Sigles

ADB	Asian Development Bank
BAD	Banque Asiatique de Développement
AFROSAI	African Supreme Audit Institutions – ISC Africaines
A-G	Auditor-General
CGC	Contrôleur Général des Comptes
CA	Certified Accountant – Comptable agréé
CBPMS	Competency-Based Performance Management System
SGPBC	Système de gestion de la performance basé sur les compétences
CPA	Certified Public Accountant – Expert-comptable
CSU	Corporate Support Unit
CSG	Cellule des Services généraux
DAG	Deputy Auditor-General
CGCA	Contrôleur Général des Comptes Adjoint
DFAT	Australia Department of Foreign Affairs and Trade
DPM	Deputy Prime Minister
VPM	Vice-Premier Ministre
EAA	External Audit Adviser
CRE	Conseiller réviseur externe
ERAA	Expenditure Review and Audit Act
LEDCC	Loi sur l'examen des dépenses et le contrôle des comptes
EC	European Commission
CE	Commission Européenne
GFG	Governance for Growth – Gouvernance pour la croissance
iCAT	ISSAI Financial Audit Compliance Assessment Tool
iCAT	Outil de mesure de la conformité des contrôles des comptes ISSAI
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
INTOSAI	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de contrôle des finances publiques
IPA	Institute of Public Accountants - Australia
IQC	Internal Quality Control
CIQ	Contrôle interne de la qualité
ISSAI	International Standards for Supreme Audit Institutions
ISSAI	Normes internationales pour les Institutions supérieures de contrôle
IT	Information Technology
TI	Technologie de l'information
FMIS	Financial Management Information System
SIGF	Système d'information pour la gestion financière
HRIS	Human Resource Information System
SIRH	Système d'information des ressources humaines
HRM	Human Resource Management
GRH	Gestion des ressources humaines
HRD	Human Resource Development
DRH	Développement des ressources humaines
KPI	Key Performance Indicator
ICP	Indicateur clé de la performance
IFRS	International Financial Reporting Standards
IFRS	Normes internationales de présentation de l'information financière
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
IPSAS	Normes internationales de comptabilité publique
MFEM	Ministry of Finance and Economic Management
MFGE	Ministère des Finances et de la Gestion Economique
MOIA	Ministry of Internal Affairs
MAI	Ministère des Affaires intérieures

NSDP	National Sustainable Development Plan
PNDD	Plan national de développement durable
OAG	Office of the Auditor-General
BDGD	Bureau du Contrôleur général des comptes
PAC	Public Accounts Committee
CCP	Commission des Comptes Publics
PASAI	Pacific Association of Supreme Audit Institutions
PASAI	Association des Institutions supérieures de contrôle du Pacifique
PEFA	Public Expenditures and Financial Accountability
PEFA	Dépenses publiques et responsabilité financière
PESA	Professional Education for SAI Auditors
PESA	Enseignement professionnel pour réviseurs des ISC
PFMR	Public Finance Management Reform
RGFP	Réforme de la gestion des finances publiques
PMF	Performance Management Framework
CGP/CMP	Cadre de gestion / de mesure de la performance
PSE	Post-Secondary Education
EPS	Enseignement post-secondaire
PSC	Public Service Commission
CFP	Commission de la Fonction Publique
QA	Quality Assurance
AQ	Assurance qualité
QC	Quality Control
SAI	Supreme Audit Institution
ISC	Institution supérieure de contrôle des finances publiques
SDG	Sustainable Development Goals
ODD	Objectifs de développement durable
TA	Technical Assistance
AT	Assistance technique
TNA	Training Needs Assessment
EBF	Evaluation des besoins en formation
USP	University of the South Pacific
UPS	Université du Pacifique Sud
VNAO	Vanuatu National Audit Office
CDC	Cour des Comptes
VRS	Vanuatu Recovery Strategy
SRV	Stratégie de rétablissement de Vanuatu

Table des matières

INTRODUCTION 4
1. PLAN STRATÉGIQUE 6
1.1 APERÇU D'ENSEMBLE 6
Notre Vision 6
Notre Mission 6
Nos valeurs fondamentales 7
Nos capacités 7
Nos buts stratégiques 8
1.2 MÉTHODOLOGIE ET STRUCTURE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE 12
2. LE BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL DES COMPTES DU VANUATU 14
2.1 HISTORIQUE ET RÔLE DU BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL DES COMPTES 14
2.2 LES PRODUITS DE VÉRIFICATION DU CGC 14
3. EXAMEN DE L'ENVIRONNEMENT 16
3.1 LE CONTEXTE DU VANUATU 16
3.2 LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE DES INSTITUTIONS DE CONTRÔLE ET LES NORMES INTERNATIONALES 19
3.3 CONSULTATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET ANALYSE SWOT (FFOM) 22
4. BUTS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU BCGC 25
4.1 INDÉPENDANCE ET CADRE LÉGISLATIF (CMP ISC A) 25
4.1.1 Evaluation 25
4.1.2 But stratégique n° 1 : Renforcer le mandat de la CDC et son indépendance 28
4.2 GOUVERNANCE INTERNE ET DÉONTOLOGIE (CMP ISC B) 29
4.2.1 Evaluation 29
4.2.2 But stratégique n° 2 : Renforcer la gouvernance interne et l'éthique 30
4.3 QUALITÉ DES AUDITS ET RAPPORTS (CMP ISC C) 33
4.3.1 Évaluation 33
4.3.2 But stratégique N° 3 : Renforcer la couverture d'audit, la qualité, l'opportunité et l'impact 36
4.4 GESTION FINANCIÈRE, ÉLÉMENTS D'ACTIF ET SERVICES DE SOUTIEN (CMP ISC D) 37
4.4.1 Évaluation 37
4.4.2 But stratégique n° 4 : Renforcer la structure de la CDC, ses ressources et ses capacités 42
4.5 RESSOURCES HUMAINES (CMP ISC E) 43
4.5.1 Évaluation 43
4.5.2 But stratégique n° 5 : Renforcer les ressources humaines 45
4.6 COMMUNICATION AVEC LES PARTIES PRENANTES (CMP ISC F) 47
4.6.1 Évaluation 47
4.6.2 But stratégique n° 6 : Renforcer la communication avec les parties prenantes (CMP ISC F) 49
5. MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ÉVALUATION 50
CONCLUSION 50
ANNEXE 1 : CLIENTS CONTRÔLÉS 52
ANNEXE 3 CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 57
ANNEXE 4 : PROGRAMME STRATÉGIQUE DES CONTRÔLES 2022-2026 78
NOTES EN FIN DE TEXTE 83

Introduction

Le *Plan du Peuple 2030 de Vanuatu* a pour vision une société paisible, juste et inclusive, soutenue par des institutions étatiques réactives et compétentes assurant des services publics de qualité à tous les citoyens[1]. Le Bureau du Contrôleur général des Comptes vise à participer à la réalisation de cette vision en encourageant la responsabilisation et la bonne gouvernance au sein de l'administration publique. Il vise aussi à contribuer au Pilier 6 du Plan sur la société : un secteur public dynamique, ayant de bons principes de gouvernance et des institutions solides qui fournissent le soutien et les services attendus de tous les citoyens du Vanuatu[2].

Un Bureau du Contrôleur général des Comptes solide, indépendant et efficace veille à la ***"bonne gouvernance"*** en améliorant la transparence, la responsabilisation et l'efficacité dans la gestion et l'utilisation des ressources publiques. En veillant à la bonne gouvernance, le Bureau du Contrôleur général des Comptes favorise la confiance dans notre gouvernement démocratique et la valorisation dans le secteur public.

Le BCGC veille à la bonne gouvernance en effectuant des contrôles de toutes sortes dans le secteur public, dont des contrôles financiers, de conformité et de rendement, ainsi que des investigations, en vue :

- d'attester que l'argent perçu par le gouvernement est dépensé conformément aux souhaits du Parlement ;
- d'examiner et d'évaluer impartialement *tous* les systèmes de contrôle partout dans le secteur public ;
- de déterminer la conformité avec les procédures, les directives, les règlements et les lois ;
- d'apporter des assurances au Parlement que ses directives sont appliquées efficacement, notamment en contrôlant les risques et en facilitant de bonnes pratiques de gestion des risques ;
- de recommander des améliorations au plan des contrôles, du rendement et de la productivité ;
- d'examiner le rapport qualité-prix dans toutes les organisations au sein du secteur public ;
- de faire des économies en identifiant le gaspillage et l'inefficacité ;
- d'apporter des conseils sur de meilleurs moyens de parvenir aux objectifs du gouvernement ; et
- d'aider à veiller à ce que les éléments d'actif et les intérêts soient protégés contre la fraude.

Le Plan d'entreprise 2022-2026 du BCGC concorde tout à fait avec les buts du Plan national de développement durable (PNDD) et suit les normes et directives fixées par l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques [International Organisation of Supreme Audit Institutions]. Un plan de révision stratégique quinquennal, des plans de révision annuels, une stratégie pour les RH et des budgets ont également été élaborés à l'appui du présent plan.

Notre rapport annuel au Parlement exigé de par la loi précisera les progrès réalisés dans l'avancement du présent plan comme des plans opérationnels. Qui plus est, le Bureau va produire divers autres rapports au cours de la période 2022-2026 selon le cadre de suivi et d'évaluation établi pour le Plan.

Ce plan stratégique présente la vision, la mission, les valeurs fondamentales et les capacités du BCGC, assorti de notre feuille de route pour les 5 prochaines années, qui est une étape cruciale dans le développement aussi bien de notre Bureau que du pays dans son ensemble. Nos 6 buts stratégiques incluent :

1 : Renforcer la mission et l'indépendance du BCGC

2 : Renforcer la gouvernance interne et la déontologie
3 : Renforcer la couverture des contrôles, leur qualité, leur opportunité et leur impact
4 : Renforcer la structure du BCGC, ses capacités et ses ressources
5 . Renforcer les ressources humaines
6 : Renforcer la communication avec les parties prenantes

Nous remercions toutes les parties prenantes pour leur contribution et leur information en retour au cours de l'élaboration de ce Plan et Dr. Astrid Kersten de l'HCDI et son personnel pour leur soutien technique.

Caleb Sandy
Contrôleur Général des Comptes du Vanuatu

(6th May 2022)

1. Plan stratégique

1.1 Aperçu d'ensemble

Le Plan stratégique du Bureau du Contrôleur général des Comptes (BCGC), aussi dénommé la Cour des Comptes (CDC), définit la vision, la mission et les buts qui structurent notre travail et les valeurs qui sous-tendent ce travail. Tous les éléments du plan – notre vision, notre mission, nos buts et nos activités – cadrent avec les ODD, le Plan du Peuple de Vanuatu, le Pilier 6 – Société, la feuille de route de la réforme de la gestion publique du Vanuatu et le cadre de gestion ou de mesure de la performance pour des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (CMP ISC) [Performance Management Framework for Supreme Audit Institutions (SAI PMF)].

L'objet premier de notre travail est de promouvoir la ***"bonne gouvernance"*** en améliorant la transparence, la responsabilité et l'efficacité dans la gestion et l'utilisation des ressources publiques. En veillant à la bonne gouvernance, le BCGC soutient les aspirations de développement du Vanuatu, à savoir "une société paisible, juste et inclusive soutenue par des institutions étatiques réactives et compétentes assurant des services publics de qualité à tous les citoyens"[3].

Dans cet aperçu d'ensemble, nous expliquons les éléments essentiels de notre plan, ce que nous avons accompli au cours des 5 dernières années et ce que nous cherchons à accomplir au cours des 5 prochaines années. Le reste du document énonce, dans le détail, le contexte et et l'historique qui ont formé ce plan.

Notre Vision

Nous avons pour vision de faire une différence dans la vie des habitants du Vanuatu en renforçant la responsabilité, la transparence et l'intégrité des entités gouvernementales et publiques.

Dans le cadre de notre vision, nous cherchons à rehausser la responsabilisation, la transparence et l'intégrité du gouvernement, améliorer le respect des lois et des règlements et accroître la confiance du public dans le gouvernement.

Notre Mission

Notre mission consiste à fournir un service de contrôle impartial, de grande qualité, qui applique les normes les plus élevées possibles à la gestion et la présentation de l'information financières, encourage une gestion des affaires publiques dans les règles de l'art et prône des changements bénéfiques dans la prestation de services publics.

Notre mission s'accomplit en apportant des assurances au Parlement et au public au sujet des question suivantes :

a) l'exactitude et l'état complet des comptes publics – ce que nous faisons par des contrôles *financiers* ;

b) si les transactions financières du gouvernement et des organismes publics respectent la loi et les exigences comptables applicables – ce que nous faisons par des contrôles de la *conformité* ;

c) si les systèmes et les contrôles utilisés par le gouvernement et les organismes publics pour la gestion des finances publiques sont suffisants et appropriés – ce que nous faisons par des contrôles de la *conformité* ;

d) si les affaires financières du gouvernement et des organismes publics sont gérées avec intégrité, y compris à savoir si les hauts responsables et les titulaires d'une fonction se sont acquittés de leurs devoirs légaux et moraux envers le Parlement et le public de manière transparente et juste – ce que nous faisons par des *investigations* en plus d'autres vérifications ;

e) si les personnes responsables de la gestion des ressources publiques les ont utilisées au mieux en tenant dûment compte du rapport qualité-prix – ce que nous faisons par des contrôles du *rendement,* aussi dit *performance*.

Nous nous sommes efforcés et nous continuons de nous efforcer à mener à bien notre mission en favorisant et en protégeant notre indépendance, en appliquant les normes élevées préconisées par l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) à tous nos travaux, en apportant des recommandations basées sur les vérifications et des formations aux entités publiques, en offrant notre point de vue d'expert pour la planification et l'évaluation des services publics et en partageant les résultats de nos travaux avec le public.

Nos valeurs fondamentales

Nos valeurs fondamentales et nos capacités dictent les choix individuels et collectifs et le comportement du Bureau. Nos valeurs incluent intégrité, indépendance, professionnalisme et transparence. Nous avons ajouté le travail d'équipe comme valeur fondamentale parce que, comme les autres valeurs, il constitue le fondement de notre culture, façonne la prise de décision et le comportement professionnel et détermine la réputation du Bureau.

Intégrité Nos interactions avec les parties prenantes et les clients doivent démontrer notre honnêteté, impartialité, objectivité et notre fidélité à la réalité. En menant des contrôles, nous nous engageons à être transparents, responsables et à ne pas nous laisser influencer indûment par l'intérêt de tiers.

Indépendance Lorsque le BCGC effectue des contrôles, nous rassemblons des données, menons des analyses, tirons des conclusions, soulevons des questions et formulons des opinions de manière indépendante, sans être affectés par des influences qui compromettent notre jugement professionnel, en évitant l'intérêt personnel et les conflits d'intérêt et en préservant notre impartialité.

Professionnalisme Le BCGC se veut répondre aux normes les plus élevées reconnues dans le monde pour des ISC professionnelles. Le Bureau s'est engagé à assurer un perfectionnement professionnel en permanence, à tous les niveaux, à revoir continuellement la qualité de ses processus de vérification, à en améliorer en permanence la qualité et à être pleinement responsable des résultats de ses vérifications.

Transparence Pour qu'une institution dans un système de gouvernement démocratique soit efficace, elle doit avoir la confiance du public. Pour rehausser et apprécier cette confiance, nous sommes ouverts dans notre travail et communiquons les résultats de nos vérifications de manière transparente.

Travail d'équipe Tous nos contrôles sont menés par des équipes de vérificateurs travaillant en collaboration. Cette structure en équipe apporte de la force en conjugant expérience et expertise et garantit la qualité, l'intégrité et la transparence.

Nos capacités

Afin de mener à bien les travaux du BCGC de manière efficace, le Bureau a adopté un système de gestion du rendement basé sur la compétence (SGRBC) au début du plan précédent, établi à partir des normes de l'INTOSAI et comportant 4 compétences qui se recoupent, à savoir :

- montrer l'exemple en termes de déontologie, de responsabilité, de diversité et de leadership ;
- travailler concrètement avec les parties prenantes, en faisant preuve de compréhension et de bonne communication ;
- travailler de manière professionnelle, en appliquant et en respectant les normes internationales des ISC, et s'efforcer de parvenir à l'excellence ;
- contribuer à la valeur et aux avantages du BCGC.

Les compétences constituent la base de la gestion du rendement au BCGC qui inclut profil de poste, évaluation du rendement et développement des ressources humaines. Pour le nouveau plan, le SGRBC a été amplifié pour inclure les dernières normes de l'INTOSAI[4], comprenant 3 ensembles de capacités d'audit correspondant aux différents types de contrôles menés par la BCGC – des finances, de la conformité et de la performance.

Nos buts stratégiques

Le BCGC va poursuivre 6 buts stratégiques assortis de divers objectifs stratégiques. Les buts stratégiques sont organisés de façon à suivre le cadre de mesure de la performane des Institutions Supérieures de Contrôle (CMP ISC) [Supreme Audit Institutions' Performance Management Framework (SAI PMF)]. Chaque but est présenté brièvement ci-dessous, montrant les principaux accomplissements et des aspirations nouvelles ou renouvelées.

But stratégique Nº 1 : Renforcer la mission et l'indépendance du BCGC

En vue de bien fonctionner en tant qu'institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) [Supreme Audit Institution (SAI)], notre première priorité stratégique continue d'être le renforcement de l'indépendance du Bureau. Au cours des 5 dernières années, nous avons activement plaidé pour des changements à la législation, notamment en consultation avec le Cabinet juridique de l'Etat, des hauts responsables élus du gouvernement, des gouvernements donateurs, des agences donatrices et des parties prenantes au sujet de l'importance de l'indépendance des ISC et en élaborant en collaboration le projet de loi sur le Bureau du Contrôleur Général des Comptes et des modifications à la Constitution. Les travaux ont aussi porté sur une sensibilisation du public à cet égard par le biais des médias, par la participation à des forums publics et l'utilisation du site internet du BCGC.

Alors que le nouveau projet de loi sur la Cour des Comptes devait être présenté au Parlement, il n'a pas encore été adopté, si bien que le but stratégique 1 continuera d'être poursuivi, avec les objectifs stratégiques suivants :

Objectifs stratégiques :

1.1 Plaider pour des changements à la loi
1.2 Accroître la sensibilisation du public au sujet de l'indépendance

But stratégique Nº 2 : Renforcer la gouvernance interne et la déontologie

Au cours du dernier plan le Bureau a mis en place un certain nombre de contrôles internes et externes destinés à garantir que les opérations se déroulent de manière ordonnée, déontologique, économique, efficiente et efficace et que le Bureau s'acquitte de ses obligations de responsabilité, respecte les lois et règlements applicables et protège ses ressources contre la perte, l'abus et la dégradation.

Ce sont des mesures positives, certes, mais il y a encore du travail à faire, surtout dans le domaine de la planification, du suivi et du contrôle de la qualité. Le Bureau va continuer à poursuivre le bus stratégique 2, avec les objectifs suivants :

Objectifs stratégiques :

2.1 Veiller à une planification stratégique et un suivi efficaces du BCGC
2.2 Continuer d'appliquer des méthodes de contrôle de la qualité
2.3 Instituer l'assurance qualité
2.4 Continuer de renforcer le code de déontologie du BCGC, la formation et la mise en œuvre
2.5 Utiliser efficacement des contrôles externes

But stratégique Nº 3 : Renforcer la couverture, la qualité, l'opportunité et l'impact des contrôles

Le BCGC a fait beaucoup de progrès dans le renforcement de la qualité des contrôles, en s'astreignant à se conformer aux normes internationales des ISC par la formation du personnel, en établissant des procédures et en assurant des réexamens. Nos parties prenantes cotent positivement la qualité, l'exactitude et l'impact de nos contrôles, mais l'opportunité en est moins bien notée.

Des progrès ont été réalisés aussi au plan de la réduction des retards dans les contrôles, mais le fait que des rapports financiers ne sont pas présentés dans les délais, le manque de pouvoir d'exécution et de personnel continuent de présenter des obstacles.

Pour la période du prochain plan, nous avons l'intention d'étendre considérablement la couverture de nos vérifications, de réduire sensiblement les retards, de rehausser le suivi et d'amplifier nos contrôles de la performance. La qualité, l'opportunité et l'impact de nos contrôles sont indispensables pour la réalisation de notre vision et notre mission et nous continuerons de travailler vers ce but et les objectifs tels que précisés.

Objectifs stratégiques :

3.1 Etendre la couverture des contrôles du BCGC
3.2 Continuer à veiller au respect des normes internationales des ISC pour tous les contrôles
3.3 Réduire considérablement le nombre de contrôles retardés
3.4 Rehausser le suivi des contrôles
3.5 Continuer à mener des contrôles de la performance

But stratégique Nº 4 : Renforcer la structure du BCGC, sa capacité et ses ressources

Il faut que le BCGC soit doté d'une structure organisationnelle appropriée qui assure une bonne gouvernance et permet d'avoir des pratiques de gestion efficaces des gens, du travail, des finances, des avoirs et des services de soutien. Conformément à la déclaration de Lima, le Bureau doit aussi "être doté des moyens financiers nécessaires pour lui permettre de s'acquitter de ses tâches". Le Bureau va continuer de poursuivre le but stratégique 4, qui incluera une structure, un budget et un système de gestion détaillés.

Objectifs stratégiques :

4.1 Restructurer le BCGC
4.2: Optimiser la gestion des finances, des avoirs et des services de soutien

But stratégique Nº 5 : Renforcer les ressources humaines

Un niveau de performance élevé pour une ISC efficace dépend de sa capacité à embaucher, retenir et bien déployer des effectifs hautement compétents. Au cours de la période du dernier plan, le Bureau a fait de gros progrès en termes de ressources humaines en réussissant à attirer, retenir et perfectionner son personnel.

Le Bureau va continuer à mettre l'accent sur le développement des ressources humaines au cours des cinq prochaines années, en poursuivant la nouvelle stratégie des RH qu'il vient d'élaborer en vue de parvenir aux objectifs suivants :

Objectifs stratégiques :

5.1 Renforcer les systèmes de RH
5.2 Veiller à avoir un nombre d'effectifs suffisant
5.3 Assurer un développement efficace du personnel

But stratégique Nº 6 : Renforcer la communication avec les parties prenantes

Le Bureau reconnaît l'importance d'une sensibilisation accrue du grand public et des parties prenantes concernant le rôle et les attributions du BCGC et estime qu'il est essentiel de s'en

occuper au cours des 5 prochaines années. Nous allons nous appuyer sur notre stratégie actuelle de communication avec les parties prenantes et nous nous attacherons à mettre davantage l'accent sur la communication avec le Parlement, les autorités judiciaires et d'autres acteurs essentiels. Nous allons également viser à publier des rapports et des actualités pertinentes régulièrement et en temps opportun, à nous impliquer dans des stratégies de lutte contre la corruption, à obtenir davantage d'information en retour de clients dont nous vérifions les comptes et à bien servir en tant que représentant nouvellement élu auprès de PASAI pour la région mélanésienne, un rôle de leadership très important pour le Bureau.

Objectifs stratégiques :
6.1 Bonne communication avec les parties prenantes
6.2 Rehausser le reporting dans les médias et l'utilisation du site internet

Nos plans pour la mise en œuvre

Le plan stratégique sera mis en œuvre suivant un plan directeur qui énonce dans le détail les buts, les objectifs stratégiques, les étapes de la prise d'action, les indicateurs, les cibles et les risques associés au Plan. Son avancement fera l'objet d'un suivi et documenté régulièrement et cela fera partie de la planification et du processus de réexamen annuels du Bureau.

Ce plan s'appuie par ailleurs sur des documents stratégiques clés, tels que la stratégie RH, le SGRBC et les plans d'activités annuels du Bureau.

Visualisation du plan stratégique

Le schéma à la page suivante résume la vision, la mission, les valeurs, les aboutissements et les buts et objectifs stratégiques relativement au plan 2022-2026 du Bureau du Contrôleur général des Comptes.

Plan stratégique de la CDC 2022 - 2026

But stratégique n° 1 :
Renforcer le mandat et l'indépendance de la CDC
Objectifs stratégiques :
1. Plaider pour des changements législatifs
2. Sensibiliser davantage le public au sujet du mandat et de l'indépendance

But stratégique n° 2 :
Renforcer la gouvernance et l'éthique internes
Objectifs stratégiques :
1. Planification stratégique et suivi efficaces
2. Mettre en œuvre le contrôle de la qualité
3. Instituer l'assurance qualité
4. Renforcer l'éthique
5. Utiliser des contrôles externes

But stratégique n° 3 :
Renforcer la qualité, l'opportunité et l'impact des contrôles
Objectifs stratégiques :
1. Conformité aux ISSAI
2. Eliminer les retards
3. Renforcer le suivi
4. Amplifier les contrôles de performance

Vision
Faire une différence dans la vie des gens au Vanuatu

Mission
Assurer un service de contrôle indépendant et de grande qualité

en prônant une bonne façon de mener les affaires publiques et des changements bénéfiques aux services publics

en appliquant les normes les plus élevées possibles dans la gestion et la présentation de l'information financière

Valeurs
Indépendance
Professionnalisme
Transparence
Responsabilité
Travail d'équipe
Intégrité

Compétences
Travailler avec les parties prenantes
Contribuer à la CDC
Mener par l'exmple
Professionnalisme

Résultat
Confiance accrue du public dans le gouvernement

Résultat
Meilleure conformité aux lois et règlements

Résultat
Responsabilité, transparence et intégrité accrue du gouvernement

But stratégique n° 4 :
Renforcer la structure de la CDC, sa capacity et ses ressources
Objectifs stratégiques :
1. Restructurer la CDC
2. Optimiser la gestion des finances, des actifs et du soutien

But stratégique n° 5 :
Renforcer les ressources humaines
Objectifs stratégiques :
1. Renforcer les systèmes de RH
2. Veiller à avoir suffisamment d' effectifs
3. Développement efficace du personnel

But stratégique n° 6 :
Renforcer la communication avec les parties prenantes
Objectifs stratégiques :
1. Communication concrète avec les parties prenantes
2. Engagement rehaussé avec les médias

1.2 Méthodologie et structure d'élaboration du plan stratégique

Ce plan stratégique a été élaboré en collaboration, sur la base d'évaluations existantes du BCGC, internes et externes, de diverses consultations avec des parties prenantes, de l'application d'outils de planification stratégique de toutes sortes, d'un réexamen de rapports et de dossiers d'activité du BCGC, d'un réexamen approfondi des directives, cadres et normes d'INTOSAI et de PASAI, ainsi que d'autres documents et rapports pertinents tels que les ODD, le plan national de développement durable (PNDD) du Vanuatu, les directives du plan d'entreprise de la Commission de la Fonction publique et la feuille de route de la réforme de la gestion des finances publiques (RGFP) et des rapports y relatifs.

Le Contrôleur général des Comptes et les deux directeurs de vérification du BCGC formaient l'équipe de planification stratégique, soutenue par un expert-conseil externe[5]. Des idées et des informations en retour sur le plan ont été fournies par le personnel du BCGC et des parties prenantes clés externes, aussi bien dans le cadre de consultations préliminaires qu'avant de mettre au point le plan final.

