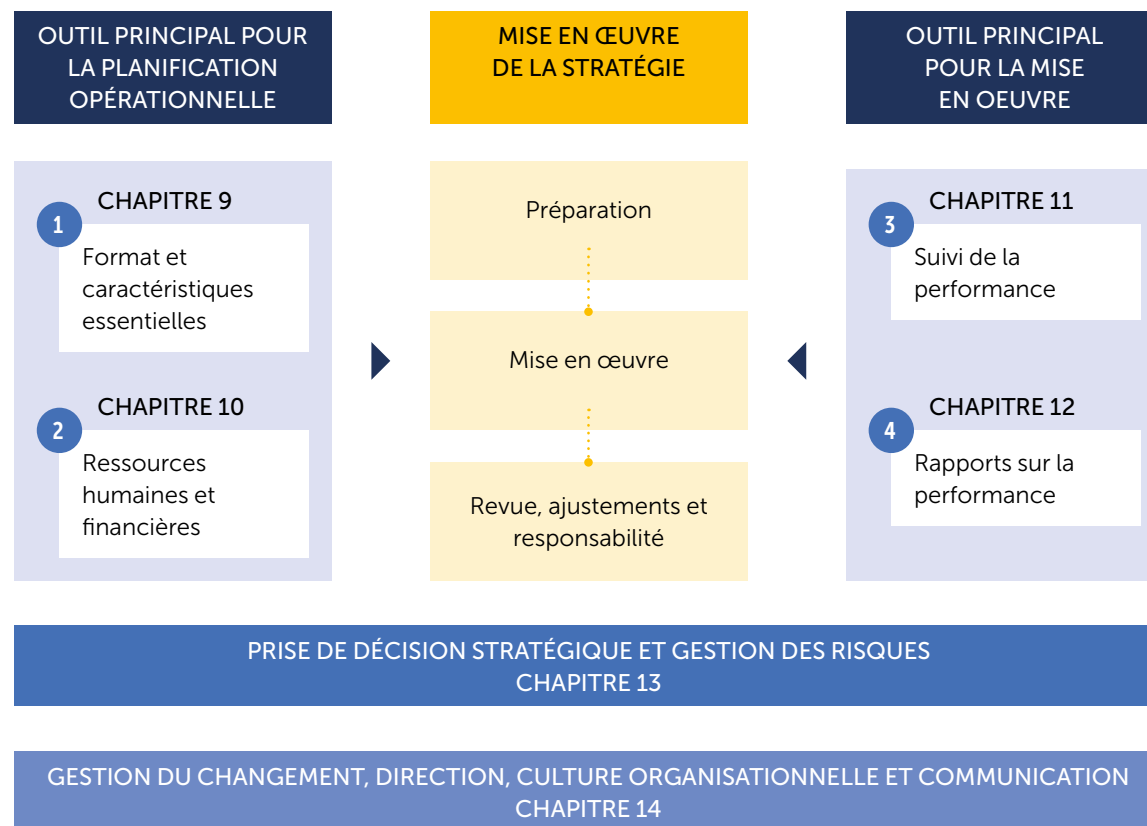
# INTRODUCTION À LA PARTIE C

Un plan stratégique solide est une condition nécessaire, mais non suffisante, pour améliorer durablement la performance des ISC. C'est généralement lorsque la stratégie est finalisée que les défis commencent. Pour citer Jeffry Pressman et Aaron Wildawsky (1978), les pères fondateurs de l'étude de la mise en œuvre des politiques dans le secteur public, « *Les gens semblent maintenant penser que la mise en œuvre devrait être facile ; ils sont donc bouleversés lorsque les événements attendus ne se produisent pas ou se produisent mal. [...] La mise en œuvre, dans les meilleures circonstances, est extrêmement difficile* ». La récente pandémie de COVID-19 a illustré ce point avec une clarté presque douloureuse. Même avec les meilleurs plans, personne ne connaît avec certitude l'avenir, même proche. Il devient crucial de disposer des bons outils pour assurer la préparation et l'agilité et pour rester concentré sur la direction stratégique de l'ISC.

Pour les ISC, quatre ingrédients principaux sont essentiels pour une mise en œuvre efficace : (1) un plan opérationnel qui spécifie et alloue clairement les tâches et les ressources annuelles qui reflètent précisément l'intention stratégique ; (2) un système de mesure et de rapport objectifs et systématiques des performances par rapport aux objectifs opérationnels et stratégiques qui garantit la responsabilité et l'apprentissage organisationnels ; (3) des mécanismes de prise de décision efficaces et transparents, y compris la gestion des risques ; et (4) un système de contrôles de gestion pour responsabiliser les employés, associé à des mesures d'incitation à la performance, soutenu par un leadership inspirant et informé de l'ISC.

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, il existe des preuves significatives que les ISC ont du mal à traduire les plans stratégiques en plans opérationnels réalisables. Les caractéristiques d'un plan opérationnel solide font donc l'objet du chapitre 9. Le chapitre 10 aborde la question de l'affectation des ressources financières et humaines dans le contexte des ISC. Les ISC doivent également relever

FIGURE C.1 Principales étapes du processus de mise en œuvre



le défi de définir et d'incorporer une mesure efficace de la performance dans leur organisation. Il y a beaucoup de place pour l'amélioration dans de nombreuses ISC en ce qui concerne leurs rapports internes et externes. Le Chapitre 11 traite donc du sujet crucial de la mesure de la performance des ISC et de la mise en place d'un système de contrôle des ISC. Le Chapitre 12 traite des types de rapports de performance des ISC.

Alors que la planification opérationnelle, le suivi et les rapports sont des processus formels, une grande partie de leur qualité et de leurs réalisations réelles dépendra du style de prise de décision et des préférences du Chef de l'ISC et de l'équipe de gestion, y compris de leur goût du risque. Le chapitre 13 jette un regard sur les questions de prise de décision stratégique et de gestion des risques. A son tour, la prise de décision est fortement influencée par le leadership de l'ISC et la propension du personnel à s'aligner et à mettre en œuvre les changements souhaités (Chapitre 14).

Les processus discutés dans cette partie sont en cours pendant toute la durée de la période de gestion stratégique. Les ISC doivent mettre en place une équipe de gestion stratégique (équipe de GS) pour ces tâches qui peuvent être différentes du plan de planification stratégique. L'équipe de gestion stratégique peut inclure ou non le Chef de l'ISC, mais elle doit pouvoir lui rendre compte directement.



# 9 Objectifs, caractéristiques et processus de la planification opérationnelle

## LE CHAPITRE 9 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- Le plan stratégique doit être traduit en plans opérationnels annuels qui définissent en termes concrets ce que l'ISC fera pour mettre en œuvre le plan stratégique au cours de l'année donnée.
- Comme un plan stratégique, un plan opérationnel efficace doit présenter certaines caractéristiques essentielles : Il doit être lié à la stratégie, holistique, lié au budget, clair et spécifique, flexible et itératif, ainsi que facile à contrôler.
- La planification opérationnelle doit suivre un processus bien défini qui garantit la réalisation de ces principes.

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Définissez quelle partie du plan stratégique doit être mise en œuvre au cours du prochain exercice financier. Soyez guidé par votre approche pour combler le déficit de capacité et les objectifs de performance de votre plan stratégique.
- Alignez le calendrier de planification opérationnelle sur les autres calendriers de planification annuelle de votre ISC, y compris les calendriers de budgétisation
- Définissez des activités claires et spécifiques qui permettent d'atteindre les objectifs fixés pour l'année et de combler les lacunes en matière de capacités.
- Définissez Les étapes importantes en cours d'année et attribuer les responsabilités.

### Autres étapes du processus à suivre : Scénario avancé pour les ISC plus expérimentées



- Rédigez un plan opérationnel intégré, englobant toutes les activités d'audit et autres de l'ISC. Ce caractère global peut rendre superflus certains autres plans annuels de l'ISC ; d'autres peuvent détailler davantage certaines parties du plan opérationnel.
- Concevez des mécanismes de suivi au niveau opérationnel (Etapes importantes et partiellement indicateurs) qui découlent du cadre de suivi au niveau stratégique.
- Alignez entièrement vos processus de planification opérationnelle et de budgétisation

La finalisation de la stratégie de l'ISC marque une étape importante pour l'ISC. Elle peut attirer l'attention des médias et des principales parties prenantes. Tout aussi important, mais beaucoup plus caché et internalisé, est le plan opérationnel de l'ISC, qui fait l'objet de ce chapitre. Même une stratégie parfaitement élaborée serait impossible à mettre en œuvre sans un plan opérationnel de soutien. Le plan opérationnel traduit la stratégie de l'ISC en tâches et actions réalisables, qui peuvent être prises en charge et suivies par le personnel de l'ISC. Il représente un plan détaillé de mise en œuvre, qui doit garantir que l'ISC répond à ses besoins en capacités identifiés dans la stratégie de l'ISC, atteint les résultats correspondants et facilite la réalisation des résultats. En d'autres termes, alors que la stratégie de l'ISC vise à fixer des objectifs, le plan opérationnel de l'ISC vise à atteindre ces objectifs.

La section 9.1 traite des objectifs du plan opérationnel et de la manière dont il sert de lien entre la stratégie de l'ISC et la réalisation des performances. Pour qu'un plan opérationnel puisse atteindre ces objectifs, il doit présenter une série de caractéristiques essentielles (section 9.2). L'une de ces caractéristiques est la nécessité d'aligner le plan opérationnel sur la stratégie et le budget de l'ISC. Une autre caractéristique est de couvrir à la fois les activités d'audit et les autres activités. Une troisième exigence est de trouver un juste équilibre entre l'exhaustivité, la spécificité, la facilité de gestion et la flexibilité du plan opérationnel. L'ISC devra examiner soigneusement ces caractéristiques et les appliquer tout au long de son processus de planification opérationnelle (section 9.3). L'annexe de ce chapitre contient des suggestions de formats pour le plan opérationnel ainsi que l'exemple du plan opérationnel de l'ISC de Norland pour plusieurs des produits de son cadre de résultats.

MÊME UNE STRATÉGIE PARFAITEMENT ÉLABORÉE  
SERAIT IMPOSSIBLE À METTRE EN ŒUVRE SANS  
UN PLAN OPÉRATIONNEL DE SOUTIEN. LE PLAN  
OPÉRATIONNEL TRADUIT LA STRATÉGIE DE  
L'ISC EN TÂCHES ET ACTIONS RÉALISABLES, QUI  
PEUVENT ÊTRE PRISES EN CHARGE ET SUIVIES  
PAR LE PERSONNEL DE L'ISC.

---

## 9.1 | PRINCIPALES FONCTIONS D'UN PLAN OPÉRATIONNEL

Un plan opérationnel est une traduction de la stratégie de l'ISC en une instruction pratique et plus détaillée sur la manière de concentrer et de structurer les opérations quotidiennes de l'ISC en vue d'atteindre ses objectifs de performance pour une année. Il fournit un cadre d'action, basé sur la vision stratégique donnée par la stratégie de l'ISC. Le plan opérationnel comprend les projets, les activités, les délais, les ressources nécessaires, le budget estimé, les étapes, les responsabilités pour les projets et les risques impliqués. Il doit fournir suffisamment de détails sur les activités annuelles pour permettre à tout le personnel de l'ISC d'avancer dans la direction du plan stratégique, avec une compréhension commune du moment, de la vitesse et de la distance à parcourir. S'il est suivi, un plan opérationnel bien écrit garantit que les opérations de l'ISC atteignent les résultats prévus par la stratégie. Un plan opérationnel est donc le principal véhicule qui transforme la stratégie en performance réelle.

Bien que le principe essentiel d'un plan opérationnel soit d'assurer la traduction de la stratégie de l'ISC en étapes annuelles réalisables pour une année donnée, ces plans peuvent avoir plusieurs fonctions supplémentaires :

- **Faciliter la coordination et l'allocation optimale des ressources :** Un plan opérationnel permet de planifier et d'allouer les ressources disponibles de l'ISC (humaines, financières et physiques) pour soutenir la réalisation de la stratégie et du mandat de l'ISC.
- **Assurer le respect des délais fixés par le mandat de l'ISC :** Le plan opérationnel permet aux gestionnaires de structurer leur travail de manière à produire les audits et autres produits attendus, conformément au mandat de l'ISC, dans les délais légaux stipulés, et avec la qualité requise.
- **Promouvoir la coopération interdépartementale :** Un plan opérationnel pour l'ensemble de l'ISC prend en compte les activités d'audit et autres. Au cours du processus de préparation du plan, il devient souvent évident que les différentes tâches nécessitent la coordination et la coopération entre les différents départements et unités de l'ISC. Un bon plan opérationnel permet de s'assurer que l'ISC ne travaille pas en « silos », c'est-à-dire que les différentes équipes ne communiquent pas et n'exploitent pas le potentiel de synergies et d'amélioration de l'efficacité en travaillant ensemble.
- **Fournit de la souplesse :** Contrairement à la stratégie de l'ISC, le plan opérationnel est un document vivant. Il doit être revu et ajusté fréquemment au cours de l'année, en tenant compte des réalités opérationnelles. À tout moment, l'ISC doit pouvoir s'appuyer sur un plan à court terme pertinent et adapté, qui n'oublie pas l'intention stratégique à moyen terme.
- **Soutenir la responsabilisation du personnel de l'ISC :** Un plan opérationnel attribue des responsabilités claires au personnel pour des activités spécifiques. L'attribution des responsabilités permet de garantir l'appropriation, de soutenir une mise en œuvre efficace et de promouvoir la responsabilité interne. En consultant le personnel concerné lors de l'élaboration du plan opérationnel, l'ISC peut s'assurer que chaque personne chargée d'une responsabilité spécifique la comprend et l'accepte.
- **Guide la mise en œuvre :** Malgré son nom, un plan opérationnel est essentiellement un outil de mise en œuvre. Il permet à la direction de l'ISC d'avoir une vue d'ensemble de toutes les activités en cours et de les piloter et les ajuster. Il guide et soutient la prise de décision managériale en vue de l'exécution continue et informée de la stratégie de l'ISC.

### PLAN OPÉRATIONNEL DE L'ISC :

Un plan annuel, doté de ressources, des activités d'audit et autres de l'ISC. Il décrit comment, ou quelle partie d'un plan stratégique sera mise en œuvre au cours d'un exercice financier donné et décompose l'approche visant à combler les lacunes en matière de capacités identifiées dans la stratégie de l'ISC en activités distinctes. Il garantit que l'ISC concentre son travail sur la réalisation des résultats et sur la facilitation des résultats de sa stratégie.

## 9.2 | PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

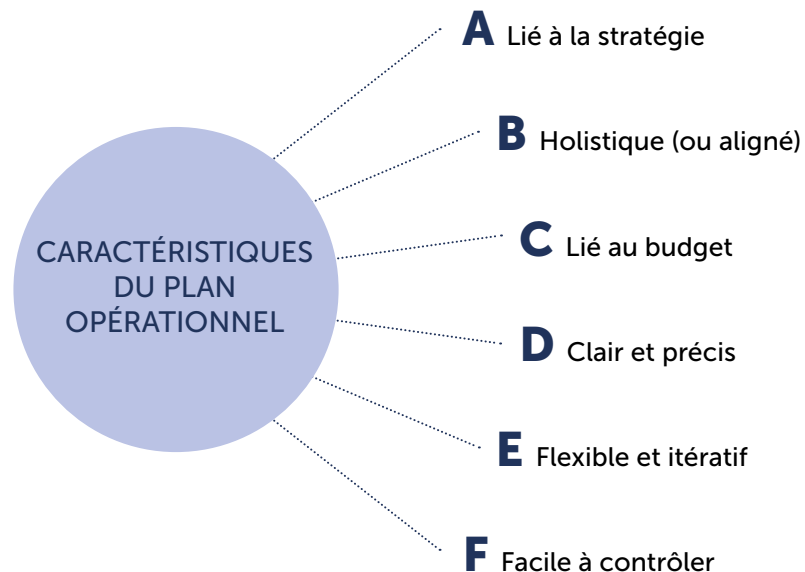
Un plan opérationnel peut être un outil de gestion puissant lorsqu'il possède un ensemble de caractéristiques clés qui favorisent l'accomplissement de ses fonctions (Figure 9.1).

### A Le lien entre le plan stratégique et le plan opérationnel

L'une des principales conclusions du rapport sur l'inventaire mondial des ISC de 2017 est qu'il existe une forte déconnexion entre le plan stratégique et le plan opérationnel dans de nombreuses ISC. Dans certains cas, les ISC n'ont pas du tout de plan opérationnel, mais

seulement un plan annuel d'audit ou de contrôle juridictionnel. Par conséquent, il n'y a pas de mécanisme permettant de s'assurer que les activités annuelles de l'ISC traitent en profondeur les lacunes de la stratégie en matière de capacités, et soutiennent ainsi la réalisation des produits et des résultats<sup>17</sup>. Habituellement, dans une telle situation, le plan d'audit opérationnel ou annuel devient le document principal, car il s'agit d'un outil que les cadres moyens de l'ISC, c'est-à-dire les responsables des différents départements et unités, ont probablement développé ou contribué à développer et avec lequel ils peuvent mieux s'identifier et s'approprier. Le plan stratégique devient un document ayant tout au plus une valeur déclarative, posé sur une étagère et n'ayant que peu ou pas de rapport avec les opérations quotidiennes de l'ISC. La déconnexion entre la stratégie et le plan opérationnel entraîne la paralysie, la confusion et, au mieux, la confirmation du statu quo au sein de l'ISC.

FIGURE 9.1 Caractéristiques d'un plan opérationnel solide



Pour être efficace dans la réalisation de la performance, le plan opérationnel doit **être lié à la stratégie de l'ISC**. Il doit décrire comment, ou quelle partie du plan stratégique sera mise en œuvre au cours d'une année financière donnée, les opérations détaillant les actions requises au cours de cette année, ainsi que les responsabilités, les délais, les dispositions de contrôle et les risques qui y sont liés. Il garantit ainsi que l'ISC progressera dans la mise en œuvre de son plan stratégique et qu'elle fera ses choix opérationnels en tenant compte des priorités à long terme.

Le lien crucial entre le plan stratégique et le plan opérationnel est le niveau des produits. Un plan opérationnel doit prendre en compte l'approche du plan stratégique en ce qui concerne les capacités liées à chaque résultat à clôturer et à quel moment, et doit détailler (une partie) de ce travail en activités spécifiques et réalisables pour l'année. À tout moment, les dirigeants de l'ISC devraient être en mesure de suivre la manière dont une activité distincte est liée à la réalisation des produits de base de l'ISC (produits).

17 Certains plans stratégiques contiennent une matrice de mise en œuvre, qui décompose les objectifs stratégiques en projets à entreprendre. Ces matrices ne remplacent pas un plan opérationnel car elles se concentrent sur l'ensemble de la période stratégique et n'ont pas de liens avec les tâches de routine. En pratique, elles n'apportent que peu de valeur ajoutée à la gestion stratégique d'une ISC. L'un des critères du CMP d'ISC consiste à déterminer si l'ISC a mis en place une matrice de mise en œuvre. L'IDI estime qu'un plan opérationnel lié au plan stratégique peut être considéré comme satisfaisant à cette exigence

## B Couverture holistique

Alors que la plupart des ISC n'ont qu'un seul ou tout au plus une poignée de plans stratégiques pour une période<sup>18</sup> donnée, elles possèdent généralement une série de plans au niveau annuel, qui se concentrent sur divers domaines et sont souvent plus ou moins détaillés. La figure 9.2 présente un exemple des différents plans qu'une ISC peut avoir simultanément. Le risque d'avoir une multitude de plans au cours de l'année est triple. Premièrement, cela peut entraîner une duplication des efforts, des activités et des calendriers contradictoires, et favoriser le travail en silos. Deuxièmement, cela rend plus difficile l'affectation des ressources aux activités, tant en termes de coûts que de ressources humaines. Enfin, du point de vue de la gestion, elle rend plus difficile le contrôle de la mise en œuvre et le suivi des progrès vers la réalisation des produits de la stratégie de l'ISC.

Pour éviter ces écueils, **le plan opérationnel doit être holistique**. Cela signifie qu'il doit soit couvrir toutes les activités d'audit et autres que l'audit, soit être aligné sur d'autres plans au niveau de l'ISC. Le plan opérationnel doit contenir les activités liées à la réalisation des produits et, en fin de compte, des résultats stratégiques, ainsi que les principaux services de soutien de l'ISC, tels que la gestion financière,

les ressources humaines, le développement professionnel et la formation, l'informatique et l'infrastructure. Ces derniers ne sont peut-être pas des préoccupations stratégiques, car ils sont liés aux opérations quotidiennes de l'ISC, mais ils contribuent à la mise en œuvre de la stratégie. Un plan opérationnel holistique facilite la coordination et la communication internes et permet de garantir le financement adéquat de toutes les activités. A cette fin, il est crucial que les responsables des principaux domaines fonctionnels de l'ISC coordonnent, discutent et conviennent ensemble du contenu du plan. Ils doivent envisager tous les liens possibles entre les activités. Par exemple, une ISC peut planifier une formation sur l'audit financier. L'organisation de la formation peut relever de la responsabilité de l'unité de formation, mais celle-ci doit clarifier son contenu avec les unités d'audit financier et d'assurance qualité. Ils devront choisir ensemble un moment pour la formation qui ne coïncide pas avec les périodes intensives de mise en œuvre de l'audit financier.

### LE PLAN OPÉRATIONNEL DE L'ISC DE NORLAND

Le plan opérationnel a une couverture holistique et comprend :

- Les activités d'audit et les activités non liées à l'audit. Par exemple, en ce qui concerne le résultat «Amélioration de la couverture et de la qualité des rapports d'audit de conformité sur des sujets choisis en fonction du risque et de la pertinence», il a prévu une activité de formation d'auditeurs de conformité supplémentaires, ainsi qu'une activité d'audit de conformité des unités de dépenses les plus importantes

Examiner l'ensemble du cadre de résultats dans l'annexe du chapitre 9 !

FIGURE 9.2 Exemple de différents plans annuels dans une ISC



<sup>18</sup> Par exemple, un plan stratégique, une stratégie de communication et une stratégie de développement professionnel. Tout comme il est important d'avoir un plan opérationnel global, les documents de niveau stratégique devraient être au minimum alignés et mieux intégrés dans un plan stratégique unique pour assurer la cohérence et des ressources adéquates.

La figure 9.2 montre également comment les différents plans annuels pourraient alimenter un plan opérationnel unique pour l'ISC. Plusieurs précisions importantes doivent être apportées :

- Un plan annuel global implique l'intégration des activités d'audit et des activités non liées à l'audit. La grande majorité des ISC disposent d'un plan d'audit annuel ou d'un plan annuel de missions de contrôle juridictionnel. Ces plans ou programmes peuvent constituer une obligation légale et sont souvent discutés avec les parties prenantes externes. Le respect de ces exigences n'empêche pas une ISC de disposer d'un plan opérationnel global. Pour éviter que le plan opérationnel ne devienne excessivement long et difficile à contrôler, il n'est pas nécessaire d'inclure chaque audit comme une activité distincte. Elle peut envisager de regrouper les audits ou les contrôles juridictionnels prévus en activités globales, par exemple, « *Exécuter les 12 premiers audits de conformité* » ou « *Contrôler et juger cinq comptes de niveau infranational* ». Plus important encore, l'exécution des audits planifiés doit être clairement liée aux résultats du plan stratégique. Dans l'exemple ci-dessus, l'ISC établirait un lien entre l'activité relative à l'exécution des audits de conformité et un résultat relatif à la ponctualité des rapports d'audit de conformité.
- La préparation d'un plan opérationnel global n'élimine pas nécessairement la nécessité de plans d'activités plus détaillés, par exemple, au niveau de chaque département. Le plan opérationnel contiendra des activités à un niveau plus global, qui peuvent être ventilées davantage par les unités responsables. Par exemple, le plan opérationnel précisera une activité telle que « *Organiser une formation sur les ISSAI d'audit financier* ». L'unité responsable peut séparer cette activité en tâches plus petites liées à la préparation du matériel et à la logistique. Du point de vue de la gestion, ces tâches détaillées ne sont pas nécessairement des éléments à suivre et à considérer explicitement.
- Il n'est pas toujours facile de relier les activités courantes et permanentes, telles que la gestion des ressources humaines ou l'administration financière, aux résultats du plan stratégique. Cependant, ces activités sont également cruciales pour la réalisation des résultats souhaités. Elles nécessitent également une attention, une coordination et un suivi. L'ISC ne doit pas les considérer comme allant de soi et les laisser de côté du plan opérationnel. Une approche consisterait à inclure celles qui se situent « en dessous de la ligne », donc au bas du plan opérationnel. Une autre approche consisterait à examiner où se concentre l'essentiel des activités spécifiques liées au travail de routine et à y placer également ces activités. Par exemple, il faut se demander si la stratégie de l'ISC comprend un produit sur les « *audits de conformité basés sur les ISSAI* ». Considérez en outre que ce résultat nécessite de combler les lacunes en matière de capacités liées au recrutement de nouveaux employés et d'organiser diverses séries de formations complètes sur l'audit de conformité. L'ISC pourrait relier ses activités courantes de gestion des ressources humaines dans le plan opérationnel à ce produit, même si ces activités auront naturellement des liens plus larges avec d'autres produits également.
- Comme alternative à un plan opérationnel unique, l'ISC peut choisir de maintenir différents plans couvrant différentes opérations, mais en conservant un degré substantiel d'alignement entre eux. Cet alignement exige que tous les plans soient préparés ensemble par les personnes responsables respectives au sein de l'ISC. Ces derniers doivent assurer la coordination et faciliter une discussion commune sur les ressources et l'ordonnancement des activités. L'avantage de cette approche peut être que les cadres intermédiaires de l'ISC se sentent plus à l'aise pour s'en tenir à leurs documents existants. L'inconvénient est que, du point de vue des dirigeants de l'ISC, la comparaison et le suivi de la mise en œuvre peuvent devenir plus difficiles en raison des divers documents qu'ils devraient prendre en considération.



## C Alignement sur le budget de l'ISC

Le budget annuel de l'ISC est le miroir financier du plan opérationnel. Chaque activité prévue dans le plan opérationnel doit être dotée des ressources appropriées pour être mise en œuvre. Par conséquent, l'ISC doit idéalement synchroniser les processus de planification opérationnelle et budgétaire. Un plan opérationnel sans budget sous-jacent est destiné à rester une liste de souhaits, et sa mise en œuvre complète devient très improbable.

Pour assurer cet alignement, il est crucial de mener les deux processus simultanément et d'impliquer le personnel du budget et des finances de l'ISC dans la discussion sur le plan opérationnel. Le chapitre 10 traite de ce processus de manière plus détaillée.

L'élaboration d'un plan opérationnel avec une vision claire des besoins en ressources financières ne favorisera pas seulement une mise en œuvre annuelle réaliste. L'alignement de ces deux processus permettra également d'établir des priorités, puisque la sélection et la spécification des activités devront être évaluées de manière critique par rapport aux coûts associés. Pour de nombreuses ISC, le budget est discuté en externe, par exemple au sein d'un comité d'audit ou de contrôle du Parlement. Lorsque le budget est aligné sur le plan opérationnel, cela ajoute un niveau supplémentaire de crédibilité au plan opérationnel.

## D Des formulations claires et spécifiques, un processus itératif et des formulations contrôlables

Le plan opérationnel doit être clair et précis. Son langage doit inspirer l'action souhaitée, sans confusion ni mauvaise interprétation de ce qui est recherché. Les descriptions d'activités doivent indiquer clairement ce qui est requis, être courtes et précises. Les activités ouvertes et l'utilisation de mots tels que « promouvoir », « engager », « augmenter », « améliorer » encouragent l'interprétation subjective et brouillent l'orientation stratégique (encadré 9.1). Il ne doit y avoir aucune ambiguïté sur les attentes des dirigeants et du personnel concernant les activités de l'année et les exigences qui y sont associées. Un langage commun favorise une compréhension partagée et augmente la responsabilisation des individus ou des équipes.

## E Processus flexible et itératif

Il est important de noter que les termes « clair » et « spécifique » ne sont pas synonymes de « normatif » et « rigide ». Il ne faut pas confondre ces termes avec des manuels surchargés et très détaillés qui décrivent chaque petite caractéristique de ce qui doit se passer. Un plan opérationnel doit simultanément permettre la **flexibilité et l'itération**. Tout d'abord, si les descriptions d'activités doivent être sans ambiguïté, elles doivent laisser suffisamment de place au personnel responsable pour décider de la meilleure approche pour mener à bien l'activité. Par exemple, une activité telle que « Organiser une formation sur le traitement des appels de décisions de justice » ne doit pas en soi inclure les détails sur le contenu spécifique ou les formateurs invités à utiliser.

### ENCADRÉ 9.1

#### QUESTIONS UTILES À CONSIDÉRER LORS DE LA FORMULATION DES ACTIVITÉS DU PLAN OPÉRATIONNEL

- Quelles sont les étapes successives nécessaires au cours de l'année pour atteindre ou progresser vers le résultat souhaité ?
- En sommes-nous sûrs ? Est-ce le meilleur moyen ? Comprenons-nous tous ce qui est attendu ?
- Les activités sont-elles suffisamment orientées vers l'action (axées sur l'exécution et la réalisation) ?
- Sont-elles réalisables et réalistes ?
- Avons-nous suffisamment de détails sur ce qui est attendu ?
- Les spécifications des activités sont-elles sans ambiguïté ? Évitent-elles les mots d'embûches, tels qu'encourager, faire pression, promouvoir, reconnaître, soutenir, augmenter, maintenir ?



Deuxièmement, le plan opérationnel doit être revu et ajusté régulièrement, et l'ISC ne doit pas le considérer comme un document figé. Une telle flexibilité est essentielle à la mise en œuvre de l'ensemble de la stratégie de l'ISC. Personne ne sait avec certitude ce qui va se passer, même un mois plus tard. Le plan stratégique donne l'orientation de haut niveau de l'ISC, qui sert de base au contenu d'un plan opérationnel. Le plan opérationnel est un plan de mise en œuvre du plan stratégique. Il ne peut remplir adéquatement cette fonction que s'il peut être modifié en cours de route, au fur et à mesure que les situations changent ou que de nouveaux éléments entrent en jeu. L'ISC doit être liée par « ce » qu'elle essaie d'atteindre d'ici la fin de la période stratégique, mais la « façon » de le faire au cours de la période stratégique peut être ouverte aux changements. La flexibilité exige un certain degré de révision, d'itération et d'ajustement à mesure que la mise en œuvre progresse. Le plan opérationnel doit pouvoir être modifié en fonction du retour d'information, des résultats du suivi et de l'expérience acquise sur le terrain. Si quelque chose ne fonctionne pas, il est souvent nécessaire de modifier ce qui est fait.

## F Formulations contrôlables

Le plan opérationnel doit être **facile à lire, à suivre et à gérer**. Il doit fournir à tous les membres de l'ISC suffisamment de détails sur ce qu'ils doivent faire pour s'assurer qu'ils avancent dans la même direction. Le personnel de l'ISC doit se sentir à l'aise pour utiliser le plan régulièrement. La direction doit être en mesure d'obtenir un aperçu rapide et complet de la mise en œuvre et de gérer sur cette base. Pour soutenir la convivialité du plan opérationnel, une structure alignée sur le plan stratégique est nécessaire. Le format doit faciliter l'établissement de liens clairs avec d'autres plans, utiliser des tableaux qui incluent toutes les informations essentielles d'un seul coup d'œil et couvrir les éléments qui permettent le suivi de l'état d'avancement, comme par exemple le codage couleur des progrès. Le plan opérationnel doit permettre le suivi des activités au cours de l'année sur la base d'étapes clairement définies. Il est également important de se rappeler qu'un plan opérationnel est lié à la stratégie de l'ISC et

décompose le travail en vue de la réalisation des résultats de l'ISC. Par conséquent, le suivi des étapes et des objectifs annuels au niveau des résultats est un élément essentiel du plan opérationnel.

## 9.3 LE PROCESSUS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

Comme chaque exercice (financier) a son propre plan opérationnel, la planification opérationnelle se répète naturellement chaque année. Toutefois, le premier plan opérationnel annuel pour une nouvelle période de planification stratégique mérite une attention particulière. Il implique certaines décisions critiques qui sont susceptibles d'avoir un impact sur l'ensemble de la période de planification stratégique. Il est conseillé d'investir davantage de ressources dans la recherche d'une approche et d'un format appropriés pour la planification opérationnelle, qui peuvent être copiés dans les années à venir dès le début de la période de gestion stratégique, plutôt que de développer et d'adopter un nouveau format chaque année.

### Définition du champ d'application et préparation

Bien qu'il ne soit pas aussi élaboré que le processus de planification stratégique, le processus de planification opérationnelle exige également un certain degré de préparation. Tout d'abord, une **équipe de gestion stratégique (équipe de GS)** doit être mise en place pour assumer la responsabilité de la préparation du plan opérationnel ainsi que de sa mise en œuvre, de son suivi et de l'établissement de rapports à son sujet. Cette équipe doit être composée d'au moins deux personnes chargées des domaines d'audit et de non-audit au sein de l'ISC. L'équipe doit consulter régulièrement les dirigeants de l'ISC sur les aspects essentiels et aux étapes critiques du processus. Pour des raisons de coordination, il est fortement conseillé de consulter tous les cadres intermédiaires, par exemple les chefs de service et les responsables des fonctions d'audit et autres. Leur participation est essentielle pour fournir le degré de détail et les

connaissances approfondies nécessaires à l'élaboration d'un plan opérationnel réaliste qui sera compris, soutenu et utilisé par tous. En outre, elle permet de garantir l'appropriation du plan par les personnes clés responsables de sa mise en œuvre.

Avant de rédiger le plan opérationnel, l'équipe de GS établie au sein de l'ISC doit se familiariser avec le plan stratégique, qui constitue la principale source d'information pour le plan opérationnel. Elle doit également **recenser et étudier tous les autres plans** mis en place par l'ISC, comme les plans d'audit annuels, les plans de développement professionnel, les plans de communication, etc. Comprendre comment ces plans ont été élaborés et comment ils sont suivis fournira de riches informations pour l'apprentissage et l'amélioration.

L'étape suivante consiste pour l'équipe de GS à décider du **format** du plan opérationnel. L'équipe devra se concerter et faire un choix entre un plan opérationnel unique et holistique, ou la coexistence de divers documents annuels qui guident le travail de l'ISC. Si le plan opérationnel n'est pas holistique, l'équipe de GS doit assurer l'alignement sur les autres processus de planification le plus tôt possible. Si l'équipe décide d'opter pour un plan holistique, elle doit identifier les éléments des différents plans qu'elle doit reprendre et au niveau du plan opérationnel global. Certaines activités provenant de plans distincts devront être regroupées, tandis que d'autres seront ramenées à un plan de travail plus détaillé pour une unité ou un département de l'ISC. Pour faire son choix, l'équipe de GS doit discuter avec le reste de la direction et déterminer ses préférences dans l'optique d'un suivi et d'une prise de décision basés sur le plan opérationnel. L'équipe doit également demander l'avis des cadres intermédiaires et des différentes unités fonctionnelles sur la manière dont ils voient leurs unités contribuer au plan stratégique de l'année en cours et sur leurs priorités.

Le choix suivant est lié à la **structure, au format et aux autres éléments critiques** du plan opérationnel, ainsi qu'au **calendrier** qu'il doit couvrir. Le plan opérationnel doit suivre une structure qui convient très bien

à l'ISC et qui facilite son suivi. Il est fortement conseillé de s'aligner de manière claire et visible sur la structure du plan stratégique, car cela rend visible à tous ceux qui sont impliqués la fonction du plan opérationnel en tant que véhicule de mise en œuvre de la stratégie de l'ISC et facilite la prise de décision. Le plan opérationnel pourrait également être aligné sur la structure organisationnelle de l'ISC ou même sur le format du budget. En ce qui concerne le calendrier, le processus de planification opérationnelle doit idéalement se dérouler parallèlement au processus de budgétisation. Le plan opérationnel doit être prêt et approuvé avant le début de l'année fiscale.

Enfin, l'équipe de GS doit également décider du **niveau de détail des activités** dans le plan opérationnel. Dans l'approche holistique, les activités doivent être maintenues à un niveau relativement global, afin de permettre aux dirigeants de l'ISC d'avoir une vue d'ensemble claire et simple de tous les travaux de l'ISC. Les détails peuvent ensuite être spécifiés dans des plans de niveau inférieur, par exemple pour les unités ou les équipes de l'ISC. Une autre considération importante est le degré de maturité et d'expérience de l'ISC en matière de planification et de gestion opérationnelle. Une équipe de direction moins expérimentée peut avoir de bons arguments pour développer un plan assez détaillé, afin de permettre une supervision et un contrôle plus forts de la mise en œuvre par le haut. Pour les ISC plus matures, les activités peuvent être définies de manière plus large, afin de permettre aux cadres intermédiaires d'avoir suffisamment de flexibilité et de responsabilité dans l'élaboration et le pilotage des tâches détaillées de chaque activité.

### Élaboration du plan opérationnel

Le processus de rédaction est étroitement lié aux décisions concernant le **format et la structure** du plan opérationnel. Il commence par la définition des grandes lignes du plan. Pour chaque produit du plan stratégique, l'équipe de gestion stratégique doit envisager l'approche à adopter pour combler les lacunes identifiées en matière de capacités et la séquence correspondante. À partir de là, l'équipe doit identifier les activités annuelles pertinentes qui sont nécessaires pour combler

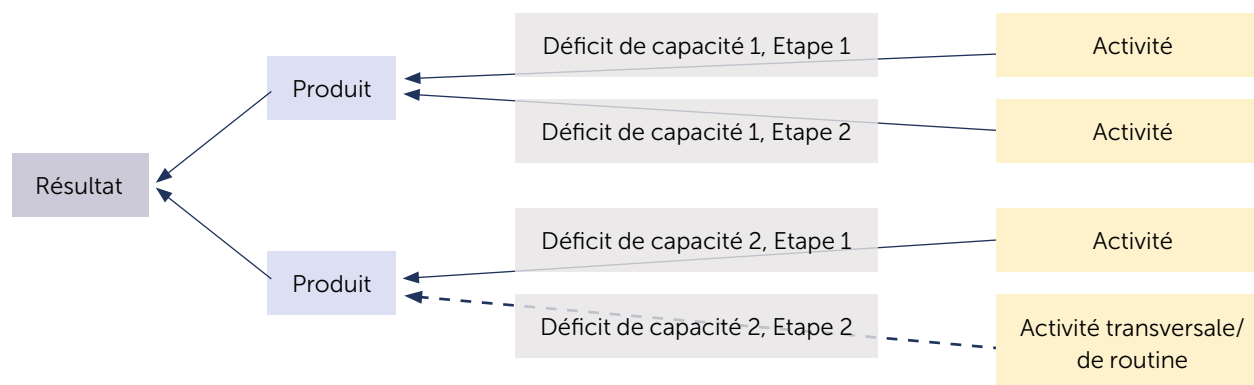
les différents déficits de capacité (figure 8.4). En outre, ces activités doivent être placées dans un ordre logique. Il se peut que plusieurs activités doivent être menées en parallèle pour renforcer toutes les capacités nécessaires à un résultat souhaité, ou que le résultat d'une activité (une capacité renforcée) soit nécessaire avant le début de la suivante. L'équipe de GS doit également tenir compte des capacités qui ne devront être abordées qu'au cours d'une année ultérieure.

