

INTOSAI



Revue

INTERNATIONALE
de la vérification des comptes publics



Octobre 2010



Conseil de rédaction

Josef Moser, *Président de la Cour des comptes de l'Autriche*
Sheila Fraser, *Vérificatrice générale du Canada*
Faïza Kéfi, *Première Présidente de la 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

Muriel Forster (É.-U.)

Rédacteurs en chef adjoints

Linda J. Sellevaag (É.-U.)

Rédacteurs associés

Bureau du vérificateur général (Canada)
Sudha Krishnan (ASOSAI-Inde)
Luseane Sikalu (SPASAI-Tonga)
Secrétariat de la CAROSAI (Sainte-Lucie)
Secrétariat général de l'EUROSAL (Espagne)
Khemais Hosni (Tunisie)
Yadira Espinoza Moreno (Venezuela)
Secrétariat général de l'INTOSAI (Autriche)
Bureau de reddition de comptes du gouvernement (É.-U.)

Administration

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

Membres du Comité directeur de l'INTOSAI

Juan M. Portal-Martinez, *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, 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 l'audit, Bureau d'audit Îles Cook*
Ziriyo Bogui, *Président, Chambre des comptes, Côte d'Ivoire*
Pal Csapodi, *Président par intérim, Allami Számvevőszék, Hongrie*
Vinod Rai, *Contrôleur et Auditeur général, Inde*
Hwang Sik Kim, *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, Norvège*
Sergey Vadimovich Stepachin, *Président, Cour des comptes, Fédération de Russie*
Wesley Galloway, *Directeur de l'audit par intérim, Bureau national de l'audit, Saint-Kitts et Nevis*
Amyas Morse, *Contrôleur et Auditeur général, Bureau d'audit national, Royaume-Uni*
Gene Dodaro, *Contrôleur général par intérim, Bureau de reddition de comptes du gouvernement, 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 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 : intosaijournal@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 autres intéressés. Elle se trouve sur le site Web de l'INTOSAI à <http://intosaijournal.org> ou à <http://intosai.org>. On peut aussi l'obtenir en s'adressant à la *Revue* à spel@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, d'Ann Arbor (Michigan), aux États-Unis.

Éditorial	1
En bref	4
L'INTOSAI vue de l'intérieur	10
Objectif n° 1	10
Objectif n° 2	12
Objectif n° 3	14
Objectif n° 4	16
Bilan des groupes de travail régionaux	20
L'AFROSAL s'élançait	20
EUROSAL 2008-2011	22
Le Plan stratégique sous les projecteurs	25
Dans le cadre de l'INTOSAI	29
Nouvelles de l'IDI	34
Événements de l'INTOSAI	37



Juan M. Portal

Président du Comité directeur de l'INTOSAI et auditeur général du Mexique

Le mandat de la Cour supérieure d'audit du Mexique à la présidence du Comité directeur de l'INTOSAI tire à sa fin. J'aimerais donc profiter de l'occasion pour vous proposer une brève réflexion sur les questions les plus pertinentes en ce moment pour l'INTOSAI et ses membres.

Avant d'aborder ces questions, j'aimerais toutefois exprimer ma reconnaissance à l'INTOSAI d'avoir honoré l'ISC du Mexique en lui confiant la responsabilité de diriger les travaux du Comité directeur de l'INTOSAI. Je veux aussi exprimer ma gratitude aux 189 membres et aux quatre associés de l'INTOSAI pour leur collaboration au cours de cette période.

Grâce à la participation étendue et exceptionnelle des commissions, des sous-commissions, des groupes de travail et des groupes de travail ponctuels, nous avons concentré nos efforts sur la réalisation du plan stratégique adopté par l'INTOSAI à Budapest en 2004. Comme nous avons mis l'accent sur les quatre objectifs stratégiques du plan et sur leurs objectifs spécifiques, j'estime pertinent d'en traiter plus longuement.

Grâce au travail de la Commission des normes professionnelles, présidée par l'Institution supérieure de contrôle (ISC) du Danemark, l'INTOSAI est maintenant dotée d'une structure rigoureuse de normes professionnelles. De tels documents deviendront une source précieuse de référence pour le développement du travail d'audit de tous les membres de l'INTOSAI.

Les normes d'audit établissent le cadre nécessaire à la réalisation d'audits de haute qualité basés sur les principes de compétence, d'intégrité, d'objectivité et d'indépendance. Je crois fermement que les auditeurs doivent donner l'exemple lorsqu'il est question de transparence, de performance institutionnelle, de reddition de comptes et de qualité.

Éditorial

Les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et le Guide sur la Bonne Gouvernance de l'INTOSAI (INTOSAI GOV) permettront aux ISC d'établir de meilleures pratiques et d'adopter de meilleures méthodologies pour accomplir leur travail.

Les efforts que l'INTOSAI a consacrés à définir des normes internationales de conduite d'audits vont permettre de créer un point de référence naturel pour les ISC puisque, à titre d'institutions supérieures de contrôle, elles n'ont pas de pairs dans leur pays pour ouvrir de nouvelles voies d'exercice de leurs responsabilités.

Dans la plupart des cas, les relations nationales d'une ISC gravitent autour de l'assemblée nationale ou du pouvoir exécutif, selon l'entité dont elle relève. Par conséquent, leur interaction se déroule avec des politiciens qui, pour la plupart, ne sont pas familiers avec les questions d'audit au niveau national ou dans le secteur public. En outre, ils sont souvent au service d'intérêts politiques particuliers qui heurtent de front la position des ISC, axée sur l'impartialité, l'autonomie et l'indépendance.

De nombreuses ISC maintiennent des relations avec les universitaires de leur pays, qui leur fournissent des éléments précieux pour l'élaboration de leurs activités. Cependant, seule une institution semblable peut régler les problèmes concrets qui se posent dans le contexte de l'exécution d'un audit complet ou de l'examen d'une administration publique.

L'effort d'établissement des normes ISSAI et INTOSAI GOV doit être suivi d'un projet de mise en œuvre de ces normes dans toutes les ISC membres de l'INTOSAI. C'est l'une des questions qui demeurent en suspens à la fin de la présidence du Mexique au Comité directeur de l'INTOSAI.

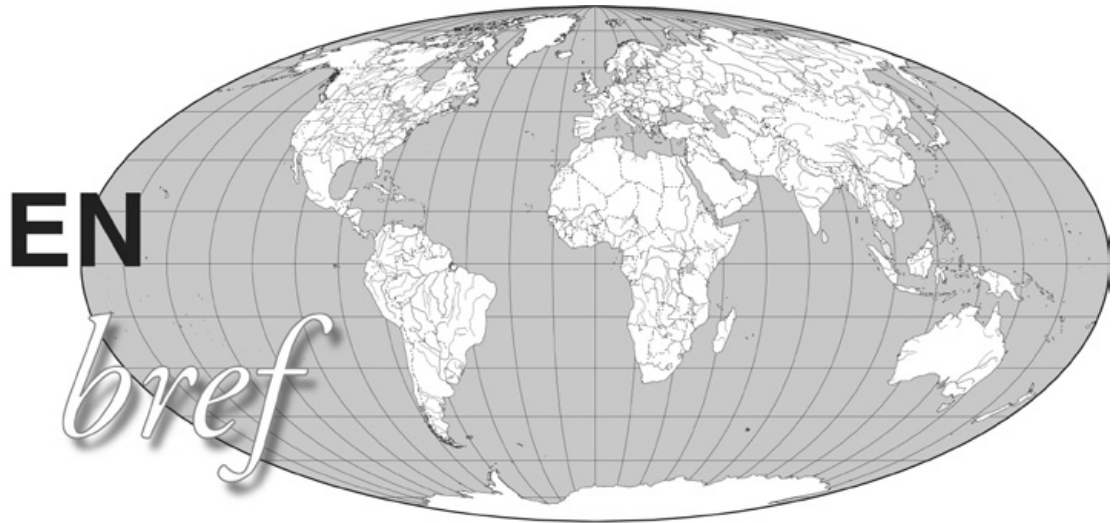
Je suis heureux de laisser cette mise en œuvre entre les mains compétentes de la Commission de renforcement des capacités (CRC), présidée par l'ISC du Maroc et soutenue par le travail professionnel de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI). La communauté de l'INTOSAI en entier doit reconnaître le travail précieux de ces deux entités au cours de la période où nous avons présidé le Comité directeur.

Je propose qu'en plus du travail de l'ISC du Maroc et de l'IDI, des mesures incitatives soient prises parmi les ISC membres afin que les connaissances contenues dans les normes ISSAI et INTOSAI GOV deviennent un élément fondamental du développement professionnel des ISC individuelles. Un de ces incitatifs consisterait à mettre en place un programme de certification volontaire des auditeurs de la communauté de l'INTOSAI qui adopteront les normes de l'INTOSAI.

Cette certification contribuerait à la diffusion des normes d'audit des ISC; du même coup, cela permettrait de rehausser le niveau de confiance à l'égard de la qualité et du professionnalisme du travail des auditeurs — particulièrement dans les pays en développement où les institutions sont encore en voie de consolidation — dans les assemblées nationales ou les parlements, les médias et les citoyens qui financent les budgets publics avec ses taxes et impôts.

N'oublions pas que l'IDI octroie déjà une certification aux formateurs provenant des ISC. Dans la même optique, pourquoi ne pas octroyer une certification aux auditeurs qui appliquent les normes établies par notre organisation?

J'aimerais exprimer ma reconnaissance à tous les membres de l'INTOSAI qui ont donné à l'ISC du Mexique la chance de présider le Comité directeur de l'INTOSAI. Nous réaffirmons notre engagement de participer activement à l'atteinte des nouveaux objectifs de l'INTOSAI axés sur les pratiques d'audit de qualité supérieure, l'obligation de rendre compte et la transparence du gouvernement.



Allemagne

Le nouveau mode de présentation des rapports de l'ISC renseigne plus rapidement le Parlement

L'ISC allemande (Bundesrechnungshof) a délivré, en avril 2010, un rapport sur la gestion financière fédérale qui complète son rapport annuel (habituellement publié en décembre). Ces résultats sont communiqués afin que le Parlement ait en main une information plus actuelle pour décider si le gouvernement fédéral s'acquitte comme il convient de sa responsabilité de gestion financière et s'il doit réagir plus promptement en vue corriger les faiblesses décelées.

Lors du dépôt du rapport, Dietrich Engels, Président de l'ISC de l'Allemagne, a affirmé ce qui suit [Traduction] : Dans le contexte actuel où les nouveaux emprunts publics atteignent des sommets jamais vus, il devient impératif pour l'administration fédérale de se prévaloir de tous les moyens à sa disposition pour économiser et accroître la performance et maintenir la capacité d'intervention des divers ordres de gouvernement. Étant donné le niveau actuel de la dette publique, les décideurs et les gestionnaires du secteur public doivent tout mettre en œuvre pour utiliser

de façon optimale toute la marge de manœuvre dont le gouvernement peut encore disposer. Il devrait être tout à fait normal d'assurer l'efficacité des activités gouvernementales, de veiller à ce qu'elles soient bien ciblées et à ce que des mesures correctives uniformes soient prises en présence de toute nouvelle faiblesse observée. Malheureusement, nous constatons le plus souvent que ce n'est pas le cas partout.

Le rapport du printemps faisait état de problèmes de première importance, notamment des indemnités de départ beaucoup trop élevées versées à des cadres supérieurs de caisses d'assurance-maladie publiques, des manquements à la sécurité dans les installations ferroviaires et des inefficiences dans l'administration fédérale. L'ISC allemande suggère des moyens d'accroître l'efficacité, d'améliorer la fiscalité et de mieux appliquer les principes de traitement uniforme et équitable. Le rapport révèle les multiples causes de la piètre performance du gouvernement qui ont des répercussions majeures sur le budget fédéral, c'est-à-dire des mécanismes de surveillance et de contrôle inadéquats, l'absence de défense des intérêts financiers du gouvernement fédéral envers des tiers, des procédures complexes et des règlements ambigus, ainsi qu'un manque de sensibilisation au coût de la sécurité sociale.

