

INTOSAI



# Revue

INTERNATIONALE  
de la vérification des comptes publics



Juillet 2007



#### Conseil de rédaction

Josef Moser, *Président de la Cour des comptes de l'Autriche*  
Sheila Fraser, *Vérificatrice générale du Canada*  
Faiza Kefi, *Premier Président, Cour des comptes de la Tunisie*  
David M. Walker, *Contrôleur général des États-Unis*  
Clodosbaldo Russian Uzcátegui, *Contrôleur général du Venezuela*

#### Présidente

Helen H. Hsing (É.-U.)

#### Rédacteur en chef

Donald R. Drach (É.-U.)

#### Rédactrices en chef adjointes

Linda J. Sellevaag (É.-U.)  
Elizabeth Singer (É.-U.)

#### Rédacteurs associés

Bureau du vérificateur général (Canada)  
Khalid Bin Jamal (ASOSAI-Inde)  
Luseane Sikalu (SPASAI-Tonga)  
Michael C. G. Paynter (CAROSAI-Trinité-et-Tobago)  
Secrétariat général de l'EUROSAI (Espagne)  
Khemais Hosni (Tunisie)  
Yadira Espinoza Moreno (Venezuela)  
Secrétariat général de l'INTOSAI (Autriche)  
U.S. General Accountability Office (É.-U.)

#### Administration

Sebrina Chase (É.-U.)

#### Membres du Comité directeur de l'INTOSAI

Árpád Kovács, *Président, Allami Számvevőszék, Hongrie, Président*  
Arturo González de Aragón, *Contrôleur général, Cour supérieure de la Fédération, Premier Vice-président*  
Osama Jaffer Faquih, *Président, Bureau général de contrôle, Arabie Saoudite, Second Vice-président*  
Josef Moser, *Président, Cour des comptes, Autriche, Secrétaire général*  
Henri Bruno Bessin, *Inspecteur général d'État, Burkina Faso*  
Paul R.S. Allsworth, *Directeur de la vérification, Bureau de vérification des Îles Cook*  
Vijayendra Nath Kaul, *Contrôleur et Vérificateur général, Inde*  
Muneharu Otsuka, *Président, Conseil de contrôle, Japon*  
Yun-Churl Jeon, *Président, Commission de contrôle et d'inspection, Corée, Président*  
Guillermo Argüello Poessy, *Président, Conseil supérieur de contrôle général, Nicaragua*  
Juerger Kosmo, *Vérificateur général, Riksrevisjonen, Norvège*  
Guilherme D'Oliveira Martins, *Président, Cour des comptes, Portugal*  
Albert Edwards, *Directeur de la vérification, Bureau national de la vérification, Saint-Kitts et Nevis*  
Faiza Kefi, *Première Présidente, Cour des comptes, Tunisie*  
Sir John Bourn, *Contrôleur et Vérificateur général, National Audit Office, Royaume-Uni*  
David M. Walker, *Contrôleur général, Government Accountability Office, États-Unis*  
Guillermo Ramirez, *Président, Cour des comptes, Uruguay, Président*  
Clodosbaldo Russian Uzcátegui, *Contrôleur général, Venezuela*

La *Revue internationale de la vérification des comptes publics* est publiée tous les trimestres (janvier, avril, juillet et octobre) pour le compte de l'INTOSAI (Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques) en allemand, en anglais, en arabe, en espagnol et en français. La *Revue*, organe officiel de l'INTOSAI, vise l'avancement des procédés et techniques de vérification dans le secteur public. Les opinions et les idées formulées n'engagent que la rédaction et les auteurs des textes et ne reflètent pas nécessairement les vues ou l'orientation de l'Organisation.

La rédaction invite les intéressés à soumettre des articles, des rapports spéciaux ou des faits divers à ses bureaux, aux soins du

U.S. Government Accountability Office  
Room 7814, 441 G Street NW  
Washington, D.C. 20548  
É.-U.

Téléphone : 202 512-4707  
Fax : 202 512-4021  
Courriel : [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov)

La *Revue* sert parfois de document pédagogique. La rédaction accorde donc la préférence aux articles traitant d'aspects pratiques de la vérification dans le secteur public. Il peut s'agir d'études de cas, de commentaires sur de nouvelles méthodes de vérification ou de descriptions de programmes de formation en vérification. Les articles traitant surtout d'aspects théoriques ne conviennent pas.

La *Revue* est distribuée gratuitement aux membres de l'INTOSAI et aux intéressés. On la trouve sur le site Web de l'INTOSAI à [www.intosai.org](http://www.intosai.org). On peut aussi l'obtenir en communiquant avec la Revue à [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov).

Les articles de la *Revue* sont répertoriés dans l'Accountants' Index par l'American Institute of Certified Public Accountants et présentés dans la publication Management Contents. Des articles choisis figurent également dans les comptes rendus analytiques publiés par les sociétés Anbar Management Services, de Wembley, en Angleterre, et University Microfilms International, de Ann Arbor (Michigan), aux États-Unis.

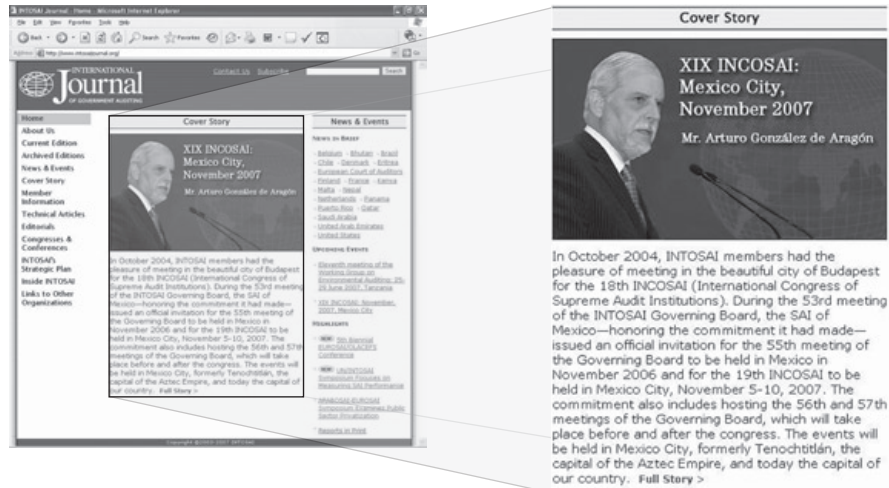
## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Guide du nouveau site Web de la Revue de l'INTOSAI . . . . .               | 1  |
| En bref . . . . .  | 4  |
| Le rôle des ISC dans la lutte contre la corruption . . . . .               | 8  |
| L'élaboration de normes et de lignes directrices internationales . . . . . | 12 |
| Planification et sélection des audits de performance . . . . .             | 15 |
| Publications à signaler . . . . .  | 20 |
| Dans le cadre de l'INTOSAI . . . . .                                       | 21 |
| Nouvelles de l'IDI . . . . .   | 33 |
| Événements de l'INTOSAI en 2007 . . . . .                                  | 35 |

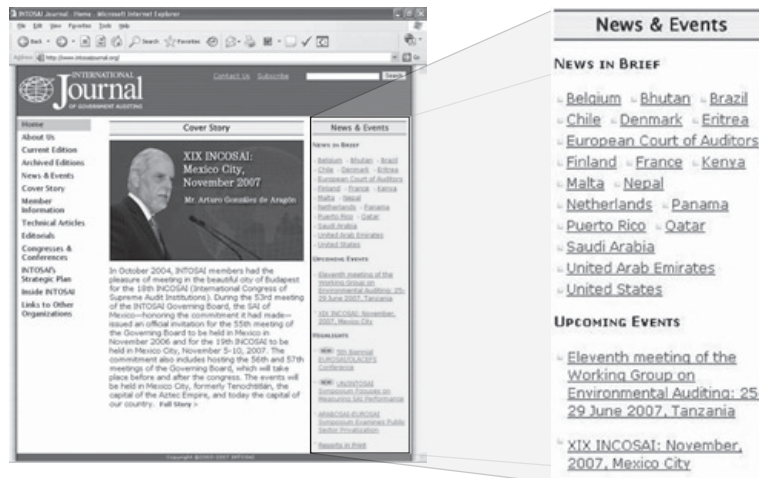
www.intosaijournal.org

## Guide du nouveau site Web de la Revue de l'INTOSAI

Dans le numéro d'avril 2007, nous avons annoncé le lancement du nouveau site Web de la *Revue* ([www.intosaijournal.org](http://www.intosaijournal.org)). Comme le faisait remarquer dans sa lettre M. David M. Walker, président du Comité de rédaction, le site est conçu de manière que la Revue soit plus utile aux membres de l'INTOSAI, que les lecteurs puissent la consulter plus facilement et qu'elle soit plus conviviale. Vous trouverez dans le présent numéro, des conseils qui vous aideront à naviguer dans le nouveau site (en anglais).



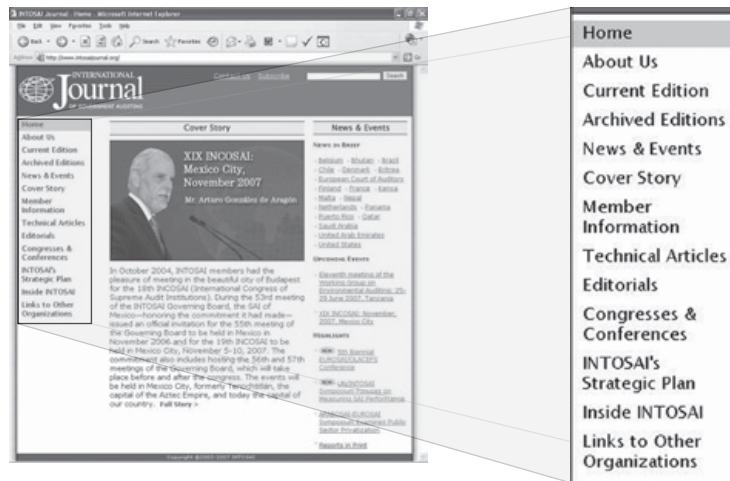
Notre page d'accueil comprend trois parties principales — « cover story » (l'article-vedette), « news and events » (les actualités et événements), et un menu de navigation pour toutes les composantes clés de la *Revue*. L'article-vedette (l'éditorial) est bien en évidence, au centre de la page d'accueil. L'article commence sur cette page, mais vous pouvez lire la version intégrale en cliquant sur « Full Story » (article intégral) au bas de la page.





www.intosaijournal.org

La section de l'actualité et des événements relate les dernières nouvelles des ISC, les prochains événements de l'INTOSAI et des « Highlights » (faits saillants). Ce sont des articles ou des nouvelles qui méritent une attention particulière. À mesure que nous développerons le site, vous y trouverez aussi les nouvelles de dernière heure. L'icône **NEW!** vous signalera ces faits saillants. Ainsi, à la date de publication du présent numéro, nous avons affiché une nouvelle de dernière heure sur le récent Forum mondial « Réinventer l'État ».



Le menu de navigation, sur le côté gauche de la page d'accueil, est le principal point d'accès au contenu du site. Vous y trouverez, grâce à des liens, le dernier numéro et les numéros archivés en format PDF, les articles techniques du dernier numéro et des numéros antérieurs et les éditoriaux précédents. Ces articles sont en ordre chronologique. Le menu donne aussi accès à l'information sur les récents congrès et conférences organisés par les organismes régionaux de l'INTOSAI — l'AFROSAI, l'ARABOSAI, l'ASOSAI, la CAROSAI, l'EUROSAI, l'OLACEFS, la SPASAI et les vérificateurs généraux du Commonwealth. Sous la rubrique « INTOSAI Strategic Plan » (Plan stratégique de l'INTOSAI), vous trouverez le plan stratégique ainsi que les articles courants et antérieurs de la rubrique « Pleins feux sur le plan stratégique », qui met l'accent sur les mesures que prend l'INTOSAI pour mettre en oeuvre le plan stratégique. Elle comprend, entre autres, un article du numéro de janvier 2007 sur la 55<sup>e</sup> réunion annuelle du Comité directeur de l'INTOSAI et des commentaires sur les quatre principaux objectifs du plan stratégique. En cliquant sur « INSIDE INTOSAI » (Dans le cadre de l'INTOSAI), vous pourrez consulter les articles courants et antérieurs de cette rubrique et des « Nouvelles de l'IDI » de la Revue. Les activités des comités et des groupes de travail de l'INTOSAI et de l'Initiative de développement de l'INTOSAI y sont décrits. Ces activités comprennent des comptes rendus sur les réunions, les colloques, les normes et lignes directrices, la formation, les méthodes et les pratiques exemplaires. La dernière section du menu de navigation renferme des liens vers d'autres organisations, par exemple, l'INTOSAI, l'Initiative de développement de l'INTOSAI ainsi que les revues de l'ASOSAI et de l'EUROSAI.