Prenons l'exemple d'une ISC qui a identifié l'amélioration des contrôles de gestion en vue de la conformité aux normes ISSAI comme l'un des produits de sa stratégie. Comme il s'agit d'un nouvel effort pour l'ISC, elle a identifié diverses capacités organisationnelles, telles qu'une méthodologie d'audit de performance, un mécanisme d'assurance qualité, ainsi que des procédures pour consulter les parties prenantes externes sur la sélection des sujets. L'ISC doit également recruter et former du personnel qualifié en matière d'audit de performance afin de garantir sa capacité professionnelle. Au cours de la première année de mise en œuvre de la stratégie, l'ISC

peut choisir de se concentrer sur le travail sur la méthodologie et le recrutement de nouveaux employés sélectionnés. Le plan opérationnel comprendra des activités liées à ces capacités, qui pourront se dérouler soit en parallèle (si par exemple un consultant ou une équipe au sein de l'ISC est chargé de rédiger la méthodologie), soit en séquence. Dans ce cas, le plan opérationnel comprendra d'abord les activités liées au recrutement du personnel, suivies d'une activité sur la préparation d'un projet de méthodologie d'audit de performance. L'ISC pourrait laisser le test et le pilotage de cette méthodologie ainsi que le recrutement et la formation d'auditeurs de performance supplémentaires pour les deuxième et troisième années.

Comme nous l'avons mentionné, l'équipe de GS doit définir les activités dans le plan opérationnel d'une manière **claire et spécifique**. Elles doivent être orientées vers l'action - c'est-à-dire axées sur l'exécution - et réalisables. Chaque activité doit être complétée par une étape importante qui spécifie le résultat attendu de l'activité à la fin de l'année. Dans le cas d'activités qui s'étendent sur une grande partie de

FIGURE 9.3 Lien entre les résultats, les produits et les activités



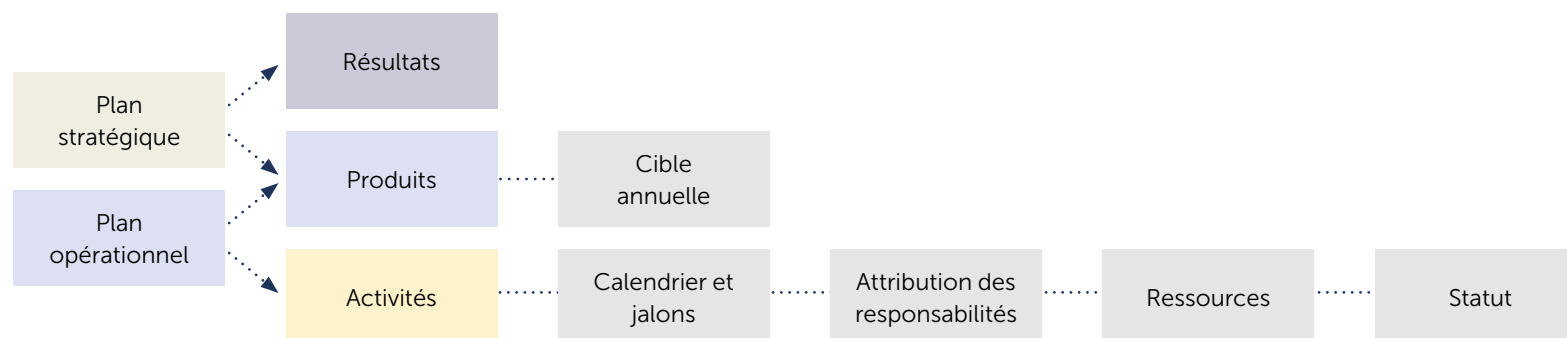
la durée du plan opérationnel, l'équipe de GS doit répartir Les étapes importantes en fonction du travail attendu pour une période donnée, par exemple pour chaque trimestre. Par exemple, si une activité se concentre sur la réalisation d'un audit, une étape importante pour le premier trimestre pourrait être un projet de rapport achevé, tandis que pour le deuxième trimestre de l'année, le jalon pourrait être la signature du rapport par le Chef de l'ISC. Les délais sont également essentiels et doivent tenir compte des pics de travail au sein de l'ISC. Par exemple, l'équipe de GS ne doit pas programmer les activités de formation en matière d'audit pendant la période de finalisation des rapports d'audit.

Une fois que l'équipe de GS a identifié les activités appropriées pour tous les produits et les capacités sous-jacentes, elle dispose d'un plan squelette de ce qui doit être fait. L'équipe de GS devra cependant ajouter d'autres éléments pour assurer la mise en œuvre effective. En d'autres termes, elle devra ajouter le contenu du plan opérationnel (figure 9.4).

Un élément crucial est la responsabilité. Qui est responsable et comptable en dernier ressort de chaque activité ? Les responsabilités peuvent se situer à plusieurs niveaux, par exemple un cadre supérieur responsable d'un processus ou une unité ou un département qui effectue collectivement l'essentiel du travail, d'autres unités étant chargées de fournir des contributions spécifiques.

Un autre élément que le plan opérationnel devrait couvrir est une **spécification des ressources financières et autres requises**, plus particulièrement le temps du personnel. D'autres éléments probables pourraient être l'identification des risques éventuels au niveau opérationnel qui pourraient compromettre la mise en œuvre du plan ou le suivi des progrès dans l'exécution des activités. Le plan opérationnel doit être lié au registre des risques de l'ISC (voir section 11.5 sur la gestion des risques). Il doit couvrir les risques les plus probables et les plus susceptibles d'avoir un impact, ainsi que les mesures d'atténuation de ces risques, au moins au niveau des résultats et éventuellement des activités principales. Dans le cas d'une approche

FIGURE 9.4 Éléments possibles d'un plan opérationnel



de planification opérationnelle axée sur l'alignement plutôt que sur l'intégration, une référence aux activités interdépendantes d'autres plans peut être très utile.

### Finalisation du plan opérationnel

Étant donné que le plan opérationnel est conçu pour façonner le travail de chacun au sein de l'organisation pendant toute l'année, il doit être approuvé par la direction et faire l'objet d'une appropriation par le personnel. Plusieurs séries de discussions avec les dirigeants de l'ISC peuvent être nécessaires, en fonction du degré d'implication dans le processus précédent. Il faut prévoir suffisamment de temps pour cela. L'encadré 9.2 présente une série de questions qui peuvent être utilisées comme liste de contrôle finale pour garantir la qualité du plan opérationnel. Enfin, le plan opérationnel doit être distribué à l'ensemble du personnel afin qu'il puisse assumer la responsabilité de sa mise en œuvre. Ceux qui ont la responsabilité première de la mise en œuvre du plan, le plus souvent les chefs d'unité ou de département, doivent organiser des sessions de sensibilisation dédiées avec leurs subordonnés afin d'expliquer le contenu du document et de clarifier les attentes.

#### ENCADRÉ 9.2

##### LISTE DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DE LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

- Toutes les activités du plan opérationnel sont-elles clairement liées aux produits de la stratégie de l'ISC ?
- Tous les éléments essentiels du plan stratégique sont-ils contenus dans le document ? Le document transmet-il l'essence de la stratégie de l'ISC ?
- Le plan couvre-t-il toutes les activités de l'ISC (audit et non-audit) ou est-il au moins aligné sur d'autres plans ?
- Comment le plan traite-t-il les activités courantes en cours, par exemple la gestion financière ?
- Les ressources identifiées sont-elles suffisantes pour atteindre les résultats escomptés ?
- Les délais sont-ils réalistes ?
- Le plan identifie-t-il les personnes responsables de chaque activité ?
- Tout est-il clair et précis ?
- Les risques au niveau opérationnel ont-ils été identifiés ?
- Le document du plan est-il facile à lire et à comprendre pour les parties prenantes ?
- Le contenu est-il structuré de manière logique ?
- Le document est-il visuellement attrayant ?

# 10 Ressourcement du plan opérationnel

## LE CHAPITRE 10 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre des opérations doivent être planifiées et doivent être disponibles en totalité - y compris les différents types et niveaux de qualifications nécessaires.
- Les activités du plan opérationnel doivent être chiffrées. Le calcul des coûts doit être conforme à la proposition de budget de l'ISC pour l'année.
- En raison du manque probable de ressources humaines et financières, il est nécessaire d'établir un ordre de priorité au niveau opérationnel. Lorsque les processus de planification opérationnelle et de budgétisation annuelle sont parfaitement harmonisés, l'établissement des priorités prend tout son sens. Dans l'idéal, le budget annuel est la représentation financière du plan opérationnel.

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Prévoyez les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du plan opérationnel. Tenez compte du nombre de personnes mais aussi de leurs qualifications. Veillez à ce que le besoin total en personnel ne soit pas supérieur aux ressources humaines disponibles.
- Pour chaque activité, prévoyez les ressources financières nécessaires. Veillez à ce que le coût total ne dépasse pas votre budget.
- Veillez à ce que la planification opérationnelle ait lieu au moment où l'ISC propose son budget.

### Autres étapes du processus à suivre : Scénario avancé pour les ISC plus expérimentées



- Introduire un système de planification et d'enregistrement du temps de travail du personnel. Un tel système est très pertinent pour le travail de base de l'ISC mais pourrait idéalement aller au-delà.
- Appliquez la comptabilité par activités à toutes les activités de votre plan opérationnel. Faites de la comptabilité par activités du plan opérationnel la base de votre proposition de budget.
- Intégrez pleinement les processus de budgétisation et de planification opérationnelle, lorsqu'un budget est proposé et finalisé en même temps.
- Appliquez la budgétisation par activités comme le miroir financier de votre plan opérationnel.

Pour avoir une chance d'être mis en œuvre, tout plan opérationnel doit être étayé par les apports nécessaires. Tous les apports au plan opérationnel peuvent être considérés comme des ressources. Les apports comprennent des personnes de différentes qualifications, des infrastructures physiques et techniques ou des services. Ils peuvent être exprimés et mesurés en coûts monétaires et en temps de travail. Ce chapitre se concentre sur l'estimation des ressources financières et humaines nécessaires à l'exécution du plan opérationnel.

Les ressources du plan opérationnel sont d'une importance capitale pour sa mise en œuvre. En définissant les ressources nécessaires, l'ISC peut s'assurer qu'elle ne s'engage que dans les activités qu'elle peut mettre en œuvre dans l'année. L'affectation des ressources établit également le lien nécessaire entre le plan opérationnel et le budget, l'une des exigences de qualité essentielles de la planification opérationnelle (voir chapitre 9). La planification des ressources permet à l'ISC d'identifier les possibilités d'amélioration de l'efficacité. Étant donné que la plupart des ISC sont confrontées à des pénuries de ressources, une définition adéquate de celles-ci favorise également l'établissement des priorités nécessaire et offre la possibilité de mettre en balance les avantages attendus d'une activité planifiée et ses coûts prévus. Enfin, un plan opérationnel doté de ressources complètes peut soutenir la mobilisation de ressources supplémentaires en cas de besoin.

L'estimation des ressources humaines et financières disponibles et nécessaires dans l'ISC est devenue encore plus importante dans le contexte de la pandémie COVID-19. Les ISC à travers les continents et à différents stades de développement et d'indépendance ont connu des coupes budgétaires et des retards de décaissement, des pénuries de personnel, ainsi que des pressions financières inattendues pour obtenir des équipements informatiques et de communication afin de soutenir le travail à distance. En même temps, les demandes et les pressions exercées sur les ISC pour qu'elles mettent en œuvre des audits spécifiques et rapides liés au financement d'urgence, ont exercé une pression supplémentaire sur les ressources. En

conséquence, les activités de développement des capacités ont été retardées ou mises en attente. Dans ce type de situations d'urgence, une bonne compréhension des implications en termes de ressources des activités planifiées contribuera grandement à la continuité et à l'efficacité des opérations de l'ISC malgré les perturbations.

La section 10.1 de ce chapitre traite des techniques de planification des ressources humaines, tandis que la section 10.2 se concentre sur la planification des ressources financières. La section 10.3 examine de plus près l'alignement de la planification opérationnelle et de la budgétisation et traite des moyens de concilier les plans opérationnels avec les ressources disponibles et la proposition de budget.

## L'ESTIMATION DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES DISPONIBLES ET NÉCESSAIRES DANS L'ISC EST DEVENUE ENCORE PLUS IMPORTANTE DANS LE CONTEXTE DE LA PANDÉMIE COVID-19.



## 10.1 | RESSOURCES HUMAINES

La planification des ressources humaines comprend plusieurs étapes. Tout d'abord, l'ISC doit déterminer les besoins en ressources humaines pour mener à bien toutes les activités prévues. Ces besoins impliquent le nombre d'employés nécessaires et les spécificités du personnel, par exemple s'il s'agit d'employés chargés de l'audit ou non, et quelles sont les compétences et qualifications exactes requises, par exemple, des auditeurs financiers ou de performance ayant reçu une formation, ou des avocats qualifiés. Deuxièmement, l'ISC doit déterminer les ressources humaines dont elle dispose. Troisièmement, l'ISC doit décider de la manière de traiter l'écart qui apparaît généralement entre les besoins en ressources humaines et les ressources humaines actuelles.

Le processus de planification des ressources humaines devrait idéalement être basé sur un système d'enregistrement du temps du personnel. Alternativement, les ISC peuvent utiliser des hypothèses sur le temps utilisé pour le travail principal (audits et contrôles juridictionnels), le travail secondaire et le temps non productif. Elle devra s'appuyer sur les informations relatives aux expériences des différentes unités organisationnelles de l'ISC, telles que :

- Le nombre et le type de personnel nécessaire pour chaque tâche ;
- La possibilité d'améliorer la productivité et l'efficacité ;
- L'opportunité d'une collaboration interdépartementale ;
- Les besoins supplémentaires en matière de formation et de développement professionnel découlant de tâches spécifiques.

Le point de départ pour déterminer les besoins en ressources humaines de l'ISC est le travail de base, les audits et les contrôles juridictionnels. L'ISC doit établir des repères concernant le temps de travail nécessaire pour les différents types d'audits et de contrôles juridictionnels. Le temps de travail peut varier de manière significative entre les différents types d'audit et à l'intérieur de ceux-ci. Pour

le contrôle financier et le contrôle de conformité, la taille de l'entité est un facteur clé pour déterminer le temps nécessaire, tandis que le contrôle de performance est plus difficile à normaliser et prend souvent plus de temps. Lors de l'établissement de ces repères, l'ISC devrait essayer non seulement de définir la somme brute du temps de travail par mission d'audit, mais aussi de la différencier en fonction du niveau d'ancienneté ainsi que des qualifications spécifiques, comme la méthodologie d'audit pertinente.

En outre, chaque mission d'audit ou de contrôle juridictionnel de l'ISC génère du travail pour les services de soutien de l'organisation, appelés frais généraux. Ceux-ci varient d'une ISC à l'autre et peuvent être multiples. Voici quelques exemples typiques de frais généraux de personnel observés dans les ISC :

- Soutien des chauffeurs, du personnel de secrétariat et autres pour la mission d'audit, notamment le travail sur le terrain ;
- Gestion et supervision des tâches d'audit ou de contrôle juridictionnel ;
- Unité RH travaillant sur l'enregistrement du temps pour les audits ou les autorisations de déplacement sur le terrain ;
- Gestion financière des coûts encourus en raison des missions d'audit ;
- Support informatique sur le terrain ou concernant les travaux d'audit ou les procédures de jugement ;
- Les départements juridiques vérifient les formulations et les exigences spécifiques des audits et des contrôles juridictionnels.

Ces frais généraux peuvent, en fait, varier d'une mission d'audit à l'autre. Ils sont parfois difficiles à cerner et à différencier des autres tâches des services d'appui. Le plus simple est de fonctionner avec un pourcentage forfaitaire pour les différents services, sur la base d'une estimation approximative et de l'expérience. Néanmoins, les ISC peuvent utiliser des outils différents et plus sophistiqués pour estimer les besoins en ressources humaines.

Le plan opérationnel de l'ISC comporte d'autres activités qui ne constituent ni son travail principal ni ses frais généraux directs. Certaines sont des tâches de routine comme l'entretien des bâtiments de l'ISC ou la fonction d'audit interne de l'ISC. D'autres sont plus directement liées à la réalisation des priorités stratégiques et ne peuvent être qualifiées de récurrentes. Ces activités sont souvent liées à la formation ou au développement de nouvelles capacités. Il est crucial d'estimer les ressources humaines nécessaires à ces activités car elles viennent souvent s'ajouter aux tâches principales qui occupent déjà la plupart du temps la majorité du personnel.

Lors de la définition des ressources humaines disponibles, l'équipe de GS doit faire la différence entre les différents groupes de personnel, tout d'abord le personnel d'audit et le personnel non-auditeur. Ensuite, le personnel d'audit peut avoir différents niveaux d'ancienneté et différentes qualifications spécifiques. La définition de ces qualifications doit être liée aux besoins en personnel établis précédemment. Pour affecter le personnel de manière flexible, il est utile de calculer les équivalents temps plein (ETP). Un ETP correspond au temps de travail d'une personne employée à temps plein par l'ISC. Cependant, aucun être humain n'est productif à 100 pour cent de son temps pour les activités qui lui sont assignées. Une partie du temps est utilisée pour le développement professionnel personnel, les congés de maladie et les problèmes inattendus qui surviennent au cours de la mise en œuvre. Il est utile de définir un taux d'utilisation – le pourcentage du temps du personnel consacré à un travail productif. Soixante-dix pour cent est un taux d'utilisation réaliste à légèrement optimiste pour de nombreuses ISC.

En comparant les besoins en personnel et le personnel disponible, la plupart des ISC seront confrontées à un écart. Pour combler ce déficit, l'ISC peut envisager différentes approches. A court terme, elle devra établir des priorités et rechercher des gains d'efficacité (voir section 10.3). Elle peut également envisager l'externalisation. A long terme, elle devra considérer le niveau et la composition du personnel nécessaire, ses besoins en formation et les coûts estimés pour les satisfaire.

## 10.2 | RESSOURCES FINANCIÈRES

La planification des ressources financières est au moins aussi importante que celle des ressources humaines. C'est un exercice préjudiciable et futile que de préparer un plan opérationnel qui n'a aucune chance d'être mis en œuvre faute de financement. Le budget annuel de l'ISC doit être le miroir de son plan opérationnel ; il n'est ni plus ni moins que l'expression financière des engagements pris. Mais si les deux parties sont mal alignées, le budget sera le moteur de la mise en œuvre. À son tour, cela peut signifier que la mise en œuvre s'écarte des priorités définies dans le plan stratégique. Il n'y a pas de moyen plus direct de vérifier si une institution – une ISC ou toute autre – prend au sérieux ses priorités et ses engagements, que de vérifier si ce qui est déclaré comme une priorité reçoit également la part la plus importante du financement. Si les plans opérationnels sont souvent des documents internes, les budgets ne le sont généralement pas. Un budget bien aligné sur le plan opérationnel de l'ISC et donc aussi sur le plan stratégique est le meilleur moyen de réaffirmer les engagements stratégiques aux parties prenantes.

Le processus de planification des ressources financières concernant le plan opérationnel s'appelle l'établissement des coûts. Dans ce processus, pour toutes les activités du plan, des coûts monétaires sont définis. L'établissement des coûts repose sur deux activités distinctes : la mesure des types et des quantités de ressources physiques nécessaires à la réalisation de chaque produit et des activités qui lui sont attribuées et l'évaluation de ces ressources en termes monétaires. Le calcul des coûts implique la collecte et l'analyse de données historiques, l'identification des différents types de coûts et l'examen de leurs implications financières. Bien qu'il existe de nombreuses approches de l'établissement des coûts, ce manuel n'en décrit que deux : l'établissement des coûts par poste et l'établissement des coûts par activité.

Le calcul des coûts par poste est la méthode de calcul des coûts la plus répandue. L'application de cette technique nécessite de décomposer toutes les activités planifiées en leurs plus petites composantes.

Les besoins en ressources (main-d'œuvre, matériaux, biens d'équipement) et leur coût sont estimés au niveau le plus bas. Les coûts sont ensuite présentés en utilisant la classification économique du budget, qui est aussi celle qui correspond le mieux au plan comptable. Les coûts sont ensuite additionnés et présentés au niveau du budget en tant que coûts salariaux, coûts des matériaux, coûts du capital, amortissement, etc. Les coûts indirects, tels que les services publics et les services de soutien, ne sont pas directement pris en compte lors de la ventilation des activités. Ils sont alloués a posteriori sur la base d'hypothèses, par exemple en fonction de la taille de chaque

service d'audit. Cette répartition imprécise est l'une des limites du calcul traditionnel des coûts par poste, car elle ne donne pas une image très précise du coût total d'un produit spécifique. Dans cette approche, la comparaison des coûts réels et des plans n'est pas très fructueuse. Les différences ne sont visibles qu'au niveau de la classification économique, et non au niveau des activités. L'ISC ne peut pas suivre la question de savoir *pourquoi* elle a dépensé ses ressources, mais seulement la question de savoir *sur quoi* elle les a dépensées.

En revanche, la comptabilité par activités, qui est une modification de la comptabilité par articles, utilise une approche légèrement différente pour estimer et présenter les coûts. Comme pour le calcul du coût de revient par poste, le point de départ consiste à décomposer et à analyser les besoins détaillés en ressources des activités. Les coûts sont ensuite regroupés et présentés par activité. Les activités étant liées aux résultats du plan stratégique, cette présentation permet de mieux identifier et comprendre le coût de la mise en œuvre du plan par résultat. La deuxième différence essentielle avec le calcul des coûts par poste est que les coûts indirects sont analysés et affectés de manière beaucoup plus précise, sur la base d'hypothèses concrètes de coûts indirects pour chaque activité. Ce degré de précision plus important fait de la comptabilité par activités une approche privilégiée pour comprendre les écarts de coûts, prendre des décisions et exercer un contrôle sur les coûts.

Le point de départ du choix d'une méthode d'évaluation des coûts pour toute ISC doit être ses politiques et pratiques budgétaires existantes. Ceci est particulièrement vrai si l'ISC suit des directives générales du secteur public en matière de budgétisation. Le processus et la quantité de travail de l'équipe de GS, soutenue par le personnel du budget, sont à peu près les mêmes entre les deux approches de calcul des coûts présentées ici, la différence essentielle étant dans la présentation. Les ISC doivent, en tout état de cause, éviter le

FIGURE 10.1 Approches de calcul des coûts



#### L'ÉVALUATION DES COÛTS PAR ACTIVITÉ DE L'ISC DE NORLAND

- L'ISC de Norland a séparé ses activités au niveau d'intrants le plus bas et les facture en conséquence

Examiner le fractionnement des entrées d'un exemple d'activité dans l'Annexe du chapitre 10 !

calcul des coûts incrémentiels, qui ne fait qu'augmenter les budgets précédents d'un pourcentage déterminé, ce qui représente de manière inexacte l'intention de l'ISC.

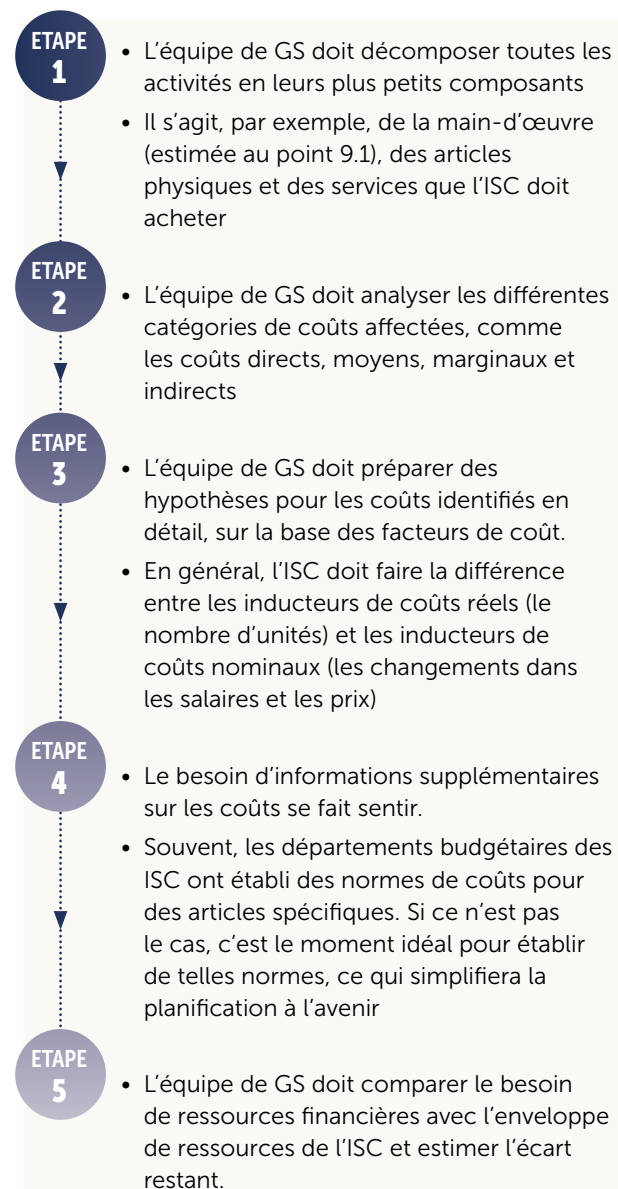
Le processus d'évaluation du coût du plan opérationnel se compose pratiquement de cinq étapes (Figure 10.2).

### 10.3 | RAPPROCHEMENT ET PROCESSUS BUDGÉTAIRES

La dernière étape pour garantir les ressources financières du plan opérationnel consiste à aligner les processus de budgétisation et de planification. Comme mentionné au chapitre 9, le processus de planification opérationnelle commence par l'examen des résultats pertinents et des plafonds de capacité connexes à clôturer, tels qu'identifiés dans le plan stratégique, y compris son ordonnancement. Sur cette base, l'équipe de GS préparera des propositions détaillées d'activités, qui devront être discutées et harmonisées entre les cadres responsables des différents domaines, pour aboutir à une version révisée et approuvée.

Comme le montre la figure 10.2, le processus de budgétisation suit généralement des étapes similaires à celles du processus de planification opérationnelle. Au début, l'ISC reçoit ou estime son enveloppe globale de ressources pour l'année - parfois celle-ci est donnée à l'extérieur, parfois elle est le résultat d'une discussion avec le Parlement par exemple. Ensuite, le processus d'évaluation des coûts ascendant est lancé, où les ressources financières sont affectées aux activités. Le rapprochement de l'enveloppe budgétaire et des estimations ascendantes aboutit à l'approbation du budget final. Il devient évident que les deux processus sont intrinsèquement liés l'un à l'autre et représentent effectivement les deux faces d'une même pièce. Il est essentiel qu'ils soient tous deux nécessaires à l'établissement des priorités. Le fait de connaître le montant global des fonds disponibles pour l'année permettra de déterminer le nombre de résultats pertinents que l'ISC peut traiter, tandis que la connaissance

FIGURE 10.2 Étapes pour la budgétisation du plan opérationnel



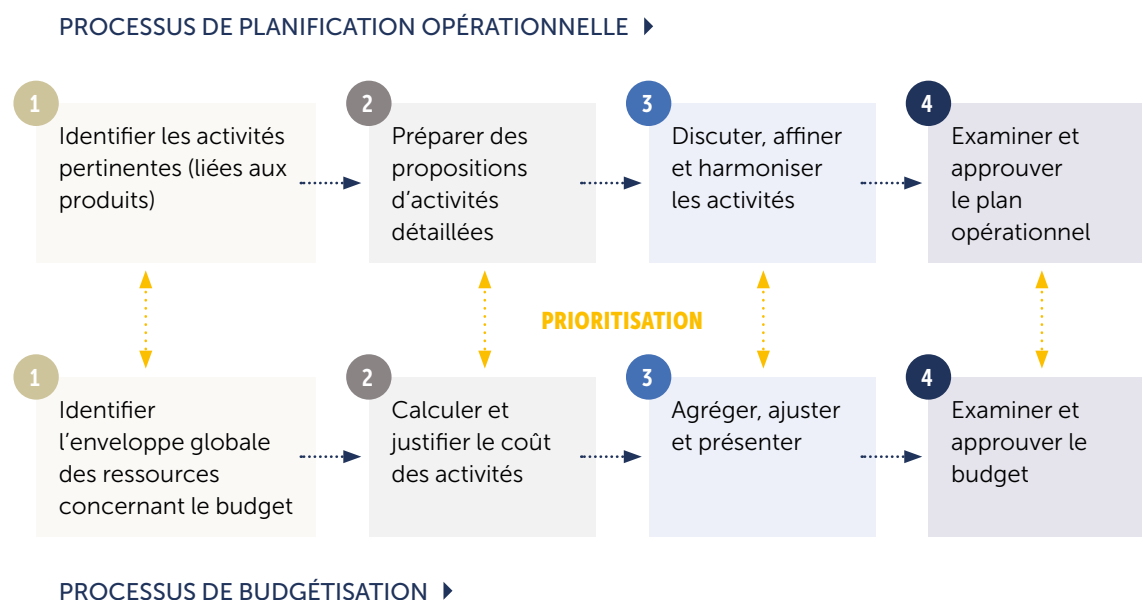
des activités spécifiques prévues pour l'année constitue l'élément crucial pour le calcul des coûts. La discussion et l'harmonisation du plan opérationnel et du budget devraient idéalement se faire ensemble, au moins à un niveau élevé au moment d'atteindre le stade de la décision de gestion, afin de pouvoir prendre des décisions et des choix en connaissance de cause et de progresser vers l'approbation.

L'harmonisation des processus de planification opérationnelle et de budgétisation permet de lier le processus de calcul des coûts ascendant au processus de budgétisation descendant. Le département budgétaire de l'ISC fournit au reste du personnel de l'ISC l'enveloppe globale des ressources pour l'année. Celle-ci sera déterminée sur la base d'une estimation tenant compte du budget de l'année précédente ou d'autres paramètres. Par exemple, certaines ISC reçoivent chaque année un pourcentage fixe du budget de l'État. Dans certains

cas, le budget final peut ne pas encore être approuvé. Le département du budget utilisera alors les informations sur les besoins en matière d'évaluation des coûts pour préparer une proposition de budget bien justifiée et réconciliée qui servira de base à la discussion avec le Parlement ou le ministère des Finances dans le cas où l'ISC n'a pas d'indépendance financière (Encadré 10.1).

En parallèle, le processus de calcul des coûts ascendant de l'ISC nécessite l'estimation des coûts de chaque activité. Dans le cas traditionnel, le calcul des coûts ascendants est souvent effectué par le département du budget sur la base des données fournies par les différents domaines fonctionnels de l'ISC. Dans d'autres cas, chaque département effectuera son propre calcul des coûts ou organisera un processus coordonné entre tous les départements, avec l'aide de l'équipe de gestion des ressources humaines. Il est important de s'as-

FIGURE 10.3 Aligner les processus de planification opérationnelle et de budgétisation au sein de l'ISC



#### ENCADRÉ 10.1

##### CARACTÉRISTIQUES D'UNE PROPOSITION BUDGÉTAIRE DE QUALITÉ

- L'actualité, qui implique les données les plus récentes
- L'exhaustivité, couvrant toutes les opérations, les recettes et les dépenses de l'ISC
- L'exactitude, qui reflète correctement les dépenses prévues par l'ISC
- Justifié, avec des hypothèses et des estimations de coûts transparentes
- Combinaison d'informations sur la performance et d'informations financières, établissant un lien entre les fonds dépensés et les produits obtenus
- Lié aux plans opérationnel et stratégique
- Contenant une perspective pluriannuelle, qui précise les dépenses globales prévues par grande catégorie (dépenses de fonctionnement, d'investissement) à moyen terme, c'est-à-dire les pics ou les écarts prévus par rapport aux schémas de dépenses habituels

surer que lorsque l'ISC calcule les coûts des activités qui nécessitent la contribution de diverses parties de l'ISC, l'estimation finale reflète correctement ces coûts.

Enfin, une fois que les coûts sont estimés à un niveau détaillé, ils doivent être calculés en termes de totaux et rapprochés avec ce qui est disponible. En général, le processus de rapprochement nécessitera une part équitable de prise de décision et d'établissement des priorités. Cette étape est facilitée par le calcul des coûts par activité, qui permet d'obtenir davantage d'informations et de données probantes pour faire ces choix difficiles.

Dans le cadre du processus de conciliation, l'équipe de GS doit évaluer les résultats potentiels des activités en tenant compte des coûts nécessaires. Du point de vue des coûts, elle doit concilier l'enveloppe globale des ressources avec les coûts estimés des activités. Ce faisant, l'équipe de GS peut avoir à répondre à plusieurs questions :

- Les coûts sont-ils clairs et justifiables ? Les coûts ont-ils été clairement affectés aux activités et aux intrants ? Sont-ils basés sur des hypothèses solides, acceptées par l'ISC ?
- Existe-t-il des possibilités de gains d'efficacité et d'optimisations ? Certaines des activités peuvent-elles être réalisées de manière moins coûteuse ? Où l'ISC trouve-t-elle des synergies entre plusieurs activités ?
- Existe-t-il des possibilités de réduction des coûts ? Le champ d'application de certaines activités peut-il être réduit ? Est-il nécessaire de revoir les facteurs de coût spécifiques des activités ?
- Les réserves pour imprévus ont-elles été prévues dans le budget ?
- L'ISC a-t-elle considéré le moment de la réalisation des coûts ? Cela correspond-il à la disponibilité de trésorerie ?
- Comment les plafonds budgétaires ont-ils été définis ? Afin de soutenir les processus de prise de décision, l'ISC peut-elle envisager de définir des plafonds par produit, plutôt que par département ?

Du point de vue des résultats, certaines autres considérations sont pertinentes. L'équipe de GS doit mettre en balance les priorités et les coûts. Les coûts des activités sont-ils justifiables par rapport à l'importance des activités ? Si les ressources financières ne sont pas suffisantes, l'ISC doit établir des priorités entre les activités du plan opérationnel tout en restant en phase avec l'orientation stratégique. L'équipe de GS peut avoir besoin de consulter les dirigeants de l'ISC sur les activités à prioriser. En période de forte incertitude concernant les ressources, un tel établissement de priorités peut même aboutir à l'élaboration de différents scénarios concernant le plan opérationnel. Un scénario minimal inclurait les activités annuelles les plus critiques de l'ISC, mais l'équipe de GS peut également préparer une version plus complète du plan opérationnel qui devrait indiquer quelles activités supplémentaires devraient être entreprises au cas où des ressources supplémentaires deviendraient disponibles. Une telle planification de scénario peut fortement soutenir la souplesse et la résilience des ISC.

Pour de nombreuses ISC, les calendriers de préparation du budget sont fixés à l'extérieur. L'ISC peut devoir envisager de modifier le processus de planification opérationnelle en conséquence. Les plans stratégiques fournissent la feuille de route générale de la planification opérationnelle en identifiant l'approche de haut niveau et les tâches séquentielles pour combler les lacunes de capacité liées aux produits. Cela implique que la planification opérationnelle n'est jamais un exercice purement annuel mais qu'elle envisage toujours une perspective pluriannuelle car elle est liée au plan stratégique ainsi qu'à l'approche et à l'enchaînement des tâches visant à combler les lacunes en matière de capacités qui y sont décrites. En ce sens, même si, bien entendu, le tableau complet de la mise en œuvre du plan opérationnel ne sera prêt qu'à la fin d'une année donnée, l'ISC ne devrait pas attendre cette période pour préparer le plan opérationnel de l'année suivante.



## LE CHAPITRE 11 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- Il est essentiel de suivre la mise en œuvre des plans stratégique et opérationnel à l'aide de cadres de suivi appropriés. Ces cadres comprennent des indicateurs, des données de référence, des étapes importantes et des objectifs.
- Les plans stratégiques doivent être suivis au moins pour chaque résultat et produit, éventuellement pour certaines capacités.
- Les plans opérationnels doivent être suivis au niveau des activités, mais en préservant le lien avec le suivi des capacités et des produits.
- Les indicateurs doivent répondre à des critères spécifiques permettant de soutenir le processus décisionnel. Ils devraient être spécifiques au résultat qu'ils mesurent, ils doivent être mesurables en théorie et en pratique, et réalisables par l'ISC en question.
- Les données de référence constituent le statut de l'indicateur au début de la période de gestion stratégique, et elles doivent être fixées dès que possible. Les étapes importantes sont des états intermédiaires souhaitables de l'indicateur tout en visant l'état final prévu. Ils doivent être déterminés en fonction des données de référence et des intervalles de mesure.
- Un plan de suivi définit quand chaque indicateur sera mesuré, par qui et de quelle manière exacte. Certains indicateurs (souvent au niveau des résultats) ne doivent être mesurés qu'à des intervalles de quelques années, d'autres (la plupart des indicateurs de produits) toutes les années. L'intervalle de mesure doit dépendre du calendrier des changements attendus.

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Définissez au moins un indicateur pour chaque résultat et un pour chaque produit qui mesure le résultat de manière fiable et qui est facile à contrôler.
- Définissez les données de référence. Si l'ISC ne dispose pas des informations nécessaires, laissez les données de référence pour le résultat après la première année.
- Fixez des étapes importantes et des cibles réalistes pour chaque indicateur.
- Définissez quand mesurer chaque indicateur et qui en est responsable.

### Autres étapes du processus à suivre : Scénario avancé pour les ISC plus expérimentées



- Assurer un mélange d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, en utilisant éventuellement certains des indicateurs du CMP d'ISC.
- Formulez 2 à 3 indicateurs par résultat et 1 à 2 indicateurs par produit.
- Veiller à ce que les indicateurs choisis reflètent le résultat dans une large mesure, en combinant des informations provenant de différentes sources internes et externes.
- Définissez le calendrier de mesure des indicateurs ainsi que les détails méthodologiques. Prévoir les ressources nécessaires concernant le suivi, en particulier lorsque des méthodes de collecte de données plus avancées, telles que des enquêtes, seront utilisées.
- Mettez en place un système de suivi intégré qui inclut des informations financières et sur l'utilisation du temps et qui s'aligne sur vos procédures de planification annuelle.



Le suivi de la performance de l'ISC est une fonction continue pendant toute la durée de la période de gestion stratégique. Les informations provenant d'un système de contrôle permettent à l'ISC et à ses principales parties prenantes de suivre les progrès réalisés par rapport aux plans stratégiques et opérationnels et de prendre des décisions fondées sur des faits.

Le suivi de la performance en tant que fonction relève du domaine de la mise en œuvre de la stratégie. Il est cependant essentiel d'établir les fondements du cadre de contrôle dès l'élaboration de la stratégie de l'ISC. Le plan stratégique doit spécifier les indicateurs de performance, les données de référence, les cibles et les étapes importantes pertinents pour chaque résultat et chaque produit qu'elle s'est engagée à atteindre.