Comme le cadre de gestion ou de mesure de la performance (CMP) pour les Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (ISC) est au coeur du fonctionnement et de l'évaluation du BCGC en tant qu'institution supérieure de contrôle des finances publiques, tant l'évaluation des besoins pour le plan stratégique que sa structure sont articulées autour de ce cadre. Comme l'a fait remarquer l'INTOSAI, le CGP/CMP des ISC est important parce qu'il permet à des institutions supérieures de contrôle des finances publiques comme le BCGC de mesurer leur performance par rapport à des normes et des bonnes pratiques établies par l'INTOSAI ; d'évaluer leurs besoins ; d'élaborer des plans stratégiques et des projets de développement des capacités basés sur des évaluations factuelles ; et de mesurer leurs propres progrès au fil du temps[6]. Le présent plan suit aussi le manuel de gestion stratégique d'INTOSAI[7].

Le CMP des ISC utilise les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI en anglais) comme principale base de référence pour évaluer le rendement. La majorité des indicateurs a été établie sur la base des ISSAI, aux niveaux de 1 à 3. S'agissant du BCGC, l'examen par les pairs du CMP en 2019, assorti du CMP, apporte une direction utile pour le Bureau dans l'élaboration de son plan stratégique, ainsi que de son rapport annuel et d'autres rapports.

Le plan stratégique 2022-2026 du BCGC est structuré comme suit :

1. Aperçu d'ensemble du Plan – un bref récapitulatif faisant ressortir les buts, les objectifs, les principaux accomplissements et les plans pour les 5 prochaines années ;
2. Le Bureau du Contrôleur général des Comptes – une brève présentation du Bureau, son historique, ses produits de vérification et les documents qui sont le fondement de son fonctionnement ;
3. Contexte et analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT analysis en anglais) – un examen du contexte vanuatais en ce qu'il se rapporte au fonctionnement du BCGC, un récapitulatif des consultations avec des parties prenantes et une analyse SWOT sommaire ;
4. Buts stratégiques – une présentation détaillée qui montre l'évaluation du BCGC et l'élaboration ultérieure des buts stratégiques, des objectifs et des indicateurs du CPM des ISC. Chaque section comprend une description des facteurs clés, les principaux accomplissements au cours du dernier plan, les problématiques et les défis et enfin les buts et objectifs pour les années à venir ;
5. Mise en œuvre, évaluation et publicité – une description des outils et méthodes d'application et d'évaluation relatifs au plan stratégique et des directives de publicité ;

6. Des documents à l'appui, y compris des comptes rendus détaillés des consultations avec les parties prenantes, des listes des clients du BCGC, l'organigramme du BCGC, le cadre de suivi et d'évaluation du plan stratégique, la stratégie de RH et des notes à la fin.

2. Le Bureau du Contrôleur général des Comptes du Vanuatu

2.1 Historique et rôle du Bureau du Contrôleur général des Comptes

Le Bureau du Contrôleur général des Comptes du Vanuatu (le Bureau ou la Cour des Comptes) a été créé à l'indépendance du Vanuatu en 1980. Depuis, il a eu huit (8) Contrôleurs généraux des Comptes et un Contrôleur général par intérim.

Tableau 1 : Contrôleurs généraux du Vanuatu

#	Nom	Période
1	John McManaway	1980 – 1981
2	David Atchinson	1981 – 1982
3	Joe Dwyer	1982 – 1988
4	Pasa Tosusu	1988 – 1995
5	Michel Morris	1995 – 1997
6	Julie-Ann Rovo	1998 – 2008
7	John Path	2009 – 2016
8	Caleb Sandy	2017 jusqu'à ce jour

Le Contrôleur général a pour responsabilité de s'assurer que :

- Le traitement des deniers publics, qu'il s'agisse de recettes ou de dépenses, est comptabilisé correctement ;
- Tous les financements sont utilisés légalement et aux fins indiquées dans la Loi de Finances publiques ;
- Les fonds publics sont dépensés dans un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité ; et
- Les biens ou éléments d'actif de l'Etat sont entretenus et comptabilisés correctement.

2.2 Les produits de vérification du CGC

La Cour des Comptes fournit sa valeur par le biais d'une gamme de produits. L'éventail et la qualité des produits de vérification se sont considérablement développés et continueront de le faire au fil du temps, à condition que le Bureau dispose d'effectifs et de ressources suffisants.

Le contrôle des finances publiques à proprement parler peut être décrit comme un processus systématique et indépendant consistant à obtenir, évaluer et analyser objectivement les pièces justificatives pour s'assurer que les états financiers donnent une représentation juste et exacte des registres et des transactions dans le secteur public, être sûr que les processus financiers respectent les lois et les règlements et juger le degré d'économie, d'efficacité et d'efficience avec lequel les fonds sont dépensés.

Le BCGC mène trois types différents de contrôles : des contrôles financiers, des contrôles de conformité et des contrôles de rendement, accompagnés d'investigations, et chacun a une finalité et un processus qui lui sont propres.

Un *contrôle financier* consiste à évaluer et analyser les rapports financiers et les processus financiers d'une entité afin d'apporter des assurances au sujet de ses états financiers à des parties intéressées.

Un *contrôle de la conformité* consiste à examiner et constater le respect d'exigences règlementaires de la part d'une entité.

Un *contrôle du rendement (performance)* a pour objet d'évaluer si une organisation, un projet ou un programme utilise les ressources à sa disposition de façon économique, efficace et effective.

Des *investigations* sont entreprises sur des sujets spécifiques d'intérêt public. Elles peuvent être proposées par n'importe quelle personne mais la décision d'y donner suite relève de la discrétion du Contrôleur général des Comptes.

En plus des contrôles, le BCGC s'occupe aussi de soutenir le transfert de compétences et le développement des capacités en examinant l'efficacité des systèmes financiers et des méthodes comptables, en y recommandant des améliorations, en assurant un suivi de ces recommandations et en dispensant une formation dans des domaines pertinents.

Au cours de la période du prochain plan, le Bureau vise à accroître sensiblement le nombre de contrôles et leur couverture en menant 299 contrôles au total. Dans ce cadre, nous avons aussi l'intention d'achever la majorité des 188 contrôles actuellement en retard.

3. Examen de l'environnement

Pour les besoins de la planification stratégique, l'examen de l'environnement du BCGC comportait plusieurs volets. Le premier consistait à mener un bref examen préliminaire du contexte de Vanuatu, dont le plan du Peuple et des indicateurs de base de l'économie et du développement. Le deuxième était une étude du cadre et des normes de la communauté internationale des ISC qui constituent la structure et l'orientation des travaux du BCGC. Le troisième volet consistait à explorer la perception qu'avaient les parties prenantes du BCGC, obtenue par le biais de consultations avec elles. Chacun de ces volets est présenté en bref ci-après, suivi d'une analyse SWOT sommaire.

Dans le chapitre suivant, quelques-uns de ces facteurs contextuels sont examinés plus en détail en ce que chacun se rapporte aux buts stratégiques du BCGC.

3.1 Le contexte du Vanuatu

Comme il est dit dans le CMP ISC, les travaux d'une ISC, y compris du BCGC, dépendent du contexte national. Il y a plusieurs facteurs clés dans ce contexte à prendre en considération.

La vision pour le développement au long terme du Vanuatu est énoncée dans le plan national de développement durable du Vanuatu. *Le Plan du Peuple 2030* a pour vision une société paisible, juste et inclusive, soutenue par des institutions étatiques réactives et compétentes assurant des services publics de qualité à tous les citoyens[8].

Le BCGC se veut participer à la réalisation de cette vision en encourageant la responsabilisation et la bonne gouvernance au sein de l'administration publique.

Il tient tout particulièrement à contribuer au Pilier 6 – Société – du Plan : un secteur public dynamique avec des principes de bonne gouvernance et des institutions solides qui fournissent le soutien et les services escomptés par tous les citoyens du Vanuatu[9].

Même si le Bureau n'est pas mentionné spécifiquement dans le plan ou le cadre de suivi et d'évaluation[10], son travail est essentiel pour parvenir aux buts suivants :

SOC 6.1 Rehausser la capacité et la responsabilisation des fonctionnaires et veiller à l'impartialité et l'efficacité des systèmes de gestion de la performance
SOC 6.2 Réformer les entreprises d'Etat et les organismes créés par loi pour en améliorer la performance en harmonie avec les priorités du gouvernement
SOC 6.3 Instituer des réformes politiques qui favorisent la stabilité, la responsabilité, la représentation des circonscriptions et l'engagement civique
SOC 6.4 Renforcer les institutions nationales pour s'assurer qu'elles sont rentables et dotées de bonnes ressources pour fournir des services publics de qualité
SOC 6.7 Garantir le droit à l'information du public

SOC 6.8 Coordonner les ressources des bailleurs de fonds en harmonie avec les objectifs nationaux

SOC 6.9 Renforcer la recherche, les données et la statistique pour la responsabilisation et la prise de décision[11].

Le Pilier 6 du Plan du Peuple correspond à l'ODD 16 : Promouvoir des sociétés paisibles et inclusives pour un développement durable, ouvrir l'accès à la justice pour tous et construire des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les échelons. Par ailleurs, comme indiqué dans le document des ODD de l'ONU, "... des institutions et des organismes qui sont créés pour lutter contre la corruption, rehausser la responsabilité et promouvoir la transparence, telles que les ISC, sont indispensables, non pas seulement pour la réalisation de l'ODD 16, mais pour *tous* les ODD. Grâce à des contrôles, les ISC peuvent aider à tracer et suivre les progrès tout en identifiant des opportunités d'amélioration. A cette fin, l'engagement actif des ISC fut reconnu explicitement dans la résolution Res/66/209 adoptée par l'Assemblée générale en décembre 2014" (accent ajouté)[12].

Au plan de l'économie, sur la base des indicateurs de 2020 de la Banque Mondiale, le Vanuatu est classé dans la fourchette des pays aux revenus faibles à moyens, avec un PIB par habitant de 2.783 USD. A l'instar d'une majorité de pays dans le monde, il a connu un recul de la croissance du PIB réel en 2020 en raison de la pandémie mondiale du COVID-19 - -9,2% - et un taux d'inflation de 2,8% sur les prix à la consommation. L'endettement brut de l'Etat correspond à 27,3% du PIB et les intérêts sur la dette publique s'élèvent à 2,1% des recettes. Le solde de son compte courant est à 12,2% du PIB.

L'actualisation économique et fiscale la plus récente, celle de 2021, montre que les recettes de l'Etat pour 2018, contributions des donateurs comprises, se sont élevées à 39.076 M VUV, les dépenses à 26.363 et le solde d'exploitation brut (SEB) à 12.704. Pour 2021, les recettes prévisionnelles se montaient à 39.652, les dépenses à 38.643 et le SEB à 1.008. Pour 2026, les recettes prévisionnelles s'élèveraient à 45.142, les dépenses à 36.778 et le SEB à 8.363[13].

Bien que le Vanuatu soit un des rares pays dans le monde à ne pas avoir de cas de transmission du COVID-19 au sein de la population[14], l'état d'urgence a été décrété le 31 mars 2020 et il est resté en vigueur depuis cette date, la dernière prolongation échéant le 31 décembre 2021. Le pays a mis en place un plan sanitaire de préparatifs et de réponse en prévision du COVID-19 et activé les scénarios 1, 2 et 3 à divers moments dans le temps. Les mesures ont inclu des mesures d'hygiène et de prévention, la distanciation physique, la fermeture des écoles et des bureaux gouvernementaux, des restrictions sur les déplacements inter-îles et une fermeture générale des frontières[15].

La fermeture des frontières pendant près de deux ans a eu impact sévère sur le secteur du tourisme et conduit le pays à repenser ses priorités stratégiques, surtout s'agissant de protéger, de développer et de stimuler ses ressources humaines et natuerlles. Ces mesures ont également impacté la capacité d'institutions du gouvernement, y compris du BCGC, à poursuivre leurs activités efficacement. Si la pandémie du Covid-19 frappe le Vanuatu, le travail et les échéanciers seront durement touchés et il faudra étudier les possibilités de télé-travail.

Malgré la pandémie, et après 40 ans d'indépendance, le Vanuatu est devenu l'un des 6 pays seulement dans le monde à sortir du statut de pays moins avancé (PMA). Cette progression vient de ce que le Vanuatu a constamment atteint, voire dépassé, le niveau de revenu national brut par habitant de USD 1.230 – USD 2.460 dans le cas du Vanuatu – et a en grande partie satisfait à la notation de plus de 66 selon l'indice de l'actif humain (IAH) mesuré par des indicateurs de santé et d'éducation[16].

Vanuatu n'a jamais satisfait, ni n'a été près de satisfaire à la condition requise du troisième indicateur de PMA qui est une notation inférieure à 32 selon l'indice de vulnérabilité économique (IVE). L'IVE mesure l'exposition et l'impact de chocs économiques (surtout commerciaux) et environnementaux.

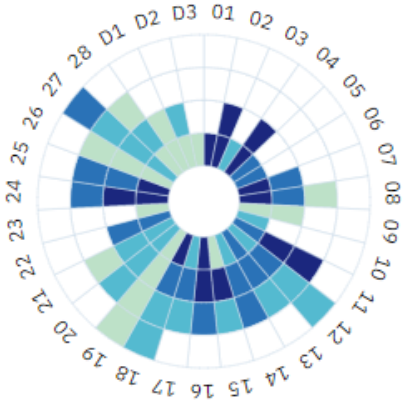
Cet indicateur est particulièrement pertinent pour le Vanuatu compte tenu de sa situation géographique sur la Ceinture de Feu et aussi sur le parcours des cyclones tropicaux. Il est classé au 1er rang de l'indice mondial des risques de 2020 en raison de son exposition à des catastrophes naturelles, mais aussi de sa vulnérabilité en termes d'impact[17]. Les risques qui se présentent fréquemment incluent des cyclones sévères – le plus récent étant le cyclone tropical (CT) Harold, de catégorie 5, en 2020 – des éruptions volcaniques comme celles qui ont entraîné des évacuations en masse à Ambae en 2018 et 2019, des pluies de cendres abondantes sur Ambae et Tanna, ainsi que des tremblements de terre, la sècheresse et les inondations qui se produisent fréquemment. Ces risques naturels provoquent des chocs externes significatifs pour la société et l'économie du pays et représentent un énorme défi pour le développement.

S'agissant d'autres indicateurs pertinents, le Bureau national de la Statistique du Vanuatu (BNSV) a publié récemment un bulletin intitulé *Well-Being in Vanuatu (Bien-être au Vanuatu),* une étude de référence pour le PNDD 2019-2020[18]. Cette étude montre des notations généralement élevées pour un vaste éventail d'indicateurs. Prenant en considération plus spécifiquement des problématiques de gouvernance, l'étude a relevé des taux de participation à des élections dans l'ensemble élevés (86%) et un degré de confiance dans les élus de 6,9 sur 10.

La population du Vanuatu, jeune et en pleine croissance – estimée à présent à 301.000 habitants avec plus de 65% ayant moins de 30 ans – a accès à l'enseignement primaire mais l'inscription dans l'enseignement secondaire n'est que de 51%. Seuls 3,8% de la population (4,3% d'hommes et 3,2% de femmes) accèdent à l'enseignement post-secondaire (EPS)[19].

En 2016, seuls 2,2% de tous les étudiants étaient inscrits à l'enseignement professionnel ou universitaire. Il n'existe pas de système intégré pour un enseignement tertiaire de qualité, mais la création de l'Université nationale du Vanuatu est un premier grand pas dans cette direction.

Il y a 3 langues officielles au Vanuatu – bichlamar, anglais et français – ce qui nécessite un enseignement universitaire multilingue, qui n'existe pas à présent au Vanuatu. L'égalité et l'inclusion sociales sont de véritables gageures, surtout pour les femmes et les personnes handicapées, avec des facteurs clés qui incluent un manque de représentation politique, des inégalités économiques et des taux élevés de violence basée sur le genre.



La *feuille de route de la réforme de la gestion des finances publique pour le Vanuatu, 2017-21*[20] a aussi aidé à formuler le travail et la stratégie à long terme de la CDC. Des évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière (DPRF) ont été menées en 2009 et en 2013, la date de la prochaine restant encore à être fixée[21]. Celle de 2013 a donné une faible notation à la fonction de contrôle externe du cadre (sections 26 /28 sur le graphique ci-contre[22]).

Alors qu'une grande partie de la feuille de route est axée sur les procédures, les méthodes et les buts de la gestion des finances publiques, le rapport d'avancement le plus récent mentionne le BCGC à plusieurs reprises, notamment la nécessité d'avancer avec le projet de loi sur le BCGC pour en affirmer indépendance, d'embaucher davantage de personnel, de faire avancer la présentation de rapports financiers et de contrôles achevés par la suite et enfin, la nécessité d'une assistance technique en prévision de l'audit des systèmes de TI et de l'audit de la performance du PNDD qui doivent avoir lieu prochainement.

Dans l'ensemble, des progrès ont été réalisés au plan des efforts de lutte contre la corruption au cours des dix dernières années, avec la ratification presqu'universelle de la Convention de l'ONU sur la lutte contre la corruption et la capacité, l'efficience et l'efficacité croissantes des

institutions publiques ; le renforcement des mécanismes de coordination et de suivi ; et l'élimination de goulots d'étranglement au niveau de la gouvernance et de la corruption qui entravent l'avancement vers la réalisation des objectifs de développement[23].

D'après Transparency International, Vanuatu est classé 75e selon l'indice de perception de la corruption en 2020, alors que la Nouvelle-Zélande tient la 1ere place. Le meilleur rang du Vanuatu était 64e en 2018 et 2019 et le pire était 109e en 2008[24]. L'indice de perception de la corruption classe les pays et territoires sur la base du degré de corruption de leur secteur public tel que perçu.

Le gouvernement du Vanuatu a élaboré une *stratégie nationale de lutte contre la corruption*. Comme relevé dans l'examen volontaire de 2019[25], cette stratégie fait partie intégrante du Plan du Peuple et des ODD et constitue le cadre de l'engagement du gouvernement à éliminer la corruption. La stratégie nationale d'intégrité et de lutte contre la corruption vise à renforcer le fondement de la société vanuataise, relever l'efficience et l'efficacité tout en inspirant la confiance dans le secteur public et les institutions et en préparant le terrain pour un développement économique durable et l'égalité d'opportunités pour tous les habitants du Vanuatu. Là aussi, le travail du BCGC est essentiel pour parvenir à ces buts.

3.2 La communauté internationale des institutions de contrôle et les normes internationales

Le Bureau du Contrôleur général des Comptes est aussi reconnu comme *Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques* (ou ISC) au sein de la communauté internationale des institutions supérieures de contrôle. ISC est le terme employé couramment pour décrire le vérificateur du gouvernement de chaque pays.

Le Bureau du Contrôleur général des Comptes du Vanuatu fait partie de l'*Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques [International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)]* qui fonctionne comme organisation qui chapeaute la communauté des contrôleurs des comptes publics. INTOSAI apporte un cadre institutionnalisé pour les ISC, visant à encourager le développement et le transfert de connaissances, améliorer le contrôle des comptes publics dans le monde entier et rehausser la capacité professionnelle, le statut et l'influence de ses membres dans leurs pays respectifs.

Le chapitre de l'INTOSAI dans la région s'appelle *Pacific Association for Supreme Audit Institutions (PASAI*) ou Association des Institutions Supérieures de Contrôle des Comptes Publics du Pacifique. Le BCGC collabore avec PASAI comme avec INTOSAI et s'efforce de se conformer aux normes de ces deux organisations dans l'accomplissement de sa mission et sa vision.

Des composants essentiels des normes internationales incluent les ISSAI, les principes des ISSAI, le cadre de mesure de la performance (CMP) et le cadre des compétences. Chacun d'entre eux est présenté en bref ci-dessous.

Les ISSAIs

Les normes internationales pour Institutions Supérieures de Contrôle des Comptes Publics ou *International Standards for Supreme Audit Institutions* (ISSAI) en anglais sont un recueil de normes professionnelles et de directives de meilleure pratique pour les réviseurs du secteur public, autorisées et validées officiellement par l'INTOSAI. Les ISSAI stipulent les conditions préalables de base pour le fonctionnement correct et la conduite professionnelle des ISC et les principes fondamentaux de contrôle des finances d'entités publiques. Il existe quatre niveaux de normes ISSAI :

Niveau 1 : Principes fondamentaux Les principes fondamentaux sont basés sur la Déclaration de directives de Lima sur les préceptes de vérification qui requiert une vérification indépendante des finances publiques. L'indépendance est une norme fondamentale qui doit être ancrée dans la législation d'un pays.

Niveau 2 : Conditions préalables pour le fonctionnement des ISC : La Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC contient des directives de l'INTOSAI et des bonnes pratiques liées à l'indépendance des ISC. Celles-ci incluent : les valeurs et les avantages des ISC – faire une différence pour la vie des citoyens ; les principes de transparence et de responsabilité ; les principes de transparence – bonnes pratiques ; le code de déontologie ; et le contrôle de qualité pour les ISC.

Niveau 3 : Principes fondamentaux de vérification qui énoncent les principes de vérification pour le contrôle du secteur public, le contrôle financier, le contrôle de la performance et le contrôle de la conformité.

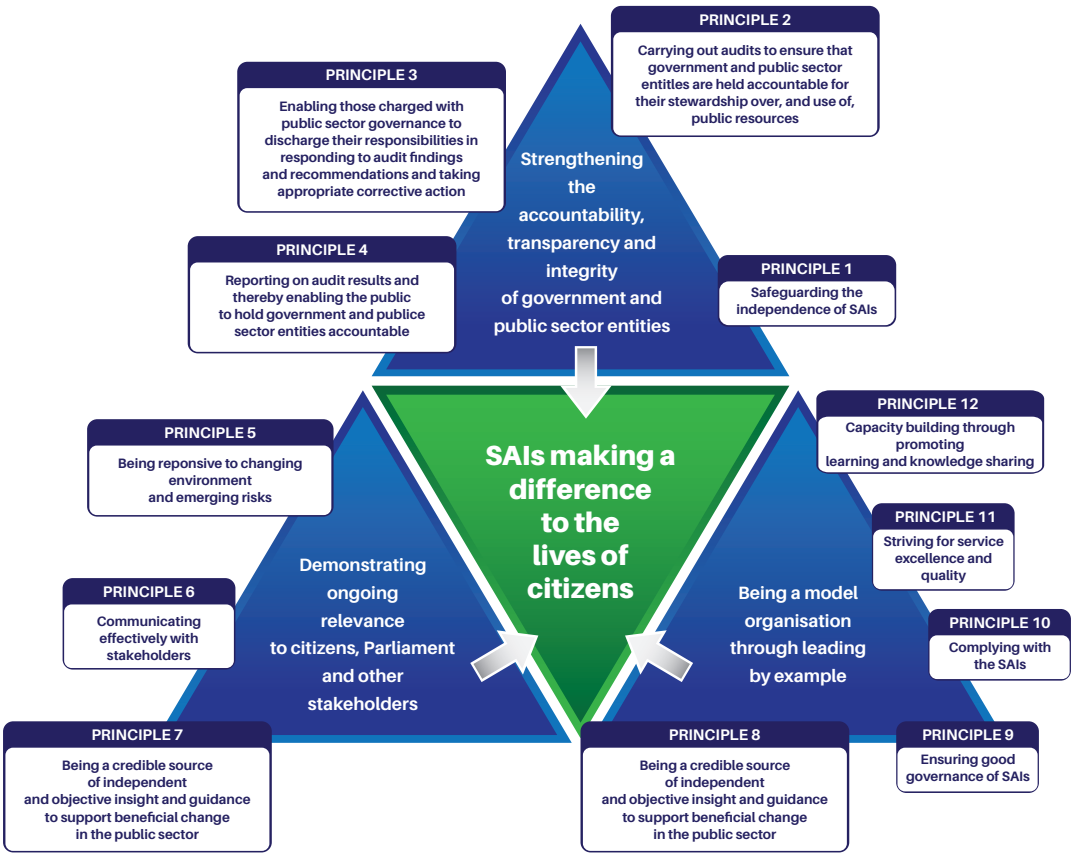
Niveau 4 : Directives de vérification qui donnent des directives pour le contrôle des finances publiques, le contrôle financier, le contrôle de la performance, le contrôle de la conformité et d'autres sujets spécifiques.

Les principes des ISSAI

Pour apprécier le travail des ISC, il y a 12 principes qui servent à évaluer la valeur et les avantages des ISC[26]. Ces principes sont :

1. Protéger l'indépendance des ISC
2. Mener des vérifications pour s'assurer que les pouvoirs publics et les entités du secteur public sont tenus responsables de leur intendance et de leur utilisation de ressources publiques
3. Permettre à ceux qui sont chargés de la gouvernance du secteur public de s'acquitter de leurs obligations en répondant aux constatations et aux recommandations issues de contrôles et en prenant les actions rectificatrices qui s'imposent
4. Faire rapport sur les résultats des contrôles et permettre ainsi au public de tenir les pouvoirs publics et les entités du secteur public responsables
5. Etre réactif face à l'évolution de l'environnement et aux risques émergents
6. Communiquer efficacement avec les parties prenantes
7. Etre une source crédible d'opinions et de directives indépendantes et objectives à l'appui de changements positifs dans le secteur public
8. Veiller à la transparence et la responsabilité appropriées des ISC
9. Veiller à la bonne gouvernance des ISC
10. Respecter le code de déontologie des ISC
11. S'efforcer d'assurer des services de qualité et d'excellence
12. Développer les capacités en encourageant l'apprentissage et l'échange de connaissances.

Le schéma ci-dessous[27] montre le lien entre les ISC et leur vision d'ensemble.

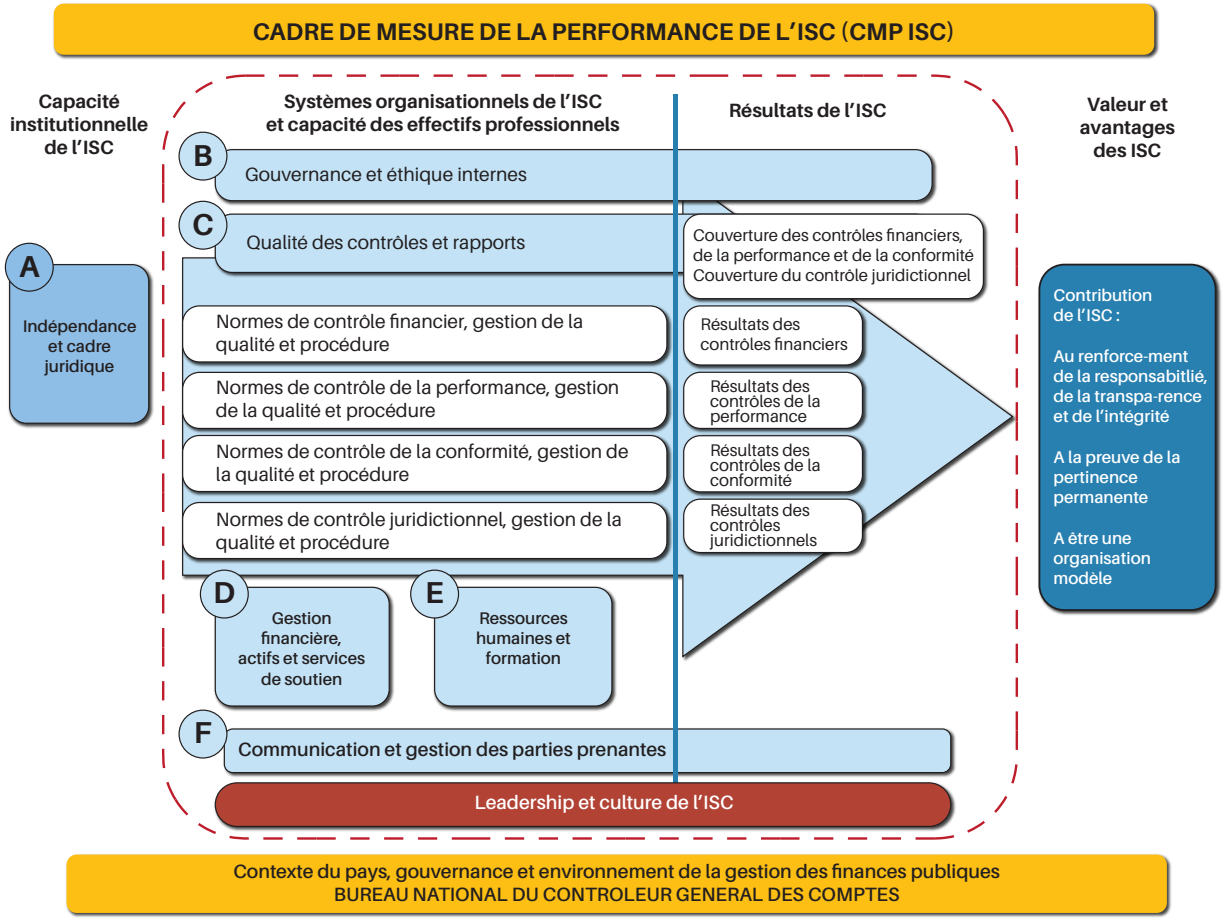


Le cadre de gestion ou de mesure de la performance des ISC

Outre les ISSAI et les principes des ISSAI, l'INTOSAI a également mis au point un cadre de mesure de la performance (CMP). Celui-ci oriente la planification, le fonctionnement et l'évaluation des ISC[28] et sert à l'évaluation des ISC par des pairs.