La section des renseignements sur les membres est peut-être la particularité la plus intéressante du nouveau site Web. Elle comprend la liste des ISC membres de l'INTOSAI et les noms de leurs personnes-ressources. Lorsque vous cliquez sur l'adresse électronique de l'ISC, une fenêtre de courriel s'ouvre automatiquement à l'écran et vous permet de communiquer directement avec vos collègues de l'INTOSAI. Lorsque vous cliquez sur le nom d'un pays en particulier, vous pouvez consulter les articles de la rubrique « En bref » portant sur l'ISC de ce pays et le profil de cette institution, s'il a déjà été publié. Il est facile de naviguer dans cette section, Vous n'avez qu'à cliquer sur la première lettre du nom du pays dans le menu alphabétique qui se trouve en haut de l'écran et la section sur l'ISC apparaît. Cette dernière contient en haut de chaque page des liens vers le début du menu alphabétique, de sorte qu'il n'est pas nécessaire de parcourir toute la section.

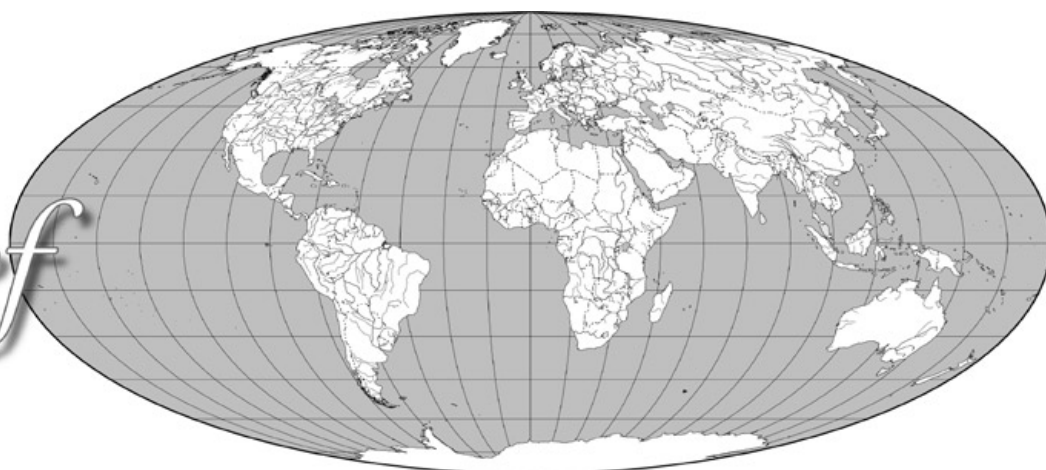
Au haut de chaque page de notre site Web, vous trouverez trois rubriques : nos coordonnées, un lien pour s'abonner et la fonction recherche du site. La section sur nos coordonnées vous renseigne sur la manière de communiquer avec nous par courriel, téléphone, fax ou courrier. Le lien pour s'abonner vous indique comment vous inscrire pour recevoir un avis lorsque le numéro trimestriel de la *Revue* est affiché dans le site. Enfin, la fonction recherche vous permet de trouver le dernier numéro et les numéros précédents de la *Revue* sur le sujet qui vous intéresse.

Nous espérons que ce nouveau site vous sera utile pour vous informer sur les activités de l'INTOSAI, garder le contact avec les membres et vous renseigner davantage sur les questions et les pratiques exemplaires en matière d'audit dans le secteur public à l'échelle internationale. Le site est conçu pour renforcer les quatres buts du plan stratégique de l'INTOSAI, et nous espérons avoir réussi à le faire, du moins en partie. Nous sommes heureux des progrès accomplis, mais nous reconnaissons que le site peut encore être amélioré. À ce sujet, nous prévoyons étudier la possibilité d'organiser des « salons de clavardage » avec les auteurs d'articles techniques, d'organiser le matériel par sujet, de simplifier la fonction de recherche et d'afficher un calendrier de l'INTOSAI.

L'équipe de la Revue serait heureuse de recevoir vos commentaires sur le nouveau site Web et vos idées afin de l'améliorer continuellement. N'hésitez pas à nous faire part de vos réflexions, de vos opinions et de vos suggestions à [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov).

*www.intosaijournal.org*

# EN *bref*



## *Azerbaïdjan*

### **Nouveau Président de la Cour des comptes**

Le 17 avril 2007, M. Heydar Khanish oglu Asadov est devenu le nouveau Président de la Cour des comptes de la République d'Azerbaïdjan. Il travaillait depuis 1996 au ministère des Finances comme Directeur général du Trésor d'État. Diplômé de la faculté de comptabilité de l'Institut d'économie de l'État, M. Asadov a obtenu un doctorat à l'Université Marmara, en Turquie, en 1994. Il a enseigné à l'Institut d'économie de l'État d'Azerbaïdjan jusqu'à sa nomination, en 1995, au poste de Sous-ministre des Finances de l'Azerbaïdjan. M. Asadov est l'auteur de trois monographies et de plus de 30 autres ouvrages scientifiques.

Pour obtenir d'autres renseignements, prière de communiquer avec la Cour des comptes :

Fax : ++994 12 93 20 25  
Courriel : [office@ach.gov.az](mailto:office@ach.gov.az)  
Site Web : [www.ach.gov.az](http://www.ach.gov.az)

## *Chili*

### **Nouveau Contrôleur général**

M. Ramiro Alfonso Mendoza est devenu Contrôleur général du Chili le 10 avril 2007, après avoir été nommé à ce poste par le

Président du Chili et après l'approbation de sa nomination par le Sénat.



**M. Ramiro Alfonso Mendoza**

En 1988, M. Mendoza a obtenu un diplôme en droit avec mention de l'Université du Chili. Il a acquis une vaste expérience à titre d'enseignant au sein de nombreux établissements d'enseignement supérieur au Chili. Il a aussi enseigné au niveau universitaire supérieur en qualité de professeur invité au Chili et dans plusieurs pays voisins d'Amérique latine.

Il a été professeur de droit administratif à l'Université du Chili, à l'Université catholique

du Chili, aux universités catholiques du Nord et du Centre, de même qu'aux universités Gabriela Mistral, Finis Terrae et Los Andes. Depuis 2002, M. Mendoza enseigne au programme de maîtrise en droit commercial à l'Université de Concepción et est membre de la Commission de l'enseignement. Il a donné des cours dans plusieurs universités au niveau des programmes de maîtrise en droit constitutionnel et public. Depuis 2005, il enseigne dans un programme de premier cycle en droit économique/administratif et de maîtrise en droit commercial à l'Université Adolfo Ibáñez. Il est professeur au programme de maîtrise en droit public à l'Université catholique depuis 1992.

Avant d'être nommé Contrôleur général, M. Mendoza était partenaire dans un cabinet d'avocats spécialisé en réglementation.

M. Mendoza est également l'auteur de nombreux articles sur le droit administratif.

Pour obtenir d'autres renseignements, prière de communiquer avec le Bureau du Contrôleur général :

Fax : ++56 (2) 870 13 94  
 Courriel : [relacionesinternacionales@contraloria.cl](mailto:relacionesinternacionales@contraloria.cl)  
 Site Web : [www.contraloria.cl](http://www.contraloria.cl)

---

## États-Unis

### Plan stratégique actualisé du GAO

En mars 2007, le Government Accountability Office (GAO) des États-Unis a publié son plan stratégique actualisé pour la période de 2007-2012. Il s'agit de la troisième mise à jour depuis la parution du premier plan stratégique du GAO, en 2000. Le plan décrit les buts et les stratégies proposés par le GAO pour

préparer le Congrès et le pays aux nouveaux enjeux face à l'évolution rapide du monde.

Le plan stratégique du GAO comporte sept grands thèmes — les nouvelles menaces pour la sécurité, les questions liées à la durabilité, la croissance économique et la compétitivité, l'interdépendance des pays, les changements sociétaux, la qualité de vie et les sciences et la technologie.

Le GAO a publié séparément un extrait du plan stratégique qui met l'accent sur les répercussions associées à ses différents thèmes. Ce document, intitulé *Forces that Will shape America's future : The Themes from GAO's Strategic Plan*, décrit en détail les principaux thèmes et enjeux et quelques-unes des répercussions sur la gouvernance.

On peut consulter le plan stratégique actualisé et le document sur les thèmes sur le site Web du GAO à [www.gao.gov/sp.html](http://www.gao.gov/sp.html).

Pour obtenir d'autres renseignements, prière de communiquer avec le GAO :

Fax : ++1 (202) 512-4021  
 Courriel : [spel@gao.gov](mailto:spel@gao.gov)  
 Site Web : [www.gao.gov](http://www.gao.gov)

---

## Géorgie

### Nouveau Président de la Cour des comptes

Le 11 mai 2007, M. Levan Choladze a été nommé Président de la Cour des comptes de Géorgie. Avant sa nomination, M. Choladze a occupé un certain nombre de postes au sein du gouvernement. De décembre 2005 à mai 2007, il a été Sous-ministre des Affaires étrangères. Il a aussi occupé plusieurs postes au Conseil de sécurité nationale, de juin 2004 à décembre 2005, dont celui de Conseiller à la sécurité nationale du Président de la Géorgie. Il a de plus

été chef du Cabinet du Ministre de la Défense et Directeur adjoint de la Politique de défense et des Relations internationales.

M. Choladze est coauteur de la loi constitutive sur le Conseil de sécurité nationale de la Géorgie, qui a été adoptée en novembre 2004. Depuis 2004, il préside des groupes de travail chargés d'élaborer un concept de sécurité nationale et une stratégie nationale de lutte contre la corruption pour le gouvernement de la Géorgie. M. Choladze occupe le rang diplomatique d'Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire et le rang de Chancelier d'État de première classe.

Pour obtenir d'autres renseignements, prière de communiquer avec la Cour des comptes :

Fax : ++995 (32) 78 81 84  
 Courriel : [chamber@geomail.ge](mailto:chamber@geomail.ge)  
 Site Web : [www.control.ge](http://www.control.ge)

---

## Hongrie

### La Cour des comptes de Hongrie établit les principes de la mise à jour du règlement sur les finances publiques

La Cour des comptes de Hongrie (CCH) a préparé une série de principes pour la rédaction du nouveau règlement sur les finances publiques, qui remplacera la Loi XXXVIII de 1992 sur les finances publiques.

L'élaboration de principes était un des buts stratégiques de la CCH pour 2006-2010, qui consistaient à appuyer une gestion transparente et fonctionnelle des finances publiques, à renforcer la responsabilité budgétaire et à amorcer d'autres changements nécessaires. En qualité de conseiller, la CCH a procédé au renouvellement des procédures de gestion, de planification, de comptabilité et de

contrôle des finances publiques ainsi que d'élaboration d'une réglementation complète et uniforme de la gestion financière des biens publics.

Misant sur son expérience de l'audit, y compris les opinions qu'elle avait exprimées sur les projets de loi budgétaire et la préparation de rapports sur les comptes définitifs, la CCH a à plusieurs reprises proposé que le règlement sur la gestion des fonds publics soit entièrement modernisé. Elle a aussi proposé de poser les bases du nouveau règlement sur les finances publiques afin de donner une impulsion au processus de modernisation.

Les principes ont été soumis à l'Assemblée nationale de Hongrie en mai 2007, en annexe au Rapport d'activités de la Cour des comptes de Hongrie de 2006. L'Assemblée nationale a approuvé les principes, et le règlement devrait être rédigé prochainement. Il sera fondé sur des principes et les méthodes d'amélioration proposées par la CCH.

Pour obtenir d'autres renseignements, prière de communiquer avec la Cour des comptes de Hongrie :

Fax : ++36-1-484-9295  
Courriel : [international@asz.hu](mailto:international@asz.hu)  
Site Web : [www.asz.hu](http://www.asz.hu)

---

## *Iraq*

### **Le Conseil supérieur de contrôle célèbre son 80<sup>e</sup> anniversaire**

Les membres du Conseil supérieur de contrôle (CSC) de la République d'Iraq ont célébré le 80<sup>e</sup> anniversaire du Conseil, le 9 mars 2007. Ont assisté à la célébration le Président, M. Abdul Basist T. Saeed, le Président adjoint, M. Mahmoud R. Ibrahim, et plusieurs directeurs généraux du CSC.

Le CSC a été créé le 9 mars 1927. Au fil des ans, le Conseil a subi de nombreux changements et ses contributions ont été reconnues dans les domaines de la formation et de la recherche à l'occasion de rencontres internationales. Le programme de formation du CSC a été renforcé grâce à la participation de son personnel aux programmes de formation offerts, tant en Iraq qu'à l'extérieur du pays, en collaboration avec des organismes et des établissements de formation internationaux.

Le CSC a multiplié ses contacts à l'étranger au moyen de la coopération avec l'INTOSAI et ses groupes de travail régionaux et de relations bilatérales avec les ISC du monde entier.

Le CSC désire souligner que son service de traduction a traduit le numéro de juillet 2006 de la *Revue* en arabe.

Pour obtenir d'autres renseignements, prière de communiquer avec le CSC :

Fax : ++964 1 537 2622,  
1 537 6975  
Courriel : [bsairaq2@yahoo.com](mailto:bsairaq2@yahoo.com)  
Site Web : [www.bsairaq.net](http://www.bsairaq.net)

---

## *Japon*

### **Publication annuelle de la Revue de l'audit des comptes publics**

En mars 2007, le Conseil de contrôle du Japon a publié le 14<sup>e</sup> numéro de la *Government Auditing Review*. La revue est une publication annuelle qui présente des articles rédigés par des universitaires et des fonctionnaires d'institutions gouvernementales japonaises. Ces articles couvrent une large gamme de questions liées à l'audit des comptes publics, notamment les finances, l'expertise comptable, l'administration publique

et l'économie du secteur public. Ce volume comprend des articles sur la comptabilité du secteur public, les rapports financiers et les états financiers ministériels. On peut consulter les articles de la Revue à [www.jbaudit.go.jp/kanren/frt41.htm](http://www.jbaudit.go.jp/kanren/frt41.htm).

