

INTOSAI



Revue

INTERNATIONALE
de la vérification des comptes publics



Avril 2008



Conseil de rédaction

Josef Moser, *Président de la Cour des comptes de l'Autriche*
Sheila Fraser, *Vérificatrice générale du Canada*
Faïza Kéfi, *Première Présidente, Cour des comptes de la Tunisie*
Gene Dodaro, *Contrôleur général par intérim des États-Unis*
Clodosbaldo Russián Uzcátegui, *Auditeur général du Venezuela*

Présidente

Helen H. Hsing (É.-U.)

Rédacteur en chef

Donald R. Drach (É.-U.)

Rédactrices en chef adjoints

Linda J. Sellevaag (É.-U.)
Christopher Lyons (É.-U.)

Rédacteurs associés

Bureau du vérificateur général (Canada)
Khalid Bin Jamal (ASOSAI-Inde)
Luseane Sikalu (SPASAI-Tonga)
Secrétariat de la CAROSAI (Sainte-Lucie)
Secrétariat général de l'EUROSAI (Espagne)
Khemais Hosni (Tunisie)
Yadira Espinoza Moreno (Venezuela)
Secrétariat général de l'INTOSAI (Autriche)
U.S. Government Accountability Office (É.-U.)

Administration

Sebrina Chase (É.-U.)
Paul Miller (É.-U.)

Membres du Comité directeur de l'INTOSAI

Arturo González de Aragón, *Auditeur général, Cour supérieure d'audit de la Fédération du Mexique, président*
Terence Nombembe, *Auditeur général, Bureau de l'auditeur général, Afrique du Sud, 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*
Liu Jiayi, *Auditeur général, Bureau de contrôle national, République populaire de Chine*
Paul R.S. Allsworth, *Directeur de la vérification, Bureau d'audit des Îles Cook*
Ziriyo Bogui, *Président, Chambre des comptes, Côte d'Ivoire*
Árpád Kovács, *Président, Allami Számvevőszék, Hongrie*
Vinod Ray, *Contrôleur et Auditeur général, Inde*
Yun-Churl Jeon, *Président, Commission de contrôle et d'inspection, Corée*
Ali Al-Hesnawi, *Auditeur général, Conseil d'inspection et de contrôle populaire, Libye*
Luis A. Montenegro Espinoza, *Président, Conseil supérieur de contrôle général, Nicaragua*
Jørgen Kosmo, *Auditeur général, Rikskrevsijonen, Norvège*
Sergey Vadimovich Stepachin, *Président, Cour des comptes, Fédération de Russie*
Albert Edwards, *Directeur de la vérification, Bureau national de l'audit, Saint-Kitts et Nevis*
Tim Burr, *Contrôleur et Auditeur général, Bureau d'audit national, Royaume-Uni*
Gene Dodaro, *Contrôleur général par intérim, Government Accountability Office, États-Unis*
Clodosbaldo Russián Uzcátegui, *Auditeur 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 à l'avancement des procédés et techniques d'audit 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 personnes intéressées à soumettre des articles, des rapports spéciaux ou des informations à ses bureaux, aux soins de :

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

Téléphone : 202 512-4707
Fax : 202 512-4021
Courriel : intosajournal@gao.gov

La *Revue* sert parfois de document pédagogique. La rédaction accorde donc la préférence aux articles traitant d'aspects pratiques de l'audit dans le secteur public. Il peut s'agir d'études de cas, de commentaires sur de nouvelles méthodes d'audit ou de descriptions de programmes de formation en audit. 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. On peut aussi l'obtenir en communiquant avec la *Revue* à intosajournal@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

Éditorial	1
En bref	3
Consultation, compromis, consensus	10
Le SAINT : Un outil pour évaluer l'intégrité	17
Le plan stratégique sous les projecteurs	23
Dans le cadre de l'INTOSAI	25
Nouvelles de l'IDI	31
Événements de l'INTOSAI	33



**L'honorable
David M. Walker**

*Ancien Contrôleur général des
États-Unis*

C'est avec des sentiments partagés que je rédige cet éditorial après avoir remis ma démission comme Contrôleur général des États-Unis et chef du Government Accountability Office (GAO) des États-Unis. Mais, tout d'abord, d'un point de vue américain, je trouve réconfortant de constater que pendant mon mandat, le GAO a pu accomplir tous les grands objectifs (sauf un) que j'avais fixés lorsque je suis entré en fonction, en 1998. Le dernier objectif sera au centre de mes préoccupations à titre de nouveau Président et premier dirigeant de la Peter G. Peterson Foundation. Une transformation majeure s'est accomplie au sein du GAO, et j'ai donc pu laisser derrière moi une organisation solide et en bonne position pour affronter l'avenir. Et avec Gene Dodaro comme Contrôleur général par intérim, l'organisation est entre bonnes mains. Ensuite, sur la scène internationale, j'ai été heureux de prendre part à la transformation en profondeur de l'INTOSAI au cours des dernières années. En vérité, ma participation à l'INTOSAI compte parmi les expériences les plus agréables, enrichissantes et mémorables qu'il m'a été donné de vivre à titre de Contrôleur général.

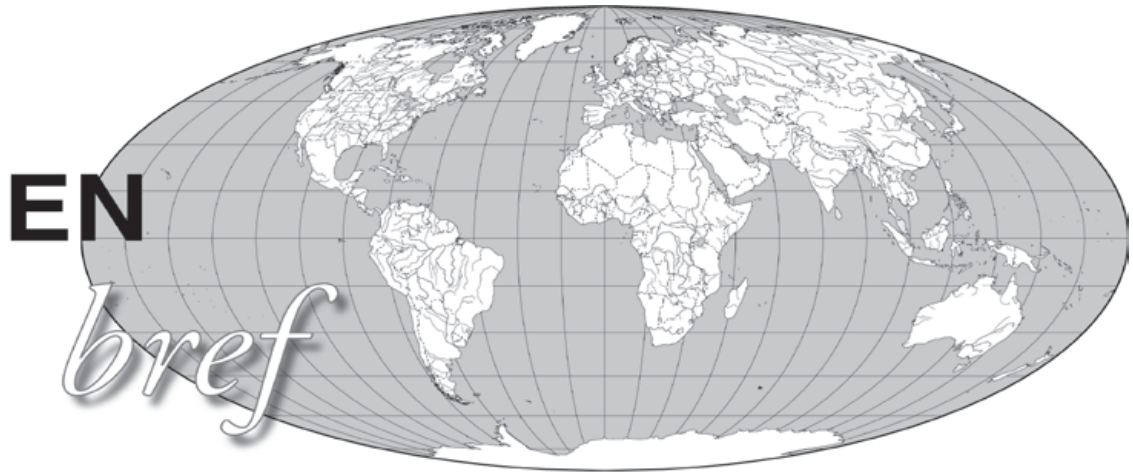
Le présent éditorial traite de mon expérience au sein de l'INTOSAI. Lorsque j'ai été nommé Contrôleur général des États-Unis, on m'a informé que ce poste me rendait automatiquement membre d'un certain nombre d'organisations nationales et internationales, dont l'INTOSAI, qui font la promotion de la reddition de comptes. Au cours de mes nombreuses années d'expérience comme expert-comptable, tant dans le secteur privé que public, je n'avais jamais entendu parler de l'INTOSAI. Mais, dès le troisième jour en poste comme Contrôleur général, je m'envolais pour Montevideo, en Uruguay, pour assister à une partie de l'INCOSAI de 1998 et à ma première réunion du Comité directeur de l'INTOSAI. Je me rappelle très distinctement avoir dit avec désinvolture, lors de la première réception à laquelle j'ai assisté, que le mot « supérieure » dans le nom de l'organisation me paraissait un peu « exagéré » — mais les gens n'ont pas toute suite saisi l'humour dans cette remarque. En réalité, l'INTOSAI

était, en 1998, une structure hiérarchique beaucoup plus formelle et, à mon avis, une organisation moins visible et efficace qu'elle ne l'est aujourd'hui. Après avoir assisté à des réunions pendant trois jours à Montevideo, je me suis dit : « cette organisation a un véritable potentiel qui n'a pas encore été exploité ». Par contre, sa structure de gouvernance et son mode de fonctionnement suscitaient chez moi des inquiétudes et j'ai alors décidé que j'allais soit contribuer à réformer et à moderniser l'INTOSAI, soit ne pas y consacrer beaucoup de temps. Comme vous le savez tous, j'ai retenu la première option et j'en suis très heureux.

Nos efforts conjoints au cours des quelque neuf dernières années ont véritablement transformé l'INTOSAI. Elle possède aujourd'hui un plan stratégique qui est adopté par tous ses membres. J'ai eu l'honneur et le plaisir de présider le *Task force* sur la planification stratégique qui a préparé le plan en misant sur la consultation, l'engagement concret, l'établissement de consensus et la communication. Ainsi, le tout premier plan stratégique de l'INTOSAI a été adopté à l'unanimité par tous les pays membres à l'INCOSAI de 2004, à Budapest. De plus, le plan stratégique a permis à la communauté internationale des pays donateurs de former des partenariats avec l'INTOSAI pour lutter contre la corruption, accroître la transparence, améliorer la performance et assurer la reddition de comptes des gouvernements partout dans le monde. À mon avis, l'INTOSAI devrait promptement se prévaloir de cette occasion tout en préservant son indépendance et veiller à ce que toutes les actions prises témoignent de son engagement à l'égard de l'inclusivité. Les deux thèmes choisis par l'INTOSAI pour l'INCOSAI de 2007 à Mexico (la viabilité financière et les indicateurs nationaux clés) et la réaction positive des participants au Congrès m'ont tout particulièrement réjoui. Je m'intéresse vivement à ces questions qui représentent d'excellentes occasions futures de valeur ajoutée pour les membres de l'INTOSAI.

Grâce aux efforts concertés de nombreux individus, l'INTOSAI a maintenant la possibilité d'appliquer plus concrètement sa devise « L'expérience mutuelle profite à tous ». J'ai toujours été fermement convaincu que le partage des connaissances et de l'expérience est un « partenariat pour le progrès ». L'INTOSAI offre à toutes les ISC la possibilité de se pencher sur une vaste gamme de questions liées à la performance et à la reddition de comptes, de façon professionnelle et apolitique. En fait, l'INTOSAI peut aider les ISC non seulement à réaliser leur plein potentiel, mais aussi à progresser davantage à l'échelle mondiale et à faciliter la création de liens entre les nations dont les politiques expriment des vues divergentes. À cet effet, l'Organisation peut compter sur un solide plan stratégique et sur M. Josef Moser, son Secrétaire général, une personne dévouée et inspirée. J'ai été vraiment impressionné par l'appui enthousiaste que M. Moser a donné au plan stratégique, et j'ai beaucoup aimé contribuer avec ce dernier et mes nombreux autres collègues à lui donner vie. À bien des égards, je considère mes collègues de l'INTOSAI comme faisant partie de ma famille élargie. Mais cette famille est si grande que je ne peux nommer ici tous ses membres. Mes frères et sœurs, j'occupe maintenant un nouveau poste, mais mon intérêt pour la mission de l'INTOSAI et mon engagement envers celle-ci demeurent inchangés.

Je me réconforte à l'idée de pouvoir maintenir une certaine collaboration avec la communauté internationale de la reddition de comptes en ma qualité de Président du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit des Nations Unies. Je vous remercie tous pour votre amitié et votre soutien. Que Dieu vous accompagne en tout temps. Gardez la foi et maintenez le cap, et l'INTOSAI vivra ses plus belles années.



Afrique du Sud

Les préparatifs du XX^e INCOSAI vont bon train

Au cours du XIX^e INCOSA, à Mexico, l'an dernier, l'Auditeur général de l'Afrique du Sud a présenté aux délégués son pays, son peuple et l'ISC de l'Afrique du Sud, qui accueillera le XX^e INCOSAI en 2010. Depuis, l'ISC de l'Afrique du Sud a poursuivi la planification et les préparatifs pour cet événement, qui se tiendra au Sandton International Convention Center, à Johannesburg, en novembre 2010.