Ce chapitre décrit deux éléments essentiels du système de contrôle de l'ISC. La section 11.1 aborde le concept d'un cadre de suivi que l'ISC utilise pour mesurer les différents niveaux du cadre de résultats de la stratégie de l'ISC. La Section 11.2 présente la nécessité d'un plan de suivi qui détaille la manière dont l'ISC suivra régulièrement les progrès réalisés par rapport au cadre de suivi.

## 11.1 | CADRE DU SUIVI

Pour qu'une ISC puisse suivre la mise en œuvre de son plan stratégique, il est nécessaire de mettre en place un cadre de suivi. Ce cadre définit les indicateurs de performance de l'ISC, les données de référence, les étapes importantes et les cibles qui permettront d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des capacités, des produits et des résultats prévus, tels que spécifiés dans le cadre de résultats de la stratégie de l'ISC. Le cadre de suivi doit également saisir le niveau opérationnel et établir des cibles et des étapes importantes concernant les activités clés liées à la réalisation des produits.

Un cadre de suivi comporte plusieurs éléments clés que le présent chapitre aborde séparément :

- **Indicateurs** : Une mesure quantitative ou qualitative qui montre le niveau de réalisation du changement envisagé, plus particulièrement au niveau des résultats et des produits et pour certaines capacités cruciales.
- **Données de référence** : Le statut de l'indicateur au début de la période stratégique.
- **Étapes importantes et objectifs** : Le niveau auquel l'indicateur devrait se situer, ou la mesure dans laquelle les activités devraient être mises en œuvre à un moment donné.

### Indicateurs

Un indicateur est simplement « la chose qui sera mesurée ». Il s'agit d'un fait mesurable qui permet de savoir si le résultat est atteint. Les indicateurs doivent avoir une relation directe avec les résultats spécifiques aux niveaux capacité, produit et résultat.

Les indicateurs doivent posséder un ensemble de caractéristiques. Ils doivent être non directionnels (c'est-à-dire ne pas indiquer « améliorer la performance ») et ne doivent pas inclure les données de référence ou les cibles futures (qui constituent une partie distincte

du système de mesure de la performance). Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs (numériques) sont relativement simples à mesurer. Les indicateurs qualitatifs sont plus

descriptifs et nécessitent souvent des critères de mesure supplémentaires. Le tableau 11.1 donne quelques exemples de bons et de mauvais indicateurs.

**TABEAU 11** Exemples de bons et de mauvais indicateurs pour mesurer la performance des ISC

Résultat escompté de la stratégie de l'ISC	Mauvais indicateurs	Faiblesses	Bons indicateurs	Observations et besoins en matière de sources de données
Audits de performance basés sur les ISSAI (produit)	Qualité globale de l'audit de performance	Aucune indication de ce qui sera mesuré	Pourcentage des audits de performance de l'ISC achevés au cours de l'année qui passent avec succès l'examen d'assurance qualité de l'ISC	Implique que l'ISC doit disposer d'un système d'assurance qualité et qu'elle évalue la réussite ou l'échec d'un audit par rapport aux normes d'audit pertinentes de l'ISC
Publication en temps opportun des rapports d'audit (produit)	Porter à 50 % le pourcentage de rapports d'audit publiés	L'indicateur comprend à la fois une direction (augmentation) et une cible (50 %), mais aucune définition de la population ou de l'opportunité	Pourcentage de rapports d'audit de l'ISC achevés pendant l'année qui sont publiés dans les trois mois suivant leur achèvement	L'ISC peut avoir besoin d'examiner quels rapports d'audit elle prévoit de publier (c'est-à-dire si tous les audits financiers conduisent à la publication d'un rapport d'audit) et d'établir un système pour enregistrer les dates auxquelles les audits sont achevés et publiés.
Auditeurs financiers compétents (capacité)	Nombre d'auditeurs financiers formés	Ce que l'on entend par « formé » n'est pas précisé et à quel niveau d'ancienneté l'ISC doit effectuer des contrôles à des différents grades	Nombre d'auditeurs financiers répondant aux exigences de l'ISC en matière de compétences, de qualifications et d'expérience concernant leur grade	Cela implique que l'ISC doit définir les compétences, les qualifications et l'expérience requises pour chaque niveau d'ancienneté d'un auditeur financier, ainsi qu'un système de suivi des auditeurs par rapport à ces exigences.
Conclusions et recommandations de haute qualité en matière d'audit de performance (produit)	Pertinence des recommandations d'audit de performance concernant les entités contrôlées	Exige des critères spécifiques sur la « pertinence » et peut être difficile à mesurer.	Note sur l'indicateur 13 (iii) du CMP d'ISC : « Rapport sur l'audit de performance ».	Implique que l'ISC doit effectuer une évaluation du CMP d'ISC, ou au moins évaluer cette dimension, en fonction de la fréquence à laquelle elle souhaite mesurer cet indicateur.
Suivi parlementaire efficace des rapports d'audit (résultat)	Fréquence d'examen des rapports d'audit au Parlement	Ne dit rien sur la qualité et les résultats des revues d'audit	Note sur l'indicateur PI-30 du PEFA <sup>19</sup> , Examen législatif des rapports d'audit	Implique qu'il y ait une évaluation PEFA (qui n'est pas la décision de l'ISC) faite au moment où le résultat sera mesuré.

19 Une évaluation des Dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA) fournit un cadre permettant d'évaluer et de rendre compte des forces et faiblesses de la gestion des finances publiques (GDP) en utilisant des indicateurs quantitatifs pour mesurer la performance

L'une des considérations les plus importantes à prendre en compte lors de la conception des indicateurs est le niveau auquel ils se réfèrent. Lors de la conception d'indicateurs pour le niveau des résultats, ils doivent viser à mesurer le changement attendu dans l'environnement immédiat du secteur public de l'ISC. Ces indicateurs ne pourront donc pas saisir directement la contribution de l'ISC à ce changement. Les indicateurs au niveau des produits doivent mesurer directement les produits, c'est-à-dire le résultat direct du travail de l'ISC. Si l'ISC a l'intention de concevoir des indicateurs au niveau des capacités, ils doivent également se référer directement aux capacités. Un cadre de suivi comportant des indicateurs au mauvais niveau de résultats ne convient pas pour mesurer la réalisation des résultats. La figure 11.2 donne un exemple d'indicateurs sur différents niveaux.

Pour décider quels indicateurs sont les plus appropriés pour chaque objectif, l'équipe de GS doit réfléchir à ce que l'objectif vise. Qu'est-ce qui va changer exactement et pour qui ? Si elle s'attend à ce que certains aspects soient « meilleurs » ou « améliorés », que signifie réellement « bons » ou « améliorés » ? Quelles sont les qualités déterminantes des produits ?

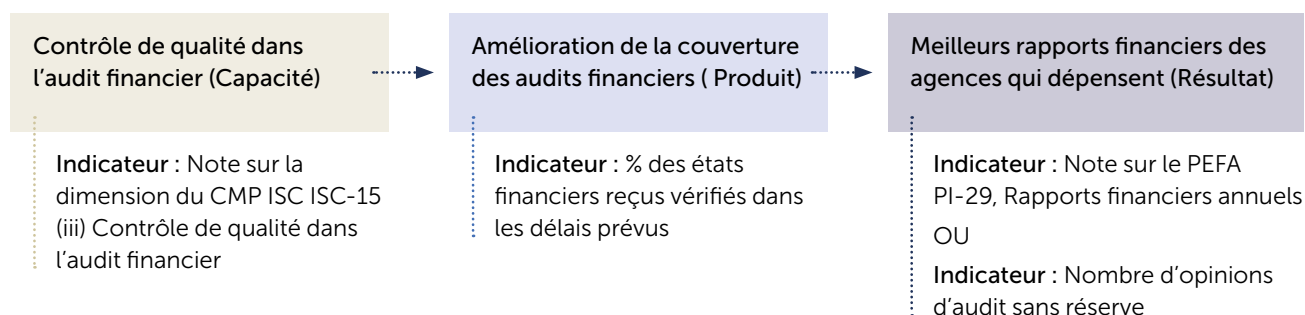
Bien qu'il n'existe pas de règles fixes pour le choix des indicateurs, deux acronymes populaires peuvent donner des indications : SMART et CREAM.

**TABEAU 11.2** Définitions des indicateurs SMART et CREAM

Indicateurs SMART	Indicateurs CREAM
<b>SPÉCIFIQUE</b> : L'indicateur est exact, distinct et indique clairement ce qui sera mesuré, ne laissant aucune ambiguïté pour ceux qui les surveillent.	<b>CLAIR</b> : l'indicateur est sans ambiguïté sur ce qui sera mesuré.
<b>MESURABLE</b> : L'indicateur peut être mesuré, tant en théorie que dans les circonstances spécifiques de l'ISC. Il peut s'agir de méthodes de mesure quantitatives ainsi que d'observations qualitatives objectivables.	<b>PERTINENT</b> : L'indicateur mesure le résultat spécifique qui lui a été attribué.
<b>RÉALISABLE</b> : L'indicateur est réalisable avec les ressources humaines et financières prévues dont dispose l'ISC.	<b>ÉCONOMIQUE</b> : L'indicateur est mesurable régulièrement dans la limite des ressources de l'ISC. Les ressources humaines et financières nécessaires pour mesurer l'indicateur ne doivent pas dépasser l'utilisation et le pouvoir de celui-ci.
<b>PERTINENT</b> : L'indicateur mesure le résultat spécifique qui lui a été attribué.	<b>ADÉQUAT</b> : La combinaison des indicateurs permet à l'ISC de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.
<b>LIMITÉ DANS LE TEMPS</b> : L'indicateur indique non seulement ce qui doit être réalisé, mais aussi le calendrier exact de cette réalisation.	<b>CONTRÔLABLE</b> : L'indicateur peut être mesuré de manière réaliste, régulièrement et avec un pouvoir de révélation répété et continu.

Source : PNUD (2009) Manuel sur la planification, le suivi et l'évaluation des résultats de développement.

**FIGURE 11.1** Exemples d'indicateurs pour une chaîne de résultats aux niveaux capacité, produit et résultat



Il ne sera pas possible et il n'y pas n'a pas besoin que cela soit possible dans chaque cas d'avoir des indicateurs qui remplissent strictement tous les critères SMART et CREAM. L'équipe de gestion stratégique doit les considérer comme des principes directeurs. L'exigence principale est qu'ils permettent à l'ISC de suivre l'évolution de la performance dans le temps.

Le nombre d'indicateurs dans un cadre de suivi doit rester gérable. Un trop grand nombre d'indicateurs sera difficile à contrôler en permanence. Le personnel des ISC devrait donc se concentrer sur quelques indicateurs, chacun ayant un pouvoir de révélation élevé pour le résultat ou le produit qu'il est censé mesurer. En règle générale, plus le changement envisagé est complexe, plus il faudra de données sur la performance pour pouvoir tirer des conclusions fiables sur les progrès réalisés. Chaque résultat nécessite une combinaison de 2 ou 3 indicateurs, tandis qu'un ou deux indicateurs mesurent chaque produit. Les capacités importantes qui doivent être mesurées néces-

sitent généralement l'utilisation d'un seul indicateur, car elles sont plus spécifiques. Enfin, l'ISC ne doit pas confondre les indicateurs avec les résultats, c'est-à-dire les produits, les résultats ou l'impact. Atteindre l'objectif d'un indicateur ne prouve pas nécessairement en soi que l'ISC a atteint ce qu'elle visait. Il s'agit plutôt d'un signe fiable que le changement souhaité s'est produit.

### Données de référence, étapes importantes et cibles

Les données **de référence** concernant un indicateur constituent le statut de l'indicateur au début de la période de gestion stratégique. Pour un indicateur tel que « *Pourcentage de recommandations d'audit mises en œuvre dans l'année suivant leur émission* », les données de référence seraient la part des recommandations mises en œuvre au début de la période de gestion stratégique, par exemple 10 %. Les données de référence sont importantes car elles fournissent un point de départ pour décider de l'état futur souhaité de manière réaliste. En outre, les données de référence permettent une comparaison rétrospective et rend ainsi le changement visible. Une source pertinente de données de référence est l'évaluation de la situation actuelle (idéalement le CMP d'ISC) effectuée en tant que contribution au plan stratégique. L'ISC peut utiliser la note actuelle de l'indicateur ou de la dimension du CMP d'ISC comme données de référence et la comparer ultérieurement avec une évaluation du CMP d'ISC. En fait, certains indicateurs et dimensions du CMP d'ISC, par exemple, sur la couverture, l'opportunité ou la publication des audits et des contrôles juridictionnels, permettent même une mesure annuelle.

La **cible** est l'état souhaité de l'indicateur vers la fin de la période de gestion stratégique. Supposons que l'ISC ait formulé un résultat sur « une Meilleure mise en œuvre des recommandations d'audit financier ». Grâce à son système de suivi, elle a observé qu'actuellement, les entités auditées ne mettent en œuvre que 25 % de ses recommandations d'audit financier (données de référence). Elle pourrait se fixer comme objectif qu'à la fin de la période de planification stratégique, les entités auditées mettent en œuvre 70 % des recommandations d'audit financier dans l'année qui suit leur publication.

#### LE CADRE DE CONTRÔLE DE L'ISC DE NORLAND

Pour mesurer les résultats de l'amélioration de la crédibilité de l'ISC auprès des principales parties prenantes, l'ISC de Norland s'appuiera sur une combinaison de trois indicateurs de performance :

- Crédibilité moyenne exprimée par les principales parties prenantes sur une échelle de 0 à 10
- Pourcentage de recommandations d'audit de performance mises en œuvre dans l'année suivant leur émission
- Pourcentage de rapports d'ISC publiés (d'audit et de performance) qui font l'objet d'une réunion au sein de l'ISC

Pour en savoir plus sur le suivi des produits et des capacités de l'ISC de Norland, consultez l'Annexe du chapitre 11 !

Les **étapes importantes** sont des étapes vers la cible, des descriptions de la situation de l'indicateur à un moment donné. En fonction de l'indicateur, de ce qu'il mesure et de la charge de travail que représente la collecte des données nécessaires, les étapes importantes peuvent être fixés une seule fois à mi-parcours de la période de gestion stratégique, annuellement ou même semestriellement. En règle générale, une ISC devrait mesurer les progrès des indicateurs liés aux résultats moins fréquemment que ceux liés aux produits, car il faut plus de temps pour que les changements se produisent au niveau des résultats. Dans l'exemple ci-dessus, l'ISC peut fixer une étape importante à mi-parcours pour mesurer le résultat, en s'attendant à ce qu'après deux ans, le pourcentage de recommandations mises en œuvre passe à 50.

**TABLEAU 11.3** Exemple d'un indicateur, de données de référence, d'une étape importante et de cible au niveau produit

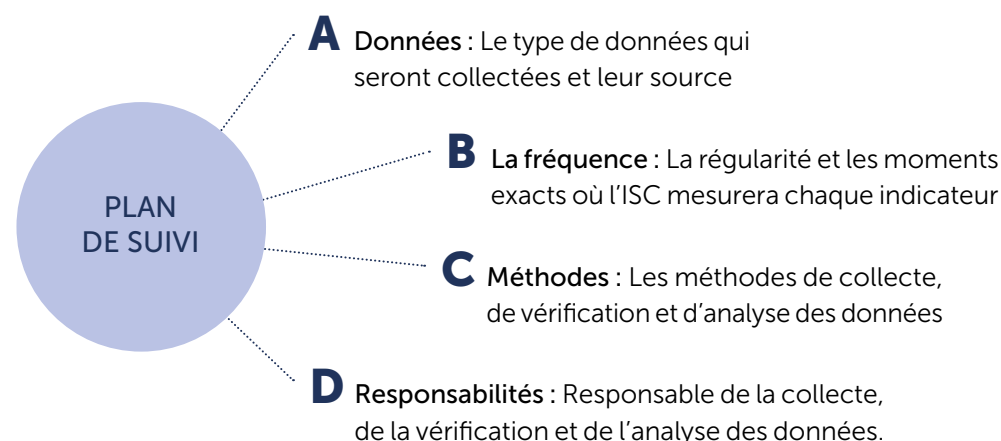
NIVEAU DE RÉSULTAT : Produit de l'ISC				
Produit 1 de l'ISC : Augmentation progressive de la couverture des audits de performance (AP)	Base de référence 2019	Jalon 1 2020	Jalon 2 2022	Cible 2024
<b>DÉFINITION DE L'INDICATEUR :</b> Nombre de secteurs/sujets suivants couverts par les rapports d'AP (au cours des cinq dernières années) : défense, éducation, environnement, santé, infrastructure, développement économique national, recouvrement des recettes, police, GFP, sécurité sociale.	2	4	8	10
	<b>RÉALISÉ:</b>  Utilisation des indicateurs (Objectif, Fréquence) Rapport annuel de performance de l'ISC et examen à mi-parcours et évaluation finale de la mise en œuvre du PS.			
	<b>Source des données et responsabilité de la collecte des données :</b>  Analyse de la liste des rapports d'AP soumis. Données à collecter par le département de planification de l'ISC			

Les étapes importantes et les cibles sont également un concept utile pour le suivi des activités au niveau opérationnel. Les équipes de GS doivent définir des cibles et des étapes importantes concrètes en tant qu'étapes de la mise en œuvre complète d'une activité (voir Chapitre 9). Un cadre de suivi efficace combine des informations sur la performance au niveau stratégique et opérationnel.

## 11.2 | PLAN DE SUIVI

Le plan de suivi est une description détaillée du processus de suivi des progrès réalisés par rapport aux indicateurs, aux étapes importantes et aux cibles définis dans le cadre de suivi. En général, le cadre de suivi et le plan de suivi seront un document commun, idéalement déjà élaboré lors de la rédaction de la stratégie de l'ISC. Néanmoins, l'ISC peut choisir d'élaborer les détails du cadre et du plan de suivi à un stade ultérieur, lorsqu'elle a également préparé son premier plan opérationnel lié à la nouvelle stratégie. Cela permettra de mettre en place un processus de suivi intégré qui répondra simultanément aux besoins de contrôle de la planification opérationnelle et stratégique.

Un plan de suivi se compose de plusieurs éléments qui seront détaillés ci-dessous :



## A Types et sources de données

Différentes données sont nécessaires pour mesurer la performance au niveau des capacités, des produits et des résultats à différents moments. Les données correctes analysées de la bonne manière permettront de créer des informations qui, à leur tour, conduiront à des décisions fondées sur des faits plutôt que sur des sentiments et qui seront finalement convaincantes. Les données à collecter dépendent du niveau de performance à surveiller et des indicateurs spécifiques.

L'ISC doit identifier la source exacte des données qu'elle entend utiliser afin de mesurer chaque indicateur. À cet égard, il est essentiel de s'assurer que les systèmes de données spécifiés produiront les données exactes requises, avec la fréquence nécessaire. Cela est souvent supposé lors de la conception de la mesure de la performance, uniquement dans le but de découvrir au stade de la collecte des données que la source de données ne correspond pas à la définition de l'indicateur. Par exemple, l'ISC peut supposer que son système d'assurance qualité (AQ) produira des données sur le respect des normes d'audit. Pourtant, dans la pratique, le système d'AQ produit souvent des rapports narratifs sans conclusion globale et spécifique sur chaque audit. En outre, si les pratiques d'assurance qualité de l'ISC sont peu élaborées, il peut être difficile de se fier aux rapports d'assurance qualité en tant qu'indication adéquate du respect des normes d'audit. La mise en place d'un bon système de mesure de performance exige également que l'ISC apporte des ajustements à ses systèmes sous-jacents afin de générer des données appropriées sur la performance.

Le choix des données à collecter repose sur deux considérations essentielles : **l'économie** et **la pertinence**. Les données pertinentes sont celles qui fourniront les informations exactes nécessaires permettant de mesurer chaque indicateur de performance. Un autre aspect est de savoir si les données existantes suffisent pour comprendre la performance ou s'il est judicieux de modifier les processus de l'ISC afin d'obtenir les données. En termes familiers, il s'agit de la différence entre les données dont la direction de l'ISC *a besoin* et celles dont elle *aimerait disposer*. Par exemple, une ISC qui vise à promouvoir l'égalité des sexes au niveau organisationnel doit disposer de données ventilées par sexe sur des catégories critiques, telles que les salaires et le nombre d'employés qu'elle emploie. Elle peut également vouloir examiner les données sur les incidents de harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Cependant, de telles données peuvent être beaucoup plus difficiles à saisir avec précision. Enfin, si l'ISC ne peut raisonnablement obtenir des données pertinentes, elle devrait envisager de revoir la conception des indicateurs.

Les données **économiques** sont toutes les données qui peuvent être recueillies à un coût abordable et dans les délais impartis. Une approche essentielle consiste à s'appuyer sur des données déjà existantes qui peuvent être réutilisées pour le suivi de la performance. Ces données peuvent être des dossiers financiers, des ressources humaines, par exemple. La principale préoccupation doit être de savoir si le coût de la récupération des données en vaut la peine. Les données sur les économies résultant des audits peuvent être bénéfiques, mais leur obtention est coûteuse et représente un défi méthodologique. Les enquêtes, comme deuxième exemple, peuvent fonctionner mais nécessitent des capacités du côté de l'ISC.

## B Fréquence de mesure

Le système de mesure de la performance doit définir clairement la fréquence de mesure de chaque indicateur. L'ISC doit déterminer la fréquence par rapport à l'objectif de la mesure, en d'autres termes, la manière dont elle entend utiliser les données. Les données peuvent alimenter les rapports annuels de performance, informer les revues de performance et servir d'éléments pour les revues ou les évaluations de mise en œuvre du plan stratégique de l'ISC. Les données doivent en outre informer la planification opérationnelle et faciliter les discussions lors des réunions de gestion régulières en cours d'année afin d'ajuster les activités en cours d'année. Un système de mesure de la performance efficace tiendra compte explicitement des diverses utilisations des données et de la fréquence de mesure requise et les reliera aux systèmes de gestion de base de l'ISC.

La fréquence des mesures doit trouver un équilibre approprié entre les coûts et les avantages de la collecte de données. Les résultats à des niveaux élevés tels que le niveau de résultat des ISC exigent généralement plus d'efforts de mesure et utilisent souvent une combinaison de plusieurs indicateurs. D'autre part, il est peu probable que l'ISC constate un changement significatif d'une année à l'autre. Par conséquent, les efforts consentis dans une mesure annuelle au niveau des résultats peuvent ne pas justifier les avantages en termes d'informations. Le Tableau 11.4 ci-dessous illustre l'objectif et la fréquence de la mesure.

**TABEAU 11.4** Objectif et fréquence des mesures

Résultats/ Niveau	Objectif de la mesure	Utilisation probable des données	Périodicité de la mesure
Capacité de l'ISC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garder la mise en œuvre du plan opérationnel sur la bonne voie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar la planification opérationnelle</li> <li>Informar les décisions lors des réunions de gestion régulières</li> <li>Informar les revues de performance (par exemple des départements/ fonctions de l'ISC)</li> </ul>	Mensuelle, trimestrielle, semestrielle à annuelle, selon la fréquence des réunions de gestion et le coût des efforts de collecte de données
Produit de l'ISC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démontrer comment la performance de l'ISC évolue</li> <li>Démontrer la mise en œuvre du plan stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels de performance.</li> <li>Examen/évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique</li> </ul>	Tous les 1 à 2 ans, en fonction du coût de la collecte des données et de la rapidité avec laquelle l'ISC s'attend à ce que le changement se concrétise
Résultat de l'ISC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer aux parties prenantes la valeur de l'ISC en montrant comment elle contribue à l'évolution de l'environnement du secteur public et, de ce fait, à la vie des citoyens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels de performance.</li> <li>Matériel de communication ad hoc</li> <li>Revue/évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique</li> </ul>	Tous les 1 à 5 ans, en fonction du coût de la collecte de données et de la rapidité avec laquelle les indicateurs devraient changer



## C Méthodes

Cette section suit trois étapes simples de travail avec les données et élabore les choix méthodologiques que l'ISC doit faire dans le cadre du suivi : Collecte des données, Vérification des données et Analyse des données.

Concernant la **collecte de données**, la première question méthodologique est de savoir quelles méthodes de collecte de données, quantitatives ou qualitatives, sont les plus pertinentes et les plus faciles à atteindre concernant l'indicateur spécifique. Les données quantitatives sont numériques et sont considérées par beaucoup comme plus fiables et objectives. Les données qualitatives sont descriptives plutôt que numériques. Les deux présentent des avantages et des inconvénients, en fonction du type d'informations dont l'ISC a besoin pour établir des rapports et prendre des décisions. Les données quantitatives sont généralement plus faciles à recueillir et à analyser, et les ISC les trouvent donc souvent plus adaptées à une mesure annuelle ou en cours d'année. D'autre part, les données quantitatives manquent souvent de détails et ne permettent pas toujours une analyse plus approfondie. En outre, selon leur nature, certaines données quantitatives peuvent également être difficiles à obtenir ; par exemple, le calcul des économies réalisées au travers des audits n'est pas une tâche facile.

Les données qualitatives sont recueillies par le biais d'une analyse approfondie et produisent des données riches et détaillées. Elles permettent de comprendre les mentalités, les perceptions et les sentiments. Cependant, la collecte de données qualitatives prend généralement beaucoup de temps et il est souvent difficile d'en tirer des conclusions générales. Les données qualitatives dépendent largement des compétences de la personne qui les recueille. Dans de nombreux cas, une combinaison de méthodes de collecte de données peut être utile pour obtenir des informations significatives.

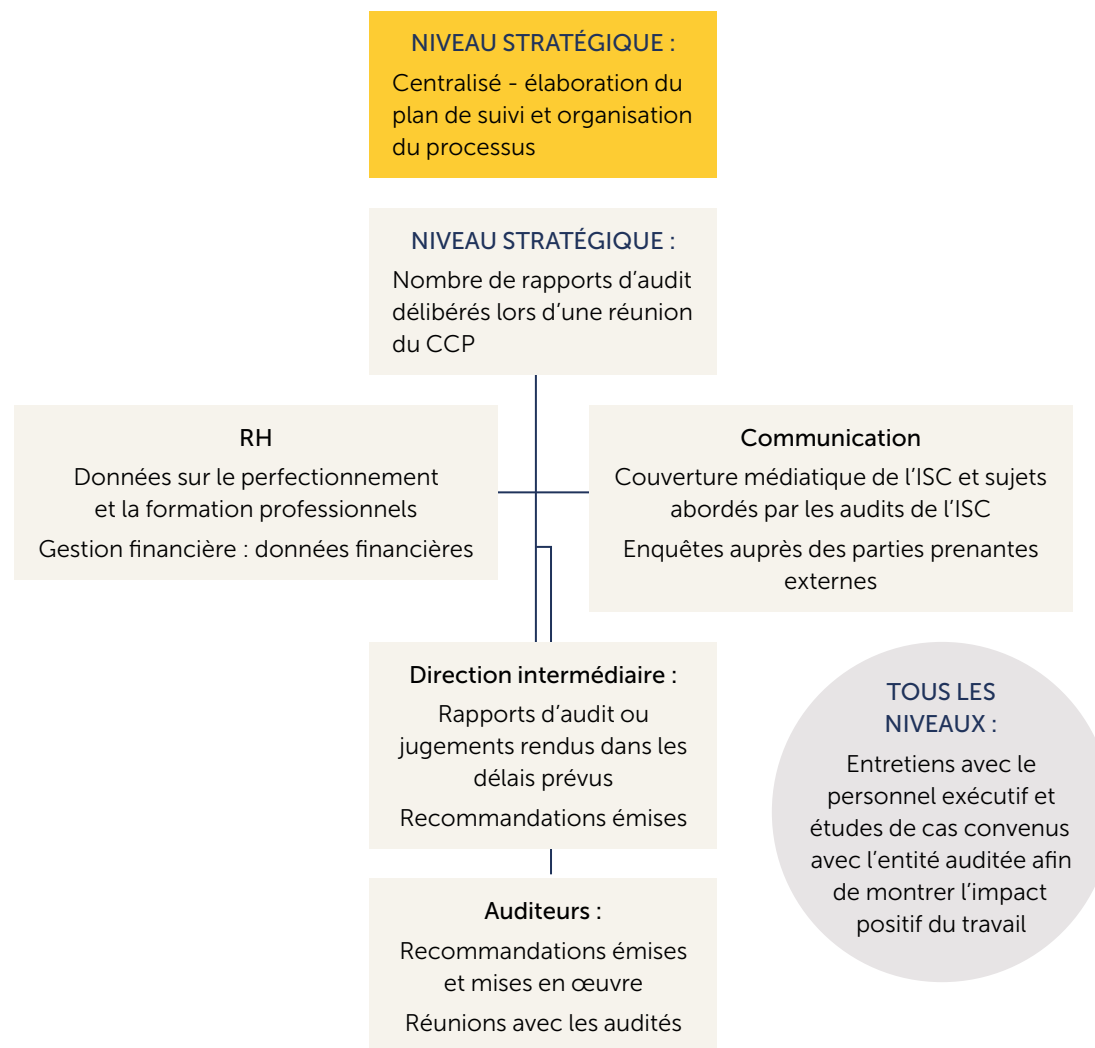
La **vérification** des données recueillies constitue l'étape suivante. Étant donné que les données recueillies serviront à éclairer les décisions de gestion de l'ISC, il est essentiel de garantir la validité et la fiabilité des données. Dans de nombreux cas, la vérification des données peut être réalisée en demandant simplement à une autre personne de vérifier l'exactitude des données et d'effectuer un simple contrôle de qualité. Si cela est possible, la triangulation des données, c'est-à-dire la vérification des données provenant d'une autre source, peut également être envisagée. Des techniques spécifiques de collecte de données à haut risque méritent des procédures de vérification plus rigoureuses. Supposons qu'une ISC souhaite calculer les économies résultant des vérifications. Dans ce cas, elle devrait élaborer et vérifier la méthode de calcul utilisée, par exemple, auprès des ISC pairs qui ont également choisi de faire cette mesure. Un autre test de vérification possible consiste à savoir si l'entité contrôlée est d'accord avec le fait que ces économies résultent du contrôle. Si l'ISC utilise des entretiens qualitatifs comme source de données, elle doit envisager de demander au répondant de confirmer la validité du résumé de l'entretien.

Les données doivent être **analysées** afin d'obtenir des informations significatives. Cela signifie que les données brutes doivent être mises en perspective, regroupées et analysées pour trouver des modèles, des liens et des relations. Cette analyse globale doit permettre à l'ISC d'établir la pertinence contextuelle des données. Prenons l'exemple d'une ISC qui a enquêté sur les opinions des parties prenantes en utilisant des échelles numériques. Elle peut se retrouver avec une feuille de calcul détaillée remplie de points de données qui ne fournissent pas, en tant que masse, d'informations significatives. À travers l'analyse des données comme l'exclusion des valeurs aberrantes, le calcul des moyennes et le tri par groupe de parties prenantes, l'ISC peut se retrouver avec des informations significatives comme les réponses les plus courantes de certains groupes. À leur tour, ces réponses peuvent indiquer sur quoi l'ISC peut se concentrer davantage.

## D Responsabilités

Comme dans le cas des activités du plan opérationnel, les différentes responsabilités dans le plan de surveillance doivent être définies. La définition des responsabilités s'applique aux trois étapes de la section précédente : collecte, vérification et analyse. Différents niveaux dans l'organisation de l'ISC peuvent avoir un rôle dans le suivi, en fonction de la nature de la tâche et des données spécifiques. Alors que les décisions stratégiques concernant le suivi, comme la fréquence et les responsabilités, seront prises par les dirigeants de l'ISC (peut-être sur recommandation des équipes de PS et de GS), différentes parties de l'organisation ont un type différent de données à recueillir et à analyser (figure 11.2). Les auditeurs enregistreront, par exemple, les recommandations qu'ils émettent, tandis que le département des ressources humaines collectera des données sur le développement et la formation, et le département de la communication surveillera les parutions de l'ISC dans les médias.

FIGURE 11.2 Responsabilités du suivi parmi les différents membres du personnel de l'ISC



Le produit final sera un cadre de suivi qui fixe des indicateurs, des étapes importantes et des cibles claires concernant les objectifs du plan stratégique ainsi qu'un plan de suivi plus détaillé qui décrit le processus de suivi de la performance de l'ISC aux personnes qui en sont responsables. Pour déterminer la qualité de ce cadre, l'Encadré 11.1 fournit une liste de contrôle.

#### ENCADRÉ 11.1

##### LISTE DE CONTRÔLE PERMETTANT DE VÉRIFIER LA QUALITÉ DU CADRE ET DU PLAN DE SUIVI

- Tous les résultats et produits ont-ils au moins un indicateur défini ?
- La mesure des capacités est-elle en place ?
- Tous les indicateurs sont-ils mesurables, aussi bien sur le plan théorique que dans la réalité pratique de l'ISC ?
- Tous les indicateurs sont-ils spécifiques et pertinents pour les capacités, produits et résultats respectifs ?
- Tous les indicateurs sont-ils non directionnels et ne décrivent pas la cible en soi ?
- Tous les indicateurs ont-ils des données de référence, des étapes importantes et des objectifs spécifiques ?
- Les sources de données relatives aux indicateurs ont-elles été identifiées et fourniront-elles des données de qualité à un coût abordable ?
- La fréquence de mesure des performances est-elle liée à la manière dont les résultats seront utilisés ?
- Toutes les responsabilités relatives à la collecte, à la vérification et à l'analyse de données spécifiques ainsi qu'à la gestion du système global sont-elles clairement définies ?

## LE CHAPITRE 12 EN UN COUP D'ŒIL

## Points clés d'apprentissage



- Les rapports font partie intégrante du processus de gestion stratégique et doivent respecter certains principes. Ils doivent être axés sur les résultats, en indiquant si les résultats et les produits ont été obtenus comme prévu. Les rapports doivent utiliser les éléments du système de suivi et faire preuve de transparence quant au niveau de performance de l'ISC. En même temps, ils doivent être pratiques et économiques.
- Les rapports internes sont principalement destinés à la prise de décision. Ces rapports sont adressés aux dirigeants de l'ISC et reflètent les progrès réalisés par rapport aux étapes importantes du plan opérationnel en cours d'année et, dans une mesure limitée, les produits du plan stratégique.
- Les rapports externes sont adressés aux parties prenantes et reflètent la réalisation par l'ISC de ses objectifs stratégiques.
- Bien que l'objectif premier des rapports externes soit la responsabilisation, l'ISC doit être consciente qu'il s'agit également d'un outil de sensibilisation et d'apprentissage.

Principales étapes du processus à suivre :  
Scénario « faire le minimum » concernant  
les ISC moins expérimentées

- Mettez en place un système de rapport interne systématique par rapport à la réalisation du plan opérationnel, au moins deux fois par an.
- Publiez un rapport annuel de performance par rapport au cadre de résultats du plan stratégique

Autres étapes du processus à suivre : Scénario  
avancé concernant les ISC plus expérimentées

- Combinez les informations financières et non financières dans vos rapports internes afin de faciliter la prise de décision.
- Assurez l'établissement de rapports trimestriels par rapport au plan opérationnel.
- Rédigez des rapports internes semestriels sur la réalisation des produits essentiels.
- Établissez des rapports mensuels systématiques, éventuellement partiellement automatisés, sur les principales activités.
- Utilisez le rapport de performance à des fins de plaidoyer auprès des principales parties prenantes. Publiez le rapport, par exemple à travers une conférence de presse.

L'établissement des rapports fait partie intégrante du travail d'une ISC. Les normes INTOSAI-P 12 et ISSAI-20 stipulent que les ISC doivent rendre compte publiquement de la manière dont elles gèrent leurs opérations, qu'elles doivent être en mesure de communiquer efficacement les résultats de leurs travaux d'audit aux principales parties prenantes et qu'elles doivent promouvoir la transparence de leurs travaux. Les rapports de performance font également partie intégrante du cycle de gestion stratégique de l'ISC. Ils fournissent des éléments probants et des récits puissants qui justifient les décisions stratégiques. Ils permettent aux dirigeants de l'ISC de faire des choix éclairés en matière de pilotage et de mise en œuvre et d'assurer un apprentissage continu en vue d'atteindre les résultats de la stratégie de l'ISC.

Ce chapitre commence par une discussion sur les objectifs essentiels et les principales propriétés des Rapports sur la performance des ISC à la Section 12.1. La Section 12.2 traite du rôle et des caractéristiques des rapports internes, tandis que la Section 12.3 traite des rapports de responsabilité externe. Enfin, la Section 12.4 examine la question du plaidoyer dans le contexte des efforts de renforcement des capacités et de la réforme des ISC.

L'Annexe de ce chapitre comporte des exemples avec des suggestions de contenu par type de rapport de performance des ISC.

## 12.1 OBJECTIFS ET PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES RAPPORTS DE PERFORMANCE DES ISC

Les rapports sur la performance ont trait à des rapports publics opportuns, fiables, clairs et pertinents sur le mandat, la stratégie, les activités, la gestion financière, les opérations et les performances de l'ISC. Toutefois, pour que l'ISC soit en mesure d'exercer une gestion stratégique efficace, elle aura besoin de types supplémentaires de rapports de performance au cours de l'année, qui s'appuieront sur les informations du système de suivi et assureront un apprentissage et une amélioration continus. Par conséquent, les ISC peuvent utiliser les rapports de performance à des fins différentes, visant aussi bien à fournir des assurances externes sur le travail de l'ISC qu'à faciliter les processus internes de mise en œuvre. Quel que soit le type de rapport et les résultats spécifiques, voici quelques propriétés essentielles que tout rapport de performance d'une ISC doit posséder :

- **Axés sur les résultats** - Les Rapports de performance ne sont pas les mêmes que les rapports sur les activités. Tout rapport doit établir un lien clair avec les objectifs de performance envisagés. Dans de nombreux cas, cela comprendrait une analyse explicite des progrès de l'ISC vers la réalisation de ses produits et résultats stratégiques.
- **Fondés sur des données probantes** - Les Rapports de performance constituent l'un des principaux moyens permettant à une ISC de démontrer sa pertinence et de donner l'exemple. Cela signifie qu'elle doit formuler ses conclusions sur la base d'une analyse équilibrée et structurée de différents types d'informations afin de présenter un argument convaincant. Ainsi, les rapports de performance reposent essentiellement sur un système de mesure de la performance qui fonctionne bien ainsi que sur d'autres sources de données.

### OBJECTIFS DES RAPPORTS DE PERFORMANCE DES ISC :

- Démontrer l'impact
- Garantir la transparence et la responsabilité
- Démontrer l'amélioration
- Faciliter le pilotage et l'apprentissage
- Justifier le besoin de soutien supplémentaire
- Assurer le soutien interne et l'harmonisation entre le plan stratégique et le plan opérationnel

- **Transparents et tournés vers l'avenir** – L'ISC doit décrire de manière transparente sa performance et les raisons qui la motivent. Elle doit identifier des solutions constructives et prospectives en cas de contre-performance.
- **Pertinents** – Un écueil classique des rapports de performance des ISC consiste en la tendance à inclure trop de détails. En particulier lorsqu'il s'agit d'un rapport externe, l'ISC doit évaluer les informations qui sont pertinentes et qui répondent aux attentes du public.
- **Economique** – Les Rapports de performance peuvent devenir une tâche très longue. Il est impératif de définir clairement un processus et de fixer les rôles et les responsabilités en matière de Rapports sur la performance, y compris le contrôle de la qualité, conformément aux capacités existantes en matière de rapports.

