



ORGANISATION INTERNATIONALE DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES (INTOSAI)

INDÉPENDANCE ★ INTÉGRITÉ ★ PROFESSIONNALISME ★ CRÉDIBILITÉ ★ INCLUSIVITÉ ★ COOPÉRATION ★ INNOVATION



INDÉPENDANCE ★ INTÉGRITÉ ★ PROFESSIONNALISME ★ CRÉDIBILITÉ ★ INCLUSIVITÉ ★ COOPÉRATION ★ INNOVATION

Table des matières

PRÉFACE	4
Figure 1 : Le Programme de développement durable à l'horizon 2030.....	5
Figure 2 : La valeur de l'INTOSAI	6
LES PRIORITÉS TRANSVERSALES DE L'INTOSAI POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS 2017-2022	8
Tableau 1 : Priorités stratégiques de l'INTOSAI pour 2017-2022.....	8
Figure 3 : Les huit piliers de l'indépendance des ISC	9
Figure 4 : La valeur et les avantages des ISC.....	11
Figure 5 : Organisations régionales de l'INTOSAI et leurs membres	18
OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'INTOSAI POUR 2017-2022.....	20
Figure 6 : Les quatre objectifs stratégiques de l'INTOSAI	20
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 1 : NORMES PROFESSIONNELLES	21
Tableau 2 : Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 1	22
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	24
Tableau 3 : Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 2	24
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3 : PARTAGE ET GESTION DES CONNAISSANCES	32
Tableau 4 : Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 3	32
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 4 : MAXIMISER LA VALEUR DE L'INTOSAI EN TANT QU'ORGANISATION INTERNATIONALE.....	34
Tableau 5 : Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 4	35
Figure 7 : Aperçu général de haut niveau de la démarche de gestion du risque d'entreprise par l'INTOSAI	39
ANNEXE I : L'INTOSAI ET SON ORGANISATION	41
Figure 8 : Organigramme de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques	45
ANNEXE II : MÉTHODOLOGIE DU PLAN STRATÉGIQUE, 2017-2022.....	46

PLAN STRATÉGIQUE 2017-2022 DE L'INTOSAI

Aperçu



OBJECTIFS STRATÉGIQUES

LA MISSION DE L'INTOSAI

L'INTOSAI est une organisation autonome, indépendante, professionnelle et apolitique, dont la mission est d'offrir un soutien mutuel, de favoriser l'échange d'idées, de connaissances et d'expériences, d'agir en tant que porte-parole attiré des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) auprès de la communauté internationale, de fournir au secteur public des normes de contrôle élevées, de promouvoir la bonne gouvernance et d'encourager le renforcement des capacités et l'amélioration continue des performances des ISC.

LA VISION DE L'INTOSAI

Promouvoir la bonne gouvernance en donnant aux ISC les capacités requises pour aider leurs gouvernements respectifs à améliorer le rendement, parfaire la transparence, veiller à la reddition des comptes, maintenir la crédibilité, lutter contre la corruption, promouvoir la confiance du public et favoriser la perception et l'utilisation des ressources publiques de manière rentable et effective au profit de leurs citoyens.

► OBJECTIF N° 1 : Normes professionnelles

Promouvoir des ISC solides, indépendantes et pluridisciplinaires et encourager la bonne gouvernance, comme suit : 1) en plaidant pour, en proposant et en maintenant les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et 2) en contribuant au développement et à l'adoption de normes professionnelles appropriées et efficaces.

Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 1

- 1.1 Proposer un cadre organisationnel solide pour appuyer l'élaboration des normes de l'INTOSAI, notamment un conseil normatif permanent (le forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI), une fonction de support technique et une fonction consultative indépendante.
- 1.2 Veiller à ce que les ISSAI soient suffisamment claires, pertinentes et adéquates pour qu'elles deviennent la solution privilégiée des membres de l'INTOSAI. Il conviendrait que les ISSAI soient largement reconnues par toutes les parties prenantes en tant que cadre faisant autorité en matière d'audit dans le secteur public.
- 1.3 Promouvoir les ISSAI en tant que source d'élaboration des programmes de formation et de certification des contrôleurs des comptes, ainsi que des normes d'enseignement et de formation.
- 1.4 Œuvrer et veiller à l'élaboration et à la maintenance continues du cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI.
- 1.5 Piloter la mise en œuvre et l'adoption des normes et renvoyer les éventuels problèmes ou difficultés au processus normatif afin de veiller à ce que les normes soient aussi utiles et pertinentes que possible.

► OBJECTIF N° 2 : Renforcement des capacités

Aider les ISC à renforcer leurs capacités aux fins de maximiser leur valeur et les avantages qu'elles offrent à la société, comme suit : 1) en faisant la promotion du renforcement des capacités et des compétences professionnelles des ISC indépendantes et des organisations régionales, 2) en éclairant la prise de décision de l'INTOSAI concernant les questions de renforcement de capacités des ISC et 3) en coopérant avec les donateurs, les partenaires concernés et les parties prenantes.

Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 2

- 2.1 Identifier les enjeux et les opportunités du renforcement des capacités dans le but de faciliter l'accès à des solutions, notamment à la Coopération INTOSAI-Donateurs.
- 2.2 Intensifier le développement professionnel structuré de l'INTOSAI en tant que point d'ancrage du développement de compétences professionnelles et d'une possible professionnalisation des commissaires aux comptes de l'INTOSAI.
- 2.3 Promouvoir et appuyer le renforcement des capacités, tant à l'échelle des ISC qu'au niveau régional, et préserver et accroître l'utilité et l'utilisation du Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC).
- 2.4 Partager les perspectives en matière de renforcement des capacités et veiller à répondre promptement aux besoins des ISC par l'intermédiaire, par exemple, des communautés de pratique.
- 2.5 Amorcer un dialogue stratégique avec la communauté internationale du développement au sens large dans l'intérêt du renforcement des capacités des ISC.

(Suite à la page suivante)

VALEURS
FONDAMENTALES

Indépendance | Intégrité | Professionnalisme | Crédibilité | Inclusivité | Coopération | Innovation



OBJECTIFS STRATÉGIQUES

(Suite de la page précédente)

► OBJECTIF N° 3 : Partage et gestion des connaissances

Encourager les ISC à coopérer, à collaborer et à rechercher l'amélioration continue par le renforcement, le partage et la gestion des connaissances, comme suit : 1) en produisant et en révisant les produits de l'INTOSAI, 2) en fixant des points de référence et en administrant un portail de la communauté et 3) en réalisant des études sur les meilleures pratiques et en effectuant des travaux de recherche sur les questions d'intérêt et de préoccupation mutuels.

Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 3

3.1 Développer et maintenir une expertise dans les différents domaines du contrôle des finances publiques et contribuer à offrir du contenu au cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI.

3.2 Favoriser un vaste échange de connaissances et d'expériences parmi les membres de l'INTOSAI.

3.3 En collaboration avec la CBC, l'IDI et d'autres organes de l'INTOSAI, faciliter l'amélioration continue des ISC par l'intermédiaire du partage des connaissances relatives aux enseignements transversaux tirés des résultats des révisions par les pairs et du CMP ISC.

► OBJECTIF N° 4 : Maximiser la valeur de l'INTOSAI en tant qu'organisation internationale

Structurer et administrer l'INTOSAI de manière à promouvoir des pratiques de travail économiques, rentables et efficaces, une prise de décision opportune et des pratiques de gouvernance efficace, tout en tenant dûment compte de l'autonomie des régions, de l'équilibre entre les régions et des différents modèles et approches des ISC membres.

Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 4

4.1 Suivre la mise en œuvre du Plan stratégique de l'INTOSAI, notamment des efforts de gestion du rendement de l'INTOSAI et des contributions au suivi et à la révision des Objectifs de développement durable.

4.2 Gérer et superviser les ressources de l'INTOSAI aux fins d'exécuter au mieux les tâches figurant dans le plan stratégique.

4.3 Poursuivre et développer plus avant les efforts de la Coopération INTOSAI-Donateurs.

4.4 Veiller à ce que la structure organisationnelle, la diffusion, la communication et les processus de décision de l'INTOSAI fonctionnent de manière rentable, efficace et économique dans l'intérêt optimal des ISC.



Priorités transversales de l'INTOSAI pour atteindre les objectifs 2017-2022

À l'appui des quatre objectifs stratégiques servant d'orientation générale pour l'organisation de ses travaux, l'INTOSAI a identifié cinq priorités transversales qui fournissent les fondements des modalités selon lesquelles l'organisation axera ses travaux pour atteindre ses objectifs au cours des années à venir.

Priorité transversale n° 1 : Appuyer l'indépendance des ISC.

Priorité transversale n° 2 : Contribuer au suivi et à la révision des ODD dans le contexte des efforts spécifiques de chaque nation en matière d'efforts de développement durable et des missions individuelles des ISC.

Priorité transversale n° 3 : Veiller au développement et à la coordination efficaces entre la mise en place des normes, le renforcement des capacités et le partage des connaissances, afin d'appuyer les ISC et de leur permettre de renforcer leur rendement et leur efficacité.

Priorité transversale n° 4 : Faire de l'INTOSAI une organisation stratégique et agile, qui est vigilante à l'égard des opportunités et des risques internationaux émergents, et capable d'y réagir.

Priorité transversale n° 5 : Faire fonds sur, tirer parti de et faciliter la coopération et le professionnalisme entre les organisations régionales de l'INTOSAI.

VALEURS
FONDAMENTALES

Indépendance | Intégrité | Professionnalisme | Crédibilité | Inclusivité | Coopération | Innovation

Préface

Dans le monde entier, et dans chacun de nos États respectifs, nous vivons à une époque d'interconnexions, de complexité et d'évolution rapide qui engendre tout un ensemble de nouveaux défis et opportunités colossaux en matière de gouvernance nationale et d'institutions internationales. La crise financière internationale, les pandémies mondiales, les migrations transfrontalières provoquées par les conflits et les questions touchant les réfugiés, la corruption des pouvoirs publics et le blanchiment de capitaux, ainsi que les risques financiers imminents issus du changement climatique sont des exemples frappants de la complexité croissante des défis auxquels sont confrontées les nations, sur le plan individuel et collectif.

Ces défis sont également porteurs de profondes conséquences pour l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et ses Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) membres qui réalisent de la valeur pour leurs décideurs et leurs citoyens. En tant qu'organisation professionnelle des ISC, l'INTOSAI élabore des normes pour le contrôle des finances publiques et offre un forum permettant aux contrôleurs externes des comptes publics du monde entier de travailler sur des questions d'intérêt mutuel et de



se tenir au courant des dernières évolutions en matière d'audit et d'autres normes professionnelles et meilleures pratiques applicables. Le rôle de l'INTOSAI est formulé dans son principe fondamental selon lequel « L'expérience mutuelle profite à tous ».

La Déclaration de Beijing de 2013 sur la promotion de la bonne gouvernance par les Institutions supérieures de contrôle illustre le rôle essentiel joué par l'INTOSAI pour promouvoir la bonne

gouvernance en permettant aux ISC d'aider leurs gouvernements respectifs à améliorer leur performance, accroître la transparence, assurer la reddition des comptes, maintenir la crédibilité, lutter contre la corruption, promouvoir la confiance publique et protéger les intérêts de leurs citoyens. La Déclaration de Beijing a également observé que, dans un contexte où les enjeux ont une portée et des impacts à l'échelle mondiale, la communauté des ISC du monde

entier doit rassembler ses efforts afin de mettre au point des réponses collectives.

Conformément à la Déclaration de Beijing, il existe une reconnaissance mondiale croissante—et, de façon significative, des attentes— à l'égard des rôles essentiels de l'INTOSAI et des ISC pour promouvoir la bonne gouvernance et la reddition des comptes. L'Assemblée générale des Nations Unies a largement reconnu ces rôles par le biais de sa Résolution de décembre 2011, intitulée « Rendre l'administration publique plus efficace, plus respectueuse du principe de responsabilité, plus efficace et plus transparente en renforçant les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques » (A/66/209).

Faisant fonds sur cette reconnaissance, l'ONU, à l'occasion de divers forums et par le biais de l'engagement actif de l'INTOSAI, a mis l'accent sur le rôle indispensable rempli par des ISC indépendantes et compétentes dans la mise en œuvre rentable, efficace, transparente et responsable du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Agenda 2030). Cette reconnaissance a été explicitement soulignée par les États membres de l'ONU dans la résolution de l'Assemblée générale de décembre 2014, intitulée « Promouvoir et favoriser l'efficacité, le respect du principe de responsabilité, l'efficacité et la transparence dans les administrations publiques en renforçant les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques » (A/69/228).

Les Objectifs de développement durable (ODD), envers lesquels les États membres se sont conjointement engagés en septembre 2015, prévoient un « plan d'action pour l'humanité, la planète et la prospérité » ambitieux et à long terme pour toutes les nations. La déclaration sur l'adoption des Objectifs de développement durable (ODD), intitulée « Transformer notre monde : le

Figure 1 : Le Programme de développement durable à l'horizon 2030

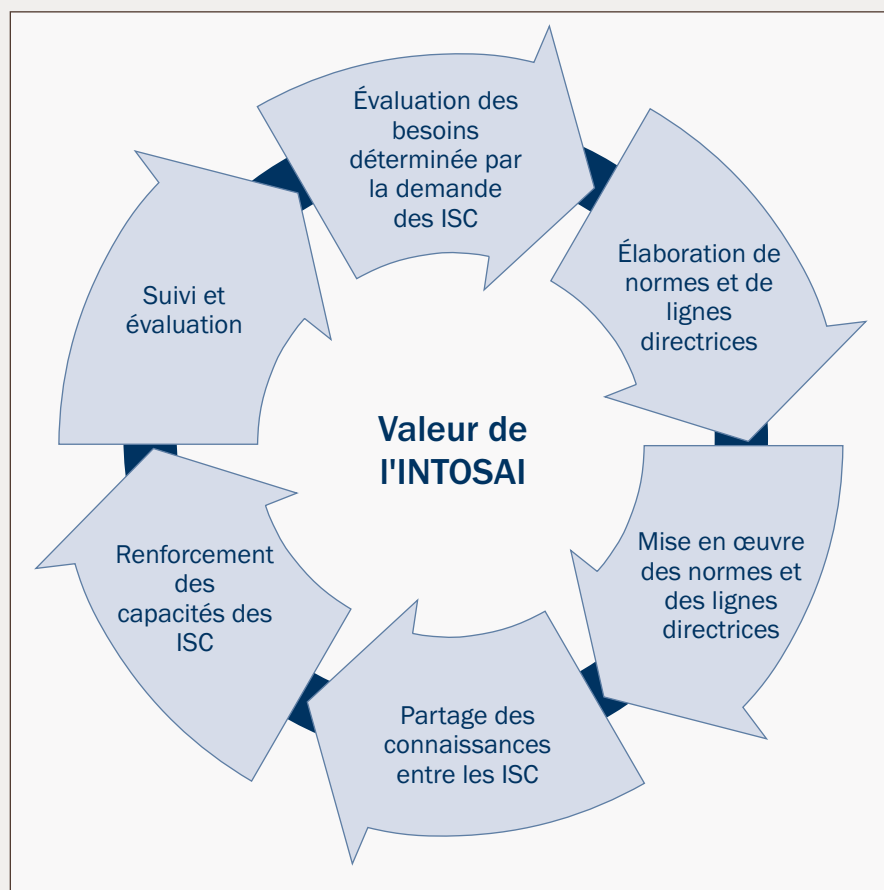


Source : Nations Unies. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté le 25 septembre 2015.

Programme de développement durable à l’horizon 2030 », faisait remarquer que « c’est à nos gouvernements qu’incombe au premier chef la responsabilité d’assurer le suivi et l’examen, aux plans national, régional et mondial, des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et cibles au cours des 15 prochaines années ». Lors de leurs contrôles et conformément à leurs missions et priorités, les ISC peuvent apporter des contributions précieuses aux efforts des pays pour effectuer le suivi des progrès, piloter la mise en œuvre et identifier des possibilités d’améliorations portant sur l’ensemble des ODD et des initiatives de développement durable de leurs pays respectifs.

L’INTOSAI a un important rôle de soutien et de levier à remplir dans le cadre des efforts à l’échelle nationale, régionale et mondiale, pour mettre en œuvre les ODD et effectuer le suivi et passer en revue des progrès réalisés. Toutefois, afin de répondre à ces attentes planétaires, il convient que l’INTOSAI fonctionne de façon plus intégrée et efficace. Le Plan

Figure 2 : La valeur de l’INTOSAI



stratégique 2017-2022 de l'INTOSAI répond à la nature transversale et interdépendante des objectifs, buts et initiatives de l'INTOSAI, comme le montre la figure précédente et comme présenté en détail dans l'ensemble du plan.