Le cadre de mesure de la performance comprend 5 composants interconnectés qui régissent la capacité institutionnelle, les systèmes organisationnels et la capacité des effectifs, les résultats de l'organisation et sa valeur et ses avantages. Tous sont à leur tour façonnés par le contexte du pays, la gouvernance et l'environnement de la gestion des finances publiques.

A. *Indépendance et cadre juridique* – ce composant façonne la capacité institutionnelle de l'ISC et il est régi par les conventions légales et les normes pour les ISC ;
B. *Gouvernance interne et déontologie* – ce composant traite des normes et codes déontologiques de l'organisation et de son système de gouvernance interne ;
C. *Qualité des contrôles et rapports* – ce composant inclut les normes, la gestion de la qualité et les procédures de contrôles financiers, de contrôles de la performance et de contrôles de la conformité[29]
D. *Gestion financière, éléments d'actifs et services de soutien* – ce composant porte sur la manière dont l'organisation gère ses propres finances, ses éléments d'actif et ses services de soutien
E. *Ressources humaines et formation* – ce composant concerne la gestion et la formation des effectifs du BCGC, que ce soient des vérificateurs professionnels ou d'autres membres du personnel.
F. Communication et gestion des parties prenantes – ce composant la communication et le développement de relations de l'organisation avec le grand public, le gouvernement, les clients et d'autres parties prenantes.



Ce CMP a servi de base pour la structuration de ce plan. Il a servi à des fins d'évaluation et concorde avec les indicateurs de performance clés (IPC) et les examens du CMP-ISC par des pairs auxquels le BCGC est soumis régulièrement. Les notes s'échelonnent de 0 à 4, reflétant différents niveaux d'efficacité de fonctionnement, comme expliqué à la page 14. Au terme de l'évaluation par des pairs en 2019, les notes du BCGC se situaient entre 0 et 2. Le Bureau vise à obtenir une note de 3 dans tous les domaines lors de la prochaine évaluation qui aura lieu en 2025.

Le cadre des compétences de l'INTOSAI

Le dernier composant important est le cadre des compétences de l'INTOSAI. Il comprend 4 compétences qui se recoupent et 4 ensembles de compétences applicables uniquement au personnel de vérification et visant spécifiquement les contrôles financiers, de conformité, de performance et juridictionnels.

Le BCGC utilise ce système de gestion de la performance basé sur les compétences (SGPBC). Il a été mis au point au début du dernier plan stratégique pour établir un système de gestion de la performance basé sur les compétences propre au BCGC. Il a été amplifié et mis à jour dans le cadre du présent plan stratégique. Le SGPBC suit les systèmes de l'INTOSAI et comprend 4 compétences qui se recoupent et 3 ensembles de compétences spécifiques pour les contrôles. Le SGPBC constitue la base de tous les systèmes de RH au BCGC, notamment pour ce qui est du perfectionnement du personnel et de l'évaluation de sa performance.

3.3 Consultations avec les parties prenantes et analyse SWOT (FFOM)

Dans le cadre du processus de planification stratégique du BCGC, 3 groupes de parties prenantes ont été consultées : le personnel du BCGC, des clients et autres parties prenantes, dont des représentants du gouvernement et des dirigeants, et des gouvernements donateurs et des agences donatrices. Chaque groupe a été consulté à l'occasion d'une réunion puis une enquête de suivi électronique. Une copie de l'ébauche du plan a été remise à des parties

prenantes sélectionnées et les informations en retour au sujet de l'ébauche ont été prises en compte dans la version définitive du plan.

Les réunions avec les parties prenantes ont été très positives. D'abord, ce fut l'occasion pour le BCGC de présenter les aboutissements du dernier plan, faire prendre conscience de sa façon de travailler et demander des avis au sujet du nouveau plan stratégique. Ensuite, les réunions et l'enquête électronique subséquente ont permis au Bureau d'apprécier la perception des parties prenantes concernant son travail et son rôle. De manière générale, les informations en retour reçues ont été très positives – les parties prenantes ont compris la finalité du travail du BCGC. Elles ont estimé que ce travail contribuait positivement au pays et à leurs organisations. Elles ont aussi estimé que les vérifications menées étaient de grande qualité, exactes, participatives et transparentes.

Un récapitulatif complet des consultations avec les parties prenantes se trouve ici. Des points de vue, des informations en retour et des suggestions spécifiques ont été incorporés dans les chapitres sur l'évaluation et le développement pour chaque but. A partir des informations en retour de parties prenantes et d'autres données recueillies, l'analyse SWOT ci-dessous indique les éléments essentiels pris en compte lors de l'élaboration du plan.

Strengths (S) / Forces	Weaknesses (W) / Faiblesses
Indépendance : indépendance du BCGC dans la conduite de vérifications *Contrôles* : suivant les normes de l'INTOSAI ; expansion de la couverture des contrôles ; nouveaux contrôles de la performance ; rattrapage de retards ; contrôles perçus comme opportuns, exacts, de grande qualité et valeur, participatifs et transparents *Effectifs* : Développement des capacités en permanence, bon taux de rétention, parité des genres, avancement interne, bon travail d'équipe et niveau élevé au plan du moral, de la déontologie et du professionnalisme, fort sens du leadership de la part du CGC *Parties prenantes* : Communication et engagement rehaussés avec les parties prenantes, relations solides avec PASAI	*Indépendance* : nouvelle loi sur la CDC et modification à la Constitution pas encore adoptées, limitant la mission, le fonctionnement et l'efficacité du Bureau *Contrôles* : Il faut continuer à travailler sur les plans de contrôles, le contrôle de la qualité et l'assurance qualité, il est nécessaire de rattraper davantage le retard et d'amplifier la couverture des contrôles *Effectifs : S*tructure ne suffit pas pour couvrir les besoins en termes de contrôles, besoin d'assurer un perfectionnement professionnel en permanence et d'augmenter le nombre de certifications *Parties prenantes* : Continuer à rehausser la sensibilisation, la communication, l'engagement et la présentation de rapports, surtout en termes de rapports de vérification *Autre* : Besoin d'avoir davantage d'espace de travail, mieux sécurisé
Opportunities (O) / Opportunités	**Threats (T) / Menaces**
Politiquement : Le soutien à l'indépendance grandit, le PNDD, la feuille de route de la RGFP et les ODD montrent l'importance du rôle du BCGC, reconnaissance accrue de la nécessité d'avoir des mesures de lutte contre la corruption et de responsabilisation *Economiquement* : subventions et crédits budgétaires en hausse, soutien financier accru de donateurs, possibilité d'augmentation des affectations par le Parlement	*Politiquement :* Changements au government modifient le soutien à l'indépendance ; manque de coopération de la part de clients dans la présentation de rapports et de réponses en temps voulu ; irrégularité des activités de la CCP qui joue un rôle important pour l'efficacité des contrôles des finances publiques ; besoin d'avoir l'accord de la CFP pour la nouvelle structure ; besoin d'un budget plus élevé ;

Socialement : perception et soutien positifs de la part de parties prenantes nationales ; soutien de PASAI et d'INTOSAI ; le BCGC peut jouer un rôle constructif dans la stratégie de lutte contre la corruption ; nouveau rôle de leadership en tant que représentant de la Mélanésie auprès de PASAI *Techniquement* : excellent logiciel de vérification et normes et cadre d'INTOSAI *Juridiquement* : Projets de loi, s'ils sont adoptés, apporteront un cadre efficace pour le fonctionnement du BCGC	BCGC ne fait pas partie du comité ou de la stratégie de lutte contre la corruption *Economiquement* : Covid-19 et catastrophes naturelles ont un impact négatif sur les finances publiques *Socialement* : manque persistant de prise de conscience de l'importance du BCGC ; aptitude limitée à comprendre les résultats du travail du BCGC *Techniquement :* la technologie existante limite le télé-travail qui pourrait s'avérer nécessaire en raison du Covid-19 *Environnementalement* : catastrophes naturelles telles que cyclones tropicaux perturbent l'économie et la société *Juridiquement :* Retards constants dans l'adoption du projet de loi sur le BCGC limitent sérieusement le fonctionnement et la mission du BCGC

4. Buts et objectifs stratégiques du BCGC

4.1 Indépendance et cadre législatif (CMP ISC A)

4.1.1 Evaluation

Le mandat et l'indépendance du BCGC

Le Bureau du Contrôleur général des Comptes est régi à présent par la Constitution et la loi No. 3 de 1998 sur l'examen des dépenses et le contrôle des comptes [Chap. 241]. L'article 25 de la Constitution, qui traite des Finances publiques, comprend trois paragraphes relatifs au Contrôleur général des Comptes :

> *"4) Le Parlement institue la charge de Contrôleur général des comptes. Celui-ci est nommé par et à l'initiative de la Commission de la Fonction publique.*
> *5) La mission du Contrôleur général consiste à vérifier les comptes publics de Vanuatu et à présenter un rapport à leur sujet au Parlement et au gouvernement.*
> *6) Le Contrôleur général ne peut être soumis, dans l'exercice de ses fonctions, à l'autorité ou au contrôle d'aucune autre personne ni d'aucun autre organisme."*

La loi sur l'examen des dépenses et le contrôle des comptes (LEDCC) est une loi hybride portant à la fois sur le fonctionnement de la Commission des Comptes publics chargée d'examiner les dépenses publiques (Titre 2) et sur le Bureau du Contrôleur général des comptes (Titre 3). Elle a été adoptée en 1998 et amendée en 2000 et en 2001.

Le cadre législatif du BCGC a besoin d'être revu et révisé, surtout à la lumière de l'impératif d'indépendance d'une ISC, stipulée dans plusieurs conventions internationales auxquelles la République de Vanuatu est partie.

Comme le soulignent la Déclaration de Lima (1977), la Déclaration de Mexico (2007) et les Résolutions de l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies, A/66/209 (2011) et A/69/228 (2014), l'indépendance d'une institution supérieure de contrôle des finances publiques est cruciale pour garantir son aptitude à mener à bien son travail de manière libre et impartiale, contribuant ainsi à la bonne gouvernance, la transparence et la responsabilité.

L'importance d'avoir des ISC indépendantes est également soulignée dans les objectifs de développement durables (ODD) contenus dans l'agenda 2030 de l'ONU. L'objectif Nº 16 dispose de l'établissement "d'institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux". La cible 16.6, qui vise à développer "des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux", a une importance particulière pour la contribution des ISC indépendantes au développement durable[30].

L'indépendance du BCGC est inscrite comme but nº 19 dans le plan d'entreprise 2012-2016 et comme but nº 1 dans le plan d'entreprise 2018-2021. Des progrès ont été réalisés, certes, mais le but n'a pas été atteint et il continue d'être le premier but stratégique du nouveau plan.

Indépendance des ISC – Les Déclarations de Lima et de Mexico

L'ISSAI Nº 1 de l'INTOSAI indique que les aspects suivants d'une SAI devraient faire partie de la Constitution :

- *Nomination :* comment le Contrôle général est nommé ;
- *Attributions* : l'éventail complet des attributions du CGC ;
- *Pouvoirs :* les pouvoirs de contrôle essentiels du CGC ;
- *Présentation de rapports* : "L'institution supérieure de contrôle doit être habilitée à et tenue, de par la Constitution, de rendre compte de ses constatations tous les ans et indépendamment au Parlement ou autre organisme public compétent ; ce rapport doit être publié" ;

- *Indépendance :* A présent, la Constitution stipule que le Contrôleur général n'est soumis à aucune autorité ni aucun contrôle. La Déclaration de Lima va plus loin en exigeant "*une protection légale adéquate par une Cour Suprême"* et que "*la relation entre l'institution supérieure de contrôle et le Parlement doit être stipulée ... par la Constitution."*

L'indépendance du BCGC a fait l'objet d'un examen par des pairs à deux reprises : en 2016, par le Secrétariat Général de l'Organisation internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) et la Cour des Comptes autrichienne ; et de nouveau en 2019 dans le cadre de l'examen du CMP ISC, mené par l'Association des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques du Pacifique (PASAI) avec une contribution de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI)[31]. Les examens ont tous deux relevé que l'indépendance juridique et opérationnelle du BCGC ne relevait pas du contrôle direct du Bureau, mais qu'elle a un impact direct sur son aptitude à fonctionner efficacement.

L'examen de 2016 portait sur les huit principes d'indépendance de la Déclaration de Mexico:

1. existence d'un cadre juridique efficace
2. indépendance des dirigeants d'une ISC et de ses membres
3. mandat législatif large et entière discrétion dans l'accomplissement des fonctions d'ISC
4. accès sans restriction à l'information
5. droit et obligation de faire rapport sur les résultats des contrôles
6. liberté de décider du contenu et de l'opportunité des rapports de contrôle
7. existence d'un mécanisme de suivi
8. autonomie financière, gestionnaire et administrative et ressources appropriées

L'examen par des pairs en 2016 a conclu que le cadre juridique de Vanuatu n'était pas conforme aux principes 1, 2, 3, 7 et 8, et que le cadre opérationnel soit n'était pas conforme, soit n'était que partiellement conforme aux principes 4, 5 et 6.

L'examen de 2019 a confirmé les constatations de 2016 et attribué une note faible de 1 sur 4 au BCGC dans le domaine de l'indépendance, et a en outre ajouté les préoccupations spécifiques suivantes :

- "L'impact du rôle du CGC dans l'accomplissement de sa mission de façon efficace dépend de la manière dont la CCP assure le suivi des recommandations du CGC résultant de ses contrôles et veille à ce que le BCGC soit doté des ressources suffisantes pour mener à bien sa mission."[32]
- "Bien que la Constitution stipule [art. 25.5)] que le CGC doit vérifier les comptes publics de Vanuatu et présenter un rapport à leur sujet au Parlement et au gouvernement, en réalité le processus est régi par la LEDCC qui exige que le CGC rende compte au ministre des Finances et à la Commission de chaque examen, vérification, investigation et demande de renseignement qu'il a entrepris[33]
- La Commission doit non seulement examiner et commenter les rapports du BCGC, mais aussi étudier les programmes de vérification, les dispositions d'externalisation des vérifications et les ressources du BCGC et présenter un rapport sur ces questions au Parlement."[34]
- Le BCGC n'a pas de contrôle sur l'accès aux moyens financiers dont il a besoin pour mener ses travaux indépendamment du MFGE. Au contraire, le budget du BCGC est établi par le système de budgétisation du gouvernement à l'aide du SIGF contrôlé par le MFGE. Tout appel à des crédits budgétaires doit passer par le MFGE et la CCP[35].
- La structure et les effectifs du BCGC sont décidés par la Commission de la Fonction publique.[36]
- Même si "le BCGC est chargé de vérifier les agences gouvernementales, y compris la Commission de la Fonction publique", la nomination et le licenciement de tous les effectifs, y compris le CGC, relèvent de l'autorité de la CFP.

Pour ce qui est du *mandat* du BCGC, l'examen de 2019 a constaté qu'il était suffisamment large pour couvrir les trois types de contrôles menés par le BCGC – finances, conformité et performance – mais qu'il était sérieusement entravé par les restrictions dans les cadres juridique et opérationnel en vigueur pour exiger la présentation de rapports financiers et d'autres informations dans les délais requis et avoir un contrôle sur le suivi des vérifications. Le nouveau projet de loi pour le BCGC traite de tout cela et de toutes les autres problématiques qui y sont associées.

Initiatives législatives, plaidoirie et consultations

Au cours de la période du dernier plan, le BCGC s'est efforcé par tous les moyens de plaider l'indépendance du Bureau. Ces efforst ont consisté en ce qui suit :

1. Consultations avec le Cabinet juridique de l'Etat, avec l'appui du programme GFG, pour peaufiner le projet de loi sur le BCGC et le projet de modification de la Constitution
2. Consultations étendues avec des parties prenantes menées en 2020 à Santo et Efate, axées sur le projet de loi et l'amendement de la Constitution
3. Sensibilisation générale sur l'importance de l'indépendance du BCGC à l'aide des médias, du site internet du BCGC et de forums publics
4. Consultations avec d'autres ISC, PASAI et des gouvernements donateurs et agences donatrices pour souligner l'importance de l'indépendance, qui ont révélé un soutien solide à cet égard.

Depuis 2010, divers nouveaux projets de loi ont été élaborés pour la Cour des Comptes et la Commission des comptes publics en vue de prendre en considération les conditions requises d'indépendance du Bureau du Contrôleur général, notamment la séparation de la fonction de vérification de la Commission des comptes publics, la nomination du Contrôleur général, sa révocation et la durée de son mandat et la nomination du personnel technique du Bureau.

La nouvelle loi sur la Cour des Comptes "affirme l'importance de l'indépendance du Contrôleur général des comptes et de la Cour des Comptes au plan organisationnel, administratif, financier et de la présentation de rapports" et les principales caractéristiques du projet de loi sont les suivantes :

- il stipule que le Contrôleur général est seul responsable de vérifier les comptes de l'Etat et de tous les organismes publics ;
- il affirme l'indépendance du Contrôleur général et dispose expressément que celui-ci doit agir en toute indépendance et n'est soumis à l'autorité ni au contrôle d'aucune personne ou d'aucun organisme en ce qui concerne les vérifications. Le projet de loi dispose aussi des modalités et conditions d'emploi du Contrôleur général ;
- il énonce les attributions du Contrôleur général, qui consistent à mener des contrôles des finances, de la performance et de la conformité. Les contrôles doivent être effectués en conformité avec des normes spécifiées par le Contrôleur général. Le projet de loi dispose aussi que le Contrôleur général peut imposer des frais pour effectuer des contrôles ;
- il dispose que la Commission des comptes publics, un Ministre ou un organisme public peut renvoyer des affaires au Contrôleur général avec demande de vérification. Le Contrôleur général peut entreprendre une vérification, mais si celle-ci n'est pas nécessaire, il peut enquêter ou se renseigner au sujet d'une affaire qui lui a été soumise et en faire rapport ;
- le projet de loi impose des obligations significatives au Contrôleur général en termes de rapport, y compris des rapports pour tous les contrôles, le plan annuel et le budget, des rapports bisannuels et annuels. D'autres responsabilités importantes incombant au Contrôleur général incluent de veiller à ce qu'un examen stratégique de la Cour des Comptes soit entrepris tous les cinq ans. Le projet de loi donne aussi au Contrôleur général un pouvoir de délégation de fonctions et de pouvoirs ;

- il attribue au Contrôleur général des pouvoirs appropriés pour obtenir des informations afin de mener des contrôles et stipule que des informations répondant aux critères d'intérêt public sont confidentielles ;
- il porte création d'une nouvelle Cour des Comptes, indépendante de la Fonction publique, de façon à soutenir le Contrôleur général. La Cour des Comptes est composée du Contrôleur général, qui est le dirigeant de la Cour des Comptes, d'un Contrôleur général adjoint, de vérificateurs et d'autres effectifs. Le personnel doit respecter les codes de déontologie pertinents et le Contrôleur général est chargé de préparer un manuel du personnel qui en précise les modalités et conditions d'emploi ;
- le projet de loi dispose de certains délits à la loi, de pénalités et dispose qu'un vérificateur indépendant doit vérifier les comptes de la Cour des Comptes. Il comporte aussi une disposition sur l'immunité[37].

Bien qu'il ait été prévu que le projet de loi sur la Cour des Comptes soit présenté au Parlement et que des réformes aient été identifiées par le gouvernement précédent dans le cadre de son 'plan de 100 jours', le projet de loi a été renvoyé de nouveau avec une demande de modification constitutionnelle visant à confier la responsabilité de nommer le CG au Président de la République au lieu de la CFP.

Des efforts sont actuellement en cours pour convoquer une réunion extraordinaire du Parlement pour débattre de la modification à la Constitution. Une fois que celle-ci aura été adoptée, le projet de loi devrait être présenté, lu et adopté par le Parlement en novembre 2021.

Toutefois, en attendant que cela se produise, le Bureau continue de mettre l'accent sur un renforcement de l'indépendance comme première priorité stratégique et s'engage à continuer de plaider pour que les changements nécessaires à la législation soient adoptés et appliqués[38].

La Cour des Comptes continuera aussi de renforcer la sensibilisation du grand public concernant le Bureau et son rôle de veiller à la transparence et la responsabilité du gouvernement. Tant que le public ne comprendra pas ce qu'est la Cour des Comptes, son rôle et ses attributions, et surtout, son indépendance, il ne lui sera pas possible d'inspirer la confiance et de forger les liens nécessaires avec le public.

Eduquer le public sur l'indépendance de la Cour des Comptes sera un moyen crucial pour établir les relations d'information et de communication qui pourront aider à lutter contre la corruption et relever la responsabilité publique à l'appui du but stratégique SOC 6 et d'autres buts.

4.1.2 But stratégique nº 1 : Renforcer le mandat de la CDC et son indépendance

A partir de l'évaluation ci-dessus, la CDC va continuer à poursuivre son but stratégique nº 1 tout au long de la période 2022-2026, avec les objectifs, les actions et les indicateurs énoncés ci-dessous :

Objectif stratégique 1.1 Plaider pour des changements à la législation

Actions :

- Œuvrer activement avec le Cabinet juridique de l'Etat, le ministère des Finances et de la Gestion économique, la CCP, les membres du Parlement et les agences et gouvernements donateurs pour prôner les changements nécessaires à la législation et les appliquer concrètement

Objectif stratégique 1.2 Sensibiliser davantage le public au sujet du mandat et de l'indépendance

Actions :

- Organiser des activités d'éducation et de sensibilisation du public, focalisées sur l'indépendance de l'ISC, son mandat et ses responsabilités
- Optimiser l'utilisation du site internet de la CDC, sa page Facebook et les réseaux sociaux à cet effet
- Participer à des programmes d'éducation dans les écoles et d'autres institutions pertinentes
- Participer activement à des forums publics concernant le PNDD, les ODD, la corruption et d'autres sujets afférents pour illustrer le rôle de la CDC et ses attributions
- Collaborer avec le BNS pour mettre au point des mesures de la perception du gouvernement par le public
- Mettre au point des mesures de la perception de la CDC par le public à l'aide des médias et d'autres outils

4.2 Gouvernance interne et déontologie (CMP ISC B)

4.2.1 Evaluation

Les ISC ont besoin de mettre en place des structures de gouvernance interne robustes pour être sûr qu'elles sont transparentes et responsables et qu'elles remplissent leur mission de manière éthique. L'ISSAI 20 sur la Transparence et la Responsabilité comprend 8 principes directeurs, dont les 3e, 4e et 5e sont particulièrement pertinents ici :

1. Les ISC exécutent leurs missions dans le cadre d'un dispositif juridique qui garantit la responsabilité et la transparence
2. Les ISC rendent publics leur mandat, leurs responsabilités et leur stratégie
3. Les ISC adoptent des normes, des procédures et des méthodes de vérification qui sont objectives et transparentes
4. Les ISC appliquent des normes d'intégrité et d'éthique rigoureuses à tous les niveaux hiérarchiques
5. Les ISC veillent au respect des principes de responsabilité et de transparence lorsque leurs activités sont externalisées
6. Les ISC gèrent leurs activités dans un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité et dans le respect des lois et règlementations et rendent compte publiquement de cette gestion
7. Les ISC rendent publics les résultats de leurs audits et leurs conclusions concernant l'ensemble des activités gouvernementales
8. Les ISC communiquent largement, et en temps voulu, sur leurs activités et les résultats de leurs audits par le biais des médias, des sites internet et par d'autres moyens
9. Les ISC s'entourent d'avis externes et indépendants afin de rehausser la qualité et la crédibilité de leur travail[39]

Dans le cadre du plan précédent, la nouvelle structure et le système de GPBC de la CDC étaient considérés comme le premier pas vers un contrôle interne, parce que l'environnement du contrôle interne est façonné par :

> "1) l'intégrité personnelle et professionnelle et les valeurs d'éthique de la direction et des effectifs, y compris une attitude favorable au contrôle interne à travers toute l'organisation;
> 2) l'engagement à la compétence ;
> 3) le "ton au sommet" (philosophie et style de fonctionnement de la direction) ;
> 4) la structure organisationnelle ;
> 5) les politiques et les pratiques relatives aux ressources humaines."[40]

Un changement majeur qui s'est opéré au cours du dernier plan a été l'arrivée du nouveau Contrôleur général et aussi bien l'examen réalisé par les pairs que les consultations du personnel ont signalé que cette nouvelle direction a su renforcer efficacement le Bureau, améliorer la communication interne et externe, obtenir un soutien de l'extérieur et améliorer les systèmes de contrôle.

Au cours du dernier plan, le Bureau a mis en œuvre plusieurs contrôles internes et externes destinés à garantir que les activités se déroulent de manière ordonnée, éthique, économique, efficace et effective, et que la CDC s'acquitte de ses obligations de responsabilité, respecte les lois et règlementations applicables et protège ses ressources contre la perte, l'abus et la dégradation.

Comme l'indépendance de la CDC ne s'est pas concrétisée pendant la période du plan, le système de GPBC n'a pu être mis en œuvre dans son intégralité. En outre, dans le cadre du plan précédent, la CDC avait l'intention de formaliser l'application du CMP annuellement en vue de fournir une évaluation régulière, détaillée, systématique et complète de la CDC, à commencer par le cadre Lite du GPBC des ISC élaboré et recommandé par PASAI pour les ISC dans le Pacifique. Le cadre a certes été intégré dans diverses parties de la CDC, mais des évaluations annuelles complètes et l'intégration du cadre dans les plans annuels n'ont pu être réalisées.

Le dernier plan prévoyait aussi d'instituer régulièrement des examens des audits. Certaines étapes essentielles en ont été réalisées, telles que formation de tout le personnel à l'examen et au contrôle de la qualité et l'introduction de procédures d'examen de la qualité. Certes, l'assurance qualité a été menée par le conseiller technique de la CDC, mais le personnel supérieur a désormais reçu une formation dans ce domaine et les premières mesures pour mettre au point un système et une structure d'assurance qualité ont été prises. La CDC suit la directive la plus récente publiée dans le manuel de l'assurance qualité 2021 de PASAI[41]. En 2019 la CDC a organisé un atelier sur la planification en vue de renforcer le développement de ses plans annuels.

