



EUROSAI

Plan stratégique

2017-2023



TABLE DES MATIÈRES

1	PRÉAMBULE	4
2	MISSION, VISION ET VALEURS	7
3	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	9
3.1	Coopération professionnelle.....	11
3.2	Renforcement des capacités institutionnelles	12
4	AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE ET DU MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'EUROSAI	14
4.1	Principes directeurs.....	14
4.2	Les principales améliorations de la gouvernance.....	14
4.3	Structure organisationnelle	16





1

Préambule



27 ans après – EUROSAI : une Organisation agile et pertinente dans un environnement changeant

L'EUROSAI a été officiellement créée en 1990 en tant que forum régional par les délégations de 30 Institutions supérieures de contrôle des finances publiques européennes (ISC) réunies lors du Congrès constitutif. L'objectif de l'EUROSAI était de créer un cadre pour favoriser l'échange de connaissances entre ses membres, promouvoir l'enrichissement mutuel et améliorer le contrôle des fonds publics. Ces objectifs ont résisté à l'épreuve du temps et demeurent les éléments moteurs des activités de l'Organisation. En tant que l'une des Organisations régionales de l'INTOSAI, l'EUROSAI fait connaître les besoins, les points de vue et les expériences des ISC européennes au sein de l'INTOSAI, orientant sa stratégie, dans la mesure du possible, vers les objectifs, les buts et les priorités de l'INTOSAI, tout en se concentrant sur les besoins spécifiques de ses membres au niveau européen.

En 2017, l'EUROSAI compte 50 membres. Elle est une région caractérisée par une grande diversité représentant des ISC ayant des modèles organisationnels, des mandats, des besoins et des priorités différents. Les langues officielles de l'EUROSAI sont au nombre de 5. Le premier Plan stratégique de l'EUROSAI couvrait la période 2011-2017 et ses activités ont été en grande partie réalisées grâce à une approche solide et inclusive. Une auto-évaluation menée en 2015-2016 a confirmé que le rôle de l'EUROSAI en tant que plate-forme de partage des connaissances et de renforcement des capacités est apprécié par ses membres. Ce deuxième Plan stratégique intègre les résultats pertinents de l'auto-évaluation, en tenant particulièrement compte d'un monde en constante évolution.

Au cours de ces années d'existence de l'EUROSAI, le contexte européen et mondial dans lequel ses membres opèrent, a considérablement changé. En 2017, des questions telles que la mondialisation, la baisse des recettes publiques, l'instabilité financière et politique ainsi que l'austérité permanente représentent des défis considérables pour l'Europe. Les possibilités de collaboration entre ISC ont considérablement augmenté avec la disponibilité d'internet, les médias sociaux et l'accès aux données. Parallèlement, les ISC doivent faire face à la réduction des budgets, garantir leur pertinence auprès d'un large éventail de parties prenantes et

aborder de nouveaux domaines d'audit. Par exemple, comment les ISC auditent-elles des questions transfrontalières et transversales complexes telles que le changement climatique, les questions migratoires ou de sécurité ? Comment les ISC maintiennent-elles leur légitimité lorsqu'il y a une perte de confiance envers les institutions publiques ? Comment les ISC peuvent-elles contribuer à restaurer la confiance des citoyens dans le secteur public ?

Ces questions et ces défis ont des conséquences pour l'EUROSAI. Afin de rester pertinente dans un environnement en constante évolution, l'EUROSAI doit adapter ses méthodes de travail et devenir une organisation agile et axée sur les projets.

Amélioration des méthodes de travail de l'EUROSAI

L'auto-évaluation mentionnée précédemment a révélé une satisfaction générale à l'égard de la gouvernance et du mode de fonctionnement de l'EUROSAI, tout en identifiant les domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées. À cet égard, l'EUROSAI s'est engagée à répondre aux demandes et aux attentes de ses membres en évoluant vers une organisation en réseau agile, dans laquelle les activités peuvent être rapidement et solidement mises en place et ensuite, dissoutes en fonction de l'évolution des besoins et des demandes. L'objectif est de faire en sorte que l'EUROSAI réponde mieux aux besoins spécifiques et variés de chaque ISC ou de groupes d'ISC.