L'INTOSAI offre un soutien mutuel aux ISC et favorise l'échange d'idées, de connaissances et d'expériences entre institutions. Elle se fait le porte-parole mondial des ISC au sein de la communauté internationale, y compris de l'ONU, et encourage les ISC à être indépendantes, à élaborer, diffuser et utiliser des normes de contrôle communes, ainsi que le développement des compétences des collaborateurs des ISC et organisationnelles. Des ISC indépendantes et organisées efficacement, composées de professionnels qualifiés qui emploient des normes de contrôle valables et des méthodologies solides sont essentielles pour procurer des analyses et des résultats d'audits impartiaux, fiables et objectifs aux décideurs des pays et leurs citoyens.

Conformément aux bonnes pratiques, ce plan stratégique comprend un processus d'évaluation du rendement pour mesurer les avancées de l'INTOSAI à mesure que l'organisation progresse dans l'accomplissement des buts stratégiques précisés pour chaque objectif stratégique. L'INTOSAI a fixé des seuils et des mesures de la performance (qui seront disponibles

sur son site Web) concernant chacun de ses objectifs stratégiques et elle fera chaque année rapport au public sur les progrès enregistrés pour atteindre ces objectifs.

L'INTOSAI n'est que l'un des organes au sein d'un réseau complexe d'acteurs—qui comprend l'ONU et ses organes, les organisations de la société civile et la communauté des donateurs—qui participent à l'intensification de la bonne gouvernance et de la gestion transparente des ressources publiques. Pour être efficace, l'INTOSAI doit nouer des relations étroites de travail avec ce large éventail de parties prenantes. Ainsi, lorsque c'est opportun pour appuyer sa mission, ses objectifs et ses priorités, l'INTOSAI continuera de renforcer ses partenariats avec d'autres organisations et organisations internationales de la société civile.

Le présent plan stratégique a été adopté en décembre 2016 lors du Congrès de l'INTOSAI à Abou Dhabi (Émirats arabes unis).¹ Les débats et décisions résultant de ce Congrès étaient axés autour de deux thématiques :

I : Objectifs de développement durable :

Comment l'INTOSAI peut-elle contribuer au Programme de développement durable à l'horizon 2030, notamment pour

ce qui est de la bonne gouvernance afin de renforcer la lutte contre la corruption ?

II : Professionnalisation :

Quelles mesures seraient à même de promouvoir la crédibilité de l'INTOSAI de façon à renforcer la présence de cette organisation sur la scène internationale ?

Le Congrès a en outre promulgué une série de statuts actualisés de l'INTOSAI pour mettre le plan en œuvre et veiller à ce que l'organisation fonctionne de manière rentable, efficace, équitable et transparente. L'INTOSAI continuera de revoir ses règles financières de façon à veiller à ce qu'elles soient appropriées et reflètent les besoins actuels de façon durable et réaliste.

La mise en place effective de ce plan et les décisions prises lors du Congrès seront déterminantes car l'INTOSAI et ses ISC membres contribuent à promouvoir « l'efficacité, [le] sens des responsabilités, [...] l'efficacité et [...] la transparence des administrations publiques, favorisant ainsi la réalisation des priorités et objectifs nationaux de développement, ainsi que des objectifs de développement arrêtés au niveau international » (A/RES/69/228, ONU).

¹ Pour des informations sur la façon dont le présent plan a été élaboré, voir l'Annexe II, Méthodologie du Plan stratégique 2017-2022.

Les priorités transversales de l'INTOSAI pour atteindre ses objectifs 2017-2022

La mission, la vision et les objectifs stratégiques de l'INTOSAI demeurent essentiellement le même fondement que celui sur lequel les deux premiers plans stratégiques de l'INTOSAI ont été édifiés.

LA MISSION DE L'INTOSAI

L'INTOSAI est une organisation autonome, indépendante, professionnelle et apolitique, dont la mission est d'offrir un soutien mutuel, de favoriser l'échange d'idées, de connaissances et d'expériences, d'agir en tant que porte-parole attitré des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) auprès de la communauté internationale, de fournir au secteur public des normes de contrôle élevées, de promouvoir la bonne gouvernance et d'encourager le renforcement des capacités et l'amélioration continue des performances des ISC.

LA VISION DE L'INTOSAI

Promouvoir la bonne gouvernance en mettant les ISC en mesure d'aider leurs gouvernements respectifs à améliorer le rendement, parfaire la transparence, veiller à la reddition des comptes, maintenir la crédibilité, lutter contre la corruption, promouvoir la confiance du public et favoriser la perception et l'utilisation des ressources publiques de manière rentable et effective au profit de leurs citoyens.

Tandis que notre fondement est demeuré constant dans le temps, le présent plan propose une amélioration des modalités de fonctionnement de l'INTOSAI, lui permettant d'être plus stratégique, agile, intégrée et capable de répondre aux attentes planétaires. L'INTOSAI compte prêter assistance aux ISC en matière de création des capacités nécessaires pour devenir des acteurs efficaces dans le suivi et la revue des efforts de développement durable aux plans national, régional et mondial ainsi que pour répondre à d'autres opportunités et défis actuels et émergents.

L'INTOSAI a entrepris de vastes exercices d'analyse internes et externes aux fins d'élaborer le présent plan. L'analyse interne comprenait une enquête en ligne détaillée, menée auprès des 192 ISC membres de l'INTOSAI. De façon générale, un large consensus s'est dégagé dans les deux analyses, selon lequel les objectifs stratégiques actuels saisissent bien dans l'ensemble l'orientation et les résultats que l'INTOSAI espère obtenir dans l'avenir. Toutefois, ces analyses ont également montré que l'INTOSAI avait besoin de modifier ses modes opératoires pour être plus efficace et pour répondre aux opportunités et besoins émergents.

À l'appui des quatre objectifs stratégiques servant de lignes directrices à l'organisation de ses travaux, l'INTOSAI a identifié cinq priorités transversales qui fournissent les fondements des modalités selon lesquelles l'organisation axera ses travaux pour atteindre ses objectifs au cours des années à venir.

Tableau 1 : Priorités stratégiques de l'INTOSAI pour 2017-2022

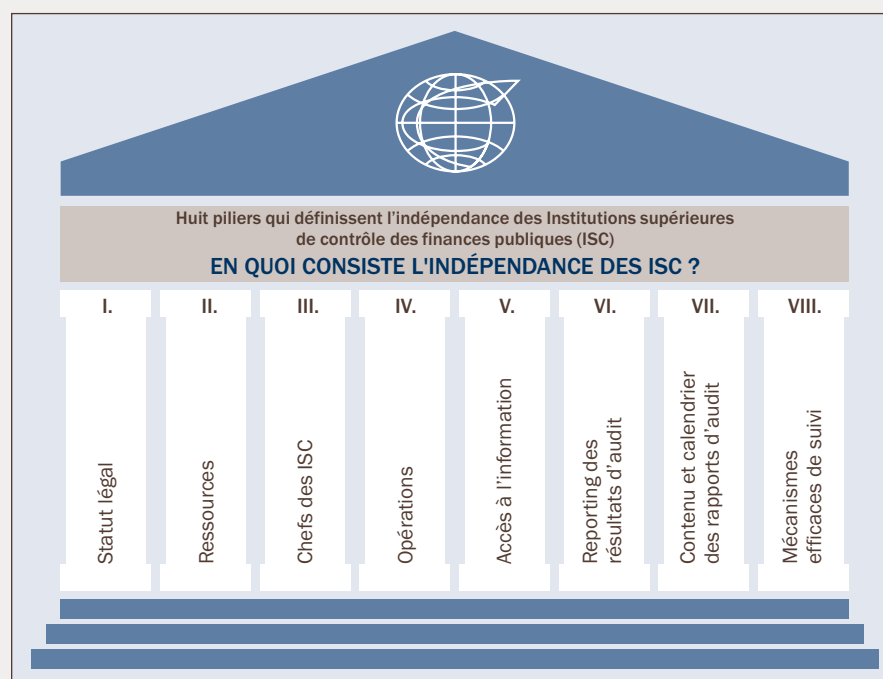
Priorité transversale n° 1	Promouvoir et appuyer l'indépendance des ISC
Priorité transversale n° 2	Contribuer au suivi et à la révision des ODD dans le contexte des efforts spécifiques de chaque nation en matière de développement durable et des missions individuelles des ISC
Priorité transversale n° 3	Veiller à l'efficacité du développement et de la coordination entre la mise en place des normes, le renforcement des capacités et le partage des connaissances, afin d'appuyer les ISC et de leur permettre de renforcer leur rendement et leur efficacité
Priorité transversale n° 4	Faire de l'INTOSAI une organisation stratégique et agile, qui est vigilante à l'égard des opportunités et des risques internationaux émergents, et capable d'y réagir
Priorité transversale n° 5	Faire fonds sur la coopération et le professionnalisme entre les organisations régionales de l'INTOSAI, en tirer parti et les faciliter

PRIORITÉ TRANSVERSALE N° 1. APPUYER L'INDÉPENDANCE DES ISC

L'INTOSAI est le porte-parole mondial des audits externes des finances publiques. L'INTOSAI préconise vivement des cadres juridique et constitutionnel qui appellent des mandats de vérification étendus, un accès illimité aux informations requises et qui permettent la publication sans restriction des rapports des ISC. L'INTOSAI soutient l'indépendance organisationnelle et financière des ISC parce que seules des ISC entièrement indépendantes, compétentes, crédibles et professionnelles peuvent veiller au respect de la reddition des comptes, de la transparence, de la bonne gouvernance et à la bonne utilisation des deniers publics.

Les Déclarations de Lima (ISSAI, norme 1) et de Mexico (ISSAI, norme 10) ont établi le rôle essentiel des ISC indépendantes et reconnu huit principes apparentés d'indépendance.²

Figure 3 : Les huit piliers de l'indépendance des ISC



L'INTOSAI reconnaît que l'un des moyens les plus efficaces pour que les ISC puissent promouvoir et préserver leur indépendance consiste à démontrer clairement et systématiquement la valeur et les avantages des ISC et du travail qu'elles réalisent. À cette fin, dans le document des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), la norme 12 qui stipule que « la valeur et les avantages des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques –

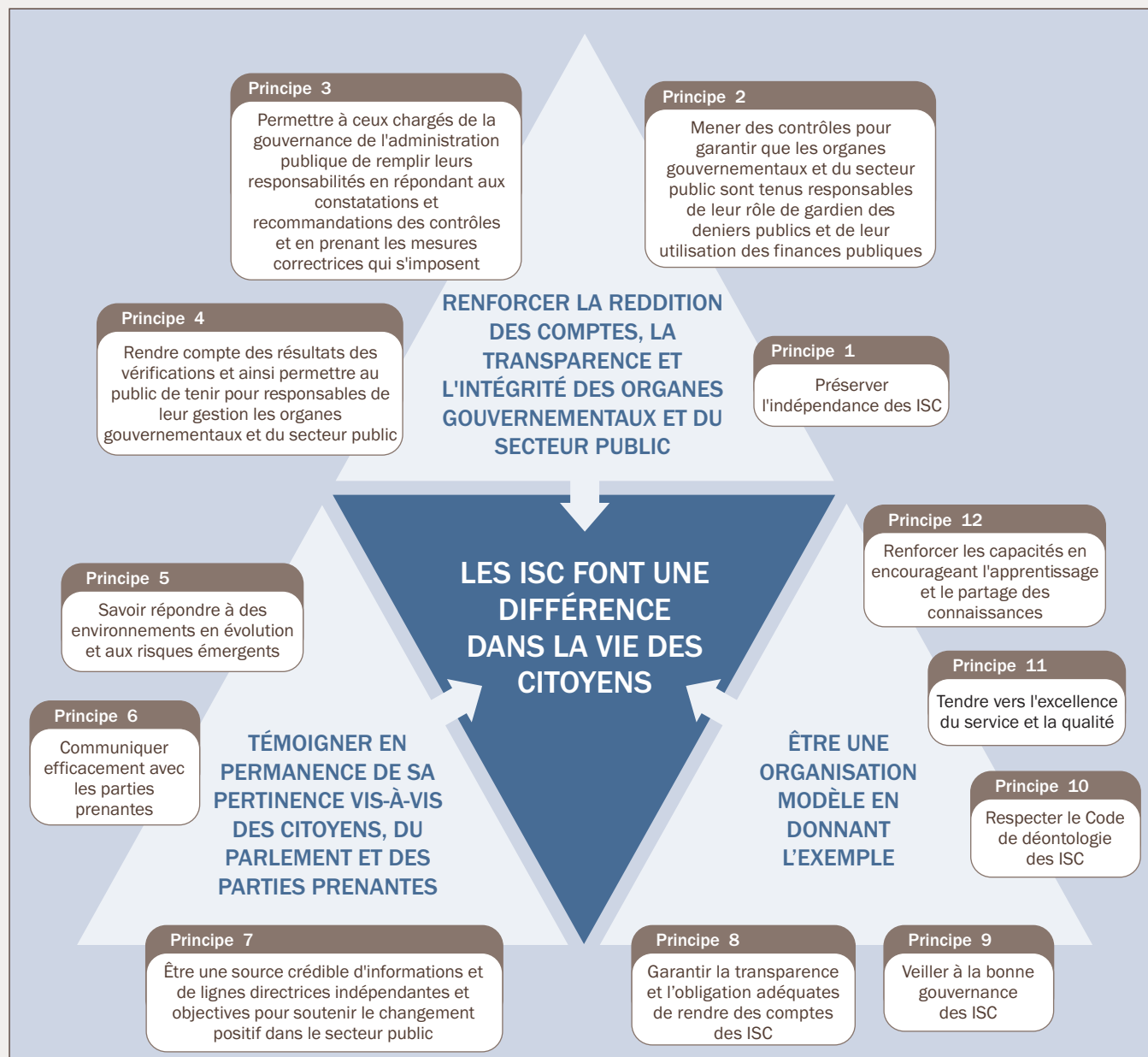
² Pour de plus amples informations au sujet des Déclarations de Lima et de Mexico, voir <http://fr.issai.org/1-principes-fondateurs/> et http://fr.issai.org/media/13602/issai_10_f.pdf.

faire une différence dans la vie des citoyens » a pour objet d'assister les ISC à faire la preuve de leur crédibilité et de la valeur que leur travail apporte aux décideurs nationaux, citoyens et autres parties prenantes.

Les principes définis dans les ISSAI, norme 12, s'articulent autour de la perspective fondamentale selon laquelle les institutions supérieures de contrôle doivent faire une différence dans la vie des citoyens.

L'INTOSAI porte une attention toute particulière à l'évaluation effectuée à intervalles réguliers par les ISC de leur valeur et des avantages qu'elles offrent, s'agissant aussi bien de la manière de mener leurs propres affaires et d'en rendre compte que de celle d'ajouter de la valeur à la gestion des finances publiques et du rendement du gouvernement et de les améliorer. L'INTOSAI continuera également d'encourager les ISC à se soumettre à des revues par leurs pairs qui offrent des validations externes primordiales des processus d'assurance qualité d'une ISC.

Figure 4 : La valeur et les avantages des ISC



**PRIORITÉ TRANSVERSALE N° 2.
CONTRIBUER AU SUIVI ET À LA
RÉVISION DES OBJECTIFS DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE
DANS LE CONTEXTE DES
EFFORTS SPÉCIFIQUES DE
CHAQUE PAYS EN MATIÈRE DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE ET
DES MISSIONS INDIVIDUELLES
DES ISC**

Le Plan stratégique de l'INTOSAI fait office de feuille de route pour l'organisation et ses ISC membres dans le but d'appuyer la mise en place et d'aider au suivi et à la révision des ODD et des autres initiatives nationales connexes de développement durable—conformément aux mandats, compétences et priorités nationales de chaque ISC individuelle. Les efforts de l'INTOSAI sont axés sur l'apport d'une assistance aux ISC dans quatre grandes catégories dans lesquelles les ISC peuvent s'attendre à apporter des contributions utiles à leurs efforts de suivi et de revue aux niveaux national, régional et mondial, et à encourager la mise en œuvre sur des questions telles que l'amélioration de la comptabilité et des audits publics en conformité avec les missions des ISC :

1. L'évaluation de l'état de préparation des gouvernements nationaux pour mettre en œuvre, piloter et faire état de l'avancement des ODD et ultérieurement pour contrôler leurs opérations et la fiabilité des données qu'ils produisent ;
2. Entreprendre des audits de performance qui examinent l'économie, l'efficacité et le rendement des principaux programmes gouvernementaux qui apportent une contribution à des aspects spécifiques des ODD ;
3. Évaluer et appuyer, selon le cas, la mise en œuvre de l'ODD 16 qui concerne en partie les institutions transparentes, efficaces et responsables ; et l'ODD 17, qui

a trait aux partenariats et aux moyens nécessaires pour réaliser les objectifs ; et

4. Être des modèles de transparence et de reddition de comptes dans leur propre fonctionnement, y compris en matière de vérifications et de reporting.