Comme en dispose la LEDCC, la CDC externalise un certain nombre de ses audits tout en conservant la responsabilité du contrôle de la qualité.

Le BCGC a institué un code de déontologie inspiré du code de l'INTOSAI, et l'éthique est comprise dans le SGPBC. La CDC a également dispensé une formation sur l'éthique à son personnel à des intervalles réguliers. Par contre, le volet INTOSAINT n'a pas encore été mis en œuvre comme prévu, il va falloir le coordonner avec le calendrier et les ressources de PASAI.

L'examen par les pairs de 2019 a conclu qu'il y avait encore beaucoup à améliorer dans ce domaine en soulignant qu'il faudrait que la CDC :

1. articule clairement le plan d'entreprise, les plans d'audits annuels, le PNDD et les priorités stratégiques nationales autour de la feuille de route de la RGFP
2. documente précisément la procédure d'élaboration de plans d'entreprise et de codes essentiels
3. adapte le code de déontologie du BCGC au contexte local et se serve de INTOSAINT[42] pour amplifier la formation à l'éthique et l'auto-évaluation
4. s'assure que le contrôle de qualité est pleinement intégré à chaque audit
5. s'assure que des procédures d'assurance qualité sont en place en tant que fonction distincte
6. réexamine la procédure d'externalisation et continue de forger des liens avec les cabinets utilisés pour externaliser les audits, en se concentrant sur les ISSAI et les exigences de contrôle des finances publiques

4.2.2 But stratégique nº 2 : Renforcer la gouvernance interne et l'éthique

A partir de l'évaluation ci-dessus, le BCGC va continuer de poursuivre son but stratégique nº 2 au cours de la période 2022-2026, avec les objectifs et les actions énoncés ci-dessous :

Objectif stratégique 2.1 Veiller à une planification stratégique et un suivi efficaces du BCGC

Actions :

- Commençant avec le plan stratégique 2022-2026, s'assurer que le plan lui-même concorde pleinement avec le PNDD, la feuille de route de GFP et d'autres plans pertinents
- Dès que la prochaine feuille de route de la RGFP sera sortie, revoir le plan pour en assurer la concordance
- Continuer à veiller à la concordance des plans du BCGC avec les cadres de l'INTOSAI
- S'assurer que les plans d'audits annuels sont bien mis au point durant les séances de planification annuelle et cadrent avec le plan d'entreprise 2022-2026
- S'assurer que le processus de planification stratégique du BCGC est documenté
- Appliquer le système de traçage annuel de l'avancement des plans stratégiques et annuels
- Etablir des mesures pour évaluer la valeur des travaux d'audit pour le Parlement, les citoyens et d'autres parties intéressées et évaluer l'impact des audits menés par le BCGC, comme le sondage des parties prenantes qui a servi à l'élaboration du plan stratégique

Objectif stratégique 2.2 Continuer d'appliquer des méthodes de contrôle de la qualité

Actions :

- Revoir les plans et les dossiers d'audit pour s'assurer qu'ils sont complets
- Continuer de s'assurer que les vérificateurs sont bien formés aux outils d'examen des audits et de contrôle de la qualité (CQ) tels que pertinents
- Continuer de s'assurer que tous les audits incluent systématiquement un contrôle de la qualité à tous les niveaux et à toutes les étapes et l'utilisation des outils de CQ Teammate
- Tenir des réunions régulièrement avec le personnel pour parler du contrôle de la qualité des audits et des progrès
- S'assurer que toutes les procédures associées à l'externalisation d'audits sont documentées correctement, cohérentes et soumises au contrôle de la qualité et de l'assurance qualité du BCGC

Objectif stratégique 2.3 Instituer l'assurance qualité

Actions :

- Etablir une politique et une procédure claires pour l'assurance qualité suivant les directives de l'INTOSAI
- Continuer de s'assurer que le personnel supérieur est formé aux directives d'assurance qualité les plus récentes
- Continuer de collaborer avec PASAI pour un soutien à l'assurance qualité
- Etablir des postes pour des directeurs d'audit chargés de mener l'assurance qualité et de revoir le contrôle de la qualité
- Instituer une procédure de traçage pour l'assurance qualité

Objectif stratégique 2.4 Continuer de renforcer le code de déontologie de la CDC, la formation en la matière et l'application du code

Actions :

- Revoir le code de déontologie de la CDC et veiller à ce qu'il soit adapté au contexte local et intégré aux manuels, pratiques et procédures
- En collaboration avec PASAI, mettre en œuvre la formation à l'INTOSAINT et l'auto-évaluation
- Revoir régulièrement le code, la formation et les problématiques d'éthique et intégrer les incidents graves au SGPBC et à l'examen des performances
- Elaborer et mettre en place une politique et une procédure de dénonciation

Objectif stratégique 2.5 Utiliser les contrôles externes à bon escient

Actions :

- Faire part des progrès par rapport aux indicateurs du plan stratégique et annuel à l'externe
- Continuer de veiller à la présentation de rapports annuels de la CDC à la CCP et au Parlement
- Etablir un calendrier d'examen par les pairs avec les ISC, y participer et partager les résultats
- Appliquer systématiquement des mesures de contrôle des informations en retour sur les audits

VNAO Staff

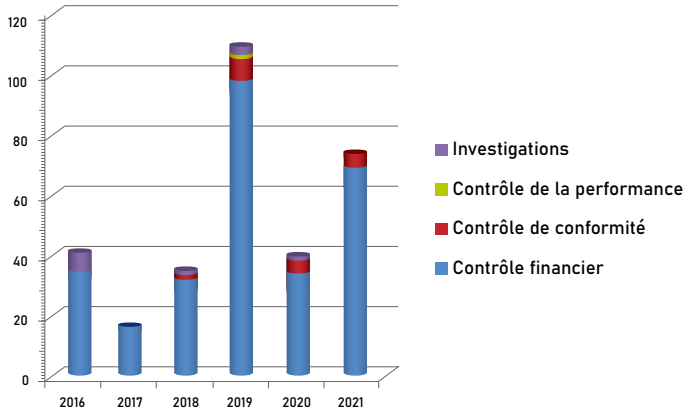
4.3 Qualité des audits et rapports (CMP ISC C)

4.3.1 Évaluation

Clients et audits

Selon l'article 25, paragraphe 5) de la Constitution, la mission du Contrôleur général des Comptes consiste à vérifier les comptes publics de Vanuatu et à présenter un rapport à leur sujet au Parlement et au gouvernement. Cela couvre des contrôles financiers des comptes consolidés de l'ensemble du gouvernement, de 12 organes constitutionnels, de 13 ministères et 38 départements. Cela inclut aussi des contrôles de 2 Commissions, 12 subventions, 6 conseils provinciaux et 3 conseils municipaux, 14 organismes créés par loi, 10 entreprises d'Etat, 9 Caisses publiques, 5 conseils nationaux et 6 institutions d'éducation. La CDC mène aussi un grand nombre de contrôles de la conformité, d'investigations et de vérifications de projets de donateurs.

A présent, la majeure partie des travaux de la CDC consiste en des contrôles financiers, suivis de contrôles de la conformité, puis des investigations.



Au cours de la période du dernier plan stratégiques, la CDC a réussi à former tout son personnel au contrôle de la performance et a mené ses premiers contrôles de la performance, y compris un contrôle de performance régional en coopération avec l'INTOSAI sur la fraude et la corruption. Le travail de vérification de la performance va s'accroître considérablement au cours des 5 prochaines années et incluera un contrôle de la performance pour le PNDD, y compris les ODD. La CDC bénéficie du concours d'un conseiller technique dans ce domaine, mis à disposition par le biais du programme Governance for Growth (GFG ou gouvernance pour la croissance). Le graphique montre la part respective d'audits financiers, de contrôles de la conformité et de la performance, ainsi que des investigations menés au cours des 5 dernières années.

En termes du nombre et du type de contrôles, le tableau ci-dessous indique la répartition par année[43].

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Contrôle de conformité	0	0	1	7	3	5
Contrôle financier	37	16	31	96	33	68
Contrôle de la performance	0	0	0	1	0	0
Investigations	2	0	1	5	2	0
TOTAL:	**39**	**16**	**33**	**109**	**38**	**73**

Le paragraphe 24.1) de la loi sur l'examen des dépenses et le contrôle des comptes permet au Contrôleur général de sous-traiter un minimum de 20% de ses travaux de vérification à des prestataires de services de vérification comptable extérieurs, tout en conservant la responsabilité de l'assurance qualité. La CDC ne sous-traite que des audits financiers, concernant typiquement des projets financés par des donateurs, des organismes créés par loi

et des autorités locales. Le tableau ci-dessous indique le nombre et le pourcentage d'audits effectués à l'interne par rapport aux audits sous-traités au cours de la période du dernier plan.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Contrôles sous-traités	32	14	16	94	32	55
Contrôles à l'interne	7	2	17	15	6	18
Pourcentage sous-traité	82%	87%	48%	86%	84%	75%

Bureau du Contrôleur général
Nombre d'audits à l'interne de 2022 à 2026

Année	Contrôle de conformité	Contrôle financier	Contrôle de la performance	Investigation	Total
2022	11	25	5	0	41
2023	16	30	6	0	52
2024	17	41	4	0	62
2025	16	41	11	4	72
2026	16	41	11	4	72
Total	**76**	**178**	**37**	**8**	**299**

Au cours des 5 prochaines années, la CDC prévoit d'augmenter substantiellement le nombre d'audits et d'en étendre la couverture conformément à son mandat. Le nombre d'audits et de contrôles est indiqué dans le tableau ci-contre. Un programme stratégique complet de vérifications pour les cinq prochaines années se trouver à l'Annexe 4.

Résoudre les audits en retard est une autre priorité stratégique pour la période du prochain plan. A la fin de 2021 il y avait 188 audits en retard. La CDC prévoit de réduire ce nombre de 15% chaque année pour arriver à 13 audits en retard à la fin de 2026.

Normes de contrôle

En menant des contrôles, la préoccupation principale de la CDC est de constater le degré "de légalité, de régularité, de souci d'économie, d'efficience et d'efficacité de la gestion financière" (Lima).

L'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI) a élaboré des Normes Internationales pour les Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (NIISC ou ISSAI) qui, entre autres, orientent et soutiennent la CDC dans ses services de vérification, en plus des IPSAS (Normes Comptables Internationales du Secteur public) et des IFRS (Normes Internationales d'information financière). La CDC utilise aussi les ressources fournies par PASAI et AFROSAI (Organisation Africaine des ISC – OAISC).

Lorsqu'elle mène des audits, la CDC recueille et examine des documents et des données et exprime des opinions. Les opinions respectent les normes internationales, sont basées sur des preuves vérifiables et sont impartiales. Pour la guider dans ses travaux, la CDC a élaboré, adopté et employé 3 types principaux de ressources comportant des directives et des normes de vérification :

- **Manuels d'audit** qui contiennent des directives pour chacun des 3 types différents de contrôles menés par la CDC et définissent le travail et les procédures nécessaires pour qu'elle puisse s'acquitter de sa mission.
- **Directives d'audit** qui sont fournies pour des domaines en dehors de la mission principale de la CDC et proposent une base pour élaborer des techniques et la documentation nécessaires pour entreprendre des travaux d'audit spéciaux.

- **Documentation et listes de contrôle** : la première fournit des exemples *pro forma* de la documentation type nécessaire aux travaux de la CDC, tandis que les listes de contrôle servent à entreprendre des tâches d'audit spécifiques.

Au fil des ans, la CDC a fait des progrès pour mettre à jour les normes pour les audits qu'elle mène et supervise, en veillant au respect des ISSAI pour tous les audits, c'est-à-dire s'assurer qu'ils répondent aux normes de contrôle des comptes publics de l'INTOSAI, qu'ils sont basés sur des preuves vérifiables et qu'ils sont impartiaux. Par ailleurs, les ISSAI apportent des indications sur le contenu et le format des rapports. L'examen externe de 2019 a constaté qu'il y avait encore des progrès à faire, surtout au plan de la documentation et du contrôle de la qualité.

La CDC va continuer à œuvrer pour relever son aptitude à se conformer aux normes ISSAI, en se félicitant du soutien de PASAI et de l'INTOSAI. Un outil en particulier sera appliqué à cet égard au cours des 5 prochaines années – il s'agit de la nouvelle version de 'INTOSAI Financial Audit ISSAI Compliance Assessment Tool (iCAT) and Guidance'[44] (un outil de mesure de la conformité aux ISSAI avec des directives).

La CDC utilise TeamMate pour ses travaux, c'est un logiciel d'audit qui a révolutionné les procédures d'audit et qui est utilisé par des organisations dans le monde entier. Tout le personnel est parfaitement formé à TeamMate, les deux directeurs sont formés comme champions de TeamMate et la CDC est désormais passée à TeamMate+. Il est prévu d'assurer une formation et un perfectionnement plus poussés dans ce domaine, en incorporant notamment les manuels et directives d'audit dans TeamMate+, et en utilisant ses fonctions de contrôle de la qualité et de traçage du temps.

Dans le cadre de la conformité aux ISSAI pour tous les audits, la CDC est tenue de produire des rapports complets, selon les directives, de remettre ces rapports en temps voulu et, une fois qu'ils ont été présentés au Parlement, de rendre les résultats publics et les mettre à la disposition des parties intéressées. Jusqu'à présent, la CDC n'a pas toujours partagé les rapports d'audit de façon régulière, mais a l'intention de le faire, surtout avec les changements au dispositif de son cadre juridique. De plus amples détails sont apportés dans le but stratégique nº 6.

Perception des parties prenantes

En parlant de qualité d'audit et de rapport, il est important de revenir brièvement sur la perception des parties prenantes à cet égard, notamment celle de clients et de donateurs.

Interrogées sur leur perception des audits de la CDC, les parties prenantes consultées ont apporté des informations en retour très positives. Sur l'ensemble, 85% ou plus ont indiqué que les audits étaient exacts, de grande qualité et participatifs, apportaient de la valeur à leur organisation et aidaient l'organisation à améliorer sa performance, ce qui est très positif. Par ailleurs, plus des deux-tiers ont estimé que le travail de la CDC avait un certain impact, voire un impact majeur. L'opportunité était considérée comme problème majeur, avec près de la moitié signalant que les audits n'étaient pas faits en temps voulu et quelques-unes des parties signalant que la procédure n'était pas toujours transparente.

Défis

Il y a 6 gros défis auxquels la CDC est confrontée au plan de la qualité des audits et des rapports d'audit. Le premier est le grand nombre d'audits en retard depuis longtemps. La CDC a certes fait de gros progrès pour le réduire, mais il lui faut faire davantage d'efforts.

Le second défi – et la principale cause des retards – vient de ce que beaucoup de clients ne présentent pas leurs états financiers en temps voulu. Cela entraîne non seulement des retards dans les audits, mais aussi un débit de travail inégal et imprévisible et une réduction de l'impact des rapports d'audit. La CDC a apporté une formation en présentation de l'information financière à des organisations clientes durant le dernier plan et elle va continuer de le faire sous le nouveau plan.

La feuille de route de la GFP contient des directives pour fournir l'information en temps voulu et quelques progrès ont été réalisés à cet égard. Le nouveau projet de loi sur la CDC exige que des rapports financiers doivent être soumis dans les 6 mois qui suivent la clôture de l'exercice financier et permet à la CDC d'infliger des pénalités pour des rapports ou des informations soumis en retard ou de prendre d'autres actions. Le nouveau projet de loi stipule aussi que tous les audits doivent être achevés sous les 4 mois de la réception d'un rapport.

Le troisième défi est qu'à présent, le suivi des audits est attribué à la CCP. Non seulement le travail de la CCP n'est pas sous le contrôle de la CDC, mais le suivi n'est pas mené systématiquement, ce qui réduit sensiblement l'utilité et l'impact des audits en général. Ce dispositif changera avec le nouveau projet de loi sur la CDC.

Le manque de personnel à la CDC est le quatrième défi. Pour mener non seulement le nombre d'audits requis, mais aussi pour satisfaire aux normes de qualité et d'opportunité, il va falloir prévoir une expansion considérable de la structure de la CDC pour faire face au nombre d'audits qu'il est envisagé d'effectuer. Cette question est traitée au point 4.4 du présent plan.

Le cinquième défi est la nécessité de procéder en permanence au développement des capacités des effectifs de la CDC. Comme il a été constaté dans l'examen externe de 2019, de gros progrès ont été effectués à cet égard au cours des 5 dernières années, dont la nouvelle direction, l'embauche de nouveaux réviseurs et réviseurs adjoints et une formation approfondie des effectifs dans le domaine des spécialités de vérification, de technologie et de procédures d'audit. La CDC a beaucoup bénéficié de l'appui de l'INTOSAI, de PASAI et de GFG à cet égard, mais davantage d'efforts sont nécessaires. Cette question est traitée, elle aussi, au point 4.4. Une condition supplémentaire est le développement des capacités en termes d'assurance qualité et de contrôle de la qualité, ce qui est traité au point 4.2.

Pour que la CDC accomplisse sa mission et sa vision, il est indispensable qu'elle renforce la qualité, l'opportunité et l'impact des audits, ce qui est le but stratégique nº 3. L'aptitude de la CDC à le faire dépend d'autres buts stratégiques, notamment le but nº 1 'renforcement de l'indépendance de la CDC', le but nº 2 ' renforcement de la gouvernance interne et de la déontologie', et le but nº 4 'renforcement de la structure de la CDC, de ses ressources et ses capacités'.

Le dernier défi est l'importance de tracer et, ultérieurement, de rehausser la productivité des effectifs de vérification. A présent, il n'existe pas de documents qui tracent systématique-ment les détails des vérifications, par exemple la durée réelle d'un contrôle, le nombre d'heures de travail, le coût, les interactions, etc. Dans ce nouveau plan, la CDC va se servir de TeamMate pour recueillir, tracer, relever et analyser systématiquement ces données et ensuite établir des objectifs de productivité pour le personnel. C'est ce qui est traité dans le but stratégique nº 5 de ce plan.

4.3.2 But stratégique Nº 3 : Renforcer la couverture d'audit, la qualité, l'opportunité et l'impact

A partir de l'évaluation ci-dessus, la CDC va continuer à poursuivre son but stratégique nº 3 pendant la période 2022-2026, avec les objectifs et les actions énoncés ci-dessous :

Objectif stratégique 3.1 : Etendre la couverture d'audit

Actions :

- Au cours de la période du plan stratégique, étendre la couverture d'audit pour inclure la liste complète des clients qui figure à l'Annexe 1.

Objectif stratégique 3.2 : Continuer à veiller au respect des ISSAI pour tous les audits

Actions :

- Revoir tous les manuels d'audit, les directives, la documentation et les listes de contrôle et le manuel d'assurance qualité et les intégrer à TeamMate+ et aux procédures de vérification
- Poursuivre la formation du personnel aux normes, procédures et directives d'information financière des ISSAI
- En collaboration avec PASAI et INTOSAI, appliquer iCAT pour les contrôles financiers
- S'assurer qu'une formation et une documentation de référence pertinentes sont disponibles

Objectif stratégique 3.3 : Réduire considérablement le nombre d'audits en retard

Actions :

- S'attacher à ce que les éléments clefs d'habilitation soient en place (législation, budget, effectifs)
- Etablir un échéancier clair pour résoudre les retards d'audit au cours des 5 prochaines années
- Faire appel à une assistance technique extérieure et à des donateurs en fonction des besoins
- Collaborer avec le MFGE, la CCP et le GFG pour soutenir l'aptitude d'organisations clientes à fournir des états financiers exacts et en règle, en temps voulu

Objectif stratégique 3.4 : Rehausser le suivi des audits

Actions :

- Former le personnel de la CDC aux procédures de suivi efficace
- Inclure le suivi dans le processus général de planification, d'exécution et de documentation des audits
- Organiser des séances d'éducation pour les clients concernant l'importance du suivi des audits

Objectif stratégique 3.5 : Continuer de mener des contrôles de la performance et les amplifier

Actions :

- Continuer à développer les capacités du personnel en matière de contrôle de la performance
- Affecter un directeur dédié au contrôle de la conformité / de la performance
- Faire appel à une AT spécialisée en cas de besoin
- Prévoir un calendrier pour le contrôle de la performance sur la base de l'évaluation des risques
- Effectuer des contrôles de performance et en publier les résultats

4.4 Gestion financière, éléments d'actif et services de soutien (CMP ISC D)

4.4.1 Évaluation

Comme indiqué au principe 9 des ISSAI 12, les ISC doivent être dotées d'une structure de gestion et de soutien organisationnelle adaptée qui favorise la bonne gouvernance et des pratiques de contrôle et de gestion internes. Ces structures organisationnelles comprennent des systèmes de soutien pour permettre aux ISC de gérer leurs finances, leurs éléments d'actif et leurs services de soutien. Pour les besoins de ce plan stratégique, la structure d'ensemble de la CDC fera aussi l'objet d'une évaluation dans cette partie.

Cette partie traite aussi du plan de développement des ressources humaines qui est exigé selon les directives de la CFP pour les plans d'entreprise.

A présent, toutes les procédures budgétaires, de gestion des finances et de TI relatives à la CDC passent par le MFGE et les systèmes centralisés du gouvernement. Dans le cadre de son dispositif juridique actuel, la CDC n'a pas la possibilité d'agir indépendamment et de défendre son budget ou ses besoins administratifs particuliers. En sus des crédits budgétaires du gouvernement, la CDC bénéficie d'un soutien complémentaire sous forme d'une assistance technique du programme de GFG pour le contrôle de la performance.

L'examen externe de 2019 a constaté que la CDC tient des archives en règle et gère efficacement les crédits budgétaires. Les documents financiers passent par le système centralisé du gouvernement, le SIGF. Les systèmes de gestion des ressources humaines sont actuellement soumis aux processus de la Commission de la Fonction Publique. Une fois qu'elle sera indépendante, la CDC devra veiller à avoir ses propres systèmes de RH et les effectifs nécessaires pour exécuter ces fonctions.

L'article 7.1 de la Déclaration de Lima exige que les ISC soient "dotées des moyens financiers nécessaires pour leur permettre d'accomplir leurs tâches"[45]. Or, le budget actuel ne suffit pas pour couvrir les effectifs dont la CDC a besoin pour effectuer les contrôles prévus par la loi ni pour résoudre le problème des audits en retard.

Structure et effectifs

A présent, la structure de la CDC se compose de 20 employés, ainsi que le montre l'Annexe 2. Il y a actuellement 3 postes à pourvoir. Parmi les 17 employés permanents restants, 5 sont des hommes et 12 sont des femmes. A ce stade, il n'y a qu'un bureau de la CDC, qui est à Port-Vila. Tous les effectifs maîtrisent l'anglais et le bichlamar et 3 sont aussi francophones.

Adoptée au début du dernier plan, cette structure représentait un réel pas en avant pour résoudre les manques et les lacunes du personnel. Elle se basait sur le nombre prévisionnel d'audits qui seraient menés entre 2017 et 2020. Avec le reclassement des postes, cette structure a permis à la CDC d'embaucher des réviseurs spécialisés et surtout de les garder.

Or on a assisté ces dernières années à une expansion rapide du budget et des dépenses du gouvernement, ce qui implique une expansion correspondante des tâches de la CDC. Compte tenu des règlementations et procédures en vigueur, la CDC veut faire en sorte que tous les audits sous sa responsabilité soient menés par la CDC en temps voulu et que la couverture en soit amplifiée.

Comme mentionné au point 4.3.1, en 2021 la CDC a achevé 30 audits à l'interne. En 2022, la charge d'audit de la CDC passera à 41 audits par an et en 2026 ce chiffre augmentera à 72, soit près de deux fois et demie le nombre d'audits en 2021.

Outre les contrôles financiers et de la conformité et les investigations, il est prévu d'augmenter sensiblement le nombre de contrôles de la performance. Pour la seule année 2022, il y en aurait 5. Le contrôle de la performance du PNDD consistera en 3 contrôles distincts pour chacun des trois piliers du PNDD. Tous les contrôles de performance porteront aussi sur une évaluation des risques, qui viendra s'ajouter à la charge de travail.

Enfin, la CDC est encore et toujours confrontée à un nombre élevé d'audits en retard, comme déjà mentionné. Dans le cadre de ce plan, elle va chercher à le réduire significativement. Pour régler toutes ces problématiques, il faut agrandir la structure.

En accord avec la mission, la vision et les objectifs de la CDC et son nouveau plan d'entreprise 2022-2026, le plan stratégique actuel définit une nouvelle structure pour la CDC destinée à parvenir aux cibles d'audit et d'autres objectifs stratégiques et normes.

La nouvelle structure permettra à la CDC d'élargir sa mission de vérification et de s'assurer que ses effectifs répondent aux exigences des parties prenantes nationales et inter-nationales quant à l'opportunité et la qualité des audits pour contribuer, à terme, à la responsabilité et la transparence du secteur public. La nouvelle structure traite aussi des impératifs qui surgiront une fois que la CDC aura obtenu son indépendance.

Dans la nouvelle structure, la CDC est organisée en cinq domaines fonctionnels, comme indiqué ci-dessous, dont les détails figurent dans le graphique à la page suivante, ainsi qu'à l'Annexe 2. Le plan prévoit de mettre en œuvre cette nouvelle structure progressivement au cours des 5 prochaines années.

En plus des nouveaux postes, le plan inclut aussi la création d'un bureau à Santo, ce qui permettra à la CDC de desservir les provinces du Nord, de soutenir la politique de décentralisation du gouvernement et entraînera des économies considérables en termes de frais de déplacement.

