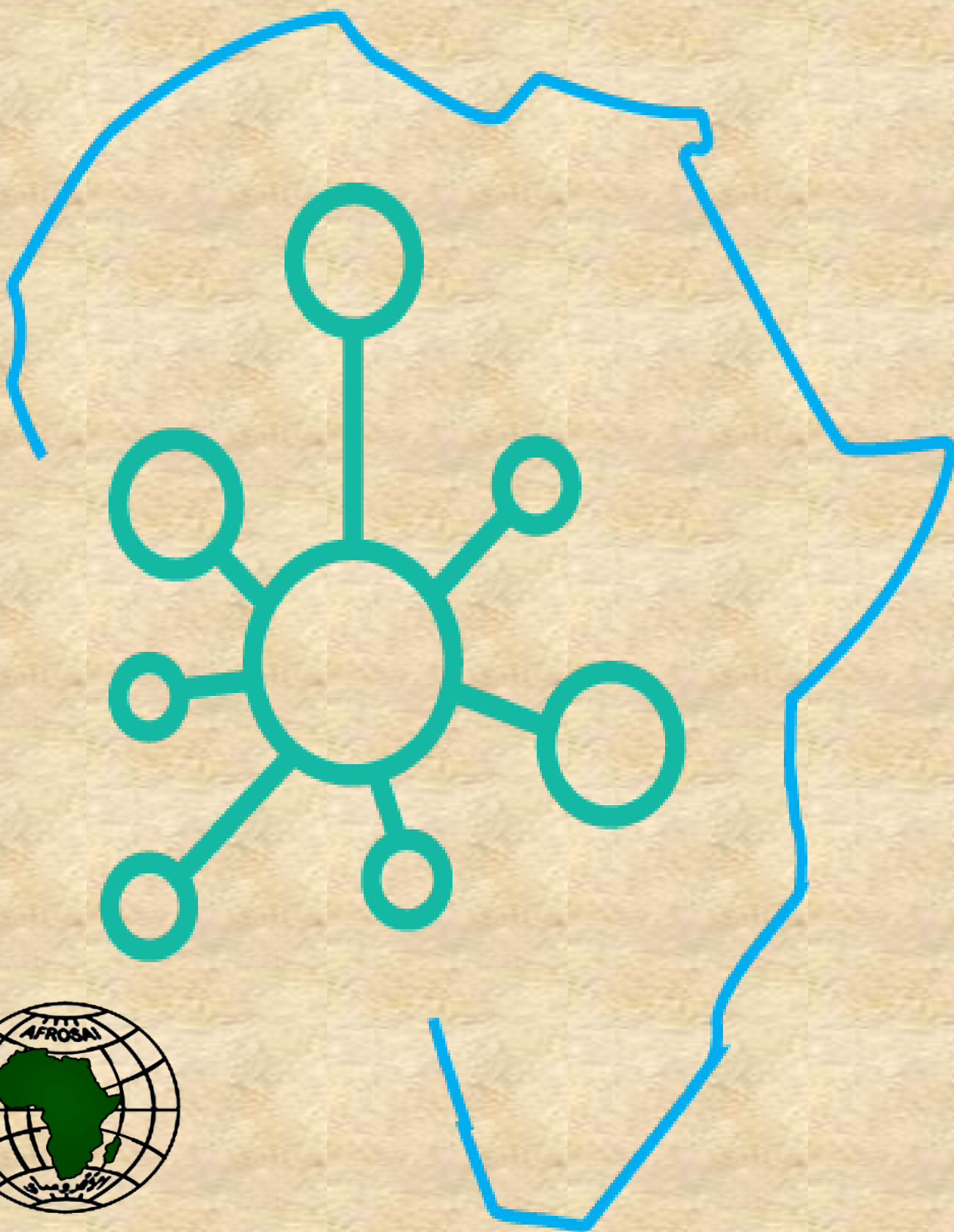


Organisation Africaine des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques



PLAN STRATEGIQUE 2021-2026

SOMMAIRE

1	VUE D'ENSEMBLE.....	3
1.1	VISION	3
1.2	MISSIONS	3
1.3	VALEURS.....	3
1.4	PRIORITES STRATEGIQUES	Erreur ! Signet non défini.
2	CONTEXTE	3
3	PRIORITES STRATEGIQUES	6
3.1	L'AFROSAI APPORTE UNE REPONSE REGIONALE AUX DEFIS COMMUNS.....	6
3.1.1	Défis Majeurs	6
3.1.2	Questions Spécifiques et Nos Réponses	6
3.2	L'AFROSAI AMELIORE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ISC MEMBRES.....	10
3.2.1	Défis Majeurs	11
3.2.2	Question Spécifiques et Nos Réponses.....	11
3.3	L'AFROSAI SERT DE MODELE DE BONNE GOUVERNANCE	13
3.3.1	Défis Majeurs	13
3.3.2	Question Spécifiques et Nos Réponses.....	14
3.4	APPROCHE TRANSVERSALE : L'AFROSAI FACILITE LE PARTAGE D'EXPERIENCES.....	16
3.4.1	Défis Majeurs	16
3.4.2	Questions Spécifiques et Nos Réponses	17
4	LA GESTION DES RISQUES	18
5	SUIVI, EVALUATION ET REPORTING	19
5.1	Suivi.....	19
5.2	Evaluation	20
5.3	Reporting.....	21
6	L'ARCHITECTURE DE LA GOUVERNANCE	21

Annexes

A1	Analyse SWOT	24
A2	Cadres de Résultats	26
A3	Liste des Acronymes	30

1 VUE D'ENSEMBLE

1.1 VISION

L'AFROSAI, une organisation internationale leader au service de la bonne gouvernance financière, servant de plateforme ouverte aux Institutions Supérieures de Contrôle (ISC) africaines, pour la mise en commun des atouts et des expériences, favorisant l'émergence d'ISC fortes, indépendantes et crédibles.

1.2 MISSIONS

Promouvoir une coopération étroite entre ses membres dans le cadre de l'INTOSAI, instaurer une intégration régionale africaine et œuvrer au renforcement des capacités techniques et institutionnelles de ses membres

1.3 VALEURS

Pour mettre en œuvre le présent Plan Stratégique, nous serons guidés par les valeurs suivantes :

Transparence : Nous appliquons des processus ouverts et transparents et sommes redevables vis-à-vis de nos parties prenantes internes et externes.

Crédibilité : Nous recherchons le plus haut niveau d'aptitudes et d'attitudes.

Solidarité : Nous préconisons le soutien mutuel et la coopération entre nos ISC, les Sous Groupes Linguistiques et les autres Organisations régionales de l'INTOSAI.

Innovation : Nous répondons aux enjeux émergents sur le continent en matière de finances publiques.

Intégration : Nous sommes fiers de la diversité linguistique, culturelle et organisationnelle des membres, qui constitue un atout majeur.

Egalité : Nous prônons l'égalité juridique et la souveraineté de chaque Membre

2 CONTEXTE

La promotion de la bonne gouvernance dans les Etats africains et l'implication des ISC africaines dans la préservation de la viabilité des politiques des Etats africains sur le long terme sont des idéaux sur lesquels se fonde l'action de l'AFROSAI, en tant que l'une des sept organisations régionales de l'INTOSAI.

Pour la période allant de 2015 à 2020, l'AFROSAI a clairement décliné sa vision stratégique qui est d'être « une organisation internationale leader, pleinement engagée dans l'amélioration de la gouvernance en Afrique à travers la promotion d'ISC fortes, indépendantes et crédibles ».

Le précédent plan stratégique de l'AFROSAI a été adopté au cours de la 13ème Assemblée Générale de l'AFROSAI tenue au mois d'octobre 2014 à Sharm El Sheikh en Egypte. Dans ce processus, l'AFROSAI s'est engagée dans la voie de profondes mutations destinées à améliorer son efficacité, sa crédibilité, son utilité et sa durabilité.

Somme toute, le précédent plan stratégique de l'AFROSAI avait, dans l'ensemble, pour ambition de :

- renforcer la position de l'AFROSAI en tant qu'organisation capable de porter les aspirations, besoins, expériences et succès de l'ensemble des ISC du continent africain au niveau mondial et de la communauté INTOSAI ;
- favoriser une meilleure réponse de l'AFROSAI aux besoins et sollicitations de ses membres, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités techniques et des capacités institutionnelles des ISC membres ;
- diversifier, accroître et renforcer les interactions avec les parties prenantes au bénéfice du renforcement des capacités des ISC membres ;
- mettre en place, consolider et perfectionner les structures de gouvernance en vue de soutenir l'ensemble des actions à mener de manière efficace et crédible.

L'évaluation de la mise en œuvre du précédent plan stratégique a permis de faire ressortir certains aspects positifs en termes de résultats atteints. Elle a surtout mis en lumière les difficultés auxquelles l'AFROSAI a été confrontée au cours de la période sous revue ainsi que les défis qui l'interpellent, au regard de son environnement et de l'évolution du contexte pour certains de ses membres. L'ensemble de ces éléments a permis un diagnostic stratégique de l'organisation, par une analyse SWOT (voir l'annexe A1), couplée à l'examen des réponses des membres au questionnaire destiné à recueillir leurs opinions sur le précédent plan stratégique. Ces actions avaient pour finalité d'identifier les priorités de l'AFROSAI et d'élaborer des stratégies claires pour atteindre ses domaines prioritaires au cours de la nouvelle période stratégique.

En outre, l'INTOSAI, dans son plan stratégique, a engagé ses Organisations Régionales à jouer un plus grand rôle dans la mise en œuvre de son plan stratégique, notamment en faisant office de systèmes « d'alerte précoce » en cas de menaces à l'égard de l'indépendance des ISC individuelles, en veillant à la coordination efficace, au pilotage et à la transparence des efforts de renforcement des capacités à l'échelle régionale et en identifiant, priorisant et présentant les questions régionales émergentes à l'INTOSAI, et représentant les intérêts de la région par le biais d'une participation active à l'INTOSAI.