Dans ces catégories, l'encadré de la page suivante présente des exemples spécifiques de la façon dont des ISC individuelles peuvent contribuer au suivi et à l'examen des ODD.

L'INTOSAI est active depuis longtemps dans bon nombre des domaines ci-dessus ainsi que d'autres grands domaines thématiques couverts par les ODD. Par exemple :

- Aider les gouvernements nationaux à lutter contre la corruption et à préserver les biens publics est l'une des grandes priorités de l'INTOSAI et de chaque ISC.
- Depuis de nombreuses années, l'INTOSAI compte un Groupe de travail sur la vérification environnementale pour aider les ISC à acquérir de meilleures connaissances sur les questions spécifiques relatives à la vérification environnementale, à faciliter l'échange d'informations et d'expériences parmi les ISC et à publier des directives et d'autres informations pour leur utilisation.
- Le Groupe de travail de l'INTOSAI modernisation financière et réforme réglementaire a élaboré des outils



Priorité transversale n° 2

Domaines caractéristiques dans lesquels les ISC, en fonction de leurs mandats individuels et des ressources disponibles, pourraient contribuer au suivi et à l'examen des ODD

- Plaider pour des améliorations dans les systèmes de gestion des finances publiques par l'intermédiaire, par exemple, de pratiques améliorées de comptabilité et de vérification des organismes publics.
- Revoir les processus nationaux de transparence, de gestion des risques, de protection anti-fraude et de vérification interne aux fins de contribuer aux efforts de prévention de la corruption en harmonie avec la Convention des Nations Unies contre la corruption.
- Vérifier les capacités des systèmes nationaux de gestion statistique et des actes d'état civil à produire les données nécessaires pour garantir qu'aucun problème individuel ou social n'est « invisible » d'un point de vue statistique et évaluer les préparatifs nationaux en vue de faire rapport sur la mise en place des objectifs nationaux de développement durable.
- Évaluer la validité des objectifs nationaux et des mesures de rendement choisis, la disponibilité des données de base sur le rendement et le caractère suffisant/la fiabilité du système général de mesure du rendement.
- Évaluer le caractère économique, rentable et efficace des principaux programmes gouvernementaux établis pour atteindre un objectif national de développement durable dans une thématique spécifique (par ex., éducation, infrastructure, santé publique, etc.) et les mesures à prendre pour mieux servir cet objectif.
- Étudier la « révolution des données » et y prendre part, en évaluant l'aptitude des gouvernements à exploiter les grands ensembles de données complexes en matière de prise de décision et à utiliser les analyses de données pour identifier des améliorations envisageables.
- Étudier les stratégies nationales de données ouvertes et d'engagement citoyen dans la mesure où ils se rapportent à la réalisation des ODD.
- Faire état des progrès d'ensemble de la nation pour réaliser les ODD et/ou proposer des données et des perspectives en vue du rapport de pays qui sera élaboré dans le cadre des processus globaux de pilotage et de revue.

et des opportunités de partage des connaissances pour évaluer les réformes nationales, partagé des informations concernant l'avancée des réformes et suivi les réformes aux plans national et international.

- Le Groupe de travail sur l'audit de l'industrie extractive a été créé

pour répondre aux nombreux défis à relever dans le domaine du contrôle des industries extractives (pétrole, gaz et minéraux solides), notamment la complexité technique du secteur, les besoins de renforcer les capacités, le maintien de personnel spécialisé et

les limites des mandats des ISC en matière de contrôle de l'industrie extractive. Ce Groupe de travail s'efforce de promouvoir l'audit des industries extractives au sein de la communauté de l'INTOSAI afin d'appuyer la bonne gouvernance et le développement durable pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Tandis que l'INTOSAI a des antécédents bien établis en matière de travail collaboratif entre ses différents organes et organisations régionales, elle reconnaît que les travaux relatifs au Programme de développement durable à l'horizon 2030 exigera des degrés encore plus élevés de coordination et de leadership, tant au sein de l'INTOSAI que chez les principales parties prenantes externes. Par exemple, comme présenté en détail ci-dessous, la Commission de partage des connaissances et l'Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI) coopèrent à la conception et à l'exécution d'un programme complet de renforcement des capacités concernant le contrôle de la mise en place des ODD. L'INTOSAI anticipe que ses rôles et responsabilités spécifiques évolueront à mesure de l'avancement des efforts nationaux de développement durable et de la mise en place de l'Agenda 2030. Ces rôles et responsabilités en évolution se reflèteront dans les plans stratégiques et opérationnels à venir de l'INTOSAI.

**PRIORITÉ TRANSVERSALE N° 3.
VEILLER AU DÉVELOPPEMENT ET
À LA COORDINATION EFFICACES
ENTRE LA MISE EN PLACE DES
NORMES, LE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS ET LE PARTAGE
DES CONNAISSANCES, AFIN
D'APPUYER LES ISC ET DE LEUR
PERMETTRE DE RENFORCER
LEUR RENDEMENT ET LEUR
EFFICACITÉ**

L'INTOSAI a élaboré un large éventail de normes, de lignes directrices, de guides sur les meilleures pratiques et d'autres produits INTOSAI afin d'orienter la pratique professionnelle des audits externes du secteur public. Toutefois, la tâche primordiale ne consiste pas simplement à élaborer des normes et des matériels connexes de grande qualité, mais aussi à veiller à ce que les ISC possèdent les capacités et les connaissances dont elles ont besoin pour utiliser ces normes et, partant, améliorer la qualité de leurs audits. Ainsi, l'un des axes essentiels de cette priorité transversale consiste à accroître la mise en œuvre des ISSAI—y compris les normes sur les questions connexes de l'indépendance, du renforcement des capacités et de l'éducation—et d'autres produits officiels de l'INTOSAI. La mise en œuvre et le maintien des ISSAI et des produits de l'INTOSAI est une tâche qui relève de l'ensemble de l'organisation et exige qu'une attention lui soit portée aux plans mondial, régional et national.

L'INTOSAI est pleinement consciente du fait que les normes de contrôle les plus soigneusement élaborées n'ont de valeur que si elles sont utiles aux ISC et que ces dernières s'en servent. Comme présenté dans l'encadré ci-dessous, les efforts de renforcement des capacités de l'INTOSAI sont déterminés par la demande et ancrés dans les besoins concrets des ISC. À cette fin, l'INTOSAI vise à intégrer activement la mise en place des normes, le renforcement des capacités, le partage des connaissances, ainsi que le pilotage et l'évaluation pour veiller à ce que les ISC possèdent les compétences et les capacités nécessaires pour utiliser ces normes et procurer ainsi aux utilisateurs de leurs rapports une assurance de la qualité et de la fiabilité des travaux dont il est fait état.



Priorité transversale n° 3

Produits choisis de l'INTOSAI qui guident la pratique professionnelle des audits externes du secteur public

- Les normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) stipulent les conditions préalables au fonctionnement adéquat et à l'éthique professionnelle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ainsi que les principes fondamentaux régissant l'audit des organes publics.
- Le Guide de l'INTOSAI sur la bonne gouvernance (INTOSAI GOV) fournit des lignes directrices aux pouvoirs publics concernant la bonne administration des fonds publics.

Voir <http://www.issai.org/> pour plus d'informations sur les ISSAI et INTOSAI GOV.

- L'INTOSAI élabore des guides, des outils, et des matériels de révision par les pairs relatifs au renforcement des capacités.

Voir, par exemple, <http://www.intosaicbc.org> pour des informations au sujet de ces matériels de renforcement des capacités et d'autres.



Priorité transversale n° 3

Appui et coordination efficaces aux efforts de l'INTOSAI

- Appartenance du président de la Commission des objectifs stratégiques à la Commission des affaires politiques, financières et administratives de l'INTOSAI
- Revues annuelles des objectifs stratégiques de l'INTOSAI qui sont entrepris aux termes de ce plan
- Le forum commun, un conseil normatif permanent
- Communautés de pratique
- Un forum de développement régional des capacités pour mutualiser les expériences de renforcement des capacités et d'autres informations entre organisations régionales de l'INTOSAI

L'encadré ci-dessus fournit des exemples abordés tout au long du présent plan des efforts de l'INTOSAI pour veiller à ce que ses initiatives se coordonnent efficacement et se soutiennent mutuellement.



Priorité transversale n° 3



Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI)

L'IDI est un organe de l'INTOSAI qui soutient les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans plus de 140 pays en développement dans leurs efforts pour accroître de façon durable leur rendement, leur indépendance et leur professionnalisme.

L'IDI opère dans tous les domaines couverts par les objectifs stratégiques, y compris :

- La mise en œuvre de normes internationales, notamment des ISSAI
- Le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles des personnels
- Le partage des connaissances et la mise en œuvre des bonnes pratiques
- Un appui amplifié et plus efficace aux ISC au travers des partenariats

À l'aide d'une approche axée sur les clients, l'IDI facilite les initiatives de développement des ISC à l'échelle planétaire, régionale et des ISC, notamment par un appui bilatéral limité en fonction des besoins.

L'IDI est hébergée par le Bureau de l'auditeur général de la Norvège et compte quelque 30 personnes représentant 20 nationalités différentes. L'IDI est appuyée par tout un ensemble de partenaires de développement et par un appréciable soutien en nature de la part de la communauté des ISC.

Hormis sa fonction d'organe de mise en œuvre du renforcement des capacités à l'échelle planétaire, l'IDI héberge également le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-Donateurs et la fonction de support du CMP ISC.

Comme expliqué dans l'encadré ci-dessus, l'Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI) constitue un mécanisme essentiel permettant de réunir un appui « sur place » en faveur de la mise en place de normes professionnelles, du renforcement des capacités et du partage des connaissances, et tout ceci en accordant une attention toute particulière aux cinq priorités transversales.



Priorité transversale n° 3

La coopération entre l'INTOSAI et la communauté des donateurs

La coopération entre l'INTOSAI et la Communauté des donateurs a été établie en 2009 par la signature d'un Protocole d'entente entre l'INTOSAI et les Communautés de donateurs qui reconnaît leurs objectifs partagés de veiller à assurer la reddition des comptes, la transparence, la bonne gouvernance et l'utilisation à bon escient des fonds publics dans les pays partenaires. Elle a établi des principes aux fins de s'assurer que, dans l'avenir, l'appui aux ISC encourage la promotion de l'indépendance, qu'il soit fondé sur des plans stratégiques des ISC conduits par les pays, qu'il soit apporté de façon harmonisée et coordonnée, qu'il encourage le soutien entre pairs et puisse prévoir tout un ensemble de mécanismes de financement par les donateurs.

Le protocole d'entente reconnaît les principes suivants qui sous-tendent l'appui des donateurs à l'égard de la communauté des ISC :

- La Communauté des ISC s'attachera à élaborer des plans stratégiques et des plans d'action pour le développement individuels conduits par les pays, complets, réalistes et axés sur les priorités
- L'INTOSAI s'attachera à réaliser les objectifs définis par son plan stratégique
- La Communauté des donateurs déclare s'engager à respecter le leadership, l'indépendance et l'autonomie des ISC dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans stratégiques et plans d'action pour le développement

- La Communauté des donateurs s'attachera à mobiliser des ressources supplémentaires, conformément à ses réglementations, lois et procédures respectives, pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans stratégiques des ISC et des plans d'action pour le développement préparés par les ISC, et à offrir son soutien d'une manière compatible avec les principes du présent Protocole d'entente
- La Communauté des donateurs déclare s'engager, conformément à ses réglementations, lois et procédures respectives, à fournir tout soutien, financier ou autre, aux audits des programmes de renforcement des capacités en matière de contrôle externe des finances publiques de manière harmonisée et coordonnée afin d'éviter la duplication involontaire des efforts en matière de renforcement des capacités

Cette coopération est régie par un comité de pilotage—dirigé par des co-présidents et des co-vice-présidents issus de la communauté des donateurs et de l'INTOSAI—qui réunit les communautés de l'INTOSAI et des donateurs pour :

- Fournir des orientations stratégiques pour les travaux de la coopération INTOSAI-Donateurs
- Favoriser les débats entre l'INTOSAI et la communauté des donateurs sur les questions stratégiques et émergentes d'intérêt mutuel

De la même façon, l'INTOSAI et la communauté des donateurs ont instauré un partenariat visant à renforcer les capacités et le rendement des ISC dans les pays en développement.³

³En 2016, les membres donateurs du Comité de pilotage INTOSAI-donateurs étaient : la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, l'Agence australienne pour le développement international, l'Autriche (Agence autrichienne du développement), la Belgique (ministère belge des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au Développement), le Canada (Affaires mondiales Canada), la Commission européenne, la France (ministère des Affaires étrangères), la GAVI (Alliance mondiale pour les Vaccins et la Vaccination), le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, la Banque interaméricaine de développement, le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Fonds monétaire international (FMI), l'Irlande, la Banque islamique de développement, les Pays-Bas, la Norvège (NORAD), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Suède (Agence suédoise de coopération internationale pour le développement - SIDA), la Suisse (Secrétariat d'État à l'économie, SECO, Coopération et Développement économiques), le Royaume-Uni (Département du Développement international), les États-Unis d'Amérique (Agence des États-Unis pour le Développement international, USAID) et la Banque mondiale.

**PRIORITÉ TRANSVERSALE N° 4.
CRÉER UNE INTOSAI
STRATÉGIQUE ET AGILE, QUI
EST VIGILANTE À L'ÉGARD
DES OPPORTUNITÉS ET DES
RISQUES INTERNATIONAUX
ÉMERGENTS, ET CAPABLE D'Y
RÉPONDRE**

L'INTOSAI est confrontée à des opportunités qu'elle peut saisir et à des risques organisationnels qu'il convient de surveiller et de gérer. La gestion du risque d'entreprise (GRE) est un élément essentiel de la bonne gouvernance et de l'obligation de rendre compte des organisations. Il s'agit d'une approche systématique et à l'échelle de toute l'organisation qui en aide une autre à atteindre ses objectifs et ses buts stratégiques en déterminant, en estimant, en évaluant, en hiérarchisant et en gérant les risques qui pèsent sur l'atteinte de ces objectifs dans l'ensemble de l'organisation.

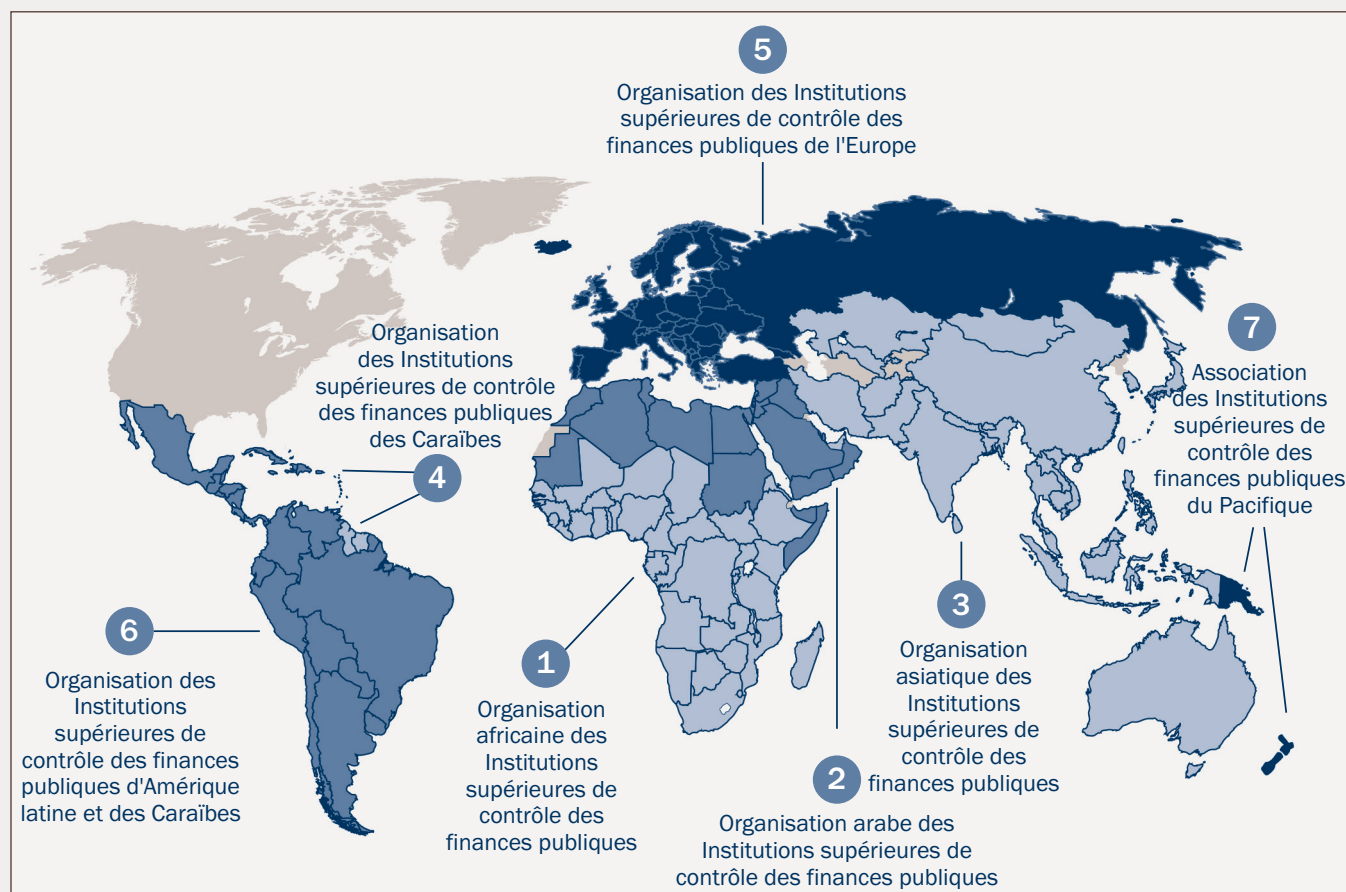
Le Comité permanent de surveillance sur les questions émergentes de l'INTOSAI est chargé de mener le processus de gestion du risque d'entreprise de l'organisation. Ce comité fait rapport au Comité directeur et propose des perspectives et des suggestions sur des questions émergentes, notamment les risques des entreprises. Par exemple, la nécessité de veiller à ce que les ambitions de l'INTOSAI pour l'avenir se basent sur des attentes réalistes relatives aux ressources financières et autres disponibles pour mettre le plan en œuvre constitue un risque que l'INTOSAI doit surveiller et gérer étroitement.