Comme l'a promis l'Afrique du Sud lors du XIX^e INCOSAI, le pays s'attachera à communiquer régulièrement des informations actualisées sur la progression des préparatifs du congrès de 2010. Pour faciliter la diffusion des informations, un bulletin électronique a été créé et le premier numéro de ce bulletin a été envoyé aux ISC en avril dernier. Des liens vers le bulletin ont été créés sur une page Web (www.agsa.co.za/incosai) afin de fournir d'autres renseignements sur l'Afrique du Sud et son ISC en attendant le lancement du site Web officiel de l'INCOSAI de 2010.

En octobre, l'ISC de l'Afrique du Sud accueillera la 11^e assemblée générale

du groupe de travail régional de l'INTOSAI pour le continent africain (AFROSAI). En vue de se préparer à l'INCOSAI de 2010, l'ISC de l'Afrique du Sud accueillera également la réunion du Comité directeur de l'INTOSAI, à Cape Town, en novembre 2009.

Pour renseignements :

Courriel : agsa@agsa.co.za

Site Web : <http://www.agsa.co.za>

Arabie saoudite

L'ISC tient sa huitième réunion annuelle des cadres supérieurs

Le président du Bureau de l'auditeur général (GAB), Osama Jafar Faquih, a présidé la huitième réunion annuelle des cadres supérieurs du GAB en février 2008. Les participants ont discuté d'un certain nombre de sujets de préoccupation liés à l'audit et de méthodes d'amélioration et ont formulé des résolutions et des recommandations qui vont permettre au GAB de remplir son mandat d'une manière plus professionnelle et efficace. Des commissions ont été mises sur pied pour surveiller la mise en œuvre des résolutions et des recommandations.

La participation à des activités internationales d'audit

M. Faquih a dirigé la délégation du GAB qui a assisté au XIX^e INCOSAI à Mexico en novembre 2007. Le même mois, M. Faquih a présidé la sixième réunion des dirigeants des ISC des pays membres du Conseil de coopération du Golfe (CCG) (Arabie saoudite, Bahreïn, Émirats arabes unis, Koweït, Oman, Qatar). Au cours de cette réunion, qui a eu lieu à Riyad, les participants ont mené des discussions sur des moyens de renforcer la coopération entre les ISC. En février, M. Faquih a dirigé la délégation du GAB qui a assisté à la réunion du Comité directeur de l'ARABOSAI et participé à la conférence arabo-européenne sur l'audit environnemental; ces deux événements ont eu lieu au Koweït. Le GAB a également participé à la réunion du Comité de formation et de recherche scientifique de l'ARABOSAI de février dernier au Koweït et à la réunion de février à Riyad du comité de formation et de perfectionnement du personnel des ISC membres du CCG. Le personnel du GAB a aussi participé à divers cours de formation, notamment des cours de l'ASOSAI sur l'audit dans le secteur public et l'audit informatique et un programme parrainé par l'IDI pour le personnel des ISC membres de l'ARABOSAI visant à déterminer les besoins en formation.

Par ailleurs, les délégués du GAB ont assisté à diverses réunions des groupes de travail, des *task forces* et des sous-commissions de l'INTOSAI : la réunion d'octobre 2007 du Groupe de travail sur la privatisation au Maroc; deux réunions du *task force* sur la planification stratégique des technologies de l'information de l'ARABOSAI, en octobre et en novembre, en Égypte et au Koweït; une réunion du groupe de référence de la Sous-commission des lignes directrices sur l'audit financier de l'INTOSAI en janvier 2008, à Stockholm, en Suède; et la réunion de janvier de l'ASOSAI sur le projet

de recherche sur les lignes directrices pour l'audit environnemental.

Pour renseignements :

Courriel : gab@gab.gov.sa

Site Web : www.gab.gov.sa

Brésil

Nouveau secrétariat général de l'Organisation des ISC des pays du Mercosur

Depuis 2008, la Cour des comptes du Brésil (TCU) assume le secrétariat général de l'Organisation des ISC des pays du Mercosur pour un mandat de trois ans. Le Mercosur correspond au Marché commun du Sud. La TCU a nommé le ministre Benjamin Zymler secrétaire général de l'Organisation, qui regroupe les ISC des pays membres du Mercosur, à savoir l'Argentine, le Brésil, le Paraguay, l'Uruguay et le Venezuela et des pays membres associés, la Bolivie et le Chili.

Le secrétaire général a notamment pour mission de coordonner les activités de coopération et les échanges d'informations, d'expériences et d'assistance technique. L'Argentine a accueilli le secrétariat général de 2000 à 2007.

L'ISC du Brésil lance son programme d'écologisation

En février 2008, le président de la TCU, le ministre Walton Rodrigues Alencar, a lancé le « programme d'écologisation de la TCU » en vue de mettre en œuvre une grande diversité d'initiatives qui intègrent le concept de développement durable aux activités courantes de la TCU. Une fois ces mesures adoptées au sein de l'organisation, la TCU demandera instamment à toutes les organisations publiques de suivre son

exemple en écologisant elles aussi leurs activités.

Lors de la présentation du programme, le président a fait remarquer que tous les employés devaient se mobiliser pour que les objectifs du programme soient atteints. Les employés sont invités à formuler des commentaires sur la manière d'améliorer le niveau de durabilité de la TCU, dans le cadre de ce programme.

Outre cette initiative interne, la TCU favorise le développement durable à l'échelon international, à titre de membre des groupes de travail sur l'audit environnemental de l'OLACEFS et de l'INTOSAI.

Pour renseignements :

Courriel : arint@tcu.gov.br

Site Web : <http://www.tcu.gov.br>

Estonie

L'Auditeur général est reconduit dans ses fonctions

En février 2008, le Parlement de l'Estonie (Riigikogu) — à la suite de la proposition du Président de la République — a reconduit Mihkel Oviir dans ses fonctions d'Auditeur général du Bureau national d'audit de l'Estonie pour un deuxième mandat de cinq ans, qui a commencé le 1^{er} avril. Lors du XIX^e INCOSAI, à Mexico, en novembre 2007, M. Oviir est devenu président du Groupe de travail sur la vérification environnementale de l'INTOSAI (GTVE); et il dirigera la mise en œuvre du plan de travail du Groupe pour 2008-2010.

Pour renseignements :

Courriel : info@riigikontroll.ee

Site Web : www.riigikontroll.ee

États-Unis

Nomination d'un contrôleur général par intérim

Comme cela a été annoncé sur le site Web de la *Revue* en février 2008, David M. Walker a résigné ses fonctions de Contrôleur général des États-Unis et dirigeant du Government Accountability Office (GAO) des États-Unis, à compter du 12 mars 2008, pour accepter le poste de président et directeur général de la nouvelle Peter G. Peterson Foundation. Cette fondation s'attachera à rechercher et à appuyer des solutions politiques pour relever une grande diversité de défis liés à la pérennité et la transformation des États-Unis. M. Walker était Contrôleur général des États-Unis depuis novembre 1998.



Gene L. Dodaro

Au moment de résigner ses fonctions, M. Walker a nommé Gene L. Dodaro, chef des opérations du GAO depuis les neuf dernières années, contrôleur général par intérim.

M. Dodaro occupera ce poste jusqu'à ce que le Président américain nomme un nouveau contrôleur général, nomination que le Sénat doit entériner. Le contrôleur est nommé pour un mandat

unique de 15 ans. Le Président américain choisit le contrôleur général sur une liste de candidats proposés par le Congrès.

M. Dodaro a déclaré que la priorité absolue pendant son mandat sera d'assurer la stabilité et de continuer à améliorer la réputation du GAO, qui est reconnu pour offrir d'excellents services au Congrès et apporter une valeur ajoutée au peuple américain. Il s'est aussi engagé à préserver l'engagement du GAO envers l'INTOSAI.

M. Dodaro a joint le GAO en juin 1973. Il a occupé des postes de cadres au sein des divisions générales du gouvernement et de la gestion comptable et financière. En 1993, il a été nommé contrôleur général adjoint responsable de la comptabilité et la gestion de l'information, poste qu'il a occupé jusqu'à 1999, lorsqu'il est devenu le numéro deux du GAO.

Tout au long de sa carrière, M. Dodaro a fait progresser divers grands dossiers sur la reddition de comptes et la gestion publique. Il a notamment dirigé le premier audit des états financiers consolidés du gouvernement effectué par le GAO. Il a souvent témoigné devant le Congrès sur les grandes réformes de la gestion et d'autres questions. Il a aussi joué un rôle important en représentant l'organisme auprès du milieu de la reddition de comptes et à des conférences, à la fois aux États-Unis et à l'étranger.

Pour renseignements :

Courriel : spel@gao.gov

Site Web : www.gao.gov

Ghana

L'ISC apporte son concours à la Commission générale d'audit du Libéria

En novembre 2007, l'Auditeur général du Libéria, John Morlu, a demandé à

son homologue ghanéen, Edward Dua Agyeman, d'envoyer une équipe de dix professionnels du Service d'audit du Ghana (GAS) pour aider le personnel de la Commission générale d'audit du Libéria (GACL) à exécuter des audits conjoints d'organismes publics libériens.

La Commission, qui est l'ISC du Libéria, a perdu la plupart de ses employés chevronnés pendant la guerre civile et elle a recruté de nouveaux employés qui ont besoin d'une formation pratique. Le Service d'audit du Ghana possède un bilan remarquable en matière de missions d'audit internationales. Il a audité les comptes des Nations Unies pendant 24 ans et ceux de l'Union africaine pendant près de dix ans. En collaboration avec l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana, le Service d'audit du Ghana a témoigné de son excellence en formant les auditeurs du gouvernement du Nigéria en novembre 2006.

Dans un esprit de coopération régionale, surtout entre les ISC de l'Afrique occidentale, le Service a accepté d'aider la Commission. Celle-ci finance les activités de l'équipe au Libéria, alors que la Mission des Nations Unies au Libéria finance les déplacements internationaux.

L'équipe de dix membres du GAS est arrivée à Monrovia à la fin de février et elle mènera ses travaux au cours des quatre prochains mois. Lors de la séance d'information avant le départ de l'équipe, l'Auditeur général du Ghana a encouragé les membres de son équipe à donner leur maximum pour faire honneur à la réputation internationale du Service et à jouer le rôle d'ambassadeurs et de représentants du Ghana. Il a indiqué que cet humble début favorisera une plus grande coopération entre les ISC de l'Afrique de l'Ouest.

Pour renseignements :

Fax : ++(21) 67 54 96, 66 24 93

Courriel : gogas@ighmail.com

Inde

Nouveau Contrôleur et Auditeur général

Vinod Rai a été nommé Contrôleur et Auditeur général de l'Inde en janvier 2008. M. Rai possède une vaste expérience de l'administration publique fédérale et des pouvoirs publics des États de l'Inde. Il occupait auparavant le poste de secrétaire au sein du ministère des Finances, où il était chargé d'assurer la gestion du secteur des services financiers, notamment des banques et des compagnies d'assurance. Il a été administrateur au sein de divers conseils, notamment celui de la banque d'État de l'Inde, de la banque ICICI, de la banque IDBI, de la Life Insurance Corporation d'Inde, et de l'Infrastructure Development and Finance Company of India. M. Rai a contribué à la mise sur pied de l'India Infrastructure Finance Company et a aussi siégé à son conseil d'administration. M. Rai a aussi été secrétaire principal (Finances) au sein du gouvernement de l'État du Kerala et il a occupé des postes de haut fonctionnaire au sein du ministère du Commerce et du ministère de la Défense.



Vinod Rai

À l'échelle internationale, M. Rai siège au Groupe de vérificateurs externes des comptes de l'Organisation des Nations Unies. Au sein de l'INTOSAI, il fait partie du Comité directeur et il est aussi membre de la Commission permanente des normes professionnelles et de la Sous-commission pour l'audit de conformité. Il préside le Groupe de travail de l'INTOSAI pour le contrôle de la technologie de l'information et il est membre du Groupe de travail pour la vérification environnementale et de la Sous-commission pour les partenariats publics/privés. M. Rai est également secrétaire général de l'Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ASOSAI).

