

EUROSAI

**PLAN STRATÉGIQUE
D'EUROSAI
2011-2017**



Lisbonne
2011

EUROSAI: UN APERÇU



**EUROSAI EST L'UN DES SEPT GROUPES DE TRAVAIL
RÉGIONAUX** d'INTOSAI.



CRÉÉE
en 1990 par 30 membres fondateurs.



OBJECTIF GÉNÉRAL DE L'ORGANISATION:
promouvoir la coopération professionnelle et technique et le soutien mutuel et stimuler l'échange d'informations et de documents entre les ISC de la région européenne.



MEMBRES :
ISC européennes (elles sont actuellement au nombre de 50)¹

EUROSAI

1. ISC des pays suivants : Albanie, Allemagne, ancienne République yougoslave de Macédoine, Andorre, Arménie, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Chypre, Cour des comptes européenne (CCE), Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Fédération de Russie, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Kazakhstan, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Malte, Moldavie, Monaco, Monténégro, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République slovaque, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie, Ukraine (liste arrêtée en novembre 2010).



ORGANISATION² :

Congrès, Comité directeur, Secrétariat (assuré de façon permanente par l'ISC d'Espagne).



AUTRES ORGANES D'EUROSAI :

les équipes d'objectif, les groupes de travail, les Task Forces et les groupes de projet et d'étude sont essentiels pour faire avancer la mission d'EUROSAI d'un congrès à l'autre.



LE SIÈGE CENTRAL D'EUROSAI

se trouve au siège de l'ISC d'Espagne.



LES LANGUES OFFICIELLES D'EUROSAI SONT

l'anglais, le français, l'allemand, le russe et l'espagnol.



SITE INTERNET D'EUROSAI

www.euroesai.org

EUROSAI

2. **Le Congrès d'EUROSAI** est l'organe suprême de l'Organisation. Il se compose des hauts responsables des ISC membres et se réunit tous les trois ans. Ses fonctions sont notamment les suivantes : adoption de lignes directrices ; approbation des rapports et propositions présentés par d'autres organes ou par des membres de l'Organisation ; définition, approbation et diffusion des mandats des comités, des groupes de travail et des Task Forces ; approbation du budget et des comptes d'EUROSAI, ainsi que des contributions économiques devant être versées par ses membres. Le Congrès est l'occasion pour les membres d'EUROSAI de se rencontrer en vue de partager des expériences, de débattre sur différents sujets et de mettre en commun des recommandations visant à améliorer la responsabilité et la transparence des entités publiques. Pendant les périodes intercongrès, les pouvoirs de décision sont exercés par le **Comité directeur** d'EUROSAI. Le **Secrétariat** apporte son soutien aux membres d'EUROSAI comme au Congrès / Comité directeur.

TABLE DES MATIÈRES

DÉFIS COMMUNS, SOLUTIONS PARTAGÉES : EUROSAL 2011-2017	06
VISION GLOBALE DU PLAN STRATÉGIQUE D'EUROSAL 2011-2017	10
Mission / Vision / Valeurs	10
Objectifs stratégiques	11

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 1 **13**

« Renforcement des capacités » : Faciliter le développement et le renforcement des capacités institutionnelles des membres d'EUROSAL.

1. Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 1	14
2. Objectif n° 1 – Stratégies d'exécution	14

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2 **17**

« Normes professionnelles » : Promouvoir et faciliter l'implantation des Normes internationales des ISC (ISSAI) et contribuer à leur développement ultérieur.

1. Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 2	18
2. Objectif 2 – Stratégies d'exécution	19

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3 **21**

« Partage des connaissances » : Renforcer la coopération et l'échange d'expériences entre les membres d'EUROSAL, au sein d'INTOSAI et avec des partenaires externes.

1. Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 3	22
2. Objectif n° 3 – Stratégies d'exécution	23

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 4 **25**

« Gouvernance et communication » : Gérer EUROSAL conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective.

1. Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 4	26
2. Objectif n° 4 – Stratégies d'exécution	26

Appendix : Organigramme d'EUROSAL	32
-----------------------------------	----

DÉFIS COMMUNS, SOLUTIONS PARTAGÉES : EUROSAI 2011-2017

La responsabilité est essentielle à la bonne gouvernance. Or les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) ont un rôle majeur à jouer dans ce processus étant donné qu'elles constituent une condition préalable nécessaire à l'amélioration et la garantie de la bonne gouvernance. Pour s'assurer que l'utilisation des fonds et ressources publics est conforme à la loi, comptabilisée comme il se doit et le plus économique, efficace et effective possible, les ISC doivent être indépendantes, échapper à toutes interférences externes et pouvoir informer et assurer le suivi des résultats de leur mission de façon objective et sans restrictions. Dans cette optique, les ISC doivent posséder les capacités techniques et professionnelles requises pour s'acquitter de leurs fonctions de façon intègre et efficace.

L'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) propose un forum au sein duquel les ISC 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. En outre, INTOSAI agit en tant que porte-parole attitré des ISC auprès de la communauté internationale, offre un soutien à tous ses membres et veille à leur amélioration continue. INTOSAI met en avant les valeurs centrales suivantes : indépendance, intégrité, professionnalisme, crédibilité, inclusivité, coopération et innovation.

EUROSAI est l'un des sept groupes de travail régionaux d'INTOSAI. EUROSAI a pour mission de promouvoir la coopération professionnelle et technique, d'offrir un soutien mutuel et de favoriser l'échange d'informations et d'expériences dans la région européenne. Elle est régie par ses statuts.

Depuis la création d'EUROSAI en 1990, les besoins des ISC européennes et le contexte dans lequel elles s'acquittent de leurs fonctions, ont énormément changé. C'est pourquoi les ISC qui prennent part à la coopération professionnelle et technique dans le cadre d'EUROSAI sont de plus en plus nombreuses.