Le présent Plan Stratégique définit les priorités de l'AFROSAI pour les six prochaines années, de 2021 à 2026. C'est la stratégie qui présidera aux orientations de toutes les activités de l'Organisation, en matière de programmes de développement des ISC, de partage d'expérience, de mobilisation des ressources, ainsi qu'à la façon dont nous opérerons en tant qu'Organisation Internationale. Ce Plan est aussi un programme d'action commun à l'ensemble de la communauté africaine des auditeurs publics, dans lequel les ISC choisiront les approches et les axes de travail qui leur permettront d'avoir le plus d'impact dans leur contexte particulier.

Par conséquent, l'AFROSAI aidera ses ISC membres à identifier les besoins en matière de développement des capacités et à obtenir l'assistance nécessaire. En ce sens, le présent Plan Stratégique se pose comme un véritable levier de création des capacités nécessaires aux ISC, pour devenir des acteurs efficaces dans le suivi et la revue des efforts de développement durable aux plans national, régional et mondial ainsi que pour répondre à d'autres opportunités et défis actuels et émergents.

Ses orientations s'inscrivent dans le cadre de trois (03) priorités qui nous donneront le cap à suivre pendant la durée du Plan Stratégique. Ces trois priorités s'adosent sur une autre qui leur est transversale et qui fournit les modalités selon lesquelles l'AFROSAI axera ses interventions au cours de la durée de son cycle stratégique, afin d'optimiser ses chances d'atteindre ses objectifs.

Les trois (3) priorités stratégiques et la priorité transversale de l'Organisation se déclinent ainsi :



Un aperçu des objectifs spécifiques, des principaux produits et des actions clés prévus dans chaque domaine de priorité stratégique est fourni dans le Cadre de Résultats (voir l'annexe A2).

Approche méthodologique

La méthodologie appliquée dans le présent Plan Stratégique est basée sur l'approche de « gestion axée sur les résultats » (GAR). Ainsi, au sein de chacune des priorités stratégiques de l'Organisation, des distinctions sont faites entre les niveaux d'intervention (liés de manière causale) suivants :

- (1) Objectifs Globaux : Changements importants de haut niveau (*impacts*) induits par la mise en œuvre du Plan Stratégique,
- (2) Objectifs Spécifiques : Situations améliorées (*outcomes*) rendues possibles dans le cycle stratégique grâce à l'utilisation des principaux produits de l'AFROSAI par ses ISC membres, ses partenaires et ses propres organes,
- (3) Principaux Produits : Biens et services d'importance stratégique (*outputs*) fournis par l'AFROSAI à ses ISC membres, aux partenaires et aux autres groupes cibles,
- (4) Actions Clés : Processus majeurs (*activités importantes*) assurant la transformation des ressources disponibles de l'AFROSAI en produits stratégiquement importants,
- (5) Ressources : Moyens humains, techniques et financiers (*intrants, inputs*) requis pour la mise en œuvre du Plan Stratégique.

Des informations plus détaillées sur les ressources, les actions (activités) et les produits escomptés seront fournies dans le cadre des Plans de Travail annuels de l'Organisation.

3 PRIORITES STRATEGIQUES

3.1 L'AFROSAI APPORTE UNE REPONSE REGIONALE AUX DEFIS COMMUNS

Objectif Global 1 : Un cadre d'actions découlant d'impératifs mondiaux que l'AFROSAI adapte au contexte africain et met en œuvre en vue de garantir que les ISC d'Afrique aborde de manière appropriée les questions mondiales qui nécessitent une approche régionale

3.1.1 Défis Majeurs

L'un des défis majeurs qui a présidé aux réformes statutaires au sein de l'AFROSAI réside dans la clarification des rôles et responsabilités de l'AFROSAI d'un côté et des Sous Groupes Linguistiques (SGL) de l'Organisation de l'autre. Actuellement il y a trois Sous Groupes Linguistiques : AFROSAI-A, AFROSAI-E et CREFIAF. L'objectif étant non seulement de réduire, au mieux, la duplication des efforts et le gaspillage des ressources, tant au niveau de l'AFROSAI que des Sous Groupes Linguistiques, mais aussi et surtout de démontrer à leurs membres et différentes parties prenantes la pertinence de chacune de ces organisations faîtières, l'une continentale et les autres sous régionales, en spécialisant chacune quant à la catégorie de services qu'elles ambitionnent d'offrir à leurs ISC membres.

Aussi, si l'on s'accorde que la prérogative du renforcement des capacités des ISC membres est de façon générale reconnu aux Sous Groupes Linguistiques au regard de la proximité géographique et de la communauté linguistique et culturelle de leurs ISC membres respectives, il reste que certaines questions du fait de leurs natures transfrontalière et multidimensionnelle, de la complexité de leurs enjeux et de l'interdépendance de leur impact sur le fonctionnement des ISC africaines indifféremment de leur spécificité régionale, nécessitent une approche globale initiée dans le cadre régional. Pour faire face efficacement à ces défis, l'AFROSAI se propose de conserver son leadership pour les services directs de renforcement des capacités qu'elle offre à ses ISC membres, et assurer la coordination, le suivi et la transparence des efforts de renforcement des capacités à travers le continent.

Au rang de telles questions, nous pouvons citer les problématiques ci-dessous :

3.1.2 Questions Spécifiques et Nos Réponses

3.1.2.1 L'indépendance des ISC

Les ISC sont confrontées, chacune dans son environnement, à des problèmes de capacités institutionnelles principalement liés à la question d'indépendance. Si cette assertion peut se vérifier auprès de toutes les ISC qui forment la communauté mondiale de l'audit du secteur public, elle est encore plus vraie dans le contexte des ISC africaines.

En effet, ces ISC prises individuellement évoluent dans des contextes socio-politiques et économiques différents et pas souvent favorables à l'instauration d'une indépendance totale. Par ailleurs, l'indépendance des ISC étant une condition préalable à la mise en œuvre d'une pratique d'audit solide conformément au Cadre des Déclarations Professionnelles de l'INTOSAI, il convient de la consolider partout sur le continent africain. Aussi, le gage d'une administration publique plus efficace et respectueuse du principe de responsabilité en Afrique passe-t-il par l'existence d'ISC plus indépendantes.

Dans ce cadre, plusieurs ISC au sein de l'AFROSAI ont mis en place des stratégies, avec une portée souvent très faible, pour renforcer leur indépendance cette dernière décennie, montrant ainsi la limite d'une action individuelle.

Au regard de ce qui précède, cette question mérite une prise en charge plus globale au sein d'une instance capable de parler d'une seule voix au nom de toutes les ISC africaines auprès des instances sous régionales et internationales.

Pour permettre à ses ISC membres de remplir pleinement leur fonction dans la société, l'AFROSAI, s'inscrivant à la suite de l'INTOSAI dans ce sillage, à travers ses différentes planifications stratégiques, a toujours œuvré pour la promotion de l'indépendance des ISC conformément aux Déclarations de Lima et de Mexico.

Sur la période 2015-2020, l'action de l'AFROSAI n'a pas été très perceptible dans ce domaine, l'AFROSAI doit être plus affirmée pour les six ans à venir afin de disposer d'ISC plus fortes et capables de faire la différence dans la vie des citoyens africains. Les actions à exécuter dans ce sillage contribueront à la mise en place d'un système de veille contre les menaces à l'indépendance de ses ISC membres.

Objectif Spécifique 1.1 : L'indépendance des ISC africaines, en tant que pierre angulaire de la crédibilité des ISC et partant de l'amélioration de la bonne gouvernance et du bien-être des citoyens, est renforcée.

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- mettre en place les partenariats efficaces et mobiliser les parties prenantes en faveur du renforcement de l'indépendance des ISC membres ;
- évaluer les niveaux d'indépendance des ISC membres et appuyer les mesures visant à combler les lacunes en fonction de leurs besoins ;
- apporter des appuis ciblés aux ISC en matière de renforcement de leur indépendance.

3.1.2.2 La professionnalisation des ISC

La professionnalisation est le processus par lequel les individus et leurs organisations acquièrent un niveau élevé d'indépendance, d'expertise, de compétence, de comportement éthique et de qualité, étayé par les normes professionnelles (voir la Déclaration d'Abu Dhabi, 22^{ème} INCOSAI).

En effet, si les ISC veulent pleinement jouer leur rôle catalyseur dans l'amélioration des conditions de vie des citoyens tel que prescrit par l'INTOSAI-P 12, elles doivent nécessairement réaliser les audits de la plus haute qualité et fournir des rapports aux citoyens qui permettent d'établir la transparence, la bonne reddition des comptes et la confiance dans la gestion des fonds publics confiés au gouvernement.

Vu sous cet angle, la professionnalisation apparaît donc comme la clé de voûte de la crédibilité des travaux de l'ISC, et de la garantie de sa pertinence.

Bien qu'au niveau des ISC et des Sous Groupes Linguistiques des initiatives de développement professionnelles entamées individuellement par ceux-ci demeurent cruciales pour garantir un professionnalisme au plus haut niveau (l'Initiative Africaine de Professionnalisation que conduit l'AFROSAI-E), celles-ci peuvent paraître insuffisantes ou parcellaires si elles ne s'inscrivent pas dans une logique d'harmonisation régionale.

Ainsi l'AFROSAI doit œuvrer pour la professionnalisation au niveau continental en communiquant et en coordonnant pour le compte de l'INTOSAI, les actions y relatives avec ses ISC membres. Cela inclut un partenariat avec la Fédération Panafricaine des Comptables (PAFA) et avec l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) pour l'évaluation des besoins de ses ISC membres et la mise en œuvre des programmes de développement des capacités de l'IDI à travers le continent. L'AFROSAI peut également agir comme partenaire clé pour l'élaboration et la diffusion des produits et initiatives de l'IDI.

Objectif Spécifique 1.2 : Les qualifications professionnelles des auditeurs du secteur public et du personnel des ISC en Afrique sont renforcées afin d'améliorer la qualité des résultats des audits réalisés par les ISC membres.