Pour obtenir d'autres renseignements, prière de communiquer avec le Conseil de contrôle du Japon :

Fax : ++81 (3) 32 92-6915  
Courriel : [liaison@jbaudit.go.jp](mailto:liaison@jbaudit.go.jp)  
Site Web : [www.jbaudit.go.jp/engl/](http://www.jbaudit.go.jp/engl/)

---

## *Paraguay*

### **Participation de l'ISC au « programme du seuil » de la Millennium Challenge Corporation**

En mai 2007, les gouvernements des États-Unis et du Paraguay ont signé un accord bilatéral pour la mise en place d'un programme du seuil pour le Paraguay. Le programme mettra l'accent sur la lutte contre la corruption au moyen de projets de financement qui renforceront la règle de droit et créeront des conditions propices à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. À la fin du programme de deux ans, le Paraguay, tout comme sept autres pays, espère être admissible à une aide dans le cadre du Millennium Challenge Account, une initiative de l'administration américaine qui cherche, en collaboration avec les pays en développement, à améliorer la transparence et la responsabilisation en matière de gouvernance de même que la prospérité et le bien-être de leurs citoyens.

Le Bureau du contrôleur général du Paraguay a été choisi pour participer au programme du seuil et il se fait donc le protagoniste de la modernisation de la gestion des finances publiques. Le programme comprend entre autres



les volets suivants : éthique publique, gestion de la qualité, audit interne, normes, vérifications des citoyens et communication avec le public. Des plans de travail ont été élaborés pour chaque volet et leur mise en œuvre est en cours. L'ISC a comme objectif ultime d'obtenir la certification ISO 9001/2000.

Pour obtenir d'autres renseignements, prière de communiquer avec le Bureau du contrôleur général :

Fax : ++595 (21) 60 11 52

Courriel : [cgr@contraloria.gov.py](mailto:cgr@contraloria.gov.py)

Site Web : [www.contraloria.gov.py](http://www.contraloria.gov.py)

## Le rôle des ISC dans la lutte contre la corruption

M. Klaus-Henning Busse, Directeur de la Planification stratégique de l'INTOSAI

Depuis des années, l'INTOSAI plaide en faveur de la lutte contre la corruption. D'ailleurs, lors de son Congrès de 1988, à Montevideo, l'INTOSAI avait choisi pour thème : « Le rôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) dans la prévention et la détection de la fraude et de la corruption ». L'actuel plan stratégique de l'INTOSAI pour 2005-2010 précise que les ISC doivent aider les gouvernements dans leur lutte contre la corruption.

Dans le cadre de leur travail d'audit, les ISC s'emploient en fait à prévenir, ou plutôt à limiter, la corruption. Conformément aux recommandations du Congrès de Montevideo, les ISC devraient encourager les gouvernements à renforcer leurs systèmes de contrôle interne, à conforter le personnel dans sa résolution à résister à la corruption et à surveiller de près tous les secteurs vulnérables. Dans de nombreux pays, les ISC peuvent s'appuyer sur des lois et les règlements anticorruption et vérifier s'ils ont été respectés. Entre autres, les ISC vérifient si au moins deux personnes autorisent les paiements, s'il y a une séparation nette entre la description des besoins, la planification, l'adjudication des marchés, la comptabilité liée aux marchés publics et les paiements. Elles vérifient aussi s'il y a une rotation des employés dans les secteurs vulnérables, tels que les services d'approvisionnement, de construction et de délivrance des permis. Si le gouvernement n'a pas promulgué de lois en faveur de la lutte contre la corruption ou si les dispositions législatives ne sont pas pleinement mises en application, les ISC peuvent lui signaler les pertes auxquelles il s'expose en raison du vide juridique et demander l'adoption de mesures anticorruption.

Toutefois, détecter la corruption est une tâche plus ardue. Aussi, un certain nombre d'ISC hésitent à lutter contre la corruption à ce niveau, question qui a d'ailleurs été soulevée lors du Congrès de Montevideo. Certaines ISC ont même exprimé des réserves sur le bien-fondé de jouer un rôle trop actif à cet égard.

Lors d'un récent séminaire sur les rôles et les responsabilités des ISC, on a affirmé au grand jour que la lutte contre la corruption n'appartient pas aux institutions de contrôle des finances publiques. Le fait d'effectuer un audit dans le but de détecter des cas de corruption, a-t-on fait valoir, risque de miner la confiance qui lie l'ISC et l'entité vérifiée. Le simple fait de savoir que l'audit puisse être axé sur la détection de la corruption pourrait inciter l'entité à adopter une attitude défensive et mettre en péril la coopération, fondée sur la confiance mutuelle, condition préalable d'un audit réussi.

Lors du séminaire, on a également signalé que le droit de l'ISC d'examiner les dossiers se limite aux documents et dossiers des organismes publics visés par son mandat. En règle générale, les ISC ne sont pas autorisées à enquêter sur de simples citoyens ou des sociétés privées. Certains des participants estimaient qu'un tel rôle de la part des ISC pourrait en fait nuire à la mise en œuvre de mesures anticorruption efficaces au lieu de la faciliter. Les participants ont avancé que le procureur d'État, qui a le pouvoir de faire enquête tant sur le secteur public que privé, est mieux outillé pour lutter contre la corruption et qu'il est donc mieux placé pour mener cette tâche à bien. En outre,

on a fait mention d'organisations, telles que l'Office européen de lutte anti-fraude (OLAF) et l'Agence de lutte contre la corruption de la Malaisie, qui ont été créées pour faire échec à la corruption dans certains pays et qui sont mieux placées pour la détecter.

Cependant, cette position est contraire aux principes directeurs de l'INTOSAI, et elle est indéfendable devant le public. Les contribuables ne comprendraient sûrement pas pourquoi les ISC, dont les activités sont financées par leurs impôts, n'axeraient pas leurs audits sur la détection de la corruption, quelle qu'en soit la raison. Après tout, la corruption est bien plus dommageable et dangereuse pour les finances publiques que toute autre violation de la loi ou du principe d'économie que les ISC mettent généralement en lumière dans leurs rapports d'audit. Les contribuables s'attendent à ce que les ISC jouent un rôle actif dans tout domaine où soit un danger imminent, soit un risque, menace leur argent.

De surcroît, cette position pourrait nuire aux ISC. Si elles choisissent de s'éloigner d'un secteur d'audit aussi vital et aussi visible, elles courent le risque de demeurer sur la touche. La création d'organisations spécialisées chargées de lutter contre la corruption ne devrait être que la première mesure à adopter pour lutter de façon efficace contre ce phénomène.

Ce point de vue est alimenté par la crainte d'un échec des ISC dans la lutte contre la corruption. Les audits visant à détecter des cas de corruption qui ne donnent pas de résultats concrets pourraient ternir la bonne réputation d'une ISC.

Certes, il n'est pas facile d'effectuer un audit dans le but de détecter la corruption et, sans une préparation minutieuse de l'auditeur, cette tâche est souvent vouée à l'échec. En règle générale, les fraudeurs sont astucieux et savent dissimuler les preuves de leurs méfaits. Voilà pourquoi il est si difficile de déceler et d'interpréter les signes et les indices qui pourraient dénoter de la corruption.

Les audits seront concluants seulement si les auditeurs comprennent la nature de la corruption, s'ils reconnaissent les contextes propices à celle-ci et savent comment procéder s'ils détectent des indices. L'auditeur doit toujours garder à l'esprit la possibilité de fraude même si les écarts par rapport aux procédures courantes ne sont que minimales; il est alors important de valider ces indices, étape par étape, ou de rejeter les soupçons dès qu'ils sont invalidés.

À cet égard, l'exemple suivant est éloquent :

Lors de l'audit d'un marché d'approvisionnement, l'auditeur a examiné un marché à long terme conclu par un ministère avec une papeterie. Le contrat visait l'approvisionnement en papier d'organismes relevant du ministère. L'auditeur a constaté que les quantités convenues étaient moins importantes que les montants qui figuraient sur les factures et qui avaient été payés. De plus, dans la foulée d'une réorganisation administrative mise en œuvre peu après la signature du marché, le nombre d'organismes clients avait chuté de façon marquée comparativement au nombre stipulé dans le contrat. Ces

deux circonstances ont fait augmenter les bénéfices du fournisseur, car le prix convenu dans le contrat avait été calculé sur des quantités moins élevées pour un plus grand nombre d'organismes clients.

En poussant son enquête, l'auditeur a découvert que la hausse de la demande en papier et la réorganisation imminente devaient être des faits connus au moment de la signature du marché.

L'auditeur a poursuivi son enquête et eu d'autres entretiens avec les responsables de la rédaction du contrat. Il a découvert que l'un des employés chargé de préparer la soumission avait fait savoir à une papeterie de ses connaissances qu'il indiquerait dans le cahier des charges la quantité de papier et le nombre d'organismes clients qui lui conviendraient, moyennant une ristourne de 1 p. 100 sur les ventes. La papeterie, qui entrevoyait des bénéfices plus élevés, a accepté cette proposition.

Se disant qu'un succès amène un autre, l'auditeur a ensuite fait enquête sur la conduite passée de cet employé et trouvé d'autres cas de corruption.

Aucun procureur d'État ni aucun service d'enquête spéciale n'auraient pu mettre au jour ce cas de corruption. Seul un auditeur vigilant ayant examiné les comptes et conscient de l'importance réelle de l'irrégularité contractuelle pouvait déceler cet indice d'irrégularité. Comme elles connaissent bien les comptes et les autres dossiers et qu'elles vérifient étroitement les factures liées aux opérations et leur règlement, les ISC sont très bien placées pour jouer un rôle clé dans la lutte contre la corruption.

Parfois les faits sont beaucoup plus complexes. Il faut faire preuve d'une somme de vigilance et d'expertise particulières si l'on veut décourager les tentatives de dissimulation des preuves d'actes criminels. L'exemple suivant illustre ce point de vue :

Une ISC a audité la construction d'un grand navire spécialisé. Après le lancement d'un appel d'offres en vue d'équiper le navire d'un moteur diesel, d'importants fournisseurs du monde entier ont envoyé des soumissions. Le marché, de plusieurs millions d'euros, a été adjugé à un fournisseur du pays.

Les documents relatifs à la construction contenaient la lettre de plainte d'un fournisseur dont la soumission avait été rejetée. Selon lui, les plans avaient été établis expressément pour favoriser le soumissionnaire retenu. Lorsque l'auditeur a comparé les plans de construction du navire avec ceux de navires similaires, il a constaté que la salle des machines n'était pas conçue selon les normes. Le concepteur n'a pu fournir d'explication raisonnable pour justifier cet écart.

L'ISC a alors demandé à un ingénieur naval de donner une opinion d'expert sur les plans. Ce spécialiste a confirmé que la conception de la salle des machines était inhabituelle, injustifiée, voire peu économique.

L'ISC a communiqué ces constatations au procureur général d'État, qui a fait saisir les comptes du fournisseur du moteur diesel. Une enquête plus approfondie a révélé qu'un paiement lié au contrat avait été versé au concepteur du navire.



Finalement, on a découvert que le fournisseur du moteur avait promis de verser un montant de 100 000 \$ US au concepteur si sa soumission était gagnante et qu'il était choisi pour fournir le moteur. Le concepteur avait dessiné la salle des machines de façon à ce qu'elle puisse convenir au moteur diesel standard du fournisseur.

Dans la plupart des cas, l'argent de la corruption provient des coffres de l'État sous le couvert de bénéfices supplémentaires. Les fournitures ou les services sont alors facturés ou ne sont pas livrés du tout. Pour détecter de tels cas de corruption, les ISC et les auditeurs doivent pouvoir déterminer s'il y a un écart entre les résultats et l'objet du contrat. Et pour ce faire, il faut posséder l'expertise nécessaire. Les ISC qui ne possèdent pas les connaissances voulues pourraient devoir confier cette mission à des experts engagés à contrat. Toutefois, du moins pour les secteurs les plus vulnérables, les ISC devraient pouvoir faire appel à leur propre personnel spécialisé.

Les ISC ont moins de pouvoirs d'enquête que les procureurs d'État. Par contre, leur connaissance plus étroite des comptes des entités vérifiées et le savoir de pointe de leur personnel font amplement contrepoids à ce désavantage. Au cours de leurs audits, les ISC scrutent les comptes du gouvernement, les analysent sous différents angles et acquièrent ainsi un point de vue plus approfondi et plus perspicace que le ministère des Finances. En s'attardant de plus près au processus de gestion financière, les ISC et leurs auditeurs sont ainsi en mesure de détecter les anomalies et les écarts par rapport aux procédures courantes, et de déceler les irrégularités telles que la corruption. Le procureur général d'État n'est qu'un profane dans ce domaine; à ses yeux, les comptes du gouvernement peuvent n'être qu'une boîte noire.

De toute évidence, on obtient de meilleurs résultats dans la lutte contre la corruption si les ISC et les procureurs d'État travaillent de concert, comme le démontre la deuxième étude de cas. L'expertise spécialisée de l'ISC, alliée aux vastes pouvoirs d'enquête du procureur d'État, constitue l'arme la plus puissante pour lutter contre la corruption. Dans l'intérêt commun, on devrait avoir recours aux deux institutions, particulièrement dans les pays et les secteurs à risque élevé.

