

INTOSAI



Revue

INTERNATIONALE
de la vérification des comptes publics



Janvier 2013

Janvier 2013

Vol. 40, n° 1



Conseil de rédaction

Josef Moser, *Président de la Cour des comptes de l'Autriche*

Michael Ferguson, *Vérificateur général du Canada*

Abdelkader Zgolli, *Premier Président de la Cour des comptes de la Tunisie*

Gene Dodaro, *Contrôleur général des États-Unis*

Adelina González, *Contrôleuse générale par intérim du Venezuela*

Présidente

Helen H. Hsing (*É.-U.*)

Rédactrice en chef

Muriel Forster (*É.-U.*)

Rédactrices en chef adjointes

Linda J. Sellevaag (*É.-U.*)

Melanie Papasian (*É.-U.*)

Sally Williamson (*É.-U.*)

Rédacteurs associés

Bureau du vérificateur général (*Canada*)

Jagbans Singh (*ASOSAI-Inde*)

Patrick Zacchini (*PASAI, Yap, Micronésie*)

Secrétariat de la *CAROSAI (Sainte-Lucie)*

Secrétariat général de l'*EUROSAI (Espagne)*

Khemais Hosni (*Tunisie*)

Basilio Jauregui (*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

Terence Nombembe, *Auditeur général, Bureau de l'auditeur général, Afrique du Sud*

Liu Jiayi, *Auditeur général, Bureau de contrôle national, République populaire de Chine*

Osama Jaffer Faquin, *Président, Bureau d'audit général, Arabie saoudite*

Josef Moser, *Président, Cour des comptes, Autriche, secrétaire général*

Terrance Bastian, *Auditeur général, Ministère de l'auditeur général, Bahamas*

M. Moussa Kone, *Président, Chambre des Comptes, Côte d'Ivoire*

Carlos Ramón Pólit Faggioni, *Bureau de contrôle général de l'État, Équateur*

László Domokos, *Président, Office national d'audit, Hongrie*

Vinod Rai, *Contrôleur et Auditeur général, Bureau du contrôleur et auditeur général, Inde*

Ibrahim Hamad Balkir, *Président, Bureau d'audit, Libye*

Juan Manuel Portal-Martinez, *Auditeur général, Cour supérieure d'audit de la Fédération du Mexique*

Lyn Provost, *Contrôleuse et Auditrice générale, Bureau du contrôleur et auditeur général, Nouvelle-Zélande*

Jorgen Kosmo, *Auditeur général, Bureau de l'auditeur général, Norvège*

Muhammad Akhtar Buland Rana, *Auditeur général, Bureau de l'auditeur général, Pakistan*

Sergey Vadimovich Stepashin, *Président, Chambre des comptes de la Fédération de Russie*

Amyas Morse, *Contrôleur et Auditeur général, Bureau d'audit national, Royaume-Uni*

Gene Dodaro, *Contrôleur général, Bureau de reddition de comptes du gouvernement, États-Unis d'Amérique*

Adelina González, *Contrôleuse générale par intérim, Bureau du contrôleur général de la République, Venezuela*

Revue

INTERNATIONALE

de la vérification des comptes publics

©2012 International Journal of Government Auditing, Inc.

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 procédures 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 du :

U.S. Government Accountability Office
441 G Street NW, Room 7814
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 www.intosaijournal.org ou à www.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.

Table des matières

Éditorial	1
Réflexions du président du Comité directeur	4
En bref	7
Les nouveaux Principes fondamentaux de contrôle de l'INTOSAI (2^e partie)	16
Conception et mise en œuvre d'un cadre de gestion de la qualité par l'ISC du Pakistan	22
L'art de l'entretien : une compétence essentielle pour les auditeurs des ISC	27
Rôle et avantages des comités ministériels d'audit irlandais	32
Pleins feux sur les ISSAI	36
Le point sur la coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds	38
Dans le cadre de l'INTOSAI	40
Nouvelles de l'IDI	65
Événements de l'INTOSAI	68

www.intosaijournal.org



Sveinn Arason, Auditeur général d'Islande

Le Bureau national d'audit d'Islande (INAO) est un organe de surveillance autonome qui œuvre sous l'égide du Parlement islandais, l'Althing. Parmi ses principales fonctions, citons l'audit des états financiers des entités du gouvernement central, la réalisation d'audits de performance, le suivi de l'exécution du budget et le soutien aux améliorations apportées à la gestion des finances publiques et à l'utilisation des fonds publics. À la fin de 2012, l'INAO employait 42 personnes, soit cinq de moins que l'année précédente; cette réduction est attribuable aux contraintes budgétaires. Il est à noter que l'Islande, qui compte 320 000 habitants, est l'un des pays d'Europe les moins densément peuplés.

Effondrement des banques en 2008

Avant la crise attribuable à l'effondrement des trois principales banques du pays, à l'automne 2008, la situation budgétaire de l'Islande était plutôt saine. Le pays avait un excédent budgétaire et le régime de retraite des employés du gouvernement était bien garni. En outre, une grande part de la dette du gouvernement central avait été remboursée. À la fin de 2007, le niveau d'endettement atteignait 44 % du PIB (et il était nul, déduction faite des actifs monétaires de l'État). Après la crise, les mesures gouvernementales prises pour soutenir le secteur bancaire, puis celles prises à la suite de l'échec des premières, ont eu d'énormes répercussions sur les activités et la situation financière du pays.

À la suite de l'effondrement du système bancaire, les revenus gouvernementaux ont dégringolé et les dépenses ont au même moment grimpé en flèche, ce qui a entraîné des déficits budgétaires et le gonflement de la dette. Les mouvements de capitaux ont été restreints, et le gouvernement a dû contracter des prêts extérieurs auprès du FMI,

des pays nordiques et de la Pologne pour soutenir ses réserves de devises et éviter les défauts à l'égard de ses prêts en cours. À la fin de 2011, les dettes du gouvernement central représentaient 118 % du PIB. Depuis 2008, les déficits budgétaires sont substantiels, mais ils ont diminué au fil du temps, suivant la hausse des taxes et la mise en place de mesures d'austérité visant à limiter les dépenses. La crise a en outre influé grandement sur le débat public de même que sur l'attitude et la confiance de la population envers les institutions financières et leurs organes de surveillance – tels que l'autorité de surveillance financière et la banque centrale –, le cabinet et l'Althing.

L'audit financier au lendemain de la crise

Les plafonds de dépenses de la plupart des organes gouvernementaux ont été réduits pour combler le fossé budgétaire, et il est maintenant rare qu'ils soient haussés dans les budgets supplémentaires au cours de l'année. Bon nombre de ces organes ont donc dû restructurer leurs activités afin d'accroître leur efficacité et leur rentabilité. Ce type de réformes leur a permis de maintenir des niveaux de service acceptables. Les gestionnaires ont été encouragés à faire preuve d'innovation dans l'utilisation optimale de leurs budgets, ce qui se reflète de plus en plus dans l'établissement des priorités en matière de projets. Il s'agit en soi d'une grande réalisation qui doit être maintenue et solidement établie. Toutefois, à long terme, les compressions importantes entraîneront inévitablement la réduction du nombre d'employés et des services.

L'expérience nous a appris que les risques de fraude et d'irrégularités financières sont accrus lorsque les organes publics et leurs employés sont aux prises avec des difficultés financières. Il est essentiel que l'audit en tienne compte et se concentre davantage sur l'analyse et l'évaluation des risques. L'INAO a attiré l'attention des gestionnaires des ministères et des organismes publics sur cette question et leur a demandé de demeurer sur leurs gardes.

En outre, l'INAO a souligné la nécessité de mettre en place des pratiques comptables plus strictes à l'égard de la présentation des passifs, des obligations et des engagements dans les comptes de l'État pour assurer leur entière divulgation dès qu'ils sont contractés plutôt qu'au moment où ils sont exigibles. Cette mesure vaut par exemple pour les contrats de location-financement et les divers partenariats publics-privés. Nous n'obtiendrons le panorama complet des activités de l'État et de la situation financière du Trésor qu'en respectant des normes comptables rigoureuses. Les comptes du gouvernement se fondent maintenant sur les principes de la comptabilité d'exercice modifiée. Par exemple, à l'achat d'immobilisations corporelles, le prix d'achat intégral est comptabilisé en charges, plutôt que comme un actif. Cette règle a parfois découragé les organismes gouvernementaux de réaliser des investissements et encouragé à conclure des accords de location. Un nouveau cadre comptable, fondé sur les normes comptables internationales, est maintenant à l'étude, parallèlement à l'adoption d'une nouvelle loi organique sur le budget au cours des prochains mois.

Avant la crise, les grandes banques et autres institutions financières étaient de propriété privée. L'INAO ne jouait donc aucun rôle dans l'audit de leurs comptes et le suivi de leurs activités. Toutefois, après l'effondrement du système bancaire, le gouvernement a acquis une participation substantielle dans la plupart des banques, et l'INAO a été chargé de leur audit, ce qui lui a demandé beaucoup de temps à la fin de 2008 et en 2009. Des cabinets d'audit affiliés à des firmes internationales de premier plan ont

depuis été retenus pour mener les audits au nom de l'INAO. Deux banques ont été vendues, et quelques petites banques d'État ont fusionné avec elles. Ainsi, l'INAO n'est désormais responsable que de l'audit d'une banque commerciale et de plusieurs institutions d'épargne et de prêts.

Chaque année, l'INAO fait rapport à l'Althing de ses audits des organes publics et des comptes de l'État. Les observations liées à l'effondrement du système bancaire sont nombreuses dans les rapports récents.

L'audit de performance au lendemain de la crise

Après la crise de 2008, l'INAO a modifié ses méthodes de sélection des travaux d'audit de performance et met désormais l'accent sur les audits simultanés, en plus des audits classiques ex post, ainsi que sur l'analyse de risques des programmes, des organismes et des projets. Une attention particulière est accordée aux problèmes attribuables à la diminution des revenus, au ralentissement des activités et à la réorganisation des services auxquels se butent les autorités et les organismes.

Les méthodes de réalisation des audits de performance ont aussi été modifiées en raison de l'incertitude et des changements survenus dans le secteur public après la crise. Un accent particulier a été mis sur la souplesse dans le choix des études, une orientation claire, la rapidité, la coopération avec les auditeurs financiers et la visibilité accrue. En plus des audits classiques qui visent à offrir un aperçu exhaustif et précis des programmes ou des projets, l'INAO a réalisé plusieurs audits circonscrits ou couvrant une question précise. Enfin, les rapports ont été révisés en vue de les raccourcir et d'améliorer leur structure et la facilité de lecture, et ainsi fournir au Parlement des conclusions et des recommandations utiles et opportunes. L'INAO formule des plans triennaux visant les activités d'audit de performance, qui sont revus chaque année.

Le chemin qu'il reste à parcourir

La crise n'est pas encore finie, et des difficultés importantes subsistent. Tous les responsables des politiques publiques, de la gestion et du contrôle financiers ainsi que des audits ont des leçons à en tirer. Nous devons nous assurer que nous possédons, en tout temps, des informations pertinentes et exactes sur les finances publiques, présentées d'une façon compréhensible pour tous. Il est essentiel de bien évaluer les risques et de les maintenir à un niveau acceptable. De plus, une planification d'urgence doit être mise en place. En tant qu'êtres humains, nous avons tendance à être trop optimistes et à afficher un excès de confiance, mais nous devons nous rappeler constamment qu'il est essentiel d'exercer notre jugement de manière sûre et éclairée, en nous fondant sur les faits. À de nombreux égards, la crise du secteur bancaire et de la dette que l'Islande et de nombreux autres pays ont connue en 2008 et au cours des années qui ont suivi est une répétition d'autres événements semblables survenus partout dans le monde dans les années 1980 et 1990. Elle aurait pu être évitée, ou, du moins, atténuée, si l'expérience avait été entièrement comprise et si elle s'était traduite en politiques publiques.

L'INAO a été touché par les restrictions financières visant ses activités et la modification de ses priorités. Le processus n'est pas encore terminé, et le Bureau doit encore relever le défi d'offrir à son personnel un milieu de travail positif.

L'INAO vous souhaite une excellente année.



La communication : un formidable outil d'influence interne et externe

Terence Nombembe, président du Comité directeur de l'INTOSAI et Auditeur général de l'Afrique du Sud

Il s'agit d'un grand moment pour réfléchir sur les faits nouveaux et les exemples de réussite liés aux communications au sein de l'INTOSAI. Il a été particulièrement gratifiant d'écouter de nouveau les témoignages des secrétariats régionaux à l'occasion de la 63^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI, qui a eu lieu du 19 au 22 novembre 2012, à Chengdu, en Chine.

Le Secrétaire général adjoint des Nations Unies, M. Wu Hongbo, a magnifiquement donné le ton à la rencontre en soulignant l'influence que le monde attend de l'INTOSAI. Dans son allocution, il a souligné la nécessité de pérenniser les activités en faveur d'une saine gouvernance, au sein d'une administration publique solide, et de lutter contre la corruption comme pilier du développement durable. À cet égard, il a insisté sur l'importance du rôle que les ISC jouent dans la maîtrise de ces risques, en offrant des mesures de contrôle qui permettent d'atténuer le gaspillage des modestes ressources publiques. Il a qualifié la résolution A/66/209 des Nations Unies de « point de convergence » exigeant des efforts communs de l'ONU et l'INTOSAI pour faire aboutir sa mise en œuvre. « Le symposium ONU/INTOSAI ne constitue qu'un moyen pour tisser des relations qui permettront aux deux institutions d'aborder une variété de nouveaux enjeux dignes d'attention », a-t-il ajouté.

Le secrétaire général de l'INTOSAI, Josef Moser, a livré un discours mémorable dans lequel il a jeté les bases solides de ce que les régions nous offriront par la suite. Il a présenté une réflexion sur le plan stratégique de l'INTOSAI ainsi que sa politique, sa stratégie et ses directives en matière de communication en tant que pierres angulaires des communications internes et externes des ISC. Ces documents constituent des références utiles sur les objectifs de communication mentionnés dans son rapport.

M. Moser a conclu en présentant une motion pour faire de la mise en œuvre des ISSAI et de la résolution A/66/209 des Nations Unies les thèmes de communication de l'INTOSAI en 2013.

La mise en œuvre des ISSAI, qui constituait le thème approuvé lors de la 62^e réunion du Comité directeur, a été, sans aucun doute, l'élément central des rapports de toutes les régions représentées à la 63^e réunion. Il a été très gratifiant de constater que toutes les régions avaient fait de grands progrès dans la préparation de la mise en œuvre des ISSAI, avec le soutien de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI). J'aimerais exprimer mes sincères remerciements à l'IDI et aux directions des groupes régionaux de l'INTOSAI pour l'enthousiasme dont elles ont fait preuve envers ce projet. Il s'agit d'une première étape qui offre aux parties prenantes et internes et externes un témoignage concret de notre engagement envers le professionnalisme. En améliorant leur réputation professionnelle, les ISC auront de meilleures chances de succès et feront renaître l'espoir de surmonter d'autres obstacles externes et très complexes qui menacent leur indépendance. À l'écoute des rapports présentés par les régions, j'ai été touché par l'atmosphère d'harmonie, d'optimisme, d'espoir et d'enthousiasme sans faille à l'égard du projet de mise en œuvre des ISSAI.

La participation des secrétariats régionaux au sein du Comité directeur constitue une notion progressive du secrétaire général de l'INTOSAI, qui a su créer une plateforme ayant permis de concrétiser la devise de l'INTOSAI : « L'expérience mutuelle profite à tous ». Les expériences uniques dont les régions nous ont fait part constituent une véritable source d'inspiration, et il vaut la peine de suivre leur progression sur leur site Web respectif.

C'est la force des secrétariats régionaux qui s'est révélée le principal catalyseur de la coordination d'un certain nombre d'initiatives menées à l'échelle régionale. De nombreuses régions ont en effet réussi à renforcer les programmes de perfectionnement des aptitudes à l'encadrement et à promouvoir la participation active des dirigeants des ISC aux formations qui améliorent les communications avec les organes législatifs, les citoyens et la société civile, partant rehaussent la réputation des ISC. Nous devons renforcer ces compétences en communication en vue de préparer l'introduction du dispositif prévu par la résolution de l'ONU sur l'indépendance des ISC, à l'échelle régionale et nationale. Notre courage et notre capacité à influencer sur les événements dans nos ISC respectives seront tributaires de la volonté des dirigeants des ISC de favoriser l'excellence en communication, la leur et celle de leurs équipes qui soutiennent leurs initiatives de communication.

La communication interrégionale efficace a permis à de nombreuses régions de connaître un vif succès dans la coordination de concours scientifiques et le renforcement de l'excellence des personnels des ISC qui participent à des recherches sur des sujets d'audit qui font l'actualité en vue d'accroître l'intégrité des ISC. Ces séances interrégionales permettent toujours de maximiser les retombées des formations, des programmes d'étude et des ateliers portant sur des thèmes techniques d'actualité destinés à améliorer le professionnalisme des personnels des ISC et à soutenir la mise en œuvre des ISSAI.

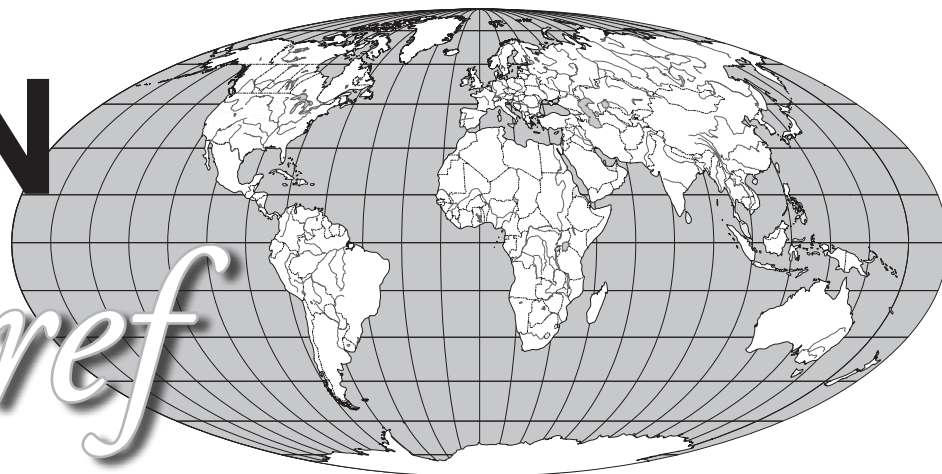
J'aimerais maintenant souligner le rôle d'impulsion joué par la région de l'EUROSAI, qui a tenu sa promesse de faire connaître de bon gré ses expériences et son expertise aux autres régions de l'INTOSAI. Jusqu'à présent, l'EUROSAI est la seule région qui a conclu des ententes bilatérales avec toutes les autres grandes régions de l'INTOSAI. L'AFROSAI a déjà été ajoutée à cette liste. Ainsi, l'EUROSAI peut faire la preuve de la valeur et du succès qu'elle tire de ses programmes et les communiquer aux autres régions. Ce sont des gestes désintéressés comme ceux-là qui font de l'INTOSAI une organisation unique, à la hauteur de sa devise phare : « L'expérience mutuelle profite à tous ».

La récente automatisation des techniques de communication dans la région de l'OLACEFS constitue une autre nouveauté unique en son genre. Ce projet vise à mettre à l'essai des plateformes d'apprentissage et des portails en ligne innovateurs en vue d'accroître le dynamisme des communications. Il est conçu pour assurer un accès facile aux autres régions et permettre à ces dernières d'accéder aisément aux initiatives de recherche transrégionales. Cette initiative rendra encore plus pratiques et opportunes la publication de rapports d'audit et la diffusion d'autres importants messages des ISC aux utilisateurs externes (citoyens, société civile, universités, etc.). Je souhaite offrir un mot d'encouragement à l'OLACEFS et la féliciter pour son courage et son enthousiasme dans l'optimisation de l'accès à l'information. Unissons-nous pour lui souhaiter nos meilleurs vœux de succès dans cette noble entreprise.

Cet exploit nous donne à tous l'espoir que, grâce au renforcement de la communication au sein de notre organisation, toutes les initiatives que l'INTOSAI entreprendra auront de meilleures chances d'élargir notre action et, donc, de mieux réussir. Nous pouvons être assurés que notre détermination à mettre les ISSAI en œuvre et à renforcer notre indépendance grâce à la résolution A/66/209 de l'ONU aura également de meilleures chances de succès.

EN

bref



Australie

Nouvelle fonction Web permettant au grand public de participer à certains audits

En octobre 2012, le Bureau de l'auditeur général de l'Australie (ANAO) a instauré, dans le cadre d'un projet pilote, une nouvelle fonction sur son site Web qui permet aux citoyens de participer à certains audits de performance au cours de la collecte d'informations. L'initiative vise à encourager la participation des citoyens aux audits en mettant à leur disposition un nouvel outil Web facile à utiliser qui vient s'ajouter aux méthodes classiques permettant d'associer les parties prenantes aux audits de performance. Elle s'inscrit dans le cadre des vastes initiatives menées par le gouvernement australien en vue de promouvoir l'utilisation des technologies pour favoriser une administration publique ouverte et transparente. Grâce à ces initiatives, le public peut peser davantage sur les politiques et consulter plus facilement les informations sur l'administration publique.

Par ailleurs, la loi protège la confidentialité des informations recueillies à l'aide de la nouvelle fonction Web. Celles-ci ne peuvent être divulguées qu'aux fins prévues dans la Loi sur l'auditeur général de 1997. Tout renseignement personnel sensible recueilli par l'ANAO est aussi assujéti aux dispositions de la Loi

sur la protection des renseignements personnels de 1998.

Un accusé de réception est envoyé à tous les citoyens qui utilisent cette fonction du site Web. Ceux-ci peuvent fournir leurs coordonnées, mais ils n'y sont pas tenus. Le cas échéant, l'ANAO pourra communiquer avec un citoyen. Toutefois, conformément aux exigences de confidentialité décrites précédemment, l'ANAO ne pourra discuter des aspects jugés confidentiels d'un audit de performance, pendant sa réalisation. Les citoyens peuvent s'inscrire sur le site Web de l'ANAO afin de recevoir un avis lors du dépôt au Parlement du rapport d'audit de performance auquel ils ont contribué.

Pour accéder aux audits pour lesquels la fonction de consultation est mise à l'essai, voir la section « Quick Links », à la page d'accueil du site de l'ANAO. Le projet pilote prendra fin au début de 2013, et sera alors évalué.

Dépôt du rapport annuel

Le rapport annuel de 2011-2012 de l'ANAO a été déposé au Parlement. Il peut être consulté sur le site de l'ANAO : <http://www.anao.gov.au/About-Us/Annual-Reports/2011-2012>.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ANAO :

Courriel : ag1@anao.gov.au
Site Web : <http://www.anao.gov.au>

Iran

Réélection du Premier Président de la Cour supérieure des comptes

Le Comité du budget et de l'audit du Parlement iranien a reconduit Abdulreza Rahmani Fazli dans ses fonctions de Premier Président de la Cour supérieure des comptes pour un autre mandat de quatre ans. Le 3 juillet 2012, le Parlement iranien a approuvé à l'unanimité la décision du Comité.

M. Rahmani Fazli occupe ces fonctions depuis juillet 2008. Il a été élu Président de l'Organisation de développement économique des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ECOSAI) en octobre 2010.

Auparavant, M. Rahmani Fazli a occupé plusieurs postes de haut niveau. Il a notamment été parlementaire, président par intérim de l'IRIB (télévision et radio nationales de l'Iran) et adjoint aux affaires économiques et internationales du ministère de l'Intérieur. Parmi ses réalisations notables à titre de Premier Président de la Cour, mentionnons la formation d'auditeurs et de gestionnaires gouvernementaux, la réalisation d'audits à l'aide des technologies de l'information ainsi que l'interaction et la coopération avec les organisations régionales et internationales d'audit.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la Cour supérieure des comptes :

Courriel : pria@dmk.ir

Site Web : <http://www.dmk.ir>

Libye

Nouvelle ISC et nouvel Auditeur général

Le Conseil national de transition de la Libye a promulgué un décret instituant un nouveau Bureau d'audit pour remplacer les anciens conseils de contrôle. Le 20 août 2011, Salem M. Bengharbia a été nommé Président de la nouvelle ISC.

Le Bureau d'audit est impatient de collaborer avec l'INTOSAI et ses groupes de travail régionaux.

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

Courriel : dr.bengharbia@yahoo.com

Macédoine

Rapport annuel de 2011 de l'Office national d'audit

L'Office national d'audit de la République de Macédoine a publié son rapport annuel de 2011 et l'a soumis au Parlement pour qu'il l'examine avant l'échéance réglementaire, fixée au 30 juin 2012. Dans son rapport, l'Office présente des faits et des chiffres sur différents aspects de ses activités ainsi que les résultats des audits qu'il a menés en 2011. Le rapport est publié sur le site Web de l'ISC en macédonien et en anglais.

À la suite de l'examen du rapport et des débats à ce sujet lors de l'assemblée plénière tenue en septembre 2012, le Parlement a adopté les conclusions pertinentes

à l'appui des recommandations de l'Office en vue d'améliorer la reddition de comptes, la transparence et l'optimisation des ressources dans la gestion des fonds publics en République de Macédoine.

Projet des ISC de Macédoine et des Pays-Bas

À la suite du succès de la coopération bilatérale quinquennale (2006-2010) avec la Cour des comptes des Pays-Bas, l'Office a entrepris un nouveau projet avec elle en 2012. L'initiative vise à établir des relations professionnelles durables et efficaces entre l'Office et le Parlement en vue d'améliorer l'examen fait par les députés et l'utilisation des rapports d'audit définitifs. Le projet prévoit avant tout la production d'un guide destiné aux députés contenant des conseils pratiques sur l'utilisation des rapports d'audit et décrivant des pratiques exemplaires d'autres ISC en matière de coopération avec le Parlement.

L'équipe du projet est composée de représentants des ISC de Macédoine et des Pays-Bas, ainsi que de la Westminster Foundation for Democracy. À la suite des réunions tenues en mai 2012 à La Haye et en septembre 2012 à Skopje, l'équipe a défini le contenu définitif du guide, qui a été lancé officiellement en novembre 2012, à Skopje.

Coopération avec l'ISC de la Norvège

L'Office a conclu un protocole d'entente avec le Bureau de l'auditeur général de la Norvège en vue de mettre en œuvre une initiative d'amélioration de l'efficacité et de la qualité des travaux d'audit de l'Office grâce à un système de gestion des audits. Le ministre des Affaires étrangères de la Norvège, le bailleur de fonds du projet, a accepté la demande définitive que l'Office a préparée en collaboration avec l'ISC norvégienne. Lancé en novembre 2012, le projet se poursuivra jusqu'en octobre 2016.



Les membres de l'équipe du projet au lancement du guide *Introduction to Audit Reports*, à Skopje, en Macédoine, en novembre 2012.



Jorgen Kosmo, Auditeur général de la Norvège, et Tanja Tanevska, Auditrice générale de Macédoine, ont signé un protocole d'entente en septembre 2012, à Skopje.

Pour renseignements, prière de communiquer avec l'Office national d'audit :

Courriel : dzr@dzr.gov.mk
Site Web : <http://www.dzr.mk>

Malte

Publication de rapports d'audit

Le Bureau national d'audit de Malte réalise quatre grands types d'audit : audits financiers et de conformité, audits de performance, audits des TI et audits spéciaux et enquêtes.

De décembre 2011 à octobre 2012, le Bureau a publié des rapports d'audit sur les thèmes suivants :

Audits financiers et de conformité

- Rapport annuel de l'auditeur général sur les comptes publics de 2010

Audits de performance

- La protection des eaux souterraines de Malte
- L'insertion professionnelle des personnes handicapées
- Les capacités en gestion des marchés publics dans les conseils locaux

- L'analyse du projet « pharmacie de votre choix »
- Le suivi des mesures de réglementation des émissions des véhicules
- La lutte contre la toxicomanie à Malte

Audits des TI

- Heritage Malta
- Medicines Authority

Audits spéciaux et enquêtes

- Les services publics de télédiffusion : obligation élargie du service public
- L'Université de Malte : cession de parties de la Maison de l'Université au conseil étudiant
- L'établissement et le fonctionnement de la sociétés responsable de la collecte des eaux
- Le suivi des sociétés publiques d'électricité
- L'analyse des marchés publics de 2007 à 2009 – études de cas

Ces rapports peuvent être consultés sur le site du Bureau (<http://www.nao.gov.mt>) ou en communiquant avec Brian Vella, Auditeur général adjoint (brian.vella@gov.mt).

XXII^e Conférence des auditeurs généraux du Commonwealth de 2014

En 2014, le Bureau célébrera les 200 ans de sa fondation. Pour souligner l'événement, il organisera la XXII^e Conférence des auditeurs généraux du Commonwealth, qui devrait avoir lieu à la fin de mars 2014. Les dirigeants des ISC des pays du Commonwealth y seront invités.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Bureau :

Courriel : nao.malta@gov.mt
Site Web : <http://www.nao.gov.mt>

Mongolie

Nouvel Auditeur général

Le 11 octobre 2012, Zangad Ayuur a été nommé Auditeur général de la Mongolie par le Parlement. Il succède à Radnaa Choijamts, qui a démissionné.



Zangad Ayuur

M. Zangad Ayuur est titulaire d'un baccalauréat en économie de l'Université d'Ukraine.

Avant d'entrer au service du Bureau national d'audit de la Mongolie, il a occupé des postes de gestion dans plusieurs organisations, dont le Comité de planification et d'économie, le Bureau du Parlement, le ministère de la Santé et de l'Assistance sociale et le Bureau central de placement.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Bureau :

Courriel : nurzedl@mnao.mn
Site Web : <http://www.mnao.mn>

Myanmar

Nouvel Auditeur général de l'Union

Le 7 septembre 2012, Thein Htaik est officiellement devenu Auditeur général de l'Union de l'ISC du Myanmar, soit le Bureau de l'auditeur général de l'Union du Myanmar.

Auparavant, Thein Htaik a notamment été inspecteur général des Services de défense du ministère de la Défense et ministre des Mines de l'Union. Le Président lui a décerné le titre de Thayaysithu en janvier 2011.

L'Auditeur général est président du Conseil de comptabilité du Myanmar (MAC), l'ISC en étant le secrétariat. En vertu de la Constitution, il est également membre de la Commission des finances.

L'ISC du Myanmar est membre de l'ASOSAI, de l'ASEANSAI et de l'INTOSAI. L'Auditeur général espère bâtir une société plus transparente et interactive en renforçant la coopération et la collaboration bilatérales et multilatérales avec d'autres ISC. En outre, il a souligné qu'il s'intéressait, notamment, au perfectionnement des capacités en ressources humaines et à l'obtention d'une assurance de la qualité globale, en vue d'atteindre les objectifs de l'ISC du Myanmar.

Collaboration à un audit environnemental dans la région du Mékong

La République de l'Union du Myanmar est située dans le grand bassin du Mékong. Son ISC a donc eu l'occasion de participer à un audit environnemental sur la gestion de ce bassin avec les ISC de la Thaïlande, du Laos, du Cambodge et du Vietnam. L'audit a été lancé en marge d'un atelier tenu en mars 2012,

à Bangkok (Thaïlande), qui a servi de programme de renforcement des capacités pour bon nombre d'ISC de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE). Il a été parrainé par l'agence allemande de coopération internationale (GIZ), avec le soutien de l'ASOSAI et de l'INTOSAI. Chaque ISC participante devait produire un rapport individuel devant aboutir à un rapport d'audit global, qui serait achevé à la réunion de l'ASOSAI de décembre 2012. La coopération ainsi que l'échange d'idées et de connaissances sur l'audit environnemental entre les ISC de l'ANASE ont permis à celles-ci de faire la promotion des initiatives de coopération lancées afin de relever de nouveaux défis et de favoriser la bonne gouvernance, notamment la reddition de comptes, la transparence et l'intégrité.

L'audit environnemental mené par l'ISC du Myanmar visait les programmes de lutte contre l'érosion du bassin du Mékong au Myanmar. L'ISC a présenté ses constatations et ses recommandations préliminaires au deuxième atelier tenu à la fin de septembre 2012 en Thaïlande. Elle a notamment souligné la nécessité de promulguer des lois, des règles et des règlements précis sur les programmes de lutte contre l'érosion; de faire la promotion de l'importance des projets et activités de conservation; de sensibiliser les populations de la région du Mékong à la prévention de l'érosion; de favoriser l'optimisation des programmes de lutte contre l'érosion et la coopération bilatérale et multilatérale avec des groupes régionaux et la Commission du Mékong.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Bureau de l'auditeur général :

Courriel : auditorgeneral@mptmail.net.mm
Site Web : <http://www.oagmac.gov.mm>

Paraguay

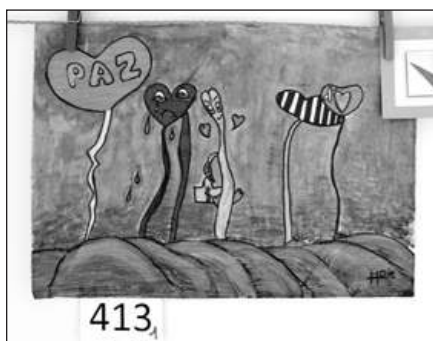
L'ISC parraine un concours d'art sur le contrôle et la corruption

Dans le cadre de ses activités visant à promouvoir une culture du contrôle, l'ISC du Paraguay a organisé des ateliers de formation à la demande d'organisations civiles dans différentes provinces du pays. Selon les activités menées au cours des dernières années, à l'occasion desquelles des enfants contrôlaient des paniers de fournitures scolaires et de collations, et conjointement avec la Fête des enfants, qui a lieu le 16 août au Paraguay, une nouvelle initiative a été mise en œuvre en vue de faire participer les enfants à la promotion d'une culture du contrôle. L'ISC a parrainé un concours de dessin et de peinture intitulé « Je sais contrôler », qui a eu lieu du 27 au 31 août 2012.

Des enfants de six à douze ans ont été invités à créer un dessin ou une peinture à la maison, à l'école ou au centre communautaire, sur l'un des thèmes suivants :

- Comment contrôler la corruption de l'État?
- De quelle façon les enfants peuvent-ils exercer un contrôle et assurer la protection de leurs droits?
- En quoi le Paraguay serait-il différent s'il n'y avait pas de corruption?
- Quels services et ressources de l'État aimerais-tu contrôler?

Le concours visait à favoriser un dialogue entre adultes et enfants au sein duquel ces derniers sont perçus comme des utilisateurs et des bénéficiaires des ressources publiques. Il s'agissait aussi de montrer que l'abus des ressources de l'État bafoue et viole leurs droits. L'ISC a reçu 470 œuvres exprimant les préoccupations des participants. Les dessins et peintures ont été exposés pendant une semaine, puis douze d'entre eux ont été choisis par un jury externe dans le cadre d'un vote tenu dans les médias sociaux. Les prix ont été décernés lors d'une cérémonie.



Deux des dessins gagnants du concours sur le contrôle et la corruption parrainé par l'ISC du Paraguay.

Les répercussions du concours se sont fait sentir à plusieurs égards. La quantité et la qualité des œuvres ont montré à l'ISC la compréhension qu'ont les enfants de cette réalité indésirable qu'est la corruption, et leurs propositions pour améliorer le pays. La collaboration entre l'ISC et les établissements d'enseignement a renouvelé l'intérêt envers les questions liées au contrôle. Le concours a également permis d'informer le public sur la nature du travail de l'ISC. Enfin, il a souligné l'importance d'inviter les enfants à lutter contre la corruption et de former des citoyens qui ont à cœur la promotion du bien-être public.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC du Paraguay :

Courriel : cooperacion@contraloria.gov.py
 Site Web : <http://www.contraloria.gov.py>

Salvador

Modifications proposées à la Loi sur la Cour des comptes

En septembre 2012, les juges de la Cour des comptes de la République d'El Salvador ont présenté un nouvel avant-projet de loi sur l'ISC au Comité spécial des finances et du budget de l'Assemblée législative. Le texte de loi vise à améliorer les mécanismes de surveillance et de contrôle des finances publiques et du budget par l'ISC. Parmi les réformes proposées, citons l'harmonisation avec d'autres lois sur l'audit et les normes internationales, ainsi que l'instauration d'un mécanisme visant à améliorer la mise en œuvre et l'exécution des arrêts rendus par l'ISC.

Le Président de la Cour des comptes, Marcos Gregorio Sanchez Trejo, se réjouit de ces changements positifs qui permettront de renforcer le contrôle des ressources de l'État.

M. Sanchez Trejo a expliqué que la réforme contenait deux propositions. Premièrement, l'instauration d'un contrôle préventif intégré, simultanément et *a posteriori*. Deuxièmement, la reconnaissance de l'indépendance de

la Cour des comptes. Ces propositions ont pour objet d'améliorer et de simplifier certaines procédures, afin de réduire les délais et de faciliter les processus décisionnels. L'avant-projet de loi a été transmis à l'Assemblée législative du Salvador pour examen.

Selon M. Sanchez Trejo, ces modifications favoriseront l'harmonisation avec d'autres lois, les règles d'autres institutions de l'État et les normes internationales. Elles amélioreront l'application des règles institutionnelles et le respect du mandat constitutionnel de la Cour, renforçant ainsi l'action de celle-ci, pour le plus grand bien du pays.

Signature d'un protocole d'entente avec l'ISC du Pérou

Le 6 décembre 2011, la Cour des comptes du Salvador a signé un protocole d'entente avec le Contrôleur général du Pérou en vue de réaliser un examen par les pairs, dans le cadre des mesures prises par l'ISC du Salvador pour simplifier ses processus et ses travaux.

Le document a été signé par le Président de la Cour des comptes du



Les juges et le Président de la Cour des comptes du Salvador rencontrent les membres du Comité spécial des finances et du budget de l'Assemblée législative pour discuter du nouvel avant-projet de loi sur l'ISC.



Le Président de l'ISC du Salvador, Marcos Gregorio Sanchez Trejo (à gauche), et le Contrôleur général du Pérou, Fuad Khoury Zarzar, signent le protocole d'entente visant l'examen par les pairs.

Salvador, Marcos Gregorio Sanchez Trejo, et le Contrôleur général du Pérou, Fuad Khoury Zarzar.

Ce projet constitue une initiative de modernisation visant l'échange d'informations entre les ISC du Salvador et du Pérou, dans le but de permettre aux deux institutions d'améliorer et de moderniser certains aspects de la gestion dans les domaines où chacune des ISC a le plus d'expérience.

Conformément à la norme ISSAI 5600, un examen par les pairs est un examen volontaire d'une ISC par une ou plusieurs autres ISC. Dans le cadre de ceux-ci, les objectifs institutionnels d'une ISC sont analysés par une ISC similaire, qui joue le rôle d'examinatrice. L'expérience et les connaissances que cette dernière fera partager permettront d'améliorer les pratiques de gestion et les mécanismes de contrôle de l'ISC examinée.

Dans le cas présent, des connaissances ont été échangées à l'égard de quatre aspects particulièrement pertinents aux objectifs de l'ISC : la structure organisationnelle de l'institution relativement à ses fonctions constitutionnelles; le fonctionnement et l'intégration de deux bureaux régionaux; l'inspection

environnementale axée sur la planification, l'exécution et les résultats; et les questions liées à la formation des publics interne et externe.

Ce projet fait partie du Plan opérationnel de 2011 du Comité régional de formation de l'OLACEFS, actuellement présidé par le Contrôleur général du Pérou. Il est parrainé par l'agence allemande de coopération internationale (GIZ).

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la Cour des comptes du Salvador :

Courriel : comunicaciones@cortedecuentas.gob.sv
Site Web : <http://www.cortedecuentas.gob.sv>

Turquie

Séminaire sur la qualité des audits

En octobre 2012, la Cour des comptes de la Turquie a organisé un séminaire sur la qualité des audits, avec l'aide technique de SIGMA (Soutien à l'amélioration des institutions gouvernementales et des systèmes de gestion), une initiative commune de l'OCDE et de l'Union européenne (UE) qui est principalement financée par cette dernière.

Le Président de la Cour des comptes, Recai Akyel, et Ulrika Klingenstierna, consultante principale de SIGMA, ont prononcé les discours d'ouverture.

La première séance a été ouverte et présidée par le Vice-président, Erol Akbulut, qui a présenté la stratégie de la Cour en matière d'audit et de contrôle qualité. M^{me} Klingenstierna a ensuite parlé de la mise en œuvre de l'ISSAI 40, *Contrôle qualité pour les ISC*, et de la Norme internationale de contrôle qualité 1. La séance s'est conclue par un exposé de Dace Nulle, de l'ISC de la Lettonie, sur la façon dont la direction des ISC peut participer au processus de contrôle qualité du début à la fin d'un audit et veiller à son amélioration constante.

La deuxième séance s'est ouverte avec l'allocution de John Speed, spécialiste de SIGMA, ancien directeur de la Cour des comptes européenne (CCE) et ancien membre du groupe de travail de l'INTOSAI sur l'ISSAI 40. Celui-ci a présenté les types d'examen, la théorie et les pratiques en vigueur à la CCE. Eleonora Almeida, de la Cour des comptes du Portugal, a ensuite pris la parole. Elle a décrit la marche à suivre pour apporter les modifications nécessaires aux processus d'audit afin d'assurer l'harmonisation avec l'ISSAI 40 dans les ISC de nature judiciaire.

Le séminaire a réuni quelque 130 personnes, notamment des membres, des rapporteurs ainsi que des cadres supérieurs de l'audit et des auditeurs principaux de la Cour. Au cours de la table ronde, les participants ont eu l'occasion de poser des questions et de faire connaître leurs expériences.

L'ISC lance un programme de maîtrise en audit

Parmi les objectifs stratégiques de la Cour, citons l'élargissement des méthodes et techniques d'audit modernes, l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des audits ainsi que le perfectionnement des compétences professionnelles de

son personnel. Conformément à ces objectifs et dans le but de mettre sur pied un programme de maîtrise intitulé « L'audit dans l'administration publique », la Cour s'est associée à l'Université de Gazi, qui est en pointe dans le domaine des sciences sociales. Le nouveau programme sera ouvert à tous les professionnels de l'audit qui travaillent dans le secteur public, et des places seront réservées au personnel de la Cour. Le programme commencera pendant la deuxième moitié de l'année scolaire de 2012-2013.

Formation offerte aux ISC d'autres pays

La Cour a offert une formation en audit de l'optimisation des ressources aux ISC du Kazakhstan et de la Mongolie.

Des délégations du Kazakhstan, composées de membres, de chefs de service et d'auditeurs, ont participé aux programmes de formation, qui se sont déroulés au cours de deux séances, tenues en juillet et en octobre 2011, à Ankara. Du 4 au 15 juin 2012, le même programme a été offert à une délégation du Bureau national de contrôle de la Mongolie, y compris au directeur du service d'audit de performance et à des auditeurs de différents secteurs du Bureau.

Les programmes, qui couvraient des aspects théoriques et pratiques, ont permis à la Cour de faire connaître l'expérience turque à l'égard des audits de l'optimisation des ressources. De nombreux thèmes ont été abordés : principes et procédures de l'audit de performance, comparaison entre les audits de performance et les évaluations du rendement, compréhension de l'entité et de son environnement, sélection des thèmes d'audit de performance, analyse des enjeux, question principale et questions secondaires, élaboration des critères d'audit, méthodes de collecte d'éléments probants, entrevues et groupes de discussion, travail sur le terrain, formulation des conclusions et des recommandations de l'audit, documentation des éléments probants de l'audit, établissement du rapport, suivi de l'audit de performance, audit des TI et gestion des audits.

De plus, du 16 au 20 juillet 2012, une formation sur les comptes des administrations publiques et les opérations dans les comptes définitifs a été offerte à une délégation de l'ISC de l'Azerbaïdjan. Ce programme couvrait une variété de sujets liés à la comptabilité, y compris la gestion des finances publiques et le contrôle financier, le régime turc de comptabilité publique, le processus d'élaboration des comptes définitifs et le cadre de déclaration générale de conformité,

les comptes définitifs par institutions et les initiatives de consolidation, les opérations de trésorerie et les techniques d'audit informatisées, ainsi que l'expérience de la Turquie dans ces domaines.

À la fin des programmes, le Président de la Cour, Recai Akyel, a décerné des certificats de présence aux participants. Au cours des évaluations qui ont suivi la formation, des discussions sur la nécessité d'accroître la coopération entre les ISC et de promouvoir les échanges sur les expériences et les connaissances par des formations et des activités d'audit communes ont eu lieu. En outre, l'importance d'accroître le nombre de programmes de formation du genre a été soulignée.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la Cour des comptes de la Turquie :

Courriel : int.relations@sayistay.gov.tr
Site Web : <http://www.sayistay.gov.tr>

Venezuela

L'ISC devient membre à part entière de l'organisation des ISC du MERCOSUR

Le 12 août 2012, le Venezuela a intégré le MERCOSUR, le marché commun du Sud. Par la suite, son ISC s'est jointe à l'Organisation des ISC des pays du MERCOSUR et des pays associés (EFSUR). L'Argentine, la Bolivie, le Brésil, le Chili, le Paraguay et l'Uruguay font partie de cette organisation technique autonome et indépendante qui a été établie pour soutenir le développement et l'amélioration des institutions membres par la promotion d'activités de coopération technique, scientifique et culturelle dans le domaine du contrôle de l'utilisation des ressources publiques. Le Venezuela était membre associé de l'organisation depuis 2006. Ce changement de statut octroie à son ISC l'ensemble des droits et des responsabilités connexes,



Les participants à la formation en audit de l'optimisation des ressources offerte par l'ISC de la Turquie au personnel de l'ISC de la Mongolie.

et accroît son niveau d'efficacité dans l'atteinte de l'objectif commun de l'EFSUR : être reconnue comme l'auditeur externe du MERCOSUR.

Le nouveau statut du Venezuela au sein du MERCOSUR et de l'EFSUR a été rendu possible grâce à sa volonté constante de créer des alliances avec ses voisins sud-américains en vue de résoudre les problèmes sociaux qui frappent la région par une utilisation efficace des ressources et, surtout, la mise sur pied de programmes communs qui profiteront à davantage de citoyens.

L'ISC du Venezuela, de concert avec les ISC d'autres pays membres, a pris part aux sommets annuels de l'EFSUR. Ses propositions ont permis d'accroître la participation de l'organisation au Fonds pour la convergence structurelle du MERCOSUR (FOCEM), qui a été créé pour favoriser l'intégration régionale, la cohésion sociale et la compétitivité.

À titre de membre à part entière de l'EFSUR, le Venezuela entend multiplier les projets en vue de promouvoir les avantages de son adhésion au MERCOSUR auprès de pays qui n'y sont toujours pas associés et de participer activement aux audits du FOCEM, soutenant ainsi les initiatives du Fonds pour élaborer des programmes d'amélioration et favoriser la croissance au pays et dans toute la région.

L'entrée du Venezuela au sein du MERCOSUR et de l'EFSUR favorisera en outre la mise en valeur de l'ensemble de ses ressources techniques et humaines, ainsi que l'élaboration de stratégies afin de satisfaire les besoins spirituels et matériels les plus urgents, à l'échelle locale et régionale.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC du Venezuela :

Courriel : DICT@cgr.gob.ve
Site Web : <http://www.cgr.gob.ve>

Vietnam

Coopération entre l'ISC et l'Agence canadienne de développement international

Le 7 septembre 2012, le directeur du Service des relations internationales du Bureau national d'audit du Vietnam a rencontré la haute direction du service de développement de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en vue d'établir une coopération entre les deux organisations.

Lors de cette réunion, le directeur du Bureau, Nguyen Trong Thuy, a déclaré que la coopération entre son ISC, le Bureau du vérificateur général (BVG) de l'Alberta (Canada) et la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF-FCVI) avait optimisé l'efficacité de son bureau de manière pratique et notable. Établie en mars 2008, la coopération vise l'échange de connaissances relatives aux audits de performance, au perfectionnement des ressources humaines et au renforcement des capacités. Depuis, le Bureau national d'audit a détaché deux auditeurs chaque année pour étudier l'audit de performance au Canada. En outre, avec le soutien de l'ACDI et de la CCAF-FCVI, le BVG de l'Alberta affecte des spécialistes au Vietnam pour orienter et former les auditeurs du Bureau sur la façon d'appliquer les leçons apprises aux audits réalisés au Vietnam. Selon M. Thuy, la stratégie de développement du Bureau pour 2020 met l'accent sur le renforcement et la promotion des audits de performance. De plus, le Bureau se prépare à réaliser un audit de performance de la gestion des terres et des ressources minières ainsi que des projets sociaux de lutte contre la pauvreté. Le soutien à la formation offert par l'ACDI et la CCAF-FCVI est important à ce chapitre.

Selon son représentant, l'ACDI est responsable de tous les projets et programmes de coopération internationale menés par le

gouvernement du Canada en collaboration avec d'autres pays. Chaque année, l'Agence verse jusqu'à 80 % de l'aide au développement international accordée par le Canada. Son porte-parole a affirmé qu'il était satisfait des progrès du Bureau national d'audit et que l'ACDI était prête à répondre à ses besoins.

Rapports du Bureau sur le plan d'audit provisoire de 2013

À la 11^e séance du Comité permanent de l'Assemblée nationale, tenue le 12 septembre 2012, l'Auditeur général, Dinh Tien Dung, a présenté un rapport sur le plan d'audit provisoire du Bureau pour 2013.

Selon lui, l'objectif général pour 2013 consiste à évaluer l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre des résolutions de 2012 de l'Assemblée nationale et du gouvernement. Ces résolutions portent sur le plan de développement socioéconomique du gouvernement, le budget de l'État, les investissements et les obligations de l'État, les solutions destinées aux entreprises et aux marchés économiques ainsi que les plans de surveillance de l'Assemblée nationale et des conseils populaires à tous les échelons.

Entre-temps, l'Auditeur général a demandé au Bureau d'élaborer un plan d'audit à moyen terme pour 2013-2015, conformément au plan de redressement économique, en vue d'évaluer l'état actuel des investissements, des finances et de la gouvernance dans le secteur public ainsi que de la productivité, en particulier celle des investissements effectués hors des principaux domaines de fonction par des entreprises, des sociétés d'État, des banques commerciales et des institutions financières. Ce plan vise à aider le gouvernement dans la restructuration de l'économie en vue d'établir un modèle de croissance destiné à améliorer la qualité, l'efficacité et la compétitivité tout

en luttant contre la corruption, en limitant le gaspillage et en appuyant l'utilisation efficiente du budget, des fonds et des actifs de l'État.

Fort de ces principes directeurs, le Bureau national d'audit réduira le nombre d'audits réalisés en 2013 par rapport à 2012, afin de se concentrer davantage sur la portée de chaque audit. En outre, le Bureau améliorera la qualité de ses travaux d'audit en portant une attention particulière à la qualité des audits intersectoriels et en les combinant, dans la mesure du possible. Par exemple, il pourrait intégrer les audits de la gestion et de l'utilisation des terres, de l'immobilier, du logement et de l'aménagement urbain, de l'exploitation minière, des ressources des entreprises et de la production minérale en un seul audit. Le Bureau fera également la promotion des audits relatifs à la restructuration de l'économie, en particulier ceux des projets et travaux de construction qui servent à la gestion, à l'administration et à la réorganisation des investissements publics. Le Bureau se servira également des ressources sociales pour évaluer la qualité des projets audités. Il se concentrera aussi sur l'audit des sociétés et des banques commerciales d'État, car elles soutiennent la restructuration de l'économie. Il veut terminer ces audits au plus tard en 2015, afin de pouvoir communiquer, en temps voulu, de l'information qui servira à la réorganisation de ces entités publiques.

L'Auditeur général a aussi donné de plus amples précisions sur les principaux domaines et entités qui seront audités dans le plan provisoire de 2013. Le président du Comité des finances et du budget de l'Assemblée nationale a approuvé le plan d'audit provisoire du Bureau et a rappelé l'importance d'auditer les sociétés, la mise en œuvre des politiques monétaires et les banques commerciales.

Le Bureau met à l'essai un logiciel de gestion de l'information des audits

Au début d'octobre 2012, sous la direction de l'Auditeur général, le Centre des technologies de l'information du Bureau a procédé à la mise à l'essai d'un nouveau logiciel de gestion de l'information des audits, entièrement fondé sur une interface Web à l'aide de la technologie Microsoft et de Crystal Reports. Parmi les principales fonctionnalités du logiciel, mentionnons la mise à jour de données, l'extraction d'informations, des fonctions de soutien à l'administration ainsi que la recherche et la duplication de données. Le logiciel permet d'effectuer des mises à niveau en vue d'ajouter d'autres fonctionnalités de gestion de l'information.

Grâce à ces fonctionnalités, le logiciel aidera les auditeurs du Bureau à consigner les informations sur leurs audits de façon scientifique et substantielle et leur permettra de fournir facilement à la direction de tous les niveaux hiérarchiques des données tirées des dossiers d'audit. De même, il est facile pour les gestionnaires de consulter les comptes rendus et les dossiers d'audit au moment où ils le souhaitent. Ainsi, l'évaluation du rendement et des résultats opérationnels des auditeurs, individuellement ou en équipe, sera facilitée.

L'utilisation généralisée du logiciel permettra l'établissement d'un système de comptes rendus d'audit au sein du Bureau et contribuera à la modernisation des activités d'audit du Bureau de même qu'à l'amélioration de l'efficacité, de la continuité et de l'opportunité du contrôle qualité, même pendant les travaux sur le terrain.

Pour renseignements, prière de communiquer avec le Bureau national d'audit :

Courriel : vietnamsai@hn.vnn.vn
Site Web : <http://www.kiemtoannn.gov.vn>

Yap (États fédérés de Micronésie)

Le Bureau d'audit lance son site Web

Le Bureau d'audit de l'État de Yap a récemment lancé son site Web à <http://www.audityap.org>. Le site offre au public un accès facile aux audits et à d'autres renseignements sur les programmes et les activités du gouvernement de l'État de Yap et de ses organismes. L'information contenue sur le site vise également à aider la population de l'État et d'autres parties intéressées à accroître leur compréhension et leurs connaissances à l'égard du Bureau. Le site Web contient des liens vers d'autres sites et des ressources liées à la mission du Bureau, des coordonnées et un formulaire de signalement.

Le public exigeant toujours plus de transparence et de reddition de comptes, le Bureau encourage et salue la participation des citoyens et leurs commentaires.

Pour renseignements, prière de communiquer avec le Bureau :

Courriel : info@audityap.org
Site Web : <http://www.audityap.org>

La *Revue* d'octobre 2012 contenait un article de Kristoffer Blegvad, président du Projet d'harmonisation des ISSAI, qui présentait les raisons pour lesquelles l'INTOSAI devait revoir ses Principes fondamentaux de contrôle. L'article qui suit offre des renseignements supplémentaires sur les quatre ISSAI qui forment les nouveaux principes. Celles-ci sont affichées sur le site Web des ISSAI (<http://www.issai.org>) en vue de recueillir des commentaires.

Les nouveaux Principes fondamentaux de contrôle de l'INTOSAI (2^e partie)

Rasmus Hyll Bruun, ISC du Danemark

L'INTOSAI achève maintenant la définition des nouveaux Principes fondamentaux de contrôle. Il s'agit d'un ensemble commun de principes de contrôle et de concepts qui se veulent utiles pour tous les membres de l'INTOSAI. Le groupe chargé du Projet d'harmonisation des ISSAI a fait parvenir des exposés-sondages sur les ISSAI 100, 200, 300 et 400 à tous les membres de l'INTOSAI et aux parties intéressées pour obtenir leurs commentaires.

La période de commentaires pour les quatre documents se termine le 15 février 2013. Il reste donc encore du temps pour les lire, les étudier et formuler des observations à leur égard.

Ci-après, quatre des principaux responsables des ébauches des nouvelles ISSAI présentent les éléments les plus importants des Principes fondamentaux de contrôle révisés.

Que sont les nouveaux Principes fondamentaux de contrôle?

En 2007, à l'occasion de l'INCOSAI, le cadre des ISSAI a été établi, y compris le niveau 3 (ISSAI 100-999) qui comprend les Principes fondamentaux de contrôle. Conformément à la décision prise en 2007, au XIX^e INCOSAI, à l'égard du cadre des ISSAI, le niveau 3 contient les principes fondamentaux généraux de l'audit des entités publiques et le niveau 4 transpose ceux-ci en des directives plus spécifiques, détaillées et opérationnelles pouvant être utilisées quotidiennement dans le cadre des audits.

Le Projet d'harmonisation des ISSAI vise à revoir les Principes fondamentaux de contrôle et ainsi à fournir des concepts de base pour l'audit des finances publiques en assurant la cohérence du cadre des ISSAI.

Voici les principales caractéristiques des Principes fondamentaux de contrôle révisés :

- **Ils couvrent tous les types d'audit dans le secteur public, peu importe la forme et le contexte.** La norme ISSAI 100 définit l'audit des finances publiques, et présente les postulats et concepts de base dans tous les domaines de l'audit des finances publiques. Elle peut donc être utilisée par toutes les ISC, peu importe leur mission ou leur mandat. Les ISSAI 200, 300 et 400 portent sur les principes fondamentaux liés aux audits financiers, de performance et de conformité, respectivement. Les principes contenus dans les ISSAI 200, 300 et 400 se fondent sur les principes fondamentaux de l'ISSAI 100 et doivent être appliqués simultanément à ceux-ci.
- **Ils constituent la pierre angulaire des directives des ISSAI relatives à l'audit.** Les nouvelles ISSAI permettent de remédier aux chevauchements et aux incohérences entre les niveaux 2, 3 et 4 du cadre. Les nouvelles ISSAI du niveau 3 ne reprennent pas celles des niveaux 1 et 2, mais elles y font référence. En outre, les nouvelles ISSAI concordent avec les lignes directrices générales du niveau 4. Grâce au processus continu de mise à jour, d'amélioration et d'harmonisation des autres

ISSAI avec les Principes fondamentaux de contrôle, le cadre des ISSAI formera un ensemble de normes professionnelles de plus en plus cohérent et crédible.

- **Ils offrent aux membres de l'INTOSAI une base professionnelle commune, reconnue à l'échelle internationale.** Cette caractéristique fera progresser davantage la mise en œuvre des ISSAI. Les ISSAI 100, 200, 300 et 400 encouragent et soutiennent les ISC dans les efforts qu'elles déploient pour élaborer ou adopter des normes d'audit qui concordent avec les principes des ISSAI et qui sont pertinentes pour les ISC dans le cadre de leur mandat et dans leur contexte national.
- **Ils représentent le noyau des directives d'audit détaillées du niveau 4.** Les niveaux 3 et 4 du cadre constituent ainsi une échelle d'apprentissage à l'appui d'une mise en œuvre des normes flexible, par étapes. Les nouveaux Principes fondamentaux de contrôle formeront également le fondement de l'élaboration de toute nouvelle ligne directrice du niveau 4 à l'avenir.
- **Ils précisent l'autorité des ISSAI et expliquent aux ISC la façon d'y faire référence dans les rapports d'audit.** Voilà qui clarifiera le fondement des décisions prises par chaque ISC quant à la mise en œuvre des ISSAI. En outre, ils permettront d'améliorer la base des initiatives communes de l'INTOSAI relativement à la mise en œuvre des ISSAI – par exemple, par le Cadre de mesure de la performance, l'Outil d'évaluation de la conformité aux ISSAI (iCAT) – et à d'autres domaines de coopération.

Le groupe chargé du projet a tenu compte, lors de sa révision, des Principes fondamentaux de contrôle des anciennes ISSAI 100, 200, 300 et 400 de 1992, des nouvelles directives de contrôle (ISSAI 1000-4999) adoptées lors du XX^e INCOSAI, en 2010, de l'information sur les mandats des différentes ISC fournie par les représentants des groupes régionaux de l'INTOSAI, ainsi que du savoir et de l'expertise collectifs des membres du groupe chargé du projet, de même que ceux des sous-commissions de contrôle de l'audit financier, pour l'audit de performance et pour l'audit de conformité de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI. Ces travaux ont donné naissance à quatre nouvelles ISSAI plutôt qu'à la simple mise à jour des anciennes ISSAI 100, 200, 300 et 400.

Membres du groupe de travail du Projet d'harmonisation des ISSAI

Le groupe chargé du projet est composé de membres de 13 ISC. Présidé par le Danemark, le Groupe comprend des membres de la Sous-commission de contrôle de l'audit financier (Suède, Royaume-Uni et États-Unis), de la Sous-commission pour l'audit de performance (Brésil, Suède et Autriche) et de la Sous-commission pour l'audit de conformité (Norvège, Cour des comptes européenne et Slovaquie), le président (Afrique du Sud) et le vice-président (Chine) du Comité directeur de l'INTOSAI ainsi que les présidents de la Commission de partage et de gestion des connaissances (Inde) et de la Task force Base de données informations sur les ISC (Mexique).

ISSAI 100 : Principes fondamentaux de l'audit du secteur public

Iain Johnston, ISC du Royaume-Uni

L'ISSAI 100 – *Fundamental Principles of Public Sector Auditing* – offre une définition de l'audit des finances publiques et établit les concepts de base, les éléments et les principes généraux pour ce type d'audit. Elle constitue donc le fondement des principes et des concepts précis qui définissent chaque type d'audit et qui sont inclus dans les ISSAI 200, 300 et 400. Le champ d'application de ces trois dernières normes est ciblé. Elles ne contiennent en effet que les principes s'appliquant aux audits financiers, de performance et de conformité, respectivement.

Dans l'ISSAI 100, il est précisé que l'audit dans le secteur public est essentiel à la production d'une information indépendante et fiable destinée aux assemblées législatives, aux organismes de surveillance, aux responsables de la gouvernance et au public. L'audit des finances publiques renforce la confiance des utilisateurs ciblés envers l'utilisation appropriée des fonds et des biens publics, le respect des textes de base applicables et le rendement de l'administration publique. Il est impératif que les audits soient objectifs et que leurs résultats se fondent sur des observations étayées par des éléments probants suffisants et appropriés.

Toutefois, en raison des limites inhérentes à tous les audits, ceux-ci ne fournissent jamais une certitude absolue aux utilisateurs ciblés. Cela doit donc être communiqué d'une façon transparente. Selon l'objet de l'audit, il existe différentes manières de communiquer ce message. Une ISC peut choisir d'ajouter une déclaration explicite sur le niveau d'assurance en exprimant une opinion dans un format normalisé ou une conclusion non standardisée. Elle peut également décider d'inclure une description convaincante et concordante de l'objectif de l'audit, des éléments probants obtenus, des constatations, des conclusions et des recommandations.

Dans la section « Making references to the ISSAIs » [Faire référence aux ISSAI] de l'ISSAI 100, l'autorité des Principes fondamentaux de contrôle présentée dans les ISSAI 100, 200, 300 et 400 est expliquée. L'ISSAI 100 consacre le fait que les ISC peuvent réaliser leurs audits selon différentes normes d'audit nationales, régionales ou internationales élaborées par elles, provenant d'une autre source, ou qui sont conformes aux directives de contrôle pour l'audit financier, l'audit de performance et l'audit de conformité (ISSAI 1000-4999).

Par conséquent, selon les normes appliquées, on peut faire référence aux ISSAI dans les rapports d'audit des deux principales façons suivantes : l'audit a été réalisé conformément : 1) à une norme nationale inspirée des Principes fondamentaux de contrôle des ISSAI ou conforme à ceux-ci, ou 2) aux ISSAI. Dans ce dernier cas, les directives de contrôle de niveau 4 pour l'audit financier, l'audit de performance et l'audit de conformité sont appliquées en tant que normes faisant autorité. En proposant ces deux options, le groupe chargé du Projet et le Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles offrent suffisamment de latitude aux ISC pour qu'elles puissent déterminer leur propre stratégie et utiliser les normes qui sont adaptées à leur situation.

ISSAI 200 : Principes fondamentaux de l'audit financier

Jonas Hallstrom, ISC de la Suède

L'ISSAI 200 – *Fundamental Principles of Financial Auditing* – offre un aperçu de la nature, des éléments et des principes de l'audit d'états financiers. Les principes qu'elle contient concordent avec les Normes internationales d'audit (ISA) et les lignes directrices pour l'audit financier du niveau 4 du cadre des ISSAI. L'ISSAI 200 renvoie aux ISSAI 1000-1810 (ISA accompagnées de notes de pratique), qui contiennent les exigences liées à ce type d'audit.

L'ISSAI 200 a été élaborée pour servir de base à la création ou à l'adoption de normes d'audit pour l'audit financier. Elle se fonde sur les mêmes postulats que les lignes directrices pour l'audit financier, c'est-à-dire qu'elle prévoit, à titre de principe, les mêmes exigences à l'égard de la pertinence des critères, des règles déontologiques et oblige les auditeurs à mettre en œuvre les mêmes procédures à des fins de contrôle qualité. Cette ISSAI contient des renseignements précis sur :

- l'objet et l'autorité des principes fondamentaux de l'audit financier;
- un cadre pour l'audit d'états financiers dans le secteur public;
- les éléments de l'audit d'états financiers;
- les principes de l'audit d'états financiers.

Portant sur l'audit d'états financiers, l'ISSAI 200 oblige l'auditeur à tenir compte de la pertinence et de l'applicabilité du cadre de présentation de l'information financière adopté pour préparer les états financiers. La norme établit clairement qu'un tel cadre peut être adopté à des fins particulières, notamment la présentation des dépenses d'une entité du secteur public par rapport au budget, ou qu'il peut s'agir d'un cadre général de présentation de l'information financière, tel que les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Pour tous les types de cadre de présentation, l'auditeur sera tenu de prendre en considération la pertinence du cadre retenu.

Les principes formulés dans l'ISSAI 200 sont inspirés des lignes directrices pour l'audit financier du niveau 4, qui couvrent tous les aspects du processus d'audit et mettent l'accent sur les principes sous-jacents à l'ensemble exhaustif d'exigences du niveau 4. La possibilité d'utiliser ces principes comme base pour l'adoption d'autres normes, notamment celles du niveau 4, offre une grande latitude. Les ISSAI 1000-1810 constituent le meilleur exemple des modalités d'application des principes fondamentaux à l'audit financier. Les ISC qui choisissent d'élaborer des normes en se fondant sur les Principes fondamentaux de contrôle ou d'adopter des normes nationales qui y sont conformes doivent traiter des domaines abordés dans l'ISSAI 200. Cette dernière contient en outre des instructions exhaustives qui aideront les ISC à élaborer ou à adopter des normes qui concordent avec les principes.

ISSAI 300 : Principes fondamentaux de l'audit de performance

Gloria da Costa Bastos, ISC du Brésil

L'ISSAI 300 – *Fundamental Principles of Performance Auditing* – contient les principes de l'INTOSAI qui régissent l'examen de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité de la dépense publique. Elle définit le cadre d'audit de performance et les principes généraux des missions d'audit de performance.

L'ISSAI 300 porte sur les éléments jugés pertinents pour les audits de performance. Il s'agit de ceux qui sont essentiels pour traiter les différentes facettes du secteur public et pour atteindre l'objectif d'optimisation des ressources par la production de nouvelles informations, d'analyses et d'observations et, le cas échéant, de recommandations pertinentes. L'ISSAI 300 met l'accent sur les aspects suivants :

- la latitude nécessaire pour choisir différentes démarches et méthodes;
- l'importance de la communication efficace avec les entités auditées et les parties intéressées;
- la définition du risque d'audit qui va au-delà de l'inexactitude des conclusions;
- le concept de protection de la qualité, y compris le besoin d'établir des activités d'apprentissage continu pour aider les équipes d'audit à établir des rapports d'audit de performance de qualité supérieure;
- l'attitude appropriée et le comportement professionnel attendus des auditeurs de performance dans l'exercice de leur jugement professionnel;
- la nécessité d'obtenir un rapport complet qui comprend toute l'information pertinente et les arguments à l'appui des conclusions.

Ces éléments, déjà présents dans les lignes directrices relatives à l'audit de performance du niveau 4 du cadre des ISSAI (ISSAI 3000 et 3100), sont formulés de façon plus claire et concise dans l'ISSAI 300.

De plus, l'ISSAI 300 contient de nouveaux concepts qui ne sont pas expressément mentionnés dans les ISSAI 3000 et 3100, mais qui sont jugés pertinents pour tous les types d'audit dans l'ISSAI 100, notamment :

- les éléments essentiels d'un audit (p. ex. partie responsable, utilisateur ciblé et objet sous-jacent);
- la façon de faire preuve de confiance et d'assurance dans une mission d'audit de performance;
- les références à une ISSAI, pour lesquelles une méthode générale, décrite dans l'ISSAI 100, et une méthode précise, présentée dans l'ISSAI 300, ont été élaborées aux fins des audits de performance.

L'ISSAI 300 représente un juste équilibre entre le cadre commun établi dans l'ISSAI 100 et les caractéristiques propres à l'audit de performance.

ISSAI 400 : Principes fondamentaux de l'audit de conformité

Mona Paulsrud, ISC de la Norvège

L'ISSAI 400 – *Fundamental Principles of Compliance Auditing* – établit les principes de l'audit de conformité, tel qu'il est mené par les ISC, et définit ainsi les principes de l'INTOSAI qui régissent les audits de la conformité aux textes législatifs et réglementaires.

L'ISSAI 400 est le résultat de près de dix ans d'efforts de l'INTOSAI en vue de cerner les éléments communs et les exigences élémentaires de l'audit de conformité, tel qu'il est réalisé par les ISC partout dans le monde. La norme se fonde sur les directives opérationnelles de la série des ISSAI 4000, *Lignes directrices pour l'audit de conformité*, et vise à offrir un document d'application cohérent de niveau général.

L'ISSAI 400 constitue le fondement des normes d'audit de conformité, conformément aux ISSAI, et contient de l'information sur les éléments suivants :

- l'objet et l'autorité des ISSAI quant à l'audit de conformité;
- la nature de l'audit de conformité et les différentes façons de le mener à bien;
- les éléments de l'audit de conformité;
- les principes à appliquer lors de la réalisation d'audits de conformité.

Pour élaborer des lignes directrices et des principes relatifs à l'audit de conformité, la Sous-commission pour l'audit de conformité s'est fondée sur la théorie et la terminologie reconnues en matière d'audit et les a adaptées au contexte du secteur public. En outre, une terminologie et des méthodes d'audit propres au secteur public ont été ajoutées. Pour ce faire et pour couvrir toute la diversité des audits de conformité réalisés par les ISC à l'échelle internationale, la terminologie et les principes ont été rédigés à un niveau très général, bien qu'ils visent toujours à offrir à chaque ISC les moyens nécessaires de les adapter à leurs propres mandats et textes législatifs nationaux.

Tous les exposés-sondages sur les nouvelles ISSAI ont été affichés sur le site Web des ISSAI à <http://www.issai.org>. Tout commentaire sur la façon d'améliorer le libellé des quatre documents est le bienvenu.

Pour un complément d'information sur le Projet d'harmonisation des ISSAI, veuillez consulter la page d'accueil du projet à <http://www.psc-intosai.org>.

Conception et mise en œuvre d'un cadre de gestion de la qualité par l'ISC du Pakistan

Arsalan Haneef, Bureau de l'auditeur général du Pakistan

Le Bureau de l'auditeur général du Pakistan s'attache à établir des rapports d'audit de qualité supérieure et, ainsi, à contribuer à l'amélioration de la prestation des services au sein du secteur public. Animés par cette vision, nous avons rédigé un manuel d'audit financier, conforme aux Normes internationales d'audit (IAS), qui a été adopté en 2006. Ce manuel préconise l'application de méthodes fondées sur les risques dans le cadre des audits du secteur public et propose des listes de contrôle qualité pour toutes les étapes d'un audit. Nous avons actualisé nos programmes de formation et établi et diffusé divers outils et documents d'information en vue d'intégrer le manuel à nos pratiques¹. Il s'agissait ainsi de permettre aux auditeurs d'utiliser efficacement le manuel.

Nous avons, à l'époque, un Comité central d'assurance qualité (CCAQ) pour garantir la qualité de nos produits. La seule mission du Comité était de passer en revue, d'améliorer et de terminer les rapports d'audit des bureaux d'audit locaux (hors de l'administration centrale). Le Comité a fait savoir que la publication du manuel d'audit financier avait dans une certaine mesure rehaussé la qualité des rapports d'audit de notre ISC. Certains problèmes qualitatifs persistaient tout de même.

En 2010, nous avons mis en œuvre une stratégie participative structurée, qui faisait appel à des techniques d'étalonnage, en vue de concevoir et d'institutionnaliser notre cadre de gestion de la qualité (CGQ). Le cadre repose sur les normes prescrites qui servent de repères pour évaluer la mesure dans laquelle les bureaux d'audit locaux se conforment aux normes pour réaliser leurs audits et établir leurs rapports. Même si le CGQ est en vigueur depuis à peine deux ans, il a déjà permis d'améliorer la qualité de nos processus et de nos rapports d'audit. Le présent article décrit ce que nous avons appris lors de la conception et de l'institutionnalisation de notre cadre².

Composantes de notre Cadre de gestion de la qualité

Les ISC doivent instaurer un système de gestion de la qualité qui est adapté aux difficultés qui leur sont propres. Ce système devrait les aider à confirmer l'existence, la pertinence, le caractère adéquat et l'efficacité du fonctionnement des contrôles qualité mis en place au sein de l'ISC³. Par ailleurs, il devrait comporter des mécanismes non seulement pour détecter et corriger les écarts par rapport aux normes d'audit en vigueur, mais aussi pour repérer les points de blocage qui devraient être corrigés en modifiant les politiques, les systèmes et les procédures. Le système devrait permettre à l'ensemble de l'ISC, à tous les niveaux, de contribuer utilement à l'amélioration de la qualité.

¹Par « outils et documents d'information », on entend les modèles (de planification de l'audit et de rapport) et les indications qu'ils contiennent pour aider les auditeurs à mettre en œuvre les bonnes pratiques décrites dans le manuel d'audit financier. Certains de ces produits sont publiés (en anglais) sur le site Web de l'ISC du Pakistan à <http://www.agp.gov.pk>.

²Le document décrivant le cadre de gestion de la qualité peut être consulté sur le site Web de l'ISC du Pakistan à <http://www.agp.gov.pk>.

³L'ISSAI 40 prévoit l'instauration d'un mécanisme de contrôle qualité à l'appui de cet objectif.

Nous avons intégré les exigences contenues dans le manuel d'audit financier et les lignes directrices sectorielles⁴ à notre cadre de gestion de la qualité (CGQ). Outre l'ISSAI 40, nous avons aussi tenu compte des normes et des lignes directrices publiées par l'EUROSAI et l'ASOSAI. Comme prévu, notre CGQ s'inscrit dans la logique du système de gestion de la qualité décrit dans le paragraphe précédent. Il incorpore la qualité à toutes les étapes d'un audit et sert de système efficace de prise de décisions en matière de gestion de la qualité, comme l'expliquent les prochains paragraphes.

Mécanisme d'assurance qualité : Un tel mécanisme permet d'obtenir l'assurance raisonnable que le personnel de notre ISC respecte les normes professionnelles et que nos rapports sont appropriés aux circonstances. Le CGQ confie la responsabilité des processus d'assurance de la qualité aux dirigeants des bureaux d'audit locaux. Ils doivent notamment mettre à jour le dossier permanent, préparer le dossier de planification, procéder à la revue du plan de l'audit et des listes de contrôle, consigner en dossier la liste de contrôle de l'assurance de la qualité post-audit, se charger de la documentation des dossiers et prendre des mesures pour s'assurer que le rapport est prêt dans les délais prévus, et examiner les rapports sur le contrôle et l'assurance de la qualité. Le CGQ décrit les rôles et responsabilités des dirigeants des bureaux d'audit locaux, des divers services d'audit et des autres membres du personnel pour ces processus. Des revues de contrôle qualité périodiques permettent de vérifier la mesure dans laquelle le personnel des bureaux d'audit locaux a pris les mesures voulues. Des modèles et des listes de contrôle standard ont été intégrés au cadre afin de faciliter les revues.

Mécanisme de contrôle qualité : Un tel mécanisme permet de vérifier l'efficacité du mécanisme d'assurance qualité dans les bureaux d'audit locaux et d'évaluer et de noter les rapports d'audit qu'ils produisent. Un Service de gestion de la qualité des audits a été créé pour effectuer ces tâches. Le Service est dirigé par un spécialiste confirmé de la gestion de la qualité qui supervise les travaux réalisés par une équipe de spécialistes de la gestion de la qualité. Un spécialiste a été affecté à chacun des six services d'audit. Il fait rapport au chef du Service. Le Service de gestion de la qualité des audits se situe à un niveau suffisamment élevé dans la hiérarchie de l'ISC pour pouvoir travailler en toute indépendance. Il se compose d'experts du secteur privé que nous envisageons de remplacer progressivement par des employés.

- **Revue de contrôle qualité périodiques :** Le spécialiste confirmé de la gestion de la qualité définit les programmes de revue de contrôle qualité pour chaque étape du cycle d'un audit⁵. Il communique aux bureaux d'audit locaux l'étendue et le calendrier des revues de contrôle qualité, ainsi que le nom du spécialiste qui réalisera la revue. Les revues de contrôle qualité sont attribuées au hasard. Pour chacun des audits retenus, le responsable de la revue de contrôle qualité compare les listes de contrôle pertinentes avec les étapes réalisées et les documents consignés en dossier par l'équipe d'audit. Le dirigeant du bureau d'audit local concerné examine chacun des écarts relevés et décide, en accord avec le spécialiste du contrôle qualité, des mesures qui seront prises pour assurer une plus grande conformité. La revue de contrôle qualité réalisée par la suite fait un suivi de la mise en œuvre des constatations de la revue précédente en vue

⁴À partir du manuel d'audit financier, l'ISC a produit 24 lignes directrices en vue faciliter l'application du manuel à des secteurs donnés, notamment des lignes directrices sectorielles sur l'audit des systèmes d'information.

⁵Depuis l'instauration du Cadre de gestion de la qualité, le Service de gestion de la qualité des audits a effectué des revues de contrôle qualité pour les étapes de la planification et de la réalisation des audits.

d'assurer une amélioration continue. Le spécialiste confirmé de la gestion de la qualité établit un rapport global sur toutes les revues effectuées en se servant d'un modèle du Cadre de gestion de la qualité qui permet de regrouper toutes les constatations importantes, surtout celles qui ont des répercussions généralisées. Le rapport global est présenté à l'auditeur général après chacune des revues de contrôle qualité. Le spécialiste confirmé de la gestion de la qualité est également tenu d'établir un rapport annuel sur le contrôle qualité qui décrit les contraintes stratégiques et opérationnelles relevées au cours des diverses revues et propose des mesures pour les surmonter. Le rapport annuel permet aussi de décrire les bonnes pratiques relevées dans les bureaux d'audit locaux afin d'en favoriser une diffusion plus large.

- **Évaluation et notation des rapports d'audit :** Le CGQ définit la composition et les modalités d'action des comités de contrôle qualité qui sont chargés de vérifier la qualité de tous les rapports d'audit. Chacun des six services d'audit possède un comité qui est présidé par le directeur du service. Conformément au CGQ, le comité de chaque service examine et note les rapports d'audit d'un autre service. C'est donc dire que les rapports d'audit sont évalués et notés par des personnes qui n'ont pas participé à l'audit en question, ni à la rédaction du rapport. Les critères de notation concernent notamment la structure du rapport, la cohérence des constatations par rapport à la description des critères, des conditions, des causes, des effets et des recommandations, le traitement et la description de la réponse du client et la qualité de la documentation⁶. À la lumière de leur examen, les comités de contrôle qualité accorderont la note A, B ou C aux rapports d'audit. Les employés d'un bureau d'audit local qui se voient accorder un A pour leurs rapports peuvent être admis à recevoir une prime. Les bureaux d'audit locaux sont tenus de modifier leurs rapports selon les directives de leurs comités de contrôle qualité respectifs.

Mécanisme d'amélioration de la qualité : Comme pour tout autre mécanisme d'étalonnage efficace, le CGQ favorise l'amélioration continue de la qualité des audits. Les bureaux d'audit locaux reçoivent des rapports de contrôle qualité indiquant les mesures qui doivent être prises pour accroître la conformité aux normes établies. Ils sont tenus de prendre les mesures convenues pour donner suite aux constatations des spécialistes du contrôle qualité étant donné qu'un suivi sera immanquablement effectué lors du prochain contrôle qualité pour vérifier la progression des mesures recommandées antérieurement, et faire rapport à cet égard. Les divers services d'audit reçoivent des rapports sur les aspects qualitatifs des activités d'audit qui sont établis par les bureaux d'audit locaux et le spécialiste confirmé de la gestion de la qualité. Ils doivent ensuite concevoir et mettre en œuvre des mesures préventives et correctives. L'échange en continu d'observations, sous forme de rapports périodiques produits par des organes internes et externes de gestion de la qualité, et la mise en œuvre dans les meilleurs délais de mesures correctives favorisent l'amélioration continue de la qualité des audits. Le Service de gestion de la qualité des audits surveille étroitement la mise en œuvre du CGQ afin de détecter les éléments susceptibles d'être améliorés.

⁶L'ISC du Pakistan a rédigé un Manuel de contrôle qualité pour l'audit de performance en novembre 2011. Les comités de contrôle qualité évalueront les rapports d'audit de performance à l'aune de critères qui se rapportent à la pertinence des sujets audités, aux objectifs et méthodes retenus par les équipes d'audit et au libellé et à la structure des rapports d'audit de performance, comme le prévoit le manuel.

Prévoir la résistance au changement et y apporter une réponse

L'instauration et l'institutionnalisation d'un CGQ à l'ISC du Pakistan a constitué un effort titanesque qui visait à favoriser une surveillance plus étroite de la performance des services d'audit et des bureaux d'audit locaux. Il s'agissait d'un changement radical, car les auditeurs n'avaient pas l'habitude de voir la qualité de leurs travaux examinée par des parties externes. Nous nous attendions donc à affronter une certaine résistance et avons adopté une stratégie pour la surmonter. Nous en avons tiré certaines leçons qui pourraient être utiles à d'autres ISC qui souhaiteraient renforcer leur système de gestion de la qualité.

- **Former une équipe de base qui connaît la gestion de la qualité et s'y intéresse :** La plupart des ISC qui élaboreront un mécanisme de gestion de la qualité se retrouveront sans doute en territoire inconnu. Chaque ISC emploie déjà probablement cependant quelques auditeurs qui s'intéressent à ce domaine et le connaissent bien. Il convient d'identifier ces auditeurs et de les réunir pour former une équipe de base qui recevra des instructions détaillées sur ce qui doit être fait. Il serait utile aussi de faire appel à des experts du secteur privé. Pour concevoir son Cadre de gestion de la qualité, l'ISC du Pakistan a non seulement fait appel à des experts du secteur privé, mais aussi collaboré avec la Commission de l'enseignement supérieur du gouvernement pakistanais, qui avait défini des critères d'agrément et d'autres critères de référence en matière d'études supérieures.
- **Associer les personnes concernées à la conception des mécanismes de gestion de la qualité et favoriser leur compréhension :** Les employés qui participent à la définition des critères qui serviront à évaluer leur performance sont plus susceptibles de répondre aux attentes établies en la matière. Des auditeurs et leurs superviseurs pourraient faire valoir que la mise en œuvre du CGQ alourdira leur charge de travail et compromettra de ce fait la qualité de leurs travaux. Il est donc primordial de souligner que, même en l'absence d'un cadre de gestion de la qualité, les auditeurs et les superviseurs devraient tout de même respecter les normes préétablies. Des ateliers devraient être organisés pour aider les personnes concernées à comprendre les limites des systèmes de gestion de la qualité et comment un cadre global de gestion de la qualité permettra d'améliorer la qualité de leurs travaux. Les ateliers devraient être conçus de manière à inciter les participants à formuler des commentaires utiles qui sont susceptibles de favoriser l'amélioration du cadre. En collaborant étroitement avec les personnes concernées, l'ISC du Pakistan a réussi à faire comprendre aux uns et aux autres qu'il était nécessaire d'instaurer un système de gestion de la qualité.
- **Réaménager la structure de l'organisation en fonction de la gestion de la qualité :** Avant même d'instaurer un cadre de gestion de la qualité, une ISC doit d'abord créer un service, disposant d'effectifs en nombre suffisant, pour appuyer la gestion de la qualité. Le personnel affecté à ce nouveau service – qu'il s'agisse d'employés de l'ISC ou d'experts externes – devrait recevoir les directives dont il a besoin. L'ISC du Pakistan a fait appel à la fois à des employés internes et à des experts du secteur privé pour mettre en œuvre son Cadre de gestion de la qualité.
- **Bien expliquer aux bureaux d'audit les modalités d'évaluation de leurs travaux :** Les bureaux d'audit n'ont pas l'habitude de se faire auditer. La démarche participative de l'ISC du Pakistan a permis de préparer le terrain en vue du changement à venir. Il ne restait plus qu'à inciter les bureaux d'audit locaux à donner leur appui à l'institutionnalisation d'un nouveau système de gestion de la qualité. Des ateliers devraient être organisés pour sensibiliser le personnel à son rôle et à ses responsabilités

au sein du nouveau système. Le processus d'orientation devrait se poursuivre pendant quelques années afin de favoriser l'assimilation de bonnes pratiques de gestion de la qualité par les bureaux d'audit. L'ISC du Pakistan a constaté que les ateliers destinés aux chefs des services d'audit ou des bureaux d'audit locaux avaient contribué à l'institutionnalisation de son Cadre de gestion de la qualité.

- **Assurer la cohérence des revues de contrôle qualité** : La qualité des travaux d'audit peut varier d'un bureau à l'autre, en fonction des différents emplacements géographiques. Les compétences des effectifs chargés d'assurer la gestion de la qualité dans les bureaux peuvent également varier. Il importe donc, pour assurer une mise en œuvre uniforme du CGQ, que le personnel suive un cours d'orientation pour que tous les employés soient sur la même longueur d'onde et obtiennent des résultats cohérents lors des évaluations réalisées. Le Service de gestion de la qualité des audits de l'ISC du Pakistan organise des séances d'orientation au début de chacune des revues de contrôle qualité.
- **Placer la barre bas, puis la monter progressivement** : Le cadre de gestion de la qualité prévoit des mécanismes qui vont permettre aux bureaux d'audit de réussir progressivement à se conformer à toutes les exigences en vigueur. C'est donc dire, qu'au début, les ISC devraient placer la barre bas, puis la monter progressivement. À l'ISC du Pakistan, l'évaluation de l'application du CGQ et l'établissement de rapports sur les écarts ne sont pas aussi rigoureux qu'ils pourraient l'être. Cependant, le Service de gestion de la qualité des audits accroît progressivement la rigueur de ses évaluations.
- **Intégrer des dimensions qualitatives aux programmes de renforcement des capacités** : Les actions de formation devraient mettre l'accent sur la nécessité de favoriser la qualité à toutes les étapes du cycle d'un audit afin de promouvoir une culture axée sur la diligence raisonnable au sein des auditeurs. Nous continuons de collaborer avec notre institut de formation afin d'intégrer des volets portant sur la qualité à nos programmes de formation.

Conclusion

Harmoniser les codes et les manuels d'audit avec les Normes internationales d'audit ou les ISSAI constitue un jalon essentiel dans l'amélioration de la qualité des travaux des ISC. Des progrès pourront être réalisés à cet égard uniquement si les auditeurs appliquent les normes en vigueur dans le cadre de leurs travaux. Ce qui n'est pas une tâche facile. Notre Cadre de gestion de la qualité illustre comment une ISC peut relever ce défi. Le CGQ établit une distinction claire entre l'assurance de la qualité et le contrôle qualité et montre comment ces deux éléments peuvent, lorsqu'ils sont mis en œuvre ensemble, accroître la conformité aux normes d'audit en vigueur et améliorer l'efficacité des activités d'audit d'une ISC. L'instauration d'un CGQ suscitera de la résistance au sein d'une ISC. Celle-ci devra donc prendre des mesures à même d'atténuer ce risque. L'ISC du Pakistan tire déjà des bienfaits manifestes de la mise en œuvre de son CGQ sous la forme d'un plus grand respect des normes en vigueur et des rapports d'audit de meilleure qualité.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'auteur arsalanhaneef@yahoo.com.

L'art de l'entretien : une compétence essentielle pour les auditeurs des ISC

Nicholas M. Zacchea, Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (retraité)

Dans le numéro d'avril 2012 de la *Revue*, M. Hassan Khosravi, de la Cour supérieure des comptes de l'Iran, laisse entendre dans son article intitulé « Auditeurs et compétences en communication efficace » que la comptabilité et l'audit sont des champs d'études qui habituellement ne font pas intervenir des compétences en communication.

Il y fait remarquer, par ailleurs, que les travaux d'audit et de comptabilité étant réalisés par des personnes, l'absence de formation en communication pourrait constituer une erreur. Il propose donc que les auditeurs des ISC reçoivent une formation dans ce domaine et avance que les ISC devraient promouvoir activement ces compétences.

L'expérience accumulée a démontré que les auditeurs ne peuvent pas être efficaces s'ils ne communiquent pas. Les professionnels en exercice abondent dans le même sens. L'aptitude à communiquer est indispensable à la réussite de l'auditeur et à la gestion d'une ISC performante. Les auditeurs qui possèdent des compétences en communication dirigent les audits de façon plus efficiente et plus efficace. En outre, ils sont plus productifs. Il est significatif qu'une telle formation aide les ISC à conserver leurs ressources humaines et financières, et à mieux servir les parties prenantes.

La capacité de mener des entretiens est une compétence en communication importante que l'auditeur doit posséder. Comme ces compétences sont essentielles pour offrir des services de comptabilité et d'audit efficaces, mais qu'elles ne font pas partie des programmes de formation en audit, il importe que les ISC voient à ce que leurs auditeurs soient initiés en bonne et due forme aux techniques d'entretien.

Les auditeurs efficaces sont passés maîtres dans l'art de l'entretien

L'entretien est une technique de communication efficace que les auditeurs des ISC utilisent régulièrement pour atteindre leurs objectifs d'audit.

Les auditeurs doivent être d'habiles intervieweurs pour réaliser ce qui suit :

- **Acquérir des éléments probants.** L'auditeur doit communiquer d'abord et avant tout pour recueillir des éléments probants. La plupart des éléments probants sont recueillis grâce aux questions posées par l'auditeur. Celui-ci identifie les personnes qu'il croit capables de lui fournir des éléments probants et, lors d'entretiens, il recueille ces éléments probants.
- **Obtenir des informations sur les sources des données.** L'auditeur a un besoin constant de données comme éléments probants pour ses audits. C'est en menant des entretiens, qu'il peut identifier les sources des données. Il recherche et interroge donc des personnes susceptibles de lui indiquer d'où proviennent les données qui sont à la base des éléments probants.
- **Obtenir de l'information contextuelle.** L'information contextuelle, