



INTOSAI
„EXPERIENTIA MUTUA OMNIBUS PRODEST”

PLAN STRATÉGIQUE
2005 – 2010

FRANÇAIS



Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques,
Dampfschiffstrasse 2, A-1033 Vienne (Autriche)
Téléphone : ++43 (1) 711 71-8572
Fax : ++43 (1) 718 09 69
E-mail: intosai@rechnungshof.gv.at
Internet: <http://www.intosai.org>

Publié en 2005

Imprimé aux États-Unis d'Amérique

La présente publication a été préparée en vue de sa publication officielle dans les versions linguistiques suivantes: arabe, anglais, français, allemand et espagnol.

Traduit par Tazir International Language Service, Weiterstadt, Germany.
E-mail: TazirInternational@compuserve.com.

La présente publication est le fruit du travail de l'INTOSAI et relève du domaine public. Elle peut être reproduite et distribuée dans son intégralité sans l'autorisation préalable de l'INTOSAI. La présente publication pouvant contenir des illustrations ou d'autres matériels protégés par un droit d'auteur, l'autorisation du détenteur de ce droit d'auteur peut cependant être requise au cas où vous souhaiteriez reproduire ce matériel séparément.

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

L'EXPÉRIENCE MUTUELLE PROFITE À TOUS

PLAN STRATÉGIQUE 2005-2010

L'INTOSAI : un aperçu	page 5
Vue d'ensemble	page 6
Introduction	page 7
Objectif n° 1 (Normes professionnelles et reddition des comptes)	page 8
Objectif n° 2 (Renforcement des capacités institutionnelles)	page 10
Objectif n° 3 (Partage de connaissances et services connexes)	page 14
Objectif n° 4 (Une organisation internationale modèle)	page 18
Annexe I (Les principaux organismes relevant actuellement de l'INTOSAI sont les suivants)	page 28
Annexe II (Organigramme actuel (12/2003))	page 29
Annexe III (Organigramme proposé)	page 30
Annexe IV (Exemple à titre d'illustration)	page 31

L'INTOSAI: UN APERÇU

L'INTOSAI est l'organisation professionnelle des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) dans les pays qui font partie de l'Organisation des Nations Unies ou de ses agences spécialisées. Les ISC jouent un rôle important dans le contrôle des finances et des activités publiques et dans la promotion d'une gestion financière saine et, plus généralement, de la reddition des comptes dans leurs gouvernements. L'INTOSAI constitue un forum au sein duquel les contrôleurs des finances publiques du monde entier peuvent discuter de questions d'intérêt commun et s'informer des dernières avancées en matière de normes de contrôle et d'autres normes professionnelles et meilleures pratiques applicables. Grâce à ses congrès triennaux, aux réunions de ses commissions et à ses autres modes de communication récurrents, l'INTOSAI concentre ses activités sur les questions importantes auxquelles les ISC sont confrontées et aide ses membres à mettre au point des solutions innovantes aux problèmes communs. Conformément à ces objectifs, la devise de l'INTOSAI est « *L'expérience mutuelle profite à tous* ».

Fondée en 1953, l'INTOSAI est passée de 34 pays membres à plus de 180. Pendant de nombreuses décennies, le Secrétariat général a été assuré par la Cour des comptes d'Autriche. En 1977, l'INTOSAI a adopté la Déclaration de Lima sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques qui traduit l'approche philosophique et conceptuelle fondamentale de l'INTOSAI et met l'accent sur l'indépendance et les valeurs démocratiques. Leader internationalement reconnu dans le domaine du contrôle des finances publiques, l'INTOSAI publie des lignes directrices internationales dans le domaine de la gestion financière et dans d'autres domaines, met au point des méthodologies connexes, organise des cycles de formation et favorise l'échange d'informations entre ses membres. Les cinq langues officielles de l'INTOSAI sont l'allemand, l'anglais, l'arabe, l'espagnol et le français.

L'INTOSAI est l'organisation internationale reconnue représentant les ISC, mais elle est également une association volontaire dont le succès dépend de la régularité du soutien financier et professionnel de ses membres. C'est pourquoi l'INTOSAI reconnaît que sa force réside dans la diversité culturelle, linguistique et politique de ses membres, qui sont représentatifs de l'ensemble de la planète; elle oeuvre pour une représentation équilibrée des régions et des systèmes de contrôle. Le Comité directeur de l'INTOSAI, ses commissions et ses task forces sont structurés de manière à contribuer à garantir l'équilibre entre les régions et à refléter les différents modèles d'ISC et les différentes approches (pour de plus amples informations sur l'organisation de l'INTOSAI, voir l'annexe I).

L'INTOSAI est essentiellement une institution démocratique qui fonctionne grâce à la consultation et au consensus. L'INTOSAI insiste sur le respect de la souveraineté nationale et sur l'égalité de ses membres, compte non tenu de l'aire géographique ou du poids économique. L'INTOSAI favorise les discussions et les débats animés susceptibles d'aboutir à des accords agréés par un grand nombre de membres. Entre les congrès, les commissions de l'INTOSAI et ses sept groupes de travail régionaux jouent un rôle central dans l'examen des questions importantes, la promotion de la communication et le partage de connaissances et d'expériences avec l'ensemble de la communauté de l'INTOSAI. Tout en veillant au respect de ses propres normes d'indépendance, l'Organisation est également en partenariat avec d'autres groupes pour la résolution de problèmes d'intérêt commun.

Ce sont les ISC membres de l'INTOSAI qui détiennent l'autorité finale. Chaque pays membre de l'INTOSAI a une voix et aucun membre n'a le droit de veto. Dans l'esprit des principes de gouvernance moderne, le Comité directeur rend compte aux membres et le Secrétariat est au service à la fois des membres et du Comité directeur.



PLAN STRATEGIQUE DE L'INTOSAI

2005 - 2010

VUE D'ENSEMBLE

MISSION

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 et de veiller à l'amélioration continue de types très divers d'ISC membres.

VISION

Promouvoir les bonnes pratiques de gouvernement 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 populations.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

■ **Objectif n° 1: Reddition des comptes et normes professionnelles.**

Veiller à ce que les ISC soient fortes, indépendantes et pluridisciplinaires en (1) les encourageant à mener par l'exemple et (2) à contribuer à l'élaboration et à l'adoption de normes professionnelles appropriées et efficaces.

■ **Objectif n° 2: Renforcement des capacités institutionnelles.**

Renforcer les aptitudes et les capacités professionnelles des ISC par la formation, l'assistance technique et d'autres activités de développement.

■ **Objectif n° 3: Partage de connaissances et services connexes.**

Encourager les ISC à coopérer et à collaborer entre elles et à rechercher l'amélioration continue par le partage des connaissances, y compris en fixant des points de référence, en réalisant des études sur les meilleures pratiques et en effectuant des travaux de recherche consacrés aux questions d'intérêt commun et aux préoccupations communes.

■ **Objectif n° 4: Organisation internationale modèle.**

Structurer et administrer l'INTOSAI de manière à promouvoir des pratiques de travail économiques, rentables et efficaces, la prise de décision opportune et les 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.

VALEURS CENTRALES

INDÉPENDANCE INTÉGRITÉ PROFESSIONNALISME CRÉDIBILITÉ
INCLUSIVITÉ COOPÉRATION INNOVATION

INTRODUCTION

Maintenant que l'INTOSAI a célébré son 50ème anniversaire, l'Organisation publie un plan stratégique pour guider ses activités dans les années à venir. Ce plan propose de donner à l'INTOSAI trois objectifs principaux liés à ses missions. Le premier de ces objectifs consiste à veiller à ce que les ISC soient fortes, indépendantes et pluridisciplinaires et à mettre au point des normes professionnelles appropriées et efficaces. Le deuxième consiste à renforcer les aptitudes et les capacités professionnelles des ISC par la formation, l'assistance technique et d'autres activités de développement. Le troisième consiste à encourager les ISC à coopérer et à collaborer entre elles et à rechercher l'amélioration continue par le partage des connaissances, y compris la mise en place de points de référence et la réalisation d'études sur les meilleures pratiques et de travaux de recherche.

Vu la nature de ses membres, l'INTOSAI estime qu'il est essentiel qu'elle mène par l'exemple et qu'elle pratique ce qu'elle prône. Aussi, se doit-elle de veiller aux aspects d'économie et d'efficacité dans son propre fonctionnement et à ne pas dépasser son budget. À cette fin, le plan stratégique propose aussi de donner à l'INTOSAI un quatrième objectif : celui de devenir une organisation internationale modèle.

Le plan stratégique de l'INTOSAI est évolutif plutôt que révolutionnaire. L'INTOSAI entend baliser son avenir tout en consolidant ses succès du passé. Le plan examine soigneusement ce qui a bien marché, ce qu'on pourrait améliorer et les changements requis pour pouvoir aider les membres à faire face aux demandes et attentes croissantes auxquelles les ISC sont confrontées dans le XXI^e siècle. Tous les membres sont invités à mettre en oeuvre le plan stratégique dans les limites de leur mandat et prérogatives spécifiques et compte tenu des considérations liées à la souveraineté nationale.

A cette étape de l'histoire de l'INTOSAI, il convient de mettre en exergue l'appréciation et la gratitude de tous les membres de l'organisation pour les immenses contributions du Président et du personnel de la Cour des comptes d'Autriche, pour le rôle qu'ils ont joué depuis longtemps, et continuent de jouer, en accueillant le Secrétariat général et pour leur contribution au bon fonctionnement de l'INTOSAI.