Le Comité permanent de surveillance sur les questions émergentes collabore étroitement avec les organisations régionales de l'INTOSAI, le Secrétariat général, d'autres organes internes de l'INTOSAI et des organismes externes, pour exercer une vigilance vis-à-vis des problèmes émergents qui ont des conséquences régionales et déterminer comment les enjeux planétaires, tels que le changement climatique et la situation financière internationale, sont susceptibles de se manifester de façons très diverses en différentes régions du monde. Ce comité s'attachera continuellement à veiller à ce que les priorités transversales de l'INTOSAI soient systématiquement et entièrement intégrées dans les divers programmes et stratégies de l'organisation conformément à ses objectifs stratégiques.

PRIORITÉ TRANSVERSALE N° 5. FAIRE FONDS SUR LA COOPÉRATION ET LE PROFESSIONNALISME ENTRE LES ORGANISATIONS RÉGIONALES DE L'INTOSAI, EN TIRER PARTI ET LES FACILITER

Les sept organisations régionales de l'INTOSAI constituent un moyen crucial pour atteindre les objectifs de l'INTOSAI dans la grande variété de contextes culturels et géographiques des ISC. D'égale importance, les expériences des organisations régionales apportent une perspective réciproque et mutuellement avantageuse essentielle qui permet d'éclairer et de guider les efforts de l'INTOSAI. Ainsi, le présent plan stratégique cherche à mobiliser et à faciliter la coopération et le professionnalisme parmi les organisations régionales de l'INTOSAI. Pour ne citer qu'un exemple, ce plan reconnaît la création du Forum régional de renforcement des capacités en tant que forum permettant aux organisations régionales de partager des informations entre elles et de relever les défis de développement régional à un niveau interrégional et stratégique. Les organisations régionales de l'INTOSAI sont bien placées pour jouer un rôle central dans le but d'assister les ISC dans le suivi et la revue de l'Agenda 2030 pour le développement durable et les efforts connexes de développement durable au plan national.

Figure 5 : Organisations régionales de l'INTOSAI et leurs membres



Remarque : les pays grisés ne font pas partie des organisations régionales ni de leurs membres. En outre, certaines ISC prennent part aux activités de plus d'une organisation régionale. Les nuances de couleur sont basées sur les déclarations du groupe local des ISC.

Les deux encadrés ci-dessous présentent d'autres modalités de collaboration entre les organisations régionales de l'INTOSAI pour partager leurs idées et leurs expériences, et renforcer les capacités.



Priorité transversale n° 5

Exemples de collaboration entre organisations régionales de l'INTOSAI

- Partenariats pour organiser des séminaires de formation interrégionaux
- Partage de produits de vérification de gestion et d'instruments connexes
- Recours à des experts issus d'autres organisations régionales
- Révisions par les pairs d'organisations régionales par d'autres organisations régionales ou des ISC



Priorité transversale n° 5

Exemples d'activités et d'appui fournis à des ISC par des organisations régionales de l'INTOSAI

- Soutien à la professionnalisation, comprenant éventuellement les qualifications et certifications professionnelles des contrôleurs des comptes
- Communautés de pratique et partage de bonnes pratiques
- Contrôles coopératifs entre ISC
- Initiatives de formation et de développement
- Aide aux ISC pour renforcer leur indépendance en partageant les bonnes pratiques
- Plaidoyer (par ex. financement, cadre comptable, normes de contrôle et lutte contre la corruption)
- Revues entre pairs parmi les ISC pour renforcer individuellement les ISC et identifier les bonnes pratiques
- Appui méthodologique concernant les contrôles des comptes sur des thématiques communes

Les partenaires de l'IDI, associés à toutes les organisations de l'INTOSAI et à l'INTOSAI, devront déterminer le portefeuille des besoins en renforcement des capacités des ISC et concevoir et apporter des programmes permettant d'y répondre.

L'INTOSAI fera également fonds sur les succès croissants des efforts de renforcement des capacités entre pairs des ISC. L'INTOSAI continuera à explorer les opportunités de contrôles collaboratifs sur des questions dépassant les frontières, telles que des pandémies, parmi des ISC se trouvant dans la même région. On trouvera ci-dessous deux exemples parmi de nombreux autres possibles :

- L'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI) a entrepris un programme de vérifications coopératives du rendement à l'intérieur de la région et elle est en train de se bâtir une réputation auprès de la communauté de contrôle internationale pour le niveau et la qualité de ses audits de performance coopératifs. À ce jour, les questions environnementales, telles que la gestion durable des pêcheries, l'accès à l'eau potable saine et la gestion des déchets solides constituent l'axe majeur des audits de performance coopératifs. Les audits coopératifs impliquant plusieurs bureaux d'audit des Îles Pacifiques constituent un outil puissant pour évaluer les effets sur l'environnement de la région. Le programme coopératif d'audit de la performance vise également clairement à renforcer les capacités de contrôle de la performance parmi les bureaux de contrôle membres de la PASAI.
- Les ISC de plusieurs organisations régionales ont participé à un audit parallèle des systèmes d'information de gestion de la dette publique. Chaque ISC a réalisé une étude préliminaire des systèmes d'information de gestion de la dette publique à leurs niveaux nationaux respectifs. En 2014, elles ont mené une grande étude pour tester les systèmes d'information nationaux. Elles ont ensuite réalisé un rapport d'audit parallèle conjoint qui synthétisait les résultats globaux.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'INTOSAI POUR 2017-2022

Les citoyens, les gouvernements nationaux et leurs législatures, les organisations de la société civile et la communauté internationale se tournent tous vers les ISC pour contribuer à veiller à la perception et à l'utilisation appropriées des fonds et des biens publics, à la surveillance adéquate des programmes gouvernementaux et pour participer activement à la mise en œuvre, au pilotage et à la revue efficaces du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les quatre objectifs stratégiques et leurs buts stratégiques présentés ci-dessous s'attachent à guider l'INTOSAI et ses ISC membres pour promouvoir la reddition des comptes, la transparence et la bonne gouvernance.

Figure 6 : Les quatre objectifs stratégiques de l'INTOSAI



Tous les organes de l'INTOSAI sont collectivement responsables d'œuvrer de concert harmonieusement pour mettre en application les priorités et les stratégies transversales de l'INTOSAI aux fins d'obtenir les résultats escomptés. Par exemple, l'élaboration, le maintien et l'application des ISSAI exigent l'implication active de toutes les commissions des objectifs de l'INTOSAI, des organisations régionales, de l'IDI, des ISC ainsi que d'autres afin de veiller à ce que les normes professionnelles de l'organisation soient en harmonie avec les besoins spécifiques des ISC.

Comme pour toutes les autres organisations, la disponibilité et la pérennité des ressources financières et en nature constitueront la base des efforts de l'INTOSAI et des réalisations qui pourront être obtenues lors de la mise en œuvre du plan.

Objectif stratégique n° 1 : Normes professionnelles



PROMOUVOIR DES ISC SOLIDES, INDÉPENDANTES ET PLURIDISCIPLINAIRES ET ENCOURAGER LA BONNE GOUVERNANCE COMME SUIVIT : (1) EN PLAIDANT POUR, EN PROPOSANT ET EN MAINTENANT LES NORMES INTERNATIONALES DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES (ISSAI) ET (2) EN CONTRIBUANT AU DÉVELOPPEMENT ET À L'ADOPTION DE NORMES PROFESSIONNELLES APPROPRIÉES ET EFFICACES.

Depuis 2004, l'INTOSAI s'efforce de créer les capacités et les structures requises pour proposer un corpus largement reconnu de normes professionnelles internationales pour le contrôle des finances publiques. Ces efforts s'intensifieront au cours de la période 2017-2022.

L'ISSAI 1, la Déclaration de Lima et l'ISSAI 10, la Déclaration de Mexico sur l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, soulignaient l'importance d'appuyer les ISC dans leurs efforts de réalisation de contrôles indépendants. L'ISSAI 100, Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques, énonce les principes et concepts fondamentaux du contrôle des finances publiques, ainsi que ses trois principaux types d'audits, les audits financiers, les audits de la performance et les audits de conformité. Avec l'adoption de ces principes, l'INTOSAI a établi des bases communes pour l'élaboration continue des ISSAI et des normes nationales respectives pour le contrôle des finances publiques.

Sous la direction de la Commission des Normes Professionnelles (PSC), l'INTOSAI intensifie ses efforts pour proposer des normes pertinentes, professionnelles et claires qui ajoutent de la crédibilité au travail du contrôleur individuel et aux rapports d'audit qui en résultent. Par le biais des ISSAI et de la collaboration avec d'autres organismes d'établissement de normes, l'INTOSAI cherche à garantir des contrôles des finances publiques indépendants et de la plus haute qualité, ainsi qu'à promouvoir la transparence, la reddition des comptes et l'efficacité au sein des gouvernements.

Les normes professionnelles de l'INTOSAI puisent dans l'expertise accumulée par l'intermédiaire du développement et du partage des connaissances des ISC. Toutes les ISSAI et leurs lignes directrices sont élaborées conformément à la procédure officielle établie pour le forum pour les prises de position professionnelles (FIPP) de l'INTOSAI et elles sont mises à la disposition du public à l'adresse www.issai.org.



Objectif stratégique n° 1

Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP)

Les experts techniques du FIPP traitent des questions normatives. Placé sous la direction de la PSC, de la CBC et de la KSC, le FIPP est chargé dans l'ensemble du contenu et de la qualité des normes professionnelles de l'INTOSAI y compris des ISSAI ainsi que d'autres prises de position fournies sur le site www.issai.org. Le FIPP offre un point d'accès unique au cadre des ISSAI ainsi qu'un processus d'approbation plus uniforme des ISSAI et de toutes autres décisions faisant partie du cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI.

Le FIPP consolide le rôle de l'INTOSAI en tant qu'organe normatif et contribue à l'élaboration de normes adéquates pour le contrôle des finances publiques. Il participe activement au processus d'élaboration des normes et définit le niveau d'exigences adéquat en matière de contrôle des finances publiques. Le FIPP suit l'élaboration des projets de propositions, veille à leur qualité et cohérence techniques et approuve leur inclusion dans le cadre des normes professionnelles des ISSAI.

Tableau 2 : Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 1

1.1	Proposer un cadre organisationnel solide pour appuyer l'élaboration des normes de l'INTOSAI, notamment un conseil normatif permanent (le FIPP), une fonction de support technique et une fonction consultative indépendante.
1.2	Veiller à ce que les ISSAI soient suffisamment claires, pertinentes et adéquates pour qu'elles deviennent la solution privilégiée des membres de l'INTOSAI. Il conviendrait que les ISSAI soient largement reconnues par toutes les parties prenantes en tant que cadre faisant autorité en matière de contrôle des finances publiques.
1.3	Faire la promotion des ISSAI en tant que source pour l'élaboration de programmes d'enseignement et de certification des contrôleurs des comptes, ainsi que de normes d'enseignement et de formation.
1.4	Œuvrer en faveur du cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI et veiller à leur développement et à leur maintien continus.
1.5	Piloter la mise en œuvre et l'adoption des normes et renvoyer les éventuels problèmes ou difficultés au processus normatif afin de veiller à ce que les normes soient aussi utiles et pertinentes que possible.

PRINCIPALES STRATÉGIES PERMETTANT D'ATTEINDRE L'OBJECTIF N° 1 ET SES BUTS STRATÉGIQUES

1. Développer et maintenir le forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI qui englobe l'expertise de l'INTOSAI en matière de mise en place de normes, servir de conseil normatif pour le cadre des prises de position professionnelles de l'organisation et représenter les perspectives globales des membres de l'INTOSAI au sujet des questions normatives.
2. Renforcer le mode de gouvernance normative pour accroître la confiance des membres de l'INTOSAI, des donateurs et des autres parties prenantes à l'égard de la fonction normative de l'organisation et assurer une coordination suffisante entre l'élaboration de nouvelles lignes directrices et toutes initiatives connexes de l'INTOSAI pour appuyer la mise en place des ISSAI et de pratiques professionnelles solides.
3. Établir des fonctions d'assistance technique adéquates pour assurer un fonctionnement efficace et une qualité élevée de la rédaction des normes, et en promouvoir la reconnaissance, l'acceptation et l'utilisation à grande échelle.
4. Établir et maintenir un groupe consultatif, comprenant les observateurs actuels de la PSC ainsi que des représentants d'utilisateurs, d'organismes internationaux d'audit et d'autres parties concernées.

5. Surveiller les activités normatives de l'INTOSAI afin de veiller à ce que la procédure officielle globale relative au cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI soit respectée et faciliter des évolutions et améliorations supplémentaires le cas échéant.
6. Développer davantage le site Web des ISSAI pour veiller à ce qu'il connaisse une augmentation régulière du trafic de ses visiteurs et soit aussi fiable et utile que possible.
7. Mettre en œuvre un système de suivi permettant d'obtenir des retours d'information des ISC sur leur mise en place des ISSAI ainsi que leur expérience concrète en matière d'utilisation des ISSAI dans leurs audits ou à titre de base pour l'établissement de normes nationales, et renvoyer ces informations dans le processus normatif.
8. Collaborer étroitement aux fins d'élaborer un cadre de compétences et un programme de certification aux termes de l'Objectif n° 2.
9. Collaborer étroitement sur les initiatives entreprises aux termes de l'Objectif n° 3 aux fins de promouvoir le partage des connaissances et de développer une expertise susceptible d'être exploitée dans l'élaboration des prises de position professionnelles de l'INTOSAI.
10. Collaborer étroitement avec l'IDI, d'autres organismes de l'INTOSAI, d'autres organes normatifs internationaux et partenaires qui partagent le même objectif de promouvoir des ISC solides, indépendantes et pluridisciplinaires et encouragent la bonne gouvernance.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2 :

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS



AIDER LES ISC À RENFORCER LEURS CAPACITÉS AUX FINS DE MAXIMISER LEUR VALEUR ET LES AVANTAGES QU'ELLES OFFRENT À LA SOCIÉTÉ (1) EN FAISANT LA PROMOTION DU DÉVELOPPEMENT DES APTITUDES ET DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DES ISC INDÉPENDANTES ET DES ORGANISATIONS RÉGIONALES, (2) EN ÉCLAIRANT LA PRISE DE DÉCISION DE L'INTOSAI CONCERNANT LES QUESTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC ET (3) EN COOPÉRANT AVEC LES DONATEURS, LES PARTENAIRES CONCERNÉS ET LES PARTIES PRENANTES.