## 12.2 | ETABLISSEMENT DES RAPPORTS INTERNES

Les rapports internes ont plusieurs objectifs : échanger des informations entre les ISC afin de garder une vue d'ensemble de l'organisation, évaluer la faisabilité des opérations en cours, permettre l'atténuation des risques émergents, informer les décideurs et le personnel, évaluer la performance et demander des comptes à la direction et au personnel en interne. Chaque rapport interne permettra à la direction de réévaluer la situation actuelle et de réagir en conséquence. Selon le type de rapport interne - mensuel, trimestriel ou semestriel - le contenu, le public et l'objectif du rapport peuvent varier (Tableau 12.1).

Les rapports internes doivent comporter des informations sur les *activités, l'utilisation des ressources, les résultats et la performance*, en mettant l'accent sur leurs implications stratégiques (dans le cas des rapports semestriels). Les activités concernent les travaux d'audit, d'autres travaux de routine et les activités relatives à l'amélioration des capacités et aux projets de développement. Les informations sur la mise en œuvre des activités proviennent des cadres intermédiaires (par exemple, les directeurs des unités d'audit) et des personnes chargées de tâches spécifiques dans le plan opérationnel. *L'utilisa-*

*tion des ressources* comprend l'exécution du budget, les ressources humaines, le capital et les autres coûts. La plupart de ces informations proviennent des différentes unités fonctionnelles et de soutien de l'ISC. *Les résultats et les performances* comprennent les progrès et les étapes importantes du plan opérationnel ainsi que, dans le cas des rapports semestriels, les orientations futures. Cette partie provient inévitablement des dirigeants de l'ISC. Les rapports internes servent à un processus ascendant aussi bien que descendant. Ils donnent à la direction une vue d'ensemble consolidée des différentes activités d'audit et autres, de l'exécution du budget et des performances. Ils fournissent également à chacun des informations visibles et enregistrées sur les progrès réalisés et les questions en suspens. Sur cette base, les rapports internes peuvent contribuer à une compréhension commune des changements nécessaires et faciliter la transmission des messages du sommet à l'ensemble de l'organisation.

**TABEAU 12.1** Besoins en informations sur les objectifs, le public et la performance par type de rapport interne

	Rapports mensuels ou trimestriels	Rapport semestriel :
<b>Objectif/utilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrès mensuels ou trimestriels par rapport à la réalisation du plan opérationnel</li> <li>• Pilotage de l'exécution afin de s'aligner sur la stratégie de l'ISC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire le point sur les progrès globaux par rapport au plan opérationnel</li> <li>• Rapport par produit lié à un résultat</li> <li>• Une explication de tout écart</li> <li>• Décrire et justifier les modifications du plan opérationnel</li> </ul>
<b>Public principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres intermédiaires</li> <li>• Direction des ISC</li> <li>• Personnel responsable de la mise en œuvre des activités essentielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction des ISC</li> <li>• Cadres intermédiaires</li> <li>• Tout le personnel de l'ISC</li> </ul>
<b>Informations sur la performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données sur les progrès par rapport aux étapes importantes du plan opérationnel</li> <li>• Suivi des risques opérationnels</li> <li>• Données financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrès et perspectives de réalisation par rapport aux cibles annuelles de produits</li> <li>• Données sur l'exécution du budget</li> <li>• Données sur l'utilisation du personnel</li> </ul>

Enfin, les rapports internes serviront de base à la prise de décision en cours d'année. Lorsque toutes les données ont été recueillies conformément au plan de suivi et aux calendriers de rapports et analysées en conséquence en tenant compte des indicateurs et des étapes importantes, une évaluation objectivable des performances par rapport aux plans stratégique et opérationnel est possible. Un rapport narratif résume ensuite la performance et fournit une base solide pour la prise de décisions. Dans le cas typique où certains résultats ne sont pas conformes aux attentes, le résumé des données et du rapport doit permettre à la direction de l'ISC de décider de changer d'orientation, de donner la priorité aux activités, de demander le soutien d'autres personnes ou même de mettre fin aux activités.

## 12.3 | ETABLISSEMENT DES RAPPORTS EXTERNES

Pour de nombreuses ISC, les rapports externes, qui revêtent la forme d'un rapport annuel de performance, ont des objectifs différents selon l'ISC. Ils ont, en premier lieu, des objectifs tournés vers l'extérieur. Il s'agit d'un outil de responsabilisation de l'ISC au sens de l'INTOSAI-P 12 et vis-à-vis des attentes des parties prenantes. Ils peuvent servir d'outil de plaidoyer afin d'engager les parties prenantes sur des questions d'intérêt commun. Parallèlement, un rapport externe peut également servir à des fins internes, comme l'apprentissage et la révision de la stratégie.

Le devoir de **transparence et de responsabilité** des ISC est énoncé dans le principe 8 de l'INTOSAI-P 12, qui stipule que « *Les ISC doivent gérer leurs activités de manière économique, efficiente, efficace et conforme aux lois applicables, et rendre compte publiquement sur ces questions, le cas échéant* », dans le cadre de leur rôle d'organisation modèle en montrant l'exemple. Dans le contexte de la gestion stratégique, l'obligation de rendre compte dans les rapports externes a un rôle encore plus large à jouer, car le rapport de performance accessible au public est le principal moyen pour l'ISC de démontrer

qu'elle est responsable de la mise en œuvre des engagements pris dans son plan stratégique. De la même manière, le rapport annuel de performance, dans lequel le plan stratégique doit être rendu public, doit également être publié et montrer comment l'ISC tient les promesses et les engagements de sa stratégie. Le plan stratégique est également une réponse aux attentes des principales parties prenantes externes de l'ISC, ce qui implique également la nécessité de leur fournir des informations sur la manière dont elle progresse dans la satisfaction de ces attentes. Selon les circonstances juridiques, l'ISC peut avoir un degré particulier de responsabilité envers des parties prenantes spécifiques, comme la commission législative du Parlement chargée de l'audit, qui doit également être reflété dans les rapports externes.

Dans le même temps, les rapports externes offrent à l'ISC une excellente occasion de **défendre** ses intérêts. Dans le contexte de la gestion stratégique, il y a deux raisons essentielles de défendre ses intérêts. Premièrement, les causes de la performance d'une ISC ne sont pas toujours sous le contrôle direct de l'ISC. Elles dépendent des ressources disponibles, du cadre juridique et du comportement coopératif des entités contrôlées. L'ISC peut rendre compte publiquement de toute lacune et demander des contributions plus substantielles aux institutions dont elle dépend. Deuxièmement, même si l'ISC réalise de bonnes performances au niveau des produits, elle dépend toujours d'autres institutions pour obtenir des résultats. Dans ce cas, l'ISC peut plaider pour que d'autres utilisent les résultats immédiats de son travail et en augmenter ainsi l'impact.

Enfin, même les rapports externes peuvent servir les objectifs internes de **stratégie** et d'**apprentissage**. Un rapport externe doit donner une image consolidée de la performance, qui va au-delà d'un simple compte rendu de l'état d'avancement de chaque indicateur. Cela permet à l'ISC d'examiner ce qui est à l'origine de la bonne et de la mauvaise performance et d'agir sur cette base.

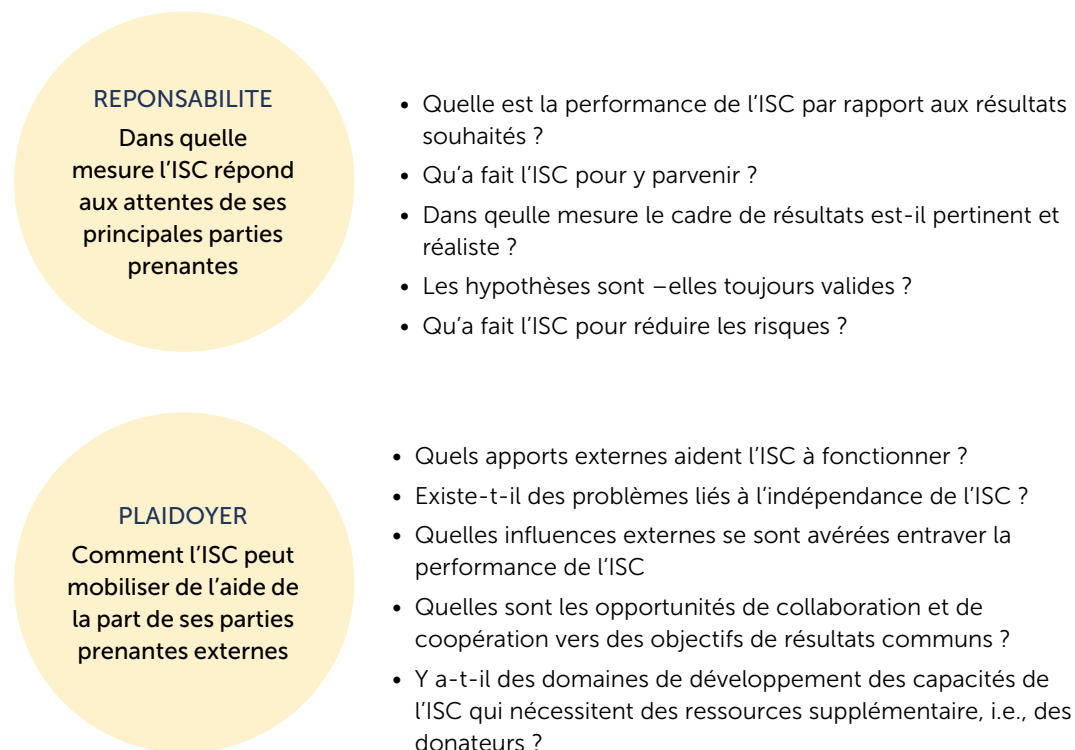


## 12.4 | RESPONSABILITÉ ET PLAIDOYER

Pour qu'un rapport externe puisse remplir ses fonctions de responsabilité et de plaidoyer, il doit se concentrer sur la performance plutôt que sur l'activité. Pour ce faire, l'ISC doit réexaminer l'ensemble de sa chaîne de valeur, allant des résultats aux produits, aux capacités et activités. Le rapport doit indiquer clairement les raisons sous-jacentes de la bonne et de la mauvaise performance en examinant les liens entre les éléments de la chaîne de valeur de l'ISC. Il peut, par exemple, préciser si un protocole de contrôle de la qualité actualisé et la formation du personnel au niveau des capacités ont permis de réaliser des audits financiers plus rapides et de meilleure qualité au niveau des produits. Le rapport peut également démontrer si les améliorations des audits financiers ont contribué à des améliorations spécifiques de la gestion des finances publiques, comme par exemple l'information financière, qui peut démontrer la réalisation de performance dans la chaîne de valeur. Il peut également faire état d'une possibilité minimale de recrutement de personnel en raison de la commission de la fonction publique qui rend très difficile la mise en place d'une unité fonctionnelle d'audit des performances (capacité). À son tour, cela empêche l'ISC de réaliser en temps opportun un audit de performance de haute qualité (produit) visant à contribuer en fin de compte à une meilleure gestion des finances publiques (produit). L'ISC peut également faire état d'une mise en œuvre insuffisante des recommandations ou de l'application de sanctions, ce qui empêche un produit de haute qualité (audit de performance ou décisions en matière de jugement) pour faciliter l'obtention d'un résultat positif. Elle se servira ainsi de la fonction de plaidoyer des rapports externes afin d'accroître l'impact des résultats de ses travaux.

Les fonctions de responsabilité et de plaidoyer des rapports externes répondent à différentes questions. La question principale concernant la fonction de responsabilité est de savoir dans quelle mesure l'ISC répond aux attentes. Cela implique les questions suivantes :

FIGURE 12.1 Main questions of reporting for accountability and advocacy



- Quelle est la performance de l'ISC par rapport aux résultats souhaités ?
- Qu'a fait l'ISC pour y parvenir ?
- Dans quelle mesure la chaîne de valeur décrite dans le cadre de résultats s'applique-t-elle à la réalité actuelle ? Les hypothèses sur le changement prévu se confirment-elles ?
- Qu'a fait l'ISC pour atténuer les risques ?

La question principale concernant la fonction de plaidoyer est de savoir comment les parties prenantes externes peuvent aider l'ISC. Cela implique les questions suivantes :

- Quels sont les apports externes qui aident l'ISC à être performante ?
- Dans quels domaines les parties prenantes doivent-elles agir afin de transformer les produits en résultats ?

L'une des questions les plus urgentes pour les personnes chargées de l'établissement des rapports externes est de savoir comment elles doivent rendre compte des performances insuffisantes. La responsabilité et la transparence étant inévitablement liées, un rapport externe ne peut rester silencieux sur un manque de performance. Le rapport doit plutôt viser à expliquer et à analyser de façon claire les raisons du manque de progrès. Il doit également identifier les mesures correctives et les solutions constructives à mettre en œuvre. Ainsi, l'ISC peut donner l'exemple non seulement lorsqu'il s'agit d'exceller en matière de performance, mais aussi lorsqu'il s'agit d'être ouvert et prêt à tirer des enseignements des défis et des erreurs commises dans la recherche d'une meilleure performance.

# 13 Prise de décision stratégique et gestion des risques

## LE CHAPITRE 13 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- La prise de décision stratégique joue un rôle essentiel dans toutes les parties du cycle de gestion stratégique. L'ISC devra exercer un pouvoir de décision stratégique au moment de décider de l'orientation stratégique, au cours de la mise en œuvre, de l'apprentissage et de l'ajustement du plan ainsi qu'au stade de la responsabilité.
- Différents styles de prise de décision reposent à des degrés divers sur les informations sur la performance, mais tous bénéficient de la disponibilité des informations.
- La prise de décision doit suivre certains principes : Elle doit être fondée sur des preuves, inclusive et transparente.
- La gestion des risques fait partie intégrante du processus de gestion stratégique. Elle suit les étapes d'identification des risques, d'évaluation des risques par impact et probabilité, et de mise en œuvre des mesures d'atténuation.
- Les mesures d'atténuation suivent globalement quatre voies, à savoir éviter le risque, réduire le risque, partager le risque et tolérer le risque.

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » concernant les ISC moins expérimentées



- Organisez régulièrement des réunions de prise de décision sur la base de rapports de suivi interne.
- Communiquez les décisions importantes à tout le personnel.
- Tenez un registre de vos risques opérationnels et stratégiques et surveillez-les régulièrement

### Étapes supplémentaires du processus à suivre : Scénario avancé concernant les ISC plus expérimentées



- Analysez votre style de prise de décision. Ajustez les informations que le système de surveillance implique en conséquence.
- Organisez régulièrement des réunions de prise de décision à différents niveaux opérationnels et stratégiques. Utilisez les informations du système de suivi et combinez-les avec les informations financières.
- Consultez les différents niveaux de personnel pour les différents types de décisions.
- Classez et hiérarchisez les risques identifiés selon leur probabilité et leur impact. Elaborez des mesures d'atténuation appropriées en vue de réduire les risques.
- Surveillez régulièrement les risques et adaptez les mesures d'atténuation en conséquence. Intégrez la gestion des risques dans votre processus décisionnel et surveillez la mise en œuvre des mesures d'atténuation.
- Si nécessaire, adaptez le plan opérationnel ou stratégique.

La prise de décision stratégique est au cœur de la mise en œuvre et constitue une pierre angulaire de la gestion stratégique. Elle englobe les six principes de gestion stratégique des ISC - elle doit être réaliste, simple, inclusive, axée sur les résultats, dirigée par les dirigeants des ISC et visant à gérer le changement. Le présent chapitre cherche d'abord à expliquer le concept de prise de décision stratégique et à le placer dans le contexte de l'ISC (Section 13.1). Il explique ensuite la manière dont différents styles de prise de décision affecteront et détermineront la mesure dans laquelle la prise de décision est un processus formalisé et structuré, fondé sur l'utilisation objective et systématique d'informations sur la performance (Section 13.2). La Section 13.3 présente une approche pratique permettant de s'assurer que la prise de décision stratégique s'exerce dans la poursuite d'une intention stratégique mais reste ancrée dans les faits. Enfin, la Section 13.4 traite de la gestion des risques en tant que domaine critique dans lequel l'ISC doit prendre des décisions stratégiques.

### 13.1 PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE : CONCEPT ET OBJECTIFS

La prise de décision stratégique est un élément essentiel de la gestion stratégique axée sur l'obtention de performance et de résultats. Elle implique une itération continue entre la planification, la mise en œuvre et le suivi pour la production de choix stratégiques et opérationnels destinés à déterminer l'orientation et la performance de l'ISC. Henry Fayol, le fondateur de la théorie de la gestion moderne, a déclaré que « *gérer c'est prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler* ». Ainsi, la prise de décision stratégique consiste à rassembler les réalités de l'orientation stratégique et de la mise en œuvre, comme en témoignent les informations sur la performance obtenue par le système de contrôle et à prendre des décisions éclairées sur cette base.

Les principaux objectifs de la prise de décision stratégique sont (1) d'apprendre et de s'améliorer ; (2) de diriger et de contrôler la mise en œuvre, et (3) d'assurer la responsabilité. Afin d'atteindre ces objectifs, les ISC doivent prendre des décisions stratégiques à quatre niveaux principaux (Figure 13.1).

#### PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE

Faire des choix éclairés pour faciliter la performance, en comparant l'orientation stratégique et les réalités de la mise en œuvre, en s'appuyant sur des informations relatives à la performance.

FIGURE 13.1 Niveaux et buts de la prise de décision stratégique, y compris les besoins en informations sur la performance (IP)

#### PRÉPARATION DU PLAN STRATÉGIQUE

- Décider de l'orientation stratégique et des résultats
- IP sur la situation actuelle ( CMP ISC) et les attentes des parties prenantes
- Les IP comme outil d'apprentissage

#### PILOTAGE DE LA MISE EN ŒUVRE

- Ajuster et orienter la mise en œuvre opérationnelle
- IP sur les progrès réalisés par rapport à la base de référence et aux jalons fixés
- IP de la GRH, de la budgétisation et d'autres systèmes
- Les IP comme outil de pilotage et de contrôle

#### ADAPTATION DU PLAN STRATÉGIQUE

- En réponse à des réalités de mise en œuvre et à des changements importants dans l'environnement extérieur
- IP sur les causes profondes sous-jacentes de la performance
- Les IP comme outil d'apprentissage et de pilotage

#### JUSTIFICATION DES PERFORMANCES

- Conformément aux obligations en matière de rapports
- Répondre aux pressions politiques et concernant la réputation
- Donner l'exemple
- Les IP comme outil de responsabilisation

### Prise de décision anticipée concernant l'apprentissage et l'amélioration

Premièrement, l'ISC doit prendre diverses décisions dans le cadre du processus de préparation du plan stratégique. Cette prise de décision dite anticipative consiste à décider de l'état souhaité de la performance de l'ISC et à sélectionner la ligne de conduite préférée pour y parvenir (Raczkowski, 2016). Le chapitre 8 a traité de manière approfondie des sujets relatifs aux choix stratégiques et à l'établissement des priorités dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'ISC. Il s'agit là de la première concrétisation importante de la prise de décision stratégique. L'objectif principal de la prise de décision stratégique dans ce contexte est de faire un choix éclairé sur la base d'informations sur les performances passées, mais en envisageant une amélioration future. Par exemple, en examinant le scénario le plus probable sur la façon dont la COVID-19 affectera ses ressources disponibles, l'ISC peut prendre en compte la façon dont son budget a été affecté lors d'un événement d'une ampleur similaire, tel que la crise financière mondiale de 2008. Elle peut également devoir examiner et prendre en compte les indications des partenaires de développement externes sur les perspectives d'un soutien supplémentaire. Par conséquent, dans l'exercice de ce type de prise de décision stratégique, les ISC devront tenir compte à la fois des résultats des évaluations et des examens des performances, ainsi qu'analyser les perspectives et des attentes de leurs principales parties prenantes afin de définir une orientation future. La vision, les préférences et le style des dirigeants de l'ISC constitueront la forme finale à la stratégie de l'ISC. L'objectif principal est de permettre à l'ISC d'apprendre et de s'améliorer.

### Prise de décision concernant le pilotage de la mise en œuvre

Deuxièmement, et peut-être un peu contrairement à ce que son nom indique, la prise de décision stratégique ne consiste pas seulement à faire des choix au niveau stratégique. Elle veille également à ce que les décisions au niveau opérationnel soutiennent, alimentent et améliorent la mise en œuvre de l'orientation stratégique de l'ISC. La prise de décision stratégique est donc un élément crucial pour faire des ajustements, des améliorations et des choix continus au niveau opérationnel. Le niveau auquel l'ISC prendra ces décisions est principalement le niveau des activités, dans la poursuite des résultats globaux de performance souhaités tels que définis dans le plan stratégique. Pour prendre ces décisions, les dirigeants des ISC devront s'appuyer sur les données relatives à la réalisation des étapes importantes et des objectifs de performance opérationnelle. Ils devront ensuite rechercher les facteurs clés de la performance opérationnelle, puis évaluer les informations sur les réalités de la mise en œuvre par rapport aux produits et résultats envisagés dans la stratégie de l'ISC. Enfin, ils devront prendre une décision sur la bonne voie à suivre en matière de mesures correctives. Ces mesures peuvent comprendre la redéfinition des priorités des activités, la modification de leur conception ou de leur séquence, voire leur interruption. L'objectif principal de la prise de décision à ce niveau est d'orienter et de contrôler la mise en œuvre vers la réalisation de la performance envisagées par l'ISC, telles qu'elles sont exprimées dans le plan stratégique.

## Prise de décision concernant l'adaptation de la stratégie de l'ISC

Le troisième niveau de prise de décision stratégique concerne les ajustements au niveau stratégique et les modifications du plan stratégique lui-même. Aucun plan ne doit être figé, et même avec la meilleure planification et prévision des risques, des changements inattendus peuvent survenir, qui peuvent dicter une révision non seulement du plan opérationnel, mais aussi de l'ensemble de la stratégie. Par exemple, un changement soudain dans la composition du comité de contrôle législatif et ses attentes vis-à-vis de l'ISC, une catastrophe naturelle ou une pandémie telle que la COVID-19 qui affecte la capacité de fonctionnement de l'ISC, ou un retrait soudain du soutien des donateurs. Plus encore, même si aucun événement inattendu ou dramatique ne se produit, les réalités de la mise en œuvre seront toujours affectées par l'environnement et le contexte de l'ISC et motiveront une adaptation de la stratégie de l'ISC. Une modification du Système intégré d'information sur la gestion financière (IFMIS) au sein du gouvernement peut redéfinir l'approche des audits des systèmes informatiques au sein de l'ISC. Une modification des principes comptables, par exemple le passage à une comptabilité d'exercice intégrale, peut avoir de nombreuses conséquences sur la nature et le type d'audits effectués par l'ISC. Un scandale de corruption à grande échelle au sein du gouvernement peut amener une ISC à réorienter sa stratégie vers des efforts plus vigoureux de lutte contre la corruption. Dans de tels cas, lorsque l'ISC envisage de modifier la stratégie elle-même, elle doit s'efforcer d'examiner les questions afin d'éclairer son choix. Elle doit examiner plus en profondeur les enseignements récents tirés de la mise en œuvre du plan stratégique et vérifier si les hypothèses initiales sont toujours valables. L'ISC doit également tenir compte de l'environnement externe, des préférences des parties prenantes et des réalités de la mise en œuvre. Sur cette base, les dirigeants de l'ISC devraient conclure sur les parties de la stratégie qui restent valables, et sur celles qui nécessitent un ajustement, voire une interruption. Une grande partie de ce processus concerne la gestion des risques (voir Section 11.4 ci-dessous).

De telles décisions sont particulièrement difficiles à prendre, car elles peuvent être interprétées comme une rupture des promesses et des engagements pris dans le plan stratégique de l'ISC. Pressman et Wildawsky (1978) illustrent cela en déclarant : « *Les promesses peuvent créer de l'espoir, mais des promesses non tenues peuvent conduire à la désillusion et à la frustration. En nous concentrant sur [...] la mise en œuvre [...], nous devrions être en mesure d'augmenter la probabilité que les promesses politiques se concrétisent. Moins de promesses peuvent être faites compte tenu d'une prise de conscience accrue des obstacles à leur réalisation, mais davantage d'entre elles doivent être tenues.* » Un examen attentif d'une multitude d'informations sur la performance, ainsi que des dirigeants d'ISC confiants, capables d'expliquer et de justifier les changements, sont particulièrement importants pour ce niveau de prise de décision stratégique. L'objectif principal ici est à la fois d'apprendre et de s'améliorer, et de piloter la mise en œuvre.

## Prise de décision à des fins de responsabilisation

Enfin, la prise de décision stratégique devra s'exercer conformément à l'un des objectifs fondamentaux de l'ISC selon l'INTOSAI-P 12, à savoir être une organisation modèle en assurant la responsabilité de ses propres performances. Cela inclut la prise de décision en termes de responsabilité envers les principales parties prenantes de l'ISC, telles que le corps législatif. Il existe un choix important quant à la manière dont l'ISC présentera, expliquera et justifiera sa performance dans son rapport annuel de performance, et quant à la manière dont elle structurera le dialogue avec les parties prenantes. L'ISC devra prendre des décisions en termes de réponse aux pressions politiques, aux risques de réputation ou aux menaces à l'indépendance de l'ISC. L'influence du style des dirigeants de l'ISC sera importante à ce niveau. Néanmoins, c'est également à ce niveau que le pouvoir révélateur des informations sur la performance, notamment en termes de réalisation des cibles de résultats et de produits par l'ISC, peut avoir un effet puissant.

## 13.2 STYLES DE PRISE DE DÉCISION ET BESOINS D'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Comme l'a montré la section précédente, les différents niveaux auxquels l'ISC exerce la prise de décision stratégique et leurs objectifs spécifiques ont des implications différentes sur le type d'informations sur la performance que les décideurs doivent prendre en compte. Toutefois, la manière dont l'ISC prendra ses décisions comportera toujours un aspect normatif. La prise de décision stratégique se situe à l'intersection entre l'objectivité et le normativisme, le style de direction et les préférences de l'ISC étant en interaction constante avec le type et la quantité d'informations objectives sur la performance qui doivent éclairer les décisions.

Le style de prise de décision des dirigeants de l'ISC aura une forte influence sur le type, le volume et le poids des informations sur la performance dont ils tiendront compte lors de la prise de décision. Ce lien est également appelé « couplage dur ou souple » des informations sur la performance et du jugement (Van Dooren, Bouckaert et Halligan, 2015). Les conséquences potentielles des décisions en termes d'impact possible sur la performance de l'ISC joueront également un rôle.

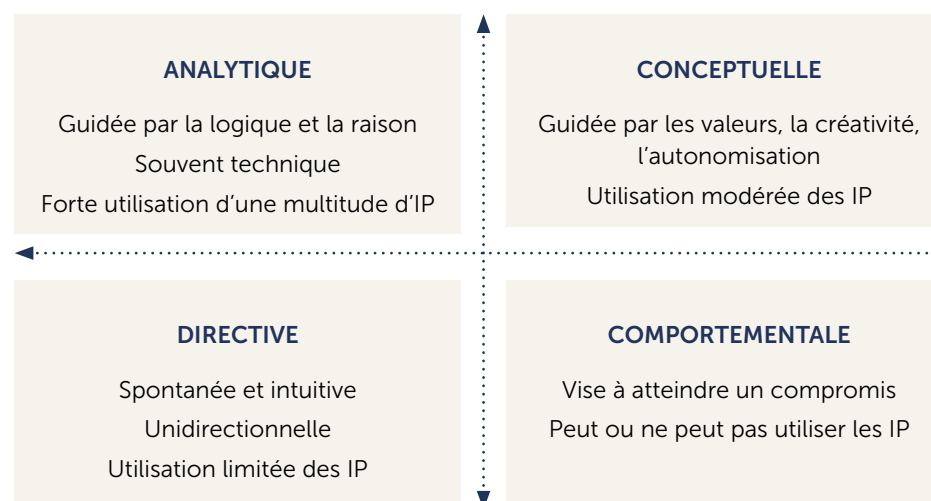
Les traits de personnalité exercent une forte influence sur la façon dont les gens prennent leurs décisions. Rowe et Boulgarides (1994) identifient quatre grands styles de prise de décision managériale (Figure 13.2) :

- **Analytique** — axée sur la forte nécessité d'obtenir des résultats, ce qui pose de nouveaux défis pour eux-mêmes et pour les autres. Elle se caractérise par une approche positive de la complexité cognitive, de l'accumulation de données et d'informations, et de la lenteur de la prise de décision, qui est sensée et fondée sur de nombreuses possibilités.
- **Directive** — orientée vers le pouvoir, ce type de prise de décision peut être lié à la volonté de dominer et de subordonner le personnel. Elle se caractérise par un faible niveau de complexité

cognitive et d'ambiguïté. Une telle approche conduit à une restriction spontanée de la quantité d'informations disponibles et des capacités de prise de décision

- **Conceptuelle** – de style similaire à celui de l'analyse mais orienté vers l'indépendance (associée au travail créatif) et le besoin d'éloges et de reconnaissance. Les décideurs utilisent l'idéalisme, le conformisme et sont orientés sur les personnes, et leur processus de prise de décision a un horizon temporel généralement stratégique, donc de grande envergure. Avant de prendre une décision, ils recueillent généralement le plus d'informations possible et testent de nombreuses possibilités ou se réunissent avec de nombreuses personnes dans le cadre d'un processus de réflexion (ou de conseils).
- **Comportementale** - les décideurs communiquent facilement, peuvent parvenir à un compromis et sont fortement orientés vers les personnes tout en ayant une faible complexité cognitive. Ils peuvent ou non prendre en compte suffisamment d'informations sur la performance.

FIGURE 13.2 Styles de prise de décision et propension à se fier aux informations sur la performance (IP)



Adapted by  
Rowe and  
Boulgarides  
(1994).



Outre le style de prise de décision, un autre facteur déterminant du besoin d'informations sur la performance est l'impact perçu de la décision en question. Toutes les décisions, même si elles sont stratégiques, n'auront pas la même importance. Par exemple, la décision de réaffecter ou non des ressources financières et humaines des audits de performance aux audits de conformité aura probablement un poids différent de la décision de modifier le système de suivi des plaintes éthiques de l'ISC ou d'introduire un système de rémunération liée à la performance. En général, les décisions à fort impact sont celles qui concernent l'activité principale de l'ISC, la manière dont elle se présente aux parties prenantes ou qui représentent un écart important par rapport au statu quo organisationnel. Les décisions à fort impact justifieront probablement un besoin plus important d'informations sur la performance afin d'éclairer le processus décisionnel. Cette question est également étroitement liée au thème de la gestion des risques, car les décisions à fort impact comportent un risque plus élevé, et incitent donc à se fier davantage aux informations sur la performance pour évaluer la situation et décider de la marche à suivre. Le Tableau 13.1 présente une typologie non exhaustive de l'impact potentiel des jugements de performance dans l'ISC.

**TABEAU 13.1** Typologie des décisions en fonction de leur impact potentiel

Décisions à faible impact : peuvent nécessiter moins d'informations sur la performance	Décision à impact plus élevé : peut nécessiter plus d'informations sur la performance
<b>Les questions d'organisation périphérique et interne</b> , par exemple les modifications du système d'archivage ou l'introduction d'outils de gestion de la performance	<b>Changements affectant les activités principales de l'ISC</b> , tels que l'adoption de nouvelles méthodologies ou le passage d'un type d'audit à un autre
<b>Problèmes non liés à la réputation</b> , tels que l'élaboration d'une nouvelle politique de rétention et de promotion du personnel	<b>Changements susceptibles d'affecter la réputation de l'ISC</b> , par exemple, la publication ou non d'un rapport d'audit critique, ou la manière de rendre compte d'un suivi insatisfaisant des recommandations d'audit.
<b>Décisions qui n'ont pas de conséquences significatives sur le budget ou les ressources humaines</b> , telles que la révision du code d'éthique, ou l'extension du pilotage d'une nouvelle méthodologie d'audit de performance.	<b>Décisions ayant un impact important sur le budget ou les ressources humaines</b> , telles que l'externalisation de certaines parties du travail d'audit, l'introduction d'un programme de professionnalisation à grande échelle ou l'introduction de techniques d'audit assistées par ordinateur (CAAT)
<b>Décisions qui n'affectent pas le degré d'autonomie et d'indépendance de l'ISC</b> , telles que l'introduction d'un mécanisme d'assurance qualité ou la modification de la structure organisationnelle de l'ISC	<b>Décisions susceptibles d'affecter l'autonomie ou l'indépendance (perçues) de l'ISC</b> , par exemple donner suite aux demandes de contrôle du Parlement ou de l'exécutif, s'intéresser de trop près aux questions de comptabilité ou de contrôle interne ou commenter le projet de budget du gouvernement lorsqu'elle n'est pas mandatée pour le faire
<b>Décisions conformes à la culture organisationnelle</b> , par exemple, remédier aux déséquilibres entre les sexes dans toute l'organisation ou introduire des contrôles de gestion plus solides dans un environnement d'ISC hautement bureaucratique	<b>Décisions non conformes à la culture organisationnelle</b> , telles que le renforcement de l'autonomie de gestion dans un environnement où la plupart des décisions sont généralement prises directement par les dirigeants de l'ISC

Adapté par Van Dooren, Bouckaert et Halligan, (2015).

### 13.3 PRINCIPES ET PROCESSUS DÉCISIONNELS

Il est essentiel de veiller à ce que la prise de décision stratégique reste un processus structuré et, dans la mesure du possible, objectif et transparent. S'il n'existe pas un tel processus précis, les décisions risquent d'être opportunistes, opaques et souvent non appliquées. Trouver un équilibre entre un processus qui doit être à la fois structuré et logique d'une part, et d'autre part, qui doit s'adapter aux différents styles de prise de décision des ISC, n'est pas une tâche facile. L'adhésion aux trois principes suivants aidera les ISC dans le processus de prise de décision :

- **Fonder les décisions dans toute la mesure du possible sur des preuves :** Des décisions bien justifiées prennent en compte un grand nombre de preuves. Bien que les styles et préférences personnels varient, les preuves sont au cœur de la bonne décision.
- **Inclure dans la prise en compte le point de vue des autres :** Une décision bien respectée sera celle qui aura pris en compte les points de vue des principales parties prenantes concernées par la décision. Dans ce contexte, être inclusif ne signifie pas nécessairement trouver un compromis entre des perspectives contradictoires, mais plutôt prendre en compte tous les arguments et peser toutes les options avant de prendre une décision.
- **Transparent dans la communication :** Pour que le personnel de l'ISC puisse suivre une décision, il doit être en mesure d'en comprendre la justification et les implications. La communication est donc un facteur essentiel de renforcement de la prise de décision.

Afin de faciliter davantage le processus décisionnel, les ISC peuvent suivre une approche qui consiste à examiner le défi à relever en posant et en répondant à huit questions clés.

Par exemple, une ISC peut envisager d'introduire un flux d'audit informatique. La première question clé qu'elle doit se poser est de savoir quels seraient les résultats concrets attendus des audits informatiques. Ensuite, l'ISC doit examiner la manière dont ces résultats contribueront aux résultats stratégiques du plan stratégique de l'ISC, à savoir « Être une ISC pertinente pour les citoyens » Et contribuer à « l'efficacité de la gestion des finances publiques ». L'ISC doit examiner l'efficacité potentielle des audits informatiques et se demander si ceux-ci sont effectivement bien placés pour rendre l'ISC plus pertinente. Les sources d'information possibles permettant de répondre à ces questions peuvent inclure des exemples provenant d'ISC pairs sur l'introduction d'audits informatiques, ainsi qu'une bonne analyse des ressources nécessaires (compétences, technologie, méthodolo-

#### ENCADRÉ 13.1

##### QUESTIONS D'ORIENTATION SUR LA PRISE DE DÉCISION CONCERNANT LES ISC

1. Quel est le résultat que nous visons avec le changement prévu ? L'avons-nous défini suffisamment et sans ambiguïté ? Quel est le lien entre ce résultat et les résultats et produits du plan stratégique de l'ISC ? Quelles sont les principales considérations (efficacité, efficience, qualité) à prendre en compte ?
2. Disposons-nous d'informations suffisantes permettant de prendre la décision ? Si ce n'est pas le cas, où pouvons-nous les trouver ?
3. Quelles sont les options possibles en termes de temps, de ressources, d'acceptation politique, etc. (lien avec les critères d'analyse de faisabilité appliqués au processus d'élaboration du plan stratégique au Chapitre 7)
4. Quel est le meilleur scénario possible de ce que le changement prévu apporterait ?
5. Quel est le pire scénario possible de ce que le changement prévu apporterait ?
6. Le meilleur scénario possible vaut-il la peine de risquer de se retrouver avec les conséquences du pire scénario possible ?
7. Pouvons-nous vivre avec les conséquences du pire scénario possible ?
8. La décision est-elle juste/Pouvons-nous la justifier auprès de nous-mêmes et de nos parties prenantes ?

Adapté de Baker (2007)

gie, temps) nécessaires. Il est important de noter qu'une telle analyse doit également prendre en compte les coûts d'opportunité en termes de recyclage du personnel, ainsi que les implications de coûts sur plusieurs années, c'est-à-dire en ce qui concerne les licences de logiciels spécialisés, etc. L'environnement plus large de la GFP et la faisabilité des audits informatiques (en particulier dans les cas où les systèmes de gestion informatique/financière du gouvernement sont rudimentaires) doivent également être pris en compte. La collecte de ces informations dès le début n'est pas toujours facile, mais elle est nécessaire pour prendre une décision éclairée. Au mieux, l'ISC sera en mesure de contribuer à l'amélioration des systèmes informatiques du gouvernement afin de favoriser une meilleure performance du secteur public. Au pire, l'ISC déploiera beaucoup d'efforts et de ressources sans obtenir de résultats tangibles. La direction de l'ISC devra alors envisager le compromis entre le meilleur et le pire résultat possible, compte tenu de toutes les informations dont elle dispose. Selon le style de prise de décision, la décision peut aller dans un sens ou dans l'autre.