Parmi les caractéristiques essentielles d'EUROSAI figure notamment la diversité de ses membres, qui sont des ISC qui parlent différentes langues nationales, qui sont issues de plusieurs régions géographiques et qui ont adopté différents modèles de contrôle du secteur public (Office d'audit /Auditeur général, Cour des comptes et Ordre/ Conseil). C'est d'ailleurs l'un des principaux actifs de l'Organisation. En outre, les membres d'EUROSAI ont des compétences très diverses et se trouvent à un stade de développement institutionnel différent. Enfin, EUROSAI rassemble des groupes de pays très différents non seulement par leur nature, mais aussi par leur objet, -comme les États membres de l'Union européenne (UE), les Pays d'Europe centrale et orientale (PECO), la Communauté des États indépendants (CEI) et autres-, d'où l'existence d'une grande pluralité de besoins et de priorités des membres d'EUROSAI dans le domaine du contrôle externe.

Pour relever les défis d'EUROSAI et dans le but de garantir un fonctionnement efficient et effectif de l'Organisation, le Comité directeur a proposé de rationaliser ses activités dans le cadre d'un plan stratégique général visant à épauler le personnel des ISC membres dans l'exercice de leurs fonctions.

Le VIIe Congrès d'EUROSAI (Cracovie, Pologne, 2008) a confié au Comité directeur la mission de concevoir un plan stratégique pour EUROSAI. Ce premier plan stratégique a été élaboré dans un esprit d'ouverture et de transparence après avoir écouté tous les membres d'EUROSAI. Il repose sur quatre objectifs stratégiques qui témoignent des besoins et des priorités des membres de l'Organisation.

CES QUATRE OBJECTIFS STRATÉGIQUES SONT LES SUIVANTS :

1. Renforcement des capacités :

Pour renforcer les capacités au sein des ISC, il faut développer les qualifications, les connaissances, les structures et les façons de travailler qui permettent à une organisation de devenir plus efficace tout en renforçant ses atouts, en comblant ses lacunes et en identifiant les aspects susceptibles d'être améliorés. EUROSAI a pris l'engagement de favoriser le développement d'ISC solides, indépendantes et hautement professionnelles.

2. Normes professionnelles :

Pour s'acquitter de leurs fonctions de façon compétente et professionnelle, les ISC doivent disposer d'un cadre actualisé de normes professionnelles internationales. INTOSAI travaille actuellement à l'adoption de telles normes. EUROSAI s'engage à promouvoir l'adoption et l'application de celles-ci par ses membres en tenant compte de leurs missions et de leurs besoins.

3. Partage des connaissances :

Dans le but de renforcer le contrôle du secteur public, la responsabilité, la bonne gouvernance et la transparence dans la région, EUROSAI entend améliorer les échanges de connaissances, d'informations et d'expériences entre ses membres et avec des partenaires externes.

4. Gouvernance et communication :

Pour s'acquitter efficacement de sa mission et améliorer sa capacité à satisfaire les demandes de ses membres, EUROSAI doit être bien géré. Le modèle actuel a été conçu conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective. Ce modèle est en outre le reflet des objectifs stratégiques. Enfin, il permet aux ISC membres de participer au plus haut niveau à la mission de l'Organisation et contribue à l'établissement de liens solides entre tous les organes d'EUROSAI impliqués dans l'exécution du plan stratégique.

Le développement du plan stratégique d'EUROSAI va contribuer à l'exécution de la stratégie d'INTOSAI en Europe, tout en respectant ses valeurs essentielles et en intensifiant l'application effective des initiatives et produits d'INTOSAI, afin de continuer à améliorer le contrôle du secteur public dans la région. Par ailleurs, EUROSAI accorde une grande importance aux valeurs de durabilité et respect de l'environnement.

Ce plan stratégique ne sera une réussite que si tous les membres d'EUROSAI prennent activement part à son exécution. Il demande un engagement permanent et durable, notamment en ce qui concerne l'affectation des ressources économiques, humaines et matérielles nécessaires.

Ce plan stratégique porte sur la période 2011-2017, soit la période intercongrès. Il y a donc assez de temps pour mettre en œuvre les activités et projets les plus complexes. La première étape est la création d'équipes d'objectif, qui passe par ce qui suit :

- Constitution d'équipes conformément aux normes des procédures générales³ es équipes d'objectif d'EUROSAI ;
- Rédaction de leurs termes de référence (TdR) et
- Élaboration de leurs plans opérationnels pour l'ensemble de la période du plan stratégique d'EUROSAI.

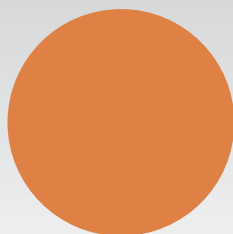
L'exécution des plans opérationnels approuvés et du plan stratégique complet fera l'objet d'une évaluation à intervalles réguliers, ainsi que d'une révision à la moitié de la période de six ans, vers la fin de la première période intercongrès, en 2014. Sur la base de cette évaluation, il pourra éventuellement être décidé lors du IXe Congrès EUROSAI de 2014 d'actualiser le plan stratégique pour la seconde moitié de la période, allant de 2014 à 2017, ainsi que de réévaluer et de procéder à la réaffectation des ressources du budget d'EUROSAI. À la fin de cette période de six ans, le Xe Congrès d'EUROSAI de 2017 déterminera si le plan stratégique doit être modifié afin de tenir compte des besoins, ressources et activités d'EUROSAI à ce moment-là.

Le plan stratégique décrit dans le détail comment EUROSAI entend atteindre les buts et objectifs fixés par l'Organisation.