Compte tenu de l'urgence du problème et de la nécessité de le régler, il est temps que l'INTOSAI prenne des mesures concrètes pour étoffer les principes directeurs de son plan stratégique. Les ISC devraient non seulement bénéficier d'appui dans les efforts qu'elles déploient pour prévenir la corruption, mais elles devraient être dotées aussi de pouvoirs leur permettant de détecter des actes de corruption passés. La création d'un groupe de travail, constitué selon le modèle du Groupe de travail de lutte contre le blanchiment d'argent, pourrait être une première étape en ce sens. Ce groupe pourrait, dans un premier temps, recueillir des renseignements sur les activités passées des ISC et ensuite mettre en œuvre les pratiques exemplaires et la stratégie d'audit du gouvernement en vue de combattre la corruption.

Pour un complément d'information, communiquez avec l'auteur à l'adresse [busse@rechnungshof.gv.at](mailto:busse@rechnungshof.gv.at)

## **L'élaboration de normes et de lignes directrices internationales à l'intention des ISC**

Kristoffer Blegvad, Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI

Malgré leurs nombreuses différences, les Institutions supérieures de contrôle (ISC) de partout dans le monde s'entendent sur le fait qu'il leur faut de meilleures lignes directrices générales pour l'audit du secteur public. Une enquête récente, menée par la Commission des normes professionnelle (CNP) de l'INTOSAI, a confirmé cette hypothèse de longue date.

En décembre 2006, la CNP a mené cette enquête afin de déterminer les normes et les lignes directrices que l'INTOSAI devrait élaborer à l'avenir. Les conclusions de l'enquête serviront à orienter les futurs travaux de la Commission afin de s'assurer que le plus grand nombre de pays bénéficient de normes et de lignes directrices internationales qui définissent le rôle et les tâches des ISC.

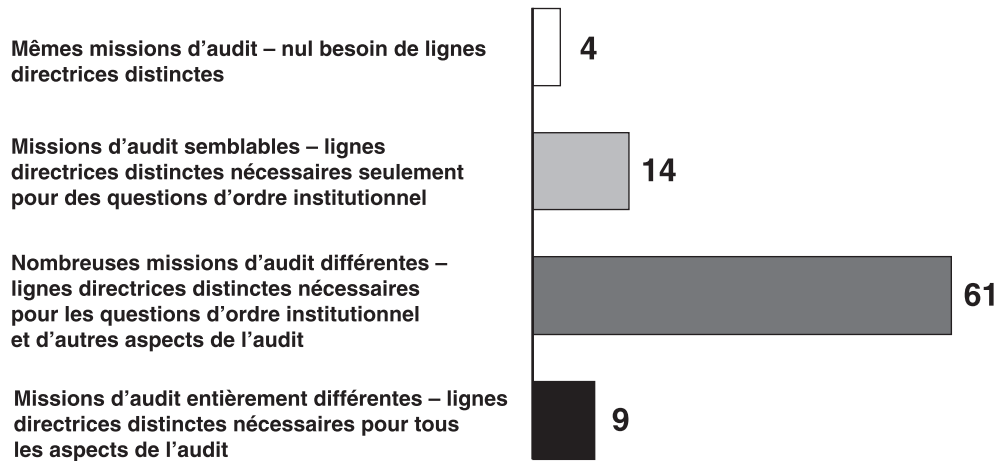
Le Comité de pilotage de la CNP a établi le questionnaire lors de sa réunion de Yaoundé, au Cameroun, les 5 et 6 septembre 2006; des versions anglaises, françaises, espagnoles et arabes ont été distribuées. Cent ISC ont rempli le questionnaire et le Comité de pilotage de la CNP a discuté des résultats lors de sa réunion des 23 et 24 avril 2007, à Bahreïn. Pour un compte rendu de la réunion, voir l'article intitulé « Dans le cadre de l'INTOSAI ».

### **Élaboration de lignes directrices à l'intention des ISC**

Les questionnaires remplis que la CNP a reçus de partout dans le monde reflètent les différences entre les ISC et montrent qu'elles n'appliquent pas les lignes directrices en matière d'audit de la même manière. En dépit de ces différences, les ISC conviennent que leur rôle d'autorités publiques à l'appui de la surveillance parlementaire leur impose des exigences spéciales. Bien qu'elles utilisent souvent les mêmes méthodes pour l'audit des états financiers que les auditeurs du secteur privé, les ISC reconnaissent de nombreux secteurs où l'audit dans le secteur public exige des méthodes et des normes différentes de celles du secteur privé (voir le tableau 1).

L'objectif de l'audit dans le secteur public diffère de façon significative de l'audit dans le secteur privé. L'audit dans le secteur public favorise la démocratie en assurant la surveillance de l'utilisation des fonds publics. Il vise à s'assurer que l'utilisation des fonds est appropriée et efficiente, et qu'elle est conforme aux décisions du Parlement. Quant aux auditeurs du secteur privé, ils se livrent à une toute autre mission; ils délivrent une opinion sur l'exactitude des comptes confirmant qu'ils sont exempts de toute erreur ou omission significative qui pourrait influencer sur la valeur déclarée de la société. De plus, dans bien des pays, la relation entre l'ISC et ses clients diffère beaucoup des relations qui existent dans le secteur privé, où ces derniers nomment et rémunèrent eux-mêmes leur auditeur.

**Tableau 1 : Évaluation par les ISC des différences entre l'audit dans le secteur public et dans le secteur privé, et de la nécessité de lignes directrices distinctes pour le secteur public**



Source : Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI (CNP)

Note : Les réponses ne totalisent pas 100, parce que 12 ISC n'ont exprimé aucune opinion ou ont présenté leurs commentaires par écrit.

## Collaboration avec d'autres normalisateurs

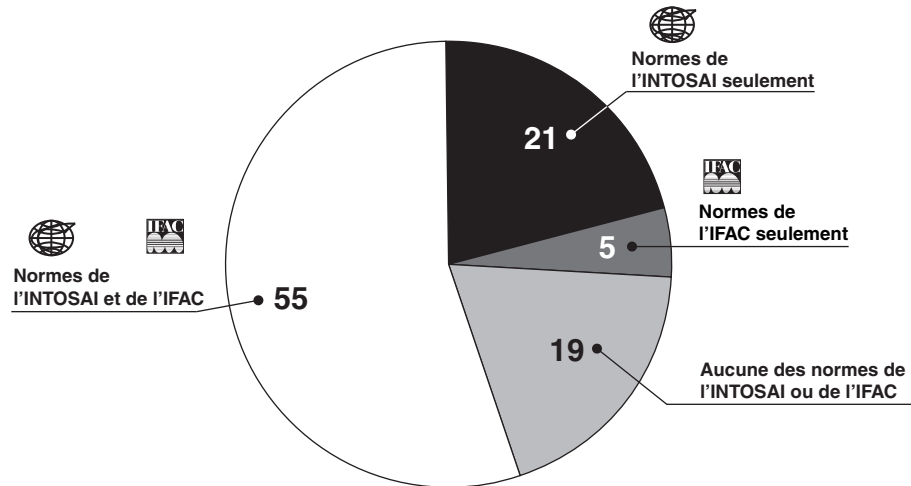
Les 100 ISC souhaitent, dans une large mesure, voir l'INTOSAI élaborer des lignes directrices rigoureuses pour l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance. Dans l'ensemble, les ISC ont souscrit à la stratégie de la Commission d'inclure les documents d'autres normalisateurs et de rédiger des lignes directrices supplémentaires pour le secteur public. Cette stratégie, connue sous le nom de stratégie en deux axes, permettra à la Commission d'orienter ses efforts sur les domaines propres à l'audit du secteur public.

Selon l'enquête, les ISC utilisent largement les normes d'audit de l'INTOSAI pour exécuter les missions d'audit et élaborer des méthodes et des stratégies; 76 ISC sur 100 ont indiqué qu'elles utilisent les normes de l'INTOSAI pour les audits financiers, les audits de conformité et les audits de performance. Toutefois, un bon nombre d'ISC appliquent ces normes de pair avec les normes d'audit de leur pays régissant le secteur public et d'autres lignes directrices. En particulier, de nombreuses ISC utilisent des normes publiées par l'International Federation of Accountants (IFAC) pour l'audit des états financiers. Le tableau 2 présente un résumé de l'utilisation par les ISC dans leurs audits des normes de l'INTOSAI et de l'IFAC.

Les résultats de l'enquête confirment le bien-fondé de la stratégie de la CNP de s'appuyer, dans la plus grande mesure possible, sur les lignes directrices d'autres normalisateurs. Lors de sa réunion à Bahreïn, en avril, le Comité de pilotage s'est fixé comme but d'adopter, d'ici 2010, des lignes directrices exhaustives pour les audits financiers, les audits de conformité et les audits de performance. Les lignes directrices de l'INTOSAI en matière d'audit financier se fonderont sur les normes de l'IFAC et fourniront des orientations supplémentaires sur les conditions spéciales

qui caractérisent l’audit dans le secteur public. La Commission a également décidé de lancer une nouvelle initiative de collaboration avec l’Institute of Internal Auditors afin d’élaborer d’autres lignes directrices de l’INTOSAI sur l’audit des contrôles internes dans le secteur public. Selon l’enquête, un certain nombre d’IC utilisent déjà les normes et les lignes directrices de ce normalisateur.

**Tableau 2 – Nombre d’ISC utilisant les normes de l’INTOSAI ou de l’IFAC**



Les résultats de l’enquête offrent à la Commission un point de départ important en vue d’établir et de préciser des normes d’audit public distinctes et de promouvoir l’uniformité des normes publiées par les différentes organisations internationales.

Pour un complément d’information sur l’enquête, communiquez avec l’auteur à : [kb@rigsrevisionen.dk](mailto:kb@rigsrevisionen.dk). Vous pouvez consulter le rapport complet à : [www.issai.org](http://www.issai.org).



## Planification et sélection des audits de performance à la Cour des comptes des Pays-Bas

Rudi Turksema et Peter van der Knaap, Cour des comptes des Pays-Bas

Un but commun rallie tous les auditeurs de performance, celui de soumettre à l'audit les problèmes les plus pertinents en ayant recours, au bon moment, aux personnes compétentes et aux méthodes et techniques les plus judicieuses, et de se servir des conclusions de l'audit pour contribuer de façon marquée au rehaussement de la qualité de la politique gouvernementale et de la conduite des opérations.

La Cour des comptes des Pays-Bas consacre beaucoup de temps à planifier et à sélectionner soigneusement ses audits. Bien qu'elle dispose d'une capacité limitée, son champ d'action est très vaste. Son mandat englobe toutes les institutions du gouvernement central et toutes les institutions non gouvernementales qui reçoivent des fonds publics pour exercer leurs fonctions prévues par la loi. En tout, la Cour des comptes doit auditer l'utilisation d'environ 350 milliards d'euros, et ce, avec un personnel comptant seulement 80 auditeurs spécialisés en audit de performance. Du seul fait de l'effectif dont elle dispose, la Cour doit planifier très attentivement les audits de performance qu'elle doit exécuter. Qui plus est, pour faire preuve d'efficacité, elle doit savoir où sa contribution pourra être optimale.

Le présent article vise à exposer la méthode appliquée par la Cour des comptes pour réaliser ses objectifs. La première section porte sur la manière dont sont mis à profit concrètement les outils de planification et de sélection (quels outils sont utilisés, quand le sont-ils et comment interagissent-ils les uns avec les autres). La seconde section sert à présenter les résultats obtenus et les enseignements tirés de l'utilisation des outils de planification et de sélection.

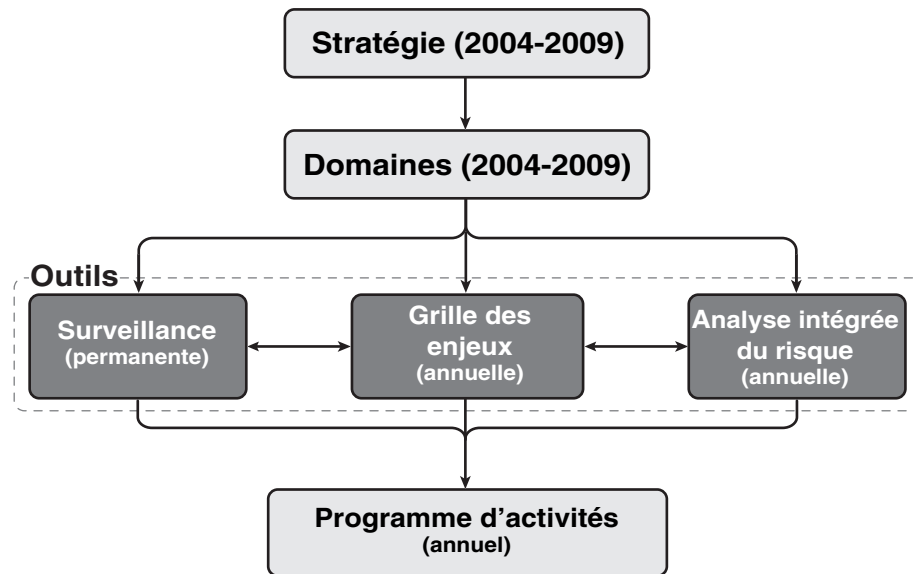
### Les outils de planification et de sélection

Dans notre ISC, le processus de planification et de sélection des audits doit favoriser la réalisation de la mission de la Cour des comptes, qui consiste à auditer et à améliorer la régularité, l'efficacité, l'efficacéité et l'intégrité avec lesquelles l'État et les organes qui y sont associés fonctionnent. Une autre tâche qui incombe à la Cour des comptes est de contribuer à la saine administration publique au moyen de la coopération et de la mise en commun du savoir, au pays et à l'étranger. Aux fins du présent article, il faut également que la Cour des comptes soit une organisation transparente.