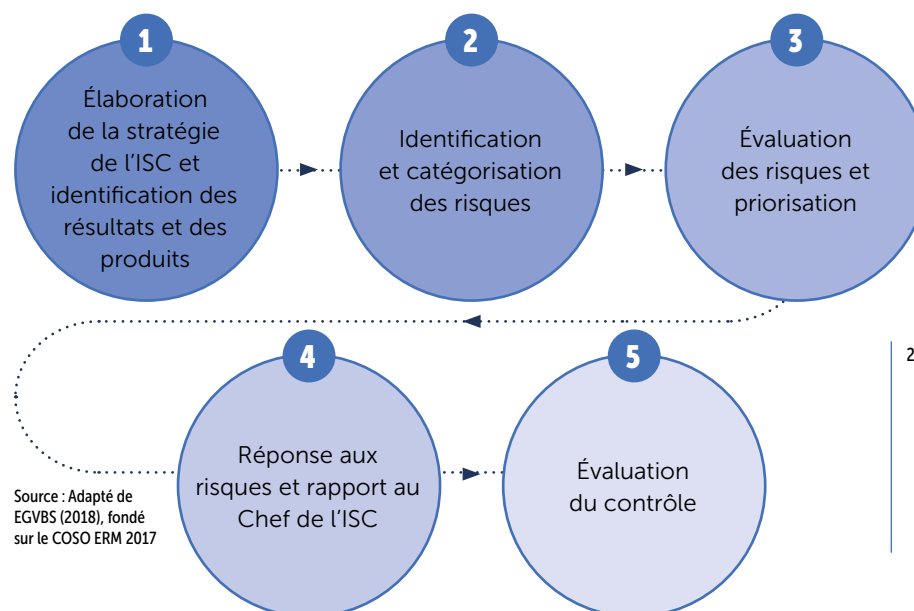
Dans un autre exemple, prenons une ISC qui lutte avec des progrès limités pour atteindre son objectif consistant à améliorer la collaboration avec les parties prenantes, qui fait partie de son plan stratégique. En cas de ralentissement des progrès, il peut être utile de prendre du recul et de réévaluer la situation à la lumière des circonstances actuelles. L'efficacité et la pertinence sont à cet égard les deux considérations fondamentales. La question essentielle à se poser est la suivante « *Pourquoi la mise en œuvre n'a-t-elle pas été satisfaisante ?* ». Les dirigeants des ISC devront recueillir des informations détaillées afin de comprendre les raisons de l'absence de progrès. Ils doivent d'abord recueillir des données sur les apports à la mise en œuvre (personnel, fonds alloués aux activités visant à garantir l'engagement des parties prenantes). Ils devront relier ces apports aux informations relatives aux étapes importantes et aux éventuelles cibles en termes de réalisation de produits (par exemple, le nombre de conférences de presse ou le nombre de résumés d'audit publiés en ligne). En outre, l'ISC doit examiner si des risques opérationnels se sont produits et comment elle les a gérés. Sur cette base, la direction de l'ISC doit concevoir

des options pour l'avenir, qui peuvent aller de la réduction de tout effort lié au résultat à la concentration de beaucoup plus d'efforts sur celui-ci. Il peut être nécessaire d'apporter des modifications à différents niveaux.

### 13.4 | GESTION DES RISQUES

Les sections précédentes ont montré que la prise de décision stratégique est étroitement liée au processus de gestion des risques au sein de l'ISC. La gestion des risques est un élément essentiel de la gestion stratégique de l'ISC, car elle influe indirectement sur la réalisation des buts et objectifs de l'ISC. La nécessité d'une gestion efficace des risques au sein de l'ISC découle de l'INTOSAI-P 12 sur la Valeur et les avantages des ISC, qui souligne que les ISC doivent être considérées comme crédibles et dignes de confiance et doivent évaluer périodiquement les risques. En conséquence, les ISC doivent mettre en place des mécanismes efficaces permettant de faire face aux risques et aux incertitudes, d'éviter les menaces externes et d'atténuer l'impact potentiellement préjudiciable des vulnérabilités internes<sup>20</sup>.

FIGURE 13.3 Processus de gestion des risques des ISC



Source : Adapté de EGVBS (2018), fondé sur le COSO ERM 2017

20 Groupe de travail de l'INTOSAI sur les Valeurs et les avantages (2018) : Gestion interne des risques des ISC et (Identification des domaines / Programmes à haut risque dans le secteur public. Exposé-sondage.

TABLEAU 13.2 Typologie des risques auxquels sont confrontées les ISC

Type de risques	Exemples de sous-catégories de risques	Description
<b>Risques stratégiques</b> Risques qui menacent les perspectives de l'ISC de réaliser sa mission et d'atteindre l'intention stratégique (résultats et produits) du plan stratégique de l'ISC	Risques de réputation	Les risques qui peuvent avoir un impact négatif sur l'intégrité, la crédibilité et la réputation de l'ISC, et sur la façon dont les parties prenantes externes la perçoivent, principalement influencés par les moyens de communication tels que la gestion des médias.
	Risques éthiques ;	Risques liés à l'intégrité, l'indépendance, l'objectivité, la compétence, le comportement professionnel, la confidentialité et la transparence, qui créent en fin de compte une crédibilité qui améliore l'image de l'ISC.
	Risques juridiques	Risques qui affectent l'indépendance ou la capacité de l'ISC à se conformer aux réglementations et aux obligations contractuelles en matière de contrôle, de responsabilités judiciaires ou d'autres exigences légales. Y Compris les risques liés à l'indépendance financière.
	Risques politiques	Risques découlant de pouvoirs et de responsabilités peu claires ou informelles, d'une surveillance inefficace ou disproportionnée de la prise de décision ou de la performance.
	Autres risques externes	Risques pouvant affecter l'ensemble du fonctionnement de l'ISC, par exemple, la survenue d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle, ou la pandémie COVID-19
<b>Risques Opérationnels</b> Risques liés à des insuffisances ou à des déficiences dans la gestion des systèmes, des processus, des structures, des outils et des ressources internes de l'ISC, ainsi que les risques découlant d'événements extérieurs qui peuvent avoir un impact négatif sur ses activités	Risques financiers	Risques qui se traduisent par l'incapacité à maintenir des dispositions financières adéquates, efficaces et transparentes en matière de gestion et de responsabilité des ressources financières
	Risques technologiques	Lié à la capacité des outils technologiques de l'ISC tels que les systèmes informatiques et les routines de communication et d'archivage à soutenir la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs stratégiques

Source : Adapté par WGVBS (2018).

La figure 13.3 illustre un processus général de gestion des risques adapté aux ISC. Le processus d'élaboration de la stratégie de l'ISC (1) comprend un premier exercice d'identification et de catégorisation des risques stratégiques (2), des événements qui, s'ils devaient se produire, pourraient compromettre la réalisation des produits et des résultats de l'ISC<sup>21</sup>. À cette fin, l'équipe de planification stratégique doit consacrer suffisamment de temps à la discussion et à l'analyse des risques éventuels susceptibles d'affecter la réalisation du plan stratégique. Certains de ces risques découleront de l'analyse des FFPM (Tableau 13.2).

Comme le montre le Tableau 13.2, au cours de la mise en œuvre, la deuxième catégorie de risques, à savoir les risques opérationnels, est également d'une importance capitale. Les risques opérationnels sont ceux qui affectent les activités quotidiennes de l'ISC. Ils peuvent être plus faciles à traiter, mais il est essentiel de souligner que ces risques opérationnels peuvent également avoir des conséquences au niveau stratégique. Par exemple, une ISC peut être confrontée à un risque opérationnel en raison de l'absence de procédures rigoureuses de passation de marchés. Bien qu'il s'agisse d'un problème opérationnel, il peut avoir de graves conséquences au niveau stratégique. Une procédure défectueuse en matière de sélection d'un cabinet d'audit privé en vue de remplir une partie des obligations de l'ISC conformément à son mandat peut porter atteinte à la réputation et à l'éthique de l'ISC. Dans un autre exemple, la pandémie COVID-19 a perturbé l'activité d'audit en cours dans de nombreuses ISC, en particulier lorsque l'ISC ne disposait pas d'une pratique de travail numérique et à distance qui fonctionne bien. Cet obstacle peut rapidement devenir stratégique car il compromet l'accomplissement du mandat de l'ISC tel que requis par la loi.

Au niveau de la mise en œuvre, la gestion des risques consiste à surveiller la survenance de risques aussi bien stratégiques qu'opérationnels, et à prendre des décisions sur la meilleure façon d'atténuer ou de réagir à ceux qui se concrétisent. Les gestionnaires contrôlent les risques lorsqu'ils modifient leur façon de faire afin d'augmenter au maximum leurs chances de réussite tout en réduisant au maximum leurs chances d'échec. Par conséquent, bien que le processus d'identification et de catégorisation doive avoir lieu pendant le processus de création du plan stratégique de l'ISC, ces risques doivent être périodiquement évalués, mis à jour, appréhendés et contrôlés pendant la mise en œuvre. C'est donc au stade de la mise en œuvre que la gestion des risques fait généralement l'objet d'une attention particulière et se transforme en une opération autonome au sein de l'ISC, à l'appui de la réalisation de la stratégie de l'ISC.

Une fois que les risques ont été catégorisés, ils doivent être évalués. L'évaluation doit porter sur la probabilité de survenance du risque et sur l'impact potentiel que les risques peuvent avoir, en termes de conséquences sur l'ISC, le cas échéant (3). Habituellement, ce processus se fait en attribuant à chaque risque identifié un taux basé sur une échelle numérique ou qualitative, ou les deux. La probabilité qu'un risque se concrétise peut être évaluée sur une échelle allant de « très peu probable » à « récurrent », tandis que l'impact peut varier de « grave » à « limité ». L'ISC doit utiliser des critères et des questions spécifiques afin de garantir une évaluation cohérente.

L'analyse des deux aspects des risques à savoir la probabilité et l'impact donnera lieu à ce que l'on appelle « carte des risques » permettant de déterminer les risques les plus importants à traiter immédiatement et le type de réponse le plus approprié, par exemple l'atténuation ou le transfert du risque. La réponse aux risques est également déterminée sur la base de l'environnement de contrôle actuel (en particulier concernant les risques opérationnels) de l'ISC (4), en ce qui concerne son efficacité et sa capacité présumée à répondre à l'apparition éventuelle de risques à fort impact. Une réponse aux risques (5) relève généralement de l'une des quatre catégories suivantes :

- **Éviter** : Un risque à éviter est un risque susceptible d'entraîner des conséquences importantes, s'il se concrétise. L'ISC doit utiliser tout ce qui est en son pouvoir pour éviter le risque. Pour ce faire, elle peut être amenée à interrompre certaines activités. Par exemple, l'ISC peut être confrontée à un risque de réputation que le Parlement la perçoive comme inefficace, en raison de progrès limités dans la mise en œuvre de sa stratégie. Ces progrès limités peuvent également compromettre la manière dont les clients acceptent les recommandations de l'ISC. Afin d'éviter un tel risque, une ISC peut décider de réviser sa stratégie et probablement de limiter sa portée et son ambition.
- **Réduire** : Un risque qui doit être réduit est un risque dont l'ISC estime pouvoir limiter effectivement aussi bien la probabilité de survenance que l'impact potentiel si le risque se concrétise. Par exemple, l'ISC peut être confrontée à un risque de réputation important en raison des efforts constants de l'exécutif de lui dicter la sélection des sujets d'audit. Ce risque peut être réduit si l'ISC adopte une position proactive, par exemple à travers des activités spécifiques de collaboration avec les parties prenantes, ou en renforçant l'engagement des citoyens dans l'audit, car cela peut compromettre la perception que le public a de l'ISC et donc nuire à sa légitimité. En outre, l'ISC doit réfléchir à la manière dont elle peut déployer efficacement les outils de gestion stratégique existants en vue de réduire les risques. Par exemple, elle doit évaluer si les valeurs qu'elle a définies soutiennent la gestion des risques et si les politiques spécifiques de gestion des risques sont largement disponibles et clairement comprises par l'ensemble du personnel.
- **Tolérer** : Cette réaction est principalement réservée aux risques que l'ISC considère à la fois comme peu probables et de faible impact. Par exemple, l'ISC peut avoir identifié que son cadre juridique relatif à l'indépendance financière présente un risque d'ingérence de l'exécutif dans la réduction du budget approuvé de l'ISC, ce qui constitue un risque juridique. Si, toutefois, une

telle ingérence ne s'est jamais produite auparavant et si l'ISC considère qu'il existe suffisamment de garanties, par exemple un organe législatif fort et indépendant, elle peut alors choisir de tolérer le risque.

- **Partager** : Cette réaction au risque se concentre sur les moyens de transférer (une partie) du risque à un tiers. Par exemple, si l'ISC souffre d'une mauvaise image auprès du public en raison du manque de fiabilité de ses rapports d'audit financier, et qu'elle est donc confrontée à un risque de réputation, un moyen de partager le risque serait de sous-traiter les audits financiers à un prestataire privé.

En pratique, un processus de gestion des risques de l'ISC doit consister en une fonction de gestion intégrée dirigée par un responsable de la gestion des risques qui rend compte directement aux dirigeants de l'ISC. Un registre des risques de l'ISC couvrant les risques stratégiques et opérationnels doit permettre l'examen régulier des mesures d'atténuation prévues et l'évaluation continue de la nature des risques et de leur survenance. L'important est de trouver un équilibre entre le contrôle, le coût du contrôle et une prise de risque appropriée. Par exemple, l'ISC aura probablement une tolérance très faible en ce qui concerne les risques éthiques. Néanmoins, elle peut être disposée à assumer un risque technologique plus élevé en mettant en œuvre un nouveau système informatique susceptible de perturber le fonctionnement à court terme jusqu'à ce que tout le monde au sein de l'ISC soit bien familiarisé avec les aspects techniques d'un tel système.

La gestion des risques doit constituer un point standard de l'ordre du jour des réunions de gestion de l'ISC, visant à un consensus sur l'importance relative des risques aux différents niveaux de l'ISC et sur la responsabilité individuelle de la gestion des risques. L'Annexe de ce chapitre contient un exemple de registre d'entreprise des risques de l'ISC.

L'ISC doit éviter à tout prix de se retrouver dans une situation dans laquelle la gestion des risques reste un complément qui n'est pas intégré aux autres processus de gestion. La gestion des risques doit également être systémique et doit garantir une analyse continue des risques opérationnels dans les différentes parties de l'ISC, qui peut être élevée au niveau stratégique. Les responsabilités en matière de suivi, d'atténuation et d'établissement de rapports sur la gestion des risques au sein de l'ISC doivent être clairement définies. Enfin, il est important de prendre en considération la gestion des risques comme étant plus qu'un simple exercice de conformité qui est automatiquement intégré dans les décisions quotidiennes (Williams, 2017). La gestion des risques doit faire partie intégrante des pratiques habituelles de l'ISC. L'intégration peut être réalisée en utilisant un langage cohérent, en clarifiant le rôle des cadres supérieurs dans la compréhension et la gestion des risques, en utilisant des approches cohérentes de gestion des risques, en conservant une documentation claire et en adoptant des outils d'analyse des risques tant qualitatifs que quantitatifs.



# 14 Gestion du changement, direction, culture organisationnelle et communication

## LE CHAPITRE 14 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- La gestion du changement consiste à gérer l'aspect humain du changement. Elle dépend de la direction, de la communication et de la culture organisationnelle.
- La direction a une fonction à la fois transformationnelle et transactionnelle, elle motive et inspire tout en mettant en place des incitations et des récompenses. La culture peut être interprétée de la même manière.
- Tous les niveaux de l'organisation doivent participer à la mise en place d'une communication efficace.
- La gestion du changement est facilitée par le respect de certains principes et l'utilisation des outils de gestion décrits dans ce manuel

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le minimum » pour les ISC moins expérimentées



- Utilisez les outils de gestion stratégique décrits dans ce manuel : planification stratégique, planification opérationnelle, suivi et établissement de rapports.
- Fondez vos décisions sur les outils formels, communiquez et justifiez-les auprès du personnel.

### Étapes supplémentaires du processus à suivre : Scénario avancé concernant les ISC plus expérimentées



- Réfléchissez à votre approche de la gestion du changement. Qu'est-ce qui peut être amélioré dans la communication interne ? Quel soutien ou quels obstacles trouvez-vous dans la culture de l'ISC ? Adaptez votre approche en conséquence.
- Assurez-vous que vos plans intègrent une approche progressive du changement qui permette l'adaptation et l'apprentissage.
- Examinez régulièrement les décisions prises et recueillez les réactions du personnel. Adaptez le plan d'action en conséquence.



Un plan stratégique est une feuille de route structurée pour la réforme de l'institution et de l'organisation de l'ISC en vue d'améliorer les performances. Il contient une vision spécifique du changement et une conception concrète et délibérée de la manière de réaliser ce changement intentionnellement et de transformer l'institution. Pourtant, la pratique montre que, malgré une pléthore d'outils, d'orientations et de soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans de réforme stratégiques ou de renforcement des capacités, environ 80 % des réformes du secteur public échouent dans cet objectif crucial qui consiste à réaliser un changement organisationnel significatif, ou « *changement transformateur* » (McKinsey Center for Government, 2018). Par conséquent, il semble que même les meilleurs plans stratégiques écrits, appuyés par un processus de mise en œuvre technique solide et une prise de décision stratégique judicieuse, peuvent ne pas suffire pour qu'une ISC réussisse à améliorer ses performances comme prévu dans son plan stratégique.

Dans ce contexte, un consensus croissant s'est dégagé sur la nécessité de la gestion du changement, ou d'une approche spécifique permettant de gérer non seulement l'aspect technique mais aussi l'aspect humain du changement, en tant que déterminant essentiel de la réalisation des plans stratégiques et autres plans de réforme prévus (Baker, 2007). Il a été démontré que les réformes du secteur public qui comprenaient un volet de gestion du changement en plus des aspects techniques ont permis d'améliorer davantage les performances au cours de la même période que celles où la gestion du changement n'était pas explicitement envisagée (Banque mondiale, 2015). Dans le contexte des ISC, l'existence d'un axe explicite de gestion du changement dans la conception du projet de développement des capacités des ISC a été soulignée comme un facteur essentiel visant à garantir la pertinence et l'efficacité de ce soutien (INTOSAI Development Initiative, 2014).

Ce chapitre vise à clore le cycle de gestion stratégique des ISC en jetant un regard sur la gestion du changement et ses principaux éléments. La Section 14.1 aborde le concept de gestion du change-

ment et explique pourquoi il est crucial dans le contexte de l'ISC. Les sections suivantes traitent de trois facteurs déterminants de la réussite de la gestion du changement : Les dirigeants de l'ISC (14.2), la culture organisationnelle (14.3) et une communication efficace (14.4). La Section 14.5 en présente quelques-uns sur les outils formels et les principes non formels d'un processus de gestion du changement qui accompagne la conception et la mise en œuvre de la stratégie de l'ISC.

## 14.1 | CONCEPT ET JUSTIFICATION DE LA GESTION DU CHANGEMENT

La gestion du changement vise à faire face aux défis non techniques inattendus de la mise en œuvre d'un nouveau plan stratégique. En d'autres termes, alors que la gestion stratégique dans son ensemble se concentre sur le contenu du changement et sur l'amélioration des performances, la gestion du changement aborde le processus par lequel un tel changement se produit (Van der Voet, 2014). En conséquence, la Banque mondiale (2015) définit la gestion du changement comme « *Le processus consistant à aider les gens à comprendre le besoin de changement et à les motiver à prendre des mesures, ce qui entraîne des changements de comportement durables* ». Une autre définition est fournie par Baker (2007) : « *La gestion du changement est le processus, les outils et les techniques permettant de gérer le côté humain des processus de changement, d'obtenir les résultats requis et de réaliser le changement efficacement au sein de l'agent de changement individuel, de l'équipe interne et du système dans son ensemble* ».

Paradoxalement, les personnes qui sont principalement responsables de la mise en œuvre du changement envisagé dans un plan stratégique et donc de l'obtention de meilleures performances sont souvent celles qui peuvent le plus résister au changement. C'est la raison pour laquelle il peut être utile de disposer d'une approche spécifique de gestion du changement faisant partie intégrante de la gestion stratégique (Van der Voet, 2014). Il existe différentes raisons pour

lesquelles le personnel peut ne pas soutenir les réformes suggérées par une stratégie de l'ISC. Il peut ne pas comprendre la raison pour laquelle un changement est nécessaire, ou il peut être en désaccord avec la conception technique des réformes. Souvent, lorsqu'il s'agit de changements plus techniques, tels que l'introduction de nouveaux logiciels comme TeamMate, le personnel peut craindre de ne pas être en mesure d'adapter ses compétences aux nouvelles exigences. Lorsqu'une stratégie d'ISC comporte des changements organisationnels de grande envergure, le personnel peut s'y opposer en raison de la crainte et de l'incertitude liée au changement de l'environnement de travail et aux éventuelles conséquences négatives telles que la perte d'un poste ou d'un pouvoir. Dans certains cas, l'opposition peut aussi venir des cadres supérieurs de l'ISC, notamment parce qu'ils sont gênés d'admettre que des changements auraient pu être effectués auparavant. Bien que les ISC aient fait de grands progrès pour devenir plus réactives et s'adapter à un environnement en évolution rapide lorsqu'il s'agit de nouveaux sujets d'audit, en interne, elles sont souvent moins enclines à accepter et à adopter le changement.

Si l'on s'accorde généralement à reconnaître que la gestion du changement est essentielle, les points de vue divergent quant à ce qui peut constituer un cadre efficace pour gérer ce changement (Van der Voet, 2014). La mesure dans laquelle la gestion du changement devrait être formalisée parallèlement aux réformes techniques, et les principaux facteurs influençant le succès d'une approche de gestion du changement font également l'objet de discussions entre les praticiens et les universitaires. Kuipers (2014) distingue les moteurs suivants de la gestion du changement :

- Les facteurs contextuels et socio-économiques, tels que l'environnement politique et l'environnement direct des parties prenantes externes ;
- Les facteurs liés au contenu qui se rapportent au degré et à l'ampleur des changements souhaités ;

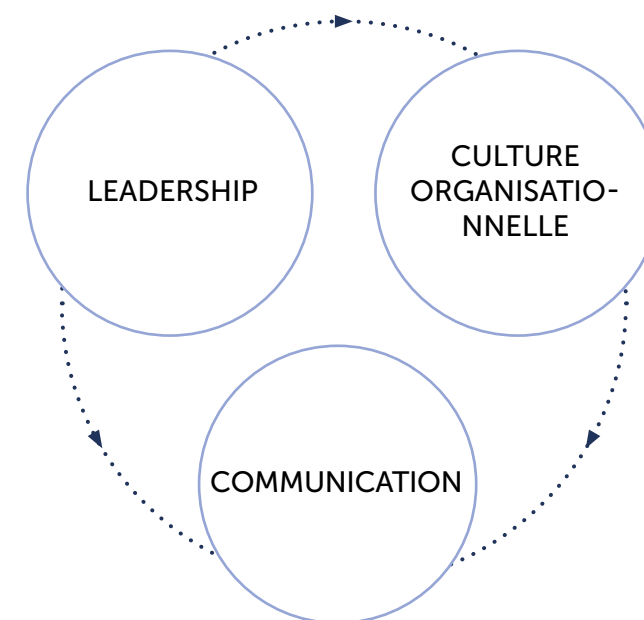
- Les facteurs liés aux processus, tels que la planification du changement progressif, la communication et la gestion du changement et le fait de surmonter les résistances internes au changement ;
- Le comportement des dirigeants.

Les facteurs liés au contexte et au contenu sont principalement traités dans les aspects « formels » du processus de gestion stratégique. L'analyse de l'environnement et du contexte plus larges de l'ISC est explicitement prise en compte dans le plan stratégique de l'ISC au niveau des risques et des hypothèses. Le plan stratégique de l'ISC décrit également un certain nombre de changements souhaités qui sont considérés comme réalistes et gérables.

Le reste de ce chapitre se concentre sur les facteurs liés au processus, notamment la communication et l'étude du rôle de la culture organisationnelle de l'ISC, ainsi que sur le leadership. La gestion du changement au sein des ISC comprend aussi bien des processus et des outils formels, tels que les méthodes de communication ou les techniques d'incitation à la performance, ainsi que des aspects moins tangibles tels que l'exercice d'un leadership efficace et la réponse à la dynamique informelle posée par la culture organisationnelle de l'ISC (Figure 14.1). Ces éléments sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Un dirigeant qui réussit utilisera une communication solide en tenant compte de la culture organisationnelle. À son tour, une

**FIGURE 14.1**

Principaux déterminants internes de la gestion du changement



culture organisationnelle saine qui adopte les valeurs de l'ISC et a une vision commune sera fortement influencée par le style de leadership et l'approche de communication.

## 14.2 | LES DIRIGEANTS DES ISC

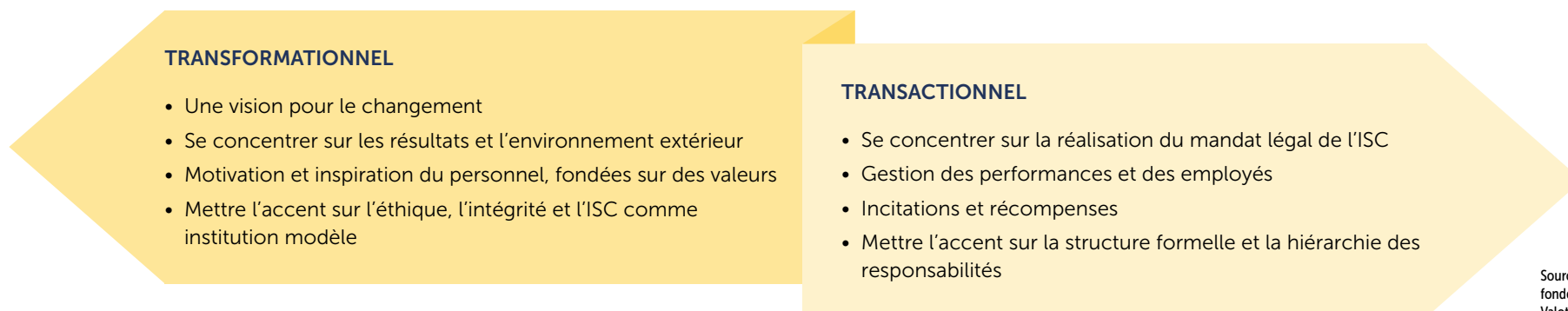
Le leadership est au cœur de la gestion stratégique de l'ISC. Le cadre de gestion stratégique de l'ISC l'identifie en conséquence, ainsi que la culture organisationnelle de l'ISC, comme un facteur transversal qui influencera la qualité et les résultats de l'ensemble du processus de gestion stratégique et donc la performance de l'ISC. Comme l'a noté l'IDI dans l'annonce de son initiative « Jeunes dirigeants d'ISC » (voir Encadré 14.1), « *les dirigeants des ISC sont largement reconnus dans la communauté de l'INTOSAI comme la force motrice la plus efficace, qui transforme une ISC. Il est impossible d'aider les ISC à améliorer de façon durable leurs capacités et leurs performances sans que leurs dirigeants soient à l'origine de changements positifs* ».

Bien qu'il n'existe pas de définition communément acceptée du leadership dans le secteur public, une définition largement citée est celle de Van Wart (2003). Selon lui, le leadership du secteur public est « le

*processus consistant à (1) fournir les résultats requis par les processus autorisés de manière efficiente, efficace et légale, (2) développer et soutenir les suiveurs qui fournissent ces résultats, et (3) aligner l'organisation sur son environnement.* » À son tour, ce processus est mieux facilité par une combinaison d'approches dites transformationnelles et transactionnelles que doivent utiliser les dirigeants du secteur public (Figure 14.2).

Dans le contexte des ISC, le leadership transformationnel se traduit par une attente selon laquelle les dirigeants des ISC poursuivront et orienteront la transformation de l'ISC en articulant une vision attrayante et en clarifiant les résultats souhaités à atteindre. La transformation consiste également à garantir la réactivité et la pertinence de l'ISC par rapport à son environnement externe. Un dirigeant d'ISC soutiendrait cette orientation stratégique transformationnelle en motivant, en inspirant et en développant continuellement le personnel de l'ISC, ainsi qu'en préservant l'équité, l'éthique, l'égalité de sexes et l'intégrité dans leurs actions, y compris en montrant l'exemple lui-même. D'autre part, le leadership d'une ISC s'intéresse également aux aspects plus transactionnels ou managériaux de l'orientation des performances organisationnelles et du comportement des employés. Ces mesures de nature pécuniaire comprennent des

**FIGURE 14.2** Leadership transformationnel par rapport à leadership transactionnel



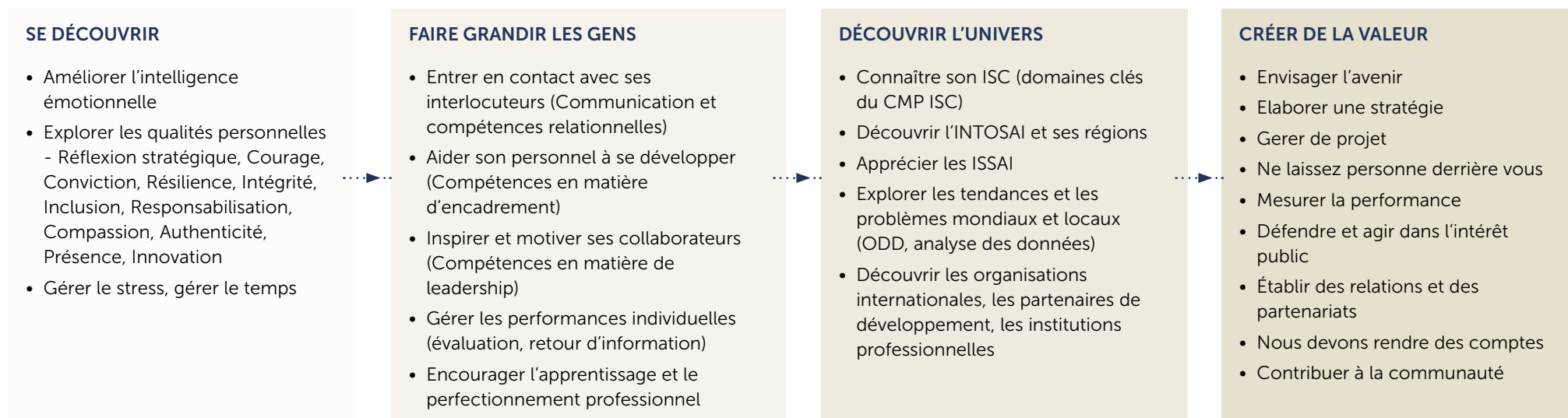
Source : Propre élaboration fondée sur Oratzi, Turini et Valoti (2013)

dispositifs formels permettant de motiver, de contrôler et d'évaluer la performance de l'organisation et des employés, en mettant l'accent sur l'autonomie, la maîtrise des compétences et en fournissant des orientations et des perspectives d'avancement professionnel. Elles impliquent également de prendre des mesures correctives, y compris des récompenses et des sanctions lorsque ces performances ne répondent pas aux attentes (Orazi, Turrini et Valotti, 2013).

Dans le domaine des ISC, les dirigeants peuvent souvent avoir du mal à trouver l'équilibre entre le fait de se concentrer sur les aspects transformationnels et d'ouverture vers l'extérieur du leadership, et le besoin de contrôler et d'orienter la mise en œuvre et les performances au niveau technique et souvent détaillé. Il n'est pas rare que les dirigeants d'une ISC, en particulier dans les ISC dont les ressources humaines sont faibles, soient fortement impliqués dans la finalisation

des rapports d'audit. Par exemple, ils peuvent être ceux qui effectuent le contrôle de la qualité et même la mise en forme et l'édition des documents et qui ajustent la planification à un niveau très détaillé. Une telle implication technique peut limiter la marge de manœuvre dont dispose l'ISC pour exercer son leadership transformationnel. Comme le notent Orazi, Turrini et Valotti (2013), *«les compétences en matière de leadership sont vraiment importantes pour améliorer la performance des organisations du secteur public, et il est fort probable que le style optimal soit un style intégré: Les dirigeants du secteur public devraient se comporter principalement comme des dirigeants transformationnels, en tirant modérément parti des relations transactionnelles avec leurs subordonnés et en insistant fortement sur l'importance de préserver l'intégrité et l'éthique dans l'accomplissement des tâches »*.

**FIGURE 14.3** Approche des jeunes dirigeants des ISC de l'IDI au développement du leadership



Dans ce contexte, l'IDI soutient le développement du leadership des ISC depuis 2017, à travers son initiative Jeunes Dirigeants d'ISC, qui intègre une approche principalement axée sur le leadership transformationnel, mais sans ignorer les aspects transactionnels. L'initiative vise à former les jeunes dirigeants au sein des ISC, afin de permettre leur propre croissance et de contribuer au développement de leurs ISC. L'initiative vise à relier les dirigeants des ISC à différents niveaux en mettant l'accent sur les jeunes dirigeants des ISC. L'initiative envisage également d'ajouter et de consolider un réseau Jeunes Dirigeants d'ISC mondial qui interagit, partage et travaille ensemble. L'initiative Jeunes Dirigeants d'ISC considère le développement du leadership comme consistant en quatre typologies différentes, à savoir Se découvrir, Se développer, Découvrir l'univers et Créer de la valeur (Figure 14.3). La typologie comprend divers aspects visant à renforcer le leadership transformationnel, tels que l'intelligence émotionnelle, les compétences interpersonnelles et motivationnelles, la compréhension de l'environnement des ISC et la capacité à envisager le changement. En même temps, des éléments essentiels du leadership transactionnel, tels que la gestion du temps et des performances, le coaching et la gestion de projet, sont également pris en compte.

### 14.3 | CULTURE ORGANISATIONNELLE DES ISC

La mesure dans laquelle la culture organisationnelle peut s'adapter au changement est essentielle à l'efficacité des initiatives et des stratégies de changement (Parry & Proctor-Thomson, 2003). Comme toute autre organisation, chaque ISC a sa propre culture qui se caractérise par une interaction entre des symboles, des rituels, des expériences et une histoire commune qui influencent les attitudes et le comportement des personnes qui y travaillent. Une partie de cette culture est héritée et renforcée en utilisant continuellement la même approche pour résoudre des problèmes spécifiques. Cela peut limiter la possibilité d'adopter le changement. Une autre partie est façonnée par les différences, les désaccords, les défis et les conflits

qui existent également au sein de l'organisation. Cela peut à la fois limiter et créer des opportunités de changement car il est probable qu'il existe des sous-cultures et des groupes particuliers au sein de l'ISC qui pourraient être mobilisés pour promouvoir le changement organisationnel. (Baker, 2007)<sup>22</sup>.

La culture organisationnelle et le leadership sont intrinsèquement liés dans la mesure où les dirigeants façonnent la culture, par exemple en « donnant le ton au sommet », mais la culture peut définir le type de dirigeants qui sont acceptables et qui réussissent en fin de compte. Par exemple, une ISC peut avoir longtemps été caractérisée par une culture organisationnelle qui privilégie l'ancienneté au détriment du mérite lorsqu'il s'agit de promotions, ou dans laquelle les femmes sont fortement sous-représentées aux postes de direction. Là aussi, il faut un dirigeant fort pour pouvoir franchir les barrières d'une telle organisation et l'inciter à sortir de sa zone de confort pour atteindre le niveau de performance requis.

Au même titre que le leadership, la culture organisationnelle de l'ISC peut être soit transformationnelle, soit transactionnelle. Dans le premier cas, le personnel serait plus enclin à accepter la flexibilité, les perturbations et l'innovation. Ce type de culture organisationnelle est essentiel dans le contexte de la nécessité de faire preuve de plus de souplesse et de prévoyance, compte tenu de la pandémie COVID-19, par exemple. La culture transactionnelle fait référence à une culture où le personnel se concentre davantage sur le respect des relations strictement transactionnelles définies par la structure organisationnelle et la hiérarchie de l'ISC, les profils de poste et les responsabilités, et donc sur le maintien du statu quo, de la hiérarchie et du conformisme. (Parry & Proctor-Thomson, 2003).

Dans le même temps, bien que la culture organisationnelle transformationnelle ait été fortement corrélée à une gestion réussie du changement, il semble que c'est la culture organisationnelle transactionnelle qui continue d'être la plus répandue dans de nombreuses ISC. Ce type de culture organisationnelle correspond à la notion

22 Dans l'idéal, celles-ci devraient déjà être identifiées au niveau de la cartographie des parties prenantes internes de l'ISC dans le cadre de l'évaluation des points de vue et des attentes des parties prenantes de l'ISC (Chapitre 4).

selon laquelle l'ISC s'acquitte de ses responsabilités conformément à son mandat et fait preuve d'un degré important d'orientation vers les services et de conformité aux règles formelles. Dans ce contexte, il appartient aux dirigeants de l'ISC de déterminer la meilleure façon de parvenir à une adéquation entre le changement souhaité dans un plan stratégique et une culture qui n'est peut-être pas aussi réceptive au changement. Il peut y avoir différentes stratégies sur la façon dont l'ISC peut parvenir à une combinaison optimale de culture transformationnelle et transactionnelle, une culture qui considère et accepte le changement comme nécessaire et bénéfique, mais qui ne perçoit pas ce changement comme perturbant complètement et radicalement le statu quo. Ces stratégies comprennent la participation du personnel de l'ISC aux consultations sur les priorités du plan stratégique, l'identification de ce que l'on appelle « champions du changement » afin de promouvoir le changement en interne, ainsi que l'encouragement de l'initiative individuelle.

## 14.4 | COMMUNICATION EFFICACE

Une communication efficace au sein de l'ISC est le dernier élément clé d'une approche efficace de gestion du changement. La communication est d'une importance si fondamentale qu'elle est essentielle non seulement pour la gestion du changement en termes de gestion du changement du côté du personnel, mais aussi pour assurer la faisabilité technique tout au long du cycle de gestion stratégique. En ce sens, elle est également liée au principe de gestion stratégique consistant à être inclusif (voir le Chapitre 1 et l'Annexe).

L'une des principales justifications de la communication dans le contexte de la gestion stratégique est de faire preuve de respect entre toutes les parties prenantes internes et externes impliquées dans le processus de changement. Sans communication efficace, le changement sera plus lent et moins efficace. Il y a même un risque que le projet de changement échoue complètement à cause d'une incompréhension, d'une mauvaise information, d'un manque de

**TABLEAU 14.1** Rôles et responsabilités de la communication interne

	Préparation de la stratégie	Mise en œuvre de la stratégie
<b>Chef et dirigeants de l'ISC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquent le mandat, la vision et les valeurs fondamentales des ISC</li> <li>• Expliquent la raison du changement</li> <li>• Sollicitent le retour d'information des cadres intermédiaires et des employés sur les priorités stratégiques et en tiennent compte au moment opportun</li> <li>• Communiquent de façon claire, complète et régulière sur le contenu du plan stratégique et ses éventuelles mises à jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donnent un ton favorisant la responsabilisation et renforçant la culture du contrôle interne</li> <li>• Permettent aux cadres intermédiaires de jouer un rôle actif dans la planification organisationnelle</li> <li>• Fournissent une certaine flexibilité aux cadres intermédiaires dans la mise en œuvre</li> <li>• Justifient les décisions opérationnelles si elles divergent des points de vue des cadres intermédiaires</li> <li>• Assurent la complémentarité, l'alignement vertical et permettent la coopération et l'interconnexion entre les services</li> </ul>
<b>Cadres intermédiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournissent des contributions importantes à l'élaboration de la stratégie de la stratégie</li> <li>• Transmettent les suggestions et les réactions du personnel sur la stratégie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiquent ce qui fonctionne le mieux, ce qui ne fonctionne pas et le pourquoi</li> <li>• Assurent des interactions régulières, ouvertes et honnêtes entre la direction et le personnel</li> <li>• Donnent des instructions précises et claires au personnel sur ce que l'on attend de lui</li> <li>• Informent et consultent le personnel sur la mise en œuvre en cours régulièrement et aussi de manière informelle (« sur le terrain »)</li> <li>• Maintiennent une politique de porte ouverte</li> </ul>
<b>Personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soulève des questions et communique toute préoccupation concernant la nécessité et les conséquences du changement</li> <li>• Donne ses points de vue et ses attentes sur l'orientation stratégique de l'ISC, par exemple à travers un processus de consultation structuré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun au sein de l'ISC peut apporter sa contribution à la planification organisationnelle sous une forme ou une autre</li> <li>• Demande des éclaircissements au cas où les activités et leurs paramètres ne sont pas clairs</li> <li>• Fournit un retour d'information à la direction directe sur la mise en œuvre en cours</li> </ul>



connaissances cruciales et d'un aspect de secret ou d'exclusivité. La communication est également nécessaire pour éviter de réinventer la roue, de répéter des processus ou même de travailler en conflit.