3. Conformément au mandat du Congrès, elles doivent être approuvées par le Comité directeur d'EUROSAI.

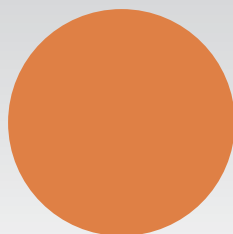
PLAN STRATÉGIQUE D'EUROSAI 2011-2017 VISION GLOBALE

mission vision valeurs



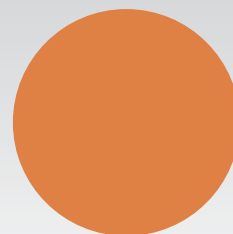
MISSION

EUROSAI est l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe. Ses membres collaborent dans le but de renforcer le contrôle du secteur public dans la région, contribuant par là même à la mission d'INTOSAI.



VISION

EUROSAI s'attache à promouvoir la bonne gouvernance, c'est-à-dire la responsabilité, la transparence et l'intégrité. Elle propose un cadre dynamique de coopération et de soutien à ses membres, afin de leur permettre de s'acquitter de leurs fonctions le mieux possible.



VALEURS

Indépendance Intégrité
Professionalisme Crédibilité
Inclusivité Coopération
Innovation Durabilité
Respect de l'environnement



objectifs stratégiques

1

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Faciliter le développement et le renforcement des capacités institutionnelles des membres d'EUROSAI

2

NORMES PRO- FESSIONNELLES

Promouvoir et faciliter l'implantation des Normes internationales des ISC (ISSAI) et contribuer à leur développement ultérieur

3

PARTAGE DES CONNAISSANCES

Renforcer la coopération et l'échange d'expériences entre les membres d'EUROSAI, au sein d'INTOSAI ainsi qu'avec des partenaires externes.

4

GESTION ET COMMUNICATION

Gérer EUROSAI conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 1

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Faciliter le développement et le renforcement des capacités institutionnelles des membres d'EUROSAI.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 1

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS : Faciliter le développement et le renforcement des capacités institutionnelles des membres d'EUROSAI

Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 1

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques sont des institutions nationales : elles opèrent au sein du système de gouvernement de leur pays, conformément à la législation de ce dernier. Par ailleurs, certains documents internationaux, notamment dans le cadre d'INTOSAI (en l'occurrence les Déclarations de Lima et de Mexico), accréditent l'idée commune selon laquelle les ISC doivent avoir une notion de base des objectifs et de l'étendue de leurs activités de contrôle, des différents types d'audit, des procédures de présentation de leurs rapports et du respect des résultats de leurs audits, ainsi que des relations des ISC avec le parlement, le gouvernement et d'autres autorités publiques. Ces idées de base contribuent à la protection des droits et de l'indépendance des ISC et fournissent à ces dernières une orientation et des critères généraux qui leur permettent d'organiser et de gérer leurs activités de façon économique et effective, en ayant recours aux meilleures pratiques.

Pour renforcer les capacités des ISC, il faut développer les qualifications, les connaissances, les structures et les façons de travailler qui permettent à une organisation de devenir plus efficace tout en renforçant ses atouts, en comblant ses lacunes et en identifiant les aspects susceptibles d'être améliorés. EUROSAI peut jouer un rôle majeur dans ce domaine, à différents niveaux. EUROSAI propose un forum naturel au sein duquel les ISC peuvent obtenir des informations concernant les bonnes pratiques d'autres ISC. De plus, EUROSAI est bien placée pour collecter, analyser et diffuser des informations essentielles entre ses membres et peut également jouer un rôle clé pour faciliter et réaliser des activités visant à renforcer les capacités institutionnelles des ISC membres.

Objectif n° 1 : Stratégies d'exécution

1.1 Établissement des conditions permettant de tirer le meilleur parti de l'utilisation des informations, des produits et de l'expérience issus de tiers, dans le domaine du renforcement des capacités.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>1.1.1 Promouvoir l'utilisation des matériels et informations essentiels disponibles concernant les nouvelles avancées professionnelles dans ce domaine (notamment ceux développés par INTOSAI, l'IDI ou encore les groupes de travail régionaux), pour répondre aux besoins des membres d'EUROSAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'une ligne de base. • Développement d'une base de données des matériels disponibles. • Données statistiques concernant le téléchargement de fichiers contenus dans la base de données.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>1.1.2 Faciliter la coopération INTOSAI – Bailleurs de fonds en Europe, conformément aux décisions du Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI – Bailleurs de fonds.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Désignation d'un agent de liaison entre EUROSAI et le Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI – Bailleurs de fonds.
<p>1.1.3 Identifier des exemples de bonnes pratiques régionales en matière de renforcement des capacités au sein d'EUROSAI et en faire part à INTOSAI, et en particulier à la CBC, en vue de les diffuser le plus largement possible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informations envoyées à INTOSAI. • Nombre d'exemples de bonnes pratiques.
<p>1.1.4 Localiser et informer les membres d'EUROSAI des exemples de bonnes pratiques résultant du travail de la CBC d'INTOSAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informations fournies.

1.2 Création du cadre opérationnel visant à faciliter le renforcement des capacités.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>1.2.1 Collecter des informations et identifier les besoins de renforcement des capacités des membres d'EUROSAI, notamment en ce qui concerne les cursus et les modèles de diplômes professionnels du personnel, en tenant compte des informations issues des sources disponibles (l'IDI, par exemple).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une liste de priorités faisant état des besoins de renforcement des capacités.
<p>1.2.2 Identifier des groupes d'ISC partageant des intérêts dans des domaines spécifiques liés au renforcement des capacités, en tenant compte des informations issues des sources disponibles (l'IDI, par exemple).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes et intérêts communs identifiés.
<p>1.2.3 Tirer parti des opportunités qu'offrent les technologies de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer la capacité d'apprentissage à distance (e-learning) des ISC membres. • Explorer les possibilités d'un réseau électronique de services de formation pour les ISC. • Développer des capacités d'échange interactif d'informations (en temps réel / en ligne), notamment à travers des blogs et forums d'experts ou des téléconférences. • Promouvoir l'utilisation du site Internet d'EUROSAI. • Utiliser les outils de communication électronique d'INTOSAI / EUROSAI, comme par exemple l'Outil de collaboration d'INTOSAI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaménagement du site Internet d'EUROSAI afin de faciliter l'intégration de blogs, etc. • Envoi d'informations à INTOSAI.
<p>1.2.4 Promouvoir l'innovation au sein d'EUROSAI et organiser les prix d'EUROSAI à l'innovation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives novatrices / actions mises en œuvre. • Règlement des prix créés et approuvés par le Comité directeur. • Annonce de la première édition des prix à l'innovation. • Octroi du premier prix.