Pour planifier et sélectionner nos audits de performance, nous avons recours à des outils qui sont en étroite relation avec la stratégie globale de la Cour des comptes (voir la figure 1).

Le processus de planification et de sélection débute avec la **stratégie** de la Cour des comptes. Pour mettre en œuvre cette stratégie, trois **domaines** ont été jugés prioritaires — les services publics, la sûreté et la sécurité, et le développement durable. Ces domaines permettent de déterminer les sujets d'audit les plus pertinents. Par ailleurs, trois outils sont utilisés, la surveillance, la grille des enjeux et l'analyse intégrée du risque. Grâce à ces outils, il est possible d'aller au-delà de la stratégie et de scruter des aspects plus spécialisés dans notre champ d'action.

**Figure 1 : Stratégie et outils de planification et de sélection des audits de la Cour des comptes des Pays-Bas**



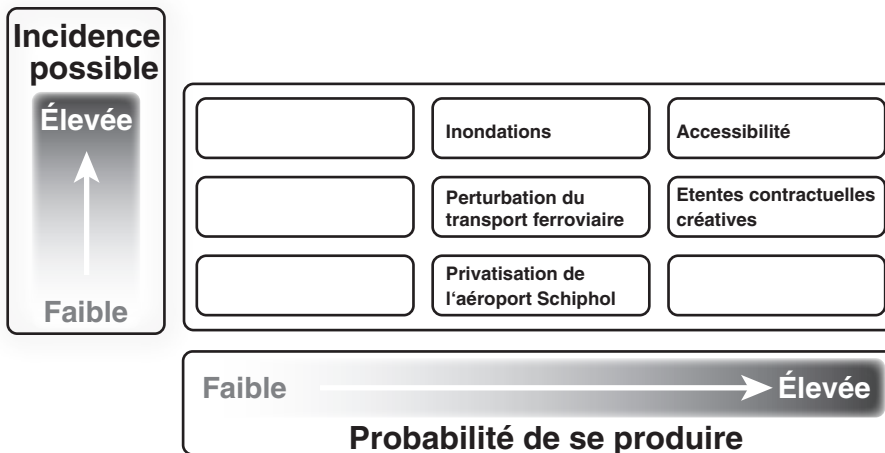
Le premier de ces outils est la **surveillance**. Il s'agit d'une activité standard qui est accomplie par toutes les unités organisationnelles de la Cour des comptes. Dans tous les cas, nous surveillons l'application des politiques des ministères et la performance des fonctionnaires chargés de fonctions prévues par la loi. Comme notre but stratégique est de contribuer à réduire les problèmes sociaux, nous surveillons également de plus en plus les changements sociaux.

Le deuxième outil, la **grille des enjeux**, résulte de la surveillance et est expressément conçu pour faciliter l'examen, avec le conseil de la Cour des comptes, des constatations faites pendant la surveillance. Les enjeux sont résumés sous la forme de notes qui répondent aux quatre questions suivantes : 1) Quel est l'enjeu? 2) Est-il indésirable? 3) Où se produit-il? 4) Qui sont les principaux intervenants? La grille des enjeux présente les principaux enjeux liés à notre domaine d'audit qui ne sont pas nécessairement pris en compte par notre stratégie.

La figure 2 fournit un exemple de grille des enjeux qui se rapporte aux transports, aux travaux publics et à la politique de gestion des eaux. L'axe horizontal donne la probabilité qu'un événement se produise, alors que l'axe vertical indique l'incidence possible d'un tel événement. En ordonnant les enjeux dans un tableau de ce genre, nous sommes plus aptes à établir leur importance éventuelle. Pour stimuler les discussions, nous ne définissons pas outre mesure les notions d'« incidence possible » et de « probabilité de se produire ».

Selon la grille des enjeux ci-dessus, nous pensons que la question de l'accessibilité (congestion sur les autoroutes) se posera presque à coup sûr et qu'elle aura probablement une incidence élevée. Aux Pays-Bas, nous sommes confrontés à ce problème quotidiennement, et l'encombrement des autoroutes aux heures de pointe

**Figure 2 : Exemple de grille des enjeux pour les transports, les travaux publics et la politique de gestion des eaux**



nuit à l'environnement et à l'économie. De leur côté, les inondations ne constituent pas vraiment un enjeu, malgré une incidence qui pourrait être élevée, étant donné qu'elles risquent moins de se produire. Quant à la privatisation de l'aéroport national Schiphol, son incidence serait faible car on ne s'attend pas à ce qu'elle perturbe sérieusement les activités aéroportuaires. Pour le domaine de politique, nous n'avons indiqué aucun enjeu qui risquerait peu de se produire. De tels enjeux pourraient exister, mais la Cour des comptes est davantage intéressée à connaître ceux qui ont une forte probabilité de nuire.

Le troisième outil est celui de l'**analyse intégrée du risque**. À l'encontre de la surveillance et de la grille des enjeux, l'analyse du risque se fonde sur la stratégie et est plus ciblée. Elle peut donc être utilisée directement pour la programmation des activités et la planification des audits de régularité.

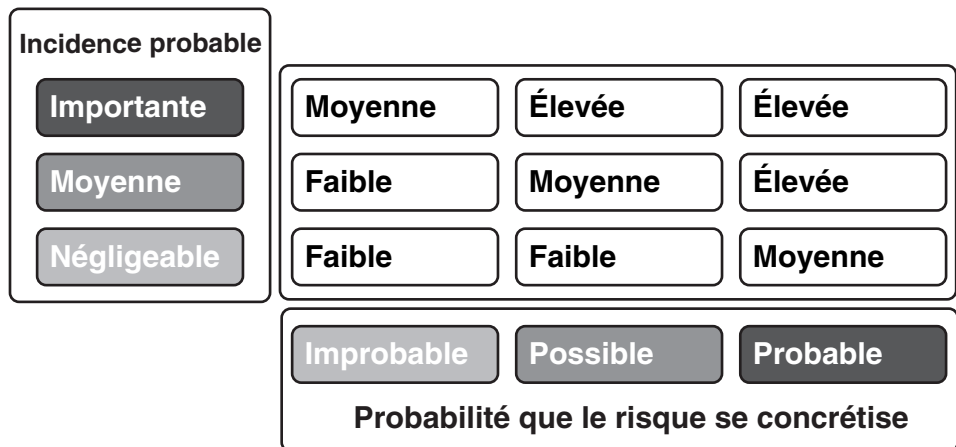
L'analyse intégrée du risque est un moyen rigoureux et efficace de produire, d'analyser et de consigner de l'information à propos du domaine d'audit en entier, dans le but de recenser et de classer les risques dans les secteurs qui intéressent la Cour des comptes. L'analyse du risque est intégrée en ce qu'elle :

- combine tous les risques recensés et jugés prioritaires, de manière à ce que des choix puissent être faits à la fois pour les audits de régularité et la programmation annuelle des audits de performance;
- favorise l'établissement de liens entre les activités de l'administration publique et les risques pouvant entraver la performance de cette administration publique.

La méthode utilisée pour établir le risque ressemble beaucoup à celle préconisée pour les grilles des enjeux. L'estimation du risque repose sur une combinaison de la probabilité qu'un événement ou une situation indésirable se produise et de l'incidence

de cet événement ou cette situation sur l'un des domaines de risque. En d'autres mots,  $\text{risque} = \{\text{probabilité du risque} \times \text{incidence du risque}\}$ . La figure 3 montre le modèle que nous utilisons.

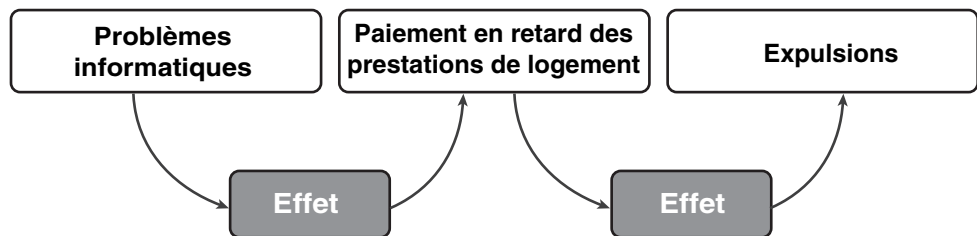
**Figure 3 : Grille de l'analyse intégrée du risque**



Il résulte ultimement de l'analyse intégrée du risque un aperçu systématique des principaux risques qui grèvent les activités et la performance de l'administration publique et des tiers qui y sont associés. Les résultats de l'analyse servent à étayer nos propositions relatives aux audits de régularité (choix de l'entité à auditer et de la méthode) ainsi que la programmation annuelle des audits de performance. De plus, l'analyse intégrée du risque permet d'acquérir un savoir-faire particulier au domaine et de communiquer ce savoir-faire aux unités organisationnelles.

Les risques grevant les activités et la performance de l'administration publique peuvent être liés entre eux. À titre d'exemple, les problèmes informatiques (cause) que peut connaître le ministère des Finances peuvent occasionner des retards dans le paiement des prestations de logement (effet). Cette situation peut indirectement empêcher un autre ministère de réaliser un objectif stratégique, comme la réduction du nombre d'expulsions. Un diagramme simplifié de la cause et de l'effet pour cet exemple est présenté à la figure 4.

**Figure 4: Exemple de la cause et de l'effet possibles des risques grevant les activités et la performance de l'administration publique**





Les outils que nous utilisons pour planifier et sélectionner les audits de performance fournissent en bout de ligne un intrant pour la programmation. De façon idéale, la comparaison des résultats de la surveillance et des grilles des enjeux (dont l'orientation est plus vaste et thématique) et des propositions découlant de la stratégie (dont l'orientation est plus ciblée et à long terme) nous permet de programmer l'exécution, au bon moment, des bons audits de performance. Le résultat direct de nos activités de planification et de sélection est un programme d'activités optimal, qui, à son tour établit la mesure de notre efficacité en tant qu'institution d'audit. Cependant, il arrive parfois que ce dernier point soit hors de notre contrôle.

## Les conclusions

Le présent article nous a permis d'exposer la manière dont la Cour des comptes s'efforce d'optimiser la planification et la sélection des audits de performance. Nous bénéficions des trois avantages de ce processus. En premier lieu, le processus suscite un débat méthodique et vif tant sur la scène interne qu'externe. Ensuite, ce qui constitue un avantage de taille de notre stratégie pluriannuelle, le processus rehausse notre profil sur la scène externe. Il arrive parfois qu'une entité à auditer mentionne, en soupirant, « Bien sûr, si je lis votre stratégie et écoute vos motifs, il ne fait aucun doute que vous voudrez auditer cet élément. » Bien que nous préférerions ne pas entendre les gens soupirer de la sorte, une telle situation se traduit fréquemment par un accroissement de leur coopération et de leur volonté à jeter un œil critique sur leurs propres lignes de conduite. En dernier lieu, un processus de ce genre favorise une gestion rigoureuse et axée sur les activités, à la fois dans les trois domaines cités dans notre stratégie et lors de l'audit de la relation qui unit une politique et sa mise en œuvre, ce qui constitue le principal axe de notre stratégie d'audit de la performance.

Certaines personnes diront que nos travaux se recoupent. En plus d'accomplir des activités de surveillance et des analyses intégrées du risque, nous relevons des domaines particuliers et devons élaborer des propositions à leur sujet. Nous sommes aussi parfois d'avis que nous avons placé la barre trop haute. En effet, nous devons consacrer énormément de temps au processus de planification et de sélection, ce qui restreint notre capacité à mener d'autres audits. De plus, nous sommes tenus de donner suite aux faits nouveaux et aux demandes du Parlement. Enfin, programmer nos audits en fonction des problèmes sociaux n'est pas une mince affaire. De temps à autre, les « attraites » des audits opérationnels nous empêchent de trouver les causes de résultats décevants et nous incitent à examiner les systèmes procéduraux et organisationnels. Heureusement, nous réussissons de plus en plus à résister à ces « tentations » des temps modernes.

Pour obtenir un complément d'information, communiquez avec les auteurs du présent article, à [r.turksema@rekenkamer.nl](mailto:r.turksema@rekenkamer.nl) ou à [peter.vanderknaap@rekenkamer.nl](mailto:peter.vanderknaap@rekenkamer.nl).

## Documents de référence

Cour des comptes des Pays-Bas (2003), *Performance and Operation of Public Administration*:

*Strategy 2004-2009 of the Netherlands Court of Audit*, La Haye, Cour des comptes des Pays-Bas.

de Vries, G.J.D. (2000), *Beleidsdynamica als sociale constructie. Een onderzoek naar doorwerking van beleidsevaluatie en beleidsadviesing*, Delft, Eburon.