Il incombe à chaque ISC individuelle de déterminer et de traiter ses propres besoins de renforcement des capacités en fonction de ses plans stratégiques et de développement connexes. Ces plans stratégiques et de développement peuvent être éclairés au moyen d'une évaluation du Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC), de l'Auto-évaluation de l'Intégrité (IntoSAINT) des ISC, des résultats des évaluations par les pairs, des retours d'information des clients et des parties prenantes, du souhait de soutenir plus efficacement le développement d'institutions nationales imputables (ODD 16) et contribuer au suivi et à la révision des initiatives nationales pour le développement durable, conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

L'INTOSAI vise à faire en sorte que chacune des ISC membres de l'organisation bénéficie des initiatives de renforcement des capacités, selon leurs besoins. La Commission de renforcement des capacités (CBC) dirige les efforts de l'INTOSAI aux termes de cet objectif et ce faisant, elle œuvre en étroite collaboration avec les autres objectifs de l'INTOSAI, le Secrétariat général, l'IDI, la Coopération INTOSAI-Donateurs, les organisations régionales de l'INTOSAI et d'autres organismes aux fins de parler et d'agir de façon unitaire pour défendre les intérêts des efforts de renforcement des capacités des ISC de l'INTOSAI. La CBC remplit un rôle intégrateur crucial en veillant à ce que les propositions de renforcement des capacités viennent compléter les efforts précédents et en cours.

Tableau 3 : Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 2

2.1	Identifier les enjeux et les opportunités du renforcement des capacités dans le but de faciliter l'accès à des solutions, notamment à la Coopération INTOSAI-Donateurs.
2.2	Intensifier le développement professionnel structuré de l'INTOSAI comme un point d'ancrage du renforcement des capacités professionnelles et d'une professionnalisation possible des commissaires aux comptes de l'INTOSAI.
2.3	Appuyer le renforcement des capacités, tant au plan des ISC qu'à l'échelle régionale et préserver et accroître l'utilité et l'utilisation du CMP ISC.
2.4	Partager les perspectives en matière de renforcement des capacités et veiller à répondre promptement aux besoins des ISC par l'intermédiaire, par exemple, des communautés de pratique.
2.5	Amorcer un dialogue stratégique avec la communauté internationale du développement au sens large dans l'intérêt du renforcement des capacités des ISC.



Objectif stratégique n° 2

Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC)



Le CMP ISC est un cadre de mesure volontaire interne, entre pairs ou externe de la performance par rapport aux ISSAI et d'autres bonnes pratiques de l'INTOSAI. Il offre une base solide pour évaluer les besoins aux fins d'éclairer les plans stratégiques des ISC et le renforcement des capacités, en examinant dans leur globalité les fonctions d'audit et autres que d'audit de l'ISC par rapport à son environnement.

Les ISC issues de toutes les organisations régionales de l'INTOSAI entreprennent des évaluations. Les expériences confirment l'utilité de ce cadre pour le développement des ISC individuelles, notamment en faisant le suivi de leurs progrès dans le temps. Dans l'avenir, ces évaluations peuvent également servir pour déterminer les besoins communs aux ISC dans chaque région de l'INTOSAI et contribuer à surveiller la mise en place des plans stratégiques régionaux et du Plan stratégique de l'INTOSAI.

Le cadre du CMP ISC a été élaboré par l'INTOSAI avec le soutien financier des organismes donateurs sous l'égide de la Coopération INTOSAI-Donateurs. Les organisations régionales de l'INTOSAI, réseau en expansion d'évaluateurs et de personnes-ressources issus d'ISC similaires et de l'IDI, soutiennent la mise en place du cadre du CMP ISC.

PRINCIPALES STRATÉGIES PERMETTANT D'ATTEINDRE L'OBJECTIF N° 2 ET SES BUTS STRATÉGIQUES

1. Faciliter le développement de normes et de lignes directrices pour les soumettre à la réflexion du forum commun concernant l'éducation, la formation et le renforcement des capacités des commissaires aux comptes, et initier des processus et jeter les bases de structures futures en vue de leur professionnalisation (par ex., un cadre de compétences de base) en se fondant sur les résultats des travaux de la Task force de l'INTOSAI sur la certification des commissaires aux comptes.
2. Fournir une communauté régionale de pratique, le forum régional de renforcement des capacités, dans le but de partager et de traiter les problèmes liés au renforcement des capacités régionales et au professionnalisme régional aux plans interrégional et stratégique.
3. Poursuivre la promotion des évaluations par les pairs et des audits coopératifs en tant qu'instruments de renforcement des capacités, et faciliter l'échange de meilleures pratiques et l'accès aux communautés de pratique concernées.
4. Proposer une direction stratégique pour le cadre de mesure de la performance des ISC et en surveiller la mise œuvre, le maintien, l'utilisation et la pertinence.
5. Partager les connaissances et les expériences dans le domaine du renforcement des capacités au moyen, par exemple, du site Web de la CBC, de la Revue Internationale de la Vérification des Comptes Publics, de communications ponctuelles et de conférences internationales.
6. Plaider en faveur de l'outil d'intégrité IntoSAINT, et en encourager l'utilisation, pour appuyer les ISC en tant que modèles d'intégrité, de transparence et de responsabilité.
7. Se pencher sur les ISC en situations de fragilité, l'accent étant particulièrement mis sur les effets du Programme de développement durable à l'horizon 2030 sur leurs besoins en renforcement des capacités.
8. Amorcer un dialogue stratégique auprès des plateformes communautaires de développement international afin de faire la promotion des besoins en renforcement des capacités des ISC, tout en soulignant la valeur et les avantages de celles-ci.
9. Appuyer et promouvoir la coopération entre pairs à moyen et long terme entre les ISC à l'appui du renforcement des capacités institutionnelles.



Objectif stratégique n° 2

IntoSAINT

L'instrument d'auto-évaluation IntoSAINT

L'IntoSAINT est un instrument d'auto-évaluation auquel toutes les ISC peuvent recourir pour analyser leurs risques liés à l'intégrité et évaluer le degré de maturité de leurs systèmes de gestion de l'intégrité. L'auto-évaluation est menée durant un atelier structuré de deux jours animé par un facilitateur qualifié. Prévu pour prévenir la corruption, cet instrument produit une liste de recommandations de gestion qui soutiennent l'intégrité de l'organisation concernée. C'est un outil de gestion permettant à l'utilisateur de concevoir une politique d'intégrité sur mesure et, dans le même temps, d'accroître la sensibilisation de son personnel à l'égard des problèmes d'intégrité.

Ce qui suit offre une synthèse de haut niveau des rôles et responsabilités en matière de renforcement des capacités des ISC

ISC

Identifier et hiérarchiser les besoins en renforcement des capacités en fonction des plans stratégiques des ISC et des plans de développements connexes qui sont informés comme suit :

- Application du CMP ISC
- Auto-évaluation de l'intégrité des ISC (IntoSAINT)
- Résultats des révisions par les pairs
- Retours d'information des parties prenantes
- Souhait de soutenir plus efficacement le développement d'institutions nationales imputables (ODD 16) et de contribuer au suivi et à la révision des initiatives nationales pour le développement durable, conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030.
- Instruments et évaluations complémentaires

Élaborer des initiatives de renforcement des capacités et les mettre en place

- Veiller à la coordination efficace et à la transparence des efforts de renforcement des capacités des ISC au plan des pays
- Rechercher un appui en nature auprès d'autres ISC et organisations régionales
- Demander aux donateurs un financement et un appui

- Connaître le Protocole d'entente relatif à la Coopération INTOSAI-Donateurs, la nature du soutien, les priorités en matière de renforcement des capacités des ISC, savoir comment accéder à l'assistance et faire rapport des résultats. Le Protocole d'entente contient un ensemble de principes qui sous-tendent l'appui des donateurs à l'égard de la communauté des ISC comme suit :
 1. « La Communauté des ISC s'attachera à élaborer, par pays, des plans stratégiques et des plans d'action pour le développement individuel qui soient conduits par les pays eux-mêmes, complets, réalistes et axés sur les priorités.
 2. L'INTOSAI s'attachera à réaliser les objectifs stratégiques définis par son plan stratégique.
 3. La Communauté des donateurs déclare s'engager à respecter le leadership, l'indépendance et l'autonomie des ISC dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans stratégiques et plans d'action pour le développement.
 4. La Communauté des donateurs s'attachera à mobiliser des ressources supplémentaires, conformément à ses réglementations, lois et procédures respectives, pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans stratégiques des ISC et des plans d'action pour le développement préparés par les ISC, et d'offrir son soutien d'une manière compatible avec les principes du présent Protocole d'entente.
 5. La Communauté des donateurs déclare s'engager, conformément à ses réglementations, lois et procédures respectives, à fournir tout soutien financier, ou autre, aux programmes de renforcement des capacités en matière de contrôle externe des finances publiques de manière harmonisée et coordonnée afin d'éviter la duplication involontaire des efforts en matière de renforcement des capacités. »
- S'engager à faire le suivi et le reporting des progrès et de l'utilisation des financements externes utilisés pour appuyer le renforcement des capacités
- Transmettre toutes les informations à la base de données sur le renforcement des capacités des ISC et les tenir à jour

Contribuer aux efforts de renforcement des capacités des autres ISC (dans la mesure du possible)

- Prendre part aux efforts de renforcement des capacités entre pairs
- Partager les enseignements tirés de leurs propres expériences de renforcement des capacités
- Prendre part, le cas échéant, aux révisions par les pairs

- Se mobiliser au sein des commissions, des groupes de travail, des Task forces et des communautés de pratique de l'INTOSAI afin d'accroître le partage de connaissances et d'acquérir une expérience concrète
- Participer, contribuer aux travaux des organisations régionales et partager les enseignements tirés et les pratiques d'excellence avec elles

ORGANISATIONS RÉGIONALES DE L'INTOSAI

- Faire office de systèmes « d'alerte précoce » en cas de menaces à l'égard de l'indépendance des ISC individuelles
- Aider les ISC à déterminer leurs besoins en renforcement des capacités et à obtenir l'assistance requise par le biais du mécanisme optimal pour y parvenir avec un besoin et dans un contexte donnés
- Veiller à la coordination efficace, au pilotage et à la transparence des efforts de renforcement des capacités à l'échelle régionale
- Sensibiliser les ISC au sujet de la Coopération INTOSAI-Donateurs et des modalités d'accès à cette Coopération pour renforcer les capacités et défendre les principes du Protocole d'entente
- Communiquer à la CBC, en les hiérarchisant, les besoins et les lacunes en matière de renforcement des capacités régionales ainsi que les pratiques d'excellence
- Fournir un appui régional au renforcement des capacités et à la professionnalisation, notamment avec des audits coopératifs, des formations et le partage des connaissances dans le contexte des mandats individuels des ISC
- Constituer un partenariat avec l'IDI pour évaluer les besoins des ISC dans la région, en déterminant le portefeuille des programmes de l'IDI ainsi que la planification et la mise en œuvre de tous les programmes de renforcement des capacités de l'IDI
- Encourager le partage des connaissances et le renforcement des capacités entre pairs
- Recenser et partager, dans la région et les pays de l'INTOSAI en général, les enseignements tirés en matière de renforcement des capacités
- Élaborer des rapports régionaux à l'intention des donateurs qui peuvent être requis conformément aux accords avec les donateurs
- Identifier, prioriser et présenter les questions régionales émergentes à l'INTOSAI, et représenter les intérêts de la région par le biais d'une participation active à l'INTOSAI (par ex., aux activités pertinentes de l'Objectif n°2 et à la coopération INTOSAI-donateurs)

COMMISSIONS DES OBJECTIFS DE L'INTOSAI

Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC) :

- Organiser, maintenir et administrer la Coopération INTOSAI-Donateurs
- Fournir les orientations politiques de l'INTOSAI à la Coopération INTOSAI-Donateurs
- Sensibiliser les ISC au sujet de la Coopération INTOSAI-Donateurs et des modalités selon lesquelles accéder à cette coopération pour renforcer les capacités et défendre les principes du Protocole d'entente (avec les autres organismes)
- Piloter la mise en œuvre du plan stratégique et du cadre de gestion de la performance de l'INTOSAI et contribuer ainsi à appuyer les efforts de renforcement des capacités

CBC

- Diriger la stratégie d'ensemble de l'INTOSAI en matière d'efforts de renforcement des capacités et de professionnalisation à partir des apports des organisations régionales, de l'IDI et des ISC
- Déterminer et hiérarchiser les efforts de renforcement des capacités des ISC pour la Coopération INTOSAI-Donateurs et d'autres donateurs et prestataires de services de renforcement des capacités
- Assurer le rôle de liaison principale entre les organes de l'INTOSAI et les organismes extérieurs à l'organisation pour assurer un appui au renforcement des capacités, en étroite collaboration avec l'IDI
- Assurer un rôle de dépositaire du CMP ISC et plaider pour son utilisation parmi les ISC

Toutes les commissions des objectifs de l'INTOSAI

- Élaborer et maintenir les ISSAI, d'autres produits de l'INTOSAI (notamment des instruments et des méthodes de renforcement des capacités et de professionnalisation) et des communautés de pratique thématiques axées sur les besoins
- Sensibiliser les ISC au sujet de la Coopération INTOSAI-Donateurs et des modalités selon lesquelles accéder à cette coopération pour renforcer les capacités et défendre les principes du Protocole d'entente (avec les autres organismes)
- Œuvrant avec la CBC, la KSC réunit et diffuse les enseignements transversaux tirés des résultats individuels des révisions par les pairs et de l'évaluation du CMP ISC

IDI

- Assurer le rôle de premier organe mondial d'application de l'INTOSAI qui soutient les ISC dans les pays en développement, dans leurs efforts pour accroître la performance, l'indépendance et le professionnalisme de façon durable
- Collaborer avec les partenaires aux initiatives mondiales et régionales pour appuyer les ISC, en encourageant l'application des normes internationales, notamment des ISSAI
- Servir le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles des personnels
- Faciliter le partage des connaissances et la mise en œuvre de bonnes pratiques
- Dans une mesure limitée, fournir un appui bilatéral aux ISC en tant que prestataire de dernier ressort
- Dans une mesure limitée, fournir un appui au renforcement des capacités des ISC selon un système de recouvrement des coûts (y compris des ISC des pays en développement)
- Travailler dans toutes les commissions des objectifs de l'INTOSAI pour faciliter un développement coordonné des capacités
- Entreprendre régulièrement, en coordination avec les commissions des objectifs et les organisations régionales, des bilans d'ensemble sur la performance des ISC, sur les besoins en renforcement des capacités, sur l'assistance fournie et les mécanismes de prestation, ainsi que les résultats de cet appui
- Héberger le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-Donateurs et la fonction de support du CMP ISC

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE L'INTOSAI

- Collaborer étroitement avec la PFAC et d'autres organes de l'INTOSAI pour hiérarchiser les actions liées au renforcement des capacités aux fins de les soumettre à la réflexion des présidents des commissions des objectifs
- Coordonner et faciliter les relations de l'INTOSAI avec d'autres organisations et contribuer ainsi à l'identification d'opportunités de collaboration et de tirer parti des efforts connexes de renforcement des capacités
- Communiquer activement les principes de renforcement des capacités de l'INTOSAI et défendre ces initiatives dans l'ensemble de l'INTOSAI et auprès des forums internationaux adéquats

- Soutenir les efforts et les initiatives de renforcement des capacités des ISC et souligner l'importance du renforcement des capacités des ISC par rapport aux Nations Unies et à d'autres organisations internationales
- Organiser des manifestations de renforcement des capacités mondiales de haut niveau

COOPÉRATION INTOSAI-DONATEURS

- Appuyée par le Secrétariat INTOSAI-Donateurs, la Coopération INTOSAI-Donateurs est axée sur les domaines suivants dans lesquels l'INTOSAI et la communauté des donateurs partagent des intérêts communs afin d'intensifier et de renforcer le soutien aux ISC situées dans des pays en développement :
 1. Promouvoir et appuyer le CMP ISC en tant que cadre favorisant de meilleures évaluations des besoins, ce qui mène à des plans stratégiques et d'action pour le développement dirigés par les ISC ainsi qu'à un meilleur suivi du rendement de celles-ci ;
 2. Mobiliser des ressources supplémentaires pour le renforcement des capacités aux plans national, régional et mondial, par l'intermédiaire de dispositifs tels que l'Appel mondial à propositions et le Fonds de renforcement des capacités des ISC (administré par la Banque mondiale) ;
 3. Raffermer la coordination du soutien aux ISC grâce à un plaidoyer continu en faveur d'un changement de comportement parmi les ISC et les donateurs, en facilitant l'adéquation entre les projets et en mutualisant les informations sur le soutien actuel et prévu par le biais de la Base de données relative au renforcement des capacités des ISC et
 4. Accroître la sensibilisation eu égard aux principes du Protocole d'entente et au changement des comportements, particulièrement en matière de leadership, d'harmonisation et de coordination de l'appui au renforcement des capacités des ISC, par le biais de formations destinées aux donateurs sur le travail avec les ISC ainsi qu'un appui aux ISC pour la préparation de propositions de financement basées sur les besoins.
- Faire la preuve des résultats de la coopération afin de maintenir l'appui à ce travail de la part de toutes les parties prenantes.
- Le Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-Donateurs :
 1. Fournit des orientations stratégiques des travaux de la Coopération INTOSAI-Donateurs et
 2. Favorise les débats entre l'INTOSAI et les communautés de donateurs sur les questions stratégiques et émergentes d'intérêt mutuel.