1.3 Faciliter et contribuer à la mise en œuvre, par les ISC, de stratégies de renforcement des capacités.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>1.3.1 Renforcer la coordination et la promotion de la coopération au développement, notamment auprès des membres d'EUROSAI qui en ont le plus besoin, y compris le soutien bilatéral aux ISC membres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informations collectées et analysées et recommandations formulées.
<p>1.3.2 Identifier des stratégies de renforcement des capacités essentielles pour les membres d'EUROSAI, afin de tirer parti de la synergie des activités de tiers, dont l'IDI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies de renforcement des capacités identifiées et exécutées.
<p>1.3.3 Développer des programmes de formation répondant aux besoins de renforcement des capacités, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aborder les besoins de formation au niveau régional et subrégional. • Adapter la formation aux besoins et aux priorités spécifiques des ISC. • Collecter et analyser les appréciations concernant la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de programmes de formation spécifiques répondant aux besoins et aux priorités identifiés, et disponibilité d'un catalogue de formation.
<p>1.3.4 Encourager les ISC souhaitant faire l'objet d'une évaluation volontaire par les pairs à en faire la demande dans le cadre du programme d'évaluations par les pairs élaboré par la CBC d'INTOSAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion du cadre d'évaluations par les pairs d'INTOSAI, nombre de fois qu'il a été utilisé et informations concernant l'expérience transmise à la CBC d'INTOSAI.

1.4 Prendre des mesures actives visant à renforcer et à contribuer à l'indépendance des ISC.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>1.4.1 Encourager l'auto-évaluation périodique conformément aux dispositions des Déclarations de Lima et de Mexico sur l'indépendance des ISC, à l'aide des instruments disponibles, comme par exemple ceux qui sont fournis par le groupe de travail d'INTOSAI sur les valeurs et avantages des ISC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'auto-évaluations réalisées par les ISC.
<p>1.4.2 Promouvoir et organiser des activités conjointes avec des organismes intéressés au niveau national et/ou régional, afin de mettre l'accent sur la valeur et les avantages des ISC, leur rôle et l'importance de l'indépendance des ISC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'actions importantes mises en œuvre.



OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2

NORMES PROFESSIONNELLES

Promouvoir et faciliter l'implantation des Normes internationales des ISC (ISSAI) et contribuer à leur développement ultérieur.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2

NORMES PROFESSIONNELLES: Promouvoir et faciliter l'implantation des Normes internationales des ISC (ISSAI) et contribuer à leur développement ULTÉRIEUR.

Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 2

L'un des objectifs stratégiques d'INTOSAI consiste à fournir un cadre actualisé de normes professionnelles internationales adapté aux tâches et besoins de tous ses membres et de toutes les parties concernées.

Ce cadre d'INTOSAI comprend deux grands groupes de normes :

- **Les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI)**, qui définissent les conditions préalables de base nécessaires au bon fonctionnement et à la bonne conduite professionnelle des ISC, ainsi que les principes fondamentaux en matière de contrôle du secteur public ; et
- **Les lignes directrices d'INTOSAI sur la bonne gouvernance (INTOSAI GOV)**, qui orientent les autorités administratives, comme par exemple en matière de contrôles internes et de comptabilité.

Les normes et lignes directrices élaborées proviennent de plusieurs sources, parmi lesquelles on peut citer les matériels d'INTOSAI et les travaux de différents organismes de création de normes, dont l'IFAC et l'IAASB1. Les travaux sont coordonnés par la Commission des normes professionnelles (PSC) d'INTOSAI.

EUROSAI entend promouvoir l'implantation des ISSAI et des INTOSAI GOV, qu'elle considère comme une étape importante du processus de renforcement des capacités au sein de l'Organisation, dans le respect le plus strict de l'indépendance de chaque membre d'EUROSAI, afin que chacun puisse adopter sa propre approche en fonction de sa législation nationale. En tenant pleinement compte du rôle et des responsabilités de la Commission des normes professionnelles (PSC) d'INTOSAI, EUROSAI entend faire en sorte que ces normes soient diffusées dans toutes les langues officielles de l'Organisation. Elle entend par ailleurs promouvoir leur application et les débats sur les nouvelles méthodologies de perfectionnement.

EUROSAI s'engage à garantir la mise à jour des ISSAI, afin que leur intérêt reste intact au fil du temps. Elle s'engage en outre à intervenir activement afin de s'assurer que les différentes expériences collectées dans ce domaine profitent aux ISC ayant engagé un processus d'implantation de normes, que ce soit au sein d'INTOSAI ou de ses groupes de travail régionaux.