Une version abrégée, en anglais, des constatations d'audit de 2010 se trouve sur le site Web de l'ISC de l'Allemagne : <http://bundesrechnungshof.de/publications/press-releases>.

Pour renseignements, prière de communiquer avec l'ISC d'Allemagne :

Courriel : Poststelle@brh.bund.de
Site Web : <http://bundesrechnungshof.de>

Canada

Étude sur la gestion du développement durable

Le commissaire à l'environnement et au développement durable a publié, en mai 2010, un document de travail intitulé *La gestion du développement durable*. Ce document décrit les aspects particulièrement difficiles de la gestion du développement durable et donne aux gestionnaires du gouvernement des exemples (y compris plusieurs études de cas) de types de pratiques et de techniques d'analyse afin de les aider à surmonter ces difficultés.

Ce document vise à sensibiliser les hauts fonctionnaires du gouvernement fédéral canadien à l'application des pratiques et des techniques de développement durable

et à appuyer les échanges avec ceux-ci. L'étude constitue la première étape de la détermination des critères d'audit des pratiques de gestion et de la performance en matière de développement durable.

Des exemplaires de l'étude ont été transmis aux principaux comités parlementaires et aux autres parties intéressées. On peut également consulter la version électronique de ce document sur le site Web du Bureau du vérificateur général du Canada à http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/sds_fs_f_33574.html.

Pour renseignements, prière de communiquer avec le Bureau du vérificateur général :

Courriel : communications@oag-bvg.gc.ca
Site Web : www.oag-bvg.gc.ca

Italie

Nouveau Président de la Cour des comptes

En juillet 2010, le Président de la République italienne a nommé Luigi Giampaolino au poste de Président de la Cour des comptes. M. Giampaolino succède à Tullio Lazzaro.

M. Giampaolino a obtenu un diplôme en droit de l'Université de Naples en 1961. Il a réussi les examens publics pour le poste de magistrat civil en 1964 et celui de magistrat à la Cour des comptes en 1968. À la Cour des comptes, M. Giampaolino a été nommé juge responsable des fonctions juridictionnelles. Devenu Président de la Chambre, en 1999, il a endossé de nombreuses responsabilités qui l'ont amené à améliorer les activités juridictionnelles et d'audit de la Cour pendant l'exécution d'un programme de modernisation d'envergure de l'ensemble de l'administration publique.



Luigi Giampaolino

M. Giampaolino a rempli de nombreuses fonctions institutionnelles différentes et prestigieuses qui témoignent de sa connaissance pratique de l'administration publique. Il a dirigé les services de coordination juridique et législative du ministère des Politiques communautaires de l'Union européenne, de même que le bureau législatif du ministère chargé de coordonner la protection civile, du ministère du Commerce international, du ministère des Travaux publics et du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Métiers. Il a aussi été chef du personnel ministériel des ministres des Travaux publics et de la Production.

M. Giampaolino a présidé, jusqu'à sa nomination au poste de Président de la Cour, l'un des organismes indépendants les plus importants de l'administration publique — l'autorité italienne qui supervise les approvisionnements publics, et assure la surveillance des marchés publics afin de garantir leur conformité aux principes de transparence, d'équité et de concurrence.

M. Giampaolino a publié de nombreux essais sur l'audit et la juridiction, la fonction publique et l'obligation redditionnelle des fonctionnaires, les travaux publics et la loi sur le système comptable de l'État.

Pour renseignements, prière de communiquer avec la Cour des comptes :

Courriel : ufficio.relazioni.internazionali@courconti.it
Site Web : www.courconti.it

Malte

Audit de performance de l'enseignement de l'éducation physique dans les écoles publiques

Malte compte un fort pourcentage d'enfants et de jeunes gens obèses ou qui ont un excédent de poids. Le Bureau national d'audit de Malte (BNAM) a publié en 2010 un rapport d'audit de performance complet sur l'éducation physique et la pratique des sports et d'autres activités physiques dans les écoles publiques du pays et soumis des recommandations portant sur les améliorations à apporter. Le rapport du BNAM a mis en lumière des problèmes de longue date sur l'organisation des activités physiques, de l'éducation physique et des sports dans les écoles. Le rapport a suscité beaucoup d'attention médiatique, et les autorités responsables ont indiqué qu'elles prendraient les mesures qui s'imposent pour corriger les principales lacunes cernées.

L'étude a mis l'accent sur les éléments particuliers qui peuvent influencer sur la régularité, la fréquence, l'intensité, la nature et la qualité de l'éducation physique, des sports et des activités physiques dans les écoles.

Premièrement, le BNAM a examiné les politiques et les buts nationaux en matière d'éducation physique. Les autorités ont pris l'engagement d'améliorer la qualité, l'offre et la fréquence de l'éducation physique et des activités connexes dans les écoles, mais il n'existait aucune stratégie d'ensemble pour garantir que des mesures et des initiatives appropriées

soient mises en œuvre pour atteindre les buts dans leur ensemble. Le BNAM a recommandé qu'un seul plan national soit élaboré pour définir précisément les étapes principales, les ressources nécessaires de même que les résultats souhaités et les échéanciers.

Deuxièmement, le BNAM a analysé le niveau de partenariat, de coordination et de participation entre les principaux intervenants responsables de l'éducation physique et des activités sportives. Il a constaté que les organismes clés devaient s'engager et collaborer davantage et créer des synergies afin de solidifier les chaînes de la prestation de services.

Troisièmement, le BNAM a analysé l'utilisation des ressources financières, humaines et physiques consacrées à l'éducation physique et à l'organisation des sports et d'autres activités physiques dans tout le réseau scolaire public afin de déterminer si elle était efficace et efficiente. Des problèmes importants ont été recensés, notamment la pénurie de professeurs d'éducation physique, des installations inappropriées, des espaces inadéquats et du matériel insuffisant. Le BNAM a aussi analysé d'autres questions complexes comme la faible participation des enseignants du primaire ainsi que les pressions exercées sur les enseignants, les parents et les enfants pour qu'ils accordent la priorité à d'autres matières. Il a aussi signalé des pratiques exemplaires qui pourraient être appliquées dans d'autres écoles, par exemple utiliser les mécanismes en place pour mettre en commun et utiliser de façon optimale le peu de ressources disponibles.

Enfin, le BNAM a évalué l'utilisation et le suivi du temps consacré par les écoles à l'éducation physique, aux sports et aux autres activités physiques. L'établissement d'un équilibre entre l'enseignement des diverses matières et l'organisation des activités qui marquent une journée scolaire typique représente un défi

de taille pour les écoles. Le BNAM fait observer que comme les journées scolaires sont assez courtes à Malte, le temps perdu a été compensé par des programmes d'activité physique après l'école. Le BNAM a évalué les plans de cours, les priorités établies par les enseignants dans la préparation des plans de leçon individuels et les systèmes en place pour surveiller la qualité de la prestation. Dans cette étude, le BNAM a également pris en compte les points de vue des parents sur la qualité de l'éducation physique, des sports et des activités physiques structurées offerts par les écoles et les organismes de sport nationaux.

Pour renseignements, prière de communiquer avec le BNAM :

Courriel : nao.malta@gov.mt
Site Web : www.nao.gov.mt

Mexique

L'Auditeur général reçoit le prix de l'IIA

En juin 2010, l'Institute of Internal Auditors (IIA) a honoré Juan M. Portal, Auditeur général du Mexique et Président du Comité

directeur de l'INTOSAI, en lui remettant le Bradford Cadmus Memorial Award au cours d'une cérémonie tenue à Atlanta, Georgie, États-Unis d'Amérique. L'IIA a été créé en 1941; il compte plus de 170 000 membres professionnels répartis dans 165 pays. Cette récompense reconnaît les contributions individuelles à la recherche, à la formation et à l'élaboration de méthodes dans le domaine de l'audit interne qui favorisent le perfectionnement et l'amélioration. M. Portal est le premier auditeur d'Amérique latine à obtenir cette importante distinction.

Élu cette année Auditeur général du Mexique pour la période de 2010 à 2017, M. Portal a œuvré pendant plus de 40 ans dans des domaines connexes à l'audit, tant dans le secteur privé que public. Sa collaboration a contribué à l'adoption des rapports du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) et du CoCo (Conseil sur les critères de contrôle) dans les pays hispanophones. Il a également fait une contribution majeure à la sixième édition des *Internal Auditing Professionals Certification Program Guidelines*.



Roderick M. Winters (gauche), Président du Conseil d'administration de l'IIA, présente le prix Cadmus à Juan M. Portal (droite), Auditeur général du Mexique.

Pour renseignements, prière de communiquer avec la Cour supérieure d'audit du Mexique :

Courriel : bfuentes@asf.gob.mx

Site Web : www.asf.gob.mx

Porto Rico

Nouvelle contrôleuse du Commonwealth

En mai 2010, le Gouverneur de Porto Rico, l'Honorable Luis G. Fortuño, a nommé le septième Contrôleur du Commonwealth de Porto Rico, Yesmin M. Valdivieso. Les deux chambres de l'Assemblée législative ont approuvé sa nomination pour un mandat de dix ans qui a pris effet le 1^{er} juillet 2010.



Yesmin M. Valdivieso

M^{me} Valdivieso est née à San Juan et a grandi à Ponce, Porto Rico. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès sciences en administration des affaires avec spécialisation en comptabilité de l'Université Georgetown, de Washington (D.C.).

Avant de travailler dans le secteur public, M^{me} Valdivieso a occupé, de 1982 à 1992, le poste de directrice principale en fiscalité dans le cabinet de comptabilité Arthur Andersen & Co. En 1993, elle a été nommée Sous-secrétaire du ministère du Trésor de Porto Rico, poste qu'elle a occupé

jusqu'en décembre 1996. Pendant les 14 années qui ont suivi, elle a fourni des services à divers clients dans les domaines de la fiscalité, de la comptabilité et de la consultation.

Pour renseignements, prière de communiquer avec le Bureau du contrôleur de Porto Rico :

Courriel : ocpr@ocpr.gov.pr

Site Web : www.ocpr.gov.pr

Roumanie

Nouveau règlement pour la Cour des comptes de Roumanie

La Cour des comptes de Roumanie (CCR) procède actuellement à la mise en œuvre d'un vaste processus d'harmonisation de ses activités avec la législation et les pratiques exemplaires appliquées à l'échelle internationale. La CCR a récemment mis à jour le règlement qui régit son organisation et ses activités ainsi que le suivi des résultats de ses activités. Ces changements entreront en vigueur en janvier 2011.

La CCR a aussi actualisé récemment son Code de déontologie et de conduite professionnelle et sa Loi sur les auditeurs publics externes. Les modifications du Code et de la Loi sont entrées en vigueur le 1^{er} septembre 2010. Après son rétablissement, en 1992, la CCR a examiné les valeurs fondamentales et les principes d'éthique à appliquer. En 2005, elle a adopté des normes d'audit, qui comprenaient un chapitre distinct sur l'indépendance, la compétence, la confidentialité, l'obligation de diligence, les objectifs et les responsabilités.

En 2008, une nouvelle loi modifiant et complétant la loi régissant l'organisation et les activités de la CCR a été adoptée; l'un des premiers documents alors mis à jour était le Code de déontologie et de conduite professionnelle du personnel. La haute

direction actuelle de la CCR, dont le mandat a débuté en octobre 2008, a ainsi démontré son engagement à l'égard des valeurs et des principes d'éthique et sa volonté de rétablir la compétence professionnelle et la crédibilité de l'institution. Les normes d'audit de la Cour des comptes ont été mises à jour au début de 2010. Elles s'alignent sur les normes d'audit internationales généralement reconnues, renferment une section distincte sur les normes importantes sur le plan de l'éthique et doivent obligatoirement être prises en compte dans les audits financiers, de performance et de conformité.

Le nouveau Code de déontologie et de conduite professionnelle traite de questions liées aux conflits d'intérêts, propose la création d'un comité d'éthique au sein de la CCR et exige que les auditeurs signent des déclarations d'indépendance. Le Code est conforme au Code de déontologie de l'INTOSAI (ISSAI 30) et aux Principes généraux de contrôle des finances publiques et normes déontologiques (ISSAI 200).