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- travailler avec les Sous Groupes Linguistiques et Organisations régionales professionnelles pour la promotion et la mise en place des structures et des systèmes propices à la professionnalisation des ISC membres et de leur personnel
- développer et proposer des options de cadre de compétence adaptées aux spécificités des modèles d'ISC existants au niveau continental sur la base des cadres de compétence de l'INTOSAI ;
- initier des actions de promotion de l'innovation dans les pratiques d'audit et d'exploitation du potentiel des outils technologiques pour une professionnalisation approfondie des ISC membres ;
- contribuer davantage au développement du Cadre des Déclarations Professionnelles de l'INTOSAI et le vulgariser.

3.1.2.3 Les agendas 2030 des Nations Unies et 2063 de l'Union Africaine

En 2013, les Etats africains ont adopté l'agenda 2063 qui englobe non seulement les aspirations de l'Afrique pour l'avenir, mais qui identifie également les principaux programmes phares qui peuvent stimuler la croissance économique et conduire à la transformation rapide du continent.

Deux ans plus tard, en 2015, ces aspirations ont été réitérées par l'ensemble des Etats membres des Nations Unies qui se sont engagés en faveur des Objectifs de Développement Durable (ODD).

L'INTOSAI a réagi à ces exigences en intégrant les ODD à ses priorités transversales afin de les réaliser. La priorité transversale N° 2 de l'INTOSAI préconise une contribution au suivi et à la révision des ODD dans le contexte spécifique de chaque nation en matière de développement durable et des missions individuelles des ISC.

Dès lors, le rôle prépondérant des ISC dans la mise en œuvre de ces programmes de développement est indéniable, car elles peuvent y apporter une contribution significative à travers des audits indépendants et apporter ainsi une valeur et des avantages aux citoyens de leur pays.

Afin d'offrir cette valeur, les ISC de l'AFROSAI doivent disposer des capacités professionnelles, institutionnelles et organisationnelles requises. C'est cette quête de développement des capacités qui fonde l'intervention de l'AFROSAI dans ce domaine qui ambitionne de renforcer les capacités de ses ISC.

Objectif Spécifique 1.3 : Les ISC africaines évaluent la mise en œuvre des agendas 2030 et 2063 dans leurs pays afin de participer d'une manière plus active et efficace aux initiatives de développement mondiales et régionales en cours.

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- suivre les progrès de la mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 de l'UA ;
- encourager les ISC membres à réaliser des audits financiers, de conformité, et de performance des principaux programmes gouvernementaux établis pour atteindre les objectifs nationaux de développement ;
- évaluer les systèmes nationaux de gestion statistique et l'aptitude des gouvernements à exploiter les Big Data ;

- encourager les ISC à auditer et à rendre compte du cadre de gestion des finances publiques de leurs gouvernements respectifs à ce que les données issues de ces audits peuvent être utilisées au niveau continental pour faire connaître les faiblesses identifiées ;
- élaborer et mettre en œuvre un cadre régional de participation des ISC aux processus globaux de pilotage et de revue des ODD.

3.1.2.4 Les Flux Financiers Illicites

Les Chefs d'Etat et de Gouvernement africains ont adopté en 2015 la Déclaration sur les Flux Financiers Illicites (FFI). Cette décision découle de la prise de conscience par les pays africains de l'échelle et l'ampleur croissantes des FFI en provenance d'Afrique, en particulier des industries extractives et des ressources naturelles qui constituent une ponction sur les ressources nécessaires au développement de l'Afrique.

Fort de ce constat, les Etats Africains se sont engagés à combattre ce fléau entre autres à travers :

- l'institutionnalisation de régimes juridiques et règlementaires adéquats des politiques fiscales qui interdisent le secret bancaire ;
- la lutte contre la corruption ;
- la mise en place ou le renforcement d'institutions africaines ;
- le renforcement des capacités des Etats membres à négocier mining, commercial contracts, etc. ;
- la bonne gestion fiscale et l'identification et le rapatriement des ressources perdues à travers les FFI qui peuvent grandement contribuer aux sources alternatives de financement de l'agenda de développement de l'Afrique.

Ainsi, la bonne gouvernance financière semble être au cœur des enjeux liés aux défi des FFI.

Au regard de leur rôle prééminent dans ce secteur, les ISC africaines sont une fois de plus sollicitées, pour impulser à travers leurs missions, la gestion efficace et rationnelle des ressources publiques, la supervision des administrations publiques, et le renforcement de la transparence, de la responsabilité et de l'intégrité. Toutefois, il faut souligner que la bonne gouvernance financière ne peut se réaliser que si tous les éléments du cycle de Gestion des Finances Publiques (GFP) fonctionnent bien et interagissent de façon harmonieuse.

C'est pourquoi l'AFROSAI devra agir de concert avec les partenaires clés, à savoir : l'Organisation Africaine des Comités des Comptes Publics (AFROPAC), du Forum sur l'Administration Fiscale Africaine (ATAF), de l'Initiative Africaine Concertée sur la Réforme Budgétaire (CABRI), et le Groupe de Travail de l'INTOSAI sur les Industries Extractives (GTIE). Le défi commun consiste à mettre sur pied des actions cohérentes, complémentaires, efficaces et pérennes pour réduire de façon significative, les FFI.

Objectif Spécifique 1.4 : Les ISC africaines s'engagent de manière active et efficace en collaboration avec les parties prenantes clés aux niveaux national et régional afin de prévenir et réduire l'impact des FFI en Afrique.

La contribution de l'AFROSAI à cette initiative se fera au travers des actions suivantes :

- encourager et accompagner techniquement les ISC membres à mener des audits dans les nouveaux domaines des finances publiques ;
- optimiser l'appartenance de l'AFROSAI au Réseau BGF pour mettre sur pied des actions concertées, d'échange d'information, et d'expertise technique afin de réduire l'impact des FFI ;

- accompagner les ISC membres dans les évaluations des capacités des ministères et agences chargés des contrôles de la gestion financière, de la gouvernance, et de la surveillance des FFI ;
- mettre sur pied des mécanismes d'échange d'informations sur les résultats ressortant des audits aux niveaux régional, sous-régional et national en optimisant l'impact des ISC membres dans la réduction des FFI.

3.1.2.5 L'égalité entre hommes et femmes

La sensibilité de l'AFROSAI à l'égalité entre hommes et femmes ne date pas d'aujourd'hui, comme en témoigne l'adoption de la stratégie genre en 2014. Il y a lieu au cours de ce cycle stratégique de l'intensifier.

Les ISC sont des organes de surveillance clés, qui peuvent jouer un rôle important dans la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, à travers notamment leur activité d'audit et de publication de rapports sur la mise en œuvre de la législation, de la réglementation, des politiques nationales en matière d'égalité des sexes et des conventions internationales en la matière, en renforçant les relations entre l'État et la société, la démocratie et le service public. L'ODD n°. 5 des Nations Unies est parvenu à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles. L'ODD n°. 5 et les autres ODD portant sur le genre sont une base importante pour le travail des ISC.

Les principales raisons qui justifient l'examen du respect de l'approche genre dans les audits sont :

- établir dans quelle mesure le gouvernement se conforme à ses engagements nationaux et internationaux à l'égard de l'égalité du genre y compris la mise en œuvre d'une législation, d'une politique, et d'un plan d'action à l'échelle nationale ;
- définir et examiner les effets sexo-spécifiques des programmes publics ;
- formuler des recommandations visant à améliorer la conception, la mise en œuvre et les résultats des politiques et programmes publics et ainsi contribuer à de meilleurs résultats en matière d'égalité de sexe ;
- publier des rapports d'audit qui traitent de l'égalité de genre, afin de sensibiliser les gouvernements et les autres parties prenantes sur l'importance des enjeux liés à cette problématique.

Par ailleurs, l'AFROSAI voudrait aussi prêcher par l'exemple, en ayant une culture favorable à l'accès des femmes aux postes décisionnels en son sein et au sein de ses ISC membres.

Objectif Spécifique 1.5 : Les ISC africaines et l'AFROSAI appuient l'égalité Hommes-Femmes comme une précondition sociale nécessaire pour assurer le plein développement économique, social et politique durable

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- faciliter l'intégration de l'aspect genre dans les travaux d'audit des ISC membres,
- prendre des mesures visant à promouvoir l'égalité des hommes et femmes dans la participation aux processus décisionnels au sein de l'AFROSAI et de ses ISC membres.

3.2 L'AFROSAI AMELIORE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ISC MEMBRES

Objectif Global 2 : Les valeurs de transparence, de redevabilité et d'intégrité sont renforcées au sein des ISC africaines ce qui leur permet de servir de modèles de bonne gouvernance pour l'ensemble du secteur public.

3.2.1 Défis Majeurs

La contribution des ISC à la bonne gouvernance a été reconnue de longue date par la Déclaration de Lima (1977) et renforcée par la Déclaration de Mexico (2007) car elles sont des institutions nationales en charge de la supervision et du contrôle de l'usage fait par les gouvernements des ressources publiques, au travers notamment des procédures de contrôle sur les revenus et les dépenses du gouvernement.

Pourtant, l'analyse montre que si les ISC veulent pleinement remplir ce rôle qui leur est assigné dans l'assainissement de la gestion publique, elles doivent en retour montrer l'exemple et veiller à assurer une bonne gouvernance dans toutes leurs opérations. Elles représentent pour l'État et l'ensemble du secteur public des modèles en matière de transparence, de redevabilité, et d'intégrité. Ce principe est au cœur de l'INTOSAI-P12 « *La valeur et les avantages des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques - faire une différence dans la vie des citoyens* ». De la bonne gouvernance de l'ISC dépendent également sa crédibilité et sa capacité à réaliser des audits de qualité, susceptibles d'avoir un impact réel. Chaque ISC doit pour assurer la bonne gouvernance :

- planifier, surveiller, évaluer et gérer sa performance,
- adopter des règles de déontologie et promouvoir une culture de l'intégrité,
- piloter le changement organisationnel,
- communiquer avec les parties prenantes et obtenir leur implication,
- mettre en place des partenariats solides.

L'observation de l'environnement institutionnel et organisationnel des ISC africaines montre des faiblesses dans leurs propres systèmes de gouvernance à plusieurs égards. Ces faiblesses mettent en relief les problématiques décrites ci-dessous.