Objectif n° 2 : Stratégies d'exécution

2.1 Promouvoir la connaissance des ISSAI et des INTOSAI GOV⁵

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>2.1.1 Promouvoir la réalisation d'une traduction de haute qualité¹ des ISSAI et des INTOSAI GOV dans les langues officielles d'EUROSAI, si les documents ne sont pas encore disponibles dans ces langues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ISSAI traduites dans les langues officielles d'EUROSAI aussitôt que possible, dès leur approbation par l'INCOSAI. ISSAI traduites et mises à la disposition des membres d'EUROSAI.
<p>2.1.2 Publier des articles / présentations / blogs d'experts sur le cadre des ISSAI, les INTOSAI GOV et des normes générales et spécifiques, dans la Revue et sur le site Internet d'EUROSAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> « Colonne » régulière dans la revue / rubrique sur le site Internet.
<p>2.1.3 Organiser des séminaires visant à promouvoir la connaissance du cadre des ISSAI et portant sur des ISSAI bien concrètes, conjointement avec les commissions de création des normes et d'autres organes d'INTOSAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de séminaires / pourcentage de membres d'EUROSAI y participant (> 50%).

2.2 Soutenir les membres d'EUROSAI lors de l'implantation des ISSAI et des INTOSAI GOV.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>2.2.1 Identifier les besoins des membres d'EUROSAI en matière d'application des ISSAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identification des besoins. Existence d'une liste de priorités concernant les besoins d'application.
<p>2.2.2 Sur la base des besoins identifiés, organiser des séminaires et des ateliers afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Donner des conseils concernant l'application des ISSAI et des INTOSAI GOV. Échanger des expériences sur les activités d'application et les enseignements tirés, et Identifier les bonnes pratiques d'application au sein d'EUROSAI. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de séminaires / pourcentage de membres d'EUROSAI participant à ces séminaires (> 50%) Nombre d'ISC renvoyant aux ISSAI dans leurs rapports d'audit et/ou dans leurs lignes directrices internes.
<p>2.2.3 Promouvoir l'utilisation des matériels professionnels essentiels disponibles concernant le cadre des ISSAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Matériels distribués.

2.3 Contribuer au développement continu des ISSAI et des INTOSAI GOV.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>2.3.1 Soutenir en permanence la PSC d'INTOSAI et ses sous-commissions :</p> <ul style="list-style-type: none">• En leur transmettant des informations et des appréciations issues d'EUROSAI (comme indiqué aux points 2.1 et 2.2 ci-dessus) ;• En jouant un rôle actif au sein de la PSC.	<ul style="list-style-type: none">• Communication réciproque permanente et transmission périodique d'informations issues d'EUROSAI à la PSC d'INTOSAI.• Niveau approprié de participation d'EUROSAI aux activités de la PSC .



OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3

PARTAGE DES CONNAISSANCES

Renforcer la coopération et l'échange d'expériences entre les membres d'EUROSAI, au sein d'INTOSAI et avec des partenaires externes.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3

PARTAGE DES CONNAISSANCES: Renforcer la coopération et l'échange d'expériences entre les membres d'EUROSAI, au sein d'INTOSAI et avec des partenaires externes.

Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 3

EUROSAI a pour mission de développer la collaboration en vue de renforcer le contrôle du secteur public dans la région à travers la responsabilité, c'est-à-dire la bonne gouvernance, la transparence et l'intégrité. Le plan stratégique vise à combiner les activités actuelles d'EUROSAI en matière d'échange de connaissances, d'informations et d'expériences, avec de nouvelles activités spécialement conçues pour renforcer les relations avec des organisations professionnelles internationales de contrôle. EUROSAI entend donc devenir une organisation capable de conjuguer les meilleures stratégies et les activités internes et externes. En tant que telle, son objectif est d'évoluer afin d'accélérer le processus de renforcement du contrôle externe dans la région.

Pour réussir dans ce domaine, les membres d'EUROSAI doivent notamment faire preuve d'ouverture, être prêts à partager des connaissances et expériences avec les autres et, surtout, souhaiter prendre part à une collaboration mutuelle. Le rôle d'EUROSAI consistera à fournir un cadre dynamique de coopération et d'échange d'idées et de connaissances au sein de l'Organisation, dans le cadre d'INTOSAI et dans le domaine de l'audit au niveau mondial.

EUROSAI reconnaît que les initiatives d'audit coopératif constituent un moyen d'acquérir et de partager des connaissances et des expériences. Le plan stratégique encourage lui aussi les initiatives de coopération, afin d'identifier des domaines susceptibles de faire l'objet d'audits coopératifs au niveau régional ou subrégional, de relever les nouveaux défis et d'encourager les membres d'EUROSAI à prendre part à ces activités.

EUROSAI devrait améliorer l'accès aux résultats du travail qu'accomplissent les différentes ISC ainsi que les groupes de travail d'EUROSAI et d'INTOSAI, sachant qu'ils constituent une source de référence et de confiance pour les membres d'EUROSAI dans l'exercice quotidien de leurs fonctions. Pour ce faire, outre les séminaires et événements de formation traditionnels, on peut également envisager la création de bases de données avancées, davantage axées sur EUROSAI, fondées et étroitement liées aux sources existantes, comme par exemple l'Outil de collaboration d'INTOSAI.

Objectif n° 3 : Stratégies d'exécution

3.1 Enhance the use/implementation of the results of the work produced by individual SAIs, EUROSAI and INTOSAI Committees and WGs as a tool for cooperation.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
3.1.1 Créer et maintenir une base de données des audits réalisés par les membres d'EUROSAI dans différents domaines.	<ul style="list-style-type: none"> • Création et maintenance d'une base de données.
3.1.2 Créer et maintenir une base de données des produits des groupes de travail et des commissions d'INTOSAI et d'EUROSAI, comprenant notamment des matériels et des réseaux de formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Création et maintenance d'une base de données.
3.1.3 Organiser des événements de formation / séminaires d'échange de connaissances afin de permettre la mise en commun d'expériences et de connaissances selon les besoins identifiés au sein d'EUROSAI.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'événements de formation / séminaires d'échange de connaissances organisés au sein d'EUROSAI.
3.1.4 Revoir, améliorer et étendre l'utilisation des instruments disponibles (comme par exemple le site Internet d'EUROSAI, les sites Internet des groupes de travail d'EUROSAI, la Newsletter d'EUROSAI, la Revue d'EUROSAI), afin de diffuser des informations sur les produits (y compris les informations collectées dans le cadre des actions visées aux points 3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3) conformément aux politiques de communication d'EUROSAI et d'INTOSAI (Cf. point 4.3.2).	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de connaissance des produits qui peuvent être utilisés. • Amélioration de l'utilisation des instruments disponibles pour la coopération.