## Publications à signaler

Dans le présent numéro, la *Revue* continue de signaler des rapports produits par les ISC qui présentent des pratiques exemplaires.

---

En 2006, le Bureau du contrôleur et du vérificateur général de la Nouvelle-Zélande a publié un rapport sur l'atteinte des objectifs du secteur public grâce à des partenariats avec le secteur privé. Le document présentait aux chefs de file et aux décideurs les principaux facteurs dont ils doivent tenir compte pour l'ensemble du secteur public et dans le cadre de chaque projet. Les exemples de partenariats vont des contrats où le secteur privé finance et possède des infrastructures publiques à des ententes où des organisations des secteurs public et privé forment une seule équipe pour collaborer en partageant les risques et récompenses. Les entités publiques sont responsables en bout de ligne de la prestation de services publics, responsabilité qu'elles ne peuvent céder au secteur privé. Selon le rapport, les entités publiques doivent mettre en place des mécanismes solides si elles optent pour le partenariat et si elles veulent gérer leur mise en œuvre. La haute direction doit faire preuve d'un leadership convaincant pour mener le processus et voir à ce qu'il y ait une reddition de comptes et un contrôle en bonne et due forme. De plus, le contrat doit préciser clairement les rôles et les responsabilités clairement définis, les pouvoirs et les délégations de pouvoirs pertinentes, et des arrangements adéquats doivent permettre un examen public des résultats obtenus.

Pour un complément d'information, communiquez avec le Bureau du contrôleur et du vérificateur général de la Nouvelle-Zélande :

Fax : +664 4917 1549  
Courriel : [enquiry@oag.govt.nz](mailto:enquiry@oag.govt.nz)  
Site Web : [www.oag.govt.nz](http://www.oag.govt.nz)

---

Le Bureau du vérificateur général du Canada a publié un cadre d'évaluation des risques pour les programmes

de subventions et de contributions afin d'aider les gestionnaires à procéder à un examen critique de leurs pratiques. Le cadre recense les dix caractéristiques clés d'un programme de subventions ou de contributions bien géré. Parmi celles-ci, il mentionne le choix du mécanisme de financement approprié, le niveau approprié du financement et le règlement rapide des problèmes liés à la performance du projet et du programme.

Pour un complément d'information, communiquez avec le Bureau du vérificateur général :

Fax : ++1- 613-957-4023  
Courriel : [communications@oag-bvg.gc.ca](mailto:communications@oag-bvg.gc.ca)  
Site Web : [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca)

---

En 2007, le Bureau national d'audit de la Finlande a publié un rapport d'examen sur la surveillance et le caractère économique des voyages officiels. Après avoir examiné plusieurs organismes gouvernementaux, les auditeurs ont relevé de nombreuses erreurs et lacunes, mais aussi des pratiques exemplaires. Un organisme se fondait sur le calcul des coûts des véhicules officiels pour décider d'acheter un nouveau véhicule ou d'indemniser les employés au kilomètre. Un autre exigeait des employés qui avaient obtenu une carte de fidélité pour les voyages officiels de l'autoriser à obtenir de l'information sur les opérations du compte. Les auditeurs ont formulé des recommandations et des suggestions en vue de rendre les voyages officiels plus économiques. La plus importante de celles-ci propose d'élaborer une stratégie de voyage pour le gouvernement.

Pour un complément d'information, communiquez avec le Bureau national d'audit de la Finlande :

Fax : +358 (0) 432 5820  
Courriel : [kirjaamo@vtv.fi](mailto:kirjaamo@vtv.fi)  
Site Web : [www.vtv.fi](http://www.vtv.fi)

## Des délégués des ISC de l'Europe et de l'Amérique latine se réunissent à Lisbonne, au Portugal, pour discuter de viabilité budgétaire

DANS LE CADRE DE  
L'INTOSAI

Du 9 au 12 mai 2007, des représentants des ISC de 52 pays se sont réunis à Lisbonne, au Portugal, lors de la V<sup>e</sup> Conférence de l'EUROSAI et de l'OLACEFS. La Conférence, dont l'hôte était la Cour des comptes du Portugal, avait pour thèmes la viabilité budgétaire, la présentation des comptes et la reddition de comptes. Dans son allocution d'ouverture, M. Guilherme d'Oliveira Martins, Président de la Cour des comptes, a souligné que son pays joue le rôle d'intermédiaire entre l'Europe et l'Amérique latine, et que la Conférence était une occasion importante de présenter différentes vues sur les thèmes choisis.



Les délégués à la Conférence de l'EUROSAI et de l'OLACEFS rassemblés devant le lieu de la rencontre, l'ancienne salle de conférence de la Cour des comptes, un édifice du XVIII<sup>e</sup> siècle, au cœur de Lisbonne.

Lors de la première séance d'information, qui a porté sur la présentation des comptes et la reddition de comptes dans le contexte de la viabilité budgétaire, les quatre conférenciers ont mis l'accent sur les réformes qui se déroulent dans leurs ISC respectives. Tullio Lazzaro, Président de la Cour des comptes de l'Italie, a mentionné que la Cour joue un rôle croissant dans le cycle budgétaire de son pays et qu'elle conseille maintenant la Chambre des députés sur des questions comme la faisabilité budgétaire et les objectifs établis pour les finances publiques, de même que sur la conformité aux indicateurs de viabilité budgétaire de l'Union européenne. Noemí Rojas Lanos, Sous-contrôleur général du Chili, a souligné l'importance de la transparence dans la communication au public des constatations d'audit et s'est attardée sur l'utilisation récente par son Institution des mécanismes électroniques mis en place par le gouvernement de son pays. Kurt Rüter, Président de l'ISC de la Suisse, a discuté de l'adoption par son pays d'un système budgétaire fondé sur la comptabilité



Des délégués à la Conférence lors d'une séance de travail

d'exercice. Enfin, Andrés Terrero, Président de l'ISC de la République dominicaine, a présenté un exposé sur l'évolution de son Institution, qui, dans son pays, devient de plus en plus indépendante du pouvoir exécutif.

Pendant la deuxième séance de travail, les participants à la Conférence se sont concentrés sur l'apport des ISC à la viabilité budgétaire des secteurs sociaux. M. Tuomas Pöysti, Auditeur général de la Finlande, et M. Alexander Semikolennykh, Vice-président de l'ISC de la Fédération de Russie, ont tous deux décrit la façon dont leurs organisations respectives abordent les préoccupations liées à la viabilité budgétaire dans le contexte de l'audit de leurs programmes nationaux de soins de santé.

Vitor Constâncio, Gouverneur de la Banque du Portugal, a donné un exposé instructif sur la façon de définir et d'évaluer la viabilité budgétaire. Par la suite, Sir John Bourn, Contrôleur et Auditeur général du Royaume-Uni, a également donné un exposé sur les nouvelles initiatives entreprises par son Institution pour régler la question de la viabilité budgétaire. Ainsi, on a demandé au National Audit Office du Royaume-Uni d'examiner les hypothèses utilisées pour préparer le budget du pays et pour déterminer le début et la fin du cycle économique.

À la clôture de la Conférence, les ISC participantes ont convenu qu'elles avaient un rôle implicite à jouer en vue d'instaurer la viabilité financière. Pour y parvenir, elles peuvent utiliser les moyens suivants : communiquer la taille réelle de la dette publique, évaluer la situation économique de l'État et surveiller l'économie, l'efficacité et l'efficacité de la gestion publique. À la suite de la Conférence, plusieurs recommandations ont été formulées, entre autres, que les ISC surveillent de près les réformes du budget, de la gestion, de la comptabilité, de même que les réformes sociales de leurs pays respectifs, et qu'elles communiquent au public les résultats de leurs évaluations.

Pour obtenir un complément d'information et lire les mémoires, visitez le site de la Conférence à l'adresse : [www.tcontas.pt/eurosail/eurosailolacefs/index.htm](http://www.tcontas.pt/eurosail/eurosailolacefs/index.htm).

## Commission des normes professionnelles

Le Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI s'est réuni à Manama, à Bahreïn, les 23 et 24 avril 2007. L'objectif principal de la réunion était de discuter des résultats du sondage de la Commission, qui est décrit en détail dans un autre article du présent numéro<sup>1</sup>, ainsi que du mandat de la Commission pour 2007-2010.

Avant la réunion, tous les membres de l'INTOSAI ont reçu, pour commentaires, l'ébauche du cadre des normes et des lignes directrices de l'Organisation. Lors de la réunion même, les membres du Comité de pilotage ont discuté de la version finale qui doit être présentée au Congrès de l'INTOSAI, à Mexico. D'un accord unanime, ils ont convenu de demander aux membres du Congrès d'approuver les éléments suivants : (1) le cadre; (2) un nouveau nom pour les normes et les lignes directrices de l'INTOSAI, soit les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (NIISCFP) et (3) un nouveau nom pour les normes de l'INTOSAI régissant les autorisations administratives, soit les Normes en matière de bonne gouvernance.

Le mandat de la Commission est d'élaborer une série complète de normes et de lignes directrices finales à présenter au Congrès de l'INTOSAI de 2010. S'appuyant sur les résultats du sondage et les activités déjà prévues, la Commission se propose, en 2007-2010, de réaliser les tâches suivantes :

- S'employer à harmoniser, sur la scène internationale, l'audit dans le secteur public en reconnaissant et en utilisant les normes publiées par d'autres organismes de normalisation et en s'inspirant de celles-ci, tout en élaborant des normes supplémentaires dans les secteurs où les ISC ont des besoins spéciaux.
- S'assurer que l'on prépare des normes claires et conviviales sur le rôle spécial des ISC et les caractéristiques propres à l'audit dans le secteur public, conformément au principe suivant : Là où les tâches sont les mêmes, les normes doivent être les mêmes; et là où les tâches diffèrent, les normes doivent être différentes.
- Préparer un document d'orientation sur la décision de maintenir en permanence une série de normes internationales des ISC, tout en reconnaissant que chaque ISC décide de la mise en œuvre de ces normes, et que la Politique de communication de l'INTOSAI et que la Commission de renforcement des capacités traitent des questions qui sont de leur ressort.

Au Congrès de l'INTOSAI de 2007, à Mexico, on présentera les réalisations de la Commission et l'on proposera son mandat pour 2007-2010, de même que son plan d'harmonisation stratégique.

L'ISC de l'État de Bahreïn a généreusement accueilli les participants à la réunion de la Commission, réunion qui était dirigée par M. Hassan Khalifa Al Jalahma, Président de la Cour des comptes. La prochaine réunion de la Commission aura lieu le 4 novembre 2007, à Mexico.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la Commission des normes professionnelles :

Fax : ++45 33 14 38 28

Courriel : [yvan.pedersen@rigsrevisionen.dk](mailto:yvan.pedersen@rigsrevisionen.dk)

Site Web : <http://psc.rigsrevisionen.dk>

<sup>1</sup> Voir l'article « L'élaboration des normes et des directrices internationales à l'intention des ISC », p. 12.



## Sous-commission pour la comptabilité et les rapports

La Sous-commission pour la comptabilité et les rapports siège à titre d'observatrice et de participante aux réunions du Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB), auparavant le Comité du secteur public, un conseil de l'International Federation of Accountants (IFAC) qui publie des normes internationales de comptabilité à l'intention des entités du secteur public. Dans le cadre de ses activités, la Sous-commission présentera aux membres de l'INTOSAI des comptes rendus périodiques des activités de l'IPSASB dans des articles qui seront affichés sur le site Web de la *Revue* ([www.intosaijournal.org](http://www.intosaijournal.org)) et des mises à jour dans la présente rubrique de celle-ci.

Un résumé de la réunion de mars 2007 du Conseil des normes comptables internationales du secteur public est affiché sur le site Web de l'IFAC à l'adresse [www.ifac.org](http://www.ifac.org) (cliquez sur les liens suivants : Standards – Setting Boards – IPSASB Meetings (en anglais seulement). Lors de la réunion, les participants ont discuté des sujets suivants et convenu des mesures que voici :

- Le plan stratégique du Conseil pour 2007-2009 : Une stratégie, un plan opérationnel, de même qu'un plan de travail, seront élaborés à partir des conclusions de la séance de planification détaillée de la réunion.
- Avantages sociaux : On a réitéré le projet d'élaborer un exposé-sondage, qui traitera uniquement des informations à communiquer.
- Projet d'amélioration : On a approuvé une proposition de projet visant à harmoniser certaines normes comptables internationales pour le secteur public avec les normes comptables internationales (IAS) et les normes internationales d'information financière (IFRS) équivalentes, qui ont été révisées depuis la publication des premières.
- Biens patrimoniaux : Certaines questions feront l'objet d'une analyse plus poussée afin de décider des prochaines étapes.
- Instruments financiers : On a approuvé une proposition de projet en vue de modifier la norme comptable internationale pour le secteur public IPSAS 15, *Instruments financiers : informations à fournir et présentation*, conformément à la norme comptable internationale pour le secteur public IAS 32, *Instruments financiers : informations à fournir et présentation*.
- Combinaisons d'entités : Un document de réflexion qui traitera des questions relatives aux combinaisons d'entités sera élaboré.

La prochaine réunion de l'IPSASB aura lieu à Montréal, au Canada, du 3 au 6 juillet 2007. L'ordre du jour provisoire de la réunion contient des projets liés au cadre conceptuel du plan stratégique, aux avantages sociaux, à la dépréciation de la valeur des actifs sources de revenu (discuter des commentaires sur l'exposé-sondage (ES)), aux avantages sociaux (discuter des commentaires sur l'ES), aux instruments financiers, aux accords de concession de service et à l'aide extérieure (discuter des commentaires sur l'ES).