M. Rai est titulaire d'une maîtrise en économie de l'Université de Delhi et d'une maîtrise en administration publique de l'Université d'Harvard.

Pour renseignements :

Courriel : cag@cag.gov.in

Site Web : www.cag.gov.in

Iraq

Mise en œuvre du Programme de formation de 2007

En 2007, la Cour supérieure d'audit de l'Iraq a été en mesure de former 230 employés en vue de renforcer les compétences et les capacités dans l'ensemble de l'organisation. Ce programme a été rendu possible grâce à la collaboration du Programme de développement des Nations Unies, des ISC du monde arabe et d'autres ISC. La formation a porté, notamment, sur les normes relatives aux éléments probants et les normes de comptabilité, l'audit des cas de fraude et de corruption, l'audit informatique et l'audit de la performance.

Pour renseignements :

Courriel : bsairaq2@yahoo.com

Site Web : www.bsairaq.net

Japon

Nomination d'un nouveau président du Conseil d'audit

M. Kazuhiko Fushiya a assumé ses fonctions de Président du Conseil d'audit du Japon le 15 février 2008, succédant ainsi à M. Muneharu Otsuka, qui a pris sa retraite au début du même mois.



Kazuhiko Fushiya

Avant d'assurer ses nouvelles fonctions, M. Fushiya occupait le poste de Commissaire du Conseil d'audit depuis janvier 2006. Il a, à ce titre, participé aux réunions du Comité directeur de l'INTOSAI en 2006. Avant de se joindre au Conseil d'audit, M. Fushiya était secrétaire adjoint du secrétariat du Cabinet. Il a également travaillé au sein du ministère des Finances, où il a occupé des postes importants, notamment celui de commissaire de l'Agence fiscale nationale.

Nomination d'un nouveau commissaire au Conseil d'audit

M. Hisashi Yamaura a été nommé commissaire du Conseil d'audit le 12 février 2008. Avant sa nomination,

M. Yamaura a occupé le poste de recteur et de professeur de l'École des études supérieures de comptabilité de l'université Meiji. Il a aussi été professeur à la faculté de droit et d'économie de l'université Chiba. De 2004 à 2007, il a joué le rôle d'observateur lors des réunions de l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) pour le gouvernement du Japon.

Pour renseignements :

Courriel : liaison@jbaudit.go.jp
Site Web : www.jbaudit.go.jp/engl

Macédoine

Nomination du nouveau dirigeant de l'ISC

Tanja Tanevska a été nommée Auditrice générale de la République de Macédoine. Avant d'être nommée à cette fonction, elle travaillait au sein du ministère des Finances, où elle dirigeait le service de surveillance et d'évaluation de la division centrale des finances et des marchés publics. Elle a aussi été sous-ministre au sein du ministère public du contrôle interne des finances. Par ailleurs, elle a travaillé au minis-



Tanja Tanevska

tère du Commerce et au ministère de la Culture. M^{me} Tanevska a obtenu un baccalauréat en économie de l'université Saints Cyrille et Méthode, à Skopje, en 1989.

Pour renseignements :

Courriel : tanja.tanevska@dzr.gov.mk
Site Web : www.dzr.gov.mk

Malaisie

Lancement du Programme de coopération technique avec le cours sur les technologies de l'information

Le premier cours sur l'audit des technologies de l'information (TI), donné dans le cadre du programme malaisien de coopération technique, a eu lieu à l'Académie nationale d'audit du 19 au 30 novembre 2007. Les 26 participants provenaient de l'Arabie Saoudite, des Bahamas, du Bangladesh, du Bhoutan, de Brunei, de la Chine, du Cambodge, des îles Fidji, de l'Indonésie, du Kazakhstan, de la République démocratique du Laos, de la Malaisie, des Maldives, du Népal, du Sri Lanka, de la

Thaïlande et du Vietnam. Trois orateurs invités ont partagé leurs expériences en audit informatique : John Thurley, expert-conseil en technologies de l'information de l'International Technical Cooperation Team [équipe internationale de coopération technique] du Bureau d'audit national du Royaume-Uni; Ranjit Singh, directeur général des services de conseil du Columbus Circle Group; et Gayah Gulam Haidar, directeur principal de la Multimedia Development Corporation.

Le cours présentait non seulement les principes, les méthodes et les concepts fondamentaux de l'examen des contrôles informatiques, mais surtout il favorisait la mise en commun des connaissances et des expériences et la création d'un réseau de professionnels au sein des participants. En plus d'assister à des cours magistraux, de prendre part à des discussions en groupe et de réaliser certaines études de cas, les participants ont pu se familiariser avec le logiciel Audit Command Language dans le cadre de séances de travaux pratiques. Au cours de leur séjour de deux semaines en Malaisie, les participants ont découvert le pays et sa culture en visitant de nombreux



Les participants au cours d'audit informatique qui a été donné à l'Académie nationale d'audit dans le cadre du Programme de coopération technique de la Malaisie

sites d'intérêt et en participant à des programmes d'insertion. Selon les commentaires formulés par les participants, le programme permet d'acquérir des connaissances et des expériences utiles.

La signature d'un protocole d'entente avec l'ISC de l'Indonésie renforcera la gouvernance dans le secteur public

Le 4 novembre 2007, le ministère national d'audit de la Malaisie et le Conseil supérieur de l'audit de l'Indonésie ont signé un protocole d'entente sur l'audit dans le secteur public. La cérémonie de signature s'est déroulée à Mexico, juste avant le XIX^e INCOSAI, sous l'œil attentif du chargé d'affaires de l'ambassade de la Malaisie à Mexico, Harris Alwi, et de l'ambassadeur de l'Indonésie au Mexique, H.E. Andung. Ce protocole d'entente constitue le premier accord de coopération signé par ces deux pays qui sont membres de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE).

Dans le cadre de cette initiative, les ISC de la Malaisie et de l'Indonésie vont collaborer étroitement dans le domaine de l'audit dans le secteur public, de la formation et de la recherche. Dans son discours, l'Auditeur général de la Malaisie, Tan Sri Ambrin Buang, a indiqué qu'il avait bon espoir que le protocole favoriserait l'échange entre les deux pays et la mise en commun d'informations, de connaissances et de compétences grâce à des consultations, des conférences, des formations et des visites. Les deux ISC ont convenu que le programme de coopération viserait aussi l'audit de l'environnement et de la fiscalité.

Le président du Conseil supérieur de l'audit, Anwar Nasution, a déclaré que le protocole d'entente permettrait non seulement de régler le problème posé par l'audit de secteurs communs aux deux pays, mais poserait également les jalons d'une coopération étroite, surtout dans le contexte de l'évolution de la Zone de libre-échange de l'ANASE. De

plus, le protocole d'entente favorisera la bonne gouvernance dans le secteur public asiatique.

Pour renseignements :

Courrier électronique : jbaudit@audit.gov.my, ag@audit.gov.my
Site Web : www.audit.gov.my

Sainte-Lucie

Programme de jumelage avec un bureau de vérification du Canada

L'ISC de Sainte-Lucie a conclu un accord de jumelage avec le Bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse, au Canada. Cette collaboration institutionnelle vise à faciliter la diffusion des compétences et des directives canadiennes au gré des besoins et de manière ponctuelle, pour des activités, des questions et des priorités acceptées par les deux partenaires et recensées par l'ISC de Sainte-Lucie.

La CCAF-FCVI Inc. (anciennement La Fondation canadienne pour la vérification intégrée) a lancé ce partenariat. La CCAF-FCVI a élargi ses programmes internationaux pour offrir un concours complémentaire aux ISC qui participent au programme canadien pour les boursiers internationaux.

Veuillez communiquer avec l'ISC de Sainte-Lucie pour obtenir un complément d'information :

Fax: ++1(758) 45175 94
Courriel : audit@gosl.gov.lc

République populaire de Chine

Publication du Manuel sur l'audit de l'exécution des budgets des ministères

En novembre 2007, le Bureau national d'audit de la Chine a révisé et publié

son premier manuel sur l'audit de la mise en œuvre budgétaire dans les ministères en Chine. M. Liu Jiayi, qui était alors Sous-auditeur général du Bureau, mais qui occupe aujourd'hui le poste d'Auditeur général, a rédigé la préface de ce manuel.

Ce projet a été lancé en 2005. Il s'agissait de tirer parti des réussites du Bureau en matière d'audit de l'exécution des budgets des ministères du gouvernement central et de favoriser la légalisation et l'uniformisation de ces audits et l'adoption d'une méthode d'audit scientifique. Cette initiative s'inscrivait dans le plan d'amélioration des travaux d'audit du Bureau de 2006-2010, selon lequel le Bureau est tenu de modifier ou de perfectionner les manuels et les lignes directrices d'audit dans le but d'améliorer les contrôles de qualité. Elle fait aussi suite à la nouvelle loi relative à l'audit qui vient d'être modifiée et fait fond sur les expériences internationales en renforçant la réglementation des activités d'audit et en favorisant des audits de plus grande qualité.

Le manuel résume l'expérience acquise lors de l'audit de l'exécution des budgets dans les ministères du gouvernement central et des pouvoirs publics locaux. Il organise systématiquement les objectifs, le contenu, les méthodes d'audit, et les résumés; il recense souvent les problèmes qui ont surgi lors des audits de l'exécution des budgets; et il présente des études de cas détaillées. Les 15 chapitres du manuel portent sur les sujets suivants : l'environnement d'audit, un résumé des audits de l'exécution des budgets dans les ministères; l'organisation et la planification des audits; les audits de l'établissement des budgets; les audits des crédits budgétaires; les audits des dépenses de base; les audits des dépenses de projet; les audits des recettes non fiscales; les audits de la gestion des actifs de l'État; les audits de la passation de marchés; les audits d'autres activités des ministères; les rapports d'audit et les sanctions; les audits des comptes définitifs des ministères; les enquêtes spéciales; et les audits de la responsabilité économi-

que des dirigeants. Les deux annexes du manuel portent sur l'évaluation des niveaux d'importance et des risques de mission et l'application des technologies de l'information aux audits de l'exécution des budgets des ministères.

Les auditeurs chinois ont bien accueilli ce manuel, car il contient des références pratiques pour les institutions d'audit centrales et locales et constitue un document pédagogique utile pour les nouveaux auditeurs.

Pour renseignements :

Fax : +86-10-6833-0958

Courriel électronique : cnao@audit.gov.cn

Site Web: www.audit.gov.cn

Royaume-Uni

Nouveau Contrôleur et Auditeur général

En février 2008, Tim Burr est devenu Contrôleur et Auditeur général du National Audit Office du Royaume-Uni. Il avait, par le passé, occupé le poste de Sous-contrôleur et auditeur général pendant sept ans. Il a succédé à Sir John Bourn, qui a pris sa retraite à la



Tim Burr

fin de janvier, après 20 années de services à titre de Contrôleur et Auditeur général.

Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, M. Burr certifie les comptes de tous les ministères du gouvernement du Royaume-Uni et d'une grande variété d'organismes du secteur public. Il présente également des rapports au Parlement sur l'économie, l'efficacité et l'efficacité de l'utilisation des

ressources par les ministères et les autres organismes.

M. Burr s'est joint au National Audit Office en 1994, à titre d'auditeur général adjoint. Il était responsable d'un portefeuille de clients qui regroupait le ministère de l'Environnement, des Transports et des Régions, le ministère de l'Intérieur, le ministère de la Justice, le ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation, le ministère du Revenu intérieur, Douanes et Accises, et le ministère des Finances.

Avant de se joindre au NAO, M. Burr a occupé divers postes au sein du ministère des Finances. En 1993 et en 1994, il a occupé le poste d'agent des comptes du Trésor, où il était chargé des relations du gouvernement avec le NAO et le Comité des comptes publics.

Tim Burr est né en 1950 et il a fait ses études au Dulwich College. Il est membre honoraire de l'Institut agréé des finances et de la comptabilité dans le secteur public.