3.2 Enhance audit cooperation within EUROSAI

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
3.2.1 Identifier des domaines susceptibles de faire l'objet d'audits coopératifs au niveau régional ou subrégional en réponse aux nouveaux défis.	<ul style="list-style-type: none"> • Liste actualisée des domaines susceptibles de faire l'objet d'audits coopératifs au niveau régional ou subrégional.
3.2.2 Encourager les membres d'EUROSAI à prendre part aux activités de coopération, telles que des audits conjoints, coordonnés et parallèles.	<ul style="list-style-type: none"> • Liste actualisée des ISC ayant demandé à participer ou participant volontairement à des activités de coopération. • Nombre d'audits coopératifs réalisés au sein d'EUROSAI.
3.2.3 Encourager les stages et les échanges de personnel entre les ISC membres d'EUROSAI.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de membres d'EUROSAI ayant organisé des stages ou des mutations de personnel.

3.3 Améliorer la coopération au sein d'INTOSAI.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>3.3.1 Promouvoir et soutenir la coopération avec INTOSAI et ses organes et groupes de travail régionaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets / activités de coopération mis en œuvre avec INTOSAI et ses organes et groupes de travail régionaux.

3.4 Améliorer la coopération avec des partenaires externes.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>3.4.1 Soutenir le Comité directeur dans tout ce qui a trait à la promotion et au développement de la coopération avec des partenaires institutionnels au cours de la période 2011-2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liste de partenaires institutionnels potentiels, en précisant les formes et les domaines de coopération possibles. • Nombre de relations de coopération avec des institutions externes.
<p>3.4.2 Soutenir le Comité directeur dans tout ce qui a trait à la promotion et au développement de la coopération avec des partenaires non institutionnels considérés comme porteurs d'expérience ou ayant des objectifs jugés utiles à la mission d'EUROSAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des partenaires non institutionnels potentiels. • Nombre de relations de coopération avec des partenaires externes non institutionnels.



OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 4

GESTION ET COMMUNICATION

Gérer EUROSAI conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 4

GESTION ET COMMUNICATION: Gérer EUROSAI conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective.

Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 4

L'une des parties fondamentales du processus de planification stratégique consiste à évaluer la capacité d'EUROSAI à atteindre les objectifs stratégiques, dont celui de garantir l'économie, l'efficacité et l'efficacité des opérations et leur mise en œuvre dans le cadre du budget. Cet engagement est contenu dans l'Objectif stratégique n° 4 d'EUROSAI.

Les principes de bonne gouvernance énoncés ci-dessous devraient présider au futur développement administratif et organisationnel d'EUROSAI :

1. Distinction appropriée entre les différentes fonctions, dont celles concernant la définition et l'exécution des politiques, la planification et l'exécution opérationnelle et financière, la supervision et l'émission de rapports ;
2. Définition claire des rôles et responsabilités des différents organes d'EUROSAI et des relations entre eux, afin d'éviter des lacunes, des chevauchements et des doublons ;
3. Participation active à l'exécution du plan stratégique par le nombre le plus large possible de membres d'EUROSAI ;
4. Procédure de prise de décision effective garantissant dans le même temps l'opportunité et un large soutien des membres d'EUROSAI aux décisions essentielles ;
5. Principes clairs en ce qui concerne l'octroi d'aides économiques sur le budget d'EUROSAI ;
6. Affectation de ressources humaines, économiques et matérielles suffisantes par les membres d'EUROSAI ;
7. Flux d'informations effectif et efficient au sein de l'Organisation, entre cette dernière et ses interlocuteurs et avec INTOSAI et ses groupes de travail régionaux ;
8. Durabilité et respect de l'environnement.

L'objectif n° 4 diffère des autres objectifs stratégiques par son essence et sa nature. Les objectifs n° 1, 2 et 3 s'appliquent à des domaines spécifiques des opérations d'EUROSAI, alors que l'objectif n° 4 a pour objet de créer un réseau visant à aligner le mieux possible sur ces objectifs l'organisation et l'ensemble des opérations d'EUROSAI, et d'offrir un soutien coordonné au Comité directeur dans les domaines de la gestion, de la formation et de l'émission de rapports.

Objectif n° 4 : Stratégies d'exécution

4.1 Garantir que EUROSAI dispose de la structure organisationnelle la mieux adaptée à la réalisation des objectifs stratégiques.

Le modèle organisationnel d'EUROSAI a été adapté afin de permettre à l'Organisation de mettre en œuvre le plan stratégique (Cf. Appendice). La structure et les fonctions des organes d'EUROSAI définis dans les statuts restent

inchangées. Pour atteindre les quatre objectifs du plan stratégique, quatre équipes ont respectivement été créées : pour l'objectif n° 1 –l'Équipe de renforcement des capacités– ; pour l'objectif n° 2 –l'Équipe des normes professionnelles– ; pour l'objectif n° 3 –l'Équipe d'échange de connaissances– ; et pour l'objectif n° 4 –l'Équipe de gestion et de communication–. Les équipes des objectifs n° 1, 2 et 3 sont chacune d'entre elles présidées par une ISC désignée par le Comité directeur, conformément au mandat du Congrès. L'équipe chargée de l'objectif n° 4, en revanche, sera présidée par la Présidence actuelle d'EUROSAI. La durée du mandat des présidences des équipes des objectifs n° 1, 2 et 3 est fixée à trois ans, conformément à la périodicité des congrès.