3.2.2 Questions Spécifiques et Nos Réponses

3.2.2.1 La performance des ISC

Plusieurs leviers existent pour accroître la performance au sein des ISC. En effet, la recherche de la performance par une ISC n'est pas superflue dans la mesure où elle contribue à la réalisation de ses objectifs de développement interne et renforce sa crédibilité aux yeux de ses parties prenantes externes.

La première étape consiste à évaluer ses performances par rapport au Cadre des Déclarations Professionnelles de l'INTOSAI et à d'autres pratiques internationalement reconnues en matière de contrôle externe du secteur public, ce qui permettrait d'améliorer le développement des capacités au sein des ISC.

En outre, la performance de l'ISC repose également sur la qualité des mécanismes de contrôle et d'assurance qualité qui existent en son sein.

Objectif Spécifique 2.1 Les ISC africaines adoptent et utilisent des outils efficaces et modernes pour accroître leur performance.

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- encourager les ISC membres à utiliser les outils et à procéder à des évaluations des performances et utiliser les résultats des évaluations pour s'engager auprès des organismes continentaux (UA, Parlement Panafricain, MAEP, etc.), des bailleurs de fonds, et des partenaires de développement ;

- contribuer à l'amélioration des systèmes d'assurance et de contrôle de la qualité dans les ISC membres.

3.2.2.2 Le leadership et le dialogue

La plupart des ISC africaines n'inscrivent pas leurs actions à court et moyen terme dans le cadre d'une vision stratégique. Même lorsqu'elles ont mis en place des plans stratégiques, les mécanismes permettant de consolider ces plans et de suivre les changements résultant de leur mise en œuvre restent faibles ou inexistantes.

Les plans stratégiques et opérationnels ne peuvent s'appuyer que sur une évaluation des besoins identifiés à la suite d'un examen rigoureux des fonctions d'audit et de soutien de l'ISC par rapport à son environnement. Qu'elles soient le résultat d'une auto-évaluation, d'un examen par les pairs, ou d'un retour d'informations sur les perceptions des parties prenantes, ces évaluations fourniront un point de référence permettant de mesurer les progrès des ISC en termes de gestion du changement stratégique. L'AFROSAI entend donc soutenir toutes les initiatives des ISC membres visant à intégrer cette pratique dans leur fonctionnement. Par exemple, l'AFROSAI facilitera les échanges entre pairs pour le partage des connaissances et le développement des capacités entre les ISC ayant des besoins et des aspirations similaires. Elle compilera et partagera également les enseignements tirés du développement des capacités pour la bonne gouvernance au sein de ses ISC membres.

De plus, si la performance d'une ISC dépend de la qualité de ses travaux, elle est aussi fortement corolaire de sa capacité à interagir efficacement avec les parties prenantes identifiées qui influencent ou sont affectées par les résultats de l'audit. Bien que des ponts de communication formels et informels, voire institutionnels et non-institutionnels existent entre certaines ISC et leurs parties prenantes, ils restent limités car ils ne font pas partie d'une approche systémique pour aborder les écosystèmes des ISC. Ainsi, l'AFROSAI prévoit d'aider les ISC membres à jouer leur rôle de leader et à améliorer leur dialogue avec les partenaires clés.

Objectif Spécifique 2.2 : Les capacités de leadership et de gestion du changement stratégique sont renforcées au sein des ISC africaines.

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- aider à renforcer la gestion du changement stratégique au sein des ISC membres ;
- apporter un appui aux ISC membres dans les relations avec leurs parties prenantes.

3.2.2.3 La bonne gouvernance des ISC

Les processus de gestion stratégique devraient être étayés par des systèmes et des pratiques qui garantissent le professionnalisme et une conduite éthique. L'AFROSAI aidera donc les ISC à renforcer leur intégrité, par exemple en analysant leurs risques d'intégrité et en évaluant le degré de maturité de leurs systèmes de gestion de l'intégrité. L'outil INTOSAINT est recommandé à cette fin.

L'AFROSAI contribuera également à l'établissement d'un code de déontologie au sein de chaque ISC, conformément à la norme ISSAI 130, et à la mise en place de systèmes pour la mise en œuvre pratique de ce code.

Les ISC membres doivent être transparentes dans leurs processus et dans la manière dont elles rendent compte de leurs activités et de leurs performances dans la société afin de servir d'exemple aux structures étatiques qu'elles sont appelées à contrôler.

Objectif Spécifique 2.3 : Les ISC africaines reconnaissent et adoptent de bonnes pratiques de transparence, de redevabilité et d'intégrité.

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- Promouvoir la mise en place de codes éthiques et leur application pratique au sein des ISC membres,
- Œuvrer pour la mise sur pied des mécanismes efficaces de bonne gouvernance au sein des ISC membres.

3.3 L'AFROSAI SERT DE MODELE DE BONNE GOUVERNANCE

Objectif Global 3 : La transparence et la visibilité de l'AFROSAI en tant qu'organisation faitière et inclusive des ISC africaines sont améliorées.

3.3.1 Défis Majeurs

La gouvernance fait référence au respect des décisions, règles et pratiques destinées à assurer le fonctionnement optimal d'une organisation et des structures chargées de formuler, mettre en œuvre et surveiller ces décisions, règles et pratiques. Il concerne la capacité d'une organisation à gérer efficacement ses ressources et à mettre en œuvre les politiques pertinentes tout en assurant un contrôle démocratique sur les organes responsables de la gestion de l'organisation.

L'analyse de la gouvernance de l'AFROSAI révèle de nombreux défis organisationnels et de gestion. Ils comprennent les éléments suivants :

- l'appropriation insuffisante des rôles et des responsabilités par les Organes de l'AFROSAI ;
- l'absence de ressources humaines travaillant à temps plein pour l'Organisation ;
- la faiblesse des mécanismes de suivi, d'évaluation et de rapportage sur la mise en œuvre des plans stratégiques de l'Organisation ;
- la faible mobilisation des ressources internes et externes pour financer les opérations de l'Organisation ;
- la faible communication entre l'AFROSAI et ses parties prenantes externes et internes ;
- la visibilité limitée de l'Organisation et de ses actions aux niveaux régional et mondial.

Malgré ces déficits historiques, l'AFROSAI entend aujourd'hui plus que jamais donner l'exemple et ainsi consacrer les principes directeurs de la bonne gouvernance au sein de l'Organisation.

L'ODD 16 de l'Agenda 2030 de l'ONU prévoit la mise en place d'institutions efficaces, ouvertes et responsables. L'AFROSAI, en tant qu'organisation faitière des auditeurs externes du secteur public africain, considère cet objectif global comme le principal objectif de ses interventions. Il rassemble les institutions qui, par leur travail, contribuent de manière significative à la transparence et à la redevabilité du secteur public dans leurs sociétés respectives. La focalisation sur l'ODD 16 démontre la pertinence sociétale de l'AFROSAI non seulement pour ses ISC membres, mais aussi pour ses parties prenantes externes. Afin de rester pertinente et efficace, l'AFROSAI doit constamment améliorer son mode de fonctionnement, ses propres processus de responsabilisation, et sa manière de mobiliser et adapter ses ressources aux besoins et attentes réels de ses ISC membres. Par conséquent, le principal défi de l'AFROSAI au cours des six prochaines années est de progresser vers l'excellence organisationnelle avec une voie claire visant à atteindre les objectifs stratégiques (globaux et spécifiques) définis dans le présent Plan.

3.3.2 Questions Spécifiques et Nos Réponses

3.3.2.1 Répondre aux besoins des ISC membres

Cet aspect est d'une importance capitale pour plus d'une raison. D'une part, il incite l'AFROSAI à être proactive pour réaliser des changements substantiels dans sa structure organisationnelle. Cela implique que le Secrétariat Général de l'AFROSAI fasse des réformes profondes aussi bien relativement à sa structure de gestion qu'à son fonctionnement, pour se muer en une véritable plaque tournante, c'est-à-dire d'un organe opérationnel fort chargé de piloter la mise en œuvre des plans stratégiques de l'Organisation et de favoriser un esprit d'excellence au sein de l'Organisation. Ce changement devrait également apporter des solutions aux problèmes de coordination des actions entre les organes de l'AFROSAI, de démantèlement des mentalités de silo, et de mise en place d'un cadre de cohérence et de convergence dans la mise en œuvre du présent Plan Stratégique.

Le Secrétariat Général de l'AFROSAI soutiendra les autres organes opérationnels (Commissions Techniques, Groupes de travail) dans le développement des plans de travail annuels efficaces en vue d'assurer la meilleure mise en œuvre possible du présent Plan Stratégique, tout en surveillant, évaluant et en faisant rapport sur les actions prévues dans le Plan, et en fournissant aux décideurs des informations cruciales sur leurs options stratégiques et opérationnelles.

Objectif Spécifique 3.1 : La structure et la gestion de l'AFROSAI sont adaptées pour mieux répondre aux besoins des ISC membres.

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- mettre en place une structure organisationnelle efficace au sein de l'AFROSAI ;
- renforcer la transparence et la redevabilité au sein des organes de l'AFROSAI ;
- améliorer le cadre de gestion des performances de l'Organisation.

3.3.2.2 La mise en œuvre du Plan Stratégique de l'AFROSAI

De nombreux problèmes existent concernant la mobilisation et la gestion des ressources internes et externes de l'AFROSAI. La mobilisation des ressources internes provenant des contributions des ISC membres est insuffisante, tandis que la mobilisation des ressources externes est limitée dans sa portée et sa durabilité. Cela rend difficile, pour l'AFROSAI, l'alignement de ses ambitions et ses capacités financières sur les attentes de ses ISC membres.

Dans ce contexte, l'AFROSAI entend adapter son approche de la mobilisation des ressources en saisissant les opportunités existantes pour assurer le financement de la mise en œuvre du présent Plan Stratégique. L'AFROSAI promouvra les principes adoptés dans le Mémoire d'accord sur la coopération avec les donateurs de l'INTOSAI (MOU, 2009).

Par ailleurs, elle développera et adaptera également ses outils de reporting au niveau continental pour répondre aux besoins d'information des ISC membres, des bailleurs de fonds et des partenaires internationaux.