Domaine fonctionnel	Responsabilité de la gestion	Rôle
Politique et planification	1. Haute Direction	Contrôleur général
Assurance qualité et contrôle de la qualité	2. Direction des opérations	Contrôleur général adjoint et directeurs d'audit
Gestion de la procédure d'audit	3. Direction des audits	Directeurs d'audit
Exécution et achèvement des procédures de vérification	4. Personnel de vérification	Réviseurs, réviseurs adjoints 2, réviseurs adjoints 1
Soutien de la CDC	5. Services généraux	Agents de la CSG

La structure actuelle comportant 20 postes est élargie à 38 postes pour prendre en compte ce qui suit :

i. Création d'un nouveau poste, celui de Contrôleur général adjoint, chargé des opérations de vérification et du développement du personnel de vérification

ii. Création de deux (2) nouveaux postes, de directeurs d'audit, responsables de l'assurance qualité et du contrôle de la qualité

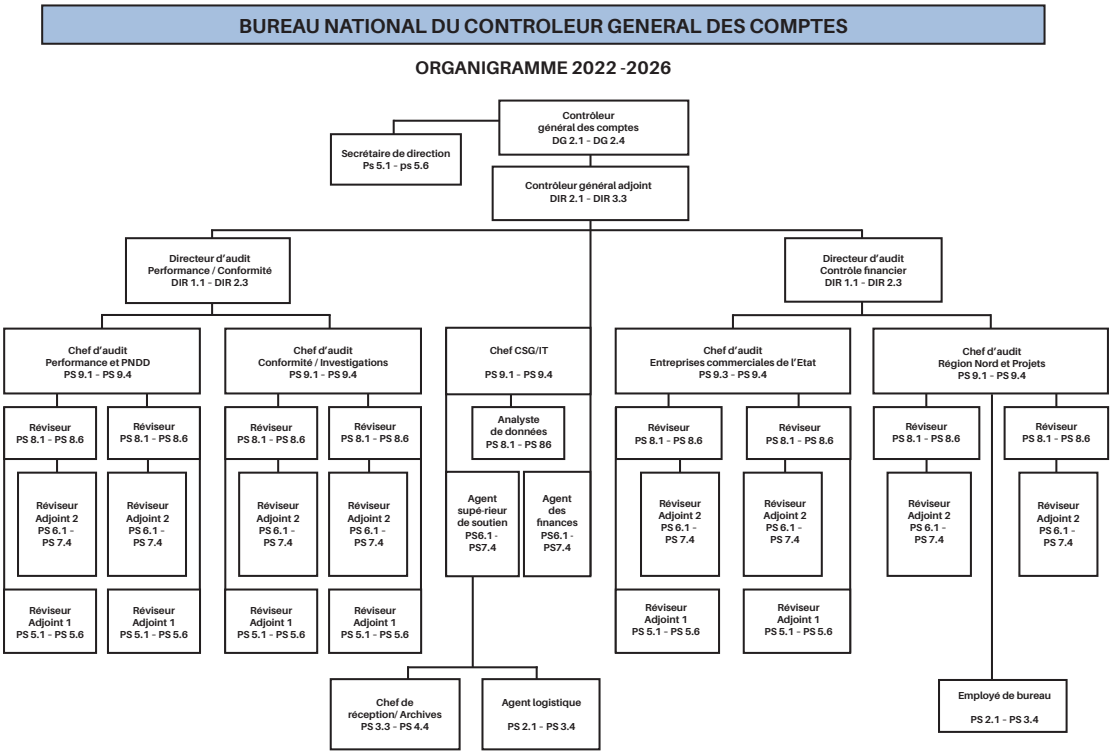
iii. Création d'un bureau pour la région nord situé à Luganville, Santo avec :
- 1 directeur d'audit (pour pourvoir un poste de directeur d'audit vacant à présent)
- 2 réviseurs en plus (nouveaux postes)
- 2 nouveaux postes en plus, ceux de réviseurs adjoints 2
- 1 poste de plus, celui d'employé de bureau

iv. Création de deux équipes supplémentaires de vérification avec :
– 1 directeur d'audit (pour pourvoir un autre poste de directeur d'audit vacant à présent)
- Transformer le poste existant de TI/Réviseur en poste de réviseur à plein temps et ajouter 1 nouveau poste de réviseur
- 2 réviseurs adjoints 2 en plus

v. Etablissement d'un plan de succession et de croissance internes comprenant :
- Ajouter 6 nouveaux postes de réviseur adjoint 1 qui, à terme, deviendront des réviseurs adjoints 2

vi. Création d'une cellule des Services généraux comprenant :
- Directeur responsable de la TI et des Services généraux
- Analyste de données (nécessaire pour un soutien général aux travaux d'audit et l'analyse de données)
- Agent supérieur de soutien (incluant soutien général aux RH – remplace le chef de bureau)
- Agent des finances (pour s'occuper des finances, de la masse salariale et d'autres tâches connexes)
- Secrétaire de direction pour le CGC
- Réceptioniste/Gestionnaire des archives (à la place du poste actuel de réceptioniste)

- Agent logistique (à la place du poste actuel de chauffeur)



Les changements et ajouts particuliers ont été basés sur un état prévisionnel détaillé des RH, planifiant les besoins en fonction du nombre croissant d'audits, de même que les besoins du bureau de la région nord, et répondant aux normes fixées par les examens récents menés par des pairs et d'autres examens. La procédure a aussi pris en compte la liste de contrôle de la CFP sur la concordance des compétences (PSC Fit for Purpose checklist en anglais). Les besoins en termes de formation et de perfectionnement professionnel ont été analysés avec précision à l'aide du système de GPBC et à partir d'une étude distincte de développement du personnel de la CDC. Le plan en résultant est décrit dans le détail au point 4.5.

Embauche de personnel, rétention et planification de la succession sont des défis majeurs pour la CDC. Vu la nature spécialisée des travaux de vérification, la CDC a défini clairement un parcours professionnel interne qui progresse du rang de réviseur adjoint 1 à celui de réviseur adjoint 2 à celui de chef d'audit et directeur des audits. Ce parcours professionnel est soutenu par la politique de perfectionnement professionnel de la CDC et cadre parfaitement avec les normes professionnelles de l'INTOSAI.

Le rapport des réviseurs adjoints 1 aux réviseurs adjoints 2 tient compte de ce que de nouveaux employés pourraient quitter la CDC au début de leur contrat. Les rapports restants partent de l'hypothèse que la CDC peut maintenir son taux de rétention actuellement élevé. La durée du mandat du Contrôleur général est limitée à 10 ans maximum selon la structure de la CFP en vigueur et à 8 ans selon le nouveau projet de loi sur la Cour des Comptes. Le fait d'avoir un Contrôleur général adjoint permet de planifier une succession sans problème à ce niveau hiérarchique. Aucun départ à la retraite n'est anticipé au cours de la période du plan.

A partir de l'analyse des postes et des nouveaux profils de poste, tous les postes dans la structure ont été classés en fonction des devoirs, des responsabilités, de l'expérience et des qualifications correspondant au poste en tenant compte de la compétivité du marché de l'emploi, surtout pour les postes professionnels de contrôle des finances du secteur public et les postes de cadre de direction.

La nouvelle structure est essentielle pour permettre à la CDC de faire face à la charge de travail actuelle et future. De plus, suite aux changements apportés au contexte juridique, pour garantir l'indépendance de la Cour des Comptes, la structure permettra à la CDC de fonctionner véritablement comme entité à part entière. Des composants clés avaient déjà été mis au point sous le dernier plan, notamment un manuel de RH et des directives d'exploitation essentielles.

Budget

Le budget est un élément clef du fonctionnement et du plan stratégique de la CDC et il est impératif qu'elle soit dotée d'un budget qui lui permette de mener à bien son mandat et sa mission.
Ces dix dernières années la CDC a connu un grave manque de ressources et on espère que cette gageure pourra être résolue avec le nouveau plan stratégique. Le tableau ci-dessous indique le budget pour l'exercice 2022 de la CDC et les hausses progressives anticipées.

Bureau du Contrôleur général
Mémoire budgétaire 2026

		Budget 2026	***Budget 2025***	***Budget 2024***	***Budget 2023***	***Budget 2022***
05AA	Section de politique et planification	**16 409 896**	16 659 896	16 658 596	15 048 520	15 971 220
05AB	Section des opérations de contrôle	**104 628 661**	104 378 661	86 533 661	73 620 413	59 317 533
05AC	Unité des Services généraux	**26 216 679**	26 216 679	25 361 679	21 094 803	15 394 883
	TOTAL	**147 255 236**	**147 255 236**	**128 553 936**	**109 763 736**	**90 683 636**
	Augmentation annuelle		**18 701 300**	**18 790 200**	**19 080 100**	

Situtation et ressources physiques

Le Bureau du Contrôleur général est situé au-dessus du bureau de la Douane et de la TVA à la rue Carnot à Port-Vila. Ce 2e étage comprend 4 bureaux privés, une salle de conférence, un grand espace ouvert avec 12 postes de travail, une cuisine et un salon, deux petites pièces de rangement, une pièce pour les archives, 2 salles de bains et plusieurs placards. Pour le moment, c'est suffisamment spacieux pour le nombre actuel d'employés, mais avec la nouvelle structure, cela deviendra serré.

A court terme, 6 postes de travail supplémentaires pourront être aménagés dans l'espace ouvert et des postes de travail peuvent être ajoutés pour les 3 directeurs d'audit. La salle des archives a besoin d'être réaménagée et équipée d'étagères supplémentaires. Si c'est fait, une des pièces de rangement qui sert à présent pour les fournitures pourrait être réaménagée en bureau. Par contre, à partir de la deuxième moitié de la période du plan stratégique, la CDC devra trouver de la place pour le Contrôleur général adjoint et le personnel de la CSG/TI. Il faudra prévoir un budget pour des meubles supplémentaires. Il faut aussi prendre en compte des considérations de sécurité du personnel, surtout la sécurité en cas de tremblement de terre et les préparatifs de catastrophe, surtout en ce qui concerne des stratégies adéquates de sortie de l'immeuble. Il faut aussi mettre en place un plan pour la protection des documents lors de catastrophes.

La CDC est entièrement équipée avec le matériel de bureau classique, y compris des ordinateurs de bureau reliés au système intranet du Ministère des Finances et de la Gestion

économique et, par ce biais, à l'internet. Elle a aussi accès à du matériel d'imprimerie de grande qualité. Au fur et à mesure de l'augmentation du nombre d'employés augmente, il faudra prévoir du matériel de bureau et des ordinateurs supplémentaires. Il faudra aussi améliorer le débit de la connexion à l'internet.

Des plans sont déjà à l'ébauche pour l'immeuble de bureaux de la CDC à Luganville. L'immeuble a été identifié et un budget a été prévu pour son réaménagement.

Outre la série des logiciels Microsoft Office, la CDC utilise un logiciel sophistiqué pour la gestion des audits, dit "Teammate", et elle a fini la mise à niveau à Teammate+. Teammate permet à la CDC de suivre l'avancement des travaux de vérification et d'employer une application analytique sophistiquée dans son travail. Le personnel de vérification a été formé à l'utilisation de Teammate et le programme est intégré au travail de vérification. La CDC va continuer à assurer la formation du personnel pour être sûre que toutes les caractéristiques offertes par TeamMate + sont utilisées, y compris le traçage du temps passé à des audits, une application importante qui n'a pas encore servi, et s'assurera que celle-ci est reliée à tous les manuels et plans d'audit, comme indiqué au point 4.3.

4.4.2 But stratégique nº 4 : Renforcer la structure de la CDC, ses ressources et ses capacités

A partir de l'évaluation ci-dessus, la CDC va continuer à poursuivre son but stratégique nº 4 pendant la période 2022-2026, avec les objectifs et actions suivants :

Objectif stratégique 4.1 : Restructurer la CDC

Actions :

- Présenter la nouvelle structure et les profils de poste à la CFP
- Continuer de plaider pour un budget suffisant pour la CDC à l'appui de sa structure et de ses activités
- Recruter et pourvoir les nouveaux postes conformément au calendrier

Objectif stratégique 4.2 : Optimiser la gestion des finances, des éléments d'actif et des services de soutien

Actions :

- Développer une politique des finances et de TI en prévision des changements législatifs
- Après les changements à la législation, mettre en œuvre les politiques et procédures de RH, de finances et de TI
- Etablir une liste des besoins actuels et futurs en termes de mobilier, de matériel, d'espace de bureau, de logiciels et d'articles connexes
- Continuer de moderniser le mobilier, le matériel, les espaces de travail, les logiciels et articles connexes
- Prévoir de nouveaux espaces de bureau ou des espaces plus grands
- Instituer des rapports financiers, des inventaires d'actif, un examen des systèmes d'archivage à des intervalles réguliers

4.5 Ressources humaines (CMP ISC E)

4.5.1 Évaluation

La CDC a fait beaucoup de progrès en matière de ressources humaines au cours de la période du dernier plan. Quelques-uns des aboutissements majeurs incluent :

- Un nouveau Contrôleur général qui a assuré un excellent leadership à la CDC ;
- Reclassement des postes, permettant d'aménager des salaires plus compétitifs
- Embauche de nouveaux réviseurs qualifiés et compétents
- Diversité accrue des genres au sein du personnel
- Localisation de l'expertise et des capacités
- Taux élevé de rétention du personnel de vérification et d'autres employés
- Soutien apporté au développement des ressources humaines par INTOSAI, PASAI et des donateurs
- Inscription d'employés de la CDC au programme pilote INTOSAI PESA
- Formation au leadership pour les cadres de direction par le biais de PASAI
- Elaboration d'un manuel des RH et d'un SGPBC
- Formation aux procédures de contrôle de la performance par le biais de PASAI
- Formation de tout le personnel de vérification aux procédures de contrôle de la performance par le biais de l'Australasian Council of Auditors-General (ACAG)
- Formation du personnel par le biais de l'atelier de PASAI sur l'assurance qualité[46]
- Formation de tout le personnel de vérification à TeamMate et TeamMate +
- Formation de tout le personnel de vérification à XERO
- Formation des directeurs d'audit à TeamMate Champion
- Formation régulière au sujet du code de déontologie de la CDC
- Employés sélectionnés formés à la littératie professionnelle
- Évaluations de la performance pour tout le personnel régulièrement
- Nouveaux uniformes de bureau, espace de travail amélioré et un bon moral au sein du personnel

Comme indiqué dans l'examen externe de 2019, le niveau de performance élevé d'une ISC efficace dépend de sa capacité à embaucher, retenir et déployer utilement du personnel hautement compétent. Par conséquent, une bonne gestion des ressources humaines est vitale pour parvenir à l'excellence et la qualité en termes de services et l'ISSAI 40 'Contrôle de la qualité' fait ressortir que les ISC doivent mettre en place des politiques et des procédures de ressources humaines qui traitent adéquatement de qualifications et d'éthique.

Comme la CDC relève encore de la CFP, elle ne contrôle pas cette dimension particulière de la performance. Toutefois, en prévision de son indépendance, la CDC a élaboré son propre manuel des ressources humaines et un système exhaustif de gestion de la performance basée sur la compétence qui sert à structurer les profils de poste, le recrutement et la sélection, le développement des ressources humaines et l'évaluation des performances.

Ce système inclut des compétences fondamentales, des exemples de comportement efficace et inefficace et des attentes en termes de performance aux différents niveaux de la hiérarchie de la CDC. Le système a été mis à jour dans le cadre du nouveau plan stratégique pour y intégrer les normes les plus récentes de l'INTOSAI dans les trois domaines de contrôles spécialisés : contrôles financiers, contrôles de la conformité et contrôles de la performance.

La gestion des ressources humaines a présenté un défi de taille à la CDC ces dernières années. Les grandes problématiques persistantes incluent la difficulté à trouver du personnel

d'audit qualifié compte tenu du niveau d'éducation requis et de la longue formation en cours d'emploi nécessaire pour une performance effective ; la concurrence du secteur privé pour des ressources humaines rares ; et des salaires relativement faibles dans le secteur public.

La certification professionnelle pose un défi particulier à la CDC. A présent, presque tout le personnel d'audit détient des diplômes universitaires. Le nouveau poste de Contrôleur général adjoint requiert une certification de comptable professionnel (CPA, IPA ou CA, organisations de comptables professionnels – comptables, experts-comptables, commissaires aux comptes). Par ailleurs, un des membres de notre personnel, Mme Sandra Garae, vue dans la photo ci-contre avec le CGC, a reçu récemment son IPA, la toute première Ni-Vanuatu à devenir membre de l'Institute of Public Accountants[47] (Institut australien des experts-comptables).

Plusieurs autres membres du personnel ont eux aussi commencé des études de comptable diplômé, initiative soutenue par le programme GFG. Toutefois, la difficulté avec de telles études est qu'elles ne sont pas proposées sur place et celles à l'étranger sont axées sur les procédures de comptabilité publique qui sont propres à leur pays. Il n'existe que de rares opportunités d'obtenir un diplôme selon les normes IPSAS (normes internationales d'expertise comptable).

Dans le cadre du processus de planification stratégique, la CDC a élaboré une politique de perfectionnement professionnel qui propose plusieurs parcours, inspirée du document élaboré récemment par l'INTOSAI intitulé 'Développer des voies pour le perfectionnement professionnel de réviseurs dans une Institution Supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) : Utiliser le cadre des compétences de l'INTOSAI pour développer des professionnels du contrôle des finances publiques de la manière la mieux adaptée au contexte' [INTOSAI *Developing Pathways for the Professional Development of Auditors in a Supreme Audit Institution (SAI): Utilising the INTOSAI competency framework to develop public sector audit professionals in the most context-appropriate way*][48].

Dans le cadre de cette politique, tous les membres du personnel de vérification qui ont plus de 2 ans d'ancienneté à la CDC sont inscrits au programme de diplôme pilote pour l'enseignement professionnel de réviseurs d'ISC [Professional Education for SAI Auditors (PESA)] proposé par l'IDI de l'INTOSAI (Initiative de développement INTOSAI) comme programme mondial de perfectionnement professionnel pour les ISC. Par ailleurs, le Contrôleur général et l'un des directeurs d'audit sont inscrits au volet sur le développement du leadership de ce programme.

Avec le soutien de PASAI et de l'INTOSAI, ainsi que de partenaires donateurs, la CDC vise à faire en sorte que tout le personnel d'audit soit parfaitement formé dans les trois domaines d'audits spécialisés et que le personnel supérieur soit bien formé à l'assurance qualité.

Tout le personnel de vérification se voit accorder 3 heures par semaine pour se consacrer au perfectionnement professionnel – conformément à la politique de la CFP. De plus, des opportunités seront offertes à des membres sélectionnés du personnel pour obtenir un diplôme à l'étranger, assorties d'un congé d'études et de bourses.

Lors des consultations avec des donateurs durant le processus de planification, il est ressorti clairement que ceux-ci sont très intéressés à apporter un soutien au développement du personnel de la CDC. Ceci a été manifeste par le passé avec le soutien du programme GFG, mais il existe d'autres opportunités, notamment davantage de conseillers techniques pour des besoins spécialisés, la possibilité de faire participer le personnel de la CDC au programme de maîtrise en expertise comptable en Chine, un soutien éventuel pour une certification IPSAS, un soutien au niveau d'admission pour des postes de réviseur adjoint 1, et bien d'autres. La CDC va donner suite à toutes ces précieuses opportunités.

Dans la nouvelle structure de la CDC, la responsabilité de planifier, d'encourager et de surveiller le perfectionnement professionnel du personnel de vérification incombera au nouveau Contrôleur général adjoint, ce qui reflète la priorité que la CDC accorde à cette partie du plan stratégique. D'autres fonctions de RH seront attribuées au directeur de la CSG et à l'agent supérieur de soutien.

Le but stratégique nº 5 est axé sur les besoins en termes d'effectifs et de développement du personnel. Lors de l'établissement des objectifs pour ce but, on a tenu compte de ce que la CDC, en tant qu'ISC, doit se conformer aux normes internationales d'expertise comptable, notamment celles énoncées dans les déclarations de Lima et de Mexico. L'article 14 de la Déclaration de Lima stipule comme suit :

1. Les membres et les agents de contrôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques doivent posséder la compétence et la probité requises pour réaliser pleinement les tâches qui leur sont confiées.
2. Lors du recrutement du personnel des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, il faut d'abord chercher à embaucher des candidats possédant des connaissances et des capacités au-dessus de la moyenne et une expérience professionnelle satisfaisante.
3. Il faut accorder une attention particulière au perfectionnement théorique et pratique de tous les membres et agents de contrôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques par le biais de programmes internes, universitaires et internationaux ; ce perfectionnement doit être appuyé par tous les moyens possibles tant sur le plan financier que sur celui de l'organisation. Le perfectionnement professionnel doit déborder le cadre traditionnel des connaissances en droit, en économie et en comptabilité et doit comporter la connaissance d'autres techniques de gestion d'entreprise, y compris l'informatique.
4. Dans le but de se doter d'un personnel de contrôle d'une très grande qualité, les traitements devront être proportionnels aux exigences spéciales que comporte ce genre d'emploi.
5. Lorsque des compétences spécifiques font défaut au personnel de contrôle d'une Institution supérieure de contrôle des finances publiques, l'Institution peut alors faire appel aux services d'experts externes dans la limite de ses besoins.

Une analyse des besoins prévisionnels en RH a été effectuée dans le cadre du processus de planification stratégique et elle a servi de base pour la nouvelle structure qui est proposée, accompagnée d'une étude sur le développement du personnel de la CDC et d'une nouvelle politique de perfectionnement professionnel [professional development policy]. Ces documents et d'autres documents sur les RH ont conduit à la stratégie sur les ressources humaines [HR strategy], élaborée pour soutenir le nouveau plan stratégique.

4.5.2 But stratégique nº 5 : Renforcer les ressources humaines

A partir de l'évaluation ci-dessus, la CDC va continuer à poursuivre le but stratégique nº 5 tout au long de la période 2022-2026, avec des objectifs revus et révisés, des actions et des indicateurs tels qu'énoncés ci-dessous. Il convient de noter que des aspects essentiels de ce but, comme d'autres, dépendent de changements au contexte juridique pour garantir l'indépendance de la CDC. Dans l'intervalle, la CDC continuera de fonctionner dans le cadre du système de la CFP tel qu'en vigueur.

Objectif stratégique 1 : Renforcer les systèmes de RH

Actions :

- Une fois l'indépendance acquise, appliquer le nouveau manuel de RH, le SGPBC complet, la politique de développement des RH et toutes les autres politiques et procédures se rapportant aux RH
- Elaborer des politiques additionnelles pour les RH selon que nécessaire, y compris une politique de sécurité sociale, un système de valorisation des employés et un système d'incitation à la performance
- La stratégie sur les RH servira de guide pour les décisions concernant les RH
- Bien documenter toutes les procédures relatives aux RH, dont la gestion de la performance, le recrutement et la sélection, la rémunération, le perfectionnement et la discipline
- Prévoir et documenter des réunions du personnel régulièrement pour examiner les conditions de travail
- Recueillir toutes les données pertinentes sur les RH, les analyser et les incorporer au processus de planification des RH
- Mettre à jour la stratégie et le plan de RH tous les ans, dont le plan de succession
- Continuer de mener des études annuelles de satisfaction et d'engagement du personnel
- A l'aide de TeamMate+, tracer les heures consacrées aux contrôles et les résultats afin d'établir des buts et des normes de productivité

Objectif stratégique 2 : Veiller à l'utilité des embauches

Actions :

- Recruter sélectivement des employés pour pourvoir tous les postes vacants à présent et les nouveaux postes suivant un calendrier pré-établi et des critères d'emploi
- Au moins 3 membres du personnel de la CDC doit posséder un diplôme en expertise comptable (CPA, IPA, ou CA – experts comptables, commissaires aux comptes)
- Revoir, mettre à jour et documenter la formation d'insertion pour les nouveaux employés
- Appliquer un système d'évaluation pendant la période d'essai de nouveaux employés
- Revoir tous les ans les profils de poste et les échelles de salaire
- Effectuer tous les ans une évaluation des performances et fixer des buts
- Prévoir des plans en prévision du COVID-19 pour le télé-travail

Objectif stratégique 3 : Perfectionnement concret du personnel

Actions :

- Elaborer une nouvelle politique de perfectionnement du personnel
- Etablir un budget annuel pour le perfectionnement du personnel
- Chaque employé prépare son plan de perfectionnement professionnel tous les ans
- Le Contrôleur général adjoint élabore et met en œuvre un plan détaillé pour le perfectionnement professionnel des réviseurs
- S'assurer que chaque membre et agent de contrôle ayant au moins 2 ans d'ancienneté à la CDC suit et achève le programme pilote PESA dans au moins 2 des 3 domaines de contrôle spécialisé
- S'assurer que le directeur de la TI et l'analyste des données suivent et achèvent une formation dans TeamMate Champion
- S'assurer que les membres et agents supérieurs de la CDC suivent et achèvent le programme de leadership de PASAI et la formation à l'assurance qualité
- Soutenir le congé d'études à plein temps pour au moins deux membres et agents de contrôle durant la période du plan
- Collaborer avec des agences donatrices pour apporter un soutien au perfectionnement du personnel
- Continuer à aménager des périodes d'étude pendant la semaine pour tout le personnel

4.6 Communication avec les parties prenantes (CMP ISC F)

4.6.1 Évaluation

La communication avec les parties prenantes est une responsabilité clé de la CDC et fait partie intégrante de sa mission de contrôle des finances publiques. La Déclaration de Lima signale que le contrôle des finances publiques est "nécessaire à la stabilité et au développement des Etats" et inclut de veiller à "l'utilisation appropriée et efficace des fonds publics ; la recherche d'une gestion financière rigoureuse ; l'adéquation de l'action administrative ; et l'information des pouvoirs publics et de la population par la publication de rapports objectifs". Qui plus est, ISSAI 12 prévoit que l'un des objectifs principaux d'une ISC consiste à prouver sa pertinence aux parties prenantes. Par conséquent, les ISC doivent communiquer avec les parties prenantes pour garantir que les travaux de contrôle d'une ISC et les conclusions sont bien compris.

Au cours de la période du dernier plan, la CDC a bien progressé dans le domaine de la communication avec les parties prenantes. Les principaux aboutissements à cet égard incluent:

- Elaboration d'une stratégie d'engagement avec les parties prenantes, y compris une analyse de ces dernières, élaboration de stratégies précises de communication et de messages clés
- Création et lancement du site internet de la CDC, VNAO website, et affichage de messages régulièrement
- Consultations avec des parties prenantes à Santo et Efate au sujet de la modification à la Constitution
- Lancement de la page Facebook de la CDC, VNAO Facebook page et affichage de messages régulièrement
- Participation à des réunions clés de planification et de consultation avec le gouvernement
- Formation d'organisations clientes à la présentation de l'information financière
- Réunions avec des gouvernements et des organismes donateurs
- Participation à la mise en œuvre de la feuille de route du CMP
- Participation de la CDC à des manifestations publiques telles que les célébrations marquant le 40e anniversaire de l'indépendance, la campagne de nettoyage de la Fonction publique et la Journée Internationale de la Femme
- Participation de la CDC à la journée annuelle de la Fonction publique
- Journée annuelle de planification des parties prenantes
- Atelier annuel des Autorités locales sur le rôle de la CDC
- Retraite annuelle du personnel et réunions trimestrielles du personnel

La CDC a forgé des relations de travail solides avec la communauté internationale des ISC, dont INTOSAI et PASAI. Des aspects importants de ces relations incluent l'examen par des pairs de 2019, la formation permanente du personnel et l'organisation de l'atelier du Pacifique sur l'assurance qualité et l'atelier d'analyse des performances selon le CMP ISC.

Le 28 mai 2021 PASAI a nommé la CDC pour être son nouveau représentant élu de la région mélanésienne, un rôle de leadership très important pour la CDC.

L'examen par des pairs en 2019 a constaté que, même si la CDC s'était dotée d'une stratégie de communication efficace, sa mise en œuvre, son suivi et sa documentation pouvaient être améliorés par :

- des rapports réguliers et plus opportuns à la CCP et au ministre des Finances en vue d'en encourager la présentation au Parlement pour qu'il en soit débattu
- la présentation d'un rapport annuel directement au Président du Parlement, comme stipulé dans la LEDCC

- des réunions fréquentes avec les parties contrôlées et davantage d'informations en retour de leur part
- davantage d'implication dans des organismes vanuatais préoccupés par la probité
- l'élaboration d'une stratégie de communication

La CDC reconnaît l'importance d'intensifier la sensibilisation à son rôle et ses fonctions auprès du grand public et des parties concernées et estime qu'il est important de se focaliser sur cette question au cours des 5 prochaines années.

En élaborant sa stratégie de communication et les objectifs et actions pour ce dernier but stratégique, la CDC s'est inspirée des principes directeurs suivants :

- de promouvoir une communication efficace sur l'importance du contrôle des finances publiques pour la gouvernance publique
- de s'assurer que les communications de la CDC correspondent à sa vision, sa mission et ses buts stratégiques
- de s'assurer que tous les rapports publiés par la CDC qui ont été présentés au Parlement sont mis à la disposition des parties intéressées
- de promouvoir une communication efficace pour la réalisation du plan stratégique de la CDC et de ses buts
- de promouvoir la responsabilité et la transparence dans la communication et de veiller à ce que tout soit clair et compréhensible.