Autres éléments nouveaux à la CCR

Comme la CCR a fait de la qualité des audits une priorité, elle a créé une unité centralisée spéciale pour superviser l'activité d'audit de ses structures centrales et territoriales, au fur et à mesure que les audits progressent et après ceux-ci.

Afin de favoriser le perfectionnement professionnel et le renforcement des capacités institutionnelles, la CCR a récemment lancé un projet pour obtenir des services de formation pour 250 de ses 1 200 auditeurs publics externes, dans le cadre d'un contrat. La formation a pour objet d'approfondir les connaissances des auditeurs en ce qui concerne les normes d'audit internationales et application. Pour la première fois depuis 2003, la CCR reprendra la publication de

sa revue spécialisée dans le but de communiquer de l'information, d'améliorer les communications internes et de promouvoir le développement institutionnel. Le premier numéro de la revue trimestrielle paraîtra d'ici la fin de 2010.

Pour renseignements, prière de communiquer avec la CCR :

Courriel : rei@rcc.ro

Site Web : www.curteadeconturi.ro

Royaume-Uni

Préparation des nouveaux parlementaires

Les élections de cette année au Royaume-Uni ont donné lieu non seulement à un parlement minoritaire et à la formation du premier gouvernement de coalition britannique depuis 1945, mais elles ont aussi entraîné l'arrivée d'un nombre inhabituellement élevé de nouveaux députés. Les députés et leur personnel avaient donc davantage besoin d'être guidés et informés sur leurs responsabilités de surveillance et le rôle du Bureau d'audit national (NAO).

Au moment de planifier la transition, le NAO a décidé de faire appel à d'autres ISC qui ont fait l'expérience de l'arrivée de nouveaux parlementaires, ce qui lui a permis de prendre connaissance d'une grande variété d'approches différentes et intéressantes :

- Certaines ISC, comme le Bureau de reddition de comptes des États-Unis (GAO), créent un site Web de transition après chaque élection afin de faire part de leurs observations et recommandations concernant les principaux enjeux, risques et difficultés du pays. Le site Web du GAO présente aussi des rapports d'intérêt pour ceux qui souhaitent mener une recherche plus approfondie, ainsi que de l'information sur les

personnes-ressources et des messages vidéo d'experts du GAO.

- Plusieurs ISC organisent des séances d'information et des colloques afin de discuter de questions telles que le rôle et les responsabilités de leur bureau, le choix des audits de performance et la relation entre l'ISC et le gouvernement. Pour sa part, le Bureau du vérificateur général du Canada tient des séances d'information sous forme de courts exposés présentés par des cadres supérieurs de l'ISC. Les députés ont tout le temps voulu pour poser des questions.
- De nombreuses ISC préparent des publications pour les nouveaux parlementaires ou préparent souvent une publication standard qui explique le rôle et les responsabilités de l'ISC, ses relations avec le gouvernement et l'assemblée législative ainsi que la marche à suivre pour communiquer les questions d'intérêt et les problèmes à l'ISC. Le Bureau du contrôleur et auditeur général de la Nouvelle-Zélande a produit un document intitulé *MP's Guide to the Auditor General's Office* qui traite du rôle du Contrôleur et Auditeur général et de l'appui qu'il peut offrir aux députés et au Parlement.

Fort de cette expérience, le NAO s'est employé à aider le nouveau Parlement et plus particulièrement, les députés et certains comités. Le *Members Handbook* transmis à tous les députés par les autorités de la Chambre fournit des renseignements sur le NAO. Le Contrôleur et Auditeur général a également écrit à tous les députés afin de les renseigner sur le rôle et les responsabilités du NAO et de les inviter à s'inscrire sur la liste de communication préalable de tous les rapports du NAO ou de rapports d'intérêt particulier. Le NAO a aussi

contribué à la formation que donne la Chambre des communes aux députés sur l'examen approfondi des dépenses des membres de l'organe exécutif. Enfin, le NAO a récemment produit à l'intention de comités spécialement choisis une série de 17 courts guides qui exposent les travaux qu'il a effectués sur chacun des principaux ministères.

Pour plus de renseignements ou pour obtenir un exemplaire du rapport intégral, intitulé *Time of transition : What the NAO can learn from other Supreme Audit Institutions to support incoming legislatures*, prière de communiquer avec le NAO :

Courriel : enquiries@nao.gsi.gov.uk

Site Web : www.nao.gov.uk

Organisation des ISC de la Communauté des pays de langue portugaise

Réunion de planification de l'Organisation des ISC de la Communauté des pays de langue portugaise

L'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP) est un membre associé de l'INTOSAI. Une équipe technique d'auditeurs des sept cours de langue portugaise de l'Organisation a tenu des séances de travail du 28 au 30 juin 2010, à Lisbonne au Portugal. Les séances avaient comme objectif d'élaborer les mesures nécessaires pour mettre en œuvre le plan stratégique de 2008-2010 de la CPLP. Le plan stratégique avait été approuvé au cours de la 5^e Assemblée générale qui s'est tenue à Porto, au Portugal, en mai 2008. Le Secrétariat général s'acquiesce depuis ce temps de la responsabilité que lui a confiée l'Assemblée et qui consiste à

faire progresser la collaboration entre les ISC membres.

Le Secrétaire général de la CPLP, le Ministre Luciano Brandão Alves de Souza, a coordonné les séances de travail à Lisbonne. Ont participé aux séances le Juge Guilherme d'Oliveira Martins, Président de la Cour des comptes portugaise, le Juge José F. F. Tavares, Directeur général de cette institution, de même que des représentants des ISC de l'Angola, du Brésil, du Cap-Vert, de la Guinée-Bissau, du Mozambique, du Portugal et de Sao Tomé-et-Principe.

L'équipe technique a approuvé un questionnaire d'autoévaluation de la gestion qui s'adresse aux ISC de la CPLP. Chaque cour peut utiliser le questionnaire comme un outil de diagnostic supplémentaire pour son processus de planification stratégique. Le questionnaire sera ajouté à l'ordre du jour de la 6^e Assemblée générale, qui aura lieu à Sao Tomé-et-Principe en octobre 2010.

Pour renseignements, prière de communiquer avec la CPLP :

Courriel : arint@tcu.gov.br

Site Web : www.tribunaiscplp.gov.br



Participants à la réunion de juin 2010 de la CPLP à Lisbonne, Portugal



L'INTOSAI vue de l'intérieur

Points de vue des présidents chargés des objectifs de l'INTOSAI

Afin de mettre en œuvre le Plan stratégique de l'INTOSAI, les présidents chargés des quatre objectifs de l'Organisation coordonnent les efforts déployés par les commissions, les *task forces* et les groupes de travail connexes ainsi que ceux du Secrétariat général. La *Revue* a donné aux présidents des commissions chargés des objectifs l'occasion d'exprimer leur point de vue sur le travail effectué dans leur secteur et leur vision de l'avenir.

Objectif n° 1 : Reddition des comptes et normes professionnelles — Mesures du succès des normes internationales des Institutions supérieures de contrôle (ISSAI)

Henrik Otbo, Auditeur général du Danemark et Président de la Commission des normes professionnelles

Le véritable succès des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) ne peut se mesurer exclusivement à l'ampleur de leur application par les ISC et par d'autres auditeurs du secteur public. Il est tout aussi important de reconnaître que maintenant l'INTOSAI exprime clairement dans ces normes, à ses membres et à d'autres partenaires externes, ses vues sur l'essence même de l'audit du secteur public — ses avantages, son mode de réalisation idéal et ses exigences. Par conséquent, le défi qu'il nous reste à relever consiste à mieux faire connaître les ISSAI pour que le milieu de l'INTOSAI et d'autres auditeurs du secteur public soient interpellés par ces normes.

À l'occasion du XX^e INCOSAI en novembre 2010, beaucoup de nouvelles ISSAI devraient être approuvées. Dès lors, l'INTOSAI disposera d'un éventail complet de normes et de lignes directrices. De toute évidence, l'étape suivante — et en fait l'un des principaux objectifs du travail de l'INTOSAI relativement aux ISSAI — est de s'assurer que les ISC les utilisent.

Toutefois, je crois qu'il est tout aussi important que l'INTOSAI communique à ses homologues et à ses partenaires du monde entier que les ISSAI reflètent son point de vue sur l'audit dans le secteur public. Avec ces normes, l'INTOSAI offre à chacune des ISC ou à plusieurs d'entre elles ainsi qu'à d'autres auditeurs du secteur public l'occasion de mesurer leur propre performance et leurs guides d'audit par rapport aux normes générales de l'INTOSAI et d'en discuter. À titre de Président de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI, je n'ai pas l'intention

de minimiser l'importance de l'utilisation des ISSAI à l'échelle mondiale, mais à mon avis, une mesure tout aussi capitale de leur valeur serait que les membres de l'INTOSAI et d'autres auditeurs du secteur public s'approprient les ISSAI non seulement pendant le XX^e INCOSAI, mais également dans leur travail courant.

Les ISSAI sont formulées de façon telle que les auditeurs du secteur public peuvent les utiliser dans leur travail courant. Pour que les ISC s'en servent, ces normes doivent être adaptées à des contextes nationaux qui soient pertinents. J'ai été témoin d'un exemple élogieux d'une telle adaptation l'an dernier lorsque j'ai assisté à la réunion annuelle de la mise à jour technique de l'AFROSAI anglophone en Afrique du Sud. Les participants ont illustré de façon convaincante la façon dont l'AFROSAI anglophone a adapté les ISSAI pour les regrouper dans des manuels utilisés à l'échelle nationale et régionale, et ce, afin d'encadrer le travail des ISC sur le continent africain. Certaines ISC ne peuvent utiliser les ISSAI telles quelles, les lois ou les organismes de normalisation de leur pays les en empêchant. Cependant, ces ISC ont maintenant la possibilité de comparer leurs guides et leurs normes avec les lignes directrices et les normes établies par l'INTOSAI.

Dans les années à venir, la Commission des normes professionnelles s'attachera à mieux faire connaître les ISSAI. À l'heure actuelle, nous sommes en train de former un groupe de travail dont la première mission sera de traduire la stratégie de sensibilisation de la Commission en plans d'action concrets. Nous prévoyons collaborer étroitement avec d'autres organismes de l'INTOSAI, tels que l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), les groupes de travail régionaux et le Secrétariat général, afin de sensibiliser davantage aux ISSAI dans toutes les régions. En fait, l'IDI sera un acteur de choix dans la mise en œuvre et l'application des normes si les dirigeants d'une ISC décident d'utiliser les normes et les guides de l'INTOSAI. La Commission des normes professionnelles peut certes initier les collègues aux ISSAI, mais c'est l'IDI qui peut aider chacune des ISC en leur faisant franchir l'étape suivante, l'application concrète des ISSAI.

J'estime que le large éventail de normes et de guides d'audit qui constitue maintenant le cadre des ISSAI offre des preuves concrètes visibles du professionnalisme accru des travaux réalisés sous les auspices de l'INTOSAI. Il me tarde de poursuivre chemin faisant les échanges et la collaboration avec nos collègues.

Pour plus de renseignements sur les ISSAI et la stratégie de sensibilisation de la Commission des normes professionnelles, veuillez visiter les sites *ISSAI.org* et <http://rigsrevisionen.dk>.

Objectif n° 2 : Renforcement des capacités

Ahmed El Midaoui, Premier Président de la Cour des comptes du Royaume du Maroc et président de la Commission du renforcement des capacités de l'INTOSAI

Dans un environnement marqué par une complexité croissante, des changements constants et des attentes plus élevées face à l'adoption de pratiques exemplaires dans la gouvernance et la gestion publiques, les États nationaux, les sociétés et par conséquent, les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques font face à de nouveaux défis.

Dans ce contexte, la place d'un audit public professionnel et responsable est capitale. Cela devient une fonction clé qui contribue à consolider les valeurs démocratiques, la primauté du droit et l'établissement de normes éthiques. L'audit public contribue également à renforcer une gestion publique équitable et équilibrée, ainsi qu'un système de gouvernance en quête de progrès et d'une cohésion permanente entre toutes les parties prenantes et les segments de la société.