L'EUROSAI entend donner l'exemple. Afin de rester performante et pertinente en tant qu'organisation, elle doit constamment améliorer son mode de fonctionnement, son processus décisionnel et la manière dont elle adapte ses ressources disponibles aux besoins et aux attentes réels de ses membres.

Le présent plan décrit la mission, la vision et les valeurs qui constitueront le fondement de l'EUROSAI au cours de la période couverte par le Plan stratégique. Il décrit et définit brièvement les deux objectifs stratégiques pour la nouvelle période couverte par le Plan stratégique. Enfin, il décrit les principes directeurs et l'amélioration envisagée de la gouvernance et du mode de fonctionnement de l'EUROSAI.





2

Mission, vision et valeurs



Mission, vision et valeurs

2.1 Énoncé de mission

L'EUROSAI est l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe. Elle facilite la coopération entre ses membres afin de renforcer l'audit du secteur public et la gestion des finances publiques dans la région, apportant ainsi son soutien à ses membres dans le cadre de l'accomplissement de leurs mandats.

2.2 Énoncé de vision

L'EUROSAI est un réseau dynamique au sein duquel les ISC et leur personnel peuvent échanger des connaissances sur l'audit du secteur public, ce qui leur permet de répondre à l'évolution des besoins et des circonstances. Grâce à son soutien et à ses activités, l'EUROSAI contribuera au renforcement des ISC et à une bonne gestion des finances publiques et à la bonne gouvernance, transparence et responsabilité à l'égard du public, apportant ainsi de la valeur ajoutée à la vie des citoyens.

2.3 Valeurs

Les valeurs sont les moteurs essentiels de l'EUROSAI et de son activité, influençant les priorités et la manière dont ses membres interagissent les uns avec les autres. Il existe deux types de valeurs : les valeurs fondamentales et les valeurs instrumentales.

Valeurs fondamentales :

- Indépendance – nous sommes une organisation apolitique.
- Professionnalisme – nous respectons des normes professionnelles élevées et agissons avec intégrité.
- Inclusivité – nous valorisons la diversité de nos 50 ISC membres et de leur personnel et nous établissons le contact avec tous les membres.

Valeurs instrumentales :

- Coopération – nous partageons nos connaissances et nous apprenons les uns des autres.
- Innovation – nous ne restons pas immobiles et nous nous efforçons d'atteindre une culture d'apprentissage et d'amélioration innovante tout en promouvant des moyens d'échange de connaissances durables et efficaces.
- Réactivité – nous répondons aux nouveaux enjeux dans la région.



3

Objectifs stratégiques



Objectifs stratégiques

L'objectif de l'EUROSAI est d'avoir opéré d'ici 2023 la transition vers un rôle de courtier et de facilitateur de connaissances agile et axé sur la demande, qui répond rapidement aux besoins spécifiques de développement de ses membres, à l'évolution des contextes sociaux et administratifs dans lesquels ils opèrent, et aux ressources qui sont mises à leur disposition. Dans un monde en constante évolution, il est indispensable que l'EUROSAI opère cette transition pour rester pertinente et attrayante pour ses membres, aujourd'hui et à l'avenir. La poursuite de cet objectif s'appuiera sur deux objectifs stratégiques et sera facilitée grâce aux améliorations apportées à la gouvernance de l'EUROSAI comme le souligne le chapitre 4.

Afin de renforcer les ISC dans la région européenne et de les aider à faire face aux nouveaux enjeux et défis, l'EUROSAI se concentrera, au cours des six prochaines années, sur les deux objectifs stratégiques suivants :

- 1) Soutenir la réalisation d'audits efficaces, innovants et pertinents en encourageant et facilitant la coopération professionnelle ;
- 2) Aider les ISC à affronter les nouvelles opportunités et défis en soutenant et en facilitant le renforcement de leurs capacités institutionnelles.

En vue d'atteindre ces objectifs, l'EUROSAI aidera ses membres à réaliser des audits de qualité élevée et à renforcer la responsabilité, la transparence et l'intégrité du gouvernement et des entités du secteur public dans leur pays respectif.