Objectif stratégique n° 3 : Partage et gestion des connaissances



ENCOURAGER LES ISC À COOPÉRER, À COLLABORER ET À RECHERCHER L'AMÉLIORATION CONTINUE PAR LE RENFORCEMENT, LE PARTAGE ET LA GESTION DES CONNAISSANCES, NOTAMMENT : (1) EN PRODUISANT ET EN RÉVISANT LES PRODUITS DE L'INTOSAI, (2) EN FIXANT DES POINTS DE RÉFÉRENCE ET EN EXPLOITANT UN PORTAIL DE LA COMMUNAUTÉ ET (3) EN RÉALISANT DES ÉTUDES SUR LES MEILLEURES PRATIQUES ET EN EFFECTUANT DES TRAVAUX DE RECHERCHE CONSACRÉS AUX QUESTIONS D'INTÉRÊT ET DE PRÉOCCUPATION MUTUELS.

Le troisième objectif stratégique de l'INTOSAI s'appuie sur les caractéristiques essentielles d'ouverture, de partage et de coopération qui symbolisent l'INTOSAI année après année. Il sert de point de convergence des initiatives de partage des connaissances de l'INTOSAI au sujet des efforts des ISC pour soutenir le suivi et la révision des ODD dans le contexte des missions, capacités et priorités de chaque ISC et y contribuer. Sous la direction de la Commission de partage des connaissances (KSC), cet objectif comprend les buts stratégiques qui suivent afin de soutenir un plus grand professionnalisme et une amélioration continue des ISC :

Tableau 4 : Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 3

3.1	Développer et maintenir une expertise dans les différents domaines du contrôle des finances publiques et contribuer à enrichir le cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI pour examen par le forum commun.
3.2	Favoriser un vaste échange de connaissances et d'expériences parmi les membres de l'INTOSAI.
3.3	En collaboration avec la CBC, l'IDI et d'autres organes de l'INTOSAI, faciliter l'amélioration continue des ISC par l'intermédiaire du partage des connaissances relatives aux enseignements transversaux tirés des résultats des révisions par les pairs et du CMP ISC.

PRINCIPALES STRATÉGIES PERMETTANT D'ATTEINDRE L'OBJECTIF N° 2 ET SES BUTS STRATÉGIQUES

1. Préparation de nouveaux produits et gammes de produits de l'INTOSAI : en collaboration avec d'autres organes de l'INTOSAI, la KSC a des projets de travail et des jalons pour l'élaboration de nouvelles normes et lignes directrices à soumettre à la réflexion du forum commun, ainsi que d'autres produits de l'INTOSAI pendant la période 2017-2022. La KSC collabore étroitement avec d'autres parties prenantes pour élaborer des produits afin de permettre aux initiatives de l'INTOSAI de soutenir la mise en place des ODD le cas échéant et de contribuer au suivi et à la révision de ceux-ci.
2. Révision des produits des ISSAI : des objectifs annuels en matière d'actualisation et de révision des normes existantes sont fixés pour la période 2017-2022. Ces travaux sont effectués en étroite collaboration avec la PSC et le FIPP.



Objectif stratégique n° 3

Un programme complet de renforcement des capacités

Au cours de la période 2016–2019, la KSC et l'IDI coopèrent pour concevoir et proposer un programme complet de renforcement des capacités en matière de vérification de la mise en œuvre des ODD. Ce programme offre un processus en quatre étapes.

Premièrement, une communauté de pratique pour vérifier la mise en œuvre des ODD : la communauté de pratique du portail communautaire KSC-IDI basé sur le Web rassemblera des informations et échangera des idées et des expériences au sujet de la vérification de la mise en œuvre des ODD.

Deuxièmement, des lignes directrices concernant le contrôle des préparatifs nationaux pour la mise en œuvre des ODD : une équipe mondiale issue de toutes les régions de l'INTOSAI élaborera des lignes directrices à l'égard du contrôle des préparatifs nationaux dans le but de mettre les ODD en œuvre.

Troisièmement, des audits coopératifs du contrôle des préparatifs nationaux dans le but de mettre les ODD en œuvre : les audits coopératifs seront facilités par l'IDI au moyen du modèle révisé d'audit coopératif de cette fondation. Ceci comprend la conception et l'élaboration d'un cours de formation en ligne sur les ODD, la diffusion du cours auprès des équipes d'audit des ISC, des ateliers de planification des contrôles, un atelier d'examen des audits et un appui durant l'audit et l'assurance qualité du contrôle fondé sur les ISSAI.

Enfin, quatrièmement, les enseignements tirés seront documentés et un compendium des résultats des vérifications des participants à la communauté de pratique sera publié.

3. Portail communautaire KSC-IDI de l'INTOSAI : en étroite collaboration avec l'IDI, une plateforme de partage des connaissances a été créée afin de servir de point de convergence du partage des connaissances. Cette plateforme comprend des communautés de pratique, des blogs, des sondages en ligne, des wikis, des réunions virtuelles et d'autres mécanismes permettant de rassembler rapidement et efficacement des opinions et des expériences, puis de les diffuser.
4. Projets de recherche : la KSC dirige l'élaboration d'un programme destiné à encourager des projets de recherche internes (à l'INTOSAI) et externes en contrôle des finances publiques. La KSC favorise également l'engagement de l'INTOSAI auprès des milieux universitaires sur des questions d'intérêt et de préoccupation mutuels.
5. Engagement des parties prenantes : la KSC, d'autres commissions des objectifs stratégiques, l'IDI, les organisations régionales de l'INTOSAI, le Comité permanent de surveillance sur les questions émergentes et le Secrétariat général de l'INTOSAI œuvrent de concert afin d'éviter que des activités ne soient menées en double et pour favoriser une synergie accrue.
6. Faciliter l'amélioration continue : œuvrant avec la CBC, l'IDI et d'autres organes de l'INTOSAI, la KSC réunit et diffuse les enseignements transversaux tirés des résultats individuels des révisions par les pairs et de l'évaluation du CMP ISC.
7. Coopérer avec la Revue Internationale de la Vérification des Comptes Publics et le Secrétariat général, et tirer parti des efforts de ceux-ci, pour amplifier l'utilisation des médias sociaux, de la vidéo et des outils interactifs afin de garantir une communication « en temps réel » entre l'INTOSAI, ses partenaires et les autres parties intéressées.
8. Recourir aux groupes de travail, aux Task forces et aux communautés de pratique ouvertes à toutes les ISC intéressées comme moyens pour produire et diffuser des connaissances et des expériences.

Objectif stratégique n° 4 : Maximiser la valeur de l'INTOSAI en tant qu'organisation internationale



**STRUCTURER ET
ADMINISTRER L'INTOSAI DE
MANIÈRE À PROMOUVOIR
DES PRATIQUES DE TRAVAIL
ÉCONOMIQUES, RENTABLES
ET EFFICACES, LA PRISE
DE DÉCISION OPPORTUNE
ET DES PRATIQUES DE
GOUVERNANCE EFFICACE,
TOUT EN TENANT DÛMENT
COMPTE DE L'AUTONOMIE
DES RÉGIONS, DE
L'ÉQUILIBRE ENTRE
LES RÉGIONS ET DES
DIFFÉRENTS MODÈLES
ET APPROCHES DES
ISC MEMBRES.**

L'INTOSAI considère qu'il est essentiel de mener par l'exemple. L'objectif 16 du Programme de développement durable à l'horizon 2030 appelle chaque pays à « promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes ». L'INTOSAI considère qu'elle doit elle aussi veiller à être une organisation internationale efficace, responsable et ouverte à tous.

Cet engagement se retrouve dans le quatrième objectif stratégique de l'INTOSAI : s'attacher à maximiser la valeur de l'INTOSAI tant pour ses ISC membres que comme organisation internationale. En tant que tel, l'Objectif n° 4 diffère par son contenu et sa nature des autres objectifs de l'INTOSAI, qui s'attachent à accroître les normes professionnelles, à développer les capacités et à faciliter le partage des connaissances parmi ses membres. L'Objectif n° 4 vise à aligner l'ensemble de l'organisation et du fonctionnement de l'INTOSAI sur ces objectifs. Il est crucial de maximiser la valeur de l'INTOSAI, d'une part sur le plan interne pour veiller à ce que l'organisation fonctionne de façon adéquate, et d'autre part sur le plan externe, car cela contribuera à accroître la valeur et les avantages apportés par les ISC pour encourager la bonne gouvernance et l'État de droit.

L'Objectif n° 4, qui consiste à veiller à ce que l'INTOSAI fonctionne elle-même selon les principes d'économie, de rendement et d'efficacité, qu'elle respecte ses limites budgétaires et réalise des projections réalistes des ressources disponibles, est donc fondamental à la réussite du Plan stratégique de l'INTOSAI. La Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC) aide le Comité directeur à diriger les efforts de l'INTOSAI conformément à l'Objectif n° 4 et elle coopère étroitement avec le Secrétariat général. Compte tenu de l'importance de la PFAC pour aider le Comité directeur à définir les orientations de l'INTOSAI, la Commission est présidée par le deuxième vice-président du Comité directeur de l'INTOSAI. Parmi les membres de la PFAC, l'on compte de nombreux dirigeants organisationnels de l'INTOSAI, notamment les Présidents de la PSC, de la CBC et de la KSC, entre autres. La large participation des membres de l'équipe dirigeante aux travaux de la PFAC fait progresser l'intégration des efforts de l'INTOSAI aux priorités transversales, objectifs, buts et initiatives.

Tableau 5 : Buts stratégiques relatifs à l'Objectif n° 4

4.1	Piloter la mise en œuvre du Plan stratégique de l'INTOSAI, y compris du cadre de gestion de la performance de l'organisation et des contributions au suivi et à la révision des ODD
4.2	Gérer et superviser les ressources de l'INTOSAI aux fins d'exécuter au mieux les tâches présentées dans le plan stratégique
4.3	Poursuivre et développer plus avant les efforts de la Coopération INTOSAI-Donateurs
4.4	Veiller à ce que la structure organisationnelle, la communication externe et les processus de décision de l'INTOSAI fonctionnent de manière rentable, efficace et économique dans l'intérêt optimal des ISC

PRINCIPALES STRATÉGIES PERMETTANT D'ATTEINDRE L'OBJECTIF N° 4 ET SES BUTS STRATÉGIQUES

1. Engagement de l'INTOSAI à évaluer sa propre performance :

Les grandes organisations fonctionnent sur la base de conclusions et de stratégies définies qui sont liées aux résultats à obtenir. L'examen systématique et régulier de la performance permet à ces organisations d'effectuer un suivi des progrès qu'elles réalisent en vue d'atteindre leurs objectifs et procure aux dirigeants des informations cruciales sur lesquelles fonder leurs décisions organisationnelles et de gestion.

Pour évaluer sa performance, l'INTOSAI mettra en place des revues annuelles des progrès réalisés pour atteindre chaque objectif stratégique présenté dans le présent plan. L'organisation utilisera les résultats de ces revues pour

- Éclairer sa stratégie à long terme ;
- Éclairer la planification et l'élaboration de son budget ;
- Identifier des opportunités d'amélioration continue, notamment en matière de gestion du risque ;
- Améliorer les délais de prise de décision ;
- Renforcer la collaboration dans l'ensemble de l'organisation et
- Accroître la transparence.

La revue annuelle des objectifs stratégiques commence avec les présidents des commissions des objectifs, qui mènent les évaluations des progrès accomplis vers la réalisation de chaque but conformément à son objectif stratégique, en étroite collaboration et coopération avec

les autres présidents des commissions des objectifs et le Secrétariat général. Ces évaluations des buts individuels feront appel à la participation des ISC membres issues des communautés concernées de l'INTOSAI, des organisations régionales, des groupes de travail, des Task forces et des communautés de pratique qui apportent des contributions à ce but. La perspective de parties externes, comme la communauté des donateurs, qui apporte une contribution appréciable au but, sera également sollicitée et prise en compte.

Les présidents des commissions des objectifs et les contributeurs concernés—y compris, et c'est important, les organisations régionales—passeront en revue les résultats accomplis pour chaque but en fonction de jalons convenus, comme la mesure de la performance par rapport à des objectifs fixés et l'achèvement de tâches ou de livrables déterminants. Il sera accordé une attention particulière aux progrès réalisés pour faire avancer les priorités transversales de l'INTOSAI. Les participants à cette revue détermineront ensuite quelles mesures et prochaines étapes, le cas échéant, sont les plus nécessaires pour assurer la poursuite des progrès vers chaque but.

Une fois que chaque but aura été évalué, les présidents des commissions des objectifs passeront en revue les résultats obtenus pour tous les buts de chaque objectif stratégique et ils hiérarchiseront les diverses mesures et prochaines étapes qui auront été déterminées. Compte tenu des ressources limitées, cette approche vise à garantir que l'attention est portée sur les mesures qui sont nécessaires pour poursuivre les progrès, améliorer la performance ou gérer les risques.

À chaque réunion du Comité directeur, les présidents des commissions des objectifs feront rapport sur leurs revues annuelles et la hiérarchisation des mesures. En se fondant sur ces rapports, le Comité directeur décidera de son appréciation finale pour chacun des buts et des mesures qui devront être entreprises. Avant la réunion du Comité directeur, les présidents des commissions des objectifs fourniront une synthèse des résultats de leur revue des objectifs stratégiques et de leurs propositions de prochaines étapes à la PFAC, pour contribuer à éclairer le processus d'élaboration du budget de l'INTOSAI. En collaboration avec le Secrétariat général de l'INTOSAI, la PFAC passera en revue le bilan global afin d'identifier des thématiques communes et de déterminer si des mesures supplémentaires sont susceptibles d'être nécessaires sur les questions qui touchent plusieurs objectifs. En collaboration avec les présidents des commissions des objectifs, le Comité permanent de surveillance sur les questions émergentes et le Secrétariat général, la PFAC examinera les efforts à l'échelle de l'ensemble de l'INTOSAI qui sont susceptibles d'être

nécessaires pour faire progresser la mise en place des priorités transversales. À partir de cette revue, la PFAC et le Secrétariat général— en étroite coordination avec les présidents des commissions des objectifs—élaboreront une proposition de hiérarchisation à l'échelle de l'organisation des mesures identifiées par les présidents des commissions des objectifs pour les soumettre au Comité directeur.

Pour promouvoir la transparence, la synthèse des résultats de ces revues sera compilée chaque année par le Secrétariat général en étroite coopération avec la PFAC dans un rapport de performance et de reddition des comptes. Ce rapport sera remis à chaque membre de l'INTOSAI et aux parties prenantes externes, annoncé dans la Revue Internationale de la Vérification des Comptes Publics et accessible au public sur le site Web de l'INTOSAI.

2. Financement et ressources :

Il convient que les ambitions de l'INTOSAI soient en adéquation avec les attentes raisonnables en matière de ressources disponibles et les réalités financières des ISC membres. L'INTOSAI continuera à affiner sa démarche relative au financement de ses activités et tirera parti des nombreuses évolutions réalisées au cours de la période 2011-2016—notamment l'indexation des cotisations des ISC en fonction de l'inflation, l'acceptation de contributions volontaires pour des projets spéciaux et la clarification des attentes des ISC qui accueillent des activités de l'INTOSAI.

Toutes les activités de l'INTOSAI dépendent de niveaux de ressources durables. Les contributions en nature demeurent l'élément essentiel de l'aptitude de l'INTOSAI à entreprendre ses stratégies et à obtenir des résultats. En conséquence, les commissions, Task forces, groupes de travail, communautés de pratique et les autres initiatives de l'INTOSAI doivent tenir compte des ressources en nature ainsi que financières nécessaires pour exercer leurs responsabilités. Dans l'avenir, la planification financière à l'échelle de l'ensemble de l'INTOSAI consistera à prendre en compte de façon plus exhaustive l'indexation des cotisations à l'INTOSAI en fonction de l'inflation et d'éventuelles contributions volontaires conformément aux statuts de l'INTOSAI relatifs au financement des projets spéciaux.