Objectif Spécifique 3.2 : La mobilisation, gestion et supervision des ressources de l'AFROSAI contribuent de façon optimale à la mise en œuvre de son Plan Stratégique.

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- disposer des ressources humaines qualifiées et travaillant à temps plein pour l'AFROSAI ;
- mettre à jour et en œuvre la stratégie de financement durable pour la mobilisation optimale des ressources internes et externes nécessaires afin d'atteindre nos objectifs stratégiques ;

- développer et poursuivre la coopération avec les partenaires techniques et financiers ;
- mettre en place un cadre réglementaire propice au paiement intégral et en temps opportun des cotisations annuelles des membres ;
- assurer la bonne gestion et la stabilité financière des ressources de l'Organisation ;
- pérenniser les acquis de l'ancien Plan Stratégique et veiller à la continuité du fonctionnement de l'Organisation.

3.3.2.3 La coopération avec d'autres Organisations régionales

Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de l'INTOSAI sur la coopération entre ses organes, adoptées en 2013, l'AFROSAI s'est engagée à établir des accords de coopération avec les autres organisations régionales de l'INTOSAI. Il a établi des relations de partenariat avec l'OLACEFS, l'EUROSAI et l'ASOSAI. L'AFROSAI a également conclu un accord de partenariat avec la Fédération Panafricaine des Comptables (PAFA). A ce jour, cependant, seules quelques actions de ces engagements ont été initiées.

Pour le prochain cycle stratégique, l'AFROSAI vise à élargir davantage son éventail de relations bilatérales et multilatérales et à tirer pleinement parti de son adhésion à l'INTOSAI. Cela signifie que l'AFROSAI doit identifier, hiérarchiser et présenter les questions clés qui émergent dans le domaine de l'audit externe du secteur public et représenter les intérêts de ses ISC membres concernant ces questions par une participation active à des organes mondiaux tels que l'INTOSAI et une coopération active avec d'autres institutions telles que les réseaux régionaux des ISC et organisations ayant des intérêts et des objectifs similaires.

Objectif Spécifique 3.3 : Les accords de coopération et de partenariat de l'AFROSAI avec les autres organisations régionales de l'INTOSAI et d'autres partenaires régionaux et internationaux sont mis en œuvre d'une manière efficiente et efficace.

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- consolider les accords de coopération et de partenariat existants,
- établir de nouveaux accords et des relations étroites avec d'autres organisations qui partagent les intérêts et les objectifs de l'AFROSAI,
- mener des évaluations indépendantes de l'efficacité et l'efficacé des mesures entamées sur la base des accords.

3.3.2.4 La visibilité de l'AFROSAI

L'AFROSAI vise à établir une stratégie de visibilité pour capitaliser sur ses atouts et s'assurer que ses principaux produits sont disponibles et utilisés efficacement par ses ISC membres et d'autres parties prenantes, d'une part, et pour être plus proche de ses membres d'autre part.

Objectif Spécifique 3.4 : La visibilité de l'AFROSAI est améliorée

Afin d'atteindre cet objectif spécifique, les actions clés suivantes sont envisagées :

- développer des outils de visibilité spécifiques à l'AFROSAI,
- vulgariser le Plan Stratégique auprès des parties prenantes de l'AFROSAI,
- promouvoir l'inclusion et la représentation des Sous Groupes Linguistiques dans les actions de l'AFROSAI,
- assurer une large distribution des principaux produits de l'AFROSAI,

- assurer une présence active sur les fora des organisations politiques continentales et de l'INTOSAI.

3.4 APPROCHE TRANSVERSALE : L'AFROSAI FACILITE LE PARTAGE D'EXPERIENCES

Objectif Global 4 : L'AFROSAI sert d'intermédiaire en matière d'échange d'expériences en facilitant la coopération professionnelle aux niveaux régional et international en vue du perfectionnement des ISC membres.

Le partage d'expériences joue un rôle important pour pérenniser, réutiliser, valoriser et diffuser les connaissances produites au sein d'une organisation afin de ne laisser personne en arrière. C'est pourquoi, l'AFROSAI met un point d'honneur sur cet objectif qu'elle veut transversal afin de servir de socle visant à faciliter l'opérationnalisation de ses trois priorités stratégiques.

Les principales interventions à ce niveau sont de :

- œuvrer pour la mise en place d'un cadre de coopération et d'échange entre les Sous Groupes Linguistiques ;
- développer un mécanisme d'entraide par les pairs ;
- saisir et capitaliser les opportunités offertes par l'INTOSAI et ses structures.

3.4.1 Défis Majeurs

A l'épreuve du temps, face aux contraintes et défis conjoncturels liés à la diversité de ses adhérents, le rôle fédérateur de l'AFROSAI, en tant qu'organisation responsable au niveau régional de la gestion et du partage des connaissances, s'est quelque peu entravé. En effet, depuis sa création en 1976, l'AFROSAI a dû faire face à plusieurs spécificités qui ont hypothéqué ses chances d'atteindre son but ultime qui est de favoriser une coopération rapprochée entre ses membres.

La première spécificité qui mérite d'être relevée ici est liée à la diversité linguistique. Le continent africain est caractérisé par la multitude de langues parlées et écrites. Cet état de fait constitue un premier niveau de blocage, empêchant ainsi que toutes les ISC communiquent efficacement dans le cadre des activités de partage d'expérience entre elles.

La seconde spécificité, éminemment liée à la précédente parce qu'étant son corollaire, est la différence culturelle des ISC. En effet, si les ISC des pays francophones et lusophones tirent leur origine du système napoléonien qui favorise l'existence des ISC à caractère juridictionnel (basé sur le modèle Cour des Comptes), les ISC dans les pays anglophones, quant à elles, sont guidées par le système Westminster (plutôt orienté vers le régime parlementaire).

Ces caractéristiques afférentes à la diversité tant du point de vue linguistique que des types d'ISC expliquent les différences qui existent au niveau des ISC de l'AFROSAI en matière de modèle organisationnel, de mandat, de besoin et de priorité toutes choses qui ne facilitent la mise en œuvre des activités de partage d'expériences.

Une analyse situationnelle de la gestion des connaissances et du partage d'expériences au niveau de l'AFROSAI a révélé la difficile opérationnalisation des actions visant à créer un cadre propice à la mutualisation des connaissances développées en son sein. Le partage d'expériences et de connaissances se positionnant à chaque fois comme une modalité plutôt qu'un domaine d'invention.

L'on a noté, à titre d'exemple, lors du cycle stratégique précédent, une absence de clarté quant aux domaines sur lesquels devaient porter le partage d'expériences. En l'absence d'une plateforme collaborative appropriée, ce défi n'a pas pu être totalement endigué et les effets escomptés de cette orientation stratégique sont demeurés mitigés.

Pour pallier ces insuffisances, et redonner au partage des connaissances sa dimension intrinsèque, l'AFROSAI a, en soutien aux trois priorités stratégiques retenues pour guider ses orientations générales au cours du cycle stratégique 2021-2026, fait le choix pertinent d'ériger le partage d'expériences en objectif transversal en vue de faciliter et de pérenniser les acquis issus de la mise en œuvre effective desdites priorités.

Pour ce faire, la notion du partage d'expériences sera abordée au cours des prochaines années sous le prisme de l'évolution dynamique des interactions entre les différents acteurs, en focalisant notre attention sur trois axes principaux qui orienteront l'approche régionale de la gestion des connaissances, comme décrite ci-dessous.

3.4.2 Questions Spécifiques et Nos Réponses

3.4.2.1 Un cadre de coopération et d'échange entre les Sous Groupes Linguistiques

Diminuer les disparités entre les Sous Groupes Linguistiques fait partie des leitmotivs de l'AFROSAI pour les six prochaines années. La mise en œuvre de cet objectif servira d'ancrage à l'érection d'une plateforme ouverte, collaborative et efficace pour faciliter la dissémination des produits développés par les Sous Groupes Linguistiques et permettra de consolider les pratiques au sein de l'Organisation.

Désormais, il ne sera plus question de repartir de zéro pour trouver des solutions ayant déjà été développées par les autres.

Voici quelques pratiques exemplaires qui illustrent comment l'AFROSAI veut promouvoir l'échange d'expérience entre les Sous Groupes Linguistiques :

- partenariats pour organiser des séminaires de formation interrégionaux sur les sujets d'intérêt commun ;
- partage de produits des audits de performance et des outils connexes, tels que l'initiative pour l'adaptation des outils d'audit développés par l'AFROSAI-E aux besoins du CREFIAP et vice versa;
- échange d'experts entre Sous Groupes Linguistiques ;
- revues par les pairs entre les Sous Groupes Linguistiques par exemple lors de l'évaluation de la performance des ISC.

3.4.2.2 Les mécanismes d'entraide par les pairs

Les ISC de l'AFROSAI n'ont pas le même niveau de développement. Certaines ont besoin d'appuis ciblés pour renforcer durablement leurs capacités et leur performance. Vers un rôle de médiateur et de facilitateur de connaissances, l'AFROSAI entend répondre avec agilité et rapidité aux besoins spécifiques de développement de chacun de ses membres. Le mécanisme d'entraide consistera à accompagner de façon pointue les ISC demandeuses en les mettant en relation avec des experts internationaux. Cet accompagnement mettra davantage l'accent sur la mise en place d'un « marché des connaissances » où sont mis en relation les experts et les ISC pour soutenir efficacement ces dernières.

Voici des cas exemplaires qui illustrent comment l'AFROSAI veut promouvoir des mécanismes d'entraide par les pairs :

- la fourniture de services ciblés et adaptés aux besoins des ISC demanderesses ;
- la mise à disposition des experts de l'AFROSAI pour des interventions rapides ;
- les activités de coaching et mentoring.

L'AFROSAI va aussi encourager des activités spécifiques comme celles déployées au Burkina Faso en 2014 où les experts venant de diverses ISC de l'AFROSAI avaient été mobilisés pour accompagner l'ISC

de ce pays dans le cadre de la révision de son cadre institutionnel. La multiplication de ce type d'activité est envisagée pour ce nouveau cycle stratégique.