3.1 Objectif stratégique : Soutenir la réalisation d'audits efficaces, innovants et pertinents en encourageant et facilitant la coopération professionnelle

Objectifs	Résultats attendus
<p>1.1 Promouvoir la coopération en matière d'audit en jouant le rôle d'intermédiaire entre ses membres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une augmentation du nombre d'audits coopératifs, d'initiatives de marketing croisé (cross-marketing) et d'audits conjoints, particulièrement concernant des audits sur des sujets d'intérêt commun et d'actualité. • Les ISC sont capables de mettre en œuvre rapidement des audits coopératifs et de relever les défis existants ou nouveaux en fonction des besoins, avec l'aide de l'EUROSAI.
<p>1.2 Soutenir l'élaboration d'approches et de méthodes d'audit innovantes en utilisant les nouvelles technologies</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De nouvelles approches modernes ont été développées par des membres et communiquées au sein de la communauté de l'EUROSAI, par exemple grâce à des analyses de données, ou à l'audit de questions transversales complexes et de la mise en œuvre des ODD.
<p>1.3 Faciliter le partage de connaissances et d'expériences au sein de l'EUROSAI et avec les parties prenantes et les partenaires externes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une « market place » – facilement et rapidement accessible – mise en place pour l'échange de connaissances, de compétences en matière d'audit, de savoir-faire et d'experts. • L'EUROSAI joue un rôle d'intermédiaire en matière de bonnes pratiques, d'initiatives en matière d'innovation et de connaissances en matière d'audit du secteur public entre ses membres, au sein de groupes de discussion spécifiques tels que les Congrès des Jeunes de l'EUROSAI (YES) et au cours d'événements spécialement organisés. • L'EUROSAI joue un rôle de courtier du savoir entre ses membres et les parties prenantes et experts externes tels que l'INTOSAI et ses Organisations régionales, les universités et les organisations internationales. • L'EUROSAI encourage l'utilisation de plates-formes informatiques pour partager des connaissances, permettre le travail coopératif, encourager le « networking » informel et organiser des réunions virtuelles. • Ses membres utilisent efficacement les bases de données disponibles, les produits et les expériences des autres dans le domaine de l'audit externe.

3.2 Objectif stratégique : Aider les ISC à affronter les nouvelles opportunités et défis en soutenant et facilitant le renforcement de leurs capacités institutionnelles

Objectifs	Résultats attendus
<p>2.1 Faciliter et soutenir des initiatives en matière de renforcement des capacités institutionnelles axées sur les besoins</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base d'une évaluation des besoins qui reflète la diversité de ses membres, l'EUROSAI coordonne et facilite les initiatives de renforcement des capacités institutionnelles, qui sont organisées et mises en œuvre par les membres de l'EUROSAI ou les partenaires externes. • Les initiatives de renforcement des capacités portent sur les compétences en matière d'audit ainsi que sur des questions d'ordre institutionnel telles que l'indépendance, la communication et la gestion des relations avec les parties prenantes, le leadership, l'éthique et la gestion opérationnelle. • L'EUROSAI promeut l'apprentissage en ligne (e-learning), les communautés de pratique et autres initiatives innovantes de renforcement des capacités, ainsi que les stages, les visites d'étude et les programmes de formation axés sur la demande.
<p>2.2 Promouvoir et encourager le développement institutionnel par le biais d'auto-évaluations, d'examens par les pairs et d'autres évaluations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'EUROSAI donnent l'exemple (INTOSAI P-12, INTOSAI P-20 et ISSAI 130). • Ses membres utilisent les enseignements transversaux tirés des résultats des auto-évaluations, des examens par les pairs et d'autres évaluations.
<p>2.3 Promouvoir et faciliter la mise en œuvre du cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) et contribuer à son futur développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'EUROSAI sont conscients de la valeur ajoutée apportée par l'application des normes professionnelles internationales dans la mesure du possible. • L'EUROSAI assure la liaison avec le Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) et apporte une contribution et des commentaires sur son plan de travail stratégique. Les contributions de l'EUROSAI reposent sur une position commune de ses membres. • L'EUROSAI participe activement aux initiatives de l'INTOSAI et des autres organisations afin de contribuer à l'élaboration des normes et lignes directrices internationales.
<p>2.4 Suivre et contribuer à l'élaboration des initiatives et des produits de l'INTOSAI sur la professionnalisation des auditeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'EUROSAI apporte une contribution régionale aux initiatives et produits de l'INTOSAI, qui repose sur une position commune de ses membres. • L'EUROSAI joue un rôle de courtier des produits de l'INTOSAI relatifs à la professionnalisation des auditeurs, auprès de ses membres.