Pour renseignements :

Courriel : enquiries@nao.gsi.gov.uk

Site Web : www.nao.org.uk

Responsables des thèmes du XIX^e INCOSAI

Le numéro de janvier 2008 de la *Revue*, qui était consacré au XIX^e INCOSAI, ne mentionne pas les ISC qui étaient chargées d'un thème au Congrès. Voici une liste des ISC responsables des thèmes.

Thème	Président	Vice-président	Modérateurs	Rapporteurs
Thème I : Gestion, responsabilité et contrôle de la dette publique	Allemagne	Canada	Royaume-Uni Brésil	Venezuela Chine
Thème II : Système d'évaluation du rendement des performances faisant appel à des indicateurs clés généralement acceptés	États-Unis	Inde	Pérou Afrique du Sud	Nouvelle- Zélande Tunisie

Consultation, compromis, consensus : les éléments d'un processus de planification réussi

Don Drach, U.S. Government Accountability Office

XVII^e INCOSAI, Séoul, octobre 2001. L'INTOSAI a formé un groupe de travail de dix nations, auquel il a confié l'élaboration d'un Plan stratégique pour l'Organisation.

XVIII^e INCOSAI, Budapest, octobre 2004. Les 187 pays membres de l'INTOSAI ont adopté à l'unanimité et sans révision le Plan stratégique proposé de l'Organisation.

XIX^e INCOSAI, Mexico, le 5 novembre 2007. Les membres ont signalé au Congrès d'importantes avancées dans la mise en œuvre du Plan stratégique, avancées qu'il a approuvées.

Comment l'INTOSAI, une organisation internationale, qui représente des bureaux nationaux d'audit aux mandats, aux traditions et aux niveaux de développement très différents, qui englobe des nations du monde entier, qui reflète le riche éventail des régimes politiques, économiques et sociaux, et qui travaille en cinq langues, a-t-elle réussi cela dans les six années qui séparent le Congrès de Séoul et le Congrès de Mexico? Le présent article décrit le processus suivi par l'INTOSAI pour élaborer, adopter et mettre en œuvre son premier Plan stratégique dans ses 50 ans d'existence.

Mandat et principes directeurs

Au moment de la création du groupe de travail en octobre 2001, le Comité directeur de l'INTOSAI a tenu compte des principes d'inclusion et d'universalité. Tous les membres, en tant qu'intervenants principaux, devaient avoir directement voix au chapitre dans le processus d'élaboration du plan. À cette fin, le Comité directeur a élu, pour qu'ils siègent au groupe de travail, des pays représentant les sept groupes de travail régionaux de l'INTOSAI et trois grands organismes représentant l'Organisation entière : Antigua-et-Barbuda, l'Arabie saoudite, l'Autriche, à titre de pays hôte du Secrétariat général, le Burkina Faso, la Corée, les États-Unis d'Amérique, à titre de représentant de la *Revue* et aussi de Président du groupe de travail, la Norvège, à titre de pays hôte de l'Initiative de développement de l'INTOSAI, le Pérou, le Royaume-Uni et les Tonga.

Alors que le groupe de travail entamait le processus itératif de rédaction du Plan stratégique, le Comité directeur lui a demandé expressément de consulter ses 18 membres et de solliciter leur avis, de même que les secrétariats régionaux de l'Espagne, de l'Inde, de la Nouvelle-Zélande, du Panama, du Togo, de Trinidad-et-Tobago et de la Tunisie, des présidents des commissions techniques, et en fait, tous les 187 pays membres. Ainsi, toutes les ISC membres contribueraient à enrichir le Plan, auraient le sentiment de faire partie intégrante du processus et, au bout du compte, en récolteraient les fruits. Le président du groupe de travail, M. David M. Walker, Contrôleur général des États-Unis, a décrit ce mandat en le qualifiant de ce qu'il appelle « le grand

chapiteau », ce qui, de façon juste, désigne l'INTOSAI comme une organisation démocratique qui fonctionne par voie de consultation et de consensus, et qui respecte l'égalité de chaque pays membre, quels que soient sa superficie et son pouvoir économique. Cette approche s'est avérée un élément essentiel à mesure que le Plan avançait et a joué un rôle déterminant en faveur de son adoption à Budapest.

Au début, le groupe de travail a accepté de se réunir une fois l'an et de tirer profit le plus possible de la technologie; à cette fin, il a établi un serveur de liste de diffusion, ce qui a permis aux membres de communiquer facilement entre eux par courriel. De plus, le groupe de travail a déterminé que d'autres réunions prévues de l'INTOSAI – des congrès régionaux, des réunions de commissions et des cours de formation – pouvaient être des occasions de solliciter des vues au fur et à mesure que le plan était élaboré. Il a également misé sur les visites bilatérales entre les auditeurs généraux qui, souvent, discutaient de l'évolution du plan pendant leurs réunions. En outre, on a fait appel à la présente *Revue* pour diffuser l'information sur le Plan à l'ensemble de l'Organisation. Afin de se faciliter la tâche, le groupe de travail a décidé que l'anglais serait sa langue de communication, tout en convenant que tout document qui serait diffusé sur une plus vaste échelle pour solliciter des observations serait traduit en arabe, en français, en allemand et en espagnol.

Les questions clés ont servi de point de départ et orienté l'initiative

Lors de l'élaboration de son Plan, l'INTOSAI a cherché à établir son parcours futur en s'inspirant des réussites du passé. On cherché d'un œil attentif quels étaient les facteurs de succès au cours des 50 années de l'histoire de l'Organisation, les améliorations qui pourraient être apportées, et les changements qui seraient nécessaires pour aider les membres à composer avec la demande et les défis croissants auxquels font face les bureaux nationaux d'audit au XXI^e siècle. Comme le faisait remarquer Sir John Bourn, Contrôleur et Auditeur général du Royaume-Uni : « Au lieu d'être une révolution en soi, le plan est un processus en évolution ».

Lors de sa première réunion en avril 2002, le groupe de travail a examiné, en guise d'exemples, les propres plans stratégiques des ISC membres. Par la suite, afin de stimuler la réflexion sur le sujet, le président du groupe de travail a posé les questions suivantes, qui s'articulaient autour de la structure classique de la planification stratégique, soit la mission, la vision, les valeurs centrales, les buts et les objectifs.

Mission/Vision

- Comment décririez-vous l'INTOSAI et quel est son but?
- Quelle sorte de contribution l'INTOSAI peut-elle apporter à ses membres et au milieu de la reddition de comptes?
- Quels sont les besoins que l'INTOSAI aspire à combler, pour qui et comment?
- Quelles sont les principales fonctions et activités de l'INTOSAI?

Valeurs centrales

- Quels sont les fondements essentiels qui définissent et caractérisent l'INTOSAI?
- Quels attributs ou quelles qualités les ISC considèrent-elles comme essentielles?

Objectifs stratégiques

- Quels sont les principaux résultats que l'INTOSAI souhaite atteindre? De là, quels sont les objectifs stratégiques qui englobent le mieux les principales fonctions et activités de l'INTOSAI?
- Les objectifs sont-ils axés d'abord sur les résultats (par exemple, créer une expertise) ou sur les extrants (par exemple, donner des séminaires)?
- Comment pouvons-nous exprimer les objectifs de sorte qu'ils soient présentés sous une forme mesurable ou d'une manière telle que leur évaluation future en est facilitée?

Objectifs opérationnels

- Comment les objectifs de l'INTOSAI peuvent-ils être atteints?
- Quelles actions ou activités doivent être entreprises, restructurées ou abandonnées pour que l'INTOSAI atteigne ses objectifs?
- Quelles mesures l'INTOSAI devrait-elle prendre pour harmoniser son organisation, ses principaux processus et ses ressources, et ce, afin d'appuyer ses objectifs?

Souci d'authenticité et de justesse

À l'aide de ces questions visant à encadrer les enjeux complexes et parfois contradictoires qui caractérisent toute organisation internationale, le groupe de travail a commencé à préparer l'ébauche du plan. Lors d'une première réunion de deux jours à Washington au printemps de 2002, le groupe de travail a préparé l'ébauche des énoncés de mission et de visions, et distingué trois grands buts : l'élaboration et l'adoption des normes professionnelles, le renforcement des capacités institutionnelles et le partage des connaissances. Fait important, le groupe de travail s'est appuyé sur divers documents de l'INTOSAI, tels que la *Déclaration de Lima*, les normes de contrôle et le *Code de déontologie* de l'INTOSAI, ainsi que sur les recommandations et les déclarations publiées lors des congrès triennaux au fil des ans. Ces documents, qui affirment des principes fondamentaux tels que l'indépendance et l'impartialité, ont servi d'assise au plan. Même si le plan, au lieu d'être révolutionnaire, se devait d'être un document en évolution, le groupe de travail a également tenu compte du principe directeur énoncé par le président, à savoir que « le but du Plan stratégique n'est pas de nous perfectionner à partir de nos expériences passées, mais plutôt de créer l'avenir. »

À la suite de la réunion de Washington, on a confié à chaque membre du groupe de travail la responsabilité d'établir le contenu des trois objectifs centraux. Avant la réunion du Comité directeur de l'automne 2002, ces membres ont rédigé l'ébauche des activités et des sous-objectifs précis à l'appui des trois objectifs. Les ébauches leur ont été distribuées aux membres pour qu'ils les examinent et les commentent. De plus, ces ébauches ont fait l'objet de discussions officielles avec d'autres parties intéressées clés.

À l'automne de 2002, lors de la réunion du Comité directeur à Vienne, le président du groupe de travail a présenté la première ébauche du plan, notamment les énoncés de mission et de vision, les objectifs et les valeurs centrales. Les commentaires des membres du Comité directeur se sont révélés des plus utiles. Ainsi, le Portugal, fort de son expérience avec son propre plan stratégique, a proposé l'ajout d'un quatrième objectif qui serait axé sur le renforcement de l'INTOSAI elle-même. La proposition du Portugal a été chaleureusement accueillie par le Comité directeur et le groupe de travail a ajouté à l'ébauche du plan, l'objectif 4, soit devenir une organisation internationale modèle. Au cours des mois suivants, ce nouvel objectif est devenu un véritable défi, car il portait à coup sûr sur des questions fondamentales et controversées qui ont mené aux recommandations que voici : hausser les cotisations annuelles, ajouter la catégorie de membre associé, et enfin redéfinir et moderniser la relation entre le Secrétaire général et le Comité directeur.

Rôle essentiel de la communication

Conscient que le processus de planification stratégique serait aussi important que le produit final, le groupe de travail a intégré dans son plan une stratégie de communication et de diffusion efficace afin de s'assurer de la participation et de l'engagement de toutes les parties intéressées, tant à l'interne dans l'ensemble de l'INTOSAI, qu'à l'extérieur, avec des partenaires possibles, par exemple la Banque mondiale. En outre, le *Task Force* n'a pas oublié l'utilisateur final, soit les auditeurs des ISC, qui travaillent en première ligne pour assurer la reddition de comptes et la transparence de leurs administrations nationales.

Ayant en main l'ébauche de proposition, le groupe de travail a utilisé différentes méthodes pour solliciter les points de vue. Il a présenté l'ébauche lors de divers congrès régionaux et formé des groupes de discussion spéciaux lorsque cela était possible; par exemple, les participants au Programme international de stage du Government Accountability Office des États-Unis, qui représentent plus de 15 ISC, ont débattu l'ébauche. Fait encore plus important, la proposition a été diffusée à tous les membres de l'INTOSAI. Le groupe de travail a examiné les réponses reçues de plus de 50 ISC représentant les sept régions de l'INTOSAI et les a intégrées, lorsque cela se justifiait. Ainsi, le sentiment d'être partie prenante au plan final s'en est trouvé rehaussé. Comme le faisait remarquer le représentant d'une ISC : « J'ai constaté que la modification que j'avais proposée était bel et bien dans le plan! ».