3.4.2.3 Les opportunités offertes par l'INTOSAI et ses structures

A travers cet objectif support, l'AFROSAI entend pour les années à venir profiter au maximum de l'éventail des opportunités offertes par l'INTOSAI. Il ne s'agit nullement d'être passif au rendez-vous du donner et du recevoir mais, plutôt d'apporter réciproquement, une contribution régionale aux initiatives et produits de l'INTOSAI et de ses structures, à travers le partage des pratiques et outils d'audit développés au sein de l'AFROSAI.

Voici quelques activités exemplaires qui illustrent comment l'AFROSAI veut saisir les opportunités offertes par INTOSAI et ses structures :

- fournir un appui régional à la professionnalisation notamment à travers des audits coopératifs, et toutes autres activités de partage d'expérience, en tenant compte du contexte des mandats individuels des ISC ;
- encourager les ISC membres à prendre activement part aux initiatives de renforcement des capacités de l'IDI, du Comité chargé du partage des connaissances (KSC) et de toute autre structure de l'INTOSAI ;
- communiquer au Comité chargé du développement des capacités (CBC) les besoins de la région africaine et les lacunes en matière de renforcement des capacités régionales ;
- collecter et diffuser les meilleures pratiques et les innovations dans la région africaine ;
- identifier et partager dans la région africaine et auprès de l'INTOSAI les enseignements tirés en matière de renforcement des capacités ;
- représenter les intérêts de la région africaine par le biais d'une participation active à toutes les rencontres de l'INTOSAI ;
- contribuer à l'élaboration et à la révision des normes de l'INTOSAI ;
- sensibiliser les ISC au sujet de la coopération INTOSAI-bailleurs de fonds et soutenir les initiatives de renforcement de leurs capacités sur les modalités d'accès aux subventions disponibles.

Un des meilleurs exemples dans ce cadre est la collaboration entre l'AFROSAI et l'EUROSAI où relativement à la problématique des ODD, les deux groupes régionaux ont appris l'un de l'autre sur les résultats, les défis, les recommandations et les perspectives afférentes à l'audit des ODD.

4 LA GESTION DES RISQUES

Il existe de nombreux facteurs internes et externes dont la probabilité et l'importance pourraient considérablement inhiber ou même empêcher la réalisation des actions et l'atteinte des objectifs décrits dans le chapitre précédent. Certains de ces facteurs ont été abordés sous la rubrique des défis majeurs, et d'autres ont été reconnus comme des menaces dans l'analyse SWOT de ce Plan (voir l'annexe A1).

Dans ce contexte, d'importants risques stratégiques ont été identifiés et hiérarchisés et des mesures appropriées d'atténuation des risques ont été formulées et intégrées dans les cadres de résultats de l'AFROSAI pour le cycle stratégique 2021-2026 (voir tableau ci-dessous).

Risques stratégiques importants	Mesures d'atténuation des risques
Les ISC membres ne sont pas en mesure d'établir et de maintenir une indépendance adéquate en raison de leurs contextes socio-politiques et économiques	Évaluer les niveaux d'indépendance des ISC et appuyer les mesures visant à combler les lacunes en fonction des besoins de chaque ISC

Les contributions financières et en nature des ISC membres à l'AFROSAI sont affaiblies par les risques économiques, sociaux et environnementaux	Aider à renforcer la gestion du changement stratégique au sein des ISC membres tout en facilitant les relations entre les ISC membres et leurs parties prenantes
Le soutien financier des partenaires et bailleurs régionaux et internationaux ne suffit pas à combler les déficits de financement stratégique de l'AFROSAI	Développer une stratégie de durabilité financière pour la mobilisation optimale des ressources internes et externes nécessaires pour atteindre nos objectifs stratégiques

Il est entendu qu'un focus clair et de la persévérance seront nécessaires pour faire face à ces risques stratégiques, et que les activités et les résultats dans chaque domaine de priorité stratégique peuvent contribuer à leur atténuation.

Il est également entendu que le tableau ci-dessus est limité aux principaux risques et mesures d'atténuation des risques de l'AFROSAI. De nombreux autres facteurs de risque, à la fois stratégiques et opérationnels, peuvent également entraver la mise en œuvre effective du présent Plan Stratégique, et de nombreuses autres mesures d'atténuation des risques seront également nécessaires. Une mauvaise communication avec les ISC membres, par exemple, peut empêcher l'AFROSAI d'évaluer correctement leurs besoins. Le manque d'accès à l'expertise requise peut empêcher l'AFROSAI d'assurer un suivi, une évaluation et des rapports de haute qualité.

La gestion stratégique des risques est un processus qui sera bien ancré dans l'architecture de gouvernance de l'AFROSAI, telle que définie dans les Statuts de l'Organisation. Le Secrétariat Général de l'AFROSAI surveillera, identifiera, classera par ordre de priorité, et rendra compte des risques importants et des mesures d'atténuation des risques d'une manière régulière pour informer les ISC membres et les partenaires externes. Les problèmes de gestion des risques seront mis en évidence dans les systèmes de suivi-évaluation (S&E), de reporting et de communication de l'Organisation.

5 SUIVI, EVALUATION ET REPORTING

Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la mise en place d'un système de suivi évaluation reste un impératif vital pour la réalisation des nouvelles aspirations de l'Organisation. Ainsi trois éléments essentiels permettront de mettre en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés par le Plan Stratégique et d'expliquer les écarts, le cas échéant : Le suivi, l'évaluation, et le reporting.

5.1 Suivi

Le suivi nécessite l'observation de la mise en œuvre du Plan Stratégique de manière systématique. Les mécanismes de suivi devraient fournir un flux continu d'informations fiables aux décideurs de l'AFROSAI et aux autres parties prenantes concernant la base de ressources de l'Organisation (*inputs*), l'état des actions et activités prévues, les quantités et qualités des produits mis à la disposition des groupes cibles (*outputs*), le niveau d'atteinte de ses objectifs stratégiques (*outcomes*), et la réalisation de ses Objectifs Globaux, missions, vision et valeurs (*impacts*). Des Indicateurs Clés de Performance (ICP) seront introduits pour suivre les progrès au niveau d'atteinte de chaque objectif stratégique (voir ci-dessous).

Indicateurs Clés de Performance pour le Plan Stratégique de l'AFROSAI 2021-2026

- (1) Pourcentage d'ISC africaines répondant à au moins cinq (05) critères d'indépendance énoncés par la déclaration du Mexique (cible : 50% avant 2026)
- (2) Pourcentage d'ISC africaines ayant publié les résultats des évaluations du Cadre de Mesure de la Performance (CMP) des ISC basées sur la méthodologie de l'INTOSAI (cible : 25% avant 2026)
- (3) Pourcentage d'ISC membres de l'AFROSAI ayant exprimé une satisfaction modérée ou élevée quant à la qualité des principaux produits de l'Organisation (cible : 75% avant fin 2026)

Sources de vérification : propres enquêtes annuelles, entretiens, recherches documentaires

Des indicateurs de performance supplémentaires peuvent être introduits et appliqués selon les besoins pour la prise de décision, le suivi et l'évaluation, et l'établissement de rapports. L'état des indicateurs de performance clés et autres indicateurs de performance doit être reflété dans les rapports annuels de l'Organisation.

Le suivi devrait également donner un aperçu de l'évolution des facteurs de risque au niveau régional et des ISC membres qui peuvent entraver les progrès dans la mise en œuvre du Plan Stratégique.

Ainsi, le système de suivi est conçu de manière à couvrir la plupart des besoins d'information qui varient selon l'utilisateur. Au total, le Secrétariat Général et les Commissions Techniques effectueront un suivi systématique et détaillé du Plan Stratégique et produiront régulièrement (trimestriellement et annuellement selon le cas) un rapport mettant en évidence les résultats, à la fois techniques et financiers, des interventions prévues par le Plan Stratégique.

A cet effet, le Secrétariat Général et les Commissions Techniques seront responsables, selon leurs domaines de compétence respectifs, de la constitution et de la gestion de la base de données de référence, des données à mi-parcours et des données cibles visées par le Plan Stratégique.

5.2 Evaluation

L'efficacité du Plan Stratégique et son gage de réussite reposent aussi en grande partie sur les mécanismes d'évaluation prévus par le présent Plan.

Ainsi, deux types d'évaluation sont prévus :

- une évaluation à mi-parcours ;
- une évaluation finale

Compte tenu de ce que le cycle stratégique durera 6 ans (2021-2026), l'évaluation à mi-parcours sera réalisée avant la tenue de la prochaine Assemblée Générale. Elle visera à permettre aux différents organes de l'AFROSAI de maîtriser non seulement le niveau de progrès réalisé dans l'implémentation de leurs activités mais aussi leur contribution à la performance globale de l'Organisation en référence aux plans de travail annuels (plans opérationnels) et notamment au cadre stratégique de base y afférent. L'évaluation à mi-parcours devrait permettre d'apprécier :

- l'efficacité des mécanismes et des procédures mis en œuvre ;
- les résultats et les impacts des interventions du Plan Stratégique par rapport aux objectifs et aux indicateurs énoncés ;
- les écarts de la mise en œuvre et l'analyse de leur cause profonde.

L'évaluation à mi-parcours devrait déboucher sur des recommandations pertinentes pour une mise en œuvre optimale de la seconde moitié du cycle stratégique. Elle pourrait être effectuée par un groupe de travail commis par le Comité Directeur à cet effet.

Quant à l'évaluation finale, elle interviendra en fin du cycle stratégique et devrait être faite par un évaluateur externe, commis par le Comité Directeur à cet effet. Cette évaluation servira de référence diagnostic pour le développement du prochain cadre stratégique de l'Organisation.

Ces évaluations reposent sur le Cadre de Résultats de l'Organisation qui tiendra compte des indicateurs retenus et contenus dans le présent et d'autres documents de planification stratégique.

5.3 Reporting

Alors que le suivi et l'évaluation (S&E) visent à assurer la collecte et l'analyse systématiques d'informations pertinentes pour soutenir l'accomplissement optimal des missions de l'AFROSAI et les progrès vers sa vision, le reporting et la communication quant à elles sont nécessaires pour garantir que les ISC membres de l'AFROSAI et les autres parties prenantes bénéficient des fruits du système S&E.