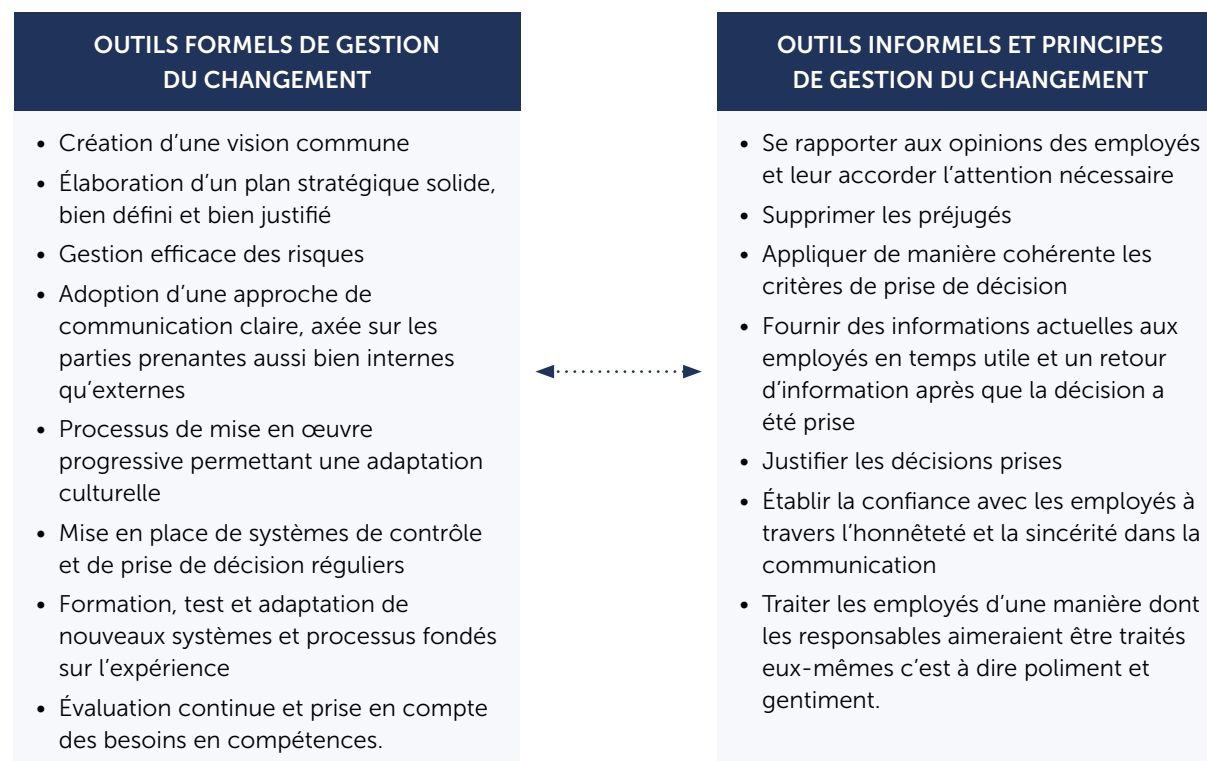
Par définition, la communication est un processus à double sens. Dans le contexte des ISC, cela signifie que les dirigeants des ISC doivent d'abord communiquer au personnel leur raison d'être et leurs décisions en matière de changement. Les dirigeants doivent également encourager le personnel à remettre en question ou à contester ce qu'il entend et lui permettre de présenter ses idées. Selon Kotter et Heskett (1992), les dirigeants qui réussissent sont ceux qui communiquent leur vision de façon répétée, qui permettent aux gens de remettre en question ce qu'ils entendent et qui incitent les cadres intermédiaires à prendre fait et cause et à assurer eux-mêmes le leadership. Le tableau 14.1 donne un aperçu des différents rôles et responsabilités en matière de communication interne au sein de l'ISC pendant la préparation et la mise en œuvre de la stratégie.

En ce qui concerne les parties prenantes externes, l'ISC doit également être ouverte aux points de vue et attentes des autres et écouter les réactions de ses principaux homologues institutionnalisés et non institutionnalisés. Une analyse approfondie des parties prenantes (Chapitre 4), ainsi que des rapports de haute qualité sur la performance des ISC, constituent des outils utiles facilitant la communication externe. La méthodologie de CMP d'ISC fournit également des conseils sur les bonnes pratiques en matière de collaboration avec les parties prenantes externes (Domaine F).

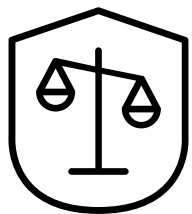
## 14.5 PRINCIPES ET OUTILS EN MATIÈRE DE GESTION DU CHANGEMENT

Les sections précédentes de ce chapitre ont montré que la gestion du changement est un processus complexe qui repose sur trois variables clés, à savoir le leadership, la culture organisationnelle et la communication. Afin de soutenir une stratégie efficace de gestion du changement, l'ISC doit prendre en considération les outils formels suivants, qui sont tous traités dans le cadre de la boîte à outils de gestion stratégique :

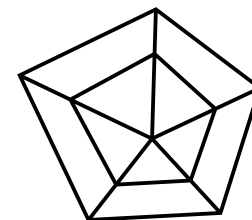
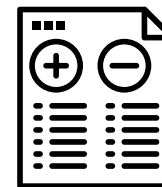
FIGURE 14.4 Outils formels et informels de gestion du changement



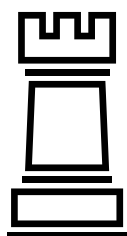
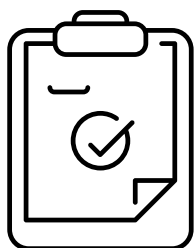
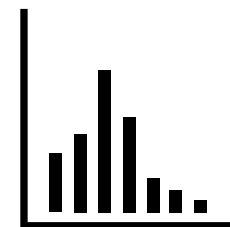




## PARTIE D



# ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE





## INTRODUCTION À LA PARTIE D

Le changement n'est pas un processus linéaire. L'environnement externe et interne l'influence fortement. Même avec les meilleurs outils à sa disposition, aucune ISC ne sera en mesure de mettre parfaitement en œuvre son plan stratégique. Les circonstances changent, et l'ISC doit donc adapter ses processus et ses plans afin de s'assurer que sa réponse continue d'aller dans la bonne direction vers de meilleures performances.

Lorsque la période de gestion stratégique atteint un stade particulier, par exemple le point central de sa mise en œuvre, ou approche de sa fin, le moment est alors venu de faire le point sur tout ce qui s'est passé. Au plus tard au début de la dernière année de sa période de gestion stratégique, une ISC pourrait envisager l'une des deux options suivantes : Une évaluation de son plan stratégique et de sa mise en œuvre, ou une nouvelle évaluation du CMP d'ISC. Les mêmes approches peuvent être appliquées lors d'une revue dite à mi-parcours des progrès réalisés par rapport au plan stratégique. Bien que ces deux approches servent un objectif similaire, elles présentent des avantages et des inconvénients spécifiques. Le Chapitre 15 examine ces deux principales approches en vue de clore le cycle de gestion stratégique et conclut sur la manière dont leurs résultats doivent s'intégrer dans le prochain plan stratégique de l'ISC.

# 15 Bilan des améliorations de performances

## LE CHAPITRE 15 EN UN COUP D'ŒIL

### Points clés d'apprentissage



- Le cycle stratégique est clôturé par une évaluation des résultats obtenus par l'ISC et une mesure répétée de la performance de l'ISC afin de démontrer l'amélioration et de préparer le prochain cycle de gestion stratégique.
- Une évaluation répétée CMP d'ISC permet de suivre l'évolution de la performance et de comparer les résultats.
- Une évaluation est davantage orientée vers l'extérieur, en considérant l'atteinte des résultats. Elle est intrinsèquement plus axée sur l'apprentissage et l'adaptation du processus de gestion stratégique lui-même.

### Principales étapes du processus à suivre : Scénario « Faire le maximum » concernant les ISC moins expérimentées



- Effectuez une évaluation répétée du CMP d'ISC environ un an après la fin du plan stratégique. Intégrer les résultats dans le prochain cycle stratégique.

### Étapes supplémentaires du processus à suivre : Scénario avancé concernant les ISC plus expérimentées



- Évaluez la réalisation de la stratégie de l'ISC. Tirez les enseignements essentiels des résultats afin d'ajuster votre processus de gestion au cours du prochain cycle.

Conformément au principe de gestion stratégique consistant à se concentrer sur les résultats, une ISC doit procéder à une évaluation approfondie afin de déterminer si les résultats ont été atteints et quels ont été les principaux enseignements tirés pour la prochaine phase de planification stratégique. Dans certains cas, il peut même être nécessaire de procéder à un examen holistique de la performance à mi-parcours d'un plan stratégique. La durée du cycle de gestion stratégique d'une ISC, telle que spécifiée dans la période couverte par le plan stratégique, peut varier entre trois et dix ans. Bien qu'aucune statistique ne soit disponible, la plupart des ISC ont tendance à rédiger leurs plans stratégiques de manière à ce qu'ils couvrent une période d'environ cinq ans. Il existe cependant des différences significatives, et parfois les ISC suivent également les règles et procédures générales de la fonction publique pour déterminer cette durée. En général, il est recommandé de faire le bilan des réalisations tous les trois à cinq ans.

Ce chapitre examine les approches permettant de faire le point sur la performance, principalement en partant du principe que cela est effectué vers la fin de la mise en œuvre du plan stratégique. Toutefois, certaines ISC peuvent connaître des périodes de plus grande incertitude en raison de circonstances extérieures. Citons par exemple

l'instabilité politique, les crises financières, une catastrophe naturelle ou la pandémie COVID-19 et ses implications socio-économiques. Dans de tels cas, l'ISC peut choisir de formuler des plans stratégiques plus courts et donc de faire le point et de changer d'orientation stratégique plus souvent. Elle peut également intégrer des étapes importantes de revue régulière et formelle dans son plan stratégique afin de recueillir suffisamment d'informations permettant d'orienter les ajustements. L'approche de revue examinée dans le chapitre peut être appliquée également pour une revue à mi-parcours du plan stratégique, ou à tout autre moment jugé nécessaire par les dirigeants de l'ISC.

Ce chapitre s'appuie sur la discussion du Chapitre 4 qui a traité en détail de la manière dont l'outil de CMP d'ISC peut servir d'instrument puissant pour évaluer la performance de l'ISC. Le Chapitre 13, qui traite de la prise de décision stratégique et de la gestion des risques, constitue un autre apport essentiel. Une évaluation répétée du CMP d'ISC présente de nombreux avantages pour l'ISC, qui sont examinés à la Section 15.1. En outre, la Section 15.2 traite d'une autre approche de l'évaluation, à savoir l'évaluation de la conception et de la mise en œuvre du plan stratégique de l'ISC.

## 15.1 | ÉVALUATION RÉPÉTÉE DU CMP D'ISC

Une manière relativement simple d'évaluer les changements de performance consiste à effectuer une évaluation répétée en utilisant le cadre du CMP d'ISC. Cela pourrait servir à de multiples fins. Elle permettra de générer des données destinées au système de mesure de la performance concernant l'état de la performance de l'ISC au niveau des capacités et des produits, ce qui facilitera l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique. Elle constituera également une évaluation actualisée de la situation actuelle de l'ISC, qui servira de base à l'élaboration du prochain plan stratégique. Une telle évaluation devrait être programmée de manière à ce que ses conclusions soient disponibles suffisamment tôt pour éclairer tant l'évaluation du plan

EN GÉNÉRAL, IL EST RECOMMANDÉ  
DE FAIRE LE BILAN DES RÉALISATIONS  
TOUS LES TROIS À CINQ ANS.

stratégique que l'élaboration du prochain plan stratégique. Cette approche présente plusieurs avantages précieux pour l'ISC :

- Une évaluation répétée du CMP d'ISC permet de suivre les changements de performance entre les indicateurs et les dimensions, y compris une comparaison des notes (chaque fois que la même version du cadre de CMP d'ISC a été utilisée).
- La direction et le personnel de l'ISC seraient familiarisés avec le cadre et le rapport d'évaluation et sauraient comment interpréter les constatations et l'évolution de la performance.
- Si l'ISC a effectué la première évaluation sous la forme d'un exercice d'auto-évaluation, elle peut faire appel à la même équipe interne, si cela est possible. Cela peut contribuer à un processus plus efficace.
- Le rapport de performance du CMP d'ISC peut saisir les petites améliorations et les changements qui ne sont pas évidents dans les notes des indicateurs et des dimensions. Par exemple, une amélioration du délai de présentation des résultats de l'audit de conformité de l'ISC à l'autorité compétente, qui passe de huit mois après la fin de l'exercice à sept mois après la fin de l'exercice (lorsqu'aucun délai légal n'est fixé). L'ISC obtient toujours une note de 2, mais sa performance s'est améliorée.
- Le rapport de performance du CMP d'ISC peut également rendre compte des activités de renforcement des capacités mises en œuvre, mais qui n'ont pas encore eu d'impact sur la performance de l'ISC. Par exemple, une unité d'audit de performance a été créée et un manuel d'audit de performance est en cours d'élaboration mais n'est pas encore utilisé pour les audits de performance. La réforme doit être mentionnée dans le rapport de performance, même si elle n'a pas encore eu d'impact sur la performance de l'ISC.
- L'évaluation intégrée de la performance pourrait s'appuyer sur les données du système de mesure de la performance de l'ISC et sur les constatations du rapport annuel de performance de l'ISC afin de procéder à une analyse approfondie de la

contribution de l'ISC aux résultats et à l'impact spécifiés dans la stratégie de l'ISC. En fonction des produits choisis, les notes du CMP d'ISC peuvent servir de preuve directe de la réalisation, par exemple en ce qui concerne la couverture (ISC-8), le respect des délais ou le suivi des rapports d'audit par l'ISC (ISC-11, ISC-14 ou ISC-17).

## 15.1 | ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'ISC

Les évaluations ont deux objectifs principaux :

- L'apprentissage, afin d'améliorer les politiques, les approches et les opérations actuelles et futures ainsi que leurs résultats.
- La responsabilité des résultats et de l'impact, y compris la fourniture d'informations au public.

Les évaluations doivent chercher à répondre à des questions sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des interventions (appelées critères d'évaluation). En outre, les évaluations doivent aborder des questions liées aux objectifs, à la nature et à l'architecture des interventions. Par exemple, les évaluations des organismes régionaux de l'INTOSAI peuvent également répondre à des questions sur leur gouvernance, leur structure et leur stratégie afin de soutenir l'amélioration de la performance et des capacités des ISC dans la région. L'évaluation d'une intervention des ISC peut également utiliser les normes internationales pertinentes (par exemple, les ISSAI) comme critères d'évaluation, en s'appuyant peut-être sur des outils tels que le CMP d'ISC, qui comprend une évaluation de la performance par rapport aux ISSAI et à d'autres bonnes pratiques internationales.

Les évaluations sont généralement menées indépendamment des personnes impliquées dans une initiative. Souvent, des experts en évaluation externes et indépendants sont mandatés. Cependant,

une ISC peut parfois décider qu'une évaluation conçue à des fins d'apprentissage interne peut avoir plus d'impact sur l'apprentissage si elle est menée par des évaluateurs (ou des auditeurs de performance) suffisamment expérimentés et internes à l'organisation.

L'ISC, en consultation avec ses principales parties prenantes, doit examiner la nécessité, le calendrier et l'objectif d'une évaluation du plan stratégique. Elle doit déterminer si l'une de ses parties prenantes a besoin d'une évaluation, soit de l'ISC, soit de la mise en œuvre de son plan stratégique, ou encore d'initiatives spécifiques de développement des capacités. Par exemple, dans certains pays, le cadre juridique exige une revue périodique et indépendante de la performance de l'ISC. En outre, les initiatives de développement des capacités à long terme financées par des donateurs ou des ISC pairs peuvent contenir une exigence d'examen ou d'évaluation. Des discussions préliminaires sur les exigences et les objectifs de l'évaluation peuvent permettre de couvrir toutes les exigences d'évaluation dans une seule et vaste évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique de l'ISC et de la contribution des initiatives de renforcement des capacités à cette fin. Quelle que soit la modalité choisie, le calendrier d'une évaluation doit être soigneusement étudié et aligné de manière à ce que les résultats puissent alimenter l'élaboration du prochain plan stratégique.

Une évaluation du plan stratégique d'une ISC est susceptible d'aborder tant les questions de responsabilité que les objectifs d'apprentissage, afin de répondre aux besoins des principales parties prenantes. Elle est susceptible de combiner des évaluations de processus, des évaluations des enseignements tirés, des évaluations de résultats ou éventuellement des évaluations d'impact<sup>23</sup>, afin de répondre à des questions d'évaluation générales telles que :

- Quel est l'impact global de l'ISC sur la vie des citoyens, hommes et femmes, y compris l'évaluation des conséquences prévues et imprévues ? Quelle est la contribution possible des résultats de l'ISC à l'impact ?

- Les résultats de l'ISC ont-ils été améliorés, et quels facteurs (y compris les produits et la capacité de l'ISC, et les facteurs externes) ont contribué ou entravé la réalisation des résultats de l'ISC ?
- Les produits prévus par l'ISC sont-ils réalisés de manière efficace et efficiente ? Existe-t-il de meilleurs moyens de fournir ces produits ?
- Comment les initiatives de développement des capacités de l'ISC ont-elles contribué à l'amélioration des capacités de l'ISC et à la réalisation des produits de l'ISC ? Quels sont les enseignements tirés ?
- Le plan stratégique de l'ISC est-il toujours pertinent par rapport aux attentes des parties prenantes ; la chaîne des capacités - résultats - produits est-elle nécessaire et suffisante ; les hypothèses ont-elles été réalisées ; le plan stratégique est-il réalisable compte tenu des ressources disponibles ; et comment la mise en œuvre peut-elle être encore renforcée ?
- Le système de mesure de la performance de l'ISC produit-il des informations opportunes, significatives et utiles pour la prise de décision ? Comment peut-il être amélioré ?

Le moment de l'évaluation ou des évaluations dépendra à nouveau de l'objectif de l'évaluation. Toutefois, l'ISC doit s'efforcer de satisfaire tous les besoins des parties prenantes à travers une seule évaluation. Cette évaluation doit être programmée de manière à ce que les résultats de l'évaluation puissent être pris en compte dans l'élaboration du prochain plan stratégique. L'ISC doit à tout prix éviter de commencer l'évaluation après la fin de la période du plan stratégique et de ne pas pouvoir intégrer les enseignements tirés dans le plan stratégique suivant. Une évaluation générale peut prendre de 9 à 18 mois, de la conception initiale à la finalisation du rapport. L'ISC doit tenir compte du calendrier afin que les résultats puissent alimenter les premières étapes de l'élaboration du nouveau plan stratégique.

<sup>23</sup> L'approche utilisée dans ce manuel décourage la mesure directe du cadre de résultats au niveau de l'impact. Une évaluation du plan stratégique doit tenir compte du fait qu'il est très difficile de déterminer la contribution de l'ISC au niveau de l'impact en raison des questions d'attribution et du long délai pouvant être nécessaire pour que les changements d'impact aient lieu et soient mesurables.

Si la période de planification stratégique est assez longue ou si l'ISC la juge appropriée à la lumière des attentes des parties prenantes, une revue à mi-parcours de la mise en œuvre du plan stratégique peut également être envisagée. Cela serait beaucoup plus facile qu'une évaluation complète, d'où l'utilisation du terme « revue » afin de gérer les attentes des parties prenantes. Elle permet de démontrer et d'examiner les progrès réalisés et d'envisager la nécessité de modifier le plan et les mesures de mise en œuvre. Elle ne cherche généra-

lement pas à comprendre le comment et le pourquoi du succès du plan stratégique.

Le Tableau 15.1 suivant illustre les délais possibles de suivi et d'évaluation du plan stratégique d'une ISC. Il suppose une période de planification stratégique de cinq ans. Il montre également comment ce plan pourrait s'intégrer aux activités connexes, notamment l'évaluation de la situation actuelle et l'élaboration du prochain plan stratégique.

**TABEAU 15.1** Calendrier de gestion stratégique

Activité	Année 0				Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Période du plan stratégique																								
CMP ISC																								
Analyse des parties prenantes																								
Élaborer la stratégie de l'ISC																								
Préparer un plan opérationnel																								
Rapports de suivi interne																								
Rapport annuel de performance																								
Révision à mi-parcours de la stratégie																								
Répéter l'évaluation du CMP/ de la stratégie de l'ISC																								

X Le mois auquel un rapport est dû.

● La durée/l'applicabilité du plan stratégique.

● Les étapes de préparation et de rédaction de l'élaboration de la stratégie.

● Les rapports.



### 15.3 CONDITIONS PRÉALABLES ET PROCESSUS PERMETTANT DE DRESSER UN BILAN DES PERFORMANCES DE L'ISC

Qu'une ISC choisisse ou non de refaire une évaluation du CMP d'ISC, une évaluation du plan stratégique, plusieurs conditions préalables doivent être réunies :

- Un plan stratégique (et opérationnel) de l'ISC, y compris le système de mesure de la performance
- Un accord rapide sur la nécessité générale et l'objectif d'une évaluation répétée du CMP d'ISC ou d'une évaluation du plan stratégique de l'ISC (c'est-à-dire apprentissage et amélioration, responsabilité, afin d'éclairer le prochain plan stratégique ou les efforts de développement des capacités, ou une combinaison de ces éléments)
- Des données systématiquement recueillies sur des indicateurs spécifiques du système de suivi de l'ISC
- Une équipe d'évaluation/appréciation du CMP d'ISC suffisamment indépendante, crédible et expérimentée
- Des termes de référence établis pour orienter l'appréciation ou l'évaluation du CMP d'ISC
- Des responsabilités claires en matière de gestion, d'approbation, de diffusion des constatations et de réponse aux principales constatations du CMP d'ISC ou du rapport d'évaluation

Une évaluation répétée du CMP d'ISC ou une évaluation du plan stratégique d'une ISC sont toutes deux des activités importantes, qui nécessitent du temps de la part de la direction pour participer, gérer les parties prenantes, soutenir les activités de diffusion et traiter les constatations. La décision d'entreprendre une évaluation répétée ou une évaluation du CMP d'ISC doit être prise au niveau du Chef de l'ISC, avec une large adhésion de la haute direction. Un fonctionnaire spécialisé, éventuellement issu de l'équipe de planification stratégique de l'ISC, doit être nommé responsable de la coordination des différentes parties impliquées dans le processus. L'appréciation ou évaluation du CMP d'ISC est susceptible d'impliquer une partie ou la totalité des groupes suivants :

- Le Chef de l'ISC, en tant que principal décideur concernant l'évaluation/appréciation répétée du CMP d'ISC ;
- Un responsable d'appréciation/évaluation au sein de l'ISC, avec la responsabilité globale de la coordination
- Une équipe d'appréciation/évaluation au sein de l'ISC, chargée de soutenir la conception, la mise en œuvre, l'examen et la diffusion de l'exercice ;
- Une équipe indépendante d'appréciation/évaluation, responsable de la réalisation de l'évaluation du CMP d'ISC
- Le personnel de l'ensemble de l'ISC, qui devra être informé de l'exercice, de son objectif, et être disposé et capable de collaborer avec l'équipe d'appréciation/évaluation ;
- Les parties prenantes externes, qui peuvent avoir différents rôles dans le processus, de la collaboration avec l'équipe responsable à la contribution à la conception de l'évaluation, en passant par le financement d'une équipe externe de l'évaluation du CMP d'ISC.

Le processus de réalisation d'une évaluation de CMP D'ISC est décrit en détail au Chapitre 5. Bien que globalement similaire, une évaluation d'un plan stratégique d'une ISC peut suivre une voie légèrement différente et inclure les étapes suivantes :

1. La décision de procéder à une évaluation, l'objectif et le calendrier prévu
2. L'élaboration et l'accord sur les termes de référence
3. La sélection de l'équipe d'évaluation se fait sur la base des termes de référence
4. Le rapport initial de l'équipe d'évaluation exposant sa démarche d'évaluation détaillée
5. La phase de mise en œuvre, la collecte et l'analyse de données probantes
6. La discussion des premières constatations et la rédaction du projet de rapport
7. Les commentaires et discussions sur le projet de rapport
8. La finalisation du rapport
9. La diffusion des constatations et la décision sur la manière de les faire progresser

# BIBLIOGRAPHIE

Baker, D. P. (2007). *Strategic change management in public sector organisations*. Oxford: Chandos Publishing.

Byrson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 4e éd.* San Francisco: Jossey-Bass.

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concept and cases, 13th Ed.* New Jersey: Prentice Hall.

Dvorak, N., & Pendell, R. (2018). *Culture Wins by Attracting the Top 20% of Candidates*. Gallup.

Initiative de développement de l'INTOSAI. (2014). *Synthesis of Evaluations of SAI Capacity Development Programs*. Oslo.

Initiative de développement de l'INTOSAI. (2014). *Global SAI Stocktaking Report*. Oslo.

Initiative de développement de l'INTOSAI. (2017). *Global SAI Stocktaking Report*. Oslo.

Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Kuipers, B. S. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 256-268.

Centre McKinsey pour le gouvernement (2018). *Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations*. Londres : Centre McKinsey pour le gouvernement.

Melchor, O. H. (2008). Gérer le changement dans les gouvernements de l'OCDE : Un cadre introductif. Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique n° 12. Éditions de l'OCDE.

Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *Revue internationale des sciences administratives*, 79(3), 486-504.

Parry, K., & Proctor-Thomson, S. (2003). Leadership, culture et performance : Le cas du secteur public néo-zélandais. *Journal of Change Management*, 3, 376-399

Poister, T. (2010). L'avenir de la planification stratégique dans le secteur public : Lier la gestion stratégique et la performance. *Public Administration Review*, 246-54.

Poister, T., & Streib, G. (1999). Gestion stratégique dans le secteur public : Concepts, modèles et processus. *Revue de la productivité et de la gestion publiques*, 308-25.

Pressman, J., & Wildawsky, A. (1973). *Mise en œuvre*. Berkley et Los Angeles : University of California Press.

Rackowski, K. (2016). *Théorie et pratique de la gestion publique*. Springer.

Rowe, A. J. (1994). *Prise de décision managériale*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Schein, E. (2004). *Culture organisationnelle et leadership* (3e. éd.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schiavo-Campo, S. (2007). Préparation et approbation du budget. Dans A. Shah, *Budget et institutions budgétaires* (pp. 235-277). Washington D.C. : Banque mondiale.

PNUD. (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating*. New York : Programme des Nations Unies pour le développement

Van der Voet, J. (2014). L'efficacité et la spécificité de la gestion du changement dans une organisation publique : Le leadership transformationnel et une culture organisationnelle bureaucratique. *European Management Journal*, 32(3), 372-382.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Gestion de la performance dans le secteur public*. Londres et New York : Routledge.

Van Wart, M. (2013). Théorie du leadership dans le secteur public : Une évaluation. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.

Williams, J. (2017, March). Une gestion rigoureuse des risques est indispensable pour les organisations du secteur public. *Accounting and Business UK*.

Banque mondiale. (2015). *Gérer le changement dans les réformes du système de GFP*. Washington D.C. .

# ANNEXE 1 : AUTRES ORIENTATIONS, FORMATS ET EXEMPLES PAR CHAPITRE

## 1 Performance et gestion stratégique des ISC

### 1.1 Principes de gestion stratégique de l'ISC dans la pratique

<p><b>Garder la situation gérable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir les équipes d'évaluation de la performance et de gestion stratégique d'une taille représentative, mais compactes</li> <li>• S'assurer que les engagements du plan stratégique peuvent être mis en œuvre, même si cela nécessite un peu de temps</li> <li>• Ne pas chercher à obtenir un grand nombre de résultats et de produits, mais se concentrer sur les priorités essentielles pour la période concernée</li> <li>• Ne pas surcharger le système de mesure de la performance avec un nombre excessif d'indicateurs</li> </ul>	<p><b>Montrer l'exemple</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que les plans, les rapports d'audit et l'évaluation de la performance pouvant être publiés le soient en temps opportun.</li> <li>• Préparer un modèle de proposition de budget, avec un raisonnement et des justifications clairs</li> <li>• Soumettre les états financiers de l'ISC à un audit indépendant (par exemple sous la forme d'un examen par les pairs)</li> <li>• Engager un dialogue constructif avec les principales parties prenantes sur des questions d'intérêt commun, par exemple la responsabilité ou la transparence de la gestion des fonds publics, les systèmes et pratiques comptables, la coordination des institutions et entités impliquées dans le contrôle et la surveillance financiers</li> <li>• Développer et promouvoir une culture de performance et d'intégrité au sein de l'ISC</li> </ul>
<p><b>Être inclusif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter les principales parties prenantes internes et externes pendant le processus de planification stratégique (tout en la gardant gérable)</li> <li>• Tenir compte des risques, des besoins et des développements émergents de l'environnement plus large de l'ISC et de la manière dont ils peuvent affecter la performance de l'ISC tout au long de la mise en œuvre</li> <li>• Rechercher les opinions et les commentaires des cadres intermédiaires sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et sur les raisons de ces résultats au cours de l'exercice de planification opérationnelle et des examens</li> <li>• Envisager d'intégrer une perspective de genre et d'égalité dans le plan stratégique, en particulier s'il s'agit de priorités stratégiques nationales</li> </ul>	<p><b>Engager les dirigeants de l'isc</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir le Chef de l'ISC informé de la planification et des progrès à toutes les étapes clés du processus d'évaluation du CMP d'ISC.</li> <li>• Impliquer le Chef de l'ISC et les dirigeants/l'équipe de la haute direction dans la recherche du point de vue et des attentes des parties prenantes externes à l'ISC.</li> <li>• Consulter et convenir de tout changement nécessaire dans les déclarations de vision, de mission et de valeur de l'ISC.</li> <li>• Si possible, le Chef de l'ISC doit diriger l'équipe du plan stratégique ou y participer, d'autres dirigeants de l'ISC devant être impliqués le cas échéant.</li> <li>• Demander au Chef de l'ISC un retour d'information et une confirmation sur le projet de cadre de résultats, sur l'établissement des priorités et sur le document de stratégie final.</li> <li>• Confirmer toute modification du processus et du format de planification opérationnelle avec le Chef de l'ISC.</li> <li>• Refléter les préférences du Chef de l'ISC et l'équipe de direction en ce qui concerne la fréquence des examens périodiques du plan opérationnel et le niveau de détail des plans.</li> </ul>
<p><b>Se concentrer sur les résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considérer le niveau des résultats, ces changements dans l'environnement proche de l'ISC que l'ISC estime pouvoir le mieux influencer à travers ses services et produits de base, comme la pierre angulaire du plan stratégique et de la performance de l'ISC</li> <li>• Identifier les produits de l'ISC, les produits de base d'une ISC tels que les audits ou les jugements, en termes de la manière dont ils facilitent au mieux les résultats envisagés</li> <li>• Dans le plan opérationnel, la prise de décision et l'établissement des priorités concernant les questions de mise en œuvre et l'affectation des ressources doivent toujours tenir compte de la manière dont les activités affectent la réalisation des produits et facilitent les changements au niveau des résultats</li> <li>• Rendre compte de la performance de l'ISC en termes de contribution aux résultats</li> </ul>	<p><b>Gérer le changement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas oublier que, quels que soient les changements de système et de processus nécessaires, les gens doivent être de la partie</li> <li>• Les dirigeants de l'ISC montrent l'exemple en donnant le ton au sommet</li> <li>• Mettre l'accent sur la fourniture d'informations au personnel, y compris des explications sur le processus de prise de décision et le raisonnement afin de s'assurer que le personnel comprend le raisonnement sous-jacent</li> <li>• Souligner que l'amélioration des performances, la responsabilité et la transparence vont de pair, et que l'objectif n'est pas de sanctionner les contre-performants mais de les aider à s'adapter aux changements</li> </ul>

## 2 Cadre de gestion stratégique de l'ISC

### 2.1 Les 12 principes de l'INTOSAI-P 12



### 3 Planifier le plan

#### 3.1 Modèle de plan de projet

**A** Contexte et objectif de l'exercice de planification stratégique

**C** Activités, étapes importantes, calendriers et responsabilités

**B** Durée suggérée du plan stratégique

**D** Implication des parties prenantes internes et externes

Activité	Etape importante	Responsabilité (diriger/soutenir)	Date limite
Planification de l'évaluation du CMP d'ISC	Termes de référence de l'évaluation du CMP d'ISC		
Phase de collecte et de préparation des documents	Chapitres du rapport du CMP d'ISC sur le contexte et preuves documentaires recueillies dans le cadre de l'évaluation		
Travail de terrain du CMP d'ISC	Feuilles de notation remplies concernant le Chapitre 4		
Projet de rapport du CMP d'ISC	Projets de Chapitres 1,2,3,4,5		
Projet d'évaluation qualitative du CMP d'ISC	Projet d'analyse de la performance des ISC		
Contrôle de la qualité et examen indépendant de l'évaluation du CMP d'ISC	Rapport du CMP d'ISC examiné de manière indépendante		
Identification des parties prenantes concernées	Registre des parties prenantes		
Cartographie des parties prenantes	Grille de pouvoirs-intérêts des parties prenantes		
Mener des consultations avec les parties prenantes	Attentes et attitudes des parties prenantes		
Analyse des parties prenantes	Aperçu des questions des parties prenantes		
Consolidation des perspectives internes et externes	Analyse des FFPM		
Identification des questions stratégiques	Liste des questions stratégiques prioritaires, contribution des dirigeants		
Définition du cadre de résultats de l'ISC	Cadre de résultats, y compris les résultats, les produits et les capacités, ainsi qu'une proposition de plan d'action visant à combler les lacunes		
Analyse de faisabilité et établissement des priorités	Affinement du cadre de résultats basé sur la prise en compte des ressources et des critères d'établissement des priorités		
Définition des risques et des hypothèses et mesures de performance du cadre de résultats	Éléments supplémentaires visant à assurer la robustesse et la validation du cadre de résultats		
Consultations internes sur le projet de cadre de résultats avec le personnel	Projet de cadre de résultats final soutenu par le personnel (ou les représentants) de l'ISC		
Approbation du cadre de résultats	Obtenir l'approbation finale du Chef de l'ISC		
Rédaction du plan stratégique	Version texte du plan stratégique		
Contrôle de qualité et édition du projet de document	Relecture de la stratégie de l'ISC ; Cohérence assurée		
Conception graphique, impression	Document du plan stratégique final dans un format visuellement attrayant (numérique et imprimé)		

## 4 Évaluation de la situation actuelle de l'ISC

### 4.1 Résultats de l'évaluation du CMP d'ISC, ISC de Norland

#### Contexte :

Le Norland est un pays en développement de la région équatoriale d'une superficie totale de 71 000 km<sup>2</sup> et d'une population de 10 millions d'habitants (selon le recensement de 2015). En 2015, le produit intérieur brut (PIB) et le revenu par habitant du pays s'élevaient respectivement à 14,2 milliards de dollars et à 700 dollars. La population du pays est majoritairement jeune, avec environ 42 % de moins de 15 ans, et rurale, avec environ 60 % vivant en dehors des villes.

Norland est une République constitutionnelle unitaire présidentielle avec un président directement élu et un pouvoir législatif unicaméral élu tous les quatre ans. Le secteur public du Norland est considéré comme souffrant d'une corruption endémique à tous les niveaux. En 2015, Transparency International l'a classé au 111<sup>e</sup> rang sur 168 dans l'indice de perception de la corruption. Les indicateurs de gouvernance indiquent que la corruption est un problème grave et que le pays perd chaque année environ 300 millions de dollars US à cause de la corruption.

Malgré cela, un montant croissant de fonds de donateurs est canalisé par le budget national. Les donateurs fournissent maintenant plus de 25 % du financement budgétaire, et tout cela est ciblé sur les priorités du plan d'action pour l'éradication de la pauvreté. Le soutien des donateurs a été bien coordonné. Le MdF est perçu comme étant très indépendant et pragmatique dans ses relations avec les donateurs. Il est perçu comme difficile de convaincre le gouvernement de certaines réformes de gouvernance.

La COVID-19 a eu de vastes répercussions sur l'économie et le secteur public de Norland. L'économie, et en particulier les exportations et le tourisme, ont connu des chutes spectaculaires. Le gouvernement a annoncé des réductions budgétaires pour 2021, tout en créant un fonds de dépenses d'urgence de 200 millions de dollars.

L'ISC de Norland (SAIN) est une ISC de type parlementaire qui fait rapport à la Commission du budget et des finances du Parlement. Le Chef actuel a été récemment nommé suite au départ à la retraite de son prédécesseur. Elle est la première femme dirigeante de l'histoire de l'ISC. Elle a une longue carrière dans le secteur public, notamment en tant que Ministre des finances et Vice-ministre de l'économie et des transports. Elle est une nouvelle venue à l'ISC et est diplômée en comptabilité et en finances. L'ISC comprend 290 auditeurs, un département de gestion et des services généraux de 70 personnes, ainsi que 50 agents de soutien. L'ISC a un bureau central dans la capitale et de petits bureaux dans chacune des sept provinces du pays, ayant environ 5 à 15 employés chacun.

L'ISC a été sévèrement touchée par la pandémie de COVID-19. Elle a dû fermer ses bureaux pendant trois mois entiers, et un grand nombre de ses employés ont été contaminés, dont certains sont décédés. Le système informatique de l'ISC ne permettant pas l'accès à distance à tous les dossiers, les auditeurs utilisent plutôt le système Dropbox. Il y a eu des retards dans la finalisation des audits financiers et de conformité et l'ISC a également dû détacher le personnel de sa pratique d'audit de performance pour soutenir le travail d'audit de conformité concernant les dépenses d'urgence. L'ISC emploie environ 45 % de personnel féminin qui a été touchée de manière disproportionnée par la nécessité de combiner travail et garde d'enfants pendant la longue période de confinement. Le personnel de l'ISC est de plus en plus frustré par les conditions de travail actuelles, d'autant plus que la pression exercée par la direction pour que tous les audits soient achevés à temps est très forte.