Outre les réunions annuelles du groupe de travail, des réunions de travail officielles, tenues par le National Audit Office du Royaume-Uni, ont permis au groupe de travail au complet d'examiner les commentaires et le libellé de l'ébauche. Le mérite en revient

en grande partie au personnel d'appui des ISC siégeant au groupe de travail. De 2002 à 2004, le groupe de travail a fait rapport au Comité directeur sur l'évolution de l'ébauche du plan et a sollicité ses vues à ce sujet. Autre exemple de son engagement à l'égard du processus de planification stratégique, le Comité directeur a convoqué une réunion spéciale de ses membres en juin 2004. Au cours de cette réunion extraordinaire, le Comité a examiné le plan de façon minutieuse et exhaustive avant de le soumettre au Congrès de Budapest.

Au beau milieu du processus, l'ébauche du plan stratégique, fourmillant d'indications, ressemblait à un kaléidoscope de couleurs, de ratures et d'ajouts qui illustraient éloquemment l'ampleur des compromis à l'issue du processus de consultation. Le président du groupe de travail a décrit ainsi le recommencement perpétuel qui caractérise le processus : « Lorsque vous apportez des changements complexes et importants, vous devez d'abord vous armer de patience, puis vous montrer tenace, patient et persévérant au point de peiner avant de voir votre point de vue gagner finalement l'adhésion générale... »

Présenter le plan à Budapest en vue de son adoption : le message et les messagers

« *Good, better, best; never let it rest. Until your good be better and you better best*¹ ». C'est par cette comptine traditionnelle que M^{me} Arah Armstrong, Auditrice générale d'Antigua-et-Barbuda et membre du groupe de travail, a exposé le plan stratégique, donnant le ton de la présentation, des délibérations et du vote officiels qui ont mené à l'adoption du plan par l'ensemble des ISC membres réunies au Congrès de Budapest. Soulignant que l'INTOSAI est une organisation efficace depuis sa fondation à La Havane, en 1953, et qu'elle l'est devenue encore davantage au fil des ans, M^{me} Armstrong a insisté sur le fait que l'Organisation était sur le point d'atteindre son apogée avec l'adoption du plan stratégique. Ses observations s'inscrivaient dans le cadre d'un exposé complet du plan, présenté avant l'Assemblée générale plénière, où les intervenants de l'Arabie saoudite, du Burkina Faso et du Pérou se sont exprimés en arabe, en anglais, en français et en espagnol, et où le président du groupe de travail a prononcé le discours de clôture.

Le caractère polyglotte et multirégional de l'exposé, autre preuve de l'approche inclusive et démocratique utilisée pour l'adoption du plan, n'est pas passé inaperçu des délégués. M. Josef Moser, Président de la Cour des comptes de l'Autriche et nouveau Secrétaire général de l'INTOSAI, qui venait d'être nommé pour une période de 12 ans quelques mois avant le Congrès de Budapest, et qui avait endossé le plan – une initiative absolument nécessaire et bien accueillie – a pris la parole afin d'appuyer avec enthousiasme l'adoption du plan. D'autres pays ont fait écho à son sentiment, même certains qui, au début, s'étaient montrés sceptiques à son égard. Puis, à la suite des interventions de deux pays qui ont demandé des éclaircissements sur certains points, le plan a été soumis au vote et adopté à l'unanimité, en l'état, par l'Assemblée générale.

¹ Note du traducteur : Cette comptine s'apparente à la maxime : « Cent fois sur le métier, remettez votre ouvrage ».

La route du succès — Préparer le terrain

Prévoyant l'adoption du Plan à Budapest, les membres du groupe de travail avaient, avant le Congrès, participé à des séances officieuses avec un certain nombre d'auditeurs généraux afin de sonder leur intérêt à jouer un rôle de chef de file au moment de la mise en œuvre du nouveau document. Fidèles à l'esprit de générosité et de loyauté qui sont les marques distinctives de l'INTOSAI, les auditeurs généraux ont pris les devants et offert leur concours pour la mise en œuvre du plan, en attendant son approbation finale par le Comité directeur. Celui-ci, par ailleurs, a pris des mesures immédiates en vue de cette mise en œuvre. Avant de quitter Budapest, le Comité directeur a nommé les auditeurs généraux responsables des quatre objectifs du plan : le Danemark, en tant que président de l'Objectif 1, Normes professionnelles, le Maroc, en tant que président de l'Objectif 2, Renforcement des capacités, l'Inde, en tant que présidente de l'Objectif 3, Partage de connaissances, et l'Arabie saoudite, en tant que présidente de l'Objectif 4, Une organisation internationale modèle. En outre, le Comité directeur a nommé des agents de liaison pour chaque objectif, afin d'assurer son engagement indéfectible à l'égard du plan et d'améliorer la collaboration entre les responsables des objectifs. Quant à M. Moser, il a confirmé son engagement à titre de Secrétaire général et offert les services du Secrétariat général pour la mise en œuvre.

La mise en œuvre du Plan se traduit rapidement par des réussites

Au Congrès de Mexico, les présidents des quatre objectifs ont signalé, dans leur sphère de responsabilité, des réalisations importantes liées à la mise en œuvre du Plan. En voici des exemples :

- Objectif 1 : L'élaboration, pour les membres de l'INTOSAI, d'un cadre à jour de normes professionnelles, qui englobe 17 normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), adoptées à Mexico (voir www.issai.org).
- Objectif 2 : La publication du guide, intitulé en anglais *Building Capacity in Supreme Audit Institutions: A Guide*, et d'une ébauche de lignes directrices sur la façon de réaliser des examens par les pairs;
- Objectif 3 : L'élaboration d'une politique et d'un plan généraux de communications, et le lancement d'un outil de collaboration sur le Web;
- Objectif 4 : La modernisation de la structure de gouvernance de l'INTOSAI et l'efficience accrue de ses opérations.

Regard vers ou sur l'avenir

Conscient du caractère dynamique et continu de la planification stratégique, le Comité directeur a demandé à la Commission des affaires financières et administratives de former un groupe de travail réunissant les présidents des quatre objectifs, le Secrétaire général, l'Initiative de développement de l'INTOSAI ainsi que la directrice de la planification stratégique, groupe qui sera chargé de la mise à jour du Plan de

2010-2015. Le groupe de travail, constitué au Congrès de Mexico, est présidé par l'ISC des États-Unis. Il respectera les mêmes principes de consultation et de consensus qui ont guidé l'élaboration du premier plan, mais il utilisera une approche plus simple et s'appuiera sur les réussites du plan actuel. Ainsi, la mission, la vision et les objectifs demeureront les mêmes. La directrice de la planification stratégique travaillera directement avec les présidents des quatre objectifs à la mise à jour des aspects dont ils sont responsables. Dans le cadre du processus, tous les membres de l'INTOSAI seront également consultés. Le plan mis à jour insistera davantage sur la mise au point d'indicateurs pour évaluer les extrants et les résultats. Il reflétera également les initiatives récentes, telles que la proposition de financement par les bailleurs de fonds, dont l'ébauche est actuellement rédigée sous l'instigation de la Commission des affaires financières et administratives.

Bien que les activités de planification stratégique de l'INTOSAI aient nécessité énormément de temps et d'efforts de la part de plusieurs personnes et ISC, les avantages qui en découlent sont indéniables. De l'extérieur, le plan contribue à présenter l'INTOSAI sur la scène internationale comme une organisation parvenue à maturité et soucieuse de ses résultats, et comme un acteur influent dans le milieu mondial de la reddition de comptes. À l'interne, le plan aide les ISC membres à relever avec succès les défis du XXI^e siècle et à orienter stratégiquement leur énergie et leurs ressources en vue d'activités, de buts et d'objectifs communs.

Pour plus de renseignements, communiquez avec l'auteur à l'adresse drach@gao.gov. Vous pouvez prendre connaissance du Plan stratégique de l'INTOSAI à l'adresse : <http://www.intosai.org/blueline/upload/13estratplan.pdf>

Le SAINT : Un outil pour évaluer l'intégrité des organismes du secteur public

Hans Benner et Ina de Haan, Cour des comptes des Pays-Bas

Le SAINT (« Self-Assessment INTEgrity ») est un outil d'autoévaluation de l'intégrité conçu par la Cour des comptes des Pays-Bas en collaboration avec le ministère de l'Intérieur et le Bureau de l'intégrité de la ville d'Amsterdam. Cet outil permet aux organismes du secteur public d'évaluer leur vulnérabilité aux manquements à l'intégrité ainsi que leur capacité à réagir à ces manquements (leur résilience). Le SAINT permet en plus de recommander des moyens d'améliorer la gestion de l'intégrité. Le présent article se fonde sur l'information contenue dans le manuel du SAINT, décrit la notion d'intégrité, les principes fondamentaux et les composantes du SAINT, de même que la manière dont l'outil a été conçu et fonctionne, tel que l'outil est présenté dans le cadre d'un atelier d'une journée.

De par leur contribution à la reddition de comptes et à la transparence, les institutions supérieures de contrôle (ISC) sont bien placées pour promouvoir l'intégrité du secteur public. Le SAINT peut leur être utile pour évaluer les risques liés à l'intégrité et la résilience des systèmes de gestion de l'intégrité.

La notion d'intégrité

L'intégrité n'est pas simple à définir. Cette notion fait appel à bon nombre de définitions distinctes et qui se recoupent. Le terme « intégrité » vient du mot latin *in-tangere*, qui signifie « qui n'a pas été touché ». Ce terme renvoie à la vertu, à l'incorruptibilité et à l'état d'être laissé intact. Il est étroitement lié à l'absence de fraude et de corruption, mais il évoque aussi le simple savoir-vivre. Dans ce contexte, l'intégrité est une notion positive et vaste qui touche à l'éthique et à la culture. L'outil SAINT repose sur une telle définition positive et vaste du terme « intégrité ».

L'intégrité signifie plus que l'unique observation des règles et des lois. La loi établit une borne inférieure et un point de départ moral minimal. Une politique sur l'intégrité touche à la fois à la répression et à la prévention. D'un côté, une organisation doit adopter des mesures qui lui permettent d'intervenir quand son personnel agit mal (la répression). De l'autre, elle doit faire tout en son possible pour éliminer ce qui peut inciter les fonctionnaires à mal agir (la prévention). La priorité doit être donnée à la prévention. Non seulement cela s'avère plus efficace, mais l'investissement requis pour la prévention est maintes fois inférieur à ce qu'il en coûte pour réparer les dommages causés par une mauvaise conduite.

Principes fondamentaux du SAINT

- *S'autoévaluer* : Le SAINT est un outil d'autoévaluation. Il revient à l'*organisation* de prendre l'initiative de mesurer son intégrité. Ainsi, l'évaluation s'appuie sur les connaissances et les opinions du *personnel*. L'organisation met au jour ses propres faiblesses, et le personnel recommande des façons de renforcer la résilience.

- *Cibler la prévention* : L'outil d'autoévaluation est axé sur la prévention. Il n'est pas conçu pour détecter les manquements à l'intégrité ou punir (réprimer) les mauvaises conduites. Il vise plutôt à cerner les principaux risques et faiblesses en matière d'intégrité et à renforcer la résilience de l'organisation face à ces risques et à ces faiblesses.
- *Relever le niveau global de sensibilisation à l'intégrité* : L'atelier sur le SAINT permet d'accroître grandement la sensibilisation à l'intégrité. Les discussions tenues par l'ensemble des participants sur l'importance de l'intégrité aident beaucoup en ce sens.
- *Apprendre à penser en termes de vulnérabilité et de risque* : L'atelier sur le SAINT est conçu pour enseigner à l'organisation à penser en termes de vulnérabilité et de risque. Lors de l'atelier, les participants déterminent les principales vulnérabilités et les principaux risques, puis formulent des recommandations sur la manière de les atténuer.
- *Produire un rapport à la direction et un plan d'action réels* : Le produit fini de l'atelier sur le SAINT est un rapport à la direction et un plan d'action comportant des données bien réelles. Sous la direction experte d'un modérateur dûment formé, les participants formulent des recommandations qui concernent leur propre organisation. Dans leur rapport, ils indiquent à la direction les secteurs où des mesures doivent être prises sans tarder pour renforcer la résilience de l'organisation face aux manquements à l'intégrité.