La CDC va s'attacher à rehausser ses relations avec le Parlement et le Judiciaire – c'est un de ses domaines de focalisation. Pour ce faire, elle va suivre les conseils apportés dans divers documents de bonnes pratiques fournis par SIGMA, l'OCDE et celui de l'INTOSAI, 'Making SAI's Count'[49] ('Faire valoir l'importance des ISC'). La CDC vise tout particulièrement à renforcer la communication avec le Président du Parlement et les commissions parlementaires concernées et à multiplier le nombre de rapports et de récapitulatifs présentés au Parlement.

Un autre domaine de focalisation concerne l'implication dans des organismes vanuatais se préoccupant de la probité. Comme mentionné au point 3.1, le Vanuatu est classé 75e dans l'indice de perception de la corruption en 2020 et le gouvernement de Vanuatu a élaboré une *stratégie nationale de lutte contre la corruption*, consacrée dans le Plan du Peuple et les ODD. Cette stratégie cherche à renforcer le fondement de la société vanuataise, accroître l'efficacité et l'efficience tout en inspirant la confiance dans le secteur et les institutions publiques, ouvrant la voie vers un développement économique durable et l'égalité d'opportunité pour toute la population de Vanuatu.

Alors que la mission de la CDC est indispensable pour réaliser ces buts, elle n'a pas été impliquée dans l'élaboration de cette stratégie, ni n'a été invitée à participer à sa mise en œuvre. La CDC va chercher des moyens d'être activement impliquée au cours de la période du prochain plan, d'assurer la liaison avec des OSC luttant contre la corruption. Elle va aussi organiser et participer à des évènements tels que la Journée annuelle de lutte contre la corruption, éventuellement en collaboration avec Transparency International, VANGO, et / ou des étudiants en droit et la faculté de droit de l'UPS. La CDC s'attache aussi à établir un protocole d'entente avec le Bureau du Médiateur.

Troisième domaine de focalisation : intensifier davantage la communication avec les parties prenantes dans l'idée d'organiser à nouveau un atelier de plaidoirie de 3 jours comme en 2016. Il a permis de rassembler plus de 200 participants, dont des hauts responsables gouvernementaux, des directeurs généraux et des directeurs de la Fonction publique, des représentants des

conseils provinciaux et municipaux, pour parler des rôles du Contrôleur général des Comptes et de la CCP et des constatations issues des états financiers consolidés de l'ensemble des pouvoirs publics pour l'exercice 2012.

La CDC va aussi se pencher sur ses documents internes, y compris revoir et mettre à jour la stratégie de communication et d'engagement, rehausser le suivi de la mise en œuvre et élaborer une politique de communication, tout en étudiant de nouveaux moyens innovateurs de communiquer avec le public.

4.6.2 But stratégique nº 6 : Renforcer la communication avec les parties prenantes (CMP ISC F)

Objectif stratégique 6.1 : Communication concrète avec les parties prenantes

Actions :

- Profiter du rôle de leadership de la CDC à PASAI pour communiquer avec des parties concernées internationales, régionales et nationales
- Etablir un calendrier précis de réunions avec le Parlement et les Commissions parlementaires et de présentation de rapports, l'appliquer et en assurer le suivi
- S'assurer que tous les rapports de contrôles sont publiés sur le site internet de la CDC conformément à la règlementation
- Organiser un atelier pour les membres et les agents de contrôle au sujet de l'INTOSAI et d'autres documents sur le renforcement des relations avec le Parlement et le Judiciaire
- Demander à ce que la CDC soit représentée officiellement dans le cadre de la stratégie de lutte contre la corruption
- Organiser ou participer à la Journée annuelle de lutte contre la corruption
- Organiser au moins 1 atelier avec les parties concernées du gouvernement au cours de la période du plan, axé sur une discussion des constatations issues des contrôles principaux, tels que des états financiers de l'ensemble des pouvoirs publics, ou du contrôle de l'avancement du PNDD
- Accroître la communication systématique avec les clients avec informations en retour à l'aide de formulaires d'informations en retour sur les contrôles et des sondages à des intervalles réguliers
- Continuer à participer régulièrement à la Journée de la Fonction publique
- Continuer à faire des présentations régulièrement à des institutions d'éducation et d'autres

Objectif stratégique 6.2 : Rehausser l'utilisation des médias et du site internet

Actions :

- Accroître la publicité au sujet de rapports de contrôle publiés sur le site internet de la CDC
- Attribuer un rôle de relations publiques à temps partiel à du personnel en exercice
- Revoir et mettre à jour régulièrement le site internet de la CDC, la page Facebook et d'autres réseaux sociaux
- Accroître le nombre de messages sur la page Facebook et d'autres réseaux sociaux
- Etudier d'autres opportunités de relations médiatiques telles que Talk Back show et d'autres émissions et entretiens à la radio, à la télé et dans les journaux
- Demander des émissions spéciales sur des évènements importants tels que la Journée de lutte contre la corruption et la publication du rapport de contrôle des comptes de l'ensemble des pouvoirs publics
- Publier des communiqués de presse sur les évènements et les contrôles de la CDC
- Préparer des éditoriaux pour le journal Daily Post et d'autres supports médiatiques
- Sondage du public sur sa perception de la CDC

5. Mise en œuvre, suivi et évaluation

Une mise en œuvre, un suivi et une évaluation efficaces sont indispensables à la réussite d'un plan stratégique. Le tableau à l'Annexe 3 représente le cadre de suivi et d'évaluation (SE) du plan. Il indique les divers buts et objectifs stratégiques du plan d'entreprise 2022-2026, ainsi que les activités, les aboutissements, les indicateurs et les cibles, les risques et les réponses aux risques et l'assistance extérieure nécessaire ou souhaitable. Les coûts de mise en œuvre sont affichés séparément à l'Annexe 6.

Dans la mesure du possible, tant le plan proprement dit que le tableau directeur de mise en œuvre ont été alignés sur les normes INTOSAI et les normes nationales, y compris les directives de la CFP et le PNDD. Des liens de concordance sont indiqués aussi avec le rapport annuel d'avancement de la RGFP, de même que des liens à la stratégie de rétablissement de Vanuatu 2020-2023[l], le plan d'entreprise du MFGE 2019-2021 et le plan d'entreprise de la CFP 2020-2022.

Pour que ce plan aboutisse, il est impératif que la CDC entreprenne un suivi, un examen et une mise à jour du plan de façon régulière. Ces activités ont été incorporées dans le cadre de SE. La CDC rendra aussi compte des 6 buts dans son rapport annuel. Il n'y avait pas de données de référence de base pour la majorité des indicateurs en dehors du CMP 2019. Les données recueillies au fur et à mesure pendant la période de ce plan serviront de données de référence de base pour les plans à venir. La responsabilité ultime du SE incombe à la haute direction avec le concours du directeur de la CSG/TI et de l'agent analytique.

Le *premier gros risque* que comporte ce plan stratégique vient de ce qu'un certain nombre d'objectifs et d'activités dépend de l'acceptation de l'indépendance de la CDC, une condition requise essentielle prévue dans des accords internationaux. Tant l'examen par les pairs du CMP ISC que les entretiens avec des parties donatrices concernées confirment l'importance de ce changement au dispositif du cadre juridique.

Le *second gros risque* est la question du financement – faute d'obtenir l'approbation de la structure de la CDC et du budget à l'appui, le plan ne pourra pas être mené à bien. Les risques précis et les réponses à ces risques sont indiqués dans le tableau de SE.

Conclusion

Ce plan stratégique présente la vision, la mission, les valeurs fondamentales et les compétences de la CDC. Il présente aussi notre feuille de route pour les 5 prochaines années, étape critique du développement de la CDC mais aussi de notre pays tout entier.

Avec la mise en œuvre de ce plan nous cherchons à promouvoir la ***"bonne gouvernance"*** en améliorant la transparence, la responsabilité et l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources publiques. En veillant à une bonne gouvernance, la Cour des Comptes soutient les aspirations de développement de Vanuatu, à savoir "une société paisible, juste et inclusive soutenue par des institutions d'Etat réactives et capables assurant des services publics de qualité à tous les citoyens"[li].

aLes 6 buts stratégiques de la période 2022-2026 consistent en ce qui suit :

1: Renforcer le mandat et l'indépendance de la CDC
2: Renforcer la gouvernance et l'éthique internes
3: Renforcer la couverture des contrôles, leur qualité, leur opportunité et leur impact
4: Renforcer la structure de la CDC, sa capacité et ses ressources
5. Renforcer les ressources humaines
6: Renforcer la communication avec les parties prenantes

La méthodologie d'élaboration du plan et les consultations avec les parties prenantes font aussi l'objet de discussions, de même que le cadre organisationnel du plan. Chaque domaine de but stratégique est décrit, avec d'abord une évaluation, suivie d'une présentation des objectifs et des actions.

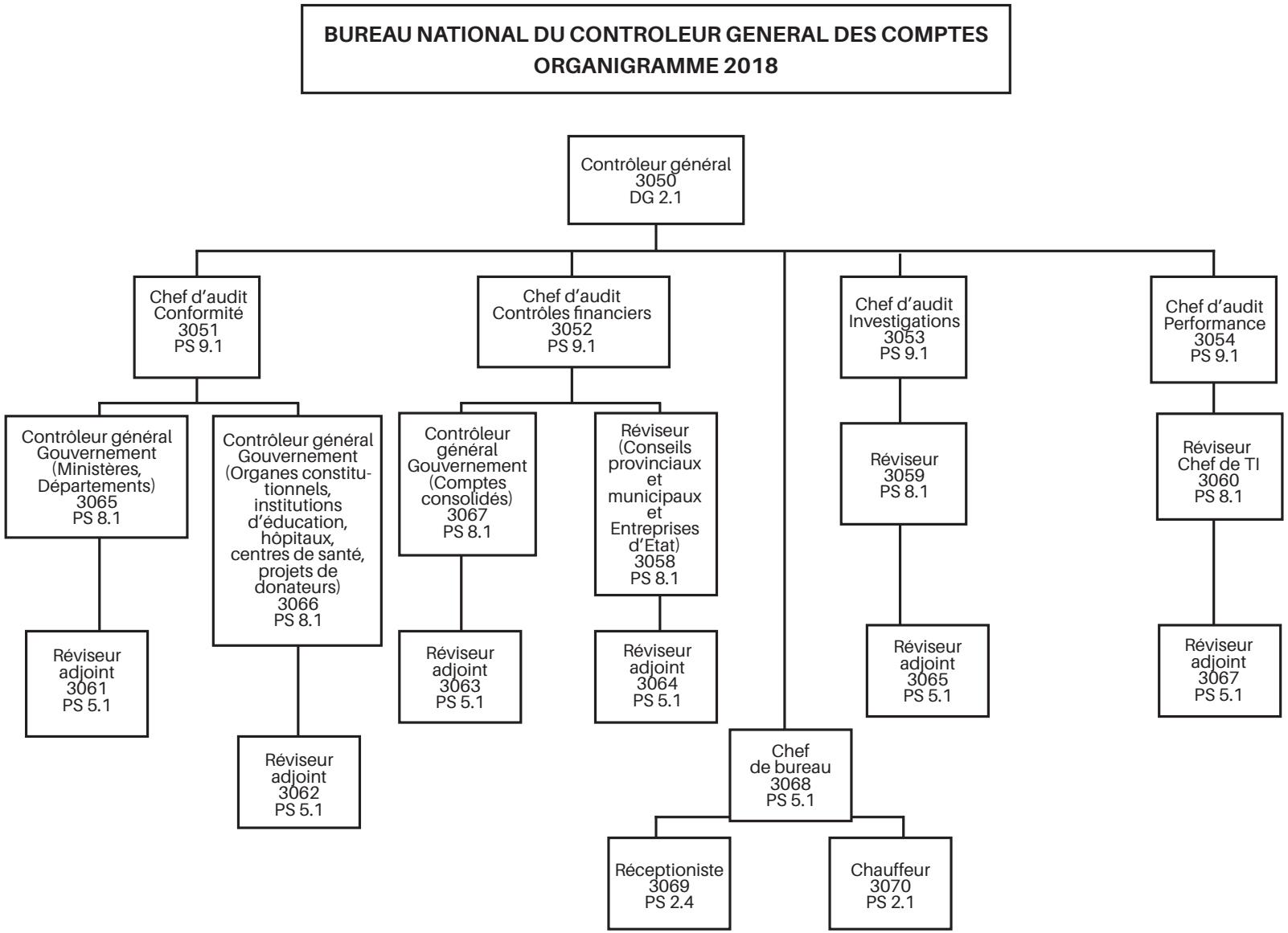
Annexe 1 : Clients contrôlés

GROUPE	DEPARTEMENT
Organes constitutionnels	Président de la République
	Parlement
	Judiciaire
	Conseil national des Chefs du Malvatumauri
	Bureau électoral
	Commission de la Citoyenneté
	Commission de la Magistrature
	Commission de la Fonction publique
	Commission du Corps de Police
	Commission du Corps Enseignant
	Médiateur
	Procureur de la République
	Avocat public
	Cabinet juridique de l'Etat (Attorney Général)
	Cour des Comptes
Ministères	Bureau du Premier ministre
	Agriculture, Elevage, Sylviculture, Pêche & Biosécurité
	Adaptation au changement climatique, risques géologiques, météorologie et énergie
	Education et Formation
	Finances et Gestion économique
	Affaires étrangères, Coopération internationale et Commerce extérieur
	Santé
	Infrastructure et Services publics
	Affaires intérieures
	Justice et Sécurité sociale
	Terres, Mines et Ressources hydriques
	Développement des Jeunes et Sports
	Commerce, Tourisme, Coopératives & Entreprise Ni-Vanuatu
Départements et agences opérationnelles du gouvernement central	
Bureau du Premier ministre	DPPSCA
	BCIG
	Services linguistiques
	CRTE
Ministère de l'Intérieur	Affaires provincials
	Services correctionnels
	Police
	Inspection du travail
	Etat civil
	Immigration
	Affaires urbaines

Ministère des Finances	Finances et Trésor
	Douane et Contributions indirectes
	Statistiques nationales
Ministère du Commerce	Tourisme
	Industrie
	Coopératives
	Normes nationales
Ministère Affaires étrangères	Affaires étrangères
	Commerce extérieur
Ministère de l'Agriculture	Agriculture
	Elevage
	Pêche
	Sylviculture
	Biosécurité
Ministère de l'Education	Education
	Services généraux
	Planification
	Enseignement tertiaire
Ministère de la Jeunesse	Jeunesse et Sports
Ministère des Terres	Gestion foncière
	Géologie et Mines
	Ressources hydriques
	Evaluateur
Ministère de la Santé	Santé publique
	Services hospitaliers
	Services généraux
	Pharmacie
	Ecole d'infirmières
Ministère des Services publics	Aviation civile
	Ports et Marine
	Travaux publics
Ministère du Changement clim.	Energie
	Environnement
	Météorologie
	Gestion des catastrophes
Ministère de la Justice	Condition féminine
	Services correctionnels
	Tribunal foncier
Autorités locales	Commune de Lenakel
	Commune de Luganville
	Commune de Port-Vila
	Conseil provincial de Malampa
	Conseil provincial de Penama
	Conseil provincial de Sanma
	Conseil provincial de Shefa
	Conseil provincial de Tafea
	Conseil provincial de Torba

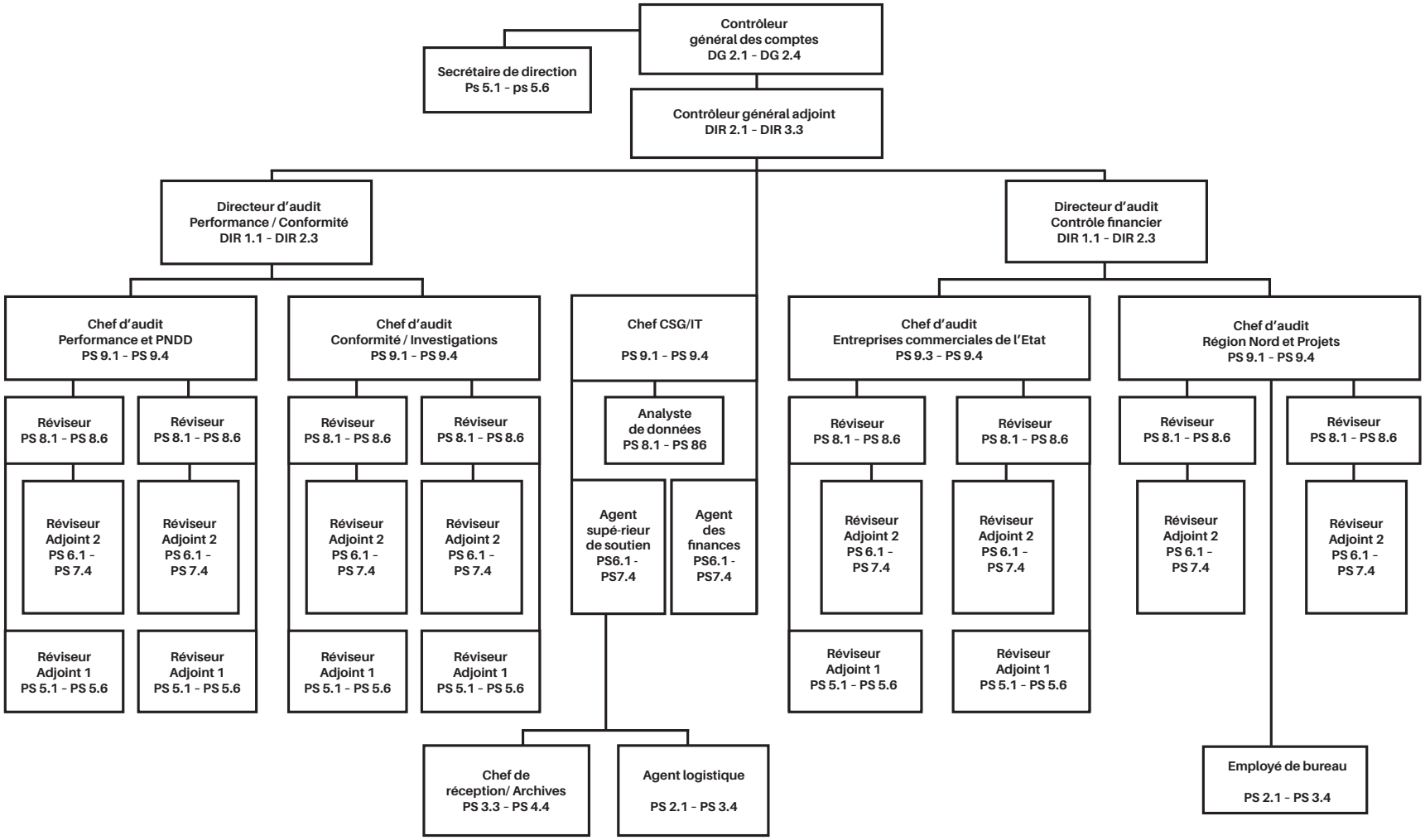
Organismes créés par loi	Archives nationales
	Banque nationale de Vanuatu
	Conseil national de la Culture, plus Centre culturel
	Caisse nationale pour l'énergie verte
	National Housing Corporation/Sté nationale de l'habitat
	Conseil des parcs nationaux
	Université nationale de Vanuatu
	Autorité nationale de la jeunesse
	Bureau du Régulateur maritime
	Banque de Réserve de Vanuatu
	Régulateur des télécommunications, communications radio et diffusion
	Office de règlementation des services publics
	Centre de recherche et de formation agronomiques
	Sté de radio-diffusion et de télévision de Vanuatu
	Bureau des normes de Vanuatu
	Chambre de Commerce et d'Industrie de Vanuatu
	Commission des Affaires financières de Vanuatu
	Bureau de la propriété intellectuelle de Vanuatu
	Office de promotion des investissements de Vanuatu
	Commission du droit
	Société du droit du Vanuatu
	Caisse nationale de prévoyance
	Commission nationale des sports
	Conseil des infirmières de Vanuatu
	Autorité des producteurs primaires du Vanuatu
	Croix-Rouge du Vanuatu
	Banque de développement rural de Vanuatu
	Office du Tourisme de Vanuatu
	Autorité des Qualifications de Vanuatu
Entreprises d'Etat	Aéroports Vanuatu Limited
	Air Vanuatu (Opérations) Limited
	Société d'arrimage de l'île du Nord limitée
	Développement de l'élevage de Vanuatu limité
	College Maritime de Vanuatu
	Poste de Vanuatu limitée
Services gouvernementaux gérés par des entités externes	Electricité de Luganville sous la direction du VUI Quai de Port-Vila sous la direction de IFDS Eau de Port-Vila sous la direction d'UNELCO Electricité de Port-Vila sous la direction d'UNELCO Quai de Santo sous NISCOL Services maritimes de Vanuatu sous VMSL

Annexe 2 Structure actuelle et future de la CDC



BUREAU NATIONAL DU CONTROLEUR GENERAL DES COMPTES

ORGANIGRAMME 2022 -2026



Annexe 3 Cadre de suivi et d'évaluation du plan stratégique

But nº 1 : Renforcer la mandat de la CDC et son indépendance (CMP ISC A)

Objectif	Activités	Résultats	Indicateurs	Cible	Risque/Réponse	Alignement
1.1 Plaider pour des changements à la législation	Œuvrer avec le Cabinet juridique de l'Etat, le ministère des Finances et de la Gestion économique, la CCP, les membres du Parlement et les gouvernements et organismes donateurs pour plaider pour les changements nécessaires à la législation et les appliquer	Consultations menées Projet de loi sur la CDC achevé Projet de modification de la Constitution achevé Projet de loi et modification présentés et adoptés	1.1.1 Réunions de consultation avec CJE, donateurs, BPM, députés avant 11-21 1.1.2 Projets achevés d'ici 9-21 1.1.3 Modification de la Constitution et projet de loi sur la CDC présentés au Parlement 1.1.4 Notation de la CDC lors de l'examen du CMP ISC sur l'indépendance	8 2 1 pour réunion 11/21 Niveau 3	Risque : Parlement n'adopte pas la modification ni/ou le projet de loi Réponse : Continuer à expliquer au Parlement la nécessité d'un nouveau cadre juridique, avec le soutien de donateurs	PNDD SOC 6.1, 6.2, 6.4, 6.7, 6.8, 6.9 ODD 15 et cible 16.6 des ODD CMP-ISC A RGFP : Si la loi sur la CDC est adoptée, cela lui permettra de faire respecter les échéances de présentation d'états financiers, aspect clé de la feuille de route de la RGFP, les articles GFP 1.7 & 4.2 Déclaration de Lima (1977) Déclaration de Mexico (2007)
1.2 Accroître la sensibilisation du public sur le mandat et l'indépendance de la CDC	Organiser des activités de sensibilisation du public, axées sur l'indépendance et le mandat des ISC A cet effet, optimiser l'utilisation du site de la CDC, Facebook et les médias Programmes d'éducation dans les écoles et	Activités annuelles d'éducation du public Afficher régulièrement des messages sur le site internet, FB et dans les médias Au moins 2 programmes dans les écoles tous les ans Participation à des forums publics tous les ans Mesure de la perception du public au sujet	1.2.1 Activités annuelles d'éducation et de sensibilisation du public axées sur l'indépendance, le mandat et les responsabilités d'une ISC 1.2.2 Nombre de messages affichés annuellement sur le site de la CDC, la page Facebook et dans les médias, axés sur l'indépendance/le mandat de la CDC 1.2.3 Nombre de programmes d'éducation et de sensibilisation dans les écoles, universités et autres institutions pertinentes 1.2.4 Participation à des forums publics annuellement	3 10 5 3 par an	Risque : pas d'intérêt ou de soutien de la part du public Réponse : Prévoir des campagnes ; collaborer avec les écoles, les OSC, les donateurs, les organisations de vigilance	

	autres institutions pertinentes Participer active-ment à des forums publics sur le PNDD, les ODD, la corruption et autres sujets Collaborer avec le BNS pour établir des mesures de la perception du public au sujet du gouvernement et de la corruption	de la CDC à l'aide de FB et d'autres	1.2.5 Mesures mises au point avec le BNS 1.2.6 Sondages et autres données pour montrer la sensibilisation accrue du public à la CDC, son indépendance et son rôle, ses responsabilités et fonctions	1 d'ici 2024 10% +I par an		Résolutions ONU A/66/209 (2011) A/69/228 (2014)
	But nº 2 : Renforcer la gouvernance et l'éthique internes (CMP-ISC B)					
Objectif	**Activités**	**Résultats**	**Indicateur**	**Cible**	**Risque/Réponse**	**Alignement**
2.1 Veiller à une planifica-stratégique de la CDC et au suivi	Cadrer complè-tement le plan stratégique 2022-2026 avec le PNDD, la feuille de route de la RGFP (ancienne / nouvelle et d'autres plans pertinents au contexte Cadrer les plans de la CDC avec les cadres de l'INTOSAI Mettre au point des plans annuels de contrôles et les	Examen positif de l'alignement des liens par le gouvernement, PASAI et d'autres organisations Examen positif des plans d'entreprise et annuels, plus particu-lièrement les détails et l'intégration Documentation complète des processus de planifi-cation de la CDC Traçage des progrès en place, au moyen de mesures des évène-	2.1.1 Examen du gouvernement et du CMP ISC montre des liens clairs entre le plan 2022-2026 de la CDC, le PNDD et la feuille de route de la RGFP 2.1.2 Examen du CMP ISC de la planification montre que le plan 2022-2026 de la CDC et les plans annuels de contrôles reflètent des buts, objectifs et indicateurs intégrés ; plans annuels élaborés complètement 2.1.3 Dossiers montrent une documentation complète de la procédure de planification stratégique de la CDC	5 liens Niveau 3 3 5	Risque : Mise en œuvre du plan stratégique échoue par manque de changement à la loi et de soutien budgétaire Réponse : Continuer à plaider ; revoir les buts et activités à la baisse Risque : Absence d'informations en retour des clients Réponse : Continuer à améliorer les relations avec les clients	PNDD SOC 6.1, 6.2, 6.4, 6.7, 6.8, 6.9 ODD 15 et cible 16.6 des ODD CMP-ISC B CFP Directives pour le plan d'entrepris e CMP-ISC B

	faire concorder lors des séances annuelles de planification Documenter complètement le processus de planification stratégique de la CDC Tracer tous les progrès liés aux plans stratégiques et annuels Examiner les progrès lors de la retraite annuelle de la CDC Mettre au point et appliquer des mesures d'impact pour évaluer la valeur et l'impact des travaux de la CDC en collaboration avec le BNS	ments, des résultats et des procédures Retraite annuelle pour examiner les progrès et faire des ajustements si nécessaire Outils d'évaluation d'impact mis au point (économie de coût, rapports en hausse, application des recommandations)	2.1.4 Dossiers des retraites annuelles montrent les examens et les ajustements effectués 2.1.5 Dossiers montrent un système de traçage des progrès cohérent et des rapports mensuels et annuels sur l'avancement du plan lors des réunions trimestrielles et annuelles du personnel 2.1.6 Dossiers indiquent que des sondages sur la satisfaction des clients sont menés après chaque contrôle 2.1.7 Dossiers des autres outils d'évaluation d'impact utilisés, analysés et échangés montrent l'impact positif de la CDC	Niveau 3 5 rapports annuels 2 autres outils d'impact et rapports	Risque : Pas de soutien du BNS pour mettre au point des outils de mesures d'impact Réponse : Mettre au point des outils à l'interne avec soutien technique par le biais de PASAI/ INTOSAI	
2.2 Continuer d'appliquer des méthodes de contrôle de la qualité	S'assurer que tous les plans et dossiers des contrôles sont complets, avec heures de travail, chef d'équipe, progrès et traçage	Plans et dossiers des contrôles complets Tout le personnel de supervision des contrôles est formé au CQ et au réexamen Les procédures, manuels et logiciels pour les contrôles	2.2.1 Les plans/dossiers des contrôles montrent toutes les données, y compris heures de travail, chef d'équipe, progrès et traçage 2.2.2 Les dossiers de formation du personnel montrent qu'il bien formé au contrôle de la qualité et au réexamen des contrôles	5 rapports annuels 5 rapports annuels sur la formation	Risque : nouvelle structure n'est pas approuvée – pas de personnel disponible pour l'AQ Réponse : Continuer de plaider pour la nouvelle structure	