Une équipe d'évaluation externe a réalisé l'évaluation du CMP d'ISC. Cela a été fait peu de temps avant le début de la pandémie de COVID-19 et ne reflète donc pas ses implications en détail.

#### 1) Évaluation intégrée de la performance de l'ISC

*Les résultats détaillés de l'évaluation présentés au chapitre 4 de ce rapport montrent qu'il y a des possibilités d'amélioration dans tous les domaines concernant l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques du Norland (SAIN). Ces dernières années, le SAIN a pris une série d'initiatives visant à introduire des processus, des procédures,*



*des manuels et des méthodologies améliorés. Mais ceux-ci n'ont pas encore été pleinement adoptés et respectés de manière cohérente dans toute l'organisation. Cela signifie qu'il existe de réelles opportunités d'améliorations relativement rapides, notamment en ce qui concerne la planification des audits, l'assurance qualité et l'amélioration des communications avec les parties prenantes. Il est clairement nécessaire que la direction de SAIN donne suite à ces initiatives pour s'assurer qu'elles deviennent pleinement intégrées et durables.*

*En outre, si le projet de loi sur l'audit national est adopté, la SAIN jouira d'une plus grande liberté et d'un meilleur contrôle sur ses ressources. Par conséquent, la SAIN doit se préparer correctement aux changements majeurs que la nouvelle loi apportera. En l'absence de ces changements, la qualité et la ponctualité des rapports d'audit resteront variables, et les contributions de la SAIN à l'amélioration de la transparence, de la responsabilité et de la qualité de la gestion des finances publiques seront négligeables.*

### **Couverture des audits**

L'Institution supérieure de contrôle des finances publiques de Norland (SAIN) effectue de manière adéquate l'audit des entités qui relèvent de son mandat. L'ISC entreprend des audits financiers et des audits de conformité, comme le prévoit la loi sur l'audit national. Pour 2018, elle a audité 80 % de tous les états financiers soumis, et 70 % de l'ensemble des entités ont fait l'objet d'un audit de conformité. Le travail de la SAIN présente cependant certaines lacunes. Premièrement, ne rend pas encore compte publiquement des retards ou de la non-présentation des états financiers. Deuxièmement, la SAIN n'applique pas une approche de sélection fondée sur le risque pour les audits financiers et les audits de conformité. En conséquence, la SAIN ne peut pas démontrer que ses audits couvrent les questions les plus pertinentes, ce qui affecte négativement la qualité des rapports et peut constituer un risque de réputation si un scandale devait éclater dans l'une des entités contrôlées. En outre, l'équipe d'audit a constaté que les rapports sont remis dans des délais courts, en raison de l'approche actuelle.

La principale raison de l'absence d'une approche fondée sur le risque dans l'audit de conformité dépasse la sphère de contrôle de la SAIN. Le cadre juridique actuel exige que la SAIN couvre à 100 % l'audit de

conformité des comptes de crédits et des états financiers qu'elle reçoit des ministères et départements. Cette exigence, ainsi que les limites de la planification de l'audit, les compétences du personnel et les problèmes de communication avec les entités auditées, se traduisent par une faible couverture de l'audit financier et de conformité.

La SAIN a accordé une importance croissante à l'audit de performance ces dernières années, et de tels rapports constituent une partie importante du rapport annuel de l'ISC. Les rapports d'audit de performance sont encore peu nombreux en raison de la taille relativement réduite de la division d'audit de performance ; ils couvrent cependant divers sujets. Le manuel d'audit de performance fournit des conseils détaillés et pratiques sur la manière de déterminer les sujets potentiels pour les audits de performance. Néanmoins, il est possible d'améliorer le processus de sélection des audits de performance en évaluant les risques par rapport à l'optimisation des ressources dans tous les domaines de dépenses publiques et en consultant davantage les parties prenantes externes en vue de recueillir leur avis sur les risques.

### **Qualité des rapports et recommandations d'audit**

L'équipe d'évaluation a constaté des lacunes importantes dans la qualité des rapports d'audit financier et de conformité. Les audits financiers qui ont été évalués ne contenaient pas de conclusions et de recommandations appropriées. Dans certains cas, ces rapports d'audit n'ont pas non plus permis de replacer les constatations dans leur contexte. Les rapports d'audit de conformité ne comportaient que des observations. Les rapports ne donnaient aucune raison expliquant ces observations, et ne fournissaient pas non plus de recommandations visant à résoudre les raisons sous-jacentes à l'origine de ces observations. Les mêmes problèmes se posent chaque année dans un large éventail d'institutions, mais la SAIN n'analyse pas les raisons qui sous-tendent ces observations ré-émergentes.

La SAIN a mis à jour ses documents méthodologiques et d'orientation en matière d'audit financier et de conformité il y a deux ans (2016). Cependant, l'évaluation a montré que la mauvaise qualité des rapports finaux était principalement due à une application incohérente des normes et des manuels, à une mauvaise planification des missions d'audit, ainsi qu'à une application limitée des processus de contrôle de

la qualité par le personnel de la SAIN. Il n'existe pas de fonction d'assurance qualité fonctionnelle au sein de la SAIN. Cette situation était encore exacerbée par une approche dispersée de la formation et du développement professionnel et par l'absence de stratégie en matière de ressources humaines. Tous ces facteurs sont clairement sous le contrôle de la SAIN et pourraient être corrigés dans un délai raisonnable.

Bien que des plans d'audit individuels soient préparés, il n'existe pas de plan d'audit ou de plan opérationnel global qui garantirait que les ressources de la SAIN sont utilisées là où le besoin est le plus pressant. Un tel plan doit être fondé sur les risques et garantir que les domaines à haut risque identifiés reçoivent les ressources nécessaires pour entreprendre un niveau d'audit approprié. Cela est particulièrement important lorsque le nombre d'auditeurs employés est inférieur au chiffre approuvé, comme c'est actuellement le cas. En cas de scandale majeur, la SAIN serait vulnérable aux critiques, car elle ne procède pas à une évaluation globale des risques liés aux dépenses publiques permettant d'éclairer l'affectation des ressources d'audit.

Bien que les fonctionnaires aient les compétences et l'expérience nécessaires, l'absence d'une structure adéquate de formation professionnelle et de gestion fondée sur une analyse complète des besoins a également des répercussions sur la qualité des rapports d'audit et l'application cohérente des normes et des méthodes. La SAIN a récemment commencé à investir davantage dans la formation. Il s'agit d'une mesure importante, mais cette formation doit être fondée sur les besoins identifiés. En outre, afin de maximiser les avantages de la formation, et donc de garantir que les ressources ne sont pas gaspillées, les fonctionnaires doivent être autorisés à appliquer leurs nouvelles connaissances. Bien que les questions de risque et d'importance relative soient couvertes par les manuels de la SAIN, le bureau ne garantit pas que ceux-ci sont appliqués de manière cohérente et fiable. Les lacunes actuelles dans les processus de contrôle de la qualité et la formation le démontrent.

L'absence totale d'un processus d'assurance qualité fonctionnant correctement représente également un risque pour la SAIN, car il n'y a pas d'examen indépendant significatif de la qualité des audits. La

SAIN dispose d'une section centralisée d'assurance qualité, mais dans la pratique, son travail se limite à un contrôle de qualité étendu des projets de rapports d'audit avant leur soumission au Chef de la SAIN pour signature. L'absence d'un système efficace d'assurance qualité signifie également que la SAIN ne parvient pas à tirer profit d'une occasion précieuse d'identifier les faiblesses de la performance. Par la suite, la SAIN ne parvient pas à identifier les mesures correctives appropriées à travers la formation ou d'une meilleure orientation.

De même, la SAIN ne dispose pas d'un centre d'expertise en matière d'audit financier et de conformité doté d'agents et de formateurs expérimentés. Par conséquent, le personnel d'audit n'a pas accès à des conseils d'experts lorsqu'une assistance est nécessaire sur des questions plus complexes qui se posent de temps à autre. Parallèlement aux produits d'une fonction d'assurance qualité efficace, un centre d'expertise aiderait la SAIN à déterminer et à satisfaire les besoins de formation en analysant les demandes d'assistance et les faiblesses identifiées dans le cadre du processus d'assurance qualité.

La fonction d'audit de performance fonctionne généralement mieux. Elle a l'avantage d'être une fonction relativement petite et compacte. Il est donc plus facile pour cette unité de s'assurer qu'elle continue à respecter et à maintenir les normes de qualité. Étant une nouvelle unité, elle est dotée d'un personnel jeune et enthousiaste qui a reçu une formation appropriée par des consultants internationaux, à côté de stages prolongés dans une ISC pair. Toutefois, si la planification et la mise en œuvre des audits de performance sont de bonne qualité, la qualité des recommandations d'audit de performance, en particulier, doit être améliorée. En général, les recommandations sont formulées de manière générale sur des constatations très détaillées, plutôt que de chercher à résoudre des problèmes systémiques plus larges ou des faiblesses et des défauts organisationnels ou programmatiques. En outre, l'équipe a constaté qu'il était difficile d'évaluer l'efficacité potentielle de ces recommandations dans le cadre des changements qui pourraient intervenir au sein des entités auditées. La raison en est que la SAIN ne dispose pas d'un processus de suivi systématique des conclusions et recommandations qu'elle émet dans ses rapports d'audit de performance.

### Délai de soumission et de publication des audits

La SAIN réalise des performances impressionnantes en termes de soumission et de publication en temps opportun de tous les types de rapports d'audit, malgré l'obligation légale de préparer chaque rapport dans les trois langues officielles. Néanmoins, cette obligation se traduit par une quantité importante de ressources humaines et financières consacrées à ces traductions.

Le principal facteur qui permet une soumission et une publication en temps opportun est le nombre d'employés dont bénéficie la SAIN. Au cours des trois dernières années, le nombre d'employés a augmenté d'environ 40 %, principalement dans des postes d'auditeurs. Néanmoins, le cadre juridique actuel laisse les décisions relatives aux effectifs, au recrutement et à la promotion du personnel en grande partie à l'exécutif. La tendance à la hausse observée dans la dotation en personnel de la SAIN peut être attribuée à la fois à un effort accru de la part de l'ISC pour collaborer avec ses parties prenantes externes et sensibiliser à la nécessité de disposer de ressources humaines appropriées, ainsi qu'à la pression externe exercée sur l'exécutif par les partenaires de développement. Malheureusement, les augmentations de personnel n'ont pas été complétées par des allocations financières visant à assurer une expansion parallèle des locaux et de l'équipement de la SAIN. Les auditeurs travaillent souvent dans des conditions sous-optimales et dans des bureaux surchargés. À l'exception des auditeurs de performance, toutes les équipes d'audit partagent un ordinateur portable entre cinq personnes. Des problèmes ont également été constatés concernant les politiques de promotion ainsi que l'insuffisance des garanties contre les comportements non éthiques et notamment le harcèlement sexuel à l'encontre d'une proportion croissante de personnel d'audit féminin subalterne. Compte tenu de ces conditions de travail difficiles, les bons résultats obtenus par la SAIN en matière de soumission et de publication de rapports sont encore plus impressionnants.

### Suivi des résultats d'audit par l'ISC

Les pratiques de la SAIN en matière de suivi des résultats de ses audits varient considérablement. Dans le domaine de l'audit financier, il n'existe pas de procédure de suivi formelle permettant de s'assurer que les entités auditées répondent correctement aux observations de la SAIN

(les rapports ne comportent pas de recommandations). Toutefois, les auditeurs réexaminent généralement les constatations d'audit de l'année précédente au stade du plan d'audit et les réexaminent dans l'année en cours. L'entité est autorisée à expliquer ce qu'elle a fait ou n'a pas fait concernant les observations d'audit. Le cas échéant, le rapport d'audit au Parlement comprendra une référence aux constatations de l'année précédente et aux mesures prises ou non pour y remédier.

En revanche, la SAIN dispose d'un processus fonctionnel et systématique permettant de vérifier si l'entité auditée a tenu compte des constatations de conformité et des problèmes liés à de l'audit précédent. Toutefois, ce processus n'inclut pas une évaluation de l'adéquation des mesures correctives et semble souvent superficiel.

Enfin, le suivi par la SAIN des rapports d'audit de performance achevés se limite en pratique à la fourniture de conseils aux commissions parlementaires compétentes sur les réponses et les commentaires des entités auditées aux rapports de la SAIN avant toute réunion de la Commission chargée d'examiner ces rapports. Sinon, il n'y a pas de suivi structuré et systématique des audits de performance de la SAIN.

Les différences dans le suivi des résultats d'audit par la SAIN entre les types d'audit s'expliquent en partie par l'existence beaucoup plus longue d'une pratique d'audit de conformité par rapport à l'audit financier et de performance. En outre, il semble que les parlementaires s'intéressent davantage aux rapports d'audit de conformité qu'aux autres rapports. L'équipe a également constaté que les parlementaires sont plus familiers avec les audits de conformité.

### Implication des parties prenantes

L'évaluation a révélé que si la SAIN a réussi à établir une relation de travail avec la Commission du budget et de l'audit (BAC) du Parlement, cette relation n'était pas aussi étroite que souhaitée. La SAIN a réussi à plaider en faveur d'une augmentation significative des effectifs tant du BAC que de l'exécutif. Toutefois, il est possible d'améliorer les relations afin de garantir que le BAC puisse maximiser les avantages des rapports d'audit. De même, la SAIN doit mettre en place des mécanismes de suivi appropriés permettant de s'assurer que les recommandations du BAC sont correctement prises en compte et, le cas échéant, que

des mesures sont prises pour y remédier. La SAIN doit également chercher à collaborer plus efficacement avec les médias et la société civile si elle veut accroître son impact. Tout aussi important, la SAIN doit travailler plus étroitement avec l'exécutif afin de s'assurer que les ministères, les départements et les agences du gouvernement comprennent correctement les rapports produits par la SAIN et ce qui doit être fait pour rectifier les choses. La SAIN doit chercher à devenir « l'ami critique » pour s'assurer qu'elle travaille avec les responsables des dépenses publiques afin de maximiser les avantages pour les citoyens de Norland.

## ii) La Valeur et les avantages des Institutions supérieures de contrôle - Faire une différence dans la vie des citoyens

*Dans l'ensemble, la SAIN pourrait faire mieux pour démontrer les valeurs et les avantages de l'ISC simplement en collaborant de manière beaucoup plus proactive avec ses parties prenantes. L'équipe d'évaluation estime que l'organisation a été trop repliée sur elle-même et passive dans sa collaboration avec ses parties prenantes. Cependant, l'accord de se soumettre au processus d'évaluation actuel et d'en publier les résultats illustre une volonté de changement qu'il faut saluer.*

### Renforcer la responsabilité, la transparence et l'intégrité du gouvernement et des entités du secteur public

L'impact du travail de la SAIN dépend de la qualité et de la crédibilité des rapports d'audit, et de l'efficacité avec laquelle celle-ci collabore avec les entités soumises à l'audit, le Parlement et les autres institutions qui utilisent ses rapports. L'environnement plus large des finances publiques dans lequel l'organisation opère - et la question de savoir si cet environnement est propice à une « culture de responsabilité » - contribue également de manière significative à la qualité et à l'impact des rapports d'audit dans la pratique. Cet environnement plus large comprend en outre le cadre juridique dans lequel l'ISC opère et une évaluation de la mesure dans laquelle la SAIN respecte les principes de base du contrôle du secteur public tels que définis par l'INTOSAI.

Actuellement, la SAIN ne tente pas de mesurer l'impact de l'ISC sur la responsabilité, la transparence et l'intégrité du gouvernement et des

entités du secteur public. Il est donc difficile pour la SAIN de savoir si elle contribue à renforcer la transparence et la responsabilité des entités du secteur public. L'équipe d'évaluation conclut que le fait que la SAIN existe et soit active aura en soi un certain impact, mais il est probable que cet impact sera limité.

Un événement récent, le « Scandale des obligations », montre comment le travail du SAIN a contribué à améliorer la transparence et la responsabilité. Ce scandale a attiré l'attention du public et des parlementaires - étayé par un rapport de la SAIN au Comité des entreprises d'État sur la question. Le rapport et les événements qui ont suivi ont donné lieu à des débats parlementaires et à la création par le président d'une commission spéciale chargée de recueillir et d'examiner des preuves supplémentaires pour poursuivre en justice les personnes impliquées.

La décision de publier le rapport du CMP d'ISC, ainsi que les efforts remarquables de traduction et de publication des rapports d'audit, associés à un compte Twitter nouvellement créé, sont autant de signaux positifs vers plus de transparence dans le secteur public. En revanche, l'absence de commentaires sur les retards et la non-présentation des états financiers dans les rapports d'audit n'est pas propice à cet objectif.

### Démontrer une pertinence continue aux citoyens, au Parlement et aux autres parties prenantes

Les ISC font preuve d'une pertinence constante en répondant de manière appropriée aux défis des citoyens - femmes et hommes, aux attentes des différentes parties prenantes, ainsi qu'aux risques émergents et aux environnements changeants dans lesquels les audits sont réalisés. La SAIN semble avoir de réelles possibilités d'accroître son impact en collaborant plus activement avec les parties prenantes et en renforçant la qualité des audits. En retour, de telles mesures pourraient faire de la SAIN une organisation plus crédible aux yeux des parties prenantes. Encourager un plus grand intérêt du public et des médias pour son rapport aurait l'avantage de mettre en évidence les faiblesses en matière de transparence et de gouvernance, ce qui créerait une pression pour une amélioration de la gestion des fonds publics de la part de l'exécutif. De même, une collaboration plus active

avec le Parlement stimulerait l'intérêt pour la manière dont les fonds publics sont utilisés. Toutefois, en apportant un soutien plus important au Parlement, la SAIN encouragerait les parlementaires à demander aux fonctionnaires de rendre compte de leur prestation de services publics et de l'utilisation des fonds publics.

La SAIN ne cherche pas activement à obtenir un retour d'information sur ses performances de la part de ses parties prenantes. De plus, elle ne collabore pas activement avec ses parties prenantes lorsqu'elle détermine la meilleure façon d'utiliser ses ressources. En outre, l'absence d'une stratégie de communication formellement approuvée et mise en œuvre démontre qu'il est possible d'améliorer la réponse appropriée aux attentes et aux défis des différentes parties prenantes.

### **Être une organisation modèle en montrant l'exemple**

L'équipe d'évaluation comprend que la SAIN prévoit de publier ce rapport, donnant ainsi un exemple positif de transparence et démontrant la volonté de la SAIN de s'ouvrir à un examen externe. Toutefois, il y a plusieurs domaines dans lesquels la SAIN doit s'améliorer si elle veut être considérée comme un exemple pour les autres et démontrer clairement qu'elle remplit ses fonctions de manière efficace et efficiente. Il s'agit notamment de l'amélioration de la communication avec les parties prenantes, de l'amélioration des processus de planification stratégique et annuelle, de la mise en œuvre effective du code de déontologie, de la finalisation et de la mise à jour des manuels d'audit, de l'amélioration et de la pleine efficacité des processus de contrôle et d'assurance qualité, de l'amélioration des possibilités de formation et de la poursuite du développement et de la mise en œuvre de méthodes d'audit fondées sur les risques.

### **iii) Analyse des efforts de renforcement des capacités de la SAIN et perspectives d'amélioration future**

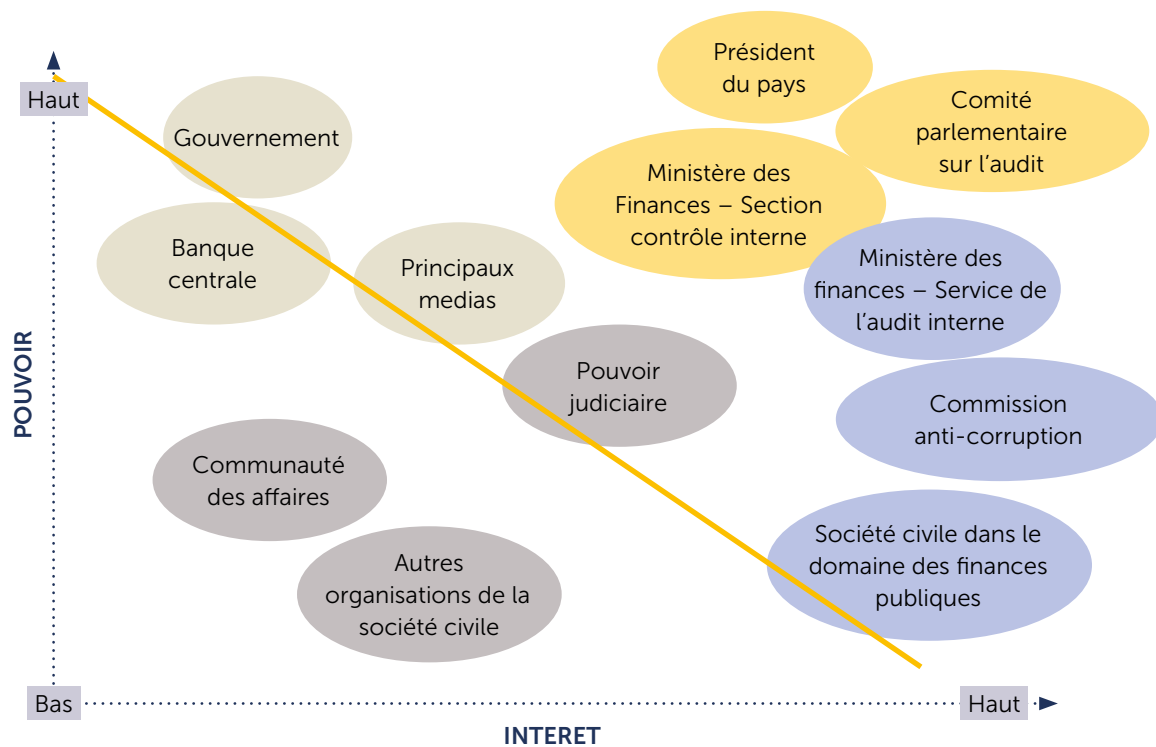
Les projets de renforcement des capacités passés et présents ont résulté d'un besoin reconnu pour la SAIN d'améliorer sa capacité technique dans les domaines d'audit essentiels. Notre évaluation indique que les manuels d'audit préparés avec le soutien de ces projets sont utilisés et que les audits de la SAIN sont globalement conformes aux exigences des ISSAI. Toutefois, des améliorations sont encore possi-

bles, notamment en ce qui concerne la cohérence de l'application et une meilleure prise en compte du risque et de l'importance relative. Il est également évident que les efforts déployés pour mettre en place «TeamMate» ont été couronnés de succès. Toutefois, la pénurie d'ordinateurs portables et la formation limitée du personnel ont freiné l'application universelle du logiciel.

La Banque mondiale et l'UE ont indiqué qu'elles étaient disposées à soutenir un projet visant à renforcer les capacités de la SAIN conformément au mandat et aux responsabilités envisagés découlant de la nouvelle loi sur l'audit national, une fois qu'elle aura été adoptée. Afin de maximiser le succès des opportunités de développement des capacités présentées par cette proposition de projet, il sera essentiel que la SAIN utilise les résultats de cette évaluation pour préparer un plan de développement stratégique complet et réaliste avec des résultats clairs, des produits et des indicateurs mesurables. Le plan doit faire la différence entre les produits et les tâches qui seront nécessaires à la suite des réformes juridiques prévues et ceux qui se situent à un niveau plus technique, qui peuvent être abordés indépendamment de la mise en œuvre des réformes proposées.

Supposons que le Projet de loi soit promulgué et qu'une nouvelle SAIN totalement indépendante soit créée. Dans ce cas, la nouvelle organisation devra procéder à plusieurs révisions majeures afin de s'assurer qu'elle est adaptée à ses objectifs et capable de remplir l'ensemble de ses devoirs et responsabilités. Ces révisions devront notamment porter sur les points suivants : une organisation et une structure de personnel optimales pour la nouvelle organisation ; les compétences requises à chaque niveau de la hiérarchie ; et fournir une analyse des besoins de formation et un programme de formation ultérieur pour faire en sorte que le personnel d'audit professionnel ait la possibilité d'acquérir les compétences nécessaires pour s'acquitter de l'ensemble de ses responsabilités. Au cours de ce processus, la SAIN devra également déterminer le niveau de ressources qu'elle souhaite consacrer aux différents types d'audit, tels que l'audit de performance.

## 4.2 Exemple de grille de pouvoir et d'intérêt avec un point limite : ISC de Norland





### 4.3 Exemple de guides d'entretien et de questions

Les entretiens avec les parties prenantes sont un moyen utile de recueillir des informations sur leurs attentes. Afin d'obtenir un résumé de qualité des entretiens, il est conseillé de faire participer au moins deux personnes de l'ISC à l'entretien. Si d'autres options sont choisies, telles que les groupes de discussion, plusieurs des questions ci-dessous peuvent vous aider mais devront être adaptées au contexte du groupe de discussion. En outre, si l'ISC décide de faire un bref questionnaire ou une enquête, les questions ci-dessous peuvent servir de point de départ à l'élaboration de ces outils de collecte de données. Cependant, elles devront ensuite être développées pour correspondre au type de questions qui conviennent à un questionnaire ou à une enquête (voir un exemple de questions qui conviennent pour un questionnaire).

#### Exemple de guide d'entretien permettant de recueillir les points de vue et les attentes des parties prenantes

Le guide suivant n'est fourni qu'à titre d'exemple et devra être adapté à l'environnement institutionnel de l'ISC et aux parties prenantes à interroger. Certaines questions sont susceptibles de s'appliquer à plus d'une partie prenante, et il peut donc être pertinent de les identifier en premier lieu, avant d'évaluer leur applicabilité à d'autres parties prenantes.

Certaines de ces questions peuvent également être utilisées dans un groupe de discussion.

#### Exemple de questions destinées à toutes les parties prenantes

La liste de questions ci-dessous n'est pas exhaustive et se veut principalement une liste suggestive de questions qui peuvent vous aider dans les entretiens. Les questions peuvent également être utilisées dans des groupes de discussion ou d'autres types d'interaction avec les parties prenantes, par exemple, comme point de départ pour élaborer des questions destinées à un questionnaire ou à une brève enquête.

Question principale	Sous-questions	Questions possibles de suivi
Dans quelle mesure connaissez-vous l'ISC ?	De quelles manières avez-vous acquis une connaissance de l'ISC en général ? (par exemple à travers le travail, les médias, les organisations de la société civile, les débats parlementaires)	
Selon vous, quel est l'objectif d'une ISC ?	Sur quelle base/connaissance avez-vous acquis cette compréhension de l'objectif de l'ISC ?	Par exemple, recherchez des sources d'information : Médias, débats au Parlement, communication de l'ISC au public, collaboration avec l'ISC (par exemple en tant qu'entité audité).
Quel est/sont le (s) rôle (s) principal (aux) de l'ISC ?	En quoi le rôle de l'ISC correspond-il à vos attentes quant au rôle que l'ISC doit jouer ?	
Selon vous, quelles sont les principales tâches de l'ISC ?	De quelle manière les tâches de l'ISC ont-elles une influence sur votre travail ?	
Avez-vous collaboré avec l'ISC d'une manière ou d'une autre ?	Quel(s) type(s) de collaboration avez-vous eu avec l'ISC ?	Par exemple, communication sur des rapports d'audit spécifiques,
Quel est votre intérêt pour l'ISC, le cas échéant ?	Dans quels domaines avez-vous un intérêt particulier pour le rôle et le travail de l'ISC ?	De quelle manière avez-vous, le cas échéant, fait part de votre intérêt à l'ISC ?
Selon vous, quelle est la contribution de l'ISC à votre travail ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si une contribution est identifiée : De quelle manière l'ISC a-t-elle contribué à votre travail ?</li> <li>• Si aucune contribution n'est identifiée : quelles sont les raisons pour lesquelles l'ISC n'a pas contribué à votre travail ?</li> </ul>	<p>Pouvez-vous préciser certains domaines de contribution ?</p> <p>De quelle manière la contribution a-t-elle entraîné des changements ? (par exemple, dans les pratiques de gestion)</p>
Selon vous, quelle est la contribution de l'ISC à la société (ou, plus précisément, à la performance du secteur public) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si une contribution est identifiée : De quelle manière l'ISC a-t-elle contribué à la société (ou à la performance du secteur public) ?</li> <li>• Si aucune contribution n'est identifiée : Quelles sont les raisons pour lesquelles l'ISC n'a pas apporté de contribution à la société en tant que telle ?</li> </ul>	<p>Pouvez-vous préciser certains domaines de contribution ?</p> <p>De quelle manière la contribution a-t-elle entraîné des changements ? (par exemple, dans les pratiques de gestion)</p>



## Exemple de questions spécifiques destinées aux principaux groupes de parties prenantes

Veuillez noter que la liste des questions n'est pas exhaustive - elle ne fournit qu'un exemple de ce qui pourrait être des questions pertinentes à poser. Les questions doivent être adaptées à la demande particulière d'information de l'ISC et à d'autres questions connexes.

Parties prenantes	Thème/question principal(e)	Sous-questions	Questions possibles de suivi
Commission du budget/ de l'audit/des finances au Parlement	Si un membre de la Commission propose que l'ISC vérifie un sujet, la Commission s'attendrait-elle à ce que l'ISC le fasse ?	Y a-t-il eu des cas de demandes de ce type ?	Si oui, dans quelle mesure le travail de l'ISC a-t-il répondu à vos attentes ? Dans la négative, quelles seraient les attentes de la Commission si de telles demandes devaient être formulées à l'avenir ?
	Dans quelle mesure la Commission juge-t-elle les rapports d'audit pertinents ?	Dans quelle mesure les rapports sur les questions ont-ils une grande valeur sociétale ? Dans quelle mesure les rapports abordent-ils des questions d'actualité ? Dans quelle mesure les rapports répondent-ils aux risques changeants et émergents ?	Quels sont les domaines considérés comme très importants pour le bureau, qui n'ont pas été couverts par les audits ?
	Quel est l'impact / le résultat du travail de l'ISC dans l'amélioration de la performance du secteur public ?	Dans quelle mesure les travaux de l'ISC ont-ils permis d'améliorer la performance du secteur public ?	Quels sont les exemples de telles améliorations/résultats ? Quelles sont les lacunes dans le travail de l'ISC en matière d'amélioration de la performance du secteur public ?
Unité auditée	Dans quelle mesure les rapports de l'ISC ont-ils contribué à améliorer la performance de votre entité/au sein du gouvernement/des organisations du secteur public dans le pays en général ?	Comment trouvez-vous les recommandations que votre entité a reçues dans les rapports d'audit ?	Dans quelle mesure les recommandations ont-elles été pertinentes, au bon niveau, ou ont-elles ciblé des domaines clés d'amélioration pour votre entité ? Quelles sont vos attentes à l'égard des rapports d'audit de l'ISC (par exemple, contenu, pertinence, recommandations) ?
	Dans quelle mesure les constatations de l'audit sont-elles bien communiquées au public ?	Quelles sont les constatations que vous avez trouvées particulièrement pertinentes ?	Pourquoi ces constatations étaient-elles pertinentes ?
	Dans quelle mesure les rapports offrent-ils une grande valeur ?	Dans quelle mesure pensez-vous que les audits ont couvert des sujets sociétaux pertinents et ont permis de répondre à des risques nouveaux et changeants ?	Pourriez-vous donner des exemples de rapports qui ont couvert ces sujets et ces risques ? Quelles sont les lacunes en matière de couverture ?
	Dans quelle mesure pensez-vous que les rapports communiquent de manière transparente la manière dont l'ISC est parvenue à ses constatations ?	Selon vous, quelles sont les lacunes potentielles en termes de communication transparente ?	
	Comment avez-vous vécu le dialogue pendant le processus d'audit ?	Quels domaines d'amélioration voyez-vous dans ce dialogue ?	

Parties prenantes	Thème/question principal(e)	Sous-questions	Questions possibles de suivi
Unité auditée	Le processus a-t-il été transparent en ce qui concerne la communication par l'ISC de ses objectifs d'audit ? Cela vous a-t-il permis de vérifier les informations recueillies auprès de vous ?	Si non/partiellement non, quels sont les domaines qui, selon vous, devraient être améliorés ?	
Médias	Dans quelle mesure l'ISC communique-t-elle avec les médias sur les résultats de l'audit ?	Dans quelle mesure la communication est-elle claire et efficace, par exemple dans un langage convivial, en communiquant les principales constatations et recommandations de l'audit ?	Quels sont les domaines à améliorer concernant la communication des résultats des audits aux médias ?
	Dans quelle mesure suivez-vous les travaux de l'ISC ?	Quels domaines vous intéressent particulièrement ?	
Ministère des finances (MdF)	Dans quelle mesure le MdF considère-t-il l'ISC comme pertinente pour relever les défis liés aux pratiques de gestion des finances publiques ?	Quelle est la portée du travail de l'ISC visant à remédier aux faiblesses des pratiques de gestion des finances publiques ?	À votre avis, l'ISC a-t-elle abordé les faiblesses les plus importantes de son travail ?
	Dans quelle mesure le MdF considère-t-il les rapports d'audit de l'ISC comme pertinents ?	Qu'est-ce qui rend certains rapports d'audit pertinents ? Qu'est-ce qui rend certains rapports d'audit moins pertinents/non pertinents ?	
	Dans quelle mesure le MdF considère-t-il les rapports d'audit de l'ISC comme opportuns ?	Qu'est-ce qui rend certains rapports d'audit pertinents ? Qu'est-ce qui rend certains rapports d'audit moins pertinents/non pertinents ?	
	Quel rôle le MdF attend-il de l'ISC dans l'amélioration des pratiques de gestion des finances publiques ?	Quels sont les domaines les plus critiques en termes de mission des ISC ?	
	Qu'est-ce que le MdF attend de l'ISC lors des futurs audits ?	Quels sont les sujets d'audit les plus critiques que le MdF devra aborder lors de futurs audits ?	
Parties prenantes internes	Connaissez-vous la vision et la mission de l'ISC ? Vous identifiez-vous à celles-ci ?	Qu'est-ce qui, selon vous, empêche et favorise la réalisation de la vision et de la mission de l'ISC ?	
	De quelle manière pensez-vous que l'ISC dans son ensemble fait une différence pour le secteur public ?	Si vous pouviez nommer les trois contributions les plus importantes que l'ISC doit apporter à la gestion du secteur public, quelles seraient-elles ?	Pensez-vous que l'ISC est actuellement en mesure d'apporter de telles contributions ? Si oui, comment ? Si c'est le cas, de quelle façon ? Si non, pour quelle raison ?
	De quelle manière pensez-vous que votre travail contribue à la réalisation de la vision et de la mission de l'ISC et à l'amélioration du secteur public ?	Que faudrait-il pour renforcer votre contribution ?	Pouvez-vous citer les trois principaux défis de votre travail ?
	Lequel des types d'audit de l'ISC considérez-vous comme le plus pertinent ?	Pouvez-vous commenter l'équilibre entre les différentes disciplines d'audit ?	Selon vous, quelle devrait être une priorité pour l'ISC à l'avenir ?

### 4.3 Analyse des parties prenantes de l'ISC de Norland

Parties prenantes	Pouvoir /Intérêt	Attentes	Points de vue actuels
Entités auditées	Élevé/faible	L'ISC doit soutenir une GFP plus forte De meilleurs rapports d'audit avec des recommandations plus pertinentes Plus de communication au cours du processus d'audit, y compris sur les critères d'audit utilisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les audits ne sont pas pertinents, mal rédigés, recommandations difficiles à suivre</li> <li>Comme les audits de performance, mais en nombre limité</li> <li>Les rapports d'audit interne sont bien meilleurs et utiles, et aussi plus conviviaux</li> </ul>
Organisations de la société civile	Faible/ faible	L'ISC doit jouer un rôle dans le renforcement de la gestion financière et de la responsabilité dans le pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ISC pourrait devenir une meilleure source d'information pour les OSC, actuellement peu connues</li> <li>Rapports d'audit difficiles à lire et à comprendre par les journalistes</li> </ul>
Grand public	Faible/élevé	Contrôle plus indépendant du gouvernement et moins de corruption en Norland	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ISC n'est pas indépendante mais agit plutôt en soutien au parti au pouvoir</li> </ul>
Commission du budget et de l'audit au Parlement	Élevé/élevé	Des informations pertinentes et un soutien ciblé pour assurer le suivi des audits De meilleurs rapports d'audit avec des recommandations plus pertinentes Fournir des points de vue et suggérer des solutions aux faiblesses évidentes de la GFP telles que les l'information financière Plus d'audits de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ISC ne dispose pas d'une capacité institutionnelle suffisante (cadre juridique) permettant de remplir ses fonctions</li> <li>L'ISC ne répond pas suffisamment aux demandes pour auditer des questions spécifiques</li> </ul>
Ministère des finances	Élevé/élevé	L'ISC doit se concentrer sur les questions d'information financière Les audits de performance ne couvrent pas les sujets essentiels L'ISC a un rôle à jouer dans le soutien de la nouvelle stratégie de GFP ; cela est également important pour les donateurs qui fournissent un soutien budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ISC ne collabore pas directement avec le Ministère des finances</li> <li>Le problème n'est pas la couverture mais la qualité des audits</li> </ul> <p>L'ISC elle-même semble moins intéressée par le suivi et la mise en œuvre des recommandations d'audit</p>
Personnel de l'ISC - dirigeants direction	Élevé / élevé	L'ISC doit veiller à ce que les entités qui dépensent soient tenues de rendre des comptes L'ISC doit promouvoir et montrer l'exemple à travers une culture de transparence et de performance Les audits de performance doivent être renforcés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe de nombreux systèmes et processus obsolètes au sein de l'ISC, en particulier en ce qui concerne l'audit financier et de conformité, mais il est essentiel de maintenir une bonne couverture et de respecter les délais</li> <li>Résistance interne au changement chez le personnel plus âgé</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ISC doit contribuer à une GFP meilleure et plus responsable conduisant à moins de corruption</li> <li>L'ISC doit faire preuve d'une bonne gouvernance et d'un comportement éthique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a un décalage entre la situation actuelle des ressources, les attentes de la direction et la charge de travail</li> <li>La culture n'est pas propice aux promotions fondées sur le mérite, mais uniquement sur l'expérience</li> <li>Bien que le Chef de l'ISC soit une femme, il y a un grand déséquilibre entre les sexes aux postes d'auditeurs seniors et au-delà</li> </ul>

## 5 Enoncer la vision, la mission et les valeurs

### 5.1 Vision, mission et valeurs étape par étape

#### Étape 1 : Créer une déclaration de vision

L'élaboration d'une déclaration de vision est un processus créatif sans règles strictes et rapides. Elaborez une déclaration simple qui répond à une ou plusieurs des questions suivantes :

- Que doit représenter l'ISC ?
- Comment l'ISC définirait-elle son succès ?
- Quel seront les succès de l'ISC ?
- Comment l'ISC aura-t-elle un impact positif sur sa société ?
- Qu'est-ce que l'ISC et ses parties prenantes apprécieront le plus dans l'organisation ?