Les présidences des équipes sont responsables d'atteindre l'objectif correspondant. Les rapports d'activité de chaque équipe seront soumis le moment venu au Comité directeur et au Congrès.

L'équipe chargée de l'objectif n° 4 sera composée :

- D'un représentant de la Présidence actuelle d'EUROSAI (d'office), qui sera placée à la tête de l'équipe ;
- D'un représentant de la précédente Présidence d'EUROSAI (d'office) ;
- D'un représentant de la future Présidence d'EUROSAI (d'office) ;
- D'un représentant du Secrétariat (d'office) ;
- Des présidences des équipes chargées des trois autres objectifs.

La proposition et l'organisation des événements de formation relèveront de la responsabilité des équipes chargées des objectifs n° 1, 2 et 3, dans le domaine de leur compétence technique, et seront coordonnées par l'équipe chargée de l'objectif n° 4. Les groupes de travail s'inscriront dans le cadre de l'objectif n° 3 et leurs présidences feront partie de l'équipe responsable de cet objectif.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>4.1.1 Arrêter les conditions de planification et d'émission des rapports, ainsi que les contenus, afin de disposer d'une base solide pour les activités 4.1.2. – 4.1.6.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition et respect des conditions.
<p>4.1.2 Assurer la liaison avec les équipes chargées des autres objectifs, afin d'arrêter les termes de référence et les plans opérationnels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accord trouvé.
<p>4.1.3 Rapports d'analyse des objectifs n° 1, 2, 3 et 4, et :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner l'état d'avancement des activités clé approuvées ; • Développer des propositions pour combler toutes lacunes ou régler tous problèmes détectés auparavant, afin que les présidences des équipes chargées des objectifs en tiennent compte (ex. : modification de la priorité des activités, rationalisation / réduction du nombre de résultats / produits programmés) ; • Présenter un rapport de situation au Comité directeur sur l'état de l'ensemble de la stratégie (Cf. point 4.2.1 pour les activités d'évaluation). 	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusions substantielles des rapports d'analyse.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>4.1.4 identifier la valeur et les avantages de l'interaction au sein d'INTOSAI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En tirant des exemples des rapports des équipes chargées des objectifs stratégiques. • En analysant et en soulignant les avantages pour EUROSAI de ces interactions (ex. : valeur ajoutée d'un échange de connaissances de base plus large, cas de meilleures pratiques afin d'améliorer l'efficacité d'EUROSAI et de réduire les éventuelles tâches redondantes) (Cf. point 4.3.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur et avantages identifiés.
<p>4.1.5 Dans le domaine de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collecter des informations sur les événements de formation / séminaires d'EUROSAI proposés ; • Réviser les demandes d'aides économiques et préparer une liste de priorités devant être soumise à l'approbation du Comité directeur concernant les événements de formation demandant le financement d'EUROSAI ; • Conseiller les organisateurs d'événements de formation sur la façon d'organiser un événement ; • Faire en sorte et garantir que les organisateurs d'événements de formation rendent compte de ces derniers au sein d'EUROSAI (Cf. points 4.3.3. et 4.3.4.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Soumission à l'approbation du Comité directeur des demandes d'aides économiques recommandées. • Présentation au Comité directeur de rapports synthétiques et périodiques concernant les événements de formation organisés et proposés.
<p>4.1.6 Dans le domaine de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collecter des informations sur les événements de formation / séminaires d'EUROSAI proposés ; • Réviser les demandes d'aides économiques et préparer une liste de priorités devant être soumise à l'approbation du Comité directeur concernant les événements de formation demandant le financement d'EUROSAI ; • Conseiller les organisateurs d'événements de formation sur la façon d'organiser un événement ; • Faire en sorte et garantir que les organisateurs d'événements de formation rendent compte de ces derniers au sein d'EUROSAI (Cf. points 4.3.3. et 4.3.4.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution du plan stratégique en temps voulu et de la meilleure façon.

4.2 Renforcer la capacité d'EUROSAI à atteindre ses objectifs stratégiques.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>4.2.1 Évaluer la réalisation des objectifs stratégiques selon les besoins, les ressources et les activités essentiels de l'Organisation et formuler des propositions d'amélioration et de modification, si nécessaire (Cf. point 4.1.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plans opérationnels visant à atteindre les objectifs stratégiques fixés par chaque équipe et approuvés par le Comité directeur. • Présentation au Comité directeur, par les équipes, de rapports périodiques.

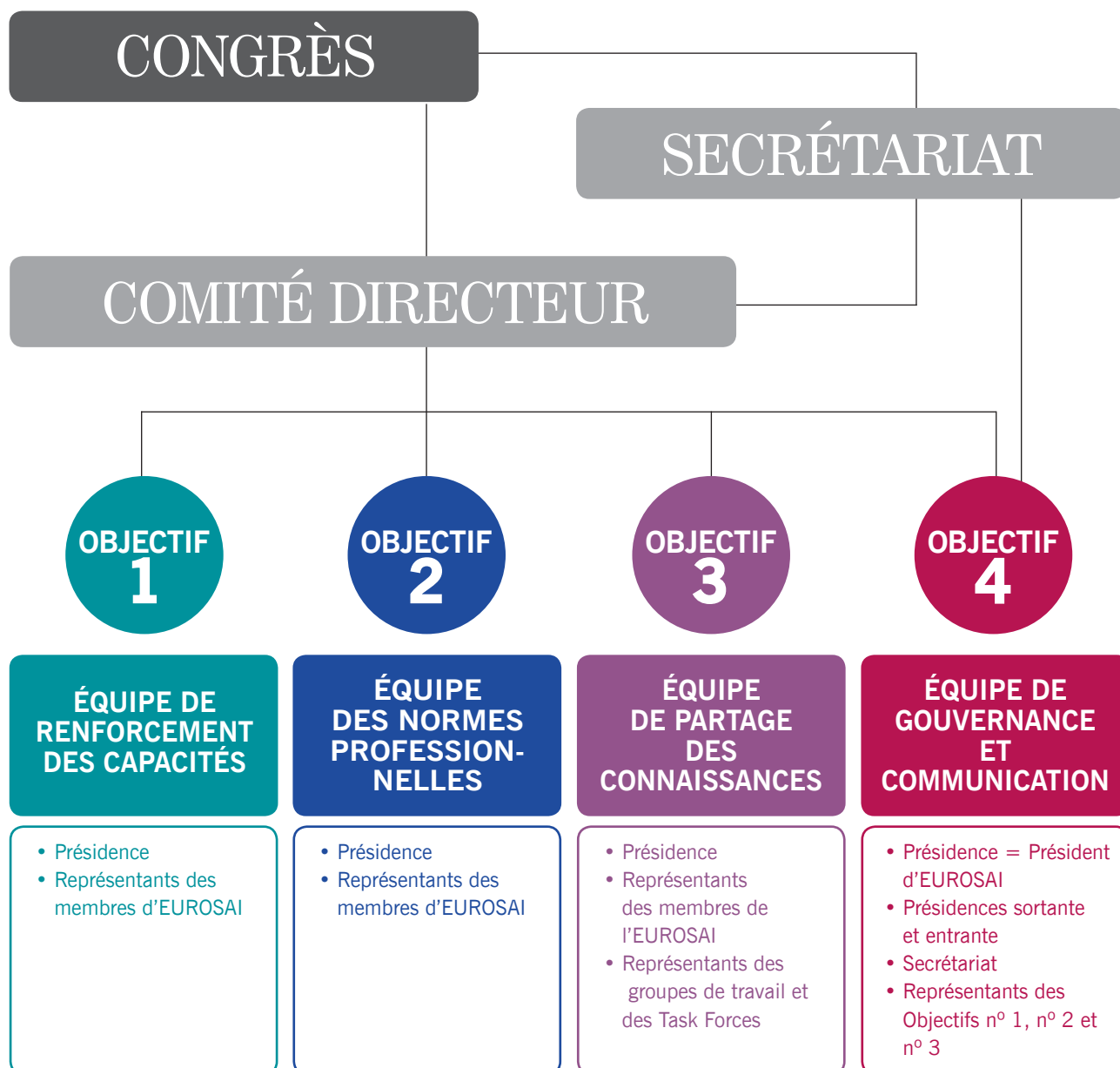
ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>4.2.2 Renforcer la situation financière d'EUROSAI conformément aux conditions fixées pour atteindre les objectifs stratégiques (Secrétariat, communication, formation, etc.) et explorer de nouvelles ressources financières, si nécessaire, notamment pour le renforcement des capacités, avec le Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI – Bailleurs de fonds.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles ressources économiques trouvées.
<p>4.2.3 Mettre en œuvre des pratiques et des critères viables au sein d'EUROSAI en matière de gestion des événements et projets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes pratiques approuvées par le Comité directeur et diffusées auprès des ISC.
<p>4.2.4 Soutenir le secrétariat d'EUROSAI en affectant à ce dernier du personnel issu des ISC membres d'EUROSAI, après avoir établi des règles claires de procédure et de cofinancement de ces affectations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du Secrétaire général à l'attention du Comité directeur et règles d'application.

4.3 Promouvoir une communication interne et externe effective en vue de favoriser la réalisation des objectifs stratégiques d'EUROSAI.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>4.3.1 Définir et évaluer les différents mécanismes et instruments de communication qui sont actuellement utilisés au sein de la communauté d'EUROSAI/INTOSAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identification du niveau de satisfaction des ISC membres. • Présentation au Comité directeur d'un rapport sur l'identification et l'évaluation réalisées.
<p>4.3.2 Développer et mettre en œuvre une politique de communication interne et externe d'EUROSAI tenant compte des nouveaux instruments de communication, de la reconnaissance d'EUROSAI et de la stratégie de communication d'INTOSAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption par le Congrès de 2014 d'une politique de communication globale, interne et externe, pour EUROSAI.
<p>4.3.3 Évaluer et mettre à jour les sites Internet liés à EUROSAI dans le but d'en faire une source d'information stimulant la communication au niveau interne et externe, à différents niveaux (ex. : rapports des ISC membres, résultats des groupes de travail, Newsletter d'EUROSAI, autres informations essentielles d'INTOSAI et de ses groupes de travail régionaux).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de situation concernant l'exécution d'une politique de communication globale, interne et externe, pour EUROSAI.
<p>4.3.4 Promouvoir l'utilisation des publications d'EUROSAI et des sites Internet liés à EUROSAI en tant que canaux de communication pour échanger des connaissances et des expériences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'ISC utilisant les publications et le site Internet d'EUROSAI en tant que canaux de communication.

ACTIVITÉS / PROJETS FONDAMENTAUX	RÉSULTATS ET ÉVALUATION DE LA GESTION
<p>4.3.5 Sur la base des rapports préparés conformément au point 4.1.4, identifier les avantages potentiels que pourraient en tirer d'autres communautés d'ISC plus vastes (à savoir les cas dans lesquels EUROSAI peut jouer le rôle de leader et ceux où les produits et activités d'EUROSAI peuvent être diffusés au sein d'INTOSAI ou d'autres manières, comme par exemple des résumés exécutifs des documents d'EUROSAI pour le site Internet d'INTOSAI).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Rapport sur les contacts et les activités énumérés (proposition).
<p>4.3.6 Promouvoir l'organisation durable d'événements d'EUROSAI, dont la promotion d'outils on-line / conférences sur Internet.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Analyser à quel point les instruments préconisés sont pris en compte et appliqués.

Organigramme d'EUROSAI



EUROSAI