Pour résumer, le plan stratégique comporte une déclaration actualisée des missions, quatre objectifs principaux et plusieurs valeurs centrales devant guider les efforts à venir de l'Organisation. Compte tenu des nombreuses réalisations de l'INTOSAI depuis sa fondation en 1953, le plan stratégique entend consolider ces réussites antérieures tout en mettant l'organisation en mesure de faire face aux nouveaux défis à l'avenir. Etant donné que l'amélioration continue est la caractéristique de toutes les institutions de niveau international, le présent plan constitue un nouveau pas pour faire de l'INTOSAI une institution modèle parmi toutes les institutions internationales. L'Objectif n°1 incite les institutions de contrôle à être fortes et indépendantes et encourage l'adoption de normes professionnelles efficaces. L'Objectif n°2 est axé sur le renforcement des capacités des ISC à s'acquitter de leurs missions en mettant en exergue l'importance des meilleures pratiques, de la formation et du partenariat. L'Objectif n°3 souligne l'importance du partage de connaissances dans l'amélioration continue. Le quatrième objectif prévu par le plan appelle l'INTOSAI à chercher à devenir une organisation internationale modèle. Alors que les objectifs nos 1, 2 et 3 s'appliquent à des domaines spécifiques du fonctionnement de l'INTOSAI, l'Objectif n°4, quant à lui, a pour objet de faire correspondre l'ensemble de la structure de l'INTOSAI et son fonctionnement avec ces objectifs. Bien que fondamentalement différent des objectifs nos 1, 2 et 3, de ce point de vue, l'Objectif n°4 et les principes directeurs qui en sont à la base sont essentiels pour la réalisation de ces objectifs stratégiques.

REDDITION DES COMPTES ET NORMES PROFESSIONNELLES

VEILLER À CE QUE LES ISC SOIENT FORTES, INDÉPENDANTES ET PLURIDISCIPLINAIRES EN (1) LES ENCOURAGEANT À MENER PAR L'EXEMPLE ET (2) À CONTRIBUER À L'ÉLABORATION ET À L'ADOPTION DE NORMES PROFESSIONNELLES APPROPRIÉES ET EFFICACES.

Stratégies et programmes actuels

Les ISC doivent servir d'exemple aux institutions du secteur public et à l'ensemble de la société en appliquant des normes exigeantes à leurs propres modes de gestion et produits. Il s'agit là d'un élément important pour la préservation de leur intégrité et pour la validation de leurs recommandations qui sont axées sur l'amélioration du fonctionnement des agences gouvernementales et des services qu'elles fournissent et sur l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques et de la confiance des citoyens dans leur gouvernement.

Dans l'exécution de leurs tâches, les ISC doivent se comporter de manière professionnelle et se conformer à des normes professionnelles exigeantes afin de pouvoir s'acquitter de leur mission avec compétence et impartialité. Par conséquent, l'un des rôles fondamentaux de l'INTOSAI consiste à définir et à promouvoir des normes professionnelles pertinentes pour toutes les ISC et qui ont trait à des pratiques centrales de travail liées à l'audit, au contrôle interne, à la comptabilité et aux rapports sur le rendement. Pour mettre au point ces lignes directrices, l'INTOSAI doit faire un effort à la fois interne et externe, de concert avec d'autres organisations qui définissent des normes.

Au fil des années, l'INTOSAI a mis en place un processus de publication de normes et de lignes directrices dans des domaines cruciaux pour la gestion des finances publiques et la reddition des comptes. De 1977 à aujourd'hui, l'INTOSAI a adopté des produits que les ISC membres ont adaptés à leurs besoins nationaux; citons, à titre d'exemple : (1) La Déclaration de Lima sur les principes du contrôle des finances publiques; (2) les normes internationales de contrôle basées sur le Déclaration de Lima et destinées aux membres de l'INTOSAI; (3) les lignes directrices pour la mise en oeuvre des normes de vérification des résultats que la Commission des normes de contrôle est chargée de faire progresser; (4) un Code de déontologie; (5) une méthode devant permettre de vérifier l'indépendance des ISC; et (6) un vaste éventail de pratiques et de lignes directrices sur les meilleures pratiques mises au point par le biais des groupes de travail et des commissions de l'INTOSAI. Ces instruments, ainsi que d'autres publications, programmes et activités sont à la base des stratégies suivantes pour les années 2005-2010.

Stratégies proposées

1. Mettre au point des principes de reddition des comptes et de transparence.

L'un des principaux défis auxquels les ISC se trouvent confrontées réside dans la promotion d'une meilleure connaissance des différents rôles et tâches qui sont les leurs dans la société, face au public et à l'administration. Conformément à leurs mandats et aux contextes juridiques qui les régissent, les informations relatives à l'ISC doivent être facilement accessibles et pertinentes; ses processus de fonctionnement et ses produits doivent être transparents; elle doit communiquer ouvertement avec les médias et avec les autres parties intéressées et elle doit être visible sur la scène publique. L'INTOSAI pourrait faire un effort supplémentaire pour encourager la transparence en mettant au point un code de transparence que les ISC seront appelées à adapter et à respecter, selon le cas, et en identifiant les meilleures pratiques dans ce domaine et en les publiant.

2. Revoir les dispositions actuelles concernant la structuration des commissions des normes.

Depuis 1984, les trois principales commissions des normes de l'INTOSAI (contrôle, comptabilité et contrôle interne) ont publié beaucoup de normes et de lignes directrices. Cette stratégie propose la révision des dispositions et structure actuelles dans le cadre du plan stratégique proposé et des stratégies connexes, afin que toutes ces commissions s'alignent sur le plan stratégique et simplifient leurs modes opératoires.

3. Développer des partenariats avec d'autres organismes internationaux qui mettent au point des normes

Dans la mise au point de normes professionnelles, et compte tenu des différences entre le contrôle des finances dans le secteur public et dans le secteur privé, l'INTOSAI et ses partenaires externes dédiés à la reddition des comptes tirent profit de leur coopération visant à mettre au point des normes et des lignes directrices. Le partenariat actuel entre la Commission des normes de comptabilité et d'établissement de rapports et la Commission des normes de contrôle peut servir de modèle à des actions futures dans ce domaine stratégique. Ce partenariat a été mis en place afin de mettre au point des normes internationales de contrôle financier avec l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de la Fédération internationale des experts-comptables (IFAC) et grâce à un financement de la Banque mondiale.

Pour résumer, l'Objectif n°1 consiste à s'assurer que l'INTOSAI est à même de mettre au point un cadre actualisé de normes professionnelles qui répondent aux besoins de ses membres.

Avantages Escomptés:

- Tire parti des réalisations de l'INTOSAI à ce jour.
- Permet de mieux focaliser l'attention sur les normes professionnelles.
- Améliore le profil et le statut du processus de mise au point des normes de contrôle de l'INTOSAI (et la collaboration avec d'autres organismes qui mettent au point des normes) aux yeux de la grande communauté de la reddition des comptes.
- Reconnaît et fournit un cadre pour une efficacité accrue du travail sur les normes professionnelles sans pour autant accroître la contribution de l'ISC, en rationalisant la structure de la Commission.
- Encourage l'adoption et l'application de normes professionnelles compatibles avec les exigences et les prérogatives des ISC et de la souveraineté nationale.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

**RENFORCER LES APTITUDES ET LES CAPACITÉS PROFESSIONNELLES
DES ISC PAR LA FORMATION, L'ASSISTANCE TECHNIQUE
ET D'AUTRES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT.**

Stratégies et programmes actuels

Le rôle de l'INTOSAI dans la réalisation de cet objectif consiste à pratiquer le renforcement des capacités; c'est-à-dire à favoriser le transfert et l'application de connaissances et de compétences liées à l'organisation et aux activités des ISC de manière à ce que ces dernières soient à même de s'acquitter de leurs fonctions.

En matière de renforcement des capacités, tous les efforts doivent être conçus de manière à tenir compte de la diversité des membres de l'INTOSAI qui sont des ISC qui opèrent dans des contextes politiques et administratifs d'une très grande diversité et selon des exigences diverses du point de vue des compétences et de l'expérience exigées de leurs personnels. La communauté de l'INTOSAI englobe des ISC structurées selon des modèles très divers et se trouvant à un stade de développement différent. En matière de renforcement des capacités, les efforts doivent être axés (1) sur le développement stratégique de l'ISC en tant qu'institution et (2) sur le développement professionnel de son personnel. Chacune des plus de 180 ISC membres de l'INTOSAI devrait tirer profit des propositions du plan en matière de renforcement des capacités.

Conformément à sa devise, « *L'expérience mutuelle profite à tous* », l'INTOSAI a, depuis sa création en 1953, fait du renforcement des capacités une priorité absolue. Alors que toutes les ISC oeuvrent à consolider leurs institutions par le renforcement des capacités et l'apprentissage continu, l'INTOSAI, elle, a de tout temps axé ses efforts sur les besoins des pays émergents et en développement. Par le biais de groupes de travail régionaux, ses commissions techniques et d'autres organismes, l'INTOSAI réalise et soutient de nombreux programmes visant à développer les capacités des ISC membres à l'échelle mondiale, régionale et locale, y compris :

1. L'Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI) et ses programmes tels que le programme régional de formation à long terme; les programmes satellites et de partenariat régionaux; la mise au point de cycles de formation par l'IDI dans des domaines clés couverts par les commissions et groupes de travail de l'INTOSAI.
2. Le séminaire ONU/INTOSAI qui réunit à Vienne des membres choisis du personnel d'ISC relevant de groupes de travail régionaux, en vue de leur donner l'occasion d'échanger des expériences et des informations dans des domaines spécifiques du contrôle des finances publiques tels que les soins de santé, l'éducation et l'agriculture.