Pour un complément d'information, veuillez communiquer avec le Président de la Sous-commission, au Government Accountability Office des États-Unis :

Fax : ++1 (202) 512-4021

Courriel : [dacey@gao.gov](mailto:dacey@gao.gov)



## 16<sup>e</sup> réunion de la Commission permanente de l'INTOSAI pour le contrôle informatique

Du 5 au 7 mars 2007, l'Institution supérieure de contrôle du Sultanat d'Oman a été l'hôte, à Muscat, de la 16<sup>e</sup> réunion de la Commission permanente de l'INTOSAI pour le contrôle informatique (CPICI). Lors de la réunion, 51 délégués de 20 pays ont discuté des projets actuels et futurs de la Commission.

L'ISC de l'Inde a présenté le produit final sur le cybergouvernement de même que le nouveau didacticiel sur le contrôle informatique. L'IDI a présenté un exposé sur la version alpha du didacticiel sur l'audit des contrôles informatiques. De plus, elle a annoncé à la Commission que, dans la version finale, on utilisera des identificateurs des utilisateurs afin de suivre de près les progrès des participants. L'IDI a remercié les ISC des États-Unis et de l'Inde de leur contribution à l'élaboration du didacticiel.

Les projets futurs de la Commission portent sur la gouvernance en informatique, les risques liés au cybergouvernement, les applications SAP dans l'administration publique et l'audit du développement des logiciels et des applications.



Les délégués à 16<sup>e</sup> réunion de la Commission permanente de l'INTOSAI pour le contrôle informatique

La réunion avait été précédée, les 3 et 4 mars 2007, par le 5<sup>e</sup> séminaire sur l'audit de performance appliqué de la gouvernance en informatique, qui était coordonné par l'ISC des États-Unis, de concert avec les ISC du Brésil, du Canada, des Pays-Bas et de l'Inde.

Soixante-quinze délégués de 28 pays y ont participé. Parmi les principales questions abordées, mentionnons les causes de l'échec des projets informatiques, le recours à des experts-conseils de l'extérieur et l'absence de sécurité informatique, qui entraîne la perte des données personnelles et financières des citoyens.

Pour un complément d'information, communiquez avec la Commission permanente de l'INTOSAI pour le contrôle informatique :

Fax : ++91 (11) 2323-5446  
Courriel : [pdir@cag.gov.in](mailto:pdir@cag.gov.in)  
Site Web : [www.intosaiitaudit.org](http://www.intosaiitaudit.org)

## **Séminaire de l'ASOSAI sur la gestion des résultats de l'audit**

Du 12 au 15 février 2007, 24 participants des pays membres de l'ASOSAI et des cadres supérieurs du Government Accountability Office des États-Unis et du Bureau du Contrôleur et du Vérificateur général de l'Inde ont assisté à un séminaire sur la gestion des résultats d'audit. Le séminaire, qui s'est tenu au Centre international de formation de l'Inde à New Delhi, était la première activité de l'ASOSAI organisée à l'intention des cadres intermédiaires et supérieurs de l'ISC. L'objectif était d'offrir aux membres du personnel de l'ISC une tribune où ils pourraient diffuser les pratiques de gestion d'audit susceptibles d'améliorer le processus d'audit et la reddition de comptes dans le secteur public.

Pendant le séminaire, les participants ont défini les trois principaux défis auxquels leurs ISC respectives font face et convenu de stratégies qui pourraient servir à relever ces défis. En premier lieu, les participants ont fait remarquer qu'il leur était difficile d'assurer la qualité du plan, du processus et des résultats des audits. Afin de contourner cette difficulté, ils se sont entendus sur l'importance d'établir des plans annuels et des plans stratégiques, d'améliorer les processus d'audit existants afin de se conformer aux normes internationales et à celles de l'INTOSAI, d'offrir au personnel une formation continue, de faire effectuer des examens par les pairs, d'établir des services d'assurance de la qualité chargés d'examiner les processus d'audit internes et d'échanger de l'information avec d'autres ISC. En deuxième lieu, les participants ont insisté sur les défis que pose la communication des résultats de l'audit aux parties intéressées. Ils ont donc recommandé d'établir des protocoles avec les entités vérifiées afin de s'assurer de leur coopération dans la mise en œuvre des recommandations, de préparer des résumés clairs des rapports d'audit et d'élaborer une stratégie de communication des résultats de l'audit à des publics cibles, entre autres, les intervenants politiques et les médias. En troisième lieu, les participants ont recensé des méthodes de suivi des constatations des ISC, notamment la création d'une base de données qui facilitera le suivi des recommandations d'audit, et d'un service qui sera chargé de ce suivi et d'en consigner les résultats, et la mise au point de mesures visant à déterminer l'efficacité des audits, sur le plan financier.

Pour un complément d'information, communiquez avec le Secrétariat général de l'ASOSAI :

Fax : ++91 (11) 2323 -5446  
Courriel : [cag@cag.gov.in](mailto:cag@cag.gov.in), [pdir@cag.gov.in](mailto:pdir@cag.gov.in)  
Site Web : [www.asosai.org](http://www.asosai.org)

## **Atelier sur l'audit des états financiers et la sensibilisation à la fraude**

L'administrateur de la formation de l'ASOSAI a demandé au Bureau de l'Auditeur général de la Malaisie d'être l'hôte de l'atelier sur l'audit des états financiers et la sensibilisation à la fraude. Cet atelier s'inscrivait dans le cadre d'un programme de collaboration entre l'ASOSAI, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et la Banque asiatique de développement (BAD). L'atelier s'est tenu du 3 au 24 mai 2007, à l'hôtel Legend, à Kuala Lumpur; 28 participants des ISC de l'Afghanistan, du

Cambodge, du Laos, des Maldives, du Myanmar et du Vietnam y ont participé. Six chargés de cours de l'Indonésie, du Népal, du Pakistan, des Philippines et de la Malaisie ont donné l'atelier.

L'Auditeur général de la Malaisie, M. Tan Sri Dato' Setia Ambrin bin Buang, a présidé la cérémonie d'ouverture. Les ambassadeurs ou les hauts-commissaires des différents pays représentés, de même que des cadres supérieurs du Bureau de l'Auditeur général de la Malaisie, étaient également présents.

Pour un complément d'information, communiquez avec le Bureau de l'Auditeur général de la Malaisie :

Fax : ++60 (3) 88 88 97 01

Courriel : [jbaudit@audit.gov.my](mailto:jbaudit@audit.gov.my)

Site Web: [www.audit.gov.my](http://www.audit.gov.my)

## Rencontre des agents des relations internationales de l'OLACEFS

Du 21 au 23 mars 2007, 20 spécialistes des relations internationales des ISC de l'OLACEFS se sont rencontrés à Bogota, en Colombie. Les ISC représentées étaient la Bolivie, le Brésil, le Chili, la Colombie, le Costa Rica, Cuba, la République dominicaine, le Salvador, le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua, le Panama, le Paraguay, le Pérou, Porto Rico, l'Uruguay et le Venezuela. Cette deuxième rencontre des agents des relations internationales a été organisée sous l'impulsion de l'ISC de la Colombie, du Président et du Secrétariat exécutif de l'OLACEFS. Les spécialistes chevronnés du groupe des agents des relations internationales ont apporté une contribution immense à la discussion, qui était axée sur les rôles et les compétences des



Les agents des relations internationales de l'OLACEFS, rassemblés lors de leur réunion à Bogota.

agents des relations internationales et sur les liens entre l'OLACEFS et ses ISC. Les participants ont aussi évoqué les difficultés auxquels ils se heurtent dans leur travail et présenté des propositions concrètes visant à les surmonter.

À la demande du Comité de pilotage de l'OLACEFS, les délégués ont rédigé l'ébauche du mandat de leur groupe, qui lui a été soumise à la fin de mars 2007.

Pour un complément d'information, communiquez avec l'OLACEFS :

Secrétariat général  
Contrôleur général de la République de Panama  
Fax : ++507 263-9322  
Courriel : [omar1@contraloria.gob.pa](mailto:omar1@contraloria.gob.pa)  
Site Web : [www.olacefs.org.pa](http://www.olacefs.org.pa)

Président :  
Cour des comptes du Salvador  
Fax : ++503 2281-2563  
Courriel : [presidencia@olacefs.gob.sv](mailto:presidencia@olacefs.gob.sv)

## Réunion de la Commission des affaires financières et administratives



La quatrième réunion des membres de la Commission des affaires financières et administratives de l'INTOSAI s'est déroulée à Oslo, en Norvège, les 26 et 27 mars 2007. Les dirigeants (première rangée en avant, de gauche à droite) : M. Jørgen Kosmo, de la Norvège, M. Osama Jafar Faquih, de l'Arabie saoudite, le Président, M. David Walker, des États-Unis; deuxième rangée, M. Josef Moser, de l'Autriche (deuxième, à gauche); le Vice-président, M. Clodosbaldo Russián Uzcátequi, du Venezuela, et M. Vijayendra Nath Kaul, de l'Inde, ont discuté d'un éventail de questions, entre autres, la mise à jour du plan stratégique, la situation financière et le statut juridique de l'INTOSAI, et le statut de membre associé de l'INTOSAI.

## Les ISC des pays Baltes discutent des pratiques exemplaires en matière de relations entre les commissions d'audit parlementaires et les ministères des Finances

Ces dernières années, les ISC des pays Baltes (l'Estonie, la Lettonie et la Lituanie) ont réalisé des progrès notables et connu de nombreux changements. Les auditeurs des ISC des trois pays, qui entretiennent des relations clés avec les fonctionnaires des ministères des Finances de leurs pays respectifs, ont récemment lancé des initiatives en vue de renforcer leurs liens avec les commissions d'audit parlementaires.

En octobre 2006, le Bureau national de contrôle de la Lituanie, de concert avec SIGMA<sup>2</sup>, a organisé une rencontre des ISC des trois pays Baltes, des cadres supérieurs d'ISC d'autres États membres de l'Union européenne, ainsi que des ministères des Finances et de parlements d'autres pays, du Parlement européen et de la Cour des comptes européenne.



Les participants à la réunion sur les pratiques exemplaires, en Lituanie.

L'objet de la réunion était de permettre aux participants de discuter de leurs expériences et des pratiques exemplaires dans le but d'améliorer et de renforcer les liens entre les commissions d'audit parlementaires, les ministères des Finances et les ISC, et de rendre les fonctions de ces organisations plus efficaces. Ils ont surtout

<sup>2</sup> SIGMA, entreprise conjointe de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques, assure un appui aux pays partenaires qui modernisent leurs systèmes de gouvernance publique.



parlé de l'amélioration des processus et des systèmes de reddition de comptes de leurs pays, établissant des comparaisons et cernant les initiatives qui fonctionnent déjà bien dans les pays Baltes, et tirant des leçons des expériences d'autres États de l'Union européenne dans son ensemble.

La rencontre était centrée sur quatre sujets de discussion. Les paragraphes qui suivent présentent les principales conclusions et les pratiques exemplaires qui sont ressorties au cours de la réunion.

### **Le fonctionnement efficace des commissions d'audit parlementaires**

Pour que leur travail soit efficace et utile, les commissions d'audit parlementaires ont besoin de rapports de qualité, factuels, justes et instructifs, et qui soient préparés par des ISC entièrement indépendantes sur le plan fonctionnel et opérationnel. Les ISC, quant à elles, doivent fournir un appui concret aux travaux des commissions d'audit parlementaires et de leur présidence. Dans les pays Baltes, cet appui varie selon le pays.

Les témoins qui assistent aux réunions des commissions doivent être des cadres d'un niveau hiérarchique assez élevé, directement responsables du sujet d'audit examiné. Ceux-ci doivent être bien préparés. Les commissions doivent établir leurs propres rapports qui doivent comporter des conclusions et des recommandations claires. De plus, il faut qu'il y ait un suivi efficace de la mise en œuvre des recommandations de l'audit et des commissions.

Le processus, impartial et apolitique, doit être axé sur la mise en œuvre des politiques. Les principaux indicateurs de réussite sont le pouvoir et l'influence des intervenants dans le processus, et les avantages qui découlent de la mise en œuvre des recommandations.

Les participants ont proposé les pratiques exemplaires suivantes :

- La commission d'audit parlementaire doit établir son propre échéancier pour l'étude des rapports d'audit et collaborer avec l'ISC, afin de s'assurer que les travaux d'audit sont suffisants pour répondre à ses besoins;
- L'ISC peut appuyer la commission d'audit parlementaire en lui offrant des séances d'information préalables, en suggérant des secteurs à examiner et en préparant à son intention des rapports.
- Le président de la commission d'audit parlementaire doit être choisi dans les rangs du parti de l'opposition et celui-ci doit agir de façon impartiale et professionnelle.

### **Relations entre les ISC des pays Baltes et les commissions d'audit parlementaires**

Quoique relativement nouvelles, les commissions d'audit parlementaires des trois pays Baltes s'acquittent déjà bien de leur mission. Les relations entre les ISC et les commissions d'audit parlementaires sont efficaces et professionnelles. De plus, elles envisagent déjà de présenter de nombreux rapports.