Afin de relever les défis propres à ce contexte, les ISC doivent renforcer les aspects organisationnels, opérationnels et financiers de leur indépendance. Grâce à une ouverture constante et à une adaptation à leur environnement, les ISC doivent cultiver leurs compétences professionnelles et leurs connaissances scientifiques et spécialisées, de même que leur capacité d'analyse et d'évaluation aux niveaux microéconomique, macroéconomique, sectoriel et mondial.

L'INTOSAI, qui compte plus de 180 ISC dans le monde entier, joue et continuera de jouer un rôle important grâce au soutien qu'elle fournit aux ISC. Ce soutien, l'Organisation l'assure en donnant de la formation, en élaborant des méthodes, des lignes directrices, des normes et d'autres outils propres au secteur public, et en favorisant l'adoption de ces outils au sein des ISC grâce à la formation et à la mise en commun des connaissances et de l'expérience des ISC.

L'INTOSAI est reconnue mondialement pour le rôle qu'elle a joué dans la promotion auprès de la communauté internationale des ISC et de l'audit public. L'Organisation a servi de lieu de réflexion sur les questions d'actualité liées aux finances et à la gestion publiques, telles que l'environnement, la dette publique et les partenariats publics-privés, et elle a formulé des propositions à ces égards.

Le premier Plan stratégique de l'INTOSAI, qui a porté sur le cycle des années 2005-2010, a marqué l'histoire de l'Organisation. Ce document a contribué à mobiliser, dans le monde entier, des énergies substantielles, et ce, afin d'établir la nécessité d'un audit public compétent et professionnel à l'échelle nationale, qui aspire de façon légitime à mieux servir l'intérêt public et à répondre aux attentes des citoyens.

Dans le même ordre d'idées, nous devons mentionner que la mise en œuvre de protocole d'entente signé récemment entre l'INTOSAI et les donateurs internationaux permettra de mobiliser plus de ressources et d'énergie pour consolider, élargir et perfectionner les compétences des ISC du monde entier.

Il importe que l'INTOSAI cherche à mettre en œuvre les mesures visant à doter les ISC des moyens nécessaires pour qu'elles acquièrent concrètement les capacités professionnelles dont elles ont besoin pour comprendre les exigences et les conditions qu'imposent les défis d'un audit efficient et efficace et pour qu'elles y répondent.

À cette fin, les ISC pourraient trouver utile d'adopter une approche progressive; celle-ci prévoirait la mise en œuvre par étapes d'un audit de référence et évoluerait constamment et régulièrement vers des audits plus sophistiqués en fonction des besoins et les capacités réels des ISC. Il est essentiel au départ de réaliser des audits financiers et des audits de la conformité rigoureux et fiables. Toutefois, il est essentiel également d'évoluer vers des audits de portée plus vaste (par exemple, des audits de performance, de gestion des risques et des audits stratégiques) d'abord (1) pour évaluer et mesurer les interventions et les résultats liés aux dépenses et aux produits et pour (2) assurer le respect des objectifs et des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité en vue d'une transparence et d'une gestion des risques accrues.

Cette approche progressive concerne les ISC à tous les niveaux du développement, qu'il s'agisse des institutions supérieures de pays en développement, de pays émergents ou de pays développés. Elle devrait être mise en œuvre de façon rationnelle et à un rythme raisonnable, en premier lieu en définissant des objectifs clairs et uniformes liés à la situation particulière de chaque ISC. En deuxième lieu, elle peut être concrétisée en tenant compte des ressources et des moyens dont disposent les ISC, et de ceux qui peuvent être mobilisés grâce à la coopération internationale.

Enfin, on ne saurait trop insister sur l'importance des mesures suivantes, qui visent à l'atteinte des objectifs stratégiques du Plan stratégique de l'INTOSAI :

- les méthodes et les outils d'audit et d'enquête des ISC doivent être élaborés à la lumière de l'évolution constante des systèmes et des techniques de gestion des institutions publiques;
- les communications internes et extérieures doivent être renforcées de façon à promouvoir le rôle de l'audit dans le secteur public, celui de l'INTOSAI et de chacune des ISC dans l'instauration d'une saine gouvernance;
- la réflexion et la mise en commun des connaissances sur des questions importantes liées à la gestion du secteur public, par exemple, la crise financière, la gestion de la dette et l'environnement, doivent se poursuivre;
- les partenariats avec des organisations internationales et d'autres donneurs doivent se poursuivre de façon à mettre en œuvre des actions communes qui profitent à toutes les ISC.

Nous devons reconnaître pour conclure que les progrès qu'ont réalisés l'INTOSAI et les ISC pour perfectionner les audits du secteur public. Nous devons également insister sur l'importance de relever les défis qui nous attendent pour que l'audit dans le secteur public puisse jouer un rôle approprié dans l'établissement de bons systèmes de gestion publique qui servent les intérêts des citoyens, de l'économie et de la société en général.

Pour plus de renseignements, veuillez visiter le site de la Commission de renforcement des capacités (CBC) à : <http://cbc.courdescomptes.ma> ou communiquer avec la Commission à ccomptes@courdescomptes.ma.

Objectif n° 3 : Partage des connaissances et services

Vinod Rai, Bureau de l'auditeur et contrôleur général de l'Inde et Président de la Commission du partage et de gestion des connaissances

La Commission de partage et de gestion des connaissances a été créée en novembre 2007 lors du XIX^e INCOSAI dans le but de mettre en œuvre l'objectif n° 3 (Partage des connaissances) du Plan stratégique de l'INTOSAI de 2005-2010 tout comme pour les trois autres objectifs.

Selon le Plan stratégique, le mandat de l'objectif n° 3 consiste à « encourager les ISC à coopérer et à collaborer entre elles et à rechercher l'amélioration continue par le partage des connaissances, y compris en fixant des points de référence, en réalisant des études sur les meilleures pratiques et en effectuant des travaux de recherche consacrés aux questions d'intérêt commun et aux préoccupations communes ». Dans le Plan stratégique proposé de 2011-2016, ce mandat a été élargi et prévoit la publication de documents d'orientation en audit.

Ainsi, le but de la Commission est d'améliorer la communication et le partage des connaissances parmi ses membres et avec d'autres partenaires grâce au partage, à la création et à l'application du savoir ou à la création d'un mécanisme systématique destiné à communiquer l'information appropriée aux personnes appropriées au moment approprié. La Commission contribue au partage du savoir en mettant en place de nouveaux groupes de travail et en maintenant les groupes de travail et les *task forces* existants; en facilitant la réalisation d'études sur les meilleures pratiques; en favorisant des communications efficaces au sein de l'INTOSAI et avec celle-ci; en favorisant des partenariats avec les institutions de recherche et les associations professionnelles.

Groupes de travail et *task forces*

Les groupes de travail et les *task forces* sont créés dans le but de trouver des solutions aux problèmes pertinents pour le milieu de l'INTOSAI. En assurant une coordination en bonne et due forme du travail de ces groupes mandatés pour atteindre les objectifs du Plan stratégique, nous tentons de voir à ce que leurs principales initiatives correspondent toujours au Plan en question ainsi qu'aux thèmes et recommandations du Congrès; nous cherchons également à éviter que les activités des groupes de travail et des *task forces* se recoupent. À cette fin, nous envisageons d'établir un cadre d'orientation à leur intention pour les aider à évaluer l'étendue de leurs attributions et de leurs activités et leur respect du Plan stratégique.

Aujourd'hui, dans le milieu de l'audit qui évolue rapidement, notre plus grand défi consiste à s'assurer que les activités des groupes de travail et des *task forces* répondent

toujours aux besoins en matière de connaissances des ISC. Afin de relever ce défi, nous demandons sans relâche à tous les groupes de travail et aux *task forces* de l'objectif n° 3 de sonder l'étendue de leurs attributions et de leurs activités pour déterminer si elles sont toujours valides et s'ils progressent vers l'atteinte des objectifs. Comme les sondages sont menés tous les trois ans, nous espérons établir un mécanisme global de rétroaction pour l'objectif n° 3 dont les groupes de travail et les *task forces* pourront analyser et étudier les résultats au moment de leurs prises de décisions futures. Une rétroaction continue de la part des ISC permettrait aux groupes de travail et aux *task forces* d'apporter les adaptations nécessaires aux projets en cours et motiverait également les chefs de projet et les ISC membres.

Site Web

Notre site Web (intosai.ksc.cag.gov.in) vise à faciliter et à favoriser les échanges entre les groupes de travail et les *task forces* de l'objectif n° 3. Ce site sera relié à tous les groupes de travail et *task forces* ainsi qu'à leurs produits. Il renfermera également les produits des groupes de travail qui ont terminé leurs tâches de sorte que leur legs sera conservé une fois qu'ils seront dissous. Nous estimons que le site Web resserra les échanges entre les groupes de travail et les *task forces*, et les ISC puisqu'il permettra de saisir les effets et les avantages des activités de mise en commun des connaissances et de les diffuser. Afin d'établir une liaison fructueuse avec d'autres forums de connaissances de l'INTOSAI, le site Web contiendra des liens aux sites Web des autres objectifs de l'INTOSAI, des groupes de travail régionaux, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et de la présente *Revue*. Nous nous proposons également de télécharger vers l'amont et de mettre à jour la liste des personnes-ressources de toutes les ISC afin de créer un réseau global de personnes désignées.

Outil de collaboration

L'Outil de collaboration de l'INTOSAI est fonctionnel depuis quelques années maintenant, mais nous n'avons pu en réaliser le plein potentiel. Néanmoins, nous espérons remédier à cette situation en corrigeant les problèmes techniques. Nous comptons promouvoir l'utilisation sur une vaste échelle de l'Outil de collaboration en ligne, conformément à la politique et à la stratégie de l'INTOSAI en matière de communications. Nous invitons toutes les commissions et les sous-commissions, tous les groupes de travail et les *task forces* chapeautés par l'INTOSAI à entreprendre des projets au moyen de l'Outil de collaboration. L'Outil offre aux différents groupes une occasion unique de travailler de pair pour mettre au point des produits communs pertinents pour le milieu de l'INTOSAI et nous comptons en tirer pleinement profit.

À mon avis, le défi le plus important qui attend le milieu de l'INTOSAI consiste à gérer le fonds de connaissances que nous sommes en train de créer. La création de normes, de guides techniques et de manuels n'est pas une fin en soi; la tâche plus importante est de s'assurer que toutes les ISC membres y ont facilement accès. Il est également capital de créer des synergies entre les responsables des autres objectifs de l'INTOSAI et de voir à une harmonisation mutuelle de leur travail.

En résumé, les responsables des activités de mise en commun des connaissances s'appliqueront à diffuser les meilleures pratiques au sein des ISC, et ce, afin d'améliorer la reddition de comptes et la gouvernance dans leurs pays respectifs. Du même coup, les ISC des pays en développement verront leurs capacités rehaussées, ce qui fait qu'elles participeront davantage aux différents groupes de travail et *task forces*. L'égalité des capacités des ISC non seulement consolidera l'Organisation, mais intensifiera la mise en commun des connaissances au profit de tous.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la Commission de partage et de gestion des connaissances :

Courriel : cag@cag.gov.in, singh@cag.gov.in

Site Web : www.intosaiksc.cag.gov.in

Objectif n° 4 : Organisation internationale modèle

Osama Jafar Faquih, Président du Bureau d'audit général de l'Arabie saoudite, Commission des affaires financières et administratives

En 2004, à l'aube de son 50^e anniversaire, l'INTOSAI a adopté son premier plan stratégique dans le but d'organiser et d'encadrer ses activités et de définir ses objectifs stratégiques pour les années à venir. L'adoption de ce plan a été un moment décisif dans l'histoire de l'Organisation et constitue un bond prodigieux qui permettra de relever les défis du XXI^e siècle.

Le Plan stratégique compte quatre objectifs stratégiques :

- *Objectif 1* : Reddition des comptes et normes professionnelles
- *Objectif 2* : Renforcement des capacités institutionnelles
- *Objectif 3* : Partage des connaissances et services connexes
- *Objectif 4* : Organisation internationale modèle.

Les objectifs 1, 2 et 3 ont trait à des domaines précis des activités de l'INTOSAI; l'objectif 4 diffère des trois autres objectifs, en raison de sa nature et de sa substance mêmes, et vise à harmoniser toute la structure et toutes les activités de l'INTOSAI avec les autres objectifs. L'objectif 4 vise à s'assurer que (1) les propres activités de l'INTOSAI sont économiques, efficaces et efficaces et que (2) que l'Organisation ne dépasse pas les limites de son budget. Par conséquent, l'objectif 4 est essentiel si l'INTOSAI veut réaliser ses objectifs 1, 2 et 3.

La tâche de mettre en œuvre l'objectif 4 a été confiée à la Commission des affaires financières et administratives (FAC), dont le mandat précis est

« d'organiser et d'administrer l'INTOSAI de manière à promouvoir des pratiques de travail économiques, rentables et efficaces, la prise de décision

opportune et les pratiques de gouvernance efficace, tout en tenant dûment compte de l'autonomie des régions, de l'équilibre entre les régions et des différents modèles et approches des ISC membres ». (*Plan stratégique de l'INTOSAI de 2005-2010*)

Au cours des cinq dernières années, la Commission des affaires financières et administratives a œuvré activement à s'acquitter de son mandat et elle a atteint plusieurs de ses objectifs. Elle a présenté de nombreuses propositions et recommandations au Comité directeur et au Congrès, qui ont toutes été approuvées sous réserve de modifications mineures. Parmi ces propositions, mentionnons :

- distinguer et sélectionner les ISC susceptibles d'assurer des présidences et des liaisons;
- sélectionner et recruter les directeurs de la planification stratégique;
- utiliser les technologies modernes pour faciliter la coordination, la consultation et la prise de décisions;
- élaborer une politique générale en matière de communications;
- confirmer le statut juridique international de l'INTOSAI;
- établir des critères d'adhésion aux groupes de travail régionaux et des critères d'attribution du statut de membre associé;
- consolider la situation et les ressources financières de l'INTOSAI;
- établir un cadre stratégique intégré et une politique connexe régissant les rapports avec les donateurs externes.

Toutes ces initiatives ont été réalisées sans qu'il en coûte quoi que ce soit à l'INTOSAI et ont contribué de façon importante à faire d'elle une organisation internationale modèle, grâce à l'esprit d'équipe et de collaboration de ses membres.

L'INTOSAI est pleinement consciente de l'importance de la coopération et des efforts concertés nécessaires pour asseoir les capacités institutionnelles des ISC membres. Elle a donc cherché activement à établir des relations d'interdépendance et des partenariats stratégiques avec les organisations régionales et internationales. Si elle a déployé tous ces efforts, c'est que l'INTOSAI voulait apaiser des préoccupations et régler des problèmes communs dans le souci de ses valeurs fondamentales et des besoins de ses membres.

Afin d'atteindre cet objectif stratégique de l'INTOSAI, les membres réunis à Mexico lors du XIX^e INCOSAI ont adopté la proposition de la FAC d'établir deux *task forces* qui relèveraient d'elle – le *task force* sur le financement par les bailleurs de fonds et le *task force* chargé de mettre à jour le Plan stratégique 2011-2016. Les deux groupes ont travaillé avec diligence à s'acquitter de leur mandat et beaucoup réalisé en un court laps de temps.

À la suite des mesures mises en œuvre par le *task force* sur les bailleurs de fonds, l'INTOSAI a conclu un accord clé en octobre 2009 avec 15 institutions et organismes donateurs dans le but d'améliorer la capacité de perfectionnement des ISC du monde entier. Ce protocole d'entente (PE) établit un cadre de coopération pour renforcer les capacités des ISC et en faire des acteurs plus efficaces de la reddition de comptes, de la transparence, de la saine gouvernance et de la lutte contre la corruption dans leurs pays respectifs.

Le Protocole d'entente s'appuie sur les principes sous-jacents suivants :

- les ISC s'attacheront à établir, par pays, des plans stratégiques et des plans d'action qui soient complets, réalistes et axés sur les priorités;
- la communauté des donateurs s'est engagée à respecter la souveraineté, l'indépendance et l'autonomie des ISC dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces plans;
- la communauté des donateurs s'attachera à mobiliser des ressources supplémentaires pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action des ISC;
- la communauté des donateurs s'engage à fournir un soutien financier ou autre aux programmes de renforcement des capacités en matière d'audit en évitant les chevauchements.

Le Protocole d'entente favorisera un soutien financier accru de la part des donateurs ainsi qu'un système mieux coordonné et mieux harmonisé pour la prestation de ce soutien aux ISC des pays en développement. Le Protocole d'entente est bien adapté aux besoins des membres de l'INTOSAI et sera par conséquent une priorité incontournable pour l'Organisation pendant la deuxième période stratégique.

La Commission des affaires financières et administratives assurera un leadership au Comité de pilotage de l'initiative à titre de vice-présidente et de vice-présidente associée de l'INTOSAI et collaborera avec les vice-présidents des donateurs ainsi qu'avec le Secrétariat du Comité de pilotage à la mise en œuvre réussie du Protocole. L'ISC de la Norvège et l'IDI assument la responsabilité du Secrétariat et ont jusqu'à maintenant réalisé des progrès importants.

À l'occasion du prochain XX^e INCOSAI en Afrique du Sud en novembre 2010, le deuxième Plan stratégique devrait être adopté par le Comité directeur et le Congrès. Ce plan ambitieux exigera des efforts concertés et un travail acharné pour atteindre ses objectifs. La deuxième réunion du Comité de pilotage des bailleurs de fonds se tiendra également en novembre. À la faveur de ces deux événements, l'INTOSAI et ses membres auront l'occasion d'explorer de nouveaux horizons et de jeter des ponts pour promouvoir la coopération avec la communauté des donateurs, et ce, afin d'accélérer l'acquisition de capacités institutionnelles et d'améliorer le perfectionnement des

ressources humaines dans nos ISC. Ces deux événements nous apporteront aussi, à tous, un défi : respecter une approche stratégique bien conçue et chercher à atteindre les objectifs réalistes nécessaires pour mettre en œuvre des programmes ambitieux.

À la lumière des efforts décrits ci-dessus, il est manifeste que l'INTOSAI entre dans une nouvelle phase de son périple professionnel et qu'elle affrontera de nouveaux défis dans les années à venir. J'ai bon espoir qu'avec nos efforts conjugués et l'engagement ferme de toutes les parties concernées, nous serons à même de relever ces défis.

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec la Commission des affaires financières et administratives (FAC) :

Courriel : gab@gab.gov.sa

Site Web : www.gab.sa



L'INTOSAI vue de l'intérieur

Bilan des groupes de travail régionaux

Les sept groupes de travail régionaux — AFROSAI, ARABOSAI, ASOSAI, CAROSAI, EUROSAI, OLACEFS et PASAI — vont mettre en œuvre d'importantes initiatives de l'INTOSAI au cours des prochaines années. Deux de ces groupes (l'AFROSAI et l'EUROSAI) partagent avec nous leur bilan du travail accompli au cours des dernières années et leurs espoirs pour l'avenir de leur région.

L'AFROSAI s'élanç

Terence Nombembre, Auditeur général de l'Afrique du Sud et président du Comité directeur de l'AFROSAI

Depuis le congrès de l'INTOSAI au Mexique en 2007 — et surtout depuis l'Assemblée générale de l'AFROSAI en Afrique du Sud en 2008 — l'AFROSAI s'efforce de surmonter les barrières linguistiques et de devenir une organisation plus dynamique. Ses membres se sont vigoureusement engagés à renforcer l'organisation et ses trois sous-groupes linguistiques (arabe, anglais et français) en adoptant des plans stratégiques et opérationnels pour 2009-2011. À l'heure actuelle, 49 des 53 États du continent sont membres de l'AFROSAI. L'ISC d'Afrique du Sud préside l'AFROSAI et l'ISC de la Libye héberge le secrétariat général. Un comité directeur composé des chefs des ISC de l'Afrique du Sud, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, de l'Égypte, du Gabon, de la Gambie, de la Libye, de la Mauritanie, du Soudan et de la Tanzanie.

La stratégie de développement de l'AFROSAI fonctionne selon une prémisse : une collaboration soutenue et des relations étroites rendues possibles par un secrétariat efficace et un programme de formation et de recherche bien ciblé qui assurera le soutien des intervenants clés aux initiatives de renforcement des capacités institutionnelles de l'AFROSAI. Les plans adoptés par l'AFROSAI facilitent la mise en œuvre de ses activités, et un comité chargé du renforcement des capacités techniques et institutionnelles a été formé pour exécuter ces plans.

Mais en août 2009, il a fallu se rendre à l'évidence que la charge de travail accrue et la complexité des activités de soutien de l'administration et des travaux du Comité directeur de l'AFROSAI était une tâche trop importante pour qu'une seule ISC puisse l'accomplir au niveau souhaité et dans les délais prescrits. Pour résoudre ce problème, il a été proposé que les secrétariats des trois sous-groupes linguistiques se partagent la tâche et exercent certaines fonctions pour le compte du secrétariat général. Cette structure opérationnelle, assortie d'une grille de responsabilités exhaustive, a été testée sur le terrain avant son adoption par le Comité directeur en août 2010.

- Le sous-groupe arabophone comprend actuellement sept pays et travaille en étroite collaboration avec l'AFROSAI, qui lui fournit du soutien en planification stratégique ainsi qu'en formation aux méthodes d'audit de performance et d'audit financier. Son secrétariat, logé dans l'ISC de Tunisie, s'occupe d'un centre d'information, d'un site Web, d'un concours scientifique et d'une revue traitant l'audit intégré.
- Le sous-groupe anglophone (AFROSAI-E), hébergé en Afrique du Sud, représente 21 ISC anglophones et deux ISC lusophones. Il est chargé de régler les questions de planification et de coordination stratégique, du renforcement des capacités institutionnelles, des finances et de l'administration, et de l'audit. Depuis 1998, ce sous-groupe a rajusté son mode opératoire à plusieurs reprises et il concentre actuellement ses efforts sur le perfectionnement des cadres afin de renforcer les capacités institutionnelles des ISC membres. Ce programme-cadre couvre tous les éléments des opérations des ISC, notamment le renforcement des capacités techniques et la gestion des divers champs de l'audit.
- Le sous-groupe francophone (CREFIAF) est composé de 19 pays francophones, d'un pays hispanophone et de trois pays lusophones qui sont également membres de l'AFROSAI. L'ISC du Cameroun est l'hôte du secrétariat de ce groupe et se charge des questions relatives au renforcement des capacités techniques et aux ressources humaines. Ce groupe, fort actif, a entrepris un vaste éventail de programmes de formation en audit, notamment dans les domaines du leadership et de la gestion du changement qui incluent un volet particulier axé sur les femmes. Une étude de renforcement des capacités institutionnelles sera présentée lors de l'Assemblée générale extraordinaire au Cap-Vert en septembre 2010.

La compilation d'un manuel exhaustif de l'AFROSAI a été l'une des grandes réalisations de l'histoire de l'organisation. Le manuel vise à établir et à maintenir de bonnes pratiques de gouvernance au sein de l'AFROSAI en regroupant toutes les règles de gouvernance et les décisions organisationnelles dans un seul document de référence, qui sera offert à tous les membres et parties prenantes de l'AFROSAI et qui sera mis à jour régulièrement.

L'AFROSAI a obtenu le soutien d'un donateur, le ministère fédéral de la Coopération et du Développement économique de l'Allemagne. Ce soutien est mis en œuvre par la GTZ (organisme allemand de coopération technique), qui a détaché deux experts chargés de fournir de l'assistance technique et stratégique. D'autres donateurs, tels que la Banque mondiale et la Banque africaine de développement (BAD), ont exprimé leur volonté de coopérer avec l'AFROSAI et formuleront leurs plans d'intervention au cours de prochains mois. L'AFROSAI anglophone reçoit actuellement l'aide de la Suède, des Pays-Bas et de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI); le CREFIAF reçoit le soutien du Canada, de la BAD et de l'IDI.

Même si beaucoup de travail a été accompli, il en reste encore beaucoup à faire. Au cours des trois prochaines années, l'AFROSAI veut avant tout consolider ses réalisations antérieures, mettre en œuvre son plan stratégique et le prolonger jusqu'en

2014, et appuyer les sous-groupes linguistiques afin qu'ils renforcent les capacités des ISC dans leurs sous-régions. Le partage des pratiques exemplaires et des connaissances au sein de la communauté de l'AFROSAI est un autre important défi régional à relever durant la phase de mise en œuvre du plan stratégique.

Le grand défi au cours des trois prochaines années sera de renforcer l'AFROSAI en tant qu'organisation dont la voix sera reconnue en matière de bonne gouvernance financière. Dans la foulée, il faudra encourager les sous-groupes linguistiques à appuyer la planification stratégique et le renforcement des capacités afin qu'ils puissent jouer leur rôle de gendarme des ressources et des finances publiques.

Pour renseignements, communiquer avec le président de l'AFROSAI à agsa@agsa.co.za.

EUROSAI 2008-2011

Jacek Jezierski, Président de l'ISC de la Pologne (NIK) et président du Comité directeur de l'EUROSAI

Il y a deux ans, l'ISC de la Pologne (NIK) a assumé la présidence de l'EUROSAI, ce qui nous donne l'occasion de résumer les activités entreprises à ce jour et les autres initiatives à venir. Certaines activités résultent des résolutions adoptées lors du VII^e Congrès de l'EUROSAI, qui a eu à Cracovie en juin 2008, tandis que l'ISC polonaise, à titre de présidente du Comité directeur, a lancé d'autres projets de son propre chef. Toutes les activités sont liées aux enjeux que l'organisation doit relever —notamment renforcer et développer l'EUROSAI, promouvoir une meilleure utilisation des réalisations méthodologiques de l'INTOSAI et saisir toutes les occasions d'échanger des expériences entre ses groupes régionaux.

L'élaboration du premier **plan stratégique** (pour 2011-2017) de l'EUROSAI a sans doute été la réalisation la plus marquante des dernières années. Le Comité directeur a créé un *groupe de travail* présidé par la NIK, qui se compose des ISC de l'Allemagne, de l'Autriche, de l'Espagne, de la Norvège, des Pays-Bas, du Portugal et du Royaume-Uni. Ce groupe de travail a rédigé l'ébauche d'un plan stratégique, que les membres et les observateurs du Comité directeur sont en train d'examiner. Au cours de la prochaine étape de consultation, tous les membres de l'EUROSAI auront l'occasion de faire des commentaires sur cette ébauche. Le document révisé sera soumis de nouveau au Comité directeur, qui adoptera officiellement la version définitive du plan à la fin de 2010 ou au début de 2011. L'ébauche du plan fera l'objet de débats au cours du VIII^e Congrès de l'EUROSAI, qui sera tenu à Lisbonne en mai/juin 2011.

Puisque l'ébauche du plan stratégique n'est pas encore un document officiel, il est trop tôt pour vous présenter de l'information détaillée sur son contenu. Nous pouvons toutefois révéler qu'il fournit une liste d'activités et de projets conçus pour permettre la réalisation des buts et des objectifs stratégiques de l'EUROSAI. La mise en œuvre du plan doit aussi contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de l'INTOSAI en Europe et à l'optimisation des produits et des initiatives de l'INTOSAI afin de faire progresser l'audit du secteur public en Europe.

Le séminaire intitulé « **Considération de l'importance des Normes internationales des ISC (ISSAI)** » constitue une autre initiative de promotion des réalisations méthodologiques de l'INTOSAI. Tenu en octobre 2009 à Varsovie, le séminaire a été organisé par l'ISC de la Pologne en collaboration avec l'ISC du Danemark (Rigsrevisionen) (qui président la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI) et les discussions ont porté sur la gestion des ISC européennes. Les représentants de 26 ISC de l'EUROSAI ont pris part au séminaire, avec d'autres participants venus de l'extérieur de l'EUROSAI¹.

Au cours du VII^e Congrès de l'EUROSAI, la mise en place d'un système de gestion de la qualité des audits au sein d'une institution supérieure de contrôle fut l'un des principaux thèmes retenus. Les échanges durant le Congrès ont mené à l'élaboration du **guide de l'EUROSAI sur les bonnes pratiques** de gestion de la qualité des audits. La réalisation de ce projet a été confiée à un groupe de travail présidé par l'ISC de la Hongrie qui réunit les ISC du Danemark, de la Pologne, de la République de Malte, de la Russie et de la Cour des comptes européenne. (Ce guide sera présenté lors du prochain Congrès de l'EUROSAI à Lisbonne.)

La présidence de l'EUROSAI se penche maintenant sur le deuxième thème du VII^e Congrès, soit l'audit des programmes d'insertion professionnelle des personnes handicapées, en lançant plusieurs initiatives — un **séminaire** sur l'audit de performance des programmes sociaux dans le domaine de l'insertion professionnelle des personnes handicapées et un **audit parallèle** de l'embauche des personnes handicapées dans le secteur public. Le séminaire a eu lieu les 14 et 15 janvier 2010, à Varsovie, et a été organisé en partenariat avec l'Institut européen de l'administration publique. La NIK coordonne la réalisation de l'audit parallèle, auquel participent 14 ISC et qui sera terminé un peu plus tard cette année. Le rapport d'audit sera présenté au VIII^e Congrès de l'EUROSAI à Lisbonne en 2011.

À titre de présidente de l'EUROSAI, la NIK a proposé au Comité directeur d'envisager la possibilité d'une collaboration avec la Confédération européenne des Instituts d'audit interne (ECIIA). La NIK et les ISC de la Belgique et de la France ont entamé des négociations afin d'ouvrir la voie à des projets éventuels de concertation et de déterminer l'ampleur de ces projets.

En outre, la NIK appuie activement les projets de coopération avec d'autres régions de l'INTOSAI que les anciens présidents de l'EUROSAI ont lancés antérieurement, notamment les projets de collaboration avec l'ARABOSAI et l'OLACEFS. Pour la VI^e Conférence EUROSAI-OLACEFS, tenue en mai 2009 au Venezuela, la NIK a préparé et présidé une séance qui avait pour thème : « Les défis environnementaux d'aujourd'hui et de demain ainsi que la protection et la préservation des ressources naturelles ». Des représentants de 14 ISC de l'OLACEFS et de 14 ISC de l'EUROSAI ont participé à la conférence.

¹ Voir le rapport sur ce séminaire dans la livraison d'avril 2010 de la Revue. Le rapport peut être consulté en ligne à www.intosaijournal.org/pdflijga_apr10_english_journal_www.pdf.

Ainsi, la NIK, à titre de présidente; a mis l'accent sur de nouvelles initiatives d'importance stratégique pour l'EUROSAI (l'élaboration d'un plan stratégique pour la période de 2011 à 2017, la promotion des ISSAI et l'établissement d'un programme de coopération avec l'ECIIA). Dans la même foulée, elle continue d'appuyer les projets en cours d'une importance vitale pour l'EUROSAI, tels que la qualité des audits et l'audit des programmes d'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Pendant son mandat à la présidence du Comité directeur de l'EUROSAI, la NIK a aussi examiné des questions techniques susceptibles d'améliorer les communications au sein de l'EUROSAI et entre l'EUROSAI et ses partenaires externes. Le site Web du VII^e Congrès de l'EUROSAI (www.eurosai2008.pl) contient un portail d'actualités sur Internet en polonais et en anglais qui complète le site Web officiel de l'EUROSAI (www.eurosai.org), hébergé par le Secrétariat général en Espagne. Un bulletin d'information est envoyé régulièrement aux abonnés du site Web du Congrès et à tous les membres de l'EUROSAI. Une version électronique du rapport officiel du Congrès peut être téléchargée à partir du site Web; et bientôt, une section spéciale sera consacrée au 20^e anniversaire de la fondation de l'EUROSAI.

Seul le temps nous dira si les plans ambitieux adoptés par la NIK, depuis sa nomination à la présidence du Comité directeur lors du Congrès de l'EUROSAI en juin 2008, seront menés à terme. Toutefois, nous sommes convaincus qu'aucune des activités et des initiatives que nous avons entreprises n'aurait été possible sans l'appui soutenu des membres de l'EUROSAI et nous tenons à leur exprimer notre reconnaissance pour cet appui.

Pour renseignements, communiquez avec l'ISC qui préside l'EUROSAI au wsm@nik.gov.pl.



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

Pour donner suite à ma chronique de juillet, j'aimerais faire la rétrospective de mon mandat depuis ma nomination au poste de directrice de la planification stratégique, lors du XIX^e INCOSAI qui s'est tenu à Mexico en 2007. Ceci constitue ma dernière chronique dans la *Revue*, puisqu'une nouvelle personne sera nommée à la direction de la planification stratégique à l'occasion du XX^e INCOSAI, qui aura lieu en Afrique du Sud en novembre cette année.

La rédaction de ces lignes coïncide avec la transmission, au président et aux membres du *Task Force* Planification stratégique, de la version définitive du Plan stratégique 2011-2016. Une fois l'approbation du président reçue, le plan sera traduit dans les langues officielles de l'INTOSAI et transmis au Comité directeur et à tous les membres de l'INTOSAI; il sera ensuite soumis à l'assemblée au XX^e INCOSAI pour être approuvé.

Lorsque le Comité directeur et la Commission des affaires financières et administratives ont lancé le projet de préparation du nouveau plan, ils se sont entendus pour conserver les objectifs stratégiques, la mission et la vision du plan actuel. Plutôt que de rédiger un plan entièrement nouveau, ils allaient mettre à jour l'ancien en intégrant de nouvelles stratégies à la structure existante. En mars 2008, on a demandé aux présidents chargés des objectifs d'actualiser leurs objectifs respectifs. Avec le président du *Task force*, je leur ai apporté mon aide et j'ai communiqué avec les ISC membres concernées.

La première ébauche du Plan stratégique 2011-2016, qui tenait compte des commentaires présentés par les présidents chargés des objectifs



Kirsten Astrup

et les sous-commissions, a été soumise au Comité directeur en novembre 2008. Conformément à une proposition formulée lors de la deuxième réunion du *Task Force* Planification stratégique, en octobre 2008, il se divise en deux documents : le premier comportant l'historique et le second, l'ébauche du Plan stratégique 2011-2016. Au printemps 2009, le président du *task force* a fait traduire les deux documents et ils ont été transmis aux membres dans le but d'obtenir leurs commentaires.

Après la première lecture, nous avons intégré les commentaires formulés par le *task force* et les membres de l'INTOSAI. En mars et avril 2010, nous avons rédigé une nouvelle ébauche en tenant compte de la revue des membres du *Task force*. Cette nouvelle ébauche a ensuite été envoyée à toutes les ISC membres pour une deuxième lecture, laquelle a ultérieurement été prolongée pour permettre aux ISC de fournir davantage de commentaires avant que nous ne mettions la dernière main à la nouvelle ébauche.

Disposer d'un plan stratégique auquel souscrivent les organisations professionnelles a renforcé notre organisation et amélioré les relations organisationnelles entre toutes les parties concernées. Depuis ma nomination comme directrice de la planification stratégique, j'ai observé avec intérêt les professionnels mettre en œuvre ce plan dans toute l'organisation et constaté avec satisfaction la grande efficacité et l'appui généralisé qui ont caractérisé cette mise en œuvre. Sans le travail assidu des membres pour réaliser les objectifs établis dans le premier plan, l'INTOSAI ne jouirait pas de la reconnaissance qu'on lui témoigne aujourd'hui.

Durant mon mandat comme directrice de la planification stratégique, j'ai utilisé cette chronique pour décrire certains des secteurs d'intérêts les plus importants en matière de planification stratégique. Dans mon premier article, en avril 2008, je me suis présentée et vous ai demandé votre collaboration. Je vous ai fait part de mon intention de présenter une vue d'ensemble des progrès réalisés dans la préparation du plan. J'ai également parlé du XIX^e INCOSAI à Mexico et de l'adoption, comme norme de l'INTOSAI, de la *Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC*.

Dans ma deuxième chronique, en juillet 2008, j'ai expliqué pourquoi nous avons besoin d'un plan stratégique. Pour ce faire, j'ai comparé les ISC à des alpinistes. Chacune d'elles veut atteindre le sommet, mais toutes n'empruntent pas le même parcours — certaines doivent faire l'ascension de falaises abruptes alors que d'autres font face à des chutes d'eau ou peuvent devoir affronter des tempêtes de neige. Le Plan stratégique constitue un guide qui aide chacune à atteindre le sommet. J'ai également énoncé les difficultés inhérentes au travail au sein de l'INTOSAI, notamment l'éparpillement géographique et la diversité des langues et des cultures.

J'ai consacré ma troisième chronique, en octobre 2008, à l'importance de contribuer à l'élaboration et à l'adoption de normes professionnelles appropriées et efficaces, une tâche importante qui s'inscrit dans le premier objectif. L'INTOSAI a formé des alliances avec des organisations mondiales d'auditeurs internes et externes. Même si elle définit de nouvelles normes, au besoin, il importe qu'elle coopère avec les autres organismes de normalisation à l'échelle internationale pour avoir une influence sur les questions pratiques qui intéressent les ISC et être en mesure de les régler.

Dans le numéro de janvier 2009, je vous ai entretenus du travail et des réalisations du *Task force* sur la stratégie de communication, et j'ai souligné l'importance d'une bonne communication en général. À Mexico, les participants au XIX^e INCOSAI ont adopté une politique de communication qui met l'accent sur les avantages 1) de la libre circulation de l'information, des idées, de l'expérience et des connaissances entre les membres de l'INTOSAI et 2) l'établissement d'une approche claire et coordonnée en matière de communication avec le monde extérieur. En vue de créer un système de planification, le *Task force* a recensé les entités chargées de la communication au sein de l'INTOSAI, les moyens de communication possibles et les groupes cibles à l'extérieur de l'organisation.

Dans le numéro d'avril 2009, j'ai comparé le Plan stratégique à une pyramide à quatre côtés, tous égaux en importance. Sans même un seul de ces côtés, la pyramide ne pourrait être construite. Le Plan stratégique actuel se fonde sur quatre objectifs également importants qui se soutiennent de la même façon :

- *Objectif n° 1* : Reddition des comptes et normes professionnelles
- *Objectif n° 2* : Renforcement des capacités institutionnelles
- *Objectif n° 3* : Partage de connaissances et services connexes
- *Objectif n° 4* : Organisation internationale modèle

Les fondations de notre plan sont nos comités, nos groupes de travail, nos *task forces* ainsi que les différentes ISC qui travaillent avec dévouement, produisant peu à peu des résultats, des auditeurs mieux qualifiés, des méthodes de travail améliorées, des étalons fiables et des normes professionnelles menant vers de plus hauts sommets.

Ces quatre objectifs stratégiques se complètent les uns les autres :

- nous devons augmenter la reddition de comptes et effectuer nos travaux selon les normes professionnelles les plus exigeantes;
- pour ce faire, nous devons renforcer les capacités internes de nos organisations;
- nous devons travailler de concert et partager nos connaissances afin que les ISC ne réinventent pas la roue;
- finalement, nous devons viser le sommet ensemble, en bâtissant une organisation internationale modèle respectée et considérée comme un exemple.

Dans le numéro de juillet 2009, j'ai parlé du partage des connaissances. Depuis sa réorganisation, la structure de la Commission de partage et de gestion des connaissances ressemble à celle des comités qui se rattachent aux deux autres objectifs opérationnels du Plan stratégique. Les neuf groupes de travail formés pour cet objectif ont chacun leurs tâches propres et comptent des participants de 104 nations. Deux *task forces* ont été formés, l'un sur la stratégie de communication de l'INTOSAI et l'autre sur la crise financière mondiale.

Dans le numéro d'octobre 2009, j'ai parlé du travail de la Commission de renforcement des capacités (CRC). Le deuxième objectif prévoit plusieurs stratégies ou activités pour renforcer les capacités professionnelles des ISC par la formation, l'assistance technique et d'autres activités de perfectionnement. Des trois sous-commissions relevant de la CRC, la première sous-commission favorise un plus grand nombre d'activités de renforcement des capacités chez les membres de l'INTOSAI; la deuxième vise à offrir des services de conseils et de consultation, notamment une banque de données renfermant les noms d'experts; et la troisième encourage les meilleures pratiques et l'assurance de la qualité par le biais de l'examen volontaire par les pairs.

De plus, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) renforce les capacités d'audit des membres de l'INTOSAI grâce à des programmes régionaux de formation à long terme, des programmes satellites et des programmes en partenariat régionaux, des séminaires de formation et des ateliers dans les domaines les plus importants de l'audit dans le secteur public. Par conséquent, le travail de l'IDI et celui de la CRC se complètent, et toutes deux se concertent.

Dans le numéro de janvier 2010, je me suis concentrée sur les résultats de la première série de consultations sur le nouveau plan stratégique. Même si nous avons recueilli un peu moins de réponses que prévu, nous avons reçu de nombreux commentaires constructifs. Quelques ISC ont indiqué que dans la prochaine version du plan, il faudrait mettre davantage l'accent sur les défis que devront relever l'INTOSAI et les ISC individuelles à compter de 2011. Plusieurs ISC ont donc proposé que le nouveau plan renferme un nouveau chapitre sur ces importants défis. Nous avons aussi reçu des propositions sur le remaniement et l'ajout de stratégies, et sur les avantages qui découleront des différents objectifs du plan.

Dans le numéro d'avril 2010, j'ai décrit le processus continu de mise à jour du Plan stratégique et fait rapport sur la réunion de la Commission des affaires financières et administratives à Caracas. À ce moment-là, nous mettions la dernière main au nouveau Plan stratégique pour vous soumettre notre deuxième mouture. Dans le numéro de juillet 2010, j'ai résumé les activités des premiers mois de l'année et les commentaires formulés à la deuxième lecture.

Je souhaitais que « Le Plan stratégique sous les projecteurs » devienne un moyen d'entrer en contact avec vous tous. Je ne peux signer une dernière fois cette chronique sans remercier sincèrement toutes les personnes qui ont pris le temps de me lire et, en particulier, celles qui m'ont donné leur avis et transmis des commentaires encourageants. Mon travail en qualité de directrice de la planification stratégique à l'INTOSAI s'est avéré une expérience des plus agréables. Je tiens à remercier chacun d'entre vous pour le soutien que vous m'avez apporté, et pour votre amitié.

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



Lors du XX^e INCOSAI, à Johannesburg, la Sous-commission des normes de contrôle de l'audit financier (FAS) présentera l'ensemble complet des lignes directrices pour l'audit financier, constitué de 38 normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) s'appliquant à l'audit d'états financiers, en vue de les faire entériner. De plus, pendant toute la durée du congrès, la FAS tiendra un kiosque afin que les participants puissent obtenir des réponses à leurs questions sur ce sujet. Enfin, une activité spéciale aura lieu pour lancer le référentiel d'ISSAI qui aura été soumis aux participants au congrès pour adoption.

Élaboration de normes et de lignes directrices

- La FAS a approuvé les traductions des normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 1000 et 1003 dans les cinq langues officielles de l'INTOSAI.
- Le président de la FAS, Gert Jönsson, et le directeur de la FAS, Jonas Hällström, ont participé à la réunion du Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) tenue en septembre à St. Julians, à Malte, à titre de membre et de conseiller technique de l'IAASB, respectivement.
- La FAS continue de nommer des experts pour faire partie des groupes de travail de l'IAASB. Ainsi, des experts de l'INTOSAI siègent aux groupes de travail chargés de réviser la Norme internationale d'audit (ISA) 610, Considérations spéciales — Utilisation des travaux des auditeurs internes, et l'ISA 720, Responsabilités de l'auditeur concernant les autres informations présentées dans des documents contenant des états financiers audités.
- Les versions adoptées des ISSAI pour l'audit financier peuvent être consultées sur le site Web des ISSAI, dans chacune des cinq langues officielles de l'INTOSAI.

Réunion de la FAS

La FAS a tenu une réunion dans l'île de Sandhamn, à l'extérieur de Stockholm, en Suède, les 8 et 9 septembre 2010. Le Bureau national d'audit de la Suède était l'hôte de cette réunion. Celle-ci portait sur les travaux de la Sous-commission après 2010, et a comporté une discussion sur la stratégie de l'IAASB pour la période de 2012 à 2014.

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

Courriel : projectsecretariat@riksrevisionen.se

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

Commission de renforcement des capacités

Le Comité de pilotage de la Commission de renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI a tenu sa quatrième réunion au Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, à Washington D.C., du 30 juin au 1^{er} juillet 2010. En plus des membres du Comité, des représentants de la Banque mondiale et de l'Initiative de développement de l'INTOSAI participaient à cette réunion. Celle-ci a permis d'examiner les progrès réalisés par la CBC jusqu'à maintenant et d'approuver les guides et autres documents que la CBC a établis au cours de l'année et qui seront présentés officiellement lors du XX^e INCOSAI, en Afrique du Sud, en novembre 2010.



Les participants à la réunion du Comité de pilotage de la Commission de renforcement des capacités, à Washington D.C.

Plateforme ONU/INTOSAI

Un représentant de l'Institution supérieure de contrôle (ISC) de la Corée du Sud a présenté les travaux réalisés dans le cadre de la plateforme Organisation des Nations Unies (ONU)/ INTOSAI, dont le but est de mieux faire connaître le rôle des ISC au public. Une communication sera établie avec le personnel du Département des affaires économiques et sociales de l'ONU afin de discuter de la reprise des travaux de la plateforme et de ce qu'ils peuvent apporter pour le symposium ONU/INTOSAI de 2011, à Vienne. Ces travaux incluront notamment l'examen de la résolution de l'INTOSAI qui vise à enchâsser la Déclaration de Lima et la Déclaration de Mexico dans le droit international.

Comptes rendus des sous-commissions de la CBC

Chacune des trois sous-commissions de la CBC a fait le point sur les travaux qu'elle avait réalisés. La Sous-commission 1 est présidée par l'ISA du Royaume-Uni, et son objectif est de promouvoir les activités de renforcement des capacités parmi les membres de l'INTOSAI. Elle a indiqué que le guide intitulé *Introducing Professional Qualifications for Audit Staff* avait été publié et envoyé à toutes les ISC, et que sa traduction en arabe et en allemand était en cours. De plus, deux autres guides verront bientôt le jour, qui seront intitulés *Human Resources Management* et *How to Increase the Use of Audit Reports*. Le Comité de pilotage a approuvé le guide *Introducing Professional Qualifications for Audit Staff* et a convenu d'approuver, par voie électronique, les deux autres guides au cours des prochaines semaines afin d'être fin prêt pour le XX^e INCOSAI.

Le représentant de la Suède a mentionné que la rédaction d'un autre guide était en cours, lequel portait sur les considérations stratégiques dont doivent tenir les ISC qui se préparent à mettre en œuvre et à adapter les ISSAI. En outre, la Sous-commission préparera un document sur le rôle que pourrait jouer l'INTOSAI pour venir en aide aux ISC qui subissent les contrecoups des catastrophes naturelles ou causées par l'homme.

La Sous-commission 2 est présidée par l'ISC du Pérou et elle s'emploie à établir des services de conseil et de consultation. Elle a fait savoir que, dans le but de se constituer une base de données d'experts, la Sous-commission avait lancé une application qui permet aux ISC de s'inscrire et d'effectuer des recherches en vue de trouver des experts-conseils et des spécialistes qui ont déjà travaillé pour des ISC membres. Jusqu'à présent, 27 ISC se sont inscrites à titre d'utilisateur. La Sous-commission a, de plus, fait savoir que les deux guides suivants avaient été élaborés :

- *le Guide for Cooperative Audit Programs between SAIs*, qui est rédigé par l'ISC de l'Allemagne, est en voie d'achèvement et sera disponible en anglais et en allemand;
- *les Guidelines for Internship Programs*, qui ont été rédigées par l'ISC du Pakistan, seront envoyées aux membres de la Sous-commission en vue de recueillir leurs commentaires.

La Sous-commission 3 est sous la présidence de l'ISC de l'Allemagne et elle s'attache à promouvoir des pratiques exemplaires et le contrôle qualité au moyen de l'évaluation volontaire par des pairs. Elle a fait savoir que le document intitulé *Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle* avait été établi, que 21 examens par les pairs avaient été réalisés et consignés par écrit jusqu'ici, et que les pratiques exemplaires recensées lors de ces examens avaient été intégrées au Guide. Le Comité de pilotage a approuvé le Guide et a acquiescé à la demande de la Sous-commission d'examiner la possibilité d'inclure les lignes directrices de l'examen par les pairs dans le cadre établi pour les ISSAI afin d'assurer une diffusion la plus large possible.

Guides et bases de données de la CBC

Les guides suivants constituent les principaux produits de la CBC jusqu'à présent :

- *Renforcement des capacités dans les Institutions Supérieures de contrôle des Finances Publiques* (approuvé lors de l'INCOSAI de 2007)
- *Introducing Professional Qualifications for Audit Staff* (à approuver lors de l'INCOSAI de 2010)
- *Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle* (à approuver lors de l'INCOSAI de 2010)
- *Human Resource Management* (à approuver lors de l'INCOSAI de 2010)
- *How to Increase the Use of Audit Reports* (à approuver lors de l'INCOSAI de 2010)
- *Strategic Considerations Facing SAIs Planning to Implement and Adopt the ISSAIs* (ébauche)
- *Guide for Cooperative Audit Programs between SAIs* (ébauche)
- *Guidelines for Internship Programs* (ébauche)

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la CBC :

Courriel : cocomptes@courdescomptes.ma, cocomptes_maroc@yahoo.com

Site Web : <http://cbc.courdescomptes.ma>, www.cbcdirectory.org

Groupe de travail pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux

Le Groupe de travail pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux, qui est présidé par l'Organisation centrale de contrôle des finances publiques de l'Égypte, a tenu sa quatrième réunion à Quito, en Équateur, les 5 et 6 août 2010. Au cours de la réunion, les membres du Groupe de travail ont discuté des principaux enjeux liés à la réalisation des objectifs établis dans le plan de travail du Groupe pour la période de 2008 à 2011.

- Les membres du Groupe de travail ont convenu d'un cadre de mesures à prendre pour mettre en pratique les grands énoncés ci-dessous, qui ont été adoptés lors de la troisième réunion du Groupe (tenue à Jakarta, en Indonésie, en juillet 2009) et qui doivent être considérés comme étant des lignes directrices provisoires pour les ISC :
 - la prévention de la corruption et la lutte contre celle-ci, y compris la récupération des actifs volés confisqués;
 - la promotion de l'intégrité, de la transparence, de l'obligation redditionnelle et de la saine gestion des biens de l'État;
 - le recensement des défis que doivent relever les ISC pour contrer le blanchiment de capitaux.

- Des équipes ont été formées pour mener des projets d'élaboration de lignes directrices pour les ISC, qui s'appuient sur les divers enseignements tirés et qui aideront les ISC à mettre au point des lignes directrices utiles et pertinentes pour leurs propres programmes.
- Les membres du Groupe de travail ont approuvé les lignes directrices élaborées par l'ISC de la Fédération de Russie et qui portent sur les contrôles permettant de lutter contre la corruption et le blanchiment de capitaux. Les membres du Groupe et ceux de l'Initiative de développement de l'INTOSAI sont à examiner les différentes possibilités de collaboration en vue de concevoir le cadre d'un programme de formation professionnelle en matière de lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux. Les lignes directrices seront intégrées dans la documentation relative au programme. La démarche proposée pour la conception et la mise en œuvre du programme de formation consiste à instaurer un programme pilote dans l'un des groupes de travail régionaux de l'INTOSAI. Selon les résultats obtenus lors du projet pilote, les modifications requises seront apportées au programme, puis celui-ci sera traduit dans les autres langues officielles de l'INTOSAI avec le concours des ISC auxquelles les membres du Groupe de travail appartiennent.
- Le Groupe de travail a approuvé les modes de collaboration proposés avec les organisations internationales considérées comme étant les principaux partenaires mondiaux dans la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux :
 - l'Unité d'intégrité des marchés financiers de la Banque mondiale;
 - le Groupe EGMONT.
- Le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis a été invité à établir un rapport dans le domaine de la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux et à mettre en œuvre ses conclusions.
- Les membres du Groupe de travail ont examiné l'analyse des réponses fournies à leur premier questionnaire. Les résultats obtenus seront présentés dans le cadre du XX^e INCOSAI, à Johannesburg, en Afrique du Sud, en vue de les faire approuver. Le questionnaire avait été conçu par l'Organisation centrale de contrôle des finances publiques et présenté au Groupe de travail lors de sa troisième réunion, à Jakarta, après avoir été remis à tous les groupes de travail de l'INTOSAI pour connaître leurs points de vue. Le Groupe de travail privilégie cette façon de procéder parce que, selon lui, l'atteinte d'un consensus à haut niveau doit passer par une communication accrue entre les commissions et les groupes de travail de l'INTOSAI, et qu'une plus vaste participation amènera nécessairement des résultats plus significatifs.
- Enfin, les membres du Groupe de travail ont examiné l'ébauche de leur plan de travail pour la période de 2012 à 2015.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'Organisation centrale de contrôle des finances publiques :

Courriel : wgfacml@cao.gov.eg

Site Web : www.wgfacml.cao.gov.eg

NOUVELLES DE L'IDI **Programme de renforcement des capacités de gestion de l'IDI/ l'AFROSAI-A**



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.

L'IDI ET l'AFROSAI anglophone (AFROSAI-A) ont convenu de collaborer à la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités de gestion (PRCG) pour toutes les ISC de l'AFROSAI-A pour la période de 2009 à 2011. Le programme englobe toutes les initiatives passées et présentes de l'AFROSAI-A qui concernent le renforcement des capacités, et il vise à permettre aux dirigeants, aux directeurs et aux gestionnaires de tous les niveaux des ISC d'utiliser pleinement les outils et les services mis à leur disposition par l'AFROSAI-A en vue d'accroître l'efficacité et l'efficacité de leur institution.

Dans le cadre du programme, deux ateliers de gestion d'une durée de cinq jours chacun ont été donnés du 16 au 27 août 2010, à Durban, en Afrique du Sud. Ces ateliers portaient sur des sujets allant du cadre de renforcement des capacités de l'AFROSAI-A aux principales compétences en gestion que doivent posséder les cadres supérieurs des ISC, en passant par le rôle des cadres supérieurs dans la planification et les autres fonctions centrales des ISC, y compris l'assurance qualité.

Vingt des vingt-trois ISC membres de la région avaient délégué des représentants pour ces deux semaines. Des 58 cadres supérieurs des secteurs de l'audit et des services intégrés qui ont assisté aux ateliers, un tiers étaient des femmes. Les participants ont reçu de l'information sur la stratégie du PRCG et le cadre de renforcement des capacités pour la région, ainsi que sur les éléments requis pour atteindre le niveau souhaité à l'intérieur du cadre. Les participants ont été mis au courant des principales compétences, attitudes et connaissances nécessaires en gestion, des attentes des autres niveaux de personnel de direction, et des rôles et responsabilités qui leur incombent pour satisfaire à ces attentes. Des séances portaient également sur le rôle que doivent exercer les cadres supérieurs pour assurer la qualité des rapports d'audit, le suivi des recommandations d'audit et l'efficacité des communications internes et externes.



Participants aux ateliers du Programme de renforcement des capacités de gestion tenus en août 2010, à Durban, en Afrique du Sud

Les ateliers ont constitué une précieuse tribune pour la consolidation des réseaux de groupes de pairs. Un forum de discussion en ligne a été lancé en vue de favoriser l'échange constant d'idées sur les questions liées à la gestion dans les ISC.

À la fin de l'atelier, les délégués ont dressé des plans d'action personnels pour améliorer les processus de gestion dans leur propre ISC, et ils se sont engagés à rendre compte de la mise en œuvre de ces plans et des progrès réalisés au plus tard le 30 novembre 2010.

Programme d'assurance qualité de l'IDI/l'ASOSAI en audit de performance

La mise en œuvre, en 2008-2009, du programme d'assurance qualité de l'IDI/l'ASOSAI en matière d'audit financier et la réalisation, en 2009, du sondage de l'IDI visant à évaluer les besoins de certaines ISC de l'ASOSAI ont fait ressortir l'urgence de renforcer les processus d'assurance qualité pour les audits de performance.

Pour donner suite à ces constatations, un programme de l'IDI/l'ASOSAI est maintenant élaboré dans le domaine du renforcement des capacités en assurance qualité, à l'intention de 11 ISC des pays suivants : Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Chine, Indonésie, Malaisie, Mongolie, Népal, Pakistan, Thaïlande et Vietnam.

Dans le cadre du programme, l'IDI a tenu une réunion de planification stratégique pour l'assurance qualité en audit de performance, au Vietnam, en août 2010. Cette réunion visait à conclure des accords de coopération avec chaque ISC ciblée en vue de convenir de la structure du programme, des résultats attendus, des produits à livrer, des rôles et des responsabilités, de la composition des équipes et des difficultés pouvant entraver la réussite du programme. Comme c'est le cas pour toute réunion semblable de haut niveau, le but était de créer un sentiment d'appartenance au groupe et d'engagement chez les ISC visées.



Participants à la réunion de planification stratégique de l'IDI/l'ASOSAI, au Vietnam, en août 2010

Une réunion de planification de l'IDI/l'ASOSAI pour les formateurs du programme s'est tenue au Bhoutan, en septembre 2010. Afin de respecter la structure de programme dont avaient convenu les diverses parties intéressées, cette réunion a porté principalement sur l'élaboration d'un didacticiel pour une formation de deux semaines et d'un projet de manuel sur l'assurance qualité en audit de performance. Le manuel servira ultérieurement dans la mise en œuvre du programme à la création d'un bassin de personnel qualifié en assurance qualité pour l'audit de performance dans chaque ISC ciblée.

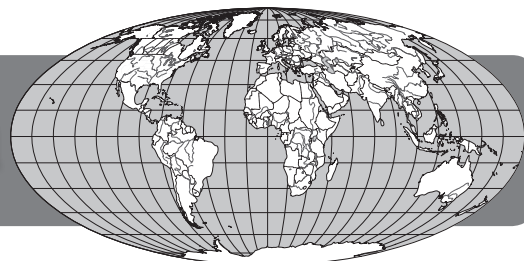
Communication avec l'IDI

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

Courriel : idi@idi.no

Site Web : www.idi.no

Événements de l'INTOSAI 2010-2011



<p>Octobre</p> <p>26-27 10^e Assemblée générale de l'ARABOSAI Riyad, Arabie Saoudite</p>	<p>Novembre</p> <p>21 Réunion de la Commission des normes professionnelles Johannesburg, Afrique du Sud</p> <p>22-27 60^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI, XX^e INCOSAI, 61^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI Johannesburg, Afrique du Sud</p>	<p>Décembre</p> <p>8-9 Réunion de la Sous-commission des normes de contrôle de l'audit financier Sandhamn, Suède</p> <p>14-16 Réunion du <i>Task force</i> sur la crise financière globale Londres, Angleterre</p> <p>27-30 Réunion de la Sous-commission pour l'audit de performance de la Commission des normes professionnelles Brasilia, Brésil</p>
<p>Janvier</p>	<p>Février</p>	<p>Mars</p>
<p>Avril</p> <p>13-14 4^e réunion du Groupe de travail sur les indicateurs nationaux clés Helsinki, Finlande</p>	<p>Mai</p> <p>30-3 juin</p> <p>VIII^e Congrès de l'EUROSAI Lisbonne, Portugal</p>	<p>Juin</p>

À D = À déterminer

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