	Continuer de bien former les agents de contrôle aux procédures de réexamen des contrôles et de contrôle de la qualité correspondant à leur poste Réexaminer les procédures de CQ dans les contrôles Réunions régulièrement avec le personnel pour parler du contrôle de la qualité des audits et des progrès réalisés Reexaminer les procédures d'externalisation des travaux d'audit	incluent un CQ systématique, des méthodes d'examen et des listes de contrôle Des réunions sont tenues régulièrement avec le personnel pour parler des progrès au niveau du CQ et des contrôles Les procédures et documents relatifs à l'externalisation sont réexaminés, mis à jours et répondent aux normes	2.2.3 TeamMate+ et d'autres dossiers montrent que le contrôle de la qualité est effectué efficacement et systématiquement à toutes les étapes d'un contrôle et à tous les niveaux hiérarchiques 2.2.4 Dossiers des réunions du personnel montrent que le CQ des contrôles a été discuté et pris en considération 2.2.5 Toutes les procédures d'externalisation sont documentées, cohérentes et soumises au CQ et à l'AQ de la CDC 2.2.6 Notations de 3 en CQ et AQ selon le CMP-ISC	5 rapports annuels de TeamMate Notation de niveau 3 après réexamen Notation de niveau 3 après réexamen Notation de niveau 3 après réexamen		
2.3 Instituer l'assurance qualité (AQ)	Instituer une procédure claire d'AQ en suivant les directives INTOSAI Continuer de veiller à la formation du personnel supérieur à l'AQ	Procédure d'AQ en place, conforme à l'INTOSAI Personnel supérieur formé à l'AQ Soutien à la CDC pour l'AQ apporté par PASAI Chefs d'audit en poste	2.3.1 Dossiers montrant que la procédure d'AQ est en place, appliquée et documentée 2.3.2 Dossiers de formation du personnel supérieur à l'AQ 2.3.3 HR records show Audit Directors are recruited	1 dossier d'AQ 5 dossiers de formation annuelle 5 examens annuels des performances	Risque : Pénurie de personnel compétent en AQ Réponse: Continuer de former le personnel supérieur à l'AQ ; faire appel à une assistance technique en AQ	

	Continuer de collaborer avec PASAI pour un soutien à l'AQ Instituer des chefs d'audit chargés de l'AQ Instituer le traçage de l'AQ pour tous les contrôles, y compris ceux qui sont externalisés	Système de traçage de l'AZ en place	2.3.4 Examen des performances des chefs d'audit montrent une bonne AQ 2.3.5 Dossiers montrant examen de l'AQ pour tous les contrôles	5 rapports annuels sur les examens d'AQ Notation de niveau 3	auprès de PASAI INTOSAI	
2.4 Continuer de renforcer le code de déontologie de la CDC, la formation et l'application	Revoir le code de déontologie de la CDC Intégrer le Code aux manuels, pratiques et procédures En collaboration avec PASAI, prévoir une date pour INTOSAINT Réexaminer le code de déontologie, la formation et les incidents régulièrement Mettre au point une politique et des procédures de dénonciation et les appliquer	Le Code de déonto-logie de la CDC est mis à jour, réexaminé et incorporé à la formation, aux procédures de contrôle et à l'examen des performances Formation INTOSAINT mise en œuvre Politique de dénonciation en place	2.4.1 Dossiers du code de déontologie mis à jour et adapté au contexte local 2.4.2 Dossiers sur la formation NTOSAINT et l'auto-évaluation 2.4.3 Dossiers des réunions du personnel, des formations, des incidents critiques et évaluation des performances en matière d'éthique 2.4.4 Ethique incorporée aux manuels et à la formation sur les contrôles 2.4.5 Politique et procédures de dénonciation en place	1 1 5 rapport annuels Examen niveau 3 1	Risque : PASAI ne peut pas prévoir de date pour la forma-tion INTOSAINT à cause du COVID Réponse : Continuer de demander une date ; étudier les possibilités de formation à distance sur INTOSAINT	

2.5 Utiliser des contrôles externes de façon utile	Partager les progrès par rapport aux indicateurs du plan stratégique et du plan annuel avec l'extérieur Continuer d'assurer la présentation de rapports annuels de la CDC à la CCP et au Parlement Fixer une date pour l'examen CMP-ISC, y participer et en partager les résultats Appliquer des mesures de contrôle systé-matique des informations en retour sur les contrôles	Progrès de la CDC partagés avec l'extérieur Rapports annuels présentés à la CCP et au Parlement Examen du CMP-ISC 2025 SAI-PMFachevé et partagé Informations en retour externes sur les contrôles recueillies, examinées et prises en compte	2.5.1 Dossiers montrant le partage externe de l'avancement du plan de la CDC 2.5.2 Dossiers des rapports annuels de la CDC à la CCP et au Parlement 2.5.3 Dossiers du CMP-ISC 2.5.4 Dossiers sur les informations en retour externes 2.5.5 Dossiers de l'analyse et des constatations de la CDC concernant les informations en retour externes	5 rapports annuels 5 rapports annuels Notation de niveau 3 5 rapports annuels	Rique : Report de la date et de l'examen du CMP-ISC 2025 Réponse : prévoir un examen par anticipa-tion Risque : Rapports ne sont pas présentés au Parlement Réponse : Continuer d'en faire la plaidoirie	
	But nº 3 : Renforcer la couverture des contrôles, leur qualité, opportunité et impact (CMP-ISC C)					
Objectif	**Activités**	**Résultats**	**Indicateurs**	**Cible**	**Risque/Réponse**	**Alignement**
3.1 : Améliorer la couverture et l'opportunité des contrôles	Au cours de la période du plan stratégique, étendre la couverture des contrôles pour	Tous les clients de la CDC sont contrôlés régulièrement	3.1.1 Dossiers des contrôles annuels montrent une couverture croissante au cours de la période du plan, pour aboutir à une couverture totale en 2026	100 % de couverture d'ici 2026	Risque : Si la struc-ture / le budget ne sont pas approuvés, la couverture ne pourra pas être augmentée	PNDD SOC 6.1, 6.2, 6.4, 6.7, 6.8, 6.9

	inclure toute la liste des clients Après adoption de la loi sur la CDC, s'assurer que tous les contrôles sont achevés dans les 4 mois de la présentation des états financiers		3.1.2 Rapport annuel de la CDC contient un récapitulatif des constatations et des recommandations issues des contrôles 3.1.3 % de contrôles achevés dans les 4 mois de la présentation des états financiers	5 rapports annuels 100% des contrôles achevés dans les délais	Réponse : Revoir la cible à la baisse Risque : Si le projet de loi sur la CDC n'est pas adopté, les délais et les pénalités ne peuvent pas être imposés Réponse : Revoir les cibles à la baisse	ODD 15 et cible 16.6 des ODD CMP-ISC C PEFA 26/30 PEFA 28/31 CMP 1.7 CMP 4.2 CMP 4.3 MFGE 1.5 MFGE 3.5/3.6 VRS 1.1 Au plan du contrôle des performances, tout le PNDD est touché
3.2: Continuer de veiller au respect des ISSAI pour tous les contrôles	Revoir tous les manuels, les directives, la documentation et les listes de contrôle relatifs aux contrôles, ainsi que le manuel d'assurance qualité pour s'assurer de leur intégration à TeamMate+ et aux procédures des contrôles Continuer à former le personnel aux normes, procédures et directives sur l'information financière des ISSAI En collaboration avec PASAI et	Les manuels de contrôles, directives, documentation et listes de contrôle, ainsi que le manuel d'AQ sont réexaminés, mis à jour et intégrés à Teammate+ et aux procédures des contrôles Formation en continu du personnel aux normes, procédures et directives sur l'information financière des ISSAI Formation iCAT et évaluation achevées Tous les documents de formation et la documentation de ressources sont à la disposition du personnel	3.2.1 Examen et dossiers montrant que les manuels, directive et listes de contrôle sont mis à jour 3.2.2 Examen de TeamMate montre l'intégration des directives 3.2.3 Dossiers sur la formation du personnel aux normes, procédures et directives sur l'information financières 3.2.4 Contrôles achevés démontrent clairement la conformité aux normes ISSAI – notations CMP-ISC 3.2.5 Dossier sur la procédure et l'apprentissage de iCAT 3.2.6 Exemples d'application de l'apprentissage de iCAT à des contrôles financiers 3.2.7 La bibliothèque de la CDC montre que la documentation de ressources est à disposition et utilisée 3.2.8 Notations de l'examen CMP-ISC confirment la	Notation du niveau pour tous les indicateurs dans cettes partie Rapports annuels sur tous les indicateurs 10 rapports d'apprentissage et d'exemples échantillons	Risque : PASAI ne peut pas prévoir de date pour iCAT à cause du Covid Réponse : Continuer d'y faire appel, rectifier le délai et étudier la possibilité d'un apprentissage à distance	

	INTOSAI, prévoir iCAT pour une évaluation des contrôles financiers S'assurer que toute la documentation de formation et source est à disposition		conformité aux ISSAI dans des échantillons 3.1.9 L'examen CMP-ISC 2025 about it à une notation de 3 ou plus dans le domaine C			
3.3 Réduire considérablement le nombre de contrôles en retard	S'attacher à ce que les facteurs d'habilitation essentiels (législation, budget, structure, effectifs) soient en place Etablir un échéancier clair pour réduire sensiblement le nombre de contrôles en retard au cours des 5 prochaines années Demander une assistance technique externe et une aide de donateurs si nécessaire Collaborer avec GFG, MFGE, CCP pour aider les clients à être	Facteurs d'habilitation en place Echéanicer établi pour rattraper les retards au plan des contrôles Nombre de contrôles en retard sensiblement réduit d'ici 2026 Soutien apporté par des donateurs Aptitude accrue des clients à produire des états financiers exacts, corrects, en temps voulu	3.3.1 Documenter les actions et les progrès en matière d'habilitation 3.3.2 Calendrier réaliste pour éliminer les retards dans les contrôles au cours des 5 prochaines années – 15% par an 3.2.3 Rapports annuels sur le nombre restant de contrôles en souffrance 3.2.4 Dossiers montrant l'assistance technique et le soutien de donateurs 3.2.5 Dossiers des formations dispensées en collaboration à des organisations clientes 3.2.6 Le traçage de données des contrôle avec TeamMate est mis en place pour les contrôles en souffrance à l'avenir	5 rapports annuels sur les facteurs 5 rapports annuels sur les contrôles en souffrance 25% d'augmentation d'aide des donateurs 1 dossier de traçage sur TM créé	Rique : Si la structure/ le budget ne sont pas approuvés, il n'y aura pas assez de personnel pour s'occuper des contrôles en retard Réponse : Revoir la cible à la baisse, demander le soutien de donateurs Risque : Clients continuent d'accuser des retards avec leurs états financiers Réponse : Etudier l'imposition de pénalités et d'autres moyens coercitifs	

	capables de produire des états financiers exacts et corrects en temps voulu					
3.4 Renforcer le suivi des contrôles	Former le personnel de la CDC aux procédures de suivi efficace Organiser des séances d'éducation des clients sur le suivi des contrôles Tracer l'application des recommandations	Un suivi efficace est effectué Clients ont une meilleure compréhension de l'importance des contrôles et de l'application des recommandations Dossiers de traçage existent	3.4.1 Dossiers sur la formation du personnel aux procédures de suivi 3.4.2 Le suivi est inclu dans le processus général de planification, d'exécution et de documentation des contrôles 3.4.3 Nombre de contrôles objet de suivi 3.4.4 Dossiers sur la séance annuelle d'éducation concernant l'importance du suivi des contrôles 3.4.5 Dossiers montrant le nombre de recommandations suivies d'effet 3.4.6 Données sur le retour des clients concernant le suivi	Dossiers de formation annuels montrant la formation du personnel concerné aux procédures de suivi Dossiers sur les contrôles montrant le suivi Au moins 1 séance d'éducation sur le suivi Augmentation de 50% de mise en œuvre des recommandations 50% des clients montrent une réaction positive au suivi	Risque : Si le projet de loi sur la CDC n'est pas adopté, le suivi reste aux mains de la CCP Réponse : Collaborer avec la CCP pour essayer d'améliorer le suivi Risque : Clients pas intéressés à donner suite Réponse : Continuer d'éduquer et de plaider	
3.5 Continuer de pratiquer les contrôles de perfor-	Continuer de perfectionner les aptitudes du personnel aux CP	Compétence avérée du personnel aux CP Responsable des CP en poste	3.5.1 Dossiers sur la formation du personnel 3.5.2 Notation des CP selon le CMP-ISC	Dossiers annuels montrent formation	Risque : Si la structure n'est pas approivée, il n'y aura pas de responsable des CP	

mance (CP) et les amplifier	Affecter un responsable dédié aux contrôles de conformité / CP Demander une AT spécialisée si nécessaire Prévoir des CP en fonction de l'évaluation des risques Mener des CP et en publier les résultats	AT pour CP en place Evaluation des risques de CP utilisée pour établir un calendrier Les CP sont achevés et publiés	3.5.3 Responsable dédié aux CP en poste 3.5.4 Dossiers de l'AT – par le biais de GFG dans un premier temps, à poursuivre si nécessaire 3.5.5 Dossier de l'évaluation des risques des CP 3.5.6 Nombre de CP prévus et exécutés 3.5.7 Nombre et qualité des rapports et rapports publiés 3.5.8 Etudes de l'impact des rapports de CP et autres informations en retour	régulière du personnel Notation de niveau 3 du CMP-ISC Dossier d'embauche du responsable des CP Dossier d'AT retenue Au moins 5 évaluations des risques de CP Au moins 5 CP exécutés Au moins 5 rapports de CP achevés et publiés Notations positives sur les rapports de CP	Réponse : Continuer de plaider ; revoir les cibles de CP à la baisse Risque : Réaction négative du personnel face au traçage de la productivité Réponse : Eduquer et impliquer le personnel	
	But nº 4 : Gestion financières, éléments d'actif et services de soutien (CMP-ISC D)					
Objectif	**Activités**	**Résultats**	**Indicateurs**	**Cibles**	**Risque/Réponse**	**Alignement**
4.1 Re-structurer la CDC	Présenter la nouvelle structure et les profils de poste à la CFP Continuer de plaider pour un	Structure de la CDC suffit à soutenir les opérations	4.1.1 Nouvelle structure acceptée par la CFP 4.1.2 Augmentation suffisante du budget pour soutenir la structure et les opérations	Structure acceptée d'ici mars 2022 Augmentation suffisante du budget pour soutenir la	Risque : CFP n'accepte pas la nouvelle structure et le budget Réponse : Continuer de plaider et si c'est en vain,	PNDD SOC 6.1, 6.2, 6.4, 6.7, 6.8, 6.9 ODD 15 et cible 16.6 des ODD

	budget suffisant pour soutenir la structure et les opérations Recruter et pourvoir les nouveaux postes suivant le calendrier		4.1.3 Tous les nouveaux postes sont pourvus suivant le calendrier de la stratégie de RH 4.1.4 Remise en état de l'immeuble de bureaux à Santo achevée d'ici le début de 2022 4.1.5 Bureau de Santo opérationnel en 2022	structure/ les opérations 100% des postes pourvus d'ici fin 2024 Bureau de Santo ouvert et opérationnel en 2022	revoir tous les buts à la baisse	CMP-ISC D GFP 1.7 GFP 4.3 Objectifs de décentralisation
4.2 Optimiser la gestion des finances, des actifs et des services de soutien	Etablir une liste des besoins actuels et futurs du bureau Continuer de mettre à niveau le mobilier, le matériel, l'aménagement des bureaux, les logiciels et les articles afférents Prévoir des espaces de bureaux mis à niveau et agrandis Elaborer des politiques de TI Après les changements à la législation, appliquer les politiques de TI de la CDC Instituer des rapports finan-	Les bureaux de la CDC offrent un espace de travail suffisant et sécurisé La CDC met en œuvre les politiques et systèmes de RH et TI La CDC utilise efficacement ses fonds et produit des rapports de finances	4.2.1 Inventaire des éléments d'actif de la CDC mis à jour 4.2.2 Prévoir les besoins futurs en termes de mobilier, matériel, logiciel, espace et autres articles 4.2.3 Examen annuel du mobilier et du matériel et mettre à jour selon que nécessaire 4.2.3 Plan mis en place pour une expansion et mise à niveau des espaces de travail 4.2.4 Plan de préparatifs de catastrophe établi pour le bureau 4.2.5 Politiques de TI et de protection des données élaborées et en place 4.2.6 Après avoir obtenu son indépendance, les politiques de TI de la CDC sont mises en œuvre 4.2.7 Rapports annuels sur les finances, les actifs et les archives achévés en temps voulu 4.2.8 Sondage annuel du personnel montre un bilan positif concernant l'environnement de	Dossiers d'inventaire des actifs complets et mis à jour Prévisions budgétaires pour des éléments d'actif Inventaire annuel des actifs Plan d'aménagement des espaces de bureau établi Plan de préparatifs en cas de catastrophe établi Politiques en place 1 an après l'indépendance 100% de rapports	Risque : Le projet de loi sur la CDC n'est pas adoptée Réponse : S'efforcer de travailler dans le cadre du dispositif en vigueur de la CFP Risque : pas de budget pour mettre à niveau les bureaux de la CDC Réponse : mener une évaluation des risques pour la sécurité	

	ciers, des inventaires des actifs à intervalles réguliers et revoir le systèmes d'achivage Continuer de rechercher un soutien de donateurs		travail et la structure organisationnelle 4.2.9 Dossiers sur le soutien de donateurs	achevés en temps voulu 85% de notes positives lors du sondage du personnel Dossiers sur le soutien de donateurs indiquent qu'il est stable ou en hausse		
	But nº 5 : Ressources humaines (CMP-ISC E)					
Objectif	**Activités**	**Résultats**	**Indicateurs/Cibles**	**Cible**	**Risque/Réponse**	**Alignement**
5.1 Renforcer les systèmes de RH	Une fois l'indépendance acquise, mettre en œuvre le système de RH en utilisant la stratégie de RH pour le guider Documenter efficacement toutes les procédures relatives aux RH Prévoir et documenter les réunions du personnel tenues régulièrement au	Les ressources humaines de la CDC sont gérées et retenues efficacement Les ressources humaines de la CDC sont productives	5.1.1 Après l'indépendance, le manuel de RH, le SGPBC, la politique de perfectionnement professionnel et autres politiques et systèmes relatifs aux RH sont mis en œuvre 5.1.2 Des politiques supplémentaires pour les RH sont élaborées (politique de sécurité sociale, système de reconnaissance du travail des employés, santé et sécurité, motivations à la productivité) 5.1.3 Dossiers montrant le traçage de l'avancement annuel et la mise à jour de la stratégie de RH, y compris plan de succession 5.1.4 Toutes les procédures relatives aux RH sont documentées, y compris la gestion du	1 an après, toutes les politiques et les systèmes de RH sont mis en œuvre 1 an après, toutes les politiques supplémentaires sont élaborées et mises en œuvre Dossiers annuels montrent traçage et mise à jour effectifs Examen des dossiers	Risque : le projet de loi sur la CDC n'est pas adopté Réponse : S'efforcer de travailler dans le cadre du dispositif en vigueur de la CFP Risque : si la structure n'est pas réaménagée, les taux de rétention augmenteront, les postes ne seront pas pourvus et les plans de succession échoueront Réponse : Continuer de plaider et renforcer le moral du personnel et les relations avec les	PNDD SOC 6.1, 6.2, 6.4, 6.7, 6.8, 6.9 ODD 15 et cible 16.6 des ODD CMP-ISC E CFP 6.4.3

	sujet des condi-tions de travail Recueillir et analyser toutes les données utiles sur les RH et intégrer au processus de planification des RH Mise à jour annuelle de la stratégie de RH Continuer les sondages annuels sur l'engagement du personnel Etablir un système de traçage de la productivité en matière de contrôles à l'aide de TeamMate+		rendement, le recrutement et la séection, la rémunération, le développement et la discipline 5.1.5 Des données sur les RH sont recueillies et analysées (rétention, productivité, sécurité, recrutement et autres) 5.1.6 Sondage annuel sur l'engagement du personnel montre des degrés d'engage-ment et de satisfaction élevés 5.1.7 Système de traçage de la productivité en place pour suivre le nombre d'heures de travail passées à mener des contrôles, les buts et les normes 5.1.8 Le traçage de la productivité montre qu'elle est en hausse 5.1.9 Dossiers sur les réunions du personnel tenues régulièrement pour évaluer la satisfaction 5.2.10 Notation de 3 selon le CMP-ISC	montre que toutes les procédures de RH sont documentées Examen des dossiers montre que les données sur les RH sont effectivement recueillies et analysées Sondage annuel du personnel montre 85% de notes positives Système de traçage de la productivité conçu et mis en place d'ici la fin de 2022 20% d'augmentation annuelle de la productivité entre 2023 et 2025 Dossiers montrent que des réunions du personnel ont lieu régulièrement	membres du personnel	

				Notation de 3 selon le CMP-ISC		
5.2 S'assurer d'un nombre d'employés suffisant	Recruter et sélectionner pour pourvoir tous les postes vacants à présent et les nouveaux postes Rechercher activement des agents de contrôle qualifiés S'assurer de l'insertion efficace des employés Examen annuel des profils de poste / de la structure salariale Examen annuel du rendement et fixation des buts Elaborer des plans pour le travail à distance en prévision du COVID-19	La CDC est entièrement dotée en personnel Le personnel de la CDC est dûment qualifié et diplômé Le personnel de la CDC s'acquitte efficacement de son travail	5.2.1 Les postes vacants et les nouveaux postes sont pourvus 5.2.2 Nombre accru de personnel de la CDC possède un diplôme en comptabilité (CPA, IPA, ou CA – expert-comptable, commissaire aux comptes) 5.2.3 Dossiers de réexamen, de mise à jour, de mise en œuvre et de documentation des séances d'insertion, y compris évaluation des nouveaux employés en période d'essai 5.2.4 Profils de poste réexaminés et mis à jour 5.2.5 Structure salariale revue durant le plan, révisée si nécessaire 5.2.6 Dossiers montrant l'évaluation annuelle du rendement du personnel, avec suivi au moins deux fois par an 5.2.7 Plans pour imprévus élaborés pour permettre le travail à distance	Tous les postes pourvus dans les délais et critères remplis Au moins 3 membres du personnel possèdent un diplôme d'expert-comptable ou de commissaire aux comptes (CPA/IPA/CA) Dossiers montrent examen, mise à jour, application, documentation des séances d'insertion et évaluation des nouveaux employés en période d'essai Dossiers montrent examen et mise à jour des profils de poste tous les ans	Risque : Du personnel qualifié ne peut pas être trouvé localement Réponse : Continuer de perfectionner le personnel à l'interne, surtout par le biais de postes de stagiaire diplômé ; envisager de recruter à l'externe pour les postes de cadre supérieur tels que CGA ; continuer de rechercher une assistance technique (AT) Risque : Limitations au plan technique pour le télé-travail Réponse : Faire appel à une AT pour des solutions	

				Dossiers montrent au moins deux réexamens de la structure salariale Dossiers montrent évaluation annuelle du rendement pour tout le personnel avec suivi deux fois par an Plans en place en prévision du télé-travail Notation de niveau 3		
5.3 Perfection-nement professionnel réel du personnel (PP)	Mettre en œuvre nouvelle politique de PP Etablir budget annuel pour PP Membres du personnel élaborent leur propre plan annuel de PP CGA élabore et applique un plan détaillé de PP pour agents de contrôle Tous les agents de contrôle	PP en continu pour le personnel de la CDC La CDC est capable de satisfaire aux exigen-ces de certification La CDC est capable d'assurer une forma-tion croisée pour les agents de contrôle La CDC est capable de faire progresser son personnel de contrôle et de mettre en œuvre des plans de succession	5.3.1 Dossiers sur la politique de PP 5.3.2 Dossiers sur le budget annuel de PP 5.3.3 Dossiers des plans de PP individuels 5.3.4 Dossiers des plans de PP établis par le CGA pour les agents de contrôle 5.3.5 Dossiers montrant le nombre d'agents de contrôle achevant le programme pilote PESA 5.3.6 Preuve de la formation croisée des agents de contrôle basée sur les contrôles	Politique de PP en place et documentée Dossiers montrant le budget annuel de PP Dossiers montrant les plans de PP pour agents de contrôle élabo-rés par le CGA 100% des agents de contrôle éligibles	Risque : un budget insuffisant pour le PP Réponse : Continuer la plaidoirie Risque : Echec du programme pilote PESA Réponse : Etudier d'autres options Risque : pas de soutien budgétaire pour congés d'études à plein temps	

	ayant au moins 2 ans d'ancienneté à la CDC suivent le programme pilote PESA dans 2 des 3 domaines spécialisés de contrôle Cadres supérieurs suivent la formation de PASAI au leadership et à l'AQ Soutenir des congés d'études à plein temps pour au moins 2 agents de contrôle au cours de la période du plan Collaborer avec des donateurs pour un soutien Aménager du temps d'études durant la semaine pour le personnel Le directeur de la TI / l'agent analytique achèvent		5.3.7 Preuve des compétences du personnel basée sur les contrôles 5.3.8 Dossiers montrant l'achèvement du programme de PASAI sur le leadership 5.3.9 Dossiers montrant l'achèvement du programme d'AQ par les cadres supérieurs 5.3.10 Dossiers montrant que des agents de contrôle ont commencé à prendre leur congé d'études à plein temps au cours de la période du plan 5.3.11 Nombre d'organismes donateurs apportant un soutien au perfectionnement du personnel 5.3.12 Type de soutien apporté par des donateurs pour le perfectionnement du personnel 5.3.13 Dossiers indiquant le temps d'études aménagé pour tout le personnel 5.3.14 Dossiers montrant la formation à TM Champion	achèvent le programme pilote Dossiers des contrôles montrent que tous les agents de contrôle sont formés à au moins 2 des 3 types de contrôles spécialisés Dossiers des contrôles montrent la preuve des compétences des agents de contrôle Au moins 2 membres du personnel de la CDC achèvent le programme de leadership de PASAI Au moins 2 agents de contrôle commencent leur congé d'études à plein temps Dossiers montrant un soutien permanent de dona-	Réponse : revoir la cible à la baisse Risque : pas de soutien d'organismes donateurs pour le PP Réponse : continuer de rechercher d'autres donateurs	