La Commission d'audit parlementaire de la Lituanie a le pouvoir d'exiger que le gouvernement prenne des mesures en conséquence après son examen des rapports d'audit. Le Président de la Commission d'audit parlementaire de l'Estonie rencontre souvent le Premier ministre pour discuter des constatations des audits. La Lettonie



a mis en place des processus efficaces afin d'informer la Commission d'audit parlementaire et de l'aider à rédiger ses rapports.

Afin de définir les relations entre les ISC et les commissions d'audit parlementaires, les participants ont proposé comme modèles les pratiques exemplaires suivantes :

- Compte tenu de leur indépendance mutuelle et des fonctions différentes qu'elles exercent dans le processus de reddition des comptes, la relation professionnelle entre l'ISC et la commission d'audit parlementaire doit être la plus étroite possible.
- La relation entre l'auditeur général et le président de la commission d'audit parlementaire est essentielle à la bonne marche du processus et à l'émergence d'une synergie.

### **Définir le rôle du ministère des Finances dans le processus de reddition de comptes**

Dans les trois pays Baltés, le rôle du ministère des Finances dans le processus de reddition de comptes est relativement discret, mais il devrait évoluer par l'usage plutôt que par voie réglementaire.

Le rôle du ministère des Finances peut se distinguer par son leadership, par la coordination qu'il exerce et sa participation directe au processus.

Le ministère des Finances doit superviser le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit et de la commission d'audit parlementaire dans les ministères et les organismes. Il a tout à gagner à jouer un rôle plus concret et à mieux connaître les activités liées au processus de reddition de comptes.

S'agissant au rôle du ministère des Finances, les participants ont proposé comme modèles les pratiques exemplaires suivantes :

Le ministère des Finances doit :

- recevoir et analyser tous les rapports d'audit, et leur donner suite;
- fournir des lignes directrices sur les mesures correctives nécessaires pour redresser les défaillances de contrôle systémiques et les cas de gaspillage décelés par la commission d'audit parlementaire et l'ISC;
- participer activement aux réunions de la commission d'audit parlementaire en témoignant aux côtés des entités vérifiées immédiates;
- travailler avec la commission d'audit parlementaire, l'ISC et les ministres responsables des dépenses à mettre en œuvre les recommandations de manière efficace.

### **Le processus de reddition de comptes de l'Union européenne**

Comme 80 p. 100 des fonds de l'Union européenne sont dépensés par les États membres, le processus de reddition de comptes à l'égard de ces fonds revêt, dans les pays intéressés, une dimension nationale importante qui, jusqu'à maintenant,

a peut-être été négligée. Le même processus de reddition de comptes peut être établi et renforcé au niveau de l'Union européenne (UE) en faisant appel à la Commission du contrôle budgétaire du Parlement européen (CCBPE), à la Cour des comptes européenne (CCE), au Conseil européen et à la Commission européenne.

Un grand nombre des pratiques exemplaires reconnues dans les pays peuvent être appliquées à l'échelle de l'UE.

Afin de guider le processus de reddition de comptes de l'UE, les participants ont proposé comme modèles les pratiques exemplaires suivantes :

La reddition de comptes à l'égard des fonds de l'UE :

- Les rapports d'audit pertinents de la Cour des comptes européenne doivent faire l'objet de discussions aux réunions des commissions d'audit parlementaire des États membres. Les ISC doivent faire rapport sur les tendances dans l'Union européenne et sur les audits de performance.
- Il est possible d'élargir les échanges bilatéraux entre les Parlements des États membres et le Parlement européen en vue d'assurer une saine gestion des ressources de l'UE.

La reddition de comptes au niveau de l'UE :

- Les normes techniques qui sous-tendent la mise en œuvre du budget de l'UE doivent être harmonisées, et il faut améliorer la communication des pratiques exemplaires.
- Les relations de travail entre la Cour des comptes européenne, la Commission de contrôle budgétaire du Parlement européen, le Conseil européen et la Commission européenne doivent être renforcées.

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC de la Lituanie :

Fax : ++370 (5) 266 67 61

Courriel : [nao@vkontrole.lt](mailto:nao@vkontrole.lt)

Site Web : [www.vkontrole.lt](http://www.vkontrole.lt)

## Réunion annuelle du Conseil d'administration de l'IDI

En mars 2007, le Conseil d'administration international de l'IDI a tenu, en Norvège, sa huitième réunion annuelle. Le Conseil a approuvé, après en avoir discuté, le Rapport annuel de l'IDI de 2006 ainsi que le budget et le plan opérationnel pour 2007. Le nouveau Plan stratégique de l'IDI pour 2007-2012 sera mis en œuvre au cours de l'exercice. Ces dernières années, l'IDI a évolué; après avoir organisé des séances de formation et établi les infrastructures régionales et nationales de formation des ISC, elle met l'accent sur le renforcement des capacités professionnelles et institutionnelles dans un contexte plus large. Le Conseil a discuté de la situation et du rôle futur de l'IDI à la lumière du Plan stratégique de l'INTOSAI pour 2005-2010. Dans ce plan, l'Organisation voit en l'IDI un important partenaire pour l'atteinte de son deuxième objectif stratégique, le renforcement des capacités institutionnelles. Un document-cadre sur le sujet doit être présenté au XIX<sup>e</sup> INCOSAI, qui doit avoir lieu en novembre 2007.

## Cours de formation en ligne de l'IDI et de la CPCIII sur l'audit des contrôles des TI

Une série de nouvelles stratégies d'apprentissage interactif a été ajoutée à la version préliminaire du didacticiel sur l'audit des contrôles des TI de l'IDI et de la Commission permanente pour le contrôle informatique de l'IDI et de l'INTOSAI (CPCIII). Cette version a été présentée aux membres lors de la 16<sup>e</sup> réunion de la Commission, qui s'est tenue à Oman, en mars 2007. En avril 2007, la version Web et la version pour ordinateur du didacticiel de 21 modules ont été mises à la disposition de 480 participants de 36 ISC de l'AFROSAI anglophone, de l'ASOSAI et de la CAROSAI, les trois régions anglophones cibles. Certains participants de l'ASOSAI et de la CAROSAI ont commencé à utiliser la version Web du didacticiel. Chaque étudiant qui choisit la version Web doit avoir terminé la formation en 45 jours; quant à l'étudiant qui opte pour la version pour ordinateur, il doit la terminer dans les 60 jours qui suivent la réception des CD-ROM. On considère que le participant a réussi s'il a obtenu au moins 75 p. 100 à chacune des évaluations après chaque module. Afin de suivre régulièrement les progrès de chaque utilisateur de la version Web, l'IDI utilise le système de gestion de l'apprentissage (SGA), qui héberge la version Web. Le cours sera offert sur le SGA jusqu'en mars 2008.

## Atelier sur la planification opérationnelle et séance d'étude de l'IDI et de l'AFROSAI anglophone

Dans le cadre du Programme de planification stratégique de l'IDI et de l'AFROSAI anglophone, les équipes chargées de la planification stratégique des ISC de l'Érythrée, de la Gambie, du Kenya, de la République de Maurice et du Swaziland ont élaboré, en mars 2007, des ébauches de plans stratégiques. Lors d'une séance d'étude qui a eu lieu au Swaziland en avril 2007, les équipes se sont employées à modifier leurs ébauches de plans stratégiques d'après les commentaires qu'elles ont reçus de leurs pairs et de spécialistes. Un atelier sur la planification opérationnelle s'est également tenu dans le but de donner aux équipes des orientations concrètes sur la façon d'aborder le niveau de planification suivant et de discuter de questions connexes, par exemple, la promotion du plan, la gestion du changement et le compte rendu des résultats. Pour les cinq ISC participants, les prochaines étapes consisteront à adopter les plans stratégiques et à concevoir et à mettre en œuvre les plans opérationnels.

## NOUVELLES DE L'IDI



La rubrique Nouvelles de l'IDI vous tient informés des travaux et des programmes de l'Initiative de développement de l'INTOSAI. Pour en savoir davantage sur l'IDI et obtenir de l'information à jour entre les numéros de la *Revue*, visitez le site Web de l'IDI à l'adresse suivante : [www.idi.no](http://www.idi.no).

## **Séance de conception et d'adaptation de l'IDI et de l'AFROSAI anglophone en vue de l'évaluation des besoins des Institutions**

Le programme d'évaluation des besoins de l'IDI et de l'AFROSAI anglophone vise à former, aux niveaux régional et local, des responsables compétents, aptes à évaluer les besoins des ISC. La séance de conception et d'adaptation en vue d'évaluer les besoins des Institutions, qui s'est tenue en Afrique du Sud en mai 2007, a été la première activité de ce programme. Lors de cette séance, environ dix champions de l'évaluation des besoins régionaux ont adapté le cadre et les outils d'évaluation des besoins de l'IDI aux besoins régionaux. En outre, ils ont conçu et élaboré un atelier d'une semaine sur la façon d'évaluer les besoins des ISC. Cet atelier sera donné plus tard au cours de l'année aux équipes responsables de certaines ISC choisies de l'AFROSAI anglophone.

## **Programme d'audit informatique de l'IDI et de l'ARABOSAI**

Dans le cadre du programme d'audit informatique de l'IDI et de l'ARABOSAI, six auditeurs informatiques chevronnés agréés par l'IDI ont donné au Yémen, en juin 2007, un deuxième atelier de deux semaines sur l'audit informatique. L'atelier, qui était adapté aux besoins fondamentaux de l'ARABOSAI, a permis à plus de 30 participants d'acquérir des compétences dans ce domaine. D'autres auditeurs informatiques chevronnés ont participé à la prestation de l'atelier, ce qui a permis d'élargir le bassin régional d'auditeurs informatiques chevronnés ayant une expérience internationale.

## **Réunion sur le projet du Manuel d'assurance de la qualité de l'IDI et de l'AFROSAI anglophone**

Dans son plan stratégique pour 2007-2009, l'AFROSAI anglophone a choisi l'assurance de la qualité (AQ) comme l'un de ses cinq objectifs stratégiques. Le groupe régional a exprimé le besoin d'orientations concrètes dans le domaine de l'AQ. Dans un premier temps, une équipe de projet constituée de six spécialistes régionaux élaborera un manuel d'assurance de la qualité. Le manuel intégrera les modèles actuels de l'AFROSAI anglophone pour les examens d'assurance de la qualité des audits d'états financiers et des audits de performance. En outre, il fournira des orientations concrètes aux ISC de la région pour qu'elles mettent sur pied des services d'assurance de la qualité et qu'elles effectuent des examens d'assurance de la qualité dans leur organisation. Le groupe chargé du projet s'est réuni au Botswana afin de déterminer le contenu du manuel.

## **L'IDI et liaison avec l'INTOSAI**

Ces derniers mois, les représentants de l'IDI ont assisté aux manifestations suivantes : la réunion de la Commission de renforcement des institutions régionales de la SPASAI, aux Fiji, la réunion du Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI, à Bahreïn, la réunion du Consortium international pour la gestion des comptes publics, aux États-Unis, l'Assemblée générale de l'ARABOSAI, au Yémen, la réunion de la Commission de la dette publique de l'INTOSAI, au Portugal, et l'Assemblée générale du Groupe de travail pour la vérification environnementale, en Tanzanie.

## **Communiquer avec l'IDI**

Si vous voulez discuter des questions exposées dans présente rubrique des Nouvelles de l'IDI, communiquez avec l'IDI :

Téléphone : ++47 21 54 08 10

Courriel : [idi@idi.no](mailto:idi@idi.no)

Site Web : [www.idi.no](http://www.idi.no)



|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Juillet</b></p> <p><b>10</b> Conférence téléphonique de la Sous-commission des normes de contrôle de l'audit financier</p> | <p><b>Août</b></p> <p><b>24-24</b> Réunion de la Sous-commission des normes de contrôle de l'audit financier Stockholm (Suède)</p>   | <p><b>Septembre</b></p> <p><b>3-5</b> 38<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'ASOSAI Koweït</p> <p><b>10-14</b> 32<sup>e</sup> réunion du Comité directeur d'EUROSAT Suisse</p> <p><b>10-14</b> 10<sup>e</sup> Congrès de la SPASAI Papouasie-Nouvelle-Guinée</p> |
| <p><b>Octobre</b></p> <p><b>1-6</b> 17<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'OLACEFS République dominicaine</p>           | <p><b>Novembre</b></p> <p><b>4</b> Réunion de la Commission des normes professionnelles Mexico (Mexique)</p> <p><b>5-10</b> XIX<sup>e</sup> INCOSAI et 56<sup>e</sup> et 57<sup>e</sup> réunions du Comité directeur de l'INTOSAI Mexico (Mexique)</p> | <p><b>Décembre</b></p>  |

*N.D.L.R.* Ce calendrier est publié à l'appui de la stratégie de communication de l'INTOSAI et comme moyen d'aider les membres à planifier et à coordonner leurs engagements. Figurent dans cette rubrique régulière de la *Revue* les événements intéressant l'ensemble des membres de l'INTOSAI et les événements régionaux, tels que les congrès, les assemblées générales et les réunions du Comité directeur. En raison de l'espace restreint, les nombreux cours de formation et autres réunions professionnelles des régions ne peuvent être inclus. Pour plus de renseignements, s'adresser au Secrétaire général de chaque groupe régional.

INTOSAI