Il est attendu que les responsables des commissions, Task forces, groupes de travail, communautés de pratique et des autres initiatives de l'INTOSAI obtiennent l'assurance, dans toute la mesure du possible, de la part des ISC qui s'engagent à effectuer le travail de l'INTOSAI, qu'elles disposent des ressources pour mettre en œuvre les

activités convenues. Ces assurances devront comprendre, si possible, une évaluation des ressources dont elles disposent collectivement (contributions financières, contributions en nature et toutes autres ressources financières à la disposition des ISC respectives). La façon dont les responsables de l'INTOSAI obtiendront de telles assurances est à la discrétion de ceux-ci, en fonction des relations qu'ils entretiennent avec les ISC et de leurs connaissances de ces dernières qui se sont engagées à concrétiser les ambitions de leurs efforts respectifs dans le cadre de l'INTOSAI. Les dirigeants de l'INTOSAI sont alors responsables de fournir par écrit l'assurance que des ressources suffisantes sont disponibles aux présidents des commissions des objectifs et au Secrétariat général de l'INTOSAI pour soumission à l'examen de la PFAC. De telles assurances constituent un élément important pour confirmer que les attentes de l'INTOSAI sont réalistes par rapport à l'accomplissement des objectifs du plan stratégique et, partant, la concrétisation des ambitions de l'organisation.

3. Orientations politiques fournies à la Coopération INTOSAI-Donateurs :

Comme mentionné précédemment dans le présent plan, la Coopération INTOSAI-Donateurs constitue un élément essentiel de l'appui au renforcement des capacités des ISC. Au sein de l'INTOSAI, une responsabilité centrale incombe à la PFAC de prendre des dispositions à l'égard de la Coopération INTOSAI-Donateurs, de la maintenir et de l'administrer. Ce faisant, la PFAC fournit les orientations politiques de l'INTOSAI à la Coopération INTOSAI-Donateurs. Elle cherche également à sensibiliser les ISC au sujet de la Coopération INTOSAI-Donateurs et des modalités d'accès à cette Coopération pour renforcer les capacités et, plus généralement, défendre les principes articulés dans le Protocole d'entente de 2009 sur la Coopération entre l'INTOSAI et la communauté des donateurs.

4. Gestion du risque d'entreprise :

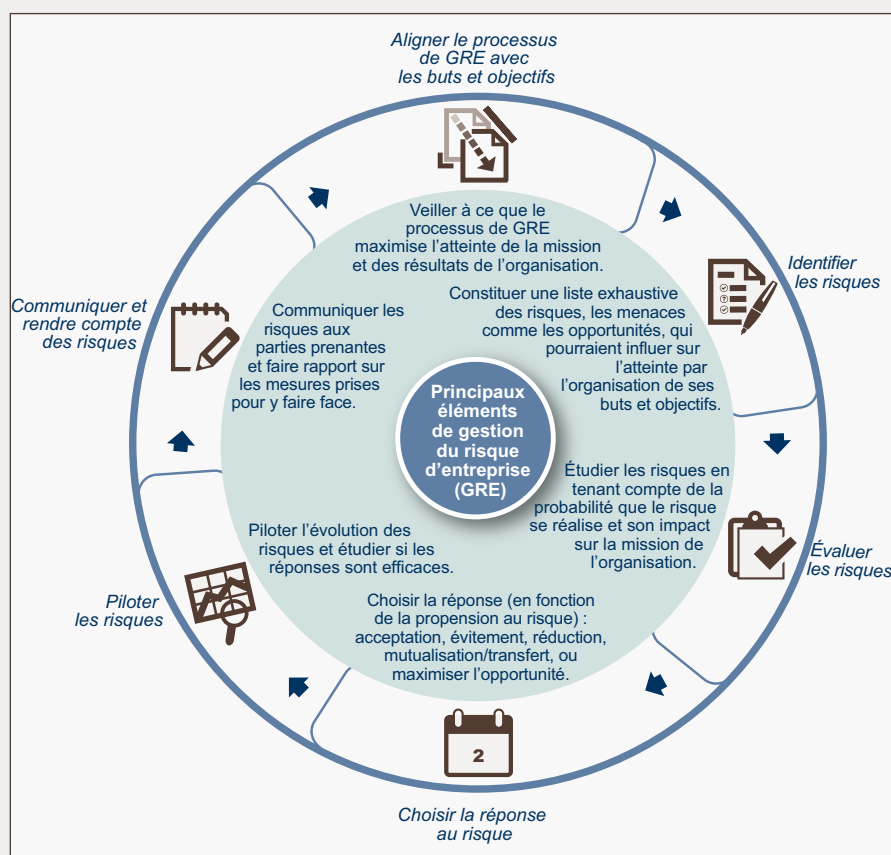
L'INTOSAI fait fonds sur ses efforts continus pour identifier et traiter les questions émergentes en créant une capacité de gestion du risque d'entreprise robuste pour guider les efforts d'identification et de gestion du risque. Répondre aux opportunités et aux risques émergents exige une approche stratégique tout comme une agilité organisationnelle de façon que l'INTOSAI soit bien placée pour réagir de manière opportune à l'évolution des problèmes mondiaux et régionaux.

Conformément aux meilleures pratiques des secteurs public et privé, il incombe au Comité directeur d'établir la propension au risque de l'INTOSAI et de convenir des éventuelles stratégies de gestion du

risque à adopter. Se fondant sur les rapports du Comité permanent de surveillance sur les questions émergentes, le Comité directeur donne les orientations sur les questions qui requièrent des mesures de la part de l'INTOSAI sur les efforts de gestion du risque.

Le cadre de gestion du risque d'entreprise de l'INTOSAI comprendra tous les éléments habituellement présents dans les divers cadres largement acceptés comme le montre la figure 7.

Figure 7 : Aperçu général de haut niveau de la démarche de gestion du risque d'entreprise de l'INTOSAI



Une gestion efficace des risques aidera l'INTOSAI à identifier, évaluer et gérer les risques pour l'organisation. Dans le cadre des efforts de ses dirigeants en matière de gestion du risque d'entreprise, le Comité permanent de surveillance sur les questions émergentes effectuera un suivi des priorités transversales de l'INTOSAI pour veiller à ce qu'elles soient systématiquement et entièrement intégrées aux divers programmes et stratégies de l'INTOSAI conformément à ses objectifs stratégiques.

5. Coopération avec d'autres organisations :

Sous la direction du Secrétariat général, l'INTOSAI coopère avec l'ONU pour promouvoir une administration publique efficiente, responsable, efficace et transparente ainsi que le suivi et la revue efficaces des ODD, encourager la bonne gouvernance et lutter contre la corruption. L'INTOSAI s'allie également à d'autres organisations parmi lesquelles la communauté des donateurs, l'Union interparlementaire (UIP), la Fédération internationale des comptables (IFAC), l'Institut des auditeurs internes (IAI), la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

6. Communications internes et externes :

L'INTOSAI encourage des communications internes et externes opportunes, fiables et transparentes pour renforcer la vérification des comptes publics dans le monde entier. Comme mentionné précédemment, dans un esprit de transparence, l'INTOSAI s'est engagée à faire publiquement rapport des résultats de ses revues annuelles des objectifs stratégiques et des ajustements à ses programmes et plans d'amélioration dans l'avenir.

Les organes de l'INTOSAI continueront à raffermir toutes les formes de communication au sein de l'organisation ainsi qu'avec les parties prenantes et partenaires externes. Ceci comprendra la communication de la valeur et des avantages des ISC ainsi que les résultats des efforts de renforcement des capacités, particulièrement ceux qui reçoivent un financement extérieur. INTOSAI.org est un mécanisme majeur de communication à la fois au sein de ses ISC membres et parmi celles-ci, qui permet à l'INTOSAI de partager les informations avec le public et les parties prenantes et partenaires externes. L'INTOSAI amplifie son utilisation des médias sociaux pour communiquer des informations clés à un public plus large. De même, les activités de la Revue Internationale de la Vérification des Comptes Publics continueront d'évoluer pour compter une stratégie délibérée et active sur les médias sociaux. Elle comprend l'utilisation des médias sociaux, de la vidéo et des outils interactifs.

ANNEXE I : L'INTOSAI ET SON ORGANISATION



L'INTOSAI est l'organisation professionnelle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC). Les ISC de pays qui appartiennent à l'Organisation des Nations Unies ou à ses agences spécialisées peuvent être des membres à part entière de l'INTOSAI. L'INTOSAI est l'organe international reconnu qui représente les ISC. Chaque ISC membre à part entière a une voix et aucune ISC membre ne possède de droit de veto.

CONGRÈS INTERNATIONAL DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES (INCOSAI)

Organisé par une ISC membre, le congrès triennal offre à tous les membres de l'INTOSAI une occasion unique de se réunir à un moment donné dans un lieu donné pour partager des expériences, débattre de problèmes et partager des recommandations dans le but d'améliorer la reddition des comptes publics dans le monde

entier. La participation à titre d'observateurs à ses congrès de l'ONU, de la Banque mondiale et d'autres organisations internationales et professionnelles reflète les relations de l'INTOSAI avec ces organismes mondiaux.

L'INTOSAI comprend trois catégories de membres :

Membres à part entière :

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques nationales et supranationales qui répondent à des critères spécifiques et possèdent tous les droits réservés aux membres qui sont stipulés dans les statuts de l'INTOSAI. Les ISC sont autorisées à adhérer à plusieurs organisations régionales mais elles doivent déclarer une seule organisation régionale comme étant leur groupe « local » vis-à-vis des questions à l'échelle de l'INTOSAI telles que l'affectation des sièges au Comité directeur, le financement de programmes régionaux de l'IDI et d'autres programmes de formation, et d'autres questions.

Membres associés :

Des organisations internationales, professionnelles et autres qui partagent les mêmes objectifs que ceux de l'INTOSAI, tels que présentés dans les statuts de

l'INTOSAI. Les membres associés ne jouissent pas du droit de vote, mais ils peuvent participer aux manifestations et programmes de l'INTOSAI et bénéficier des prestations de l'INTOSAI (par ex., accès aux publications et partage de compétences). Lorsqu'une organisation dépose une demande d'adhésion à titre de membre associé au Comité directeur de l'INTOSAI, ce dernier consulte l'ISC représentant le pays d'origine de la demande ; il sollicite le point de vue de cette ISC membre concernant toute demande et lui accorde beaucoup de poids.

Membres affiliés :

Ils jouissent de droits équivalents à ceux des membres associés pour permettre d'inclure les territoires d'outre-mer de pays membres de l'INTOSAI. Les territoires dépendants peuvent être considérés comme affiliés d'un membre à part entière de l'INTOSAI. Les ISC membres affiliés sont les bienvenues aux activités de l'INTOSAI et bénéficient des programmes de partage des connaissances de l'INTOSAI, mais elles ne sont pas autorisées à voter à l'INCOSAI. Cette catégorie d'adhésion ne s'applique pas aux autorités réglementaires sous-nationales. Pour être membres affiliés, les ISC doivent remplir les conditions suivantes :

- Être un membre reconnu d'une organisation régionale de l'INTOSAI,
- Être l'ISC d'un territoire d'outre-mer ou dépendant d'un membre de l'INTOSAI,

- Avoir une autorité d'audit indépendant sur le territoire en question et
- Avoir reçu l'autorisation d'adhérer à l'INTOSAI de la part de l'ISC « locale » de son pays.

COMITÉ DIRECTEUR

Le Comité directeur se réunit une fois par an pour exercer un leadership stratégique et assurer l'administration et la continuité entre les Congrès. Il accepte et, si nécessaire, prend des mesures à cet égard, l'évaluation stratégique annuelle ainsi que les autres rapports des organes de l'INTOSAI, à savoir des commissions des objectifs, du Secrétariat général, de l'IDI, de la Revue Internationale de la Vérification des Comptes Publics et des organisations régionales. Le Comité directeur comprend des représentants issus des sept organisations régionales de l'INTOSAI pour assurer une représentation harmonieuse de l'ensemble des pays membres, les quatre présidents des commissions des objectifs, le Vice-président et le deuxième Vice-président de l'INTOSAI, le Secrétaire général, l'IDI et la Revue Internationale de la Vérification des Comptes Publics. Le Président du Comité directeur est le Chef de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques du pays dans lequel s'est tenu le dernier Congrès.

Le Bureau de la présidence est une réunion informelle des responsables du Comité directeur qui est chargé d'en coordonner et d'en planifier

les délibérations. Avec le temps, ce Bureau s'est transformé en mécanisme de la présidence qui contribue à établir les programmes, clarifier les tâches et veiller à ce que le ton et l'esprit des réunions de l'INTOSAI soient conformes aux valeurs, à la devise et à l'intention des hauts responsables. Il se réunit habituellement avant les réunions du Comité directeur et parfois avant des réunions d'autres commissions de l'INTOSAI.

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Sis à Vienne (Autriche), le Secrétariat général apporte un appui stratégique et administratif central à l'INTOSAI, gère les finances, les états financiers et le budget de l'organisation ; il apporte une assistance au Comité directeur et aux Congrès, favorise la communication parmi les membres et organise des symposiums et des études spéciales. Le Secrétaire général est le président de la Cour des comptes de la République d'Autriche.

COMITÉ PERMANENT DE SURVEILLANCE SUR LES QUESTIONS ÉMERGENTES

Ce comité fait rapport au Comité directeur et offre des perspectives et des suggestions sur des questions émergentes, notamment les risques d'entreprise.

Le Comité permanent de surveillance sur les questions émergentes collabore étroitement avec les organisations régionales de l'INTOSAI, le Secrétariat général, d'autres organes internes

de l'INTOSAI et des organismes externes, pour exercer une vigilance vis-à-vis des problèmes émergents qui ont des conséquences régionales et déterminer comment les enjeux planétaires, tels que le changement climatique et l'évolution de la situation financière internationale sont susceptibles de se manifester de façons très diverses en différentes régions du monde. Le Comité s'attachera continuellement à veiller à ce que les priorités transversales de l'INTOSAI soient systématiquement et entièrement intégrées aux divers programmes et stratégies de l'organisation conformément à ses objectifs stratégiques.

ORGANISATIONS RÉGIONALES

Sept organisations régionales s'attachent à promouvoir l'INTOSAI en répondant aux besoins de leurs membres par le biais d'initiatives régionales. En tant qu'organisations autonomes, elles sont financées séparément de l'INTOSAI, adoptent leurs propres plans stratégiques dotés de leurs missions et objectifs et comptent leurs propres statuts et réglementations. Le partage des expériences, des informations et des bonnes pratiques entre organisations régionales constitue l'un des principaux facteurs de la réussite de l'INTOSAI.

COMMISSIONS DES OBJECTIFS, SOUS-COMMISSIONS, GROUPES DE TRAVAIL, TASK FORCES ET COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

La majeure partie du travail de nature technique de l'INTOSAI se

réalise au sein des commissions, sous-commissions, groupes de travail, Task forces et communautés de pratique qui sont établis pour faire progresser la profession en élaborant et en adoptant des normes professionnelles, des lignes directrices en matière de contrôles ainsi que d'autres documents pratiques de référence. Ces organes encouragent le transfert et l'application de connaissances et de compétences liées à l'organisation des ISC, leur permettant ainsi d'être plus à même de s'acquitter de leurs fonctions par le biais du renforcement des capacités et du partage des connaissances.

Objectif n° 1 : Commission des Normes Professionnelles (PSC)

- Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI
- Sous-commission de contrôle de l'audit financier et de la comptabilité
- Sous-commission pour l'audit de performance
- Sous-commission pour l'audit de conformité
- Sous-commission des normes de contrôle interne

Objectif n° 2 : Commission de renforcement des capacités (CBC)

Dotée d'une structure souple et agile de flux de travail, elle est surtout chargée d'établir des groupes opérationnels ou de projet à des fins précises et avec des échéances bien définies. Les flux de travail de la

CBC couvriront, à compter de 2017, les domaines suivants :

- Renforcement des capacités régionales
- Audits coopératifs
- Révisions par les pairs
- IntoSAINT
- CMP ISC
- Appui aux ISC en situations de fragilité
- Guides et communications ponctuelles de la CBC

Le président de la CBC dirige également le Groupe de travail sur la certification des auditeurs de l'INTOSAI (sous la direction de la PFAC).