#### Étape 2 : Créer une déclaration de mission

En guise de préparation, vous pouvez répondre aux questions suivantes :

- Quel est le problème principal que notre ISC a pour mission de résoudre ?  
Cela peut impliquer des sous-questions telles que Quel besoin ou quelle opportunité notre ISC existe-t-elle pour résoudre ? Qui est affecté par le problème ? Comment sont-ils affectés ? Si nous réussissions, quel impact aurions-nous sur ce problème ?
- Quelles sont les hypothèses sur lesquelles notre ISC travaille ?
- Quel est l'objectif de notre ISC ?  
Le but doit décrire la raison d'être d'une ISC plutôt que ses activités. Concentrez-vous sur le résultat final de l'ISC, et non sur la méthode utilisée pour atteindre ce résultat.
- Quelles sont les méthodes utilisées par notre ISC pour atteindre son objectif ? Quelle est l'activité ou le service principal de l'ISC ?

Combinez la phrase Objectif et la description des principaux services et activités dans une déclaration de mission du modèle : *Faire A pour réaliser B.*

#### Étape 3 : Déterminer vos valeurs d'ISC

Tout d'abord, clarifiez le système de croyances de votre organisation : Quelles sont les valeurs, croyances et principes directeurs qui orientent l'interaction de votre direction et de votre personnel entre eux et avec les parties prenantes externes ?

Ensuite, définissez l'impact pratique de ces valeurs pour chaque valeur que vous avez définie : Quels sont les comportements que tous devraient adopter dans la pratique quotidienne afin de soutenir ces valeurs, croyances et principes directeurs ?

## 5.2 Vision, mission et valeurs de l'ISC de Norland

Sur la base des résultats de l'évaluation du CMP d'ISC et de l'analyse des parties prenantes, l'ISC de Norland a évalué sa vision, sa mission et ses valeurs actuelles afin de confirmer leur pertinence et leur validité.

Elle a constaté que tant sa vision que ses déclarations de valeurs nécessitaient une certaine mise à jour. La déclaration de mission a été jugée appropriée. Le processus d'ajustement a été organisé comme suit :

- L'équipe de Planification stratégique a préparé trois versions des déclarations de vision et de valeurs qui ont été présentées au Chef de la SAIN et à son équipe de direction, qui ont fourni un retour d'information et indiqué leurs préférences.
- Les versions ont ensuite été également présentées à un groupe de membres du personnel de l'ISC, composé de représentants de chaque département et domaine fonctionnel. Le point focal de l'ISC en matière de genre était également présent. La réunion a été organisée sous la forme d'une session de réflexion d'une demi-journée. Les constatations de l'évaluation du CMP d'ISC et l'analyse des parties prenantes ont également été présentées au groupe.
- Le groupe a travaillé sur l'affinement des déclarations et la sélection des valeurs, avant de faire une proposition finale à l'équipe de PS et à la direction de la SAIN.
- Cette proposition a ensuite été adoptée par le Chef de la SAIN et communiquée à l'ensemble du personnel.

Déclaration actuelle	Evaluation/Questions	Nouvelle déclaration
<b>Vision : Contrôler toutes les dépenses publiques de Norland et assurer la responsabilité et la transparence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne fait pas clairement la différence que l'ISC veut rendre intemporelle mais pas inspirante</li> <li>• Partiellement inexacte car l'ISC vérifie également les recettes</li> </ul>	Favoriser l'efficacité, la responsabilité et la transparence dans l'utilisation des ressources publiques de Norland en vue d'améliorer la vie de ses citoyens
<b>Mission : Auditer et faire rapport au Parlement sur la gestion et l'utilisation correctes et responsables des ressources publiques afin d'améliorer la responsabilité publique et de contribuer à renforcer la gouvernance financière du service public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liée au mandat de l'ISC</li> <li>• Décrit clairement ce que fait l'ISC et à qui elle sert</li> <li>• S'aligne bien avec le nouvel énoncé de vision, en fournissant plus de détails</li> </ul>	Conserver la même
<b>Valeurs : Efficacité, performance, équité, professionnalisme, respect, objectivité, fiabilité, motivation, orientation vers le service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les valeurs se chevauchent parfois</li> <li>• Ne peuvent pas être catégorisées comme individuelles, relationnelles, organisationnelles ou sociétales</li> <li>• Certaines sont difficiles à comprendre, tandis que d'autres doivent être davantage mises en valeur</li> <li>• Ne reflètent pas la façon dont les employés veulent voir la culture de l'ISC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs individuelles : Intégrité, comportement éthique et professionnel</li> <li>• Valeurs relationnelles : Respect mutuel et responsabilité</li> <li>• Valeurs organisationnelles : Efficacité, transparence et orientation vers la performance</li> <li>• Valeurs sociétales : équité et durabilité</li> </ul>

## 6 Identifier les enjeux stratégiques

### 6.1 Analyse des FFPM de l'ISC de Norland

#### FORCES

- Mandat d'audit étendu couvrant les trois types d'audit
- L'ISC produit un nombre élevé de rapports d'audit malgré les difficultés liées aux ressources
- La qualité des audits de performance est satisfaisante
- Accès à l'information assuré dans la pratique
- Bonne couverture des audits financiers
- Soumission et publication dans les délais

#### FAIBLESSES

- Pas de planification globale
- Faiblesse du cadre juridique (indépendance, mandat)
- Pas d'assurance qualité
- Pas d'audit basé sur les risques
- Faible collaboration avec la Commission du budget et de l'audit
- Pas de mécanisme de suivi dans l'ISC
- Pas de stratégie de communication avec les parties prenantes
- Structure organisationnelle obsolète

#### OPPORTUNITÉS

- Nouveau projet de loi sur l'audit national (*CMP d'ISC*)
- Commission du budget et de l'audit au Parlement intéressé par le renforcement du rôle de l'ISC et par un plus grand nombre d'audits de performance (*analyse des parties prenantes*)
- Une large attention portée au rôle de l'ISC dans le « Scandale lié aux obligations » (*CMP d'ISC*)
- Une exigence plus forte des citoyens concernant la responsabilité concernant les dépenses d'urgence liées à la COVID-19 (*Analyse des parties prenantes*)
- Nouvelle stratégie de GFP soulignant le rôle de l'ISC et visant à remédier aux faiblesses des marchés publics et de la comptabilité qui ont été mises en évidence dans une récente évaluation du PEFA (*Contexte national*)
- Les parlementaires attendent de l'ISC une contribution au rôle de contrôle de l'exécutif (*Analyse des parties prenantes*)
- Partenaires de développement désireux de soutenir l'ISC (*CMP d'ISC*)

#### MENACES

- Retards dans les états financiers (*CMP d'ISC*)
- La faiblesse du système éducatif (*Contexte national*)
- Peu d'appréciation du travail de l'ISC du côté des entités auditées et peu de mise en œuvre des recommandations (*Analyse des parties prenantes*)
- ISC peu connue de la société civile (*Analyse des parties prenantes*)
- Les reportages des médias sur les questions de GFP sont limités (*Contexte national*)
- Gestion financière dans le pays perçue comme faible par les OSC (*Analyse des parties prenantes*)
- Forte limitation de l'efficacité et difficultés à effectuer des audits financiers pendant la pandémie et le confinement (*Contexte national*)
- Les citoyens considèrent l'ISC comme proche du parti au pouvoir (*Analyse des parties prenantes*)

## 6.2 Questions stratégiques de l'ISC de Norland

### Constatations concernant les FFPM :

- Les citoyens considèrent l'ISC comme proche du parti au pouvoir (*Menace*)
- Peu d'appréciation du travail de l'ISC du côté de l'exécutif et peu de mise en œuvre des recommandations (*Menace*)
- Pas d'assurance qualité (*Faiblesse*)
- Les parlementaires attendent de l'ISC une contribution au rôle de contrôle de l'exécutif (*Opportunité*)

**Question stratégique :** « *Comment pouvons-nous être considérés comme une institution fiable et indépendante, alors que la mise en œuvre des recommandations d'audit est à la traîne ?* »

### Constatations des FFPM :

- Pas d'audit basé sur les risques (*Faiblesse*)
- Pas de mécanisme de suivi au sein de l'ISC (*Faiblesse*)
- L'ISC produit un nombre élevé de rapports d'audit malgré les difficultés liées aux ressources (*Force*)
- Commission du budget et de l'audit intéressé par le renforcement du rôle de l'ISC et par l'augmentation du nombre d'audits de performance (*Opportunité*)
- Gestion financière dans le pays perçue comme faible par les OSC (*Menace*)
- Une demande plus forte des citoyens concernant la responsabilité des dépenses d'urgence liées au COVID-19 (*Analyse des parties prenantes*)

**Question stratégique :** « *Comment pouvons-nous contribuer à un système de gestion financière plus efficace et à une intervention d'urgence contre la COVID-19 lorsque nos propres systèmes ne permettent pas de hiérarchiser efficacement les ressources ?* »



## 7 Rédaction du Cadre de résultats de la stratégie de l'ISC

### 7.1 Projet de cadre de résultats de l'ISC de Norland

CAPACITÉS	PRODUITS	RÉSULTAT	IMPACT
Stratégie de communication	Consultations régulières avec les principales parties prenantes	Crédibilité accrue de l'ISC et de son travail auprès des principales parties prenantes (Commission du budget et de l'audit, Ministère des Finances, ministères audités)	Une gestion plus fiable, plus responsable et plus efficace des ressources publiques de Norland en vue d'améliorer durablement la qualité de vie des Norlandiens
Amélioration de la procédure de sélection des risques Personnel qualifié en matière de méthodologie d'audit de conformité et de réglementation des marchés publics Méthodologie spécifique sur l'audit de conformité parallèle Un mécanisme de suivi des réglementations gouvernementales applicables	Amélioration de la couverture et de la qualité des rapports d'audit de conformité sur des sujets choisis en fonction du risque et de la pertinence		
Manuel d'audit de performance mis à jour Personnel formé à la méthodologie d'audit de performance Expertise en matière de gestion des catastrophes et de préparation aux crises	Rapports et recommandations d'audit de performance pertinents		
Plan de suivi Mécanisme d'établissement de rapports Personnel compétent en matière de suivi et d'établissement de rapports Amélioration des processus relatifs au comportement éthique et à la prise en compte de la dimension de genre	Établissement de rapports publics réguliers sur la gouvernance et la performance de l'ISC	Une gestion et des rapports financiers plus fiables et responsables, y compris les fonds d'urgence dans le contexte de la COVID-19	A more reliable, responsible effective and accountable management of Norland's public resources towards sustainably improving the quality of life of Norlandians
Mécanisme d'assurance qualité Mécanismes de contrôle de qualité appliqués de manière cohérente Une connaissance cohérente des normes et des manuels chez les auditeurs financiers	Opinions précises et opportunes sur les audits financiers		
Mécanisme de suivi approprié des recommandations d'audit financier	Renforcement du suivi et de l'établissement des rapports sur la mise en œuvre des recommandations d'audit financier		
Mécanismes de suivi intégrés de la non-présentation d'états financiers	Établissement de rapports sur la non-présentation des états financiers		

## 7.2 Exigences essentielles du plan stratégique en matière de qualité

1. Durée : au moins 3 ans, de préférence 5
2. Est basé sur le rapport CMP d'ISC couvrant les principales forces et faiblesses de l'ISC et leurs facteurs explicatifs, tels qu'ils ressortent de l'évaluation intégrée de la performance
3. Prend en compte les attentes des parties prenantes et les risques émergents, et est axé sur les opportunités et les domaines dans lesquels l'ISC peut apporter une valeur ajoutée dans le contexte général de la GFP et de l'environnement de gouvernance du pays ;
4. Énonce clairement la vision, la mission et les valeurs de l'ISC
5. Élaboré avec une orientation claire en matière de performance, en ce qui concerne la manière dont la couverture, la qualité et la rapidité des audits de l'ISC contribuent à des améliorations du secteur public au sens large
6. Dispose d'un cadre de résultats avec une hiérarchie logique d'objectifs : impact - résultats - produits - capacités nécessaires
7. Explique la raison d'être et le contenu des résultats, des produits et des capacités, ainsi que les liens supposés entre ceux-ci
8. Identifie l'écart actuel entre les capacités nécessaires et les capacités actuelles (lié au CMP d'ISC) et décrit en termes généraux la ligne de conduite à suivre au cours de la période de planification stratégique sur la manière de les combler
9. Précise brièvement la manière dont la mise en œuvre du plan stratégique va être contrôlée et faire l'objet de rapports
10. Contient un nombre gérable d'indicateurs à utiliser pour mesurer la réalisation des résultats et des produits
11. Est élaboré en tenant clairement compte des ressources disponibles (financement et personnel) et des possibilités de mobilisation de ressources supplémentaires
12. A obtenu l'adhésion et la compréhension de l'ensemble du personnel
13. Clarifie les stratégies de financement du plan
14. Clarifie les stratégies en matière de genre, d'inclusion et de diversité

## 7.3 Éléments clés du plan stratégique

Les grandes lignes de la stratégie seront élaborées et affinées à travers des consultations. Les éléments typiques du plan stratégique sont les suivants :

1. Aperçu de la contribution de l'ISC à l'impact : une illustration/ image d'une page montrant le cadre de résultats, y compris la vision, la mission, les valeurs, les résultats, les produits et les capacités
2. Table des matières
3. Acronymes
4. Avant-propos du VG
5. Situation actuelle de l'ISC et de son environnement (y compris les sujets en tant que mandat, le résumé du rapport du CMP d'ISC, la structure organisationnelle actuelle, les attentes de parties prenantes choisies, la situation de la GFP dans le pays)
6. Vision, missions et valeurs
7. Description des résultats, des produits et des capacités nécessaires, ainsi que des mesures à prendre afin de combler les lacunes identifiées en matière de capacités
8. Suivi et établissement de rapports
9. Ressources

## 8 Établissement des priorités et finalisation du plan stratégique

### 8.1 Projection financière de l'ISC de Norland

	Proposée	Dont coûts récurrents (personnel)	Autres coûts récurrents (fonctionnement)	Dépenses en capital
2020	106,3	73	17,5	15,8
2021	100,3	70	18,3	12
2022	103,8	71	19,5	13,3
2023	107,4	73	20,3	13,5
2024	110,0	80	15,0	15,0
2025	113,0	82	16,0	15,0

## 8.2 Cadre de résultats ajusté de l'ISC de Norland

CAPACITÉS	PRODUITS	RÉSULTAT	IMPACT
Stratégie de communication	Consultations régulières avec les principales parties prenantes	Crédibilité accrue de l'ISC et de son travail auprès des principales parties prenantes (Commission du budget et de l'audit, Ministère des finances, ministères audités)	Une gestion plus fiable, plus responsable et plus efficace des ressources publiques de Norland en vue d'améliorer durablement la qualité de vie des Norlandiens
Amélioration de la procédure de sélection des risques qui tient compte des mises à jour de la réglementation des marchés publics	Amélioration de la couverture et de la qualité des rapports d'audit de conformité sur des sujets choisis en fonction du risque et de la pertinence		
Personnel qualifié en matière de méthodologie d'audit de conformité et de réglementation des marchés publics			
Manuel d'audit de performance mis à jour	Rapports et recommandations d'audit de performance pertinents		
Personnel formé à la méthodologie d'audit de performance			
Expertise en matière de gestion des catastrophes et de préparation aux crises			
Plan de suivi	Rapports publics réguliers sur la gouvernance et la performance de l'ISC		
Mécanisme d'établissement de rapports			
Personnel qualifié en matière de suivi et d'établissement de rapports			
Amélioration des processus relatifs au comportement éthique et à la prise en compte de la dimension de genre			
Mécanisme d'assurance qualité	Opinions précises et opportunes sur les audits financiers	Une gestion et des rapports financiers plus fiables et plus responsables, y compris les fonds d'urgence dans le contexte de la COVID-19	
Mécanismes de contrôle de qualité appliqués de manière cohérente			
Connaissance cohérente des normes et des manuels parmi les auditeurs financiers			
Mécanisme de suivi approprié des recommandations d'audit financier	Renforcement du suivi et des rapports sur la mise en œuvre des recommandations d'audit financier		
Mécanismes de suivi intégrés de la non-présentation d'états financiers	Établissement de rapports sur la non-présentation des états financiers		

### Hypothèses sous-jacentes

- Les gains d'efficacité dans d'autres domaines permettent d'accroître le travail d'audit de conformité.
- Un audit parallèle ne peut actuellement pas être introduit en raison des défis techniques et des implications en termes de ressources, tant humaines que financières.
- Le travail sur l'audit de performance doit commencer à un stade ultérieur (année 3 du plan stratégique), lorsque les travaux visant à améliorer la pratique de l'audit de conformité seront en grande partie achevés.
- Le financement des donateurs peut être disponible pour soutenir le développement de l'audit de performance. Les travaux peuvent commencer avant la troisième année si cela est jugé possible.
- Le développement de certaines capacités au-delà du travail de base peut être légèrement retardé en raison des réductions budgétaires ; cela se reflétera dans le système de suivi.

## 9 Plan opérationnel

### 9.1 Modèle possible de plan opérationnel lié au plan stratégique et aligné sur d'autres plans

1. Déclaration de résultats
2. Activités de l'année x

Produits	Activité	Responsable	Calendrier	Étape importante de l'année x	Statut Trimestre y	Budget	Besoin en personnel	Autres plans pertinents
Produit 1	Activité 1.1							
	Activité 1.2							
Produit 2	Activité 2.1							
	Activité 2.2							

### 9.2 Modèle possible concernant un plan opérationnel intégré

Résultat stratégique 1							
Produit	Activité	Étapes importante	Date cible	Responsable	Budget	Personnel affecté	Autres ressources
Produit 1	Activité 1.1						
	Activité 1.2						
	Activité 1.3						
Produit 2							

### 9.3 Plan opérationnel intégré de l'ISC de Norland - section sur le résultat 1 (AN 1 du plan stratégique)

Crédibilité accrue de l'ISC et de son travail auprès des principales parties prenantes (Comité du budget et de l'audit, Parlement, ministères audités)							
Produit	Activité	Etape important	Date cible	Responsable	BUDGET	Personnel affecté	Autres ressources
Consultations régulières avec les principales parties prenantes	Elaborer une stratégie de communication	Identification des besoins en matière de communication	01.05.	Chef du Département de Planification et d'établissement des rapports	USD	2 employés Département de Planification et d'établissement des rapports (P&R)	Tous les autres départements pour alimenter les informations
		Projet de stratégie de communication	01.08.	Chef du Département de Planification et d'établissement des rapports	USD	3 employés du Département P&R	Consultant
		Commentaires recueillis sur la stratégie de communication	01.12.	Chef du Département de Planification et d'établissement des rapports	USD	1 employé du Département P&R	Tous les autres départements pour les commentaires
Amélioration de la couverture et de la qualité des rapports d'audit de conformité sur des sujets choisis en fonction du risque et de la pertinence	Rédiger un plan d'audit pour l'année suivante	Évaluation des risques terminée	01.08.	Chef du Département de Planification et d'établissement des rapports	USD	1 employé du département de planification ; 1 employé par département d'audit	-
		Analyse des sujets pertinents terminée	01.08.	Chef du Département de Planification et d'établissement des rapports	USD	1 Département de la planification du personnel ; 1 membre du personnel par département d'audit	-
		Plan d'audit finalisé et approuvé	01.12.	Chef du Département de Planification et d'établissement de rapports ; Conseil d'administration	USD	1 employé du Département de la planification du personnel ; 1 membre du personnel par département d'audit	-
	Former du personnel supplémentaire à la méthodologie d'audit de conformité	30 employés formés à la méthodologie	01.12.	Chef du Département Méthodologie et Formation	USD	2 employés du Département de méthodologie ; 30 employés du département AC	Software solution for eLearning
	Audits de conformité des principales unités de dépenses	Audit de conformité du Programme de réduction de la pauvreté.	01.07.	Chef du département d'audit de conformité	USD	3 membres du personnel du département AC	Voitures de covoiturage
		Audit de conformité du Fonds de pension du gouvernement	01.07.	Chef du département d'audit de conformité	USD	2 membres du personnel du département AC	Voitures de covoiturage

Produit	Activité	Étape important	Date cible	Responsable	BUDGET	Personnel affecté	Autres ressources
Amélioration de la couverture et de la qualité des rapports d'audit de conformité sur des sujets choisis en fonction du risque et de la pertinence	Audits de conformité des principales unités de dépenses	Audit de conformité du Fonds destiné aux énergies renouvelables et à l'atténuation du changement climatique	01.07.	Chef du département d'audit de conformité	USD	2 membres du personnel du département AC	Voitures de covoiturage
		Audit de conformité du Fonds d'atténuation de la crise du coronavirus	01.11.	Chef du département d'audit de conformité	USD	3 membres du personnel du département AC	-
		Audit de conformité Ministère de la défense	01.11.	Chef du département d'audit de conformité	USD	4 membres du personnel du département AC	Voitures de covoiturage
		Audit de conformité de l'Autorité de santé publique	01.11.	Chef du département d'audit de conformité	USD	2 membres du personnel du département AC	-
		Audit de conformité de l'Administration des routes	01.11.	Chef du département d'audit de conformité	USD	2 membres du personnel du département AC	Voitures de covoiturage
		Audit de conformité des chemins de fer nationaux	01.11.	Chef du département d'audit de conformité	USD	2 membres du personnel du département AC	Voitures de covoiturage
Rapports et recommandations d'audit de performance pertinents	Audits de performance	Audit de performance de l'Autorité routière	01.07.	Chef du département d'audit de performance	USD	2 membres du personnel du département AP	Voitures de covoiturage
		Audit de performance de l'Autorité de santé publique	01.11.	Chef du département d'audit de performance	USD	4 membres du personnel du département AP	Voitures de covoiturage
Établissement de rapports publics réguliers sur les résultats de l'ISC	Former le personnel au suivi et à l'établissement de rapports	Séminaire mis en œuvre	01.06.	Chef du département de Planification et d'établissement des rapports ; Chef du département de Méthodologie et de Formation	USD	1 membres du personnel du Département de Planification et d'Établissement de rapports ; 1 membre du Personnel du Département de Méthodologie et Formation	Tous les départements de planification et d'établissement de rapports du personnel ; 3 membres du personnel par Département d'audit ; Formateurs et Centre de formation

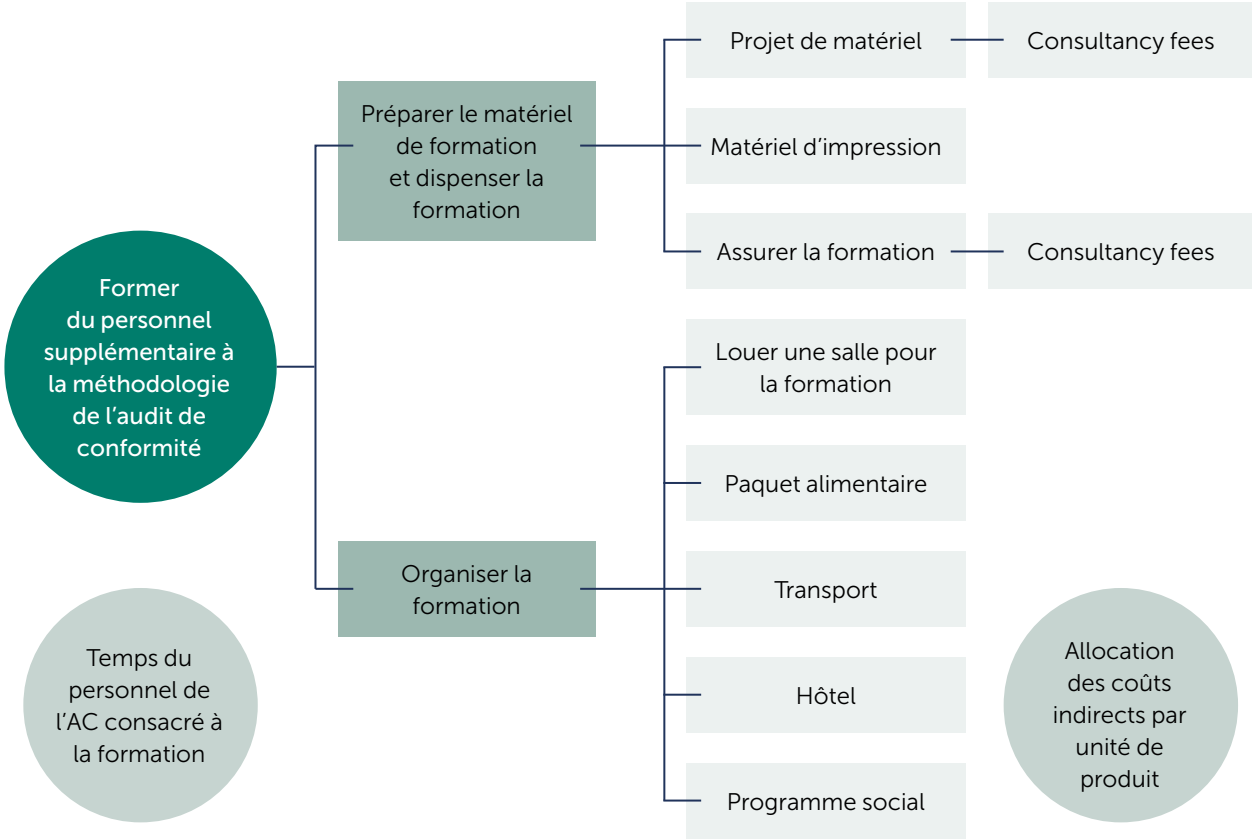


## 10 Ressourcement

### 10.1 Aperçu des concepts de coût

Concept de coût	Description
Coûts fixes	Les coûts fixes ne sont pas affectés par les variations d'activité en cours d'année. Par exemple, le loyer et la taxe foncière.
Coûts semi-fixes	Lorsque les coûts sont fixes pour un niveau d'activité donné, mais changent par étapes lorsque le niveau d'activité dépasse ou tombe en dessous de ce niveau donné, par exemple, les bureaux ou les véhicules nécessaires pour transporter une équipe d'audit.
Coûts variables	Lorsque les coûts varient directement avec les changements d'activité, par exemple, le coût d'impression du matériel pour un groupe de participants à la formation.
Coûts directs	Les coûts qui se rapportent uniquement à la fourniture du service/de l'activité et rien d'autre (par exemple, le coût de l'embauche d'un consultant pour préparer le matériel de formation).
Coûts indirects	Les coûts qui contribuent de manière significative à cela et à d'autres services/activités et qui seront impactés par un changement d'activité, mais qui ne sont pas directement facturés (par exemple, le secrétariat du service d'audit).
Coûts généraux	Les coûts, par exemple, des services de gestion et de soutien qui ne contribuent pas clairement et qui ne seront pas affectés par un changement d'activité (direction, RH ou personnel de nettoyage des bureaux, etc.).
Coût total	Tous les coûts associés à une activité spécifique.
Coût moyen	La moyenne arithmétique, le total de tous les coûts divisés par le nombre total d'unités produites ou de services fournis.
Coût marginal	Le coût marginal est le coût associé à la production de l'unité suivante ou de la prochaine quantité d'unités que nous planifions peut-être.

10.2 Décomposition d'une activité en intrants pour comprendre les coûts



# 11 Suivi de la performance

## 11.1 Cadre de suivi de l'ISC de Norland

NIVEAU DE RÉSULTAT : Résultat de l'ISC						
Résultat 1 de l'ISC : Crédibilité accrue de l'ISC et de son travail auprès des principales parties prenantes (Commission du budget et de l'audit, Parlement, ministères audités)						
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Crédibilité moyenne exprimée par les principales parties prenantes sur une échelle de 0 à 10	À définir après la première mesure en 2020					
Source: enquête menée par l'ISC.	Réalisé :					
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Pourcentage de recommandations d'audit de performance mises en œuvre dans l'année suivant leur publication	20 %	20 %	30 %	à 40 %	50 %	à 60 %
Source : Système de suivi des audits de l'ISC	Réalisé :					
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Pourcentage de rapports des ISC émis (audit et performance) qui font l'objet d'une réunion en commission de budgétisation et d'audit	à 60 %	70 %	à 80 %	90 %	100 %	100 %
Source : archives parlementaires	Réalisé :					
Résultat 2 de l'ISC : Une gestion et des rapports concernant les finances publiques plus fiables et responsables, y compris les fonds d'urgence COVID-19						
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Pourcentage d'audits financiers aboutissant à une opinion sans réserve	50 %	50 %	65 %	à 80 %	95 %	95 %
Source : rapport d'audit annuel de l'ISC	Réalisé :					
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Pourcentage d'application des recommandations d'audit	20 %	35 %	50 %	65 %	à 80 %	à 80 %
Source : Système de suivi des audits de l'ISC	Réalisé :					
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Pourcentage d'états financiers non soumis mesurés selon la valeur monétaire qu'ils représentent	30 %	25 %	20 %	10 %	5 %	0 %
Source : rapport d'audit annuel de l'ISC	Réalisé :					

## NIVEAU DE RÉSULTAT : Produit de l'ISC

### Produit de l'ISC 1A : Consultations régulières avec les principales parties prenantes

Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Nombre de groupes de parties prenantes clés identifiés dans la stratégie de communication qui ont été inclus dans les consultations annuelles.	À définir dans la stratégie de communication					
Source : procès-verbaux de consultation	Réalisé :					

### Produit de l'ISC 1B : Amélioration de la couverture et de la qualité des rapports d'audit de conformité sur des sujets choisis sur le risque et la pertinence

Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Pourcentage de rapports d'audit de conformité qui satisfont aux exigences du manuel d'audit de conformité conformément aux procédures de contrôle qualité de l'ISC	70 %	70%	60%	75%	85%	95%
Source : système de contrôle de la qualité de l'ISC	Réalisé :					
Définition de l'indicateur :	Baseline 2019	Milestone 2020	Milestone 2021	Milestone 2022	Milestone 2023	Target 2024
Pourcentage d'agences du gouvernement central soumises à un audit annuel de conformité, mesuré par le poids relatif de leurs dépenses	65%	75%	85%	100%	100%	100%
Source : rapport d'audit annuel de l'ISC	Réalisé :					

### Produit de l'ISC 1C : Rapports d'audit de performance et recommandations pertinents

Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Pourcentage de rapports d'audit de performance qui satisfont aux exigences du manuel d'audit de performance conformément aux procédures de contrôle qualité de l'ISC	À définir après la mise à jour du manuel d'audit de performance					
Source : système de contrôle de la qualité de l'ISC	Réalisé :					
Définition de l'indicateur :	Baseline 2019	Milestone 2020	Milestone 2021	Milestone 2022	Milestone 2023	Target 2024
Nombre de rapports d'audit de performance sur les questions émergentes clés suivantes : soins de santé, prévention et atténuation des catastrophes, énergie renouvelable, ODD, atténuation du changement climatique, égalité des sexes	0	1	1	2	4	4
Source : rapport d'audit annuel de l'ISC	Réalisé :					

## NIVEAU DE RÉSULTAT : Produit de l'ISC

### Produit de l'ISC 1C : Rapports publics réguliers sur la performance de l'ISC

Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
L'ISC transmet au parlement et publie un rapport annuel sur les performances	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Source : HSDP III, Rapport d'évaluation annuelle	Réalisé :					
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Le rapport annuel de performance de l'ISC contient la performance de l'ISC par rapport au produit du plan stratégique	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Source : HSDP III, Rapport d'évaluation annuelle	Réalisé :					
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Le rapport annuel de performance de l'ISC contient la performance de l'ISC par rapport aux résultats du plan stratégique et les recommandations adressées à ceux dont l'action est nécessaire pour les atteindre	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Source : HSDP III, Rapport d'évaluation annuelle	Réalisé :					

### Produit de l'ISC 2A : Opinions d'audit financier précises et opportunes

Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Pourcentage d'audits financiers qui satisfont aux mécanismes améliorés de contrôle de la qualité de l'ISC	Données de référence à établir après la mise à jour du mécanisme de contrôle qualité (2021)					
Source : système de contrôle de la qualité de l'ISC	Réalisé :					
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Pourcentage d'audits financiers qui satisfont au nouveau mécanisme d'assurance qualité	Données de référence à établir après la mise en place du mécanisme d'assurance qualité (2021)					
Source : système d'assurance qualité de l'ISC	Réalisé :					

NIVEAU DE RÉSULTAT : Produit de l'ISC						
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Un iCAT de qualité indépendante et assurée de la pratique d'audit financier de l'ISC confirme que l'ISC se conforme aux exigences de niveau 4 des ISSAI pertinentes	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Source : rapport d'évaluation iCAT	Réalisé :					
Produit de l'ISC 2B : Accroissement du suivi et des rapports sur la mise en œuvre des recommandations d'audit						
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
Pourcentage de recommandations d'audit financier qui ont fait l'objet d'un suivi dans les trois ans suivant leur publication	50 %	à 60 %	70 %	à 80 %	90 %	100 %
Source : système de suivi de l'ISC	Réalisé :					
Produit de l'ISC 2C : Rapports sur les non-soumissions d'états financiers						
Définition de l'indicateur :	Base de référence 2019	Etape importante 2020	Etape importante 2021	Etape importante 2022	Etape importante 2023	Objectif 2024
L'ISC rend compte publiquement de tous les états financiers qui n'ont pas été soumis, partiellement soumis ou soumis avec des retards	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Source : rapport d'audit annuel de l'ISC	Réalisé :					

## 12 Rapports sur la performance des ISC

### 12.1 Aperçu du principal contenu par type de rapport de performance de l'ISC

Rapport	Portée	Date due	Contenu principal
Trimestriel	Janvier-mars (Q1), avril-juin (Q2), juillet-septembre (Q3), octobre-décembre (Q4)	Avril (T1), juillet (T2), octobre (T3), janvier (T4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrès par rapport aux activités au cours du trimestre conformément au plan opérationnel</li> <li>• Exécution du budget par rapport au plan</li> </ul>
Semi-Annuel	Janvier-juin	Juill.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrès global par rapport au plan opérationnel (envisager de rendre compte par objectif lié à l'objectif stratégique)</li> <li>• Évaluation si la mise en œuvre est toujours en cours</li> <li>• Explication des raisons de tout écart par rapport au plan</li> <li>• Aperçu des modifications apportées au plan opérationnel pour les six prochains mois, le cas échéant</li> <li>• Aperçu des ressources financières et humaines</li> </ul>
Annuel	Janvier-décembre	Le premier trimestre de l'année prochaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destiné à être partagé à l'extérieur - le besoin d'une présentation de la mission, de la vision, du mandat, de la structure des ISC, etc.</li> <li>• Discours du VG</li> <li>• Progrès annuels par rapport aux objectifs stratégiques (réalisation des activités planifiées conformément au plan opérationnel, rapport de haut niveau par objectif avec quelques détails)</li> <li>• Texte narratif expliquant la performance réalisée et les principaux moteurs/facteurs de celle-ci, y compris la matérialisation des risques</li> <li>• Statistiques clés, par exemple sur les ressources humaines, l'achèvement des activités d'audit</li> <li>• Éventuellement un résumé des principaux résultats de l'audit</li> <li>• Aperçu financier par rapport au budget approuvé (révisé)</li> <li>• Perspectives pour l'année prochaine</li> </ul>



## 12.2 Suggestion de contenu d'un rapport annuel de performance d'ISC

1. Le contexte général de la performance de l'ISC pour l'année  
(Quelles étaient les circonstances, qu'est-ce qui a changé par rapport à l'année dernière ?)
2. Atteinte des cibles concernant les produits/résultats et texte narratif de soutien
3. Matérialisation des risques
4. Statistiques clés sur l'ISC :
  - a Effectifs
  - b Composition par sexe du personnel
  - c Qualifications du personnel
  - d Nombre moyen de jours-personnes pour les audits
5. Informations financières
  - a Budget et analyse approuvés par rapport à ceux exécutés
  - b Le coût moyen par audit
6. Informations d'audit
  - a Audits réalisés, par type
  - b Recommandations d'audit mises en œuvre
7. Exemples de réussite (exemples d'audits très efficaces, par exemple)
8. Enseignements tirés
9. Changements et révisions de la stratégie
10. Actions prévues pour l'année suivante

# 13 Prise de décision stratégique et gestion des risques

## 13.1 Registre des risques de l'ISC de Norland

tél. :	Type de risque :	Risque spécifique	Impact (1 à 5)	Probabilité (1 à 3)	Cote de risque (impact x probabilité)	Mesures de contrôle	Responsable du contrôle	Code alerte <sup>24</sup>
1.	Stratégique – de réputation	Le risque qu'un cas de mauvaise gestion des fonds devienne public mais n'ait pas été capturé par la SAIN en raison de l'absence d'une approche de sélection d'audit basée sur les risques	3	2	6	<b>Court terme</b> : Effectuer une analyse périodique des sujets possibles et ajuster le plan d'audit si nécessaire <b>Long terme</b> : élaborer des procédures de sélection appropriées fondées sur les risques	Chefs des départements d'audit  Chef du département méthodologie et formation	
2.	Stratégique – de réputation	Le risque que la qualité des rapports d'audit soit faible en raison d'un manque d'assurance qualité	4	2	8	<b>Court terme</b> : intensifier les procédures de contrôle de la qualité et organiser des réunions régulières avec le personnel d'audit pour résoudre les problèmes de qualité <b>Long terme</b> : mettre en œuvre l'assurance qualité et les mécanismes de formation associés	Chefs des services d'audit  Chef du département méthodologie et formation	
3.	Stratégique – politique et juridique	Le risque que l'exécutif bloque les modifications proposées au cadre juridique de l'ISC	4	1	4	Mener des réunions avec le Ministère des Finances, utiliser le soutien de la Commission du budget et de l'audit et mobiliser les médias, notamment en organisant des conférences de presse et des campagnes de sensibilisation	Chef de l'ISC, Service communication	
4.	Stratégique – éthique	Le risque que la mise en place d'un système de contrôle éthique rencontre des résistances internes	4	1	4	Poursuivre les travaux sur la politique d'éthique et la structure organisationnelle, dispenser des formations, mettre en place un mécanisme de rotation des auditeurs	Chef du service planning et rapports	
5.	Opérationnel – technologique et logistique	Le risque de départ du personnel nouvellement recruté en raison du manque d'ordinateurs et d'espace de bureau	4	3	12	Déposer une demande d'urgence auprès du ministère des Finances et des donateurs pour demander un financement supplémentaire pour l'équipement Obtenir l'approbation pour la construction du nouveau site Finaliser les accords avec le Ministère du Développement régional pour utiliser leur ancien bâtiment pendant la construction	Chef du Département de la planification et de l'établissement des rapports de l'ISC avec la contribution d'un agent financier  Conseiller juridique	

24 1-5 vert, 6-10 jaune, 10-15 rouge

© Initiative de  
Développement  
de l'INTOSAI  
Tous droits réservés.

Stenersgata 2 N-0184  
Oslo, Norvège  
[www.idi.no](http://www.idi.no)