3. Un nombre croissant de projets liés au renforcement des capacités dans le cadre desquels une ISC ou plus oeuvre au développement des aptitudes et des capacités professionnelles de l'ISC d'un autre pays. Ces projets sont souvent financés par des bailleurs bilatéraux ou multilatéraux et font parfois partie d'un programme d'aide plus vaste et à long terme dont le but est de parfaire les capacités de gouvernance du pays concerné.
4. Des programmes volontaires d'évaluation par les pairs qui ont identifié les meilleures pratiques susceptibles d'améliorer la qualité des contrôles et des autres activités réalisés par les ISC.

Stratégies proposées

1. Promouvoir les activités de renforcement des capacités auprès des membres de l'INTOSAI par le biais de l'IDI et d'efforts connexes.

Aucune commission ou groupe de travail de l'INTOSAI n'est chargé d'étudier les questions de développement impliquant à la fois les bénéficiaires et les prestataires de ces activités de renforcement des capacités. Néanmoins, les questions de coopération bilatérale et multilatérale entre ISC, qui incluront des activités de renforcement des capacités, constituent le sujet du Thème I de l'INCOSAI 2004 (pour une définition de l'INCOSAI, voir l'annexe I, informations relatives à l'organisation). Les recommandations formelles du Congrès concernant le Thème I doivent figurer dans le présent plan stratégique. Compte tenu de la diversité des cadres statutaires et des pratiques administratives des pays membres, et en collaboration avec l'IDI et d'autres programmes en cours visant le renforcement des capacités, les activités suivantes pourraient appuyer l'Objectif n°2 :

- a. Mettre au point et diffuser les meilleures pratiques pour développer les ISC par la formation, l'assistance technique et d'autres activités de développement professionnel.
- b. Recueillir et diffuser des informations relatives aux divers projets de renforcement des capacités entrepris par les ISC et fournir un support pour la bonne coordination de tels projets.
- c. Constituer une banque de supports pédagogiques génériques relatifs aux principaux domaines d'activité des ISC (dans une grande mesure, cet effort a déjà été entrepris par l'IDI, mais il convient d'approfondir l'examen d'autres domaines de développement).
- d. Identifier des opportunités d'apprentissage à distance.
- e. Identifier comment l'IDI pourrait être formellement intégré à l'INTOSAI.

2. Développer le partenariat avec des organisations internationales de développement, tout en respectant les exigences de l'INTOSAI en matière d'indépendance.

La plupart des organisations multilatérales, aux niveaux mondial et régional, visent les mêmes objectifs que l'INTOSAI et ses homologues régionaux, à savoir le renforcement de la gouvernance et de la reddition des comptes et la lutte contre la corruption et la fraude. Ces organisations internationales sont des partenaires très importants pour l'INTOSAI dans la réalisation de l'Objectif n°2; les stratégies suivantes sont suggérées dans le but de parfaire les relations que l'INTOSAI entretient avec ces organismes.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

- a. Eu égard à la diversité des modèles d'ISC, l'INTOSAI devrait mettre au point une stratégie de relations extérieures dans le cadre de laquelle les différents éléments de l'INTOSAI pourraient être communiqués de manière cohérente aux organisations multilatérales et à la communauté internationale des bailleurs. Cette stratégie pourrait également promouvoir l'importante contribution que les ISC peuvent faire pour améliorer la gouvernance dans leurs pays.
- b. Favoriser un dialogue à la fois plus étroit et continu, axé sur les exigences de développement aussi bien régional que national, entre l'INTOSAI, les ISC qui en sont membres et les organisations multilatérales.

3. Services de conseil/ consultation.

Les connaissances pratiques et l'expertise se retrouvent dans l'élément humain: l'expérience de notre propre communauté de l'INTOSAI est l'une de nos ressources les plus importantes. Afin de maximiser cette ressource abondante, l'INTOSAI doit :

- a. Constituer une base de données d'experts et d'enquêteurs. L'INTOSAI pourrait tenir une base de données actualisée et détaillée des experts en matière de contrôle des finances publiques et d'aspects connexes, prêts à participer à des programmes de vérification. Les professionnels qui travaillent, aujourd'hui, dans diverses ISC, ainsi que ceux qui sont récemment partis à la retraite, pourront être prêts à participer à des missions de conseil et de consultation.
- b. Encourager des programmes de contrôle conjoints. Cette initiative devrait être encouragée non seulement dans les cas où les ISC ont des intérêts communs, mais aussi comme moyen pour venir en aide à des ISC moins développées. Les programmes conjoints sont utiles pour valider la méthodologie, mettre au point des lignes directrices et améliorer les processus.
- c. Encourager les stages et les programmes de visite: Des stages et des visites techniques pourraient être organisés par les ISC performantes. Ces programmes faciliteraient les visites de professionnels d'autres ISC pour partager ou recevoir des connaissances récentes dans des domaines où le contrôle est actuellement innovant (par exemple, le patrimoine culturel).

4. Promouvoir les meilleures pratiques et l'assurance–qualité par le biais de l'évaluation par les pairs.

A l'instar d'autres outils, l'évaluation par les pairs vise de nombreux objectifs comme, par exemple, le renforcement des capacités, le partage des connaissances et la promotion de la coopération entre ISC. L'évaluation volontaire par les pairs faite par d'autres ISC favorise l'échange d'idées nouvelles et de méthodes de contrôle et constitue une expérience positive d'apprentissage tant pour l'ISC qui évalue que pour l'ISC qui a opté pour ce type d'évaluation. Outre le fait qu'elle apporte une bonne réponse à la question de savoir « Qui contrôle le contrôleur? » l'évaluation volontaire par les pairs fait également ressortir l'engagement de l'ISC en ce qui concerne la nécessité d'une gouvernance ouverte et transparente dans les institutions publiques.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

Les trois types d'évaluation par les pairs (assurance de la qualité et vérifications de la conformité, examens de la gestion pour en vérifier les aspects d'économie et de rendement et vérifications de la reddition des comptes) sont utiles aux dirigeants de l'ISC dans la mesure où ils mettent en exergue les meilleures pratiques, facilitent l'apprentissage permettant ainsi aux ISC de mener par l'exemple. Les ISC pour lesquelles l'évaluation par les pairs n'est pas envisageable ou qui choisissent de ne pas se faire évaluer par leurs pairs peuvent bénéficier de la méthode utilisée pour les y préparer.

Bien qu'un petit nombre d'ISC aient soumis leur travail à l'évaluation d'un de leurs pairs ou plus, il n'existe pas de directives générales sur la meilleure façon de réaliser de telles évaluations. Il n'y a pas, non plus, d'approbation ouverte de ce processus qui pourrait encourager d'autres ISC à faire un tel pas dans la bonne direction. A cet égard, l'INTOSAI doit :

- a. Evaluer et documenter les dispositions actuelles en matière d'évaluation par les pairs à l'intérieur de la communauté de l'INTOSAI.
- b. Favoriser l'émergence d'un environnement où de telles évaluations volontaires sont perçues comme bénéfiques tant pour l'ISC qui évalue que pour l'ISC qui opte pour ce type d'évaluation.
- c. Mettre au point des lignes directrices et fournir des exemples de meilleures pratiques sur la manière de réaliser des évaluations volontaires par les pairs et mettre en place des mécanismes planétaires et régionaux pour l'institution d'évaluations par les pairs.
- d. Diffuser, le cas échéant, les résultats des évaluations par les pairs convenues par les ISC participantes.

Pour résumer, l'Objectif n°2 est axé sur les activités de renforcement des capacités qui ont une pertinence directe pour la majorité des membres de l'INTOSAI.

Avantages Escomptés:

- S'appuie sur les fondations solides mises en place par l'Initiative pour le développement de l'INTOSAI, ses solides programmes de développement régional et le nombre croissant de projets de coopération bilatérale technique.
- Tient compte de l'avantage qu'il y a à travailler en étroite collaboration avec les organisations internationales qui partagent les objectifs de l'INTOSAI.
- Veille à ce que toutes les ISC tirent profit des activités de collaboration pour le développement.
- Crée des réseaux informels pour le partage de connaissances et d'expériences.
- Met en place / renforce des cadres pour l'assurance de la qualité et le contrôle interne.

PARTAGE DES CONNAISSANCES ET SERVICES CONNEXES

ENCOURAGER LES ISC À COOPÉRER ET À COLLABORER ENTRE ELLES ET À RECHERCHER L'AMÉLIORATION CONTINUE PAR LE PARTAGE DE CONNAISSANCES, Y COMPRIS EN FIXANT DES POINTS DE RÉFÉRENCE, EN RÉALISANT DES ÉTUDES SUR LES MEILLEURES PRATIQUES ET EN EFFECTUANT DES TRAVAUX DE RECHERCHE CONSACRÉS AUX QUESTIONS D'INTÉRÊT COMMUN ET AUX PRÉOCCUPATIONS COMMUNES.