Aperçu de l'atelier sur le SAINT

Le SAINT est un outil d'autodiagnostic dont le fonctionnement est expliqué dans le cadre d'un atelier d'une journée. Le tableau 1 présente les différentes étapes de la méthode d'application du SAINT et l'ordre dans lequel elles sont présentées. Le SAINT est constitué de quatre modules qui font l'objet des séances de l'avant-midi et de l'après-midi.

Tableau 1 : Atelier sur le SAINT — Étapes de la méthode d'application du SAINT

Séance	Module	Étape de la méthode
Avant-midi	Module 1	a. Analyse des processus b. Sélection des processus les plus vulnérables c. Analyse des risques liés à l'intégrité pour les processus les plus vulnérables d. Sélection des principaux risques
Après-midi	Module 2	Évaluation de la maturité du système de gestion de l'intégrité
	Module 3	a. Élaboration d'un rapport à la direction et d'un plan d'action généraux b. Production d'un rapport à la direction et d'un plan d'action réels
	Module 4	Évaluation de l'atelier

Module 1a : Analyse des processus. La première étape consiste à analyser les processus primaires et secondaires qui sont pertinents pour l'organisation. Avant la date fixée pour l'atelier, l'organisation doit dresser la liste complète de ses processus primaires et secondaires et la faire parvenir au modérateur. De cette façon, l'atelier peut démarrer directement sur le « vif du sujet ».

Module 1b : Sélection des processus les plus vulnérables. Cette étape vise à estimer, pour tous les processus examinés à l'étape 1a, la vulnérabilité, c'est-à-dire la possibilité que l'organisation ait à faire face à des manquements à l'intégrité. Par la suite, les participants déterminent les deux ou trois processus les plus vulnérables, à l'égard desquels les risques seront analysés à l'étape 1c.

Module 1c : Analyse des risques liés à l'intégrité pour les processus les plus vulnérables. À cette étape, les participants analysent, pour les processus sélectionnés à l'étape 1b comme étant les plus vulnérables, les risques liés à l'intégrité, c'est-à-dire les risques réels de manquements à l'intégrité.

Les caractéristiques des processus vulnérables ont déjà été établies par la voie des recherches effectuées dans ce domaine et de l'expérience acquise. Ces caractéristiques sont résumées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Caractéristiques des processus vulnérables

Éléments d'évaluation de la vulnérabilité	Secteurs/activités/interventions vulnérables	
Lien entre le gouvernement et le public ou les entreprises	Perception	impôts, taxes, droits à l'importation, droits d'accise, honoraires, charges
	Passation des marchés	soumissions, commandes, affectations, attributions
	Paiement	subventions, prestations, allocations, subventions, commandites
	Délivrance	permis, passeports, permis de conduire, cartes d'identité, autorisations, permis d'inspection
	Application	supervision, contrôle, inspection, poursuite, détection, justice, sanctions
Gestion des biens publics	Information	sécurité nationale, information, documents et dossiers confidentiels
	Monnaie	numéraire, virements budgétaires, primes, frais, primes, allocations, etc.
	Marchandises	achat, gestion et consommation (stocks, ordinateurs)

Les processus qui comportent une ou plusieurs de ces caractéristiques sont vulnérables aux manquements à l'intégrité. La colonne de gauche présente les deux éléments d'évaluation de la vulnérabilité. Les processus qui comportent de nombreux liens avec

les « clients » sont plus vulnérables aux manquements à l'intégrité, car ils offrent un plus grand nombre de possibilités et de tentations à cet égard. Il en est de même des processus qui portent sur des biens publics de valeur.

En plus de la vulnérabilité causée par les caractéristiques d'une fonction ou d'un processus, les facteurs inhérents à certaines situations peuvent accroître la vulnérabilité. Le tableau 3 donne des exemples de facteurs qui peuvent accroître la vulnérabilité.

Tableau 3 : Facteurs pouvant accroître la vulnérabilité

Direction et personnel
Personnel de direction dominé par une seule personne ou un petit groupe
Personnel doté de pouvoirs lui donnant la possibilité de nuire
Loyauté du personnel extrêmement faible
Culture organisationnelle
Inhabituel de tenir chacun responsable de ses actes
Inexistence de possibilités et de climat de confiance pour discuter de questions délicates
Nature du travail
Pouvoirs discrétionnaires ou exécution de tâches en solo
Pressions politiques, contraintes de temps, pressions de parties au marché ou du public
Complexité
Relations financières ou juridiques complexes
Organisation jeune ou projet mis sur pied en peu de temps ou à la hâte
Combinaison de fonctions publiques et privées (commerciales)

Les facteurs présentés ci-dessus ne constituent pas en eux-mêmes des risques liés à l'intégrité. Toutefois, ils peuvent accroître la vulnérabilité du fait qu'ils augmentent la probabilité qu'un manquement se produise, tout comme les conséquences (l'incidence) d'un tel manquement.

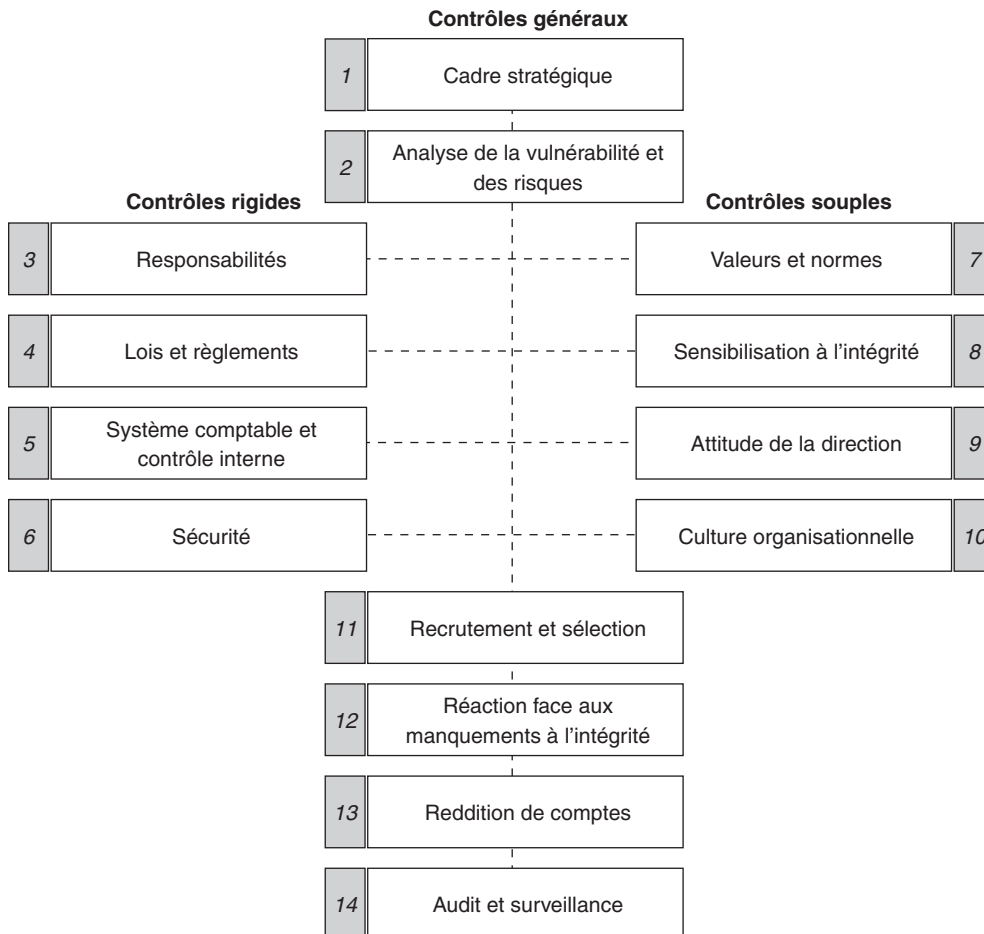
En puisant dans les connaissances acquises sur les vulnérabilités et les risques, les participants analysent les principaux risques liés à l'intégrité pour chacun des processus vulnérables. Ils dressent ensuite la liste des risques cernés pour chaque processus.

Module 1d : Sélection des principaux risques. Dans ce module, les principaux risques liés à l'intégrité sont sélectionnés à partir de la liste établie à l'étape 1c. Les notes individuelles accordées par les participants sont mises en commun, et les cinq plus grands risques perçus pour chaque processus sont relevés. Un consensus est obtenu quant aux résultats.

Module 2 : Évaluation de la maturité du système de gestion de l'intégrité. Ce module permet aux participants d'évaluer la maturité des mesures établies pour préserver l'intégrité et qui, prises dans leur ensemble, forment le système de gestion de l'intégrité de l'organisation. L'outil SAINT fait appel à un cadre de contrôle de l'intégrité qui s'appuie sur les comptes rendus de recherche et les normes internationales adoptées par

des organisations telles que l'Organisation des Nations Unies et la Banque mondiale. Le système compte 14 grappes réparties sous trois blocs de contrôles (soit les contrôles généraux, rigides et souples), comme le montre la figure 1.

Figure 1 : Système de gestion des contrôles en matière d'intégrité



Comme le terme le laisse entendre, les contrôles *rigides* concernent particulièrement les règlements, les procédures et les systèmes techniques. Les contrôles *souples*, quant à eux, sont conçus pour influencer les comportements, l'atmosphère de travail et la culture organisationnelle. Quant aux contrôles *généraux*, ils sont de plus grande portée ou comportent une combinaison d'éléments rigides et souples.

Au cours de l'atelier, les participants évaluent la maturité de toutes les mesures en leur attribuant des points. Le modèle de classification du SAINT est relativement simple, car il comporte quatre niveaux de maturité, dont chacun est assorti de critères de sélection, comme le fait voir le tableau 4.

Tableau 4 : Niveaux de maturité et critères de sélection correspondants pour les mesures relatives à l'intégrité

Niveau	Critères
1	Je ne connais pas l'existence des mesures.
2	Je connais l'existence des mesures. Je crois que les mesures n'ont pas été mises en œuvre ou ne sont pas observées.
3	Je connais l'existence des mesures. Je crois que les mesures ont été mises en œuvre ou sont observées. Je ne sais pas si les mesures fonctionnent ou sont efficaces.
4	Je connais l'existence des mesures. Je crois que les mesures ont été mises en œuvre ou sont observées. Je crois que les mesures fonctionnent ou sont efficaces.

En principe, le niveau le plus élevé est le niveau de maturité requis. Cependant, dans certaines organisations, des mesures seront moins pertinentes ou sans objet. Ce point se confirmera au moment de déterminer le niveau de maturité et il sera pris en compte lors de l'établissement de l'ordre de priorité des mesures.

Modules 3a et 3b : Rapport à la direction et plan d'action. Ce module révèle le lien qui existe entre les processus les plus vulnérables (1c) et les mesures (2). Il faut principalement déterminer les mesures qui réussiront le mieux à renforcer les processus les plus vulnérables. Quand cela est fait, les participants sont invités à proposer les moyens que l'organisation devrait prendre pour améliorer et mettre en œuvre les mesures les plus importantes. Ces propositions constituent l'assise du rapport à la direction et du plan d'action.

Module 4 : Évaluation de l'atelier. À la fin de l'atelier sur le SAINT, les participants sont invités à répondre à une série de questions qui visent à évaluer l'atelier en tant que tel.

Le SAINT dans un contexte international

Les résultats des ateliers sur le SAINT donnés aux Pays-Bas, y compris celui par la Cour des comptes des Pays-Bas, sont très prometteurs. Nous croyons que les autres membres de l'INTOSAI peuvent tirer parti de la mise en commun et de l'explication des notions du SAINT. Nous sommes toutefois d'avis qu'il pourrait être souhaitable de tenir des ateliers pilotes pour vérifier l'applicabilité de l'outil à différentes cultures et différents environnements techniques. Nous croyons enfin qu'une utilisation généralisée du SAINT dans les ISC permettrait de bénéficier de l'expérience des autres et de raffiner l'outil lui-même.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le SAINT, ou pour indiquer que votre ISC aimerait faire l'essai du SAINT dans le cadre d'un projet pilote, veuillez communiquer avec les auteurs de l'article, à h.benner@rekenkamer.nl ou i.dehaan@rekenkamer.nl.