Objectif n° 3 : Commission de partage des connaissances (KSC)

- Groupe de travail sur la dette publique
- Groupe de travail pour le contrôle de la technologie de l'information
- Groupe de travail sur la vérification environnementale
- Groupe de travail pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux à l'échelle
- Groupe de travail sur les indicateurs nationaux clés
- Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC

- Groupe de travail sur la modernisation financière et la réforme de réglementation
- Groupe de travail sur l'audit des industries extractives
- Groupe de travail pour l'évaluation de programmes
- Task force sur l'audit des marchés publics

Objectif n° 4 : Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC)

- Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-Donateurs
- Task force de la PFAC sur la planification stratégique
- Task Group de la PFAC sur la certification INTOSAI des auditeurs
- Task force de la PFAC sur les prévisions financières

LE FORUM POUR LES PRISES DE POSITION PROFESSIONNELLES DE L'INTOSAI (FIPP)

Le FIPP est un forum d'experts techniques qui traite des questions normatives. Placé sous la direction de la PSC, de la CBC et de la KSC, il est chargé globalement du contenu et de la qualité des normes professionnelles de l'INTOSAI y compris des ISSAI ainsi que d'autres catégories de lignes directrices fournies sur le site www.issai.org. Il offre un point d'accès unique au cadre des ISSAI ainsi

qu'un processus d'approbation plus uniforme des ISSAI et de toutes autres décisions faisant partie du cadre des prises de position professionnelles des ISSAI.

Le FIPP consolide le rôle de l'INTOSAI en tant qu'organisme normatif international et contribue à l'élaboration de normes adéquates pour le contrôle des finances publiques. Il participe activement au processus normatif et définit le niveau d'exigences adéquat en matière de contrôle des finances publiques. Il suit l'élaboration des projets de propositions, veille à leur qualité et cohérence techniques et approuve leur inclusion dans le cadre des normes professionnelles des ISSAI.

INITIATIVE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTOSAI (IDI)

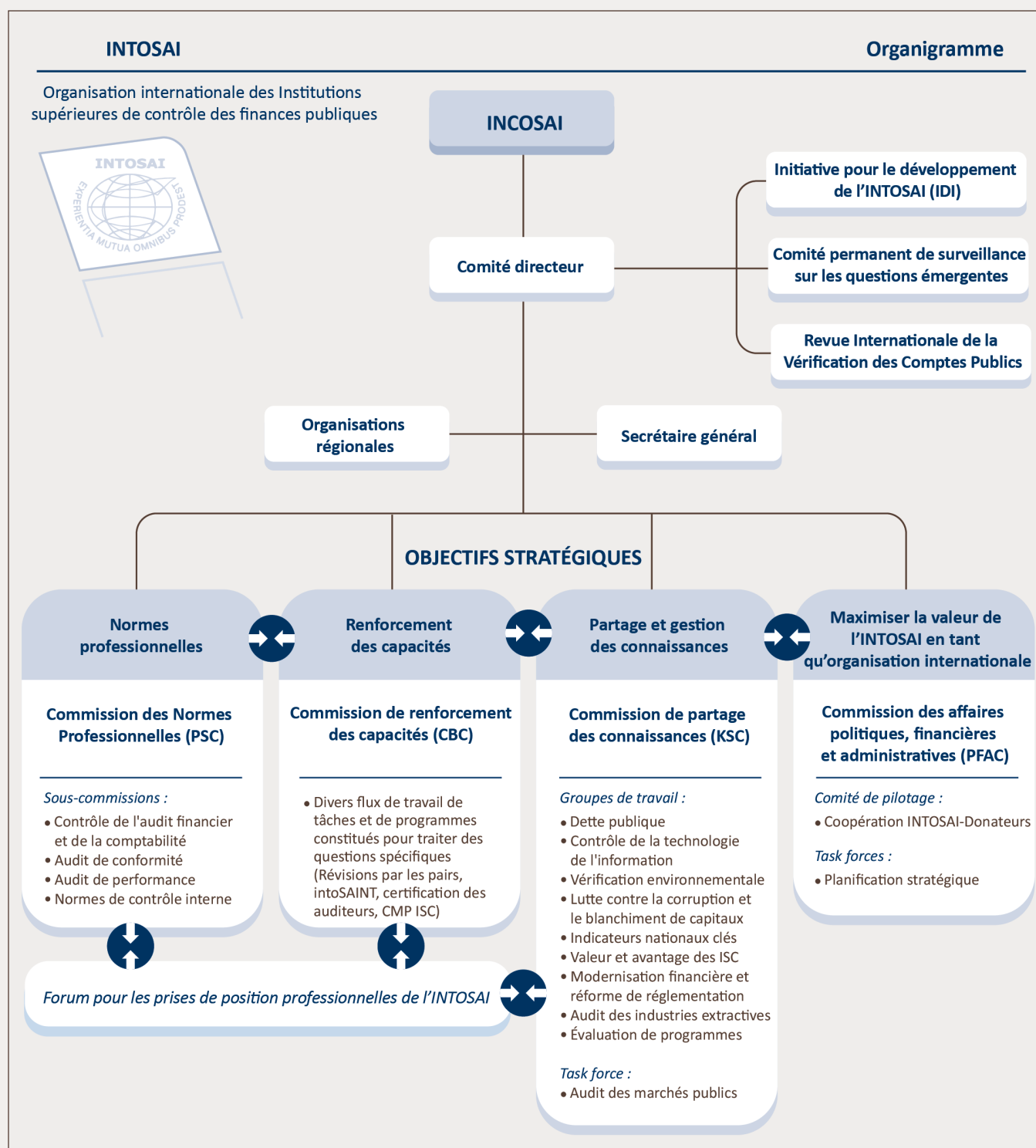
L'IDI est un organe de l'INTOSAI qui soutient les ISC des pays en développement dans leurs efforts pour accroître de façon durable leur rendement, leur indépendance et leur professionnalisme. Elle travaille en coopération avec les organisations régionales, les commissions, les groupes de travail, les communautés de pratique et d'autres responsables de l'INTOSAI, des ISC, ainsi que les partenaires de développement et d'autres parties prenantes pour répondre aux besoins de renforcement des capacités existants et émergents. L'IDI héberge également le Secrétariat INTOSAI-Donateurs et la fonction de support du CMP ISC.

L'IDI est organisée en tant qu'entité juridique distincte conforme au droit norvégien et elle est hébergée par le Bureau du Vérificateur général des comptes de Norvège. Hormis faire rapport à son Conseil, l'IDI rend compte au Comité directeur de l'INTOSAI et au Congrès de l'organisation qui approuve également le mandat et le plan stratégique de l'IDI. Officiellement, l'IDI travaille dans quatre langues officielles (l'anglais, l'arabe, l'espagnol et le français) dans toutes les régions de l'INTOSAI qui assistent les plus de 140 ISC en matière de développement de leurs capacités et de leur performance.

REVUE INTERNATIONALE DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS

La Revue Internationale de la Vérification des Comptes Publics, qui se consacre à l'avancement des procédures et des méthodes de vérification des comptes publics, est le principal outil de communication de l'INTOSAI. La Revue est également un outil de renforcement des capacités. Ses articles portent sur des aspects pragmatiques du contrôle des finances publiques et des études de cas. Elle est publiée chaque trimestre dans les cinq langues officielles de l'INTOSAI. La Revue est publiée par l'ISC des États-Unis, le Government Accountability Office (GAO).

Figure 8 : Organigramme de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques



ANNEXE II : Méthodologie du Plan stratégique, 2017-2022

La méthodologie d'élaboration du présent plan stratégique s'est fondée sur des pratiques d'excellence identifiées au cours de l'élaboration des deux premiers Plans stratégiques de l'INTOSAI et elle s'est conformée aux principes de longue date de consultation et de consensus de l'INTOSAI. La Commission des affaires financières et administratives a établi une Task force sur la planification stratégique présidée par l'ISC des États-Unis et composée du président du Comité directeur, de membres de la Commission des affaires financières et administratives, du Secrétaire général, des présidents des Commissions des quatre objectifs, de l'Initiative pour le développement de l'INTOSAI, du directeur de la Planification stratégique de l'INTOSAI et des présidents et Secrétariats généraux des sept organisations régionales.

Les travaux initiaux de la Task force comprenaient un sondage d'analyse interne auprès de tous les membres de l'INTOSAI (qui a produit 124 questionnaires complétés pour un taux de réponse de 63 %), des entretiens d'analyse externes auprès de plus de 20 organisations, des entretiens structurés avec plus de 20 organisations similaires se consacrant à des problèmes d'envergure internationale en rapport avec l'INTOSAI, des entretiens structurés avec des responsables de l'INTOSAI, ainsi qu'un examen des initiatives en cours de l'INTOSAI, des plans et des rapports externes sur des questions connexes. Une partie cruciale de ce processus a consisté à offrir à toutes les ISC membres l'occasion d'étudier et d'apporter leurs remarques à l'égard du plan durant son élaboration, avant qu'il ne soit présenté pour approbation lors du XXII^e INCOSAI d'Abou Dhabi en décembre 2016.

En mai 2014, la Task force a administré un questionnaire d'analyse interne basé sur le Web aux 192 ISC membres et

aux cinq membres associés en leur posant des questions relatives à leur outil de gestion et de planification stratégique de leurs forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM), une approche habituelle employée en planification stratégique, y compris par de nombreuses ISC pour élaborer leurs propres plans stratégiques. Hormis les questions concernant les FFPM, l'enquête comportait également des questions au sujet des objectifs et initiatives stratégiques de l'INTOSAI orientés vers le Plan stratégique 2017-2022. Lorsqu'on leur a demandé si chacun des objectifs stratégiques de l'INTOSAI devrait rester inchangé, au moins 81 % des ISC ayant répondu étaient favorables au maintien des objectifs actuels.⁴

Lors de l'élaboration du questionnaire d'analyse interne, la Task force a organisé des téléconférences pour recueillir les points de vue sur des propositions de questions concernant les atouts, les difficultés internes et externes, les problèmes émergents et, le cas échéant, s'il fallait apporter des changements aux objectifs stratégiques, à la mission et aux activités de l'INTOSAI. Les membres ont communiqué leurs remarques par écrit avant et après les réunions au sujet de la proposition d'approche et des matériels d'appui et ils ont étudié les résumés des réunions et les accords relatifs aux prochaines étapes. Comme évoqué précédemment, la Task force a reçu 124 questionnaires remplis, soit un taux de réponse de 63 %, représentant une gamme variée de réponses de la part des pays de chacune des sept organisations régionales de l'INTOSAI. Quantitativement, la Task force a analysé les réponses aux questions fermées ainsi que celles aux questions ouvertes en chargeant deux analystes d'étudier chaque réponse et de définir la thématique s'y rapportant

⁴ Plus particulièrement, 91 % des répondants ont dit que l'Objectif n° 1 devait rester inchangé, 88 % que l'Objectif n° 2 devait rester inchangé, 90 % que l'Objectif n° 3 devait rester inchangé et 81 % que l'Objectif n° 4 devait rester inchangé.

(par ex., indépendance des ISC ou formation). Les thématiques identifiées grâce aux entretiens d'analyse internes ont été synthétisées dans un rapport qui a été communiqué à tous les membres de la Task force lors d'une réunion qui s'est tenue en janvier 2015 à Washington.

Hormis le questionnaire d'analyse interne, la Task force a également contacté des responsables actuels et passés de l'INTOSAI. Ils ont passé en revue une liste proposant des personnes à interviewer. Six dirigeants de l'INTOSAI ont tiré parti des entretiens d'analyse internes, qui comportaient des questions structurées semblables à celles posées dans le sondage d'analyse interne, afin d'extraire des informations supplémentaires sur le plan stratégique à partir de leurs perspectives de dirigeants de l'INTOSAI. Plusieurs responsables actuels de l'INTOSAI ont répondu à la demande d'entretien en faisant valoir qu'ils avaient déjà fourni leurs opinions dans le questionnaire d'analyse interne.

Avec l'analyse interne, l'analyse externe a fait partie intégrante du processus de planification de l'INTOSAI. Par le biais de cette meilleure pratique, la Task force a réalisé une évaluation des forces, faiblesses, possibilités et menaces par l'intermédiaire d'un ensemble de questions d'entretien, auxquelles ont répondu les parties prenantes externes de l'INTOSAI, notamment les donateurs, les membres associés et d'autres organismes liés à l'INTOSAI ou possédant des connaissances spécialisées utiles à l'INTOSAI et à ses membres.

Dans l'une des premières phases de l'analyse externe, la Task force a également conduit des entretiens avec des organismes n'ayant pas de relation connue avec l'INTOSAI, afin d'acquérir des points de vue neufs à l'égard des grands enjeux politiques auxquels sont confrontées aujourd'hui les organisations internationales et de contribuer à éclairer le choix des questions d'entretiens. Pour obtenir l'échantillon de parties prenantes externes pour l'analyse externe, la Task force a cherché à recueillir des apports de la part des membres de la Task force de l'INTOSAI et des experts au sein de certaines ISC. Les organismes donateurs, les membres associés et les organisations du secteur privé, dont la mission portait notamment sur les grands enjeux

politiques internationaux intéressant l'INTOSAI et ses membres, ont été aussi sollicités.

La Task force a mené des entretiens d'analyse externes auprès de plus de 20 organisations. Après qu'un ensemble solide de thématiques communes se soient dégagées, la Task force a déterminé qu'elle disposait d'informations en quantité suffisante et qu'il n'était pas utile d'amplifier l'échantillon. Elle a encouragé les membres de l'INTOSAI à participer aux entretiens. Les membres de la Task force ont rédigé les bilans des entretiens. La Task force a effectué une analyse qualitative des réponses aux questions ouvertes en chargeant deux analystes d'étudier chaque réponse et de définir la thématique s'y rapportant (par ex., renforcement des capacités et mise en place de normes). Les thématiques identifiées grâce aux entretiens d'analyse externes ont été synthétisées dans un rapport qui a été communiqué à tous les membres de la Task force lors de la réunion de celle-ci en janvier 2015.

Pour contribuer à éclairer l'actualisation du présent plan et pour évaluer l'alignement des organes de l'INTOSAI qui comptent des plans stratégiques avec les objectifs stratégiques d'ordre plus général de l'INTOSAI, la Task force a également passé en revue ces plans pour les évaluer. Plus particulièrement, elle a évalué les plans stratégiques des sept organisations régionales de l'INTOSAI et ceux des autres organes de l'INTOSAI qui en ont mis en place— notamment l'IDI, la PSC, la CBC et la Coopération INTOSAI-Donateurs.

La Task force a fourni un cadre détaillé du plan au Comité directeur pour délibération à l'occasion de sa réunion de 2015 à Abou Dhabi (Émirats arabes unis). À partir des retours d'information du Comité directeur et d'apports supplémentaires des membres de la Task force, celle-ci a présenté un projet de plan pour commentaires à toutes les ISC membres en 2016. Ce projet a également été communiqué pour commentaires aux principaux partenaires externes et parties prenantes et il a été mis à la disposition du public sur le site Web de l'INTOSAI. À partir de tous les retours d'information reçus, la Task force a fourni aux membres de l'INTOSAI un projet définitif consensuel pour examen et approbation lors de l'INCOSAI de 2016 à Abou Dhabi.

LES MEMBRES DE LA TASK FORCE SUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2017-2022 ÉTAIENT LES SUIVANTS :

Président de la Commission de l'Objectif stratégique n° 1 : Danemark

Président de la Commission de l'Objectif stratégique n° 2 : Afrique du Sud, Suède

Président de la Commission de l'Objectif stratégique n° 3 : Inde

Président de la Commission de l'Objectif stratégique n° 4 : Arabie saoudite

**Membres de la Commission des affaires financières et administratives (FAC)
non par ailleurs inclus dans la Task force :** Équateur

Président de l'INTOSAI : Chine

IDI: Norvège

Revue Internationale de la Vérification des Comptes Publics : États-Unis (président de la Task force)

Secrétariats des organisations régionales :

Organisation arabe des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ARABOSAI)-Tunisie

Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ASOSAI)-République de Corée

Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (AFROSAI)-Cameroun

Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de l'Europe (EUROSAI)-Espagne

Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI)-Nouvelle-Zélande

Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes (CAROSAI)-Sainte-Lucie

Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique Latine et des Caraïbes (OLACEFS)-Chili

Présidents/anciens présidents des organisations régionales :

ARABOSAI–Koweït et Arabie saoudite

ASOSAI–Malaisie et Inde

AFROSAI–Égypte et Gabon

EUROSAI–Turquie et Pays-Bas

PASAI–Vanuatu et Samoa

CAROSAI–Trinité-et-Tobago

OLACEFS–Mexique et Brésil

Prochain président de l'INTOSAI et organisateur de l'INCOSAI 2016 : EAU

Secrétariat général de l'INTOSAI : Autriche

Directeur de la Planification stratégique de l'INTOSAI : Autriche

INDÉPENDANCE ★ INTÉGRITÉ ★ PROFESSIONNALISME ★ CRÉDIBILITÉ ★ INCLUSIVITÉ ★ COOPÉRATION ★ INNOVATION

INDÉPENDANCE ★ INTÉGRITÉ ★ PROFESSIONNALISME ★ CRÉDIBILITÉ ★ INCLUSIVITÉ ★ COOPÉRATION ★ INNOVATION