Stratégies et programmes actuels

La communication, la coopération et la collaboration ont été les caractéristiques de l'INTOSAI depuis sa création en 1953. L'INTOSAI soutient et encourage de différentes manières ces concepts qui, au fil des années, ont ravivé la devise de l'INTOSAI, « L'expérience mutuelle profite à tous ». Des commissions spécialisées et des groupes de travail ont été mis en place et chargés de réaliser des recherches, de mettre au point et de publier des méthodologies, des lignes directrices et les meilleures pratiques utiles aux ISC dans des disciplines diverses comme la technologie de l'information, la dette publique, l'environnement, la privatisation et l'évaluation de programmes. En outre, des task forces spécialisées ont été créées en vue d'étudier des questions comme l'audit des organisations internationales et le blanchiment de l'argent.

De même, l'INTOSAI diffuse des publications, comme la *Revue internationale de vérification des finances publiques* et les circulaires de l'INTOSAI; elle tient son propre site Web et d'autres outils électroniques de partage de l'information comme le forum central de l'IDI pour la formation des spécialistes. Des réseaux informels d'ISC se réunissent aussi pour discuter de sujets d'intérêt commun et pour procéder à un échange de vues et d'expériences.

Les sept groupes de travail régionaux de l'INTOSAI constituent des éléments essentiels de l'organisation : ils offrent à leurs membres de nombreux services et publications pour permettre le partage des connaissances et faciliter la collaboration à l'intérieur de chaque région. Le présent plan reconnaît l'importance de l'autonomie de ces groupes en tant qu'organisations au sein de l'INTOSAI, ainsi que les avantages durables qu'ils apportent à leurs membres. Le plan n'empiète ou ne restreint d'aucune manière l'autonomie des groupes de travail régionaux. De fait, l'Objectif n°3 propose d'accroître les avantages pour les groupes de travail régionaux en facilitant l'échange accru des principaux travaux, succès et enseignements tirés par les différentes régions avec tous les autres groupes de travail régionaux. De cette manière, l'information pourra être partagée horizontalement ou à l'échelle mondiale. De plus, certaines régions ont mis au point leurs propres plans stratégiques, lesquels seraient partagés avec d'autres régions.

Stratégies proposées

Les défis que posent un monde interdépendant et les nouvelles technologies et les opportunités qu'ils offrent laissent entrevoir un certain nombre de façons avec lesquelles l'INTOSAI peut améliorer la communication et le partage de connaissances parmi ses membres et avec d'autres partenaires. La discipline relativement récente de la gestion des connaissances (qui a trait au partage, à la création, et à l'application du savoir, c'est-à-dire la mise à disposition systématique de l'information appropriée aux personnes appropriées au moment approprié) soutient la libre circulation de l'information et des connaissances et peut s'avérer un puissant outil alors que l'INTOSAI entreprend les activités suivantes pour réaliser l'Objectif n°3.

1. Mettre en place de nouveaux groupes de travail et maintenir les groupes de travail existants

Les groupes de travail sont des communautés de praticiens qui partagent des savoirs sur des problèmes communs afin de trouver des solutions communes. Ces groupes jouent un rôle important dans la réussite du partage de savoirs; au sein de l'INTOSAI, ils ont pris la forme de groupes de travail spécialisés. Il existe aussi des groupes moins formels. Ces communautés de praticiens peuvent également aider à assurer le suivi de la mise en oeuvre des recommandations adoptées par les congrès de l'INTOSAI et à établir des rapports les concernant. Parmi les groupes que l'INTOSAI devrait promouvoir, il est possible de citer les exemples suivants :

- a. Les actuelles commissions, groupes de travail et task forces qui s'occupent d'une discipline ou occupent une fonction spécifiques.
- b. Des groupes qui se constituent à l'issue du Congrès de l'INTOSAI et qui assurent le suivi des recommandations des thèmes du Congrès pendant une période déterminée.
- c. Les bureaux de relations/liaisons internationales au sein des ISC constituent un groupe logique qui, s'ils devaient se constituer en réseau mondial de liaison, faciliterait considérablement la communication et la coordination qui permettraient de faire avancer les initiatives de collaboration.

2. Faciliter la réalisation d'études sur les meilleures pratiques, tout en tenant compte des considérations relatives à la diversité et à la souveraineté.

Il est parfois difficile pour les ISC de justifier la demande de ressources supplémentaires dans la mesure où il n'y a pas, dans l'appareil de l'Etat, d'organismes comparables auxquels on pourrait comparer leur rendement. La mise en place d'un processus dans le cadre duquel certains éléments du travail d'une ISC peuvent être comparés à ceux d'autres ISC pourrait s'avérer bénéfique et utile pour identifier les domaines susceptibles d'être développés et améliorés. Les activités suivantes pourraient faciliter la mise en place d'un processus permettant la réalisation de ces études par les membres de l'INTOSAI dont l'ISC souhaite participer :

PARTAGE DES CONNAISSANCES ET SERVICES CONNEXES

-
- a. Identifier les domaines d'activités au sein d'une ISC, où des études sur les meilleures pratiques pourraient s'avérer bénéfiques.
 - b. Mettre en place un ensemble de principes régissant les meilleures pratiques.
 - c. Parrainer un éventail d'études comparatives d'éléments clés des activités d'une ISC.

3. Mettre au point une politique et une stratégie de communication à l'échelle mondiale

- a. Dresser l'inventaire et évaluer les divers mécanismes de communication actuellement utilisés à l'intérieur de la communauté de l'INTOSAI .
- b. Mettre au point une politique cohérente et exhaustive en matière de communication à l'usage de l'INTOSAI, politique qui s'appuie sur les activités existantes et tire parti des nouvelles technologies et qui tient compte des exigences et des approches en matière de communication tant sur le plan intérieur (c'est-à-dire parmi les ISC) que sur le plan extérieur (c'est-à-dire avec les autres partenaires en matière de reddition des comptes, notamment ceux cités dans les objectifs nos 1 et 2). Un intérêt particulier devra être accordé à l'identification de moyens pour amener la *Revue internationale de vérification des finances publiques* à appuyer cet objectif stratégique.

4. Promouvoir le partenariat avec les institutions académiques et de recherche, compte tenu des exigences de l'INTOSAI en matière d'indépendance.

L'INTOSAI doit oeuvrer à mettre en place et à soutenir un programme d'intérêt et des programmes connexes à l'intention de la communauté académique et traitant de sujets tels que le contrôle des finances publiques, la comptabilité et la reddition des comptes. L'INTOSAI pourrait :

- a. Instituer un concours de recherche et solliciter la participation non seulement de professionnels travaillant dans les ISC, mais aussi d'universitaires appartenant aux grandes institutions académiques de par le monde.
- b. Promouvoir des programmes d'enseignement des premiers, deuxième et troisième cycles universitaires sur le contrôle des finances publiques et dans les instituts, écoles et facultés ayant une orientation internationale afin de former les professionnels pluridisciplinaires dont le système a besoin. Il convient également d'envisager des programmes d'échange entre les universités et les ISC.

Pour résumer, l'Objectif n°3 s'appuie sur les éléments essentiels que sont l'ouverture, le partage et la coopération et qui sont à l'origine du succès sans précédent de l'INTOSAI.

Avantages Escomptés:

- Constitue une approche évolutive du partage de connaissances qui s'appuie sur les structures existantes et permet le développement de communautés de pratique dans les domaines soutenus par différents membres.
- Facilite une communication meilleure à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'INTOSAI dans les domaines qui intéressent ses membres.
- Crée des informations utiles concernant les meilleures pratiques dans des domaines où les ISC travaillent pour le compte de membres qui souhaitent prendre part à ces activités.
- Favorise le maillage informel et de professionnel à professionnel.

ORGANISATION INTERNATIONALE MODÈLE

ORGANISER ET ADMINISTRER L'INTOSAI DE MANIÈRE À PROMOUVOIR DES PRATIQUES DE TRAVAIL ÉCONOMIQUES, RENTABLES ET EFFICACES, LA PRISE DE DÉCISION OPPORTUNE ET LES 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'une des parties les plus importantes du processus de planification stratégique, lequel, à ce point, s'est surtout attaché à améliorer les normes professionnelles, à renforcer les capacités et à faciliter le partage des connaissances entre les membres, doit être d'évaluer la capacité de l'organisation à atteindre ces objectifs stratégiques.

Etant donné la nature de ses membres, l'INTOSAI estime qu'il est essentiel qu'elle mène par l'exemple. Aussi, se doit-elle de veiller, entre autres, aux aspects d'économie, de rendement et d'efficacité dans son propre fonctionnement comme il s'agit aussi de rester dans les limites de son propre budget. Cet engagement se retrouve dans un quatrième objectif stratégique pour l'INTOSAI : celui de chercher à devenir une organisation internationale modèle. L'Objectif n°4 diffère en substance et en nature des autres objectifs stratégiques et qu'il ne peut donc être traité de la même manière que les objectifs nos 1, 2 et 3. Alors que ces derniers s'appliquent à des domaines spécifiques de l'activité de l'INTOSAI, l'Objectif n°4, quant à lui, entend harmoniser l'ensemble de l'organisation et des activités de l'INTOSAI avec ces objectifs. Par conséquent, l'Objectif n°4 est fondamental pour la réalisation des objectifs nos 1, 2 et 3.

Principes directeurs

Dans le cadre de l'Objectif n°4, l'INTOSAI se lancera dans un programme d'amélioration continue. En s'appuyant sur le principe central selon lequel « *l'expérience mutuelle profite à tous* », les principes suivants guideront le développement administratif et organisationnel de l'INTOSAI à l'avenir :

- a. Les objectifs stratégiques convenus doivent être constamment mis en exergue dans tous les travaux de l'INTOSAI.
- b. L'INTOSAI doit adopter des pratiques organisationnelles et administratives qui encouragent la participation la plus vaste possible des ISC membres à ses activités.
- c. L'INTOSAI doit se doter de structures de prise de décision qui donnent autant d'importance à la diligence qu'à une autre aspect important, à savoir que les décisions importantes doivent bénéficier du soutien le plus large des membres de l'INTOSAI.