2.5 Être le porte-parole des intérêts institutionnels communs des membres de l'EUROSAI au sein de la communauté de l'INTOSAI au sens large

- L'EUROSAI – en collaboration avec les parties prenantes et les partenaires – répond aux besoins de ses membres et les soutient sur des questions essentielles telles que leur indépendance et leur intégrité.
- L'EUROSAI est attentive à la diversité des besoins de ses membres, fait face à cette diversité et encourage la participation de tous les membres aux activités régionales.





4

Amélioration de la gouvernance et du mode de fonctionnement de l'EUROSAI

Amélioration de la gouvernance et du mode de fonctionnement de l'EUROSAI

4.1 Principes directeurs

Comme indiqué dans le préambule, le défi que doit relever l'EUROSAI consiste à rester une organisation en réseau pertinente et attrayante pour tous ses membres, et à être visible pour les éventuels partenaires et parties prenantes externes. Le succès d'une telle entreprise peut être facilité par l'amélioration des mécanismes de gouvernance. Afin de véritablement améliorer le mode de fonctionnement de l'EUROSAI, les changements dans la manière de procéder et dans la manière dont les organes d'exécution de l'EUROSAI interagissent et opèrent, ont la même importance.

Afin de garantir la réalisation de ces deux objectifs stratégiques et d'optimiser sa performance ainsi que sa valeur, l'EUROSAI devra s'efforcer d'améliorer sa gouvernance, sa structure organisationnelle et sa gestion d'entreprise. À cette fin, l'EUROSAI va :

1. Mettre en place une structure organisationnelle efficace, efficiente et souple, capable de soutenir la stratégie ;
2. Réexaminer et au besoin réviser la gouvernance et le mode de fonctionnement de l'Organisation, en clarifiant les rôles et les responsabilités afin d'optimiser les ressources et d'éviter les chevauchements et les lacunes ;
3. Promouvoir la participation accrue de ses membres et accroître la valeur des activités de l'EUROSAI auprès de ses membres et des autres parties prenantes grâce à l'amélioration des communications ;
4. Identifier, représenter et défendre les points de vue et les intérêts de ses membres sur des sujets traités au sein de l'INTOSAI ;
5. Encourager ses membres à développer et à partager de nouvelles formes de coopération souples ;
6. Renforcer sa coopération avec les autres Organisations régionales de l'INTOSAI en encourageant différentes formes de partage des connaissances et de coopération.

4.2 Les principales améliorations de la gouvernance

Afin de permettre à l'EUROSAI d'être agile, pertinente et axée sur les résultats, quatre améliorations importantes ont été apportées à sa gouvernance :

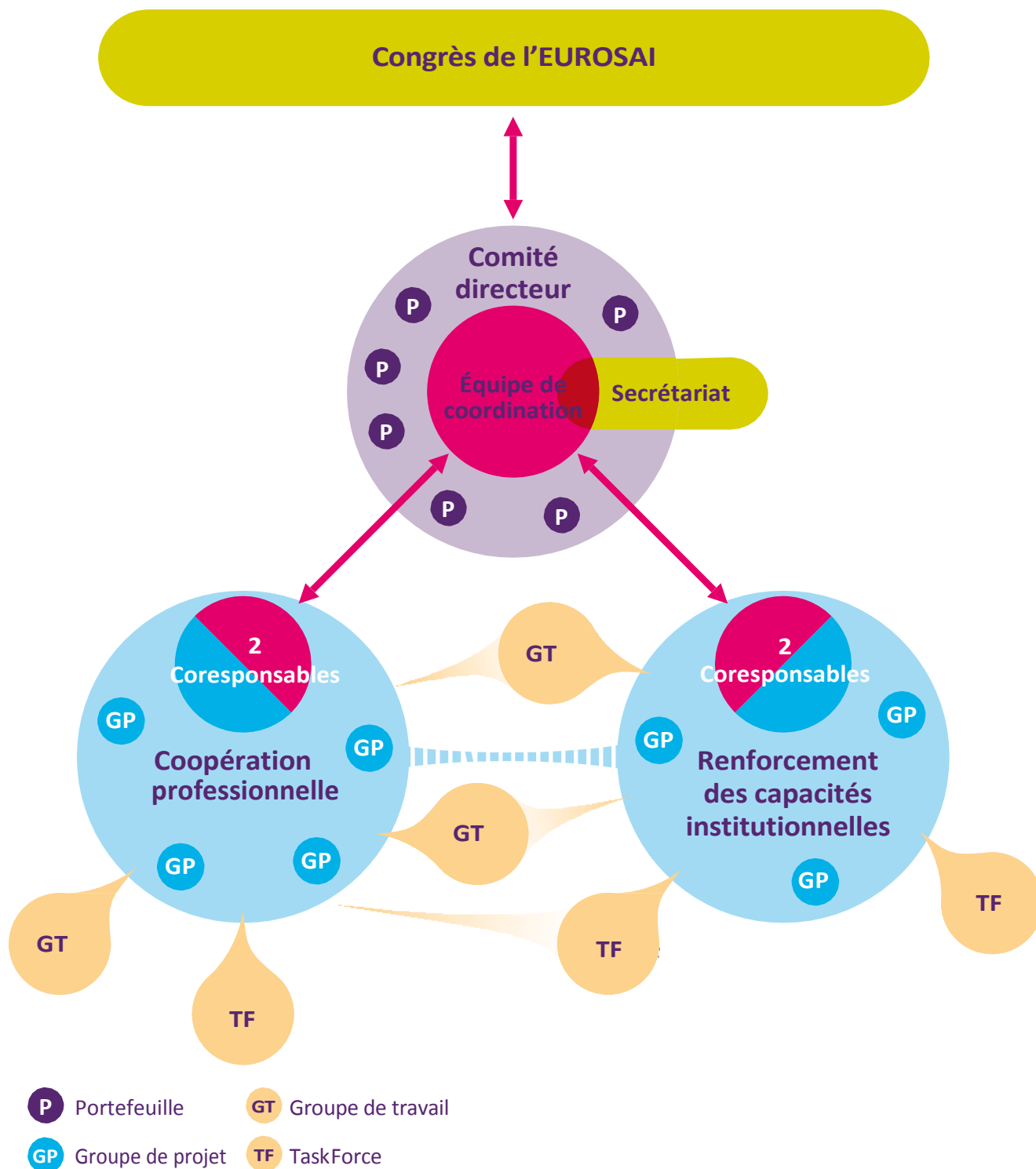
- a) Portefeuilles du Comité directeur : chaque membre du Comité directeur est responsable d'un ou plusieurs portefeuilles liés à la gouvernance de l'EUROSAI et / ou à la mise en œuvre du Plan stratégique.
- b) Coresponsables des objectifs stratégiques : la coordination de la mise en œuvre de chacun des deux objectifs stratégiques sera partagée entre un membre et un non-membre du Comité directeur.
- c) Équipe de coordination : une équipe réduite au sein du Comité directeur sera chargée de coordonner et de contrôler régulièrement l'exécution du Plan opérationnel de l'EUROSAI.

d) Groupes de projet agiles : des initiatives de coopération à court terme menées par des membres de l'EUROSAI, peuvent être mises en place dans le cadre d'un projet conformément aux deux objectifs stratégiques et à l'amélioration de la gouvernance de l'EUROSAI envisagée.

Les priorités en matière de gouvernance mentionnées précédemment seront plus amplement développées dans un plan opérationnel.



4.3 Structure organisationnelle



Groupes de travail et Task Forces en mai 2017

- GT TI Groupe de travail sur les Technologies de l'Information (WGIT)
- GT AE Groupe de travail sur l'Audit Environnemental (WGEA)
- GT ADC Groupe de travail sur l'Audit des Fonds alloués aux Désastres et aux Catastrophes (WGADC)
- TF AD TaskForce sur l'Audit et la Déontologie (TFAE)
- TF AM TaskForces sur l'Audit des Municipalités (TFMA)

La Haye, mai 2017