Kirsten Astrup, directrice de la planification stratégique de l'INTOSAI

Comme beaucoup d'entre vous le savent, j'ai accepté d'occuper le poste de directrice de la planification stratégique lors du XIX^e INCOSAI, qui s'est tenu à Mexico. Ce sera pour moi un honneur de pouvoir servir dans cet important rôle au cours des trois prochaines années. Pour que mon travail porte fruit, j'ai besoin de la collaboration de tous. C'est pourquoi, j'ai demandé en tout premier lieu qu'une chronique de la *Revue* soit consacrée au plan stratégique afin de pouvoir informer l'Organisation sur les travaux de mise en œuvre des stratégies ayant pour objet de réaliser nos objectifs. Cette chronique remplace l'ancienne chronique Focus sur le plan stratégique qui a été publiée dans la *Revue*, de juillet 2005 à janvier 2007. J'ai l'intention d'aborder différemment les sujets qui seront traités, c'est-à-dire de ne pas mettre autant l'accent sur les différentes activités visant à réaliser le plan, mais de présenter plutôt une vue d'ensemble de nos progrès, de préférence avec la participation des lecteurs, et de discuter de questions que j'estime importantes.

Mais permettez-moi tout d'abord de me présenter. Je viens de l'ISC de la Norvège, où je travaillais depuis 1986. J'ai obtenu mon diplôme en droit de l'Université d'Oslo et à mes débuts, j'ai également étudié l'économie. J'ai un fils qui est lui aussi avocat. Mon père, auditeur et expert-comptable, pratiquait dans son propre petit cabinet. Ma première expérience de l'audit a donc consisté, alors que j'étais une jeune collégienne, à aider mon père en période de pointe. On peut dire que j'ai fréquenté depuis ma tendre enfance le milieu de l'audit et de la comptabilité. En effet, il n'était pas rare que l'on discute droit et audit au petit-déjeuner.



Kirsten Astrup

J’ai eu la chance d’assister au XVII^e INCOSAI à Séoul, où une importante étape de l’histoire de l’INTOSAI a été franchie, soit la décision de former un groupe de travail chargé d’élaborer le premier plan stratégique. Pour ceux et celles d’entre nous qui ont pris part aux travaux professionnels, c’est une activité que nous avons suivie avec beaucoup d’intérêt¹. Je crois que le plan stratégique a laissé une empreinte profonde sur l’INTOSAI. En effet, deux ans après sa mise en œuvre, l’Organisation a déjà fait un grand pas en avant sur les plans de son développement et de sa modernisation, et il faut espérer qu’elle continuera en ce sens. Je vous invite à consulter le cadre des ISSAI (Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques) afin de voir comment il peut nous guider dans l’élaboration de nos normes et de nos lignes directrices sur l’audit et comment aussi cette brillante structure systématique nous renseigne sur les relations hiérarchiques entre nos documents professionnels. Croyez-vous, comme moi, que ce cadre est le résultat de la mise en œuvre du plan stratégique?

Au moment où j’entre en fonction comme directrice de la planification stratégique et que je lance le plan stratégique, je ne peux m’empêcher d’être un peu triste à l’annonce du départ de deux pionniers de l’INTOSAI. Je veux parler ici de Sir John Bourn, qui a pris sa retraite après avoir occupé pendant 20 ans le poste de Contrôleur et Vérificateur général du Royaume-Uni, et de M. David M. Walker, Contrôleur général des États-Unis, qui a accepté un nouveau poste au service de son pays. J’éprouve énormément de respect pour leur contribution à l’INTOSAI. Leur départ crée un vide qu’il sera difficile de combler, mais c’est la vie et il nous faut continuer sans eux.

Pour le moment, j’aimerais vous entretenir d’un sujet, l’indépendance, qui a fait l’objet de discussions au XIX^e INCOSAI, à Mexico. De nombreux débats forts intéressants ont eu lieu sur cette question au fil des ans. Une sous-commission de la Commission des normes professionnelles a publié un document sur l’indépendance qui a été adopté comme norme de l’INTOSAI au Congrès – *ISSAI 10 : Déclaration de Mexico sur l’indépendance des ISC*. Le document renferme huit principes qui affirment de différentes façons le besoin d’indépendance. La plupart d’entre nous pensons aujourd’hui que l’indépendance est une notion qui va de soi, mais le fait est qu’il n’y a pas si longtemps, les Institutions supérieures de contrôle de certains pays que j’ai visités faisaient partie du ministère des finances, ou étaient régies par celui-ci, comme cela est peut-être encore le cas dans d’autres pays. L’indépendance financière a son importance, mais la liberté de choisir les questions à auditer et de communiquer sans ingérence les résultats de l’audit est tout aussi importante. Je vous invite à lire cette norme et à la présenter dans vos régions et pays si cela n’a pas déjà été fait.

Dans ma prochaine chronique, du numéro de juillet, je commenterai les travaux du *task force* chargé d’élaborer le prochain plan stratégique et les propositions d’orientations futures de ses membres.

N’hésitez pas à communiquer avec moi à astrup@rechnungshof.gv.at si vous désirez faire des observations sur les questions ayant trait à la mise en œuvre du plan stratégique de l’INTOSAI.

¹ Voir l’article « *Consultation, compromis, consensus : les éléments d’un processus de planification réussis* » à la page 10 pour obtenir plus d’information sur la conception et la mise en œuvre du plan stratégique de l’INTOSAI.

Rencontre à Washington, D.C., de la Commission des affaires financières et administratives et du nouveau groupe de travail



Le 17 mars 2008, la Commission des affaires financières et administratives et un nouveau groupe de travail provisoire se sont rencontrés à Washington, D. C. C'était la première réunion du groupe de travail, créé par le Comité directeur de l'INTOSAI lors de sa 57^e réunion, qui a eu lieu à Mexico, en novembre 2007. Le groupe de travail travaille sous la gouverne du Comité directeur, pour :

- élaborer une proposition de financement par les bailleurs afin d'appuyer le renforcement des capacités des ISC membres;
- mettre à jour le plan stratégique pour 2010-2015.



Les membres de la Commission des affaires financières et administratives lors de leur rencontre à Washington, D. C.

Le président de la Commission des affaires financières et administratives, M. Osama Faquih de l'Arabie saoudite, a invité les auditeurs généraux des ISC suivantes à siéger au groupe de travail : le Danemark, président de la Commission des normes professionnelles/ objectif 1; le Maroc, président de la Commission du renforcement des capacités/objectif 2; la Norvège, responsable de l'Initiative de développement de l'INTOSAI; l'Inde, présidente de la Commission du partage des connaissances/objectif 3; les États-Unis, vice-président de la Commission des affaires financières et administratives/objectif 4; et enfin, l'Autriche, siège du Secrétariat général. La directrice de la planification stratégique de l'INTOSAI a été invitée à siéger au groupe de travail, et M. Faquih a demandé à l'ISC des États-Unis d'en assumer la présidence.

À l'ordre du jour de sa première réunion figurait l'examen de l'ébauche du document intitulé en anglais : « Partnering for progress to Fight Corruption, Promote Transparency, Improve Performance and Ensure Accountability: INTOSAI, the World Bank and the Donor Community Working Together to Strengthen the Capacity of Supreme Audit Institutions ». L'ébauche de ce document a été rédigée lors d'une réunion de travail à Londres, en février, et envoyée aux membres du groupe de travail avant la

rencontre de Washington. L'ébauche doit servir de point de départ à un protocole d'entente et permettre de poursuivre le dialogue entre l'INTOSAI et les bailleurs de fonds.

De plus, le groupe de travail a discuté de la mise à jour du plan stratégique de l'INTOSAI pour 2010-2015. M^{me} Kirsten Astrup, directrice de la planification stratégique de l'INTOSAI, a fait le point sur les projets visant la mise à jour du Plan stratégique, lesquels doivent être présentés au Congrès de l'INTOSAI de 2010, en Afrique du Sud. Le groupe de travail a convenu que la méthode de mise à jour respecterait les principes de consultation et de consensus qui ont été essentiels à la mise au point et à l'adoption du Plan stratégique actuel de l'INTOSAI.

À la suite de la réunion du groupe de travail le matin, la Commission des affaires financières et administratives au complet s'est réunie afin de discuter d'un éventail de questions liées à la gouvernance de l'INTOSAI, notamment l'adhésion à titre de membre associé, la situation financière de l'INTOSAI, et les résultats de la première réunion du groupe de travail. Le Secrétaire général a signalé que la Banque mondiale s'est jointe à l'INTOSAI à titre de membre associé et que deux organisations professionnelles envisagent de faire de même. En outre, il a fait mention de la situation financière saine de l'Organisation, soulignant qu'en raison des évaluations annuelles et des contributions volontaires des ISC de l'Arabie saoudite, de la Corée et du Koweït, de même que d'un budget prudent, les recettes ont dépassé les dépenses. La Commission a également discuté des propositions sur le financement par les bailleurs et le plan stratégique, a fait des suggestions et accepté les propositions.

Pour renseignements : spel@gao.gov

Sous-commission des normes de contrôle de l'audit financier

Nouveaux groupes de travail en 2008

Après l'adoption de neuf normes internationales des Institutions supérieures de contrôle (ISSAI), la Sous-commission des normes de contrôle de l'audit financier (FAS) poursuit intensivement son travail. Deux nouveaux groupes de travail seront créés au cours du premier semestre de 2008.

- Un groupe de travail des avis de pratique étudiera la *Norme internationale d'audit ISA 500 : Éléments probants* et la norme *ISA 501 : Éléments probants – Considérations supplémentaires sur des aspects spécifiques*.
- Une équipe spécial d'experts étudiera la norme *ISA 200 : Objectif général de l'auditeur indépendant*, la norme *ISA 210 : Termes de la mission d'audit*, la norme *ISA 240 : La responsabilité de l'auditeur dans la prise en considération de fraudes dans l'audit d'états financiers*, et la norme *ISA 250 : Prise en compte des textes législatifs et réglementaires dans un audit des états financiers*.

Les avis de pratique préparés par ces groupes de travail seront diffusés pour commentaires plus tard cette année.

Le Groupe de référence de la FAS n'a pas besoin de nouvelles nominations

Le Groupe de référence de la FAS a actuellement un bassin de ressources suffisant pour nommer les experts et les experts de soutien aux groupes de travail sur les avis de pratique ou aux groupes de travail du Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB). La FAS tirera donc parti des compétences dont elle dispose déjà et ne lancera pas d'autres appels aux ISC pour les nouvelles nominations avant le prochain INCOSAI en 2010. Cependant, elle sollicite toujours les commentaires de toutes les ISC aux exposés-sondages, particulièrement ceux des cours des comptes.

Réunion du Groupe de référence à Stockholm

Un groupe d'experts du Groupe de référence a été convié à une première réunion à Stockholm en janvier pour recevoir du Secrétariat des projets une introduction aux procédures de travail de la FAS. Des experts de l'Afrique du Sud, de l'Arabie saoudite, de l'Azerbaïdjan, du Bangladesh, du Costa Rica, de l'Estonie, de l'Indonésie, du Kazakhstan, de la Malaisie, du Pakistan, des Philippines, de la République slovaque et de l'Ouganda ont participé à la réunion.



Réunion des experts du Groupe de référence à Stockholm en janvier 2008

Réunions de la FAS en 2008

La dernière réunion de la FAS, tenue à Londres les 8 et 9 avril 2008, et organisée par le Bureau d'audit national (NAO) du Royaume-Uni, a porté sur des questions relatives à la présidence et au secrétariat de la Sous-commission pour l'audit de conformité. De plus, un groupe d'experts expérimentés s'est réuni à Londres pour évaluer les projets et les procédures de travail de la FAS.

En octobre 2008, l'ISC de la Corée tiendra une réunion de la FAS.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Secrétariat de la FAS :

Fax : +46-8-51714111

Courriel : projectsecretariat@riksrevisionen.se

Site web : <http://psc.rigsrevisionen.dk/fas>

Le Groupe de travail sur la vérification environnementale établit un sous-groupe spécial

En novembre 2006, lors de la quatrième réunion au Luxembourg, après des discussions et des consultations, l'Assemblée du Groupe de travail sur l'audit d'environnement de l'EUROSAI a approuvé une résolution visant la création d'un sous-groupe spécial d'audit sur les « conséquences des désastres naturels et des déchets radioactifs ». Le Sous-groupe est présidé par la Chambre des comptes de l'Ukraine, et il est composé des ISC de l'Albanie, de l'Azerbaïdjan, de la Fédération russe, de la Pologne, de la Slovaquie, de la Suisse et de l'Ukraine, et de la Cour des comptes européenne.

Selon le mandat du Sous-groupe, les ISC européennes sont encouragées à auditer activement les questions dont s'occupe le Sous-groupe en effectuant des vérifications en coopération, en élaborant des recommandations et des lignes directrices perti-



Les participants à la réunion du Sous-groupe spécial de l'EUROSAI à Kiev, en décembre 2007

nelles, en favorisant une surveillance permanente et des échanges de normes et de méthodes modernes, et en développant les communications avec les autres organes de l'INTOSAI et de l'EUROSAI en matière d'audit environnemental.

Les ISC intéressées ont décidé de lancer les activités du sous-groupe par un grand audit international en coopération du Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl, qui sera réalisé en continu. Ce projet a été choisi étant donné les sommes énormes consacrées à l'assistance internationale, les difficultés importantes qui se posent toujours, et les risques et incertitudes qui continuent d'entourer l'accident de Tchernobyl. Six membres du Sous-groupe (la Cour européenne des comptes et les ISC de la Fédération russe, de la Pologne, de la Slovaquie, de la Suisse et de l'Ukraine) ainsi que les ISC intéressées de l'Allemagne et des Pays-Bas participent à cette vérification.

En 2007, l'ISC de l'Ukraine a tenu deux réunions du Sous-groupe à Kiev, où huit ISC participant à l'audit et d'autres parties invitées ont échangé leurs vues et leurs constatations sur les audits nationaux réalisés dans le cadre du projet international. Au cours de la deuxième réunion, tenue les 4 et 5 décembre 2007, les participants ont discuté des résultats finaux de l'audit ainsi que de la structure que prendrait le rapport conjoint et de la procédure d'approbation et de présentation du rapport au VII^e Congrès de l'EUROSAI, à Cracovie, en 2008. La Chambre des comptes de l'Ukraine, qui coordonne l'audit, préparera le projet de rapport conjoint, lequel sera soumis à l'approbation des membres du Sous-groupe lors de leur prochaine réunion en mai 2008. Le Sous-groupe compte également s'entendre sur d'autres projets pour 2009-2011, y compris des audits, lors de cette réunion.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le secrétariat du Sous-groupe :

Fax : +38 044 2342030

Courriel : ird@ac-rada.gov.ua

Site web : www.ac-rada.gov.ua

Réunion de l'ARABOSAI et de l'EUROSAI sur l'audit environnemental

En février 2008, le Bureau d'audit d'État du Koweït a accueilli la réunion conjointe des représentants de l'ARABOSAI et de l'EUROSAI pour discuter du rôle et des expériences des ISC en audit environnemental. Des délégations de 28 pays ont assisté à la réunion et 17 communications ont été présentées.

Les recommandations suivantes ont été formulées à la réunion :

- Pour choisir les sujets des audits environnementaux, il faudrait encourager les ISC, les institutions responsables des audits environnementaux et les centres de recherche sur l'environnement à coopérer entre eux.



Les participants à la réunion de l'ARABOSAI et de l'EUROSAI sur l'audit environnemental, sous les auspices de l'ISC du Koweït

- Les membres des ISC arabes et européennes devraient être invités à participer à des procédés d'audit conjoints de questions d'intérêt international.
- Les ISC devraient tirer parti des extraits du Groupe de travail sur la vérification environnemental de l'INTOSAI.
- Les ISC devraient collaborer pour mettre en œuvre des programmes d'examen environnemental conjoints.
- Les membres des ISC de l'ARABOSAI et de l'EUROSAI devraient procéder à des échanges d'expériences professionnelles, de rapports sur l'environnement, de lignes directrices en matière d'audit et d'indicateurs environnementaux.
- Les ISC devraient se soumettre à des examens par leurs pairs des audits environnementaux.
- Les cadres d'audit environnemental devraient comprendre des stratégies nationales en faveur du développement durable.
- Les ISC peuvent faire appel à des experts-conseils indépendants ou à d'autres experts pour obtenir des services particuliers qui nécessitent une expertise spécialisée en matière d'environnement.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Bureau d'audit d'État du Koweït :

Courriel : training@abq8.org

Site Web : <http://www.audit.kuwait.net>

Réunion pour évaluer les besoins en renforcement des capacités et atelier de planification stratégique de l'IDI/AFROSAI anglophone

Au début de février 2008, l'IDI, en collaboration avec l'AFROSAI anglophone (21 ISC anglophones et 2 ISC portugaises), a tenu une réunion pour évaluer les besoins en renforcement des capacités et un atelier de planification stratégique à Pretoria, en Afrique du Sud. Ces activités constituaient le troisième événement du Programme d'évaluation des besoins et de planification stratégique de l'IDI/AFROSAI anglophone. Des équipes de planification stratégique des ISC de l'Éthiopie, des Seychelles, du Libéria, du Malawi et de la Zambie ont participé à ces activités. Lors de la réunion d'une durée de trois jours, les équipes ont présenté leurs rapports d'évaluation des besoins en renforcement des capacités, qui s'appuient sur les évaluations qu'elles avaient effectuées dans leurs ISC respectives. Des pairs et des animateurs ont fait part de leurs commentaires aux équipes et celles-ci ont par la suite apporté des modifications à leurs rapports, au besoin. La réunion a été suivie par un atelier de planification stratégique, d'une durée de cinq jours, au cours duquel le modèle de planification stratégique de l'IDI/AFROSAI anglophone a été présenté aux équipes. Ces dernières ont aussi utilisé leur rapport d'évaluation des besoins en renforcement des capacités pour élaborer les stratégies de leur ISC. Les équipes ont six mois pour élaborer des plans stratégiques pour leur ISC.

Atelier 1 sur l'évaluation des besoins donné par l'IDI et l'ARABOSAI

En mai 2007, un programme commun d'évaluation des besoins de l'IDI/ARABOSAI a été approuvé par le Conseil exécutif de l'ARABOSAI, au Yémen. Dix-sept ISC ont manifesté le désir de participer aux activités du programme. En raison du grand nombre d'ISC intéressées, le même atelier sera offert à deux reprises. Le premier atelier s'est déroulé au Maroc, du 13 au 22 février 2008, et 32 participants de 8 ISC différentes y ont assisté. Une équipe de chaque ISC participante a reçu une formation sur l'évaluation des besoins faisant appel au cadre et aux outils d'évaluation des besoins globaux adaptés à l'environnement de l'ARABOSAI. Après l'atelier, chaque équipe d'évaluation des besoins doit évaluer les besoins en renforcement des capacités de son ISC à l'aide des outils et du cadre présentés à l'atelier et préparer un rapport d'évaluation des besoins. La participation des représentants des ISC à l'évaluation des besoins facilitera la responsabilisation et l'engagement à l'égard de l'atteinte des résultats.

Réunion de planification des instructeurs en assurance de la qualité de l'IDI/ASOSAI

Les évaluations des besoins effectuées l'année dernière ont démontré que plusieurs ISC de la région de l'ASOSAI gagneraient à renforcer leurs systèmes d'assurance de la qualité des vérifications. En s'appuyant sur les résultats de l'évaluation des besoins, dix ISC ont été ciblées. Une réunion des instructeurs en assurance de la qualité, d'une durée de deux semaines, a eu lieu à la République démocratique populaire lao, du 2 au 18 mars 2008. Une équipe d'instructeurs ainsi que des spécialistes en la matière se sont réunis dans le but de concevoir du matériel didactique pour l'atelier de deux se-

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.

maines sur l'assurance de la qualité des vérifications, dont un manuel d'assurance de la qualité pour faciliter les examens de l'assurance de la qualité des ISC. Le manuel s'appuiera sur le Système de gestion de la qualité des vérifications et les lignes directrices de l'ASOSAI ainsi que sur d'autres pratiques exemplaires et proposera des moyens pratiques pour faciliter la mise en place des procédures d'assurance de la qualité.

Réunion de la Commission régionale de renforcement des capacités institutionnelles de l'IDI/de la CAROSAI et Atelier de maître sur la défense des intérêts

En 2007, l'IDI a aidé la CAROSAI à élaborer un plan stratégique régional. À la suite de la réunion du groupe de consultation de l'IDI/de la CAROSAI, en octobre 2007, le Comité de planification stratégique de la CAROSAI a achevé le plan avec l'aide du Bureau d'audit national (NAO) du Royaume-Uni et de l'IDI. En mars 2008, la Commission régionale de renforcement des capacités institutionnelles a examiné le plan stratégique et a élaboré un plan opérationnel pour 2008. Un atelier de maître sur la défense des intérêts de deux jours destiné aux auditeurs généraux et aux cadres supérieurs a aussi eu lieu conformément à la grille de mise en œuvre du plan stratégique de la CAROSAI.

L'IDI et la liaison avec la communauté de l'INTOSAI

Au cours des derniers mois, les représentants de l'IDI ont soumis des rapports à l'occasion des rencontres suivantes : le *Task Force* sur le cadre des donateurs principaux de l'INTOSAI (Royaume-Uni), l'Assemblée générale de l'AFROSAI anglophone (Botswana), la réunion de la Commission de formation de l'EUROSAI (Moscou) et la réunion de la Commission des affaires financières et administratives du Comité directeur de l'INTOSAI (É.-U.).

Communiquer avec l'IDI

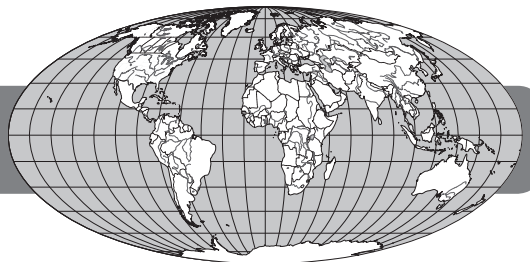
Pour toute question concernant les Nouvelles de l'IDI, prière de communiquer avec l'IDI :

Téléphone : ++47 21 54 08 10

Courriel : idi@idi.no

Site Web : www.idi.no

Événements de l'INTOSAI 2009



<p>Avril</p> <p>8–9 Réunion de la Sous-commission des normes de contrôle de l'audit financier Londres, Royaume-Uni</p> <p>9 Réunion du Conseil d'administration de l'IDI Oslo, Norvège</p> <p>14–18 11^e Congrès de la SPASAI Îles Cook</p> <p>21–22 Réunion du <i>Task Force</i> de la Sous-commission des normes de contrôle interne de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI Bruxelles, Belgique</p>	<p>Mai</p> <p>6–9 7^e réunion du Comité de pilotage du Groupe de travail pour la vérification environnementale Tallinn, Estonie</p> <p>21–22 17^e réunion du Groupe de travail pour le contrôle de la technologie de l'information Tokyo, Japon</p> <p>28–30 Réunion de la Sous-commission pour l'audit de performance Brasilia, Brésil</p>	<p>Juin</p> <p>2–5 VII^e Congrès de l'EUROSAI et XXXIII^e et XXXIV^e réunions du Comité directeur de l'EUROSAI Cracovie, Pologne</p>
<p>Juillet</p> <p>7–9 20^e Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth Bermudes</p>	<p>Août</p>	<p>Septembre</p>
<p>Octobre</p> <p>21–23 Réunion du Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles Beijing, Chine</p>	<p>Novembre</p> <p>11 Réunion de la Plateforme ONU/INTOSAI Vienne, Autriche</p> <p>12 Réunion du <i>Task Force</i> stratégie de communication de l'INTOSAI Vienne, Autriche</p> <p>13–14 58^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI</p>	<p>Décembre</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