- d. Le Comité directeur doit s'engager de manière plus active et il doit y avoir des liens plus solides entre le Comité directeur et les commissions, les groupes de travail et les task forces mis en place pour faire évoluer le travail de l'INTOSAI.
- e. L'INTOSAI doit être financée selon des formules qui garantissent qu'elle ne dépasse pas son budget et qui encouragent la mise en oeuvre efficace de ce plan et la viabilité continue de l'organisation.
- f. Il convient de consolider la capacité du Secrétariat à venir en aide aux membres et au Comité directeur dans la mise en oeuvre du plan stratégique.

Stratégies proposées

Sur la base de ces principes directeurs, le présent plan examine dans quelle mesure les propositions faites dans le cadre des objectifs nos 1, 2 et 3 pourraient avoir un impact sur la structure d'organisation de l'INTOSAI. Plus particulièrement, le plan examine les facteurs suivants :

- **Centre d'intérêt** : Le mode d'organisation et la structure actuels sont-ils dûment axés ou alignés sur les objectifs stratégiques révisés?
- **Capacité** : L'INTOSAI dispose-t-elle d'une capacité suffisante pour réaliser les actions stratégiques proposées?
- **Efficacité et opportunité** : L'INTOSAI est-elle capable de prendre des décisions et de réagir aux problèmes efficacement et en temps opportun?

S'il apparaît clairement que la structure actuelle, vu la diversité de ses aspects, a été bénéfique à l'INTOSAI, le plan reconnaît qu'un certain nombre de questions liées à l'organisation soient traitées pour garantir une mise en oeuvre efficiente, économique et efficace des objectifs stratégiques. Vu l'importance que revêtent ces questions, le plan intègre les dispositions suivantes en reconnaissant (1) qu'elles comprennent des propositions aussi bien pour le court que le long terme, (2) que les dates effectives de leur mise en oeuvre seront nécessairement variables et (3) que le plan, qui couvre la période 2005-2010, sera mis en place de manière progressive, compte tenu des ressources financières et autres ressources, lesquelles peuvent être réaffectées de manière à les mettre en harmonie avec le plan et (4) que le Comité directeur ainsi que tous les organes qui en relèvent continueront de procéder à des consultations et à des activités d'assistance avec les parties responsables (par exemple, le Secrétariat général, les secrétariats des groupes de travail régionaux, les présidents des commissions / groupes de travail, etc.) s'agissant de tous les changements majeurs susceptibles d'intervenir après l'adoption de ce plan, ou d'un plan révisé, par le Congrès 2004 à Budapest. Comme pour l'ensemble du plan, les propositions de l'Objectif n° 4 ont été grandement enrichies par les commentaires et les apports reçus de la part du Comité directeur et de l'ensemble des membres au cours du processus de présentation du projet. A cet égard, le Comité directeur commencera à examiner diverses questions de mise en oeuvre lors de la réunion qu'il a tenue à la suite du Congrès de Budapest. Par ailleurs, il est prévu que le Comité directeur tienne une réunion spéciale au cours du printemps 2005, période à laquelle on examinera les candidats au poste proposé de Directeur de la planification stratégique et abordera les questions liées aux membres associés ainsi que d'autres questions.

ORGANISATION INTERNATIONALE MODÈLE

I. AMÉLIORER LE CENTRAGE ORGANISATIONNEL SUR LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'INTOSAI.

Comme on pouvait s'y attendre, il n'y a pas d'alignement direct entre les commissions et groupes de travail existants et les objectifs nos 1, 2 et 3 identifiés dans le présent plan. Au moins quatre commissions et groupes de travail participent directement à la mise au point de normes professionnelles; aucune commission n'a été spécifiquement chargée de faire progresser les activités de renforcement des capacités; alors que plusieurs groupes et commissions participent d'une manière ou d'une autre au partage de connaissances. Le plan reconnaît la nécessité (1) de rationaliser les dénominations et le statut des commissions et des autres groupes ; (2) d'examiner les relations qui les lient au Comité directeur et (3) d'étudier la meilleure façon d'organiser les commissions et les groupes de travail afin qu'ils puissent répondre aux objectifs du plan stratégique. (Voir l'annexe III, pour une proposition d'organigramme faisant état de ces propositions; aux fins de comparaison, l'organigramme actuel de l'INTOSAI est également fourni à l'annexe II.)

(a) Dénomination et statut des commissions.

- **Commissions.** Les Commissions (par exemple, les commissions des normes de contrôle et de contrôle interne et la commission des normes de comptabilité et d'établissement de rapports) ont été constituées par l'INTOSAI pour traiter de questions présentant un intérêt significatif et récurrent pour tous les membres (comme par exemple la mise au point de normes et de lignes directrices applicables à l'ensemble de l'INTOSAI). A ce titre, les commissions ont besoin, dans l'idéal, d'un bon équilibre entre les membres et de directives claires de la part du Comité directeur.
- **Groupes de travail.** En règle générale, les groupes de travail ont été constitués compte tenu des thèmes et des recommandations des INCOSAI afin de servir les intérêts des ISC dans des domaines particuliers, (par exemple, les actuels groupes de travail sur la privatisation et sur le contrôle environnemental, etc.) et leurs avantages sont manifestes vu le nombre d'ISC ayant exprimé le voeu d'y prendre part et vu les lignes directrices qu'elles ont publiées sur les meilleures pratiques. Ces groupes de travail ne nécessitent pas de supervision directe du Comité directeur de l'INTOSAI; et, parce que les membres sont libres d'adhérer selon leurs intérêts, il n'est pas nécessaire, non plus, qu'ils soient représentatifs de facteurs régionaux ou autres.
- **Task force.** Outre les commissions et les groupes de travail, des task forces sont constituées, selon les besoins, par le Congrès ou par le Comité directeur, pour traiter des questions présentant un intérêt considérable à un grand nombre d'ISC membres. Les task forces fonctionnent pendant une période déterminée et sont ensuite dissoutes soit par le Congrès soit le Comité directeur une fois les tâches qui leur ont été confiées (selon les indications du Congrès ou du Comité directeur) ont été achevées. A l'instar des commissions, les task forces doivent, dans l'idéal, être représentatives des membres de l'organisation.

(b) L'organisation des commissions et des groupes de travail de manière à répondre aux objectifs du plan stratégique.

Le plan propose de passer de la structure actuelle, composée de commissions, à une structure qui (1) fait référence aux objectifs retenus par l'organisation, (2) prévoit une supervision appropriée de la part du Comité directeur et (3)

ORGANISATION INTERNATIONALE MODÈLE

s'aligne sur les objectifs nos 1, 2 et 3 prévus par le présent plan. Certains aspects de ce passage sont déjà en cours de réalisation dans la mesure où des discussions sont tenues concernant la fusion possible des commissions de la comptabilité et de l'établissement de rapports et des normes de contrôle (Objectif n°1). Par ailleurs, le XVIIIe INCOSAI s'intéressera au renforcement des capacités, ce qui pourrait se traduire par la constitution d'une nouvelle commission liée à l'Objectif n°2.

Les présidents des commissions, groupes de travail et task forces dans le cadre des quatre objectifs (voir l'organigramme proposé) sont appelés à consulter, selon les besoins, le Président du Comité directeur, le Secrétaire général et les agents de liaison d'objectifs proposés (voir Ic) afin de s'assurer que leurs plans et activités sont globalement en harmonie avec le plan dans son ensemble. Il est envisagé d'inviter les présidents des commissions, des groupes de travail et des task forces aux réunions du Comité directeur en tant que rapporteurs / observateurs et soumettre au Comité directeur, au moins une fois par an, un rapport d'activité. Alternativement, ces présidents pourraient, s'ils le souhaitent, demander à leurs agents de liaison d'objectifs de présenter leur rapport au Comité directeur.

Le plan prévoit la création d'une Commission des normes professionnelles qui engloberait les activités des actuelles commissions de la comptabilité et de l'établissement de rapports et la commission des normes de contrôle. La commission des normes professionnelles pourrait à l'avenir, si toutes les parties concernées devaient en convenir, englober les fonctions de l'actuelle commission du contrôle interne, ainsi que les activités nécessaires pour faire avancer les constatations du Groupe de travail sur le contrôle des institutions internationales. Plus précisément, c'est aux présidents des commissions qu'il appartient de décider, après consultation du Président du Comité, comment il est possible de faire avancer les plans de travail des commissions existantes; avec la possibilité de créer des sous-commissions selon les besoins. (Voir l'annexe IV, pour un exemple illustrant comment la Commission des normes professionnelles pourrait être structurée de manière à permettre à plusieurs ISC de tailles et de capacités diverses de jouer un rôle actif dans les projets des commissions.)

S'agissant de l'Objectif n° 2, le plan prévoit la création d'une commission chargée du renforcement des capacités, vu l'importance de cet aspect pour la majorité des membres de l'INTOSAI. Ce sujet sera discuté par l'ensemble des membres de l'INTOSAI dans le cadre du Thème I du XVIIIe INCOSAI. Il s'agit là d'un domaine susceptible de nécessiter des activités supplémentaires visant à identifier et à proposer des modes de formation d'une telle commission pour garantir la représentation équilibrée des membres.

S'agissant de l'Objectif n°3, qui concerne un certain nombre de groupes de travail et la *Revue internationale de vérification des finances publiques*, le plan n'envisage pas la nécessité d'une nouvelle commission chapeautant l'Objectif n°3.

S'agissant de l'Objectif n° 4, le plan rebaptise l'actuelle commission financière en « Commission financière et administrative » afin de rendre compte du travail requis et porte le nombre de ses membres votants de trois à cinq. La Commission financière et administrative serait présidée par le deuxième Vice-Président du Comité directeur dans la mesure où il s'agit d'une nomination décidée par vote du Comité directeur; le président agirait aussi en tant que agent de liaison de l'Objectif n°4. Les cinq membres votants (y compris le président) de la Commission seraient élus parmi les membres du Comité directeur. En plus des cinq membres votants, le Secrétaire général serait membre d'office de la Commission. Le directeur de la planification stratégique ne serait pas membre de la Commission, mais

ORGANISATION INTERNATIONALE MODÈLE

serait invité à participer à ses réunions. De plus amples détails concernant les termes de référence proposés pour la Commission financière et administrative figurent dans la section II(a) de l'Objectif n°4.

(c) Relation des commissions, groupes de travail et task forces avec le Comité directeur.

Les activités proposées dans le cadre des objectifs nos 1, 2 et 3 nécessiteront une coopération étroite entre les commissions, les groupes de travail, les task forces et le Comité directeur. Le plan reconnaît que le Comité devrait aider à l'établissement de relations plus étroites avec ces organes, sans accroître la bureaucratie, en désignant un agent de liaison pour chacun des objectifs stratégiques présentés dans le cadre du plan. Les agents de liaison d'objectifs consulteraient tous les présidents d'organes de l'INTOSAI dans le but de (1) contribuer à faciliter la communication et la prise de conscience que ce soit à l'intérieur des domaines couverts par les objectifs stratégiques ou entre eux et à travers les groupes régionaux, et (2) établir des liens plus étroits entre le Comité directeur, les commissions, les groupes de travail et les task forces. Les agents de liaison d'objectifs ne dirigeraient pas, n'orienteraient pas et n'interviendraient pas dans les fonctions des commissions, des groupes de travail, des task forces ou des groupes de travail régionaux. Ils seraient, plutôt, des facilitateurs d'améliorations continues.

Les présidents des commissions, groupes de travail et task forces pour les objectifs nos 1, 2 et 3 devraient consulter leurs membres respectifs pour désigner un ou plusieurs candidats membres du Comité directeur comme agent de liaison d'objectif pour le domaine couvert par l'objectif correspondant. Ces nominations au sein du Comité directeur devraient être soumises au Président du Comité directeur, et le Comité élira un agent de liaison d'objectif pour chaque objectif parmi les candidats proposés. Comme nous le disions dans la discussion de l'Objectif n°4 au paragraphe (c), le second Vice-Président, présenté par le Président du Comité et désigné par le Comité, présiderait la Commission des affaires financières et administratives et jouerait le rôle d'agent de liaison de l'Objectif n°4. Les commissions, les groupes de travail et les task forces continueraient à être invités aux réunions du Comité directeur et à y présenter leurs rapports. Toutefois, comme nous le signalions plus haut, ces présidents pourraient, s'ils le souhaitent, demander à leur propre agent de liaison d'objectif de présenter le rapport du Président si celui-ci n'est pas présent à la réunion du Comité. Avant le XIXe INCOSAI de 2007, le Comité directeur aurait à décider si le poste d'agent de liaison d'objectif doit être maintenu ou revu et à recommander les mesures que les membres devront prendre.

Les premiers agents de liaison d'objectifs seraient désignés (selon la procédure proposée ci-dessus) et approuvés par le Comité directeur lors de la session extraordinaire qu'il se propose de tenir au printemps 2005. Ces agents de liaison d'objectifs resteraient en fonction jusqu'à la réunion du Comité directeur suivant le XIXe INCOSAI en 2007. À partir de cette date, les agents de liaison d'objectifs seraient toujours désignés et approuvés lors de la première réunion du Comité directeur suivant chaque congrès.

II. RENFORCER LES CAPACITÉS INTERNES DE L'INTOSAI AFIN DE LUI PERMETTRE DE TRAITER LES QUESTIONS STRATÉGIQUES IDENTIFIÉES DANS LE PRÉSENT PLAN.

Oltre le centrage organisationnel, le plan soulève également des interrogations sur la capacité de l'organisation à réaliser toutes les actions proposées par le plan stratégique. Le plan prend notamment acte de la structure financière actuelle de l'organisation et des charges supplémentaires que l'INTOSAI et le Secrétariat général auraient à supporter du fait des activités proposées.

(a) Financement des activités de l'INTOSAI.

Les cotisations des membres constituent l'unique source de financement de l'INTOSAI, laquelle dépend pour une grande part des contributions en nature que ses membres consentent pour appuyer ses activités. Pour compléter son financement, l'INTOSAI dépend de la bonne volonté et des importantes contributions en nature, d'abord de l'ISC d'Autriche qui abrite le Secrétariat de l'INTOSAI et ensuite des ISC qui consentent à assurer la présidence des commissions, des groupes de travail et des task forces, à accueillir les réunions ou à fournir d'autres formes de soutien direct aux diverses activités de l'organisation.

Le plan stratégique est à la fois souhaitable et réalisable, et ne recommande pas, pour l'instant, d'augmentation du montant des cotisations des membres. Une grande partie du plan peut être réalisée en se limitant au niveau actuel des ressources, dans la mesure où il est possible de faire beaucoup plus en maximisant les aspects d'économie et de rentabilité des activités de l'INTOSAI et en envisageant la réaffectation des ressources existantes afin de les adapter aux objectifs stratégiques. Par ailleurs, il convient d'explorer les possibilités d'augmentation des recettes, autrement que par l'augmentation des cotisations (par exemple, droits payés par les exposants). D'une manière générale, le succès de l'INTOSAI dépendra de l'efficacité avec laquelle les ressources seront utilisées, sur la base d'une évaluation de la situation financière de l'INTOSAI, mais aussi de la continuité de la générosité des contributions en nature faites par les membres à l'organisation. Cette affirmation est d'autant plus vraie que le pouvoir d'achat des cotisations annuelles des membres s'est progressivement et considérablement érodé, ayant été dépassé par l'inflation, dans la mesure où les montants ont été fixés il y a plus de vingt ans. Par ailleurs, plusieurs ISC membres accusent des retards considérables et répétés en matière de versement de leurs cotisations. Pendant ce temps un petit nombre de membres contribuent une part croissante des ressources financières et non financières de l'INTOSAI. Il semble approprié, dans ce contexte, d'examiner plusieurs questions liées aux finances de l'organisation et de recommander des améliorations au Comité directeur.

Le plan prévoit que la Commission financière et administrative réalise, compte tenu des règlements financiers en vigueur à l'INTOSAI et des autres manuels de fonctionnement, une étude permettant de:

- 1) Examiner la situation financière actuelle de l'INTOSAI, ses engagements actuels en termes de ressources et l'utilisation de ces ressources et identifier des opportunités pour réaliser plus d'économies et améliorer le rendement.
- 2) Identifier les sources de financement additionnel possibles et les opportunités de partenariat stratégique avec d'autres organisations externes, compte tenu des normes de l'INTOSAI en matière d'indépendance; actions qui pourraient s'étendre, sans pour autant se limiter, aux aspects suivants :

ORGANISATION INTERNATIONALE MODÈLE

- a. Attribuer aux membres un certain nombre d'inscriptions gratuites aux congrès et autres conférences, à charge pour eux de payer les droits d'inscription de tout délégué supplémentaire.
 - b. Demander la contribution d'organisations donatrices (compte tenu des normes de l'INTOSAI en matière d'indépendance).
 - c. Autoriser la vente des publications de l'INTOSAI.
 - d. Faire payer les exposants à l'occasion des congrès et des conférences.
 - e. Imposer des sanctions aux ISC qui ont plus que deux ans de retard dans le versement de leurs cotisations.
- 3) Avant chaque Congrès, vérifier si, et dans quelle mesure, l'INTOSAI aura besoin de ressources supplémentaires pour mettre en oeuvre le plan stratégique, ce qui pourrait nécessiter l'augmentation des cotisations.
- a. A compter de 2007, une fois tous les trois ans, la commission ferait une recommandation au Comité directeur pour dire s'il convient d'augmenter les cotisations des membres et de quel ordre. Si la commission était amenée à conclure à la nécessité d'augmenter les cotisations, elle ferait une recommandation spécifique au Comité directeur suffisamment à l'avance avant chaque congrès. Le Comité prendrait alors des mesures compte tenu de la proposition de la commission; toute recommandation qui s'ensuivrait serait communiquée par le Secrétariat général à tous les membres de l'INTOSAI au moins trois mois avant chaque Congrès afin d'être débattue et approuvée par le Congrès. Ainsi, par exemple, toute augmentation approuvée lors du XIXe INCOSAI en 2007 entrerait en vigueur au début de l'exercice financier 2009 (1er janvier 2009).
 - b. Recommander une structure / des niveaux appropriés de cotisation pour la catégorie des membres associés. En ce qui concerne les procédures applicables aux cotisations initiales et droits à verser par les membres associés, se reporter à la section III.
- 4) Revoir le budget de l'INTOSAI de manière à l'aligner sur le plan stratégique. Il s'agit, par exemple, de déterminer s'il convient de préciser une répartition budgétaire proportionnelle dans le règlement financier et de décider si la répartition budgétaire actuelle entre la formation, le séminaire Nations Unies / INTOSAI, *la Revue*, le Secrétariat et le pays organisateur du Congrès est raisonnable vu l'orientation stratégique de l'INTOSAI.
- 5) Revoir le coût (tel que le coût des activités d'interprétariat et de traduction) de l'organisation et de la réalisation des manifestations de l'INTOSAI comme les congrès, les réunions du Comité directeur et des commissions en vue de mettre en place un ensemble de normes et de pratiques à respecter par l'instance qui organise ces manifestations afin de réduire ou de minimiser les coûts et de maximiser le rendement. A l'heure actuelle, relativement peu de pays organisent des réunions de commission, de task forces ou autres. L'organisation de ces manifestations nécessite des investissements considérables à la fois financiers et humains qu'il est de plus en plus difficile pour les ISC de fournir.

6) Etudier et recommander, en collaboration avec des entités pertinentes au sein de l'INTOSAI, comment tous les organismes relevant de l'INTOSAI peuvent faire plus appel aux nouvelles technologies pour faciliter la prise de décision entre les réunions annuelles du Comité directeur et entre les congrès triennaux.

(b) Renforcement des capacités de l'INTOSAI à réaliser les objectifs stratégiques.

Les membres de l'INTOSAI reconnaissent avec gratitude les contributions en nature et les contributions financières que l'ISC d'Autriche accorde généreusement et de longue date à l'organisation. Les membres reconnaissent les contributions significatives et continues de la Norvège (en appui à l'IDI), des Etats-Unis d'Amérique (en appui à la *Revue internationale de vérification des finances publiques*) et des diverses ISC qui président les commissions, les groupes de travail et les task forces, accueillent les congrès et offrent d'autres formes de soutien en nature. Compte tenu de ce soutien généreux, l'INTOSAI ne doit pas s'attendre à ce qu'un nombre relativement peu élevé de membres assument les responsabilités additionnelles prévues par le plan stratégique sans soutien supplémentaire de la part des autres membres. L'INTOSAI et le Secrétariat général doivent être renforcés si l'on souhaite qu'ils assument les activités additionnelles proposées dans le plan stratégique.

Pour renforcer les capacités de l'INTOSAI à réaliser les objectifs stratégiques :

- 1) Le plan affirme que Président de la Cour des comptes d'Autriche gardera le poste de Secrétaire général de l'INTOSAI et que le siège du Secrétariat de l'INTOSAI restera à Vienne.
- 2) En fonction des besoins résultant de la mise en œuvre de ce plan stratégique, le plan encourage le détachement et l'affectation éventuels de personnel issu de diverses ISC membres afin de compléter les ressources existantes du Secrétariat et les autres ressources de l'INTOSAI. Selon la nature de la fonction à assumer, le personnel concerné pourrait rester dans son ISC d'origine. Cependant, quelques personnes devraient être basées à Vienne. Dans tous les cas, les affectations seront décidées en étroite concertation et avec l'approbation du Secrétariat général. Tous les frais de personnel et de résidence liés à ces affectations seraient assumés par l'ISC détachant le personnel.
- 3) Le plan inclut la création du poste de Directeur de la planification stratégique chargé de veiller à la continuité de la focalisation sur les objectifs stratégiques et de la coordination et la mise en œuvre effectives du plan stratégique.
 - a. Le Directeur de la planification stratégique sera appelé à assurer la continuité en accordant une attention continue à la mise en œuvre du plan stratégique dans le temps. Le Directeur de la planification stratégique contribuerait également à veiller, par exemple, à l'intégration de tous les éléments du plan stratégique et, en consultation avec le Secrétaire général, travaillerait en étroite collaboration avec le Président du Comité directeur, les agents de liaison d'objectifs, les secrétariats régionaux et d'autres (par exemple, l'IDI, la *Revue internationale de vérification des finances publiques*) afin de s'assurer que les objectifs stratégiques sont en train d'être réalisés.

ORGANISATION INTERNATIONALE MODÈLE

b. Le Directeur de la planification stratégique sera responsable devant le Secrétaire général et lui rendra compte directement et régulièrement. Le Secrétaire général, pourrait ensuite, pour autant qu'il le juge approprié, intégrer ces comptes-rendus dans ses propres rapports au Comité directeur.

c. Ce nouveau poste additionnel de cadre supérieur sera occupé par une personne expérimentée détachée par une ISC membre (y compris, éventuellement, l'Autriche en sa qualité de pays hôte du Secrétariat général), soit à temps plein ou à temps partiel, pour une période pouvant aller jusqu'à trois ans. Il serait préférable, mais non indispensable, que cette personne soit basée à Vienne. Les membres présenteraient des candidatures à ce poste que le Comité directeur examinerait et sélectionnerait. Les candidats doivent avoir occupé des fonctions administratives supérieures, ils doivent connaître l'INTOSAI et doivent avoir travaillé dans le domaine du contrôle des finances publiques. En outre, les candidats devraient être à même de communiquer efficacement dans au moins deux des cinq langues officielles de l'INTOSAI, dont une au moins doit faire partie des langues officielles de l'INTOSAI les plus largement utilisées. Il est prévu que les candidatures à ce poste seront examinées au cours d'une réunion extraordinaire que le Comité directeur tiendra au printemps de 2005.

4) A l'occasion du XIXe INCOSAI de 2007, le plan prévoit que les membres de l'INTOSAI auront à décider si le poste de Directeur de la planification stratégique doit être maintenu ou revu.

Les recommandations ci-dessus, ayant trait au centrage organisationnel et au renforcement des capacités internes, permettront d'améliorer l'efficacité et l'opportunité de la prise de décision au sein de l'INTOSAI, ce qui profitera à l'organisation et à ses membres, permettra d'avoir une interaction plus opportune avec les autres partenaires internationaux et fera avancer l'objectif qui vise à faire de l'INTOSAI une organisation internationale modèle.

III. Membres

Le plan admet la possibilité d'accroître le partenariat avec les organisations intéressées, d'accroître l'engagement vis-à-vis des autres organisations non membres oeuvrant dans le domaine de la reddition des comptes et consolider la base de connaissances de l'INTOSAI.

Par conséquent, le plan prévoit d'instituer deux catégories de membres :

- **Membres :** institutions supérieures de contrôle des finances publiques nationales et supranationales qui répondent à des critères spécifiques et qui jouiraient de tous les droits de membre prévus par le Statut actuel.
- **Membres associés :** organisations internationales professionnelles et autres qui ont les mêmes objectifs que l'INTOSAI. Les membres associés n'auraient pas de voix délibératives, mais pourraient participer aux manifestations et programmes de l'INTOSAI et bénéficieraient des capacités de l'organisation (par exemple, les publications, le partage des connaissances). Ils payeraient une cotisation annuelle de membre associé et pourraient être appelés à payer des droits supplémentaires pour participer à certaines manifestations (par exemple, participation aux congrès). Le montant initial de ces cotisations serait fixé par le Comité directeur suite à une recommandation de la Commission des affaires financières et administratives. Lorsqu'une organisation de ce genre présente au Comité directeur une demande d'adhésion au titre de membre associé, celui-ci consultera l'ISC représentant le pays duquel provient la demande; pour l'examen de ces candidatures, le Comité demandera l'avis des ISC membres concernées et lui accordera beaucoup de poids.

Le plan prévoit que les ISC continuent d'être autorisées à adhérer à plus d'un groupe régional, selon les modalités prévues par chaque groupe, mais que les ISC soient tenues de ne déclarer qu'un seul groupe de travail régional comme étant leur groupe « d'origine » pour ce qui a trait aux questions relevant de l'ensemble de l'INTOSAI comme la répartition des sièges du Comité directeur, le financement des programmes de formation que l'IDI organise au niveau régional et à d'autres niveaux, etc.

ANNEXE I

Les principaux organismes relevant actuellement de l'INTOSAI sont les suivants:

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

Accueilli par une ISC membre, le Congrès triennal constitue pour l'ensemble des membres de l'INTOSAI une occasion unique pour se rassembler à un moment donné en un lieu donné pour partager leurs expériences, discuter de problèmes et adopter des recommandations visant à améliorer la reddition des comptes dans le secteur public partout dans le monde. La participation des Nations Unies, de la Banque mondiale et d'autres organisations internationales et professionnelles au Congrès est le reflet de la relation que l'INTOSAI entretient avec ces organismes mondiaux.

LE COMITÉ DIRECTEUR

Composé de 18 membres, le Comité se réunit une fois par an pour assurer le leadership et l'administration et garantir la continuité entre les congrès. Pour veiller à ce que la représentation de tous les pays membres soit équilibrée, chacun des sept groupes de travail régionaux et les principaux types de systèmes de contrôle sont représentés dans le Comité. Le Président du Comité est le chef de l'ISC ayant organisé le dernier INCOSAI.

LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Sis à Vienne, en Autriche, le Secrétariat général fournit un soutien administratif centralisé à l'INTOSAI, gère le budget de l'INTOSAI, aide le Comité et les congrès, facilite la communication entre les membres et organise des séminaires et des études spéciales. Le Secrétaire général est le Président de la Cour des comptes d'Autriche.

LES GROUPES DE TRAVAIL RÉGIONAUX

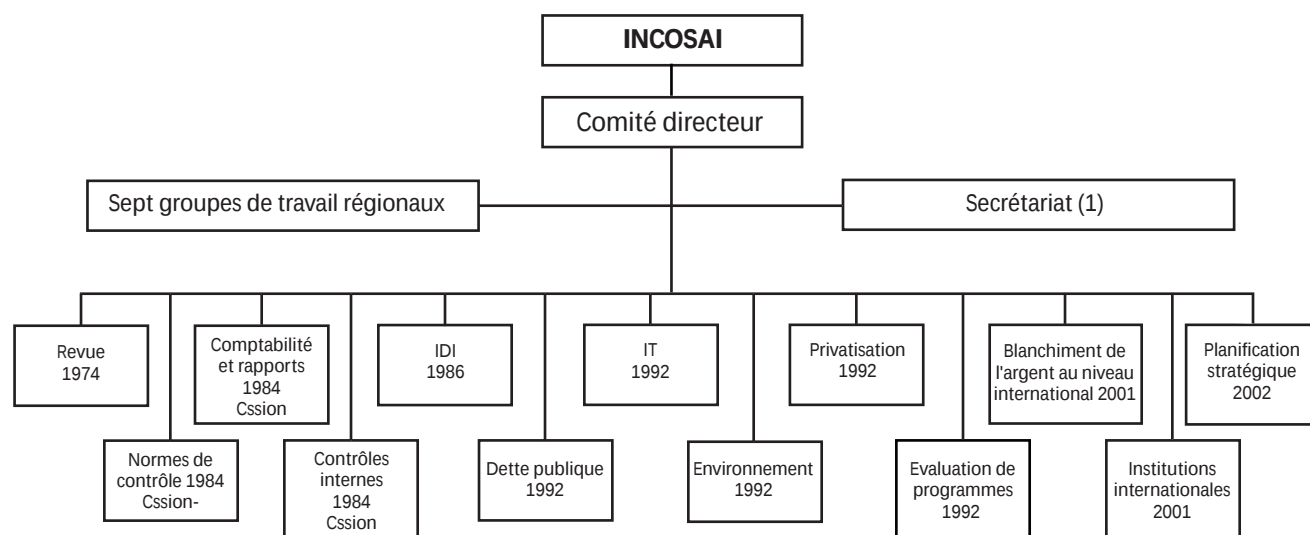
Sept groupes de travail régionaux assurent la promotion des objectifs de l'INTOSAI au niveau régional en offrant l'occasion aux membres de se concentrer sur des questions caractéristiques de leur région. Les groupes de travail régionaux sont un élément central de l'INTOSAI et jouissent d'une autonomie considérable.

LES COMMISSIONS ET GROUPES DE TRAVAIL

Une grande partie des activités techniques de l'INTOSAI se déroule au sein des commissions et des groupes de travail qui ont été institués pour faire avancer la profession par la mise au point et la publication de normes professionnelles, de lignes directrices, de méthodologies, de bibliographies et d'autres supports de référence pratiques. Les membres de l'INTOSAI participent à ces activités en adhérant aux commissions, en commentant leurs produits et en participant aux séances techniques des congrès.

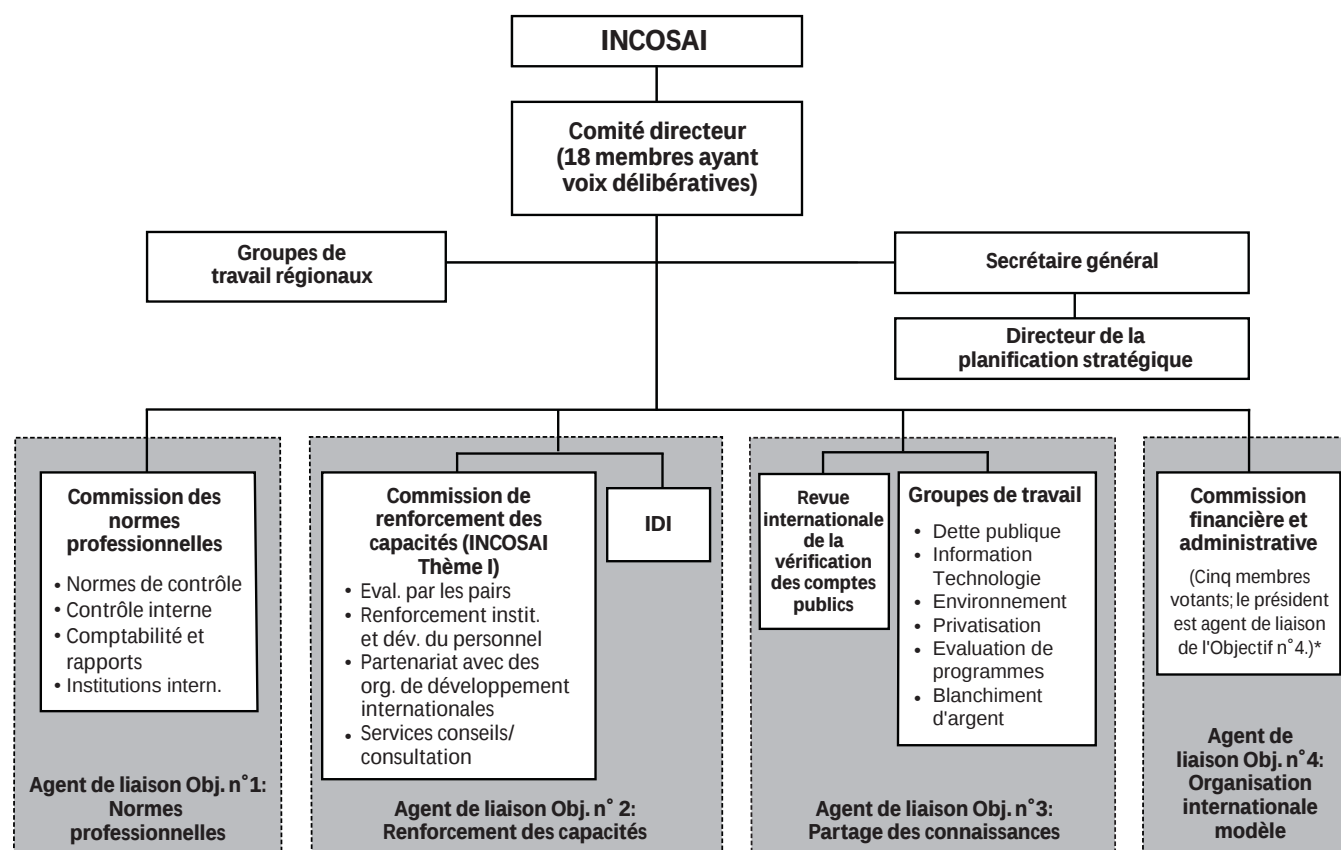
ANNEXE II

ORGANIGRAMME ACTUEL (12/2003)



ANNEXE III

ORGANIGRAMME PROPOSÉ



*La Commission administrative et financière serait composée du deuxième Vice-Président du Comité directeur, qui présiderait la Commission et de quatre autres membres votants du Comité directeur. Le Secrétaire général serait membre d'office. En outre, le Directeur de la planification stratégique serait, si nécessaire, invité à assister aux réunions afférentes des commissions

ANNEXE IV: EXEMPLE À TITRE D'ILLUSTRATION

Structure et mise en oeuvre possibles de l'Objectif n° 1, Commission des normes professionnelles permettant à de nombreuses ISC de tailles et de capacités diverses de jouer un rôle actif dans les projets des commissions:

A. Commission des normes professionnelles

- a. Présidence: ISC « 1 »
- b. Rôle et responsabilité : Planification et coordination générales des programmes; révision de la structure actuelle des commissions; liaison avec les autres organismes de l'INTOSAI, y compris le Comité directeur, les commissions, les groupes de travail régionaux et avec les partenaires extérieurs, y compris les autres organismes d'établissement de normes; continuer de mettre l'accent sur l'alignement de la Commission sur le plan stratégique.

B. Projets de la Commission

1. Partenariat avec l'IFAC pour l'élaboration de normes internationales en matière d'audit financier
 - a. Président du projet : ISC « 2 »
 - b. Rôle et responsabilité
2. Réalisation d'enquêtes auprès des ISC concernant toutes les questions liées aux normes
 - a. Président du projet : ISC « 3 »
 - b. Rôle et responsabilité
3. Développement de la transparence et de la reddition des comptes et des principes
 - a. Président du projet : ISC « 4 »
 - b. Rôle et responsabilité
4. Mise au point et actualisation de l'information destinée au site Web
 - a. Président du projet : ISC « 5 »
 - b. Rôle et responsabilité
5. Mise au point et mise à jour de bibliographies
 - a. Président du projet : ISC « 6 »
 - b. Rôle et responsabilité
6. Mise au point de lignes directrices en matière de contrôle du rendement et de la conformité
 - a. Président du projet : ISC « 7 »
 - b. Rôle et responsabilité
7. Mise au point de lignes directrices en matière de contrôle des institutions internationales
 - a. Président du projet : ISC « 8 »
 - b. Rôle et responsabilité
8. Mise au point de lignes directrices en matière d'indépendance des ISC
 - a. Président du projet : ISC « 9 »
 - b. Rôle et responsabilité

9. Participation aux travaux de la Commission du secteur public de l'IFAC sur la mise au point de normes internationales en matière de comptabilité.

- a. Président du projet : ISC « 10 »
- b. Rôle et responsabilité

10. Examen de projets et de publications connexes en matière de gouvernance et de gestion du risque

- a. Président du projet : ISC « 11 »
- b. Rôle et responsabilité