	TeamMate Champion			teurs pour le perfectionne-ment du personnel Dossiers montrant une diversité accrue du soutien de donateurs pour le perfection-nement du personnel Dossiers montrant le temps d'études aménagé pour tous le personnel Dossiers montrant que le directeur de TI et l'agent analytique ont achevé une formation à TM Champion		
	But nº 6 : Renforcer la communication avec les parties prenantes (CMP-ISC F)					
Objectif	**Activités**	**Résultats**	**Indicateurs**	**Cible**	**Risque/Réponse**	**Alignement**
6.1: Communi-cation efficace avec les parties prenantes	Utiliser le rôle de leadership de PASAI à bon escient pour communiquer avec les parties prenantes inter-	Communication fréquente avec les parties prenantes clés Consultation avec le Parlement et le Judi-	6.1.1 Comptes rendus de réunions avec le Parlement et ses Commissions 6.1.2 Rapports présentés au Parlement et ses Commissions	Au moins 3 réunions dans l'année avec le Parlement et ses Commis-sions	Risque : le projet de loi sur la CDC n'est pas adopté, ce qui limitera les présen-tations et les publications	PNDD SOC 6.1, 6.2, 6.4, 6.7, 6.8, 6.9 PNDD SOC 5.2

	nationales, régionales et nationales Rehausser les relations avec le Parlement et le Judiciaire S'assurer que les rapports de contrôles sont publiés sur le site internet, conformément à la règlementation Demander une représentation officielle de la CDC dans le cadre de la stratégie de lutte contre la corruption Organiser ou participer à la Journée annuelle de lutte contre la corruption Atelier avec le personnel au sujet du renforcement des relations avec le Parlement et le Judiciaire	ciaire de façon régulière et rapports Rapports de contrôles publiés sur le site internet pour le public et d'autres parties intéressées La CDC participe bien aux activités et à la stratégie de lutte contre la corruption La CDC est activement impliquée dans la CFP Informations en retour des clients de la CDC recueillies régulièrement Communication avec les clients et satisfaction accrue Sensibilisation accrue concernant le rôle de la CDC	6.1.3 Comptes rendus des débats au Parlement qui se rapportent à la CDC 6.1.4 Nombre et pourcentage de contrôles achevés publiés sur le site internet de la CDC conformément à la règlementation 6.1.5 Présence de la CDC aux réunions du comité de lutte contre la corruption et de la stratégie 6.1.6 1 Compte rendu des évènements marquant la Journée de la lutte contre la corruption 6.1.7 Compte rendu de réunions avec des OSC sur des questions de corruption 6.1.8 Dossiers sur les ateliers organisés pour les parties prenantes 6.1.9 Comptes rendus des ateliers avec le personnel sur les parties prenantes 6.1. 10 Comptes rendus des ateliers avec les parties prenantes, axés sur les constatations issues de contrôles clés tels que ceux de l'ensemble des pouvoirs publics, ou le contrôle de la performance du PNDD 6.1.11 Rapports sur les informations en retour des clients sur les contrôles indiquant des réactions positives	Au moins 2 rapports présentés au Parlement et ses Commissions 100% d'augmentation du nombre de débats au Parlement en rapport avec la CDC au cours de la période du plan 75% des contrôles achevés publiés sur le site de la CDC, conformément aux règlements La CDC fait partie du comité et de la stratégie sur la lutte contre la corruption Au moins un évènement marquant la Journée annuelle de lutte contre la corruption Au moins 1 consultation	Réponse : Continuer de plaider; revoir les cibles à la baisse Risque : La CDC n'est pas autorisée à participer à la stratégie et aux activités de lutte contre la corruption Réponse : plaider et élaborer une campagne propre à la CDC avec un soutien de l'extérieur	ODD 15 et cible 16.6 des ODD CMP-ISC F CMP 1.7 CFP 6.4.4

	Organiser au moins 1 atelier avec les parties concernées du gouvernement Continuer de tenir des ateliers de planification avec les parties intéressées et des réunions avec le personnel durant l'année Multiplier le nombre d'informations en retour de clients et de sondages Continuer de participer régulièrement à la Journée de la Fonction publique Continuer de faire des présentations régulièrement dans les écoles		6.1.12 Compte rendus de la participation à la Journée annuelle de la Fonction publique 6.1.13 Comptes rendus des présentations de la CDC aux institutions d'éducation et autres 6.1.14 Comptes rendus des activités de la CDC, ses rapports et ses publications en sa qualité de représentant de la Mélanésie auprès de PASAI 6.1.15 Comptes rendus de retraites et de réunions du personnel	dans l'année avec des OSC Au moins 2 ateliers avec parties prenantes dans l'année Au moins 1 atelier avec le personnel sur les parties prenantes dans l'année Au moins 1 réunion avec les parties concernées sur les principales constatations des contrôles 70% des clients contrôlés, en moyenne, donnent des informations en retour positives La CDC est présente et participe à la Journée de la Fonction publique Au moins 2 présentations dans l'année à des institutions		

				d'éducation ou autres Preuve d'activités positives de la CDC en tant que représen-tant auprès de PASAI Retraite annuelle du personnel et réunions du personnel régulièrement		
Objectif 6.2 Renforcer l'utilisation des médias et du site internet	Accroître la publicité au sujet des rapports de contrôles publiés sur le site internet de la CDC Revoir, mettre à jour le site internet et la page Facebook de la CDC et en rehausser l'utilisation Nommer un agent des relations publiques (RP) Etudier d'autres opportunités médiatiques	Sensibilisation accrue concernant les travaux et le rôle de la CDC	1.2.1 Augmentation de la publicité en matière de contrôles – nombre et contenu 1.2.2 Site internet / page FB mis à jour 1.2.3 Messages affichés régulièrement 1.2.4 Dossiers de nouvelles relations avec les médias et des programmes 1.2.5 Dossiers de programmes médiatiques sur des évènements particuliers 1.2.6 Dossiers des communiqués de presse et d'éditoriaux 1.2.8 Résultats du sondage montrent une sensibilisation accrue de la CDC de la part du grand public	10% d'augmentation de la publicité sur les contrôles dans l'année Dossiers de la page FB et du site internet montrent des mises à jour tous les mois Dossiers de la page FB et du site internet montrent au moins 1 message affiché par mois Au moins 5 nouvelles relations avec	Risque : Insuffisance de personnel disponible ou intéressé aux médias et RP Réponse : Chercher un soutien de l'extérieur, ex. étudiants journalistes	

	Soit en colla-boration avec le BNS, soit indé-pendamment, établir un système de sondage d'opinions sur la perception du grand public au sujet de la CDC		1.2.9 Réviseur ou chef nommé comme chargé des RP à temps partiel	les médias et programmes Au moins 5 programmes médiatiques sur des évènements particuliers Au moins 10 communiqués de presse et éditoriaux Sondage du public montre une sensibili-sation de la CDC en hausse de 25% Dossier de la nomination d'un chargé des RP		

Annexe 4 : Programme stratégique des contrôles 2022-2026

Programme stratégique des contrôles de la Cour des Comptes 2022-2026

Introduction

Ce programme stratégique énonce le programme des travaux du Bureau du Contrôleur général pour les cinq prochaines années, de 2022 à 2026. Il sert aussi de base pour le plan annuel des contrôles de la CDC lorsque le moment sera venu de mettre au point le plan d'activités annuel comme l'exige la loi sur l'examen des dépenses et le contrôle des comptes (LEDCC) et en conformité avec la politique de la Commission de la Fonction publique.

Le programme vise à relever la responsabilité et le rendement de l'entité étatique par les moyens suivants :

i. Consulter les parties prenantes au sujet du plan annuel tiré de ce programme et les informer de manière générale des constatations et des recommandations des contrôles achevés au cours de la période de ce programme ;
ii. Comme requis par la LEDCC, présenter ce programme à la Commission des Comptes publics pour qu'elle l'étudie et demander son concours pour assurer le suivi des constatations et des recommandations issues des contrôles achevés pendant la période susmentionnée auprès des entités contrôlées ;
iii. Communiquer les constatations et les recommandations des contrôles achevés aux entités contrôlées ;
iv. Informer le ministère des Finances et de la Gestion économique et d'autres ministères concernés des constatations et des recommandations issues de chaque contrôle achevé ;
v. Rendre compte au Parlement, par le biais du rapport annuel de la CDC, de l'issue de chaque contrôle achevé dans le cadre du présent programme.

Grâce à ce programme, dans l'expectative de l'indépendance de la CDC qui joue un rôle unique, la CDC va continuer d'aider l'Etat et les principales parties prenantes du Bureau à renforcer la politique sur les contrôles et la responsabilité dans le but de promouvoir la meilleure pratique en termes de responsabilité, de gestion financière et de performance du secteur public.

Mandat de contrôle

Notre travail consiste avant tout à promouvoir la "bonne gouvernance'' en renforçant la transparence, la responsabilité et l'efficacité dans la gestion et l'utilisation des ressources publiques.

La CDC veille à la bonne gouvernance dans la pratique en effectuant toutes sortes de contrôles du secteur public, dont des contrôles des finances, de la conformité et de la performance, ainsi que des investigations, afin de :

- Certifier que l'argent perçu par le gouvernement est dépensé conformément aux désirs du Parlement ;
- Examiner et évaluer, impartialement, *tous les* systèmes de contrôle dans tout le secteur public ;
- Constater la conformité aux procédures, politiques, règlementations et législations ;
- Apporter une assurance au Parlement que ses politiques sont exécutées efficacement, en particulier en contrôlant les risques et en facilitant la bonne pratique dans la gestion des risques ;

- Recommander des améliorations au plan du contrôle, de la performance et de la productivité ;
- Examiner le rapport qualité/prix fourni par toutes les organisations au sein du secteur public ;
- Economiser de l'argent en identifiant le gaspillage et l'inefficacité ;
- Apporter conseil sur de meilleurs moyens de parvenir aux objectifs du gouvernement ; et
- Aider à veiller à ce que les éléments d'actif et les intérêts soient protégés contre la fraude.

Commission des comptes publics

La Commission des comptes publics (CCP) est constituée en vertu du Règlement intérieur du Parlement.

La Commission est responsable d'approuver le programme de travail de la CDC pour l'année, comme l'exige la loi sur l'examen des dépenses et le contrôle des comptes.

La CDC va remettre ce programme de contrôles à la CCP pour étude.

La CDC est également chargée d'apporter son concours dans le cadre de demandes de renseignement qui lui sont soumises par la CCP.

Echéance des contrôles, qualité des contrôles et impact des contrôles

Dans la mesure du possible, chaque contrôle sera achevé dans un délai de 4 mois.

Un contrôle de la qualité sera effectué pour chaque contrôle à chaque étape de la procédure de contrôle de chaque projet de contrôle.

Un contrôle de l'assurance qualité sera effectué sur tous les contrôles achevés pour l'exercice écoulé. La CDC vise à s'assurer que chaque contrôle ajoute de la valeur à la gestion de l'institution ou du projet et contribue à améliorer la gestion des finances publiques en général.

Programme de contrôles 2022 à 2026

Les trois types de contrôle – contrôle de la conformité, contrôle financier et contrôle de la performance – constituent les principales activités du programme des contrôles. Toutefois, des investigations et des examens particuliers pourront être menés, à la demande des parties prenantes, au cours de la période du programme et ces travaux devront probablement être effectués en grande partie à la place des contrôles de conformité prévus durant l'année.

Contrôle de la conformité

Au cours du dernier plan d'entreprise 2017-2021, la CDC s'est surtout concentrée sur les contrôles de la conformité. Les principaux domaines d'intérêt dans un contrôle de la conformité sont : le budget, la gestion de l'encaisse, les recettes, les dépenses, les achats, la gestion des ressources humaines, la masse salariale et les prestations des employés, les immobilisations et le fond de caisse permanent à montant fixe.

Durant la période du dernier plan d'entreprise, 2017 à 2019, 19 contrôles de la conformité ont été effectués.

Au cours des cinq prochaines années, l'équipe chargée de la conformité, aidée par les 6 autres équipes de contrôles, vise à effectuer un contrôle de la conformité des ministères du gouvernement et des agences opérationnelles. Des contrôles de la conformité seront aussi

effectués sur quelques-unes des autorités locales, des entités constitutionnelles, des entités créées par loi, des sociétés créées par loi et des entreprises d'Etat immatriculées en application de la loi sur les sociétés.

La CDC vise à effectuer 76 contrôles de la conformité au cours de la période de planification de ce PSC.

L'équipe chargée des contrôles de la conformité aideront aussi à effectuer le contrôle des états financiers du gouvernement (EFG) et d'autres contrôles financiers. Il est nécessaire d'achever le contrôle des entreprises commerciales du gouvernement (ECG) avant d'effectuer celui des états financiers du gouvernement (EFG).

Contrôles financiers

Un contrôle financier consiste à effectuer un contrôle des EFG, des entités créées par loi, des sociétés créées par loi, des entreprises d'Etat (EE) et des projets financés par des bailleurs de fonds.

Entre 2017 et 2021, la CDC a achevé 271 contrôles financiers. Sur ces 271, 71 d'entre eux ont été menés à l'interne et 200 ont été effectués par des sous-traitants ou des cabinets d'experts-comptables locaux.

Au moment de rédiger ce plan, le contrôle des EFG pour l'exercice 2017 était presque achevé et celui de 2018 était au stade de planification. Les EFG pour l'exercice 2019 ont été reçus en août 2021 et programmés pour être contrôlés, tout comme ceux de 2020, à partir de décembre 2021. La CDC espère réussir à ce que les contrôles des EFG soient à jour avant la fin de la période du présent PSC.

Une majorité des contrôles financiers relatifs aux entités créés par loi, aux sociétés créées par loi, aux EE immatriculées sous la loi sur les sociétés et à des projets financés par des donateurs a été externalisée, soit par la CDC, soit par les parties concernées elles-mêmes en fonction de la loi ou des accords régissant les entités ou les projets financés par des donateurs. D'ici la fin de la période de ce PSC, la CDC vise à effectuer tous les contrôles financiers à l'interne, ce qui nécessitera des modifications aux accords régissant ces entités et les projets financés par des donateurs. Trois équipes se consacreront aux contrôles financiers tandis que les quatre autres équipes apporteront leur aide aux contrôles financiers dans la première moitié de chaque année et reprendront leur principale responsabilité de contrôle de la conformité et de la performance à partir du mois de juillet chaque année.

La CDC a l'intention d'achever tous les contrôles des ECG avant le contrôle des EFG.

Pour la période de planification du présent PSC, la CDC a l'intention d'achever 178 contrôles financiers.

Contrôles de la performance

Les contrôles de la performance viennent d'être introduits tout récemment à la CDC. Un projet de contrôle de la performance a été effectué en 2019 et au moment d'écrire, la CDC entreprenait 2 contrôles de la performance et un contrôle de la performance de la préparation du gouvernement à la mise en œuvre du Plan national de développement durable (PNDD). La CDC compte mener à bien 3 projets de contrôle de la performance cette année, 2021. Il y aura une équipe dédiée aux contrôles de la performance pour la période du présent PSC.

Au cours de la période du présent PSC, la CDC vise à achever chaque année au moins trois (3) contrôles des buts et indicateurs du PNDD.

Une évaluation des risques devra être entreprise pour décider des projets de contrôles de la performance qui devront être menés au cours de la période de ce PSC, en vue d'effectuer six

(6) contrôles de la performance dans l'année ; trois (3) projets de contrôle de la performance basés sur l'évaluation des risques et trois (3) contrôles du PNDD. L'équipe chargée des contrôles de la performance aideront aussi à mener le contrôle des EFG et d'autres contrôles financiers.

Investigations

Au cours de la période du présent PSC, il y aura une équipe dédiée aux investigations.

L'équipe d'investigation aidera l'équipe de la conformité à rattraper les contrôles de la performance restés en souffrance, mais s'il y a des demandes urgentes de la CCP ou d'agences opérationnelles du gouvernement, elle s'occupera des investigations.

Contrôles envisagés

Au cours des six premiers mois de l'année, la CDC se concentrera sur les contrôles financiers, notamment le contrôle des EFG. Le reste de l'année elle s'occupera de contrôles de la conformité, de la performance et des investigations demandées, sauf s'il y a des demandes urgentes d'examens particuliers et/ou d'investigations dans les six premiers mois de l'année.

Le tableau ci-dessous indique le nombre de contrôles qui seront entrepris durant ce PSC, c'est-à-dire 299, y compris 5 contrôles des EFG. Les contrôles qui seront menés par chacune des sept (7) équipes de contrôle entre 2022 et 2026 sont détaillés dans un document distinct.

Bureau national du Contrôleur général des Comptes
Nombre de contrôles à l'interne de 2022 à 2026

Année	Contrôle de la conformité	Contrôle des finances	Contrôle de la performance	Investigation	Total
2022	**11**	25	**5**	**0**	41
2023	16	30	6	0	52
2024	17	41	4	0	62
2025	16	41	11	4	72
2026	16	41	11	4	72
Total	**76**	**178**	**37**	**8**	**299**

Les contrôles seront de grande qualité et achevés suivant le calendrier convenu avec le client, ajouteront de la valeur à l'organisation et amélioreront la gestion financière dans le secteur public.

Les accords qui régissent le contrôle de plusieurs institutions du secteur public et des projets de donateurs devront être revus et révisés pour permettre à la CDC d'effectuer des contrôles à leur égard.

Continuité de l'entreprise

Face à la pandémie du COVID-19, le gouvernement a déclaré un état d'urgence national avec fermeture des bureaux de l'administration pendant près d'un mois. Il a fallu faire du télé-travail, ce à quoi la CDC n'était pas préparée. Au début du mois d'avril 2020, la région nord du pays a été en plus frappée par un cyclone de catégorie 5, le CT Harold. Ces situations de crise et des incidents semblables ont eu et auraient un impact significatif sur l'achèvement de contrôles et d'examens en temps voulu et aussi sur ce PSC. Ils pourraient aussi créer des problématiques au plan des contrôles que la CDC doit prendre en considération. Pour donner un exemple, il y a eu le contrôle effectué sur le programme de stabilisation de l'emploi pendant le COVID-19 et la distribution de fournitures de secours après le CT Harold.

Dans le cadre de la gestion des agences gouvernementales pendant la pandémie du COVID-19, la CDC, avec le concours de la Commission de la Fonction publique, a établi un plan de continuité de l'entreprise (PCE) qui n'a pas encore été mis à l'épreuve dans des situations telles que confinement total ou des situations catastrophiques telles qu'incendie ou tremblement de terre. Il faudra tester le PCE tous les trimestres, y compris des exercices d'évacuation (incendie).

En prévision de l'augmentation escomptée du nombre d'employés, il va falloir aménager suffisamment d'espace de bureau pour les y accueillir et aussi pour permettre de mettre en œuvre le PCE de la CDC.

Conclusion

La CDC va continuer de s'efforcer d'améliorer la gestion financière de l'entité étatique et sa performance, mais aussi la politique des contrôles et de la responsabilisation. Ce PSC servira de guide à la CDC pour ses contrôles durant la période de 2022 à 2026. La CDC vise à réussir à mener à bien ce PSC.

Notes en fin de texte

[1] National Sustainable Development Plan: People's Plan 2030 https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/policy-database/Vanuatu%202030%20The%20People%27s%20Plan%20-%20National%20Sustainable%20Development%20Plan%202016-2030.PDF p.. 4
[2] Ibid, p. 11
[3] National Sustainable Development Plan: People's Plan 2030 https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/policy-database/Vanuatu%202030%20The%20People%27s%20Plan%20-%20National%20Sustainable%20Development%20Plan%202016-2030.PDF p.. 4
[4] INTOSAI Competency Framework for public sector auditors at SAIs. Revised (2019) https://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2019/09/5.-INTOSAI-Competency-Framework-revised.pdf
[5] Support was provided by Human Capacity Development International https://www.hcdint.org/
[6] SAI PMF https://www.isdb.org/sites/default/files/media/documents/2021-01/SAI%20Performance%20Measurement%20Framework%202016%20English.pdf p. 7
[7] INTOSAI (2020) Strategic Management Handbook. https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/strategy-performance-measurement-reporting/1139-sai-strategic-management-handbook-version-1/file
[8] National Sustainable Development Plan: People's Plan 2030 https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/policy-database/Vanuatu%202030%20The%20People%27s%20Plan%20-%20National%20Sustainable%20Development%20Plan%202016-2030.PDF p.. 4
[9] Ibid, p. 11
[10] NSDP Monitoring and Evaluation Framework https://www.gov.vu/images/publications/NSDP%20M&E%20Framework.pdf
[11] While the Monitoring and evaluation framework does not mention NAO, there are indicators that directly relate to the work of the NAO, including SOC 6.2: Reform State Owned Enterprises and statutory bodies to improve performance that is aligned to government priorities; SOC 6.2.1 Proportion of SOEs and Statutory bodies submitting annual reports to their boards of directors; SOC 6.3: Enact political reforms that promote stability, accountability, constituency representation and civic engagement; SOC 6.3.3 Number of MPs submitting annual financial accountability report; and SOC 6.4: Strengthen national institutions to ensure that are cost-effective and well-resourced to deliver quality public services. See Monitoring and Evaluation Framework https://www.gov.vu/images/publications/NSDP%20M&E%20Framework.pdf
[12] UN General Assembly (2012). Res/66/209: Promoting the efficiency, accountability, effectiveness and transparency of public administration by strengthening supreme audit institutions. https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/intosai_and_united_nations/66_209_2011/EN_un_resol_66_209.pdf
[13] Ministry of Finance and Economic Management. Half year economic and fiscal update of 2021. Daily Post, 14/8/2021.
[14] US News (July 21, 2021) Places without reported Covid-19 cases. https://www.usnews.com/news/best-countries/slideshows/countries-without-reported-covid-19-cases?slide=7
[15]Ministry of Health Covid-19 updates. https://covid19.gov.vu/images/docs/MOH_COVID_HSPRP_2_.pdf
[16] Derek Brien. Working Paper Series Macroeconomic Policy and Financing for Development Division WP/19/04 April 2019 LDC Graduation Vanuatu: Challenges and opportunities. https://www.unescap.org/sites/default/files/publications/WP-19-04%20LDC%20Graduation_Challenges%20and%20Opportunities%20for%20Vanuatu.pdf
[17] 2020 World Risk Report http://weltrisikobericht.de/english/
[18] Vanuatu National Statistics Office (2021). Well-Being in Vanuatu: 2019-2020 NDSP Baseline Survey https://vnso.gov.vu/index.php/en/nsdp-baseline-survey.
[19] 2009 Vanuatu Census data https://vnso.gov.vu/images/Public_Documents/Census_Surveys/Census/2009/2009%20Census%20Basic%20Tables%20Report%20-%20Vol1.pdf
[20] PFM Annual Progress Report on the Vanuatu Public Finance Management Reform Roadmap 2017-21. See also Review of the Public Financial Management Reform Strategy for Pacific Island Countries, 2010-2020 https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2020/English/wpiea2020183-print-pdf.ashx
[21] PEFA Vanuatu https://www.pefa.org/country/vanuatu
[22] See also https://europa.eu/capacity4dev/file/19995/download?token=FwvyHs26 – in the new version, the external audit indicators are relabelled as numbers 30 and 31. For a detailed comparison between PEFA and INTOSAI standards, see https://www.pefa.org/sites/pefa/files/resources/downloads/Technical%20Note%202%20-%20Transparency%20and%20Accountability%20-%20Oct%204%2C%202013.pdf

[23] Using the Voluntary National Review to Advance More Peaceful, Just and Inclusive Societies – Chapter 3 The role of .SAIs and other oversight bodies https://www.sdg16hub.org/system/files/2021-02/UNSDG%2C%20Mainstreaming%20SDG%2016-%20Ch%203.pdf
[24] Trading Economics. Vanuatu Corruption Rank. https://tradingeconomics.com/vanuatu/corruption-rank and Transparency International Vanuatu corruption worsening https://www.transparency.org/en/blog/cpi-2020-vanuatu-corruption-worsening-the-impacts-of-covid-19-natural-disasters
[25] Vanuatu Voluntary National Review 2019, https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=30022&nr=1201&menu=3170
[26] INTOSAI-P12: The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions – Making a difference to the lives of citizens (2019) https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_11_to_P_99/INTOSAI_P_12/INTOSAI_P_12_en_2019.pdf
[27] 12 ISSAIS https://twitter.com/jan6724/status/900270484264148993?lang=es
[28] About SAI PMF https://www.idi.no/work-streams/well-governed-sais/sai-pmf/about
[29] The VNAO does not engage in jurisdictional audits
[30] http://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-independence-programme
[31] Advocating for and supporting the independence of SAIs appears as the Crosscutting Priority 1 in the new INTOSAI Strategic Plan 2017-2022 and a special program was developed to support this http://www.idi.no/en/elibrary/cpd/sai-independence-programme/257-sai-independence-programme.
The 2019 peer review was carried out under the Strengthening of Public Finance Management and Governance in the Pacific Project'. The Project is funded by the European Union (EU) and implemented by UNDP in partnership with PASAI. SIGMA https://www.pacific.undp.org/content/pacific/en/home/presscenter/pressreleases/2019/pacific-government-audit-offices-performance-results-analysed.html
[32] Final SAI PMF report, p. 18
[33] Ibid, p. 17
[34] Ibid, p. 17
[35] Ibid, p. 19
[36] Ibid, p. 19
[37] Bill for the National Audit Office Act No. … of 2019 (revised 2021)
[38] Detailed good practices regarding SAI independence can be found at http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm
[39] http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/issai-40-quality-control-for-sais.html)
[40] INTOSAI guidelines on internal control. https://www.coursehero.com/file/45827139/INTOSAI-guidelines-on-Internal-Controlppt/
[41] PASAI 2021 Quality Assurance Manual https://static1.squarespace.com/static/57019a6db6aa607cbb909ab2/t/611b34596d9e784015a5e790/1629172878951/Quality+Assurance+Manual+-+web.pdf
[42] INTOSAINT https://www.intosaicbc.org/intosaint /
[43] Audit numbers for 2021 in both tables are estimates at the time of writing the plan. The number for 2019 is high because it includes a number of financial audits that were previously in arrears. These were contracted out.
[44] INTOSAI iCAT https://www.idi.no/elibrary/professional-sais/icats/icats-english/1117-200227-idi-fa-icat-v1-english-lt-revision
[45] http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework
[46] Quality Assurance Workshop in Vanuatu https://www.idi.no/news/initiatives/3i-programme/idi-pasai-quality-assurance-workshop-in-vanuatu
[47] VNAO achievements https://nao.gov.vu/component/content/article/10-news/17-vnao-achievement?Itemid=101
[48] INTOSAI *Developing Pathways for the Professional Development of Auditors in a Supreme Audit Institution (SAI): Utilising the INTOSAI competency framework to develop public sector audit professionals in the most context-appropriate way*
[49] SIGMA (2017) Developing effective working relationships between supreme audit institutions and parliaments https://www.oecd-ilibrary.org/governance/developing-effective-working-relationships-between-supreme-audit-institutions-and-parliaments_d56ab899-en Good Practice Guide on Support to Supreme Audit Institutions http://www.intosaicbc.org/download/oecd-good-practices-in-supporting-supreme-audit-institutions/ and Making SAIs count http://www.intosaicbc.org/download/making-sais-count/
[i] 2020-2023 Vanuatu Recovery Strategy https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/tc_harold_and_covid-19_vanuatu_recovery_strategy_v3_130820.pdf
[ii] National Sustainable Development Plan: People's Plan 2030 https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/policy-database/Vanuatu%202030%20The%20People%27s%20Plan%20-%20National%20Sustainable%20Development%20Plan%202016-2030.PDF p.. 4