Les principaux rapports et documents de planification à établir et à communiquer à toutes les ISC membres sont les suivants :

- Plans de travail annuels,
- Rapports annuels d'activité et de performance (y compris les comptes annuels vérifiés),
- Rapports semestriels de du Secrétariat Général,
- Rapport d'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du Plan Stratégique,
- Rapports triennaux de performance,
- Rapports ad hoc relatifs à des domaines thématiques spécifiques de grande importance,
- Nouvelles éditions du Journal de l'AFROSAI et
- Rapport d'évaluation final.

Tous les rapports susmentionnés seront mis à la disposition des ISC membres et du grand public sur le site Internet de l'Organisation.

Les rôles et responsabilités des organes de l'Organisation concernant la préparation, l'examen interne et l'approbation finale des plans et rapports susmentionnés sont définis dans les Statuts de l'Organisation.

6 L'ARCHITECTURE DE LA GOUVERNANCE

L'architecture de gouvernance de l'Organisation se caractérise par l'existence de divers organes ainsi que par la nature de leurs tâches spécifiques et des rôles clés qu'ils jouent dans le contexte de la préparation, de l'adoption et de la mise en œuvre du Plan Stratégique. On s'attend à ce que chaque organe de cette architecture de gouvernance apporte une contribution importante à la mise en œuvre efficiente et efficace du Plan Stratégique.

Pour se faire, les rôles et responsabilités spécifiques des différents organes et membres sont définis comme suit :

Assemblée générale

L'Assemblée générale est l'organe suprême de l'organisation. Elle se réunit une fois tous les trois ans et donne des orientations stratégiques à l'organisation.

Rôles clés :

- Adopter le plan stratégique,
- Approuver les rapports présentés par d'autres organes de l'AFROSAI, y compris les rapports triennaux de performance.

Comité Directeur

Le Comité Directeur est l'organe exécutif de l'organisation.

Rôles clés :

- Approuver le plan stratégique avant son adoption par l'Assemblée générale,
- Approuver les plans de travail annuel,
- Examiner et approuver les projets de budget annuel pour s'assurer qu'ils sont alignés sur le plan.

Secrétariat général

Le chef de l'ISC du pays qui accueille le siège de l'AFROSAI assume les fonctions de secrétaire général.

Rôles clés :

- Elaborer et mettre en œuvre le Plan annuel de travail de son ressort de compétence,
- Sensibiliser, vulgariser, et promouvoir le Plan Stratégique de l'AFROSAI auprès de ses parties prenantes
- Organiser, superviser et rendre compte de la mise en œuvre du Plan stratégique
- Initier les différentes évaluations du Plan Stratégique.

Les Sous Groupes Linguistiques

Créés à l'initiative des membres de l'AFROSAI pour promouvoir la coopération professionnelle et technique des institutions membres au niveau sous régional, en tenant compte de leur viabilité et de leur efficacité. Les Sous Groupes Linguistiques (actuellement AFROSAI-A, AFROSAI-E et CREFIAF) sont notamment chargés de mettre en œuvre les activités de formation et de développement de l'AFROSAI.

Rôles clés :

Assurer les activités de formation et de perfectionnement au niveau des Sous-Région de l'AFROSAI
Contribuer aux réflexions sur les thèmes techniques
Rendre compte au Comité Directeur des activités qu'elles mènent dans le cadre du présent Plan Stratégique

Les Commissions Techniques , les Groupes de travail, et le comité de rédaction du journal de l'AFROSAI

Leurs tâches consistent à étudier des questions spécifiques liées à l'organisation et au fonctionnement de l'AFROSAI ainsi qu'à ceux des ISC qui la composent, afin d'améliorer et d'harmoniser les concepts et les techniques de contrôle des finances publiques.

Rôles clés :

- Elaborer et mettre en œuvre les Plans annuels de travail de leur ressort de compétence,

- Examiner les mesures prises et les résultats obtenus comme prévu dans le plan stratégique,
- Contribuer à la préparation du futur plan stratégique.

Les ISC Membres

Les ISC sont des bénéficiaires et acteurs de la mise en œuvre du Plan Stratégique.

Rôles clés :

- honorer leurs engagements vis-à-vis de l'AFROSAI conformément aux statuts,
- mettre à disposition des experts,
- accueillir et prendre en charge, dans la mesure du possible, les activités de mise en œuvre du Plan Stratégique

A1 Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dynamique régionale renforcée par la stabilité du siège de l'AFROSAI, la qualité croissante des réunions du Comité directeur, l'implication grandissante des Organisations Sous-Régionales et une meilleure performance du Secrétariat Général. 2. Grande ouverture de l'AFROSAI aux réformes et améliorations des modèles organisationnels et des pratiques. 3. Réseau régional, pool de personnes ressources (Spécialiste de la formation, animateurs ISSAI et autres) et outils techniques nombreux, actuels et diversifiés. 4. Certaines ISC de la région manifestent un grand volontarisme, mettant à disposition des ressources financières, des ressources matérielles et un personnel qualifié pour soutenir les activités régionales. 5. Valorisation des activités et des résultats des ISC et des Organisations Sous-Régionales. 6. Sentiment d'identité communautaire et régionale renforcé. 7. Soutien bilatéral et échange de connaissances et de personnes ressources entre les ISC. 8. Meilleure transparence de la gestion financières et comptable de l'AFROSAI. 9. Capacité à servir de plateforme de partage de connaissances et de l'apprentissage entre les pays membres. 10. Diversité linguistique et des systèmes de gestion des finances publiques (Cours des Comptes, Westminster, Inspections Générales et Tribunal de Contas). 11. Nombre élevé de membres représentant tous les pays africains ainsi que certaines Organisations supranationales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appropriation limitée et exercice insuffisant des rôles et responsabilités par plusieurs acteurs clés de la mise en œuvre du plan stratégique. 2. Ressources financières insuffisantes et limitées, du fait de la faible contribution des membres au financement de l'AFROSAI. 3. Incompréhensions quant à l'articulation idoine entre les activités régionales et celles des Organisations Sous-Régionales 4. Echanges limités entre les Organisations Sous-Régionales. 5. Communication limitée et faible réactivité des Membres 6. Structure organique de l'AFROSAI moins en phase avec l'évolution des aspirations, besoins et situations institutionnelles des membres et des Organisations Sous-Régionales 7. Absence d'un Secrétariat doté de ressources suffisantes et d'un personnel et entièrement dédié aux activités régionales. 8. Portée encore limitée du soutien de l'AFROSAI à ses membres. 9. Nombreuses ISC ne disposant pas d'un personnel en nombre suffisant et/ou ne pouvant faire participer leur personnel qualifié à la réalisation des travaux régionaux. 10. Absence de mécanisme de rétroaction et de diffusion des résultats de la participation de l'AFROSAI à des rencontres internationales. 11. Accès limité au financement des partenaires techniques et financiers et autres donateurs. 12. Fragmentation de l'AFROSAI en 3 Organisations Sous-Régionales avec des priorités et des points de vue différents en matière de renforcement des capacités.
Opportunités	Menaces
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandes grandissantes des membres pour un soutien offert par l'AFROSAI au renforcement de leurs capacités institutionnelles et techniques. 2. Engagement croissant des membres et désir d'une plus grande implication de leur part à la conduite des activités et processus de l'AFROSAI 3. Révision en cours des statuts de l'AFROSAI pour la modernisation de ses missions, de sa structure et de ses pratiques. 4. Engagement plus accru des gouvernements, des organisations politiques mondiales et régionales à assurer la promotion d'ISC indépendantes pour contribuer à améliorer la gouvernance. 5. Existence de partenariats stratégiques avec les regroupements régionaux de l'INTOSAI, les organisations professionnelles régionales et la GIZ. 6. Meilleure connaissance, visibilité et notoriété de l'AFROSAI au niveau de l'INTOSAI et de l'Union Africaine. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ralentissement économique dans la plupart des pays membres susceptible d'accroître la faiblesse des contributions financières et en nature des membres. 2. Divergences des approches, des orientations et des objectifs entre l'AFROSAI et ses Organisations Sous-Régionales, aboutissant à des actions concurrentes. 3. Perte des ressources humaines qualifiées qui quitteraient les ISC et la région pour de meilleures opportunités à l'extérieur. 4. Soutien extérieur assorti de conditions non conformes aux objectifs et principes de l'AFROSAI.

- | | |
|---|--|
| <p>7. Options stratégiques de l'INTOSAI et de l'IDI de prioriser le renforcement des organisations régionales de l'INTOSAI.</p> <p>8. Mise en œuvre des agendas 2030 et 2063 impliquant un développement inclusif des institutions publiques fortes, performantes et transparentes sur le continent africain.</p> <p>9. Exécution de programmes conjoints de renforcement des capacités en faveur de certaines ISC membres de l'AFROSAI par l'IDI, le CREFIAF, l'AFROSAI-E et plusieurs ISC de l'AFROSAI-A.</p> <p>10. Plus grande ouverture des ISC vers la communication et disponibilité des options et moyens de communication.</p> | |
|---|--|

A2 Cadres de Résultats ¹

Objectif Global 1 : Un cadre d'actions découlant d'impératifs mondiaux que l'AFROSAI adapte au contexte africain et met en œuvre en vue de garantir que le SAIS d'Afrique aborde de manière appropriée les questions mondiales qui nécessitent une approche régionale.

Objectifs Spécifiques (Outcomes)	Principaux Produits (Biens et services d'importance stratégique fournis)	Actions Clés (processus majeurs assurant la transformation des ressources disponibles)
1.1 L'indépendance des ISC africaines, en tant que pierre angulaire de la crédibilité des ISC et partant de l'amélioration de la bonne gouvernance et du bien-être des citoyens, est renforcée	<ul style="list-style-type: none"> Evaluations de l'indépendance des ISC membres 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place les partenariats efficaces et mobiliser les parties prenantes en faveur du renforcement de l'indépendance des ISC membres ; Evaluer les niveaux d'indépendance des ISC membres et appuyer les mesures visant à combler les lacunes en fonction de besoins, Apporter des appuis ciblés aux ISC en matière de renforcement de leur indépendance.
1.2 Les qualifications professionnelles des auditeurs du secteur public et du personnel des ISC en Afrique sont renforcées afin d'améliorer la qualité des résultats des audits réalisés par les ISC membres	<ul style="list-style-type: none"> Manuels d'audit élaborés en collaboration avec des structures régionales de professionnalisation des ISC Séminaires de formation pour faciliter la maîtrise et l'utilisation des nouveaux manuels d'audit par les ISC membres 	<ul style="list-style-type: none"> Travailler avec les Sous Groupes Linguistiques et Organisations régionales professionnelles pour la promotion et la mise en place des structures et des systèmes propices à la professionnalisation des ISC membres et du personnel concerné du secteur public ; Développer et proposer des options de cadre de compétence adaptées aux spécificités des modèles d'ISC existants au niveau continental sur la base des cadres de compétence de l'INTOSAI ; Initier des actions de promotion de l'innovation dans les pratiques d'audit et d'exploitation du potentiel des outils technologiques pour une professionnalisation approfondie des ISC membres ; Contribuer davantage au développement du Cadre des Déclarations Professionnelles de l'INTOSAI et le vulgariser.
1.3 Les ISC africaines évaluent la mise en œuvre des agendas 2030 et 2063 dans leurs pays afin de participer d'une manière plus active et efficace aux initiatives de développement mondiales et régionales en cours	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation des systèmes de gestion statistique des pays africains Cadre régional de participation des ISC aux agendas 2030 et 2063 	<ul style="list-style-type: none"> Suivre les progrès de la mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 de l'UA ; Encourager les ISC membres à réaliser des audits financiers, de conformité, et de performance des principaux programmes gouvernementaux établis pour atteindre les objectifs nationaux de développement ; Evaluer les systèmes nationaux de gestion statistique et l'aptitude des gouvernements à exploiter les Big Data ; Encourager les ISC à auditer et à rendre compte du cadre de gestion des finances publiques de leurs gouvernements respectifs à ce que les données issues de ces audits

¹ Il s'agit ici d'un cadre de référence indicatif pour la planification annuelle de l'AFROSAI.

Objectifs Spécifiques (Outcomes)	Principaux Produits (Biens et services d'importance stratégique fournis)	Actions Clés (processus majeurs assurant la transformation des ressources disponibles)
		<p>peuvent être utilisées au niveau continental pour faire connaître les faiblesses identifiées ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer et mettre en œuvre un cadre régional de participation des ISC aux processus globaux de pilotage et de revue des ODD.
<p>1.4 Les ISC africaines s'engagent de manière active et efficace en collaboration avec les parties prenantes clés aux niveaux national and régional afin de prévenir et réduire l'impact des FFI en Afrique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'audit exemplaires portant sur des domaines nouveaux et publiés sur le site Web de l'AFROSAI • Conférences régionales conjointe AFROSAI / Réseau GFG portant sur la prévention et la réduction des FFI en Afrique 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager et accompagner techniquement les ISC membres à mener des audits dans les nouveaux domaines • Optimiser l'appartenance de l'AFROSAI au Réseau BGF pour mettre sur pied des actions concertées, d'échange d'information, et d'expertise technique afin de réduire l'impact des FFI ; • Accompagner les ISC membres dans les évaluations des capacités des ministères et agences chargés des contrôles de la gestion financière, de la gouvernance, et de la surveillance des FFI ; • Mettre sur pied des mécanismes d'échange d'informations sur les résultats ressortant des audits aux niveaux régional, sous-régional et national en optimisant l'impact des ISC membres dans la réduction des IFF.
<p>1.5 Les ISC africaines et l'AFROSAI appuient l'égalité des hommes et femmes comme une précondition sociale nécessaire pour le développement économique, social, et politique durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de l'aspect genre dans les travaux de l'AFROSAI et ses ISC membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'intégration de l'aspect genre dans les travaux d'audit des ISC membres, • Prendre des mesures visant à promouvoir l'égalité des hommes et femmes dans la participation aux processus décisionnels au sein de l'AFROSAI et de ses ISC membres.

Objectif Global 2 : Les valeurs de transparence, de redevabilité, et d'intégrité sont renforcées au sein des ISC africaines, ce qui leur permet de servir de modèles de bonne gouvernance pour l'ensemble du secteur public.

Objectifs Spécifiques	Principaux Produits	Actions clés
2.1 Les ISC africaines adoptent et utilisent des outils efficaces et modernes pour accroître leur performance	<ul style="list-style-type: none"> • Cours de formation en ligne organisés pour le personnel des ISC membres sur l'utilisation d'outils modernes et efficaces de gestion des performances 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les ISC membres à utiliser les outils et à procéder à des évaluations des performances et utiliser les résultats des évaluations pour s'engager auprès des organismes continentaux (UA, Parlement Panafricain, MAEP etc.), des bailleurs de fonds, et des partenaires au développement ; • Contribuer à l'amélioration des systèmes d'assurance et de contrôle de la qualité dans les ISC membres.
2.2 Les capacités de leadership et de gestion du changement stratégique sont renforcées au sein des ISC africaines	<ul style="list-style-type: none"> • Publications régulières portant sur la gestion stratégique, le leadership et la gestion du changement des ISC 	<ul style="list-style-type: none"> • Aider à renforcer la gestion du changement stratégique au sein des ISC membres ; • Apporter un appui aux ISC membres dans leurs relations avec leurs parties prenantes.
2.3 Les ISC africaines reconnaissent et adoptent des bonnes pratiques de transparence, de redevabilité, et d'intégrité	<ul style="list-style-type: none"> • Identification, documentation, et diffusion des bonnes pratiques des ISC en matière de codes éthiques et de renforcement de la gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la mise en place de codes éthiques et leur application pratique au sein des ISC membres, • Œuvrer pour la mise sur pied des mécanismes efficaces de bonne gouvernance au sein des ISC membres.

Objectif Global 3 : La transparence et la visibilité de l'AFROSAI en tant qu'organisation faitière et inclusive des ISC africaines sont améliorées.

Objectifs Spécifiques	Principaux Produits	Actions clés
3.1 La structure et la gestion de l'AFROSAI sont adaptées pour mieux répondre aux besoins des ISC membres	<ul style="list-style-type: none"> • Publication des statuts de l'AFROSAI en plusieurs langues sur son site Web • Sondage annuel des besoins des ISC membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une structure organisationnelle efficace au sein de l'AFROSAI, • Renforcer la transparence et la redevabilité au sein des organes de l'AFROSAI, • Améliorer le cadre de gestion des performances de l'Organisation.
3.2 La mobilisation, gestion et supervision des ressources de l'AFROSAI contribuent de façon optimale à la mise en œuvre de son Plan Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de financement durable de l'AFROSAI • Accords de coopération avec de nouveaux partenaires techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer des ressources humaines qualifiées travaillant à temps plein pour l'AFROSAI, • Mettre à jour et implémenter la stratégie de financement durable pour la mobilisation optimale des ressources internes et externes nécessaires pour atteindre nos objectifs stratégiques, • Développer la coopération avec les partenaires techniques et financiers potentiels, • Mettre en place un cadre réglementaire propice au paiement intégral et en temps opportun des cotisations annuelles des membres, • Assurer la bonne gestion et la stabilité financière des ressources de l'Organisation, • Pérenniser les acquis de l'ancien plan stratégique et veiller à la continuité de fonctionnement de l'Organisation.
3.3 Les accords de coopération et de partenariat de l'AFROSAI avec les autres organisations régionales de l'INTOSAI et d'autres partenaires régionaux et internationaux sont mis en œuvre d'une manière efficace et efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Accords de coopération et de partenariat bien documentés et accessibles au public • Evaluations indépendantes de plusieurs mesures appuyées par les nouveaux partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolider les accords de coopération et de partenariat existants, • Établir de nouveaux accords et des relations étroites avec d'autres organisations qui partagent les intérêts et les objectifs de l'AFROSAI, • Mener des évaluations indépendantes de l'efficacité et l'efficacé des mesures entamées sur la base des accords.
3.4 La visibilité de l'AFROSAI est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Publication trimestrielle du Journal de l'AFROSAI • Participation active et visible aux activités des Sous Groupes Linguistiques, de l'INTOSAI et d'autres réseaux ISC régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des outils de visibilité spécifiques à l'AFROSAI, • Vulgariser le Plan Stratégique auprès des parties prenantes de l'AFROSAI, • Promouvoir l'inclusion et la représentation des Sous Groupes Linguistiques dans les actions de l'AFROSAI, • Assurer une présence active sur les fora des Organisations politiques et professionnelles continentales et de l'INTOSAI, • Assurer une large distribution des principaux produits d'AFROSAI.

A3 Liste des Acronymes

AFROPAC	African Organization of Public Accounts Committees
AFROSAI	African Organization of Supreme Audit Institutions
AFROSAI-A	African Organization of Supreme Audit Institutions (arabophone)
AFROSAI-E	African Organization of Supreme Audit Institutions (anglophone)
ASOSAI	Asian Organization of Supreme Audit Institutions
ATAF	African Tax Administration Forum
BGF	Bonne Gouvernance Financière
CABRI	Collaborative Africa Budget Reform Initiative
CBC	Capacity Building Committee
CMP	Cadre de Mesure de la Performance
CREFIAF	Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques de L'Afrique Francophone
EUROSAI	European Organization of Supreme Audit Institutions
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GFP	Gestion des Finances Publiques
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
FFI	Flux Financier Illicite
ICP	Indicateur Clé de Performance
IDI	INTOSAI Development Initiative
INCOSAI	International Congress of the International Organization of the Supreme Audit Institutions
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
ISC	Institution Supérieure de Contrôle des Finances publiques
ISSAI	International Standard of Supreme Audit Institutions
KSC	Knowledge Sharing Committee
MAEP	Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs
ODD	Objectif de Développement Durable
OLACEFS	Organization of Latin American and Caribbean Supreme Audit Institutions
ONU	Organisation des Nations Unies
PAFA	Pan-African Federation of Accountants
S&E	Suivi et Evaluation
SGL	Sous Groupes Linguistiques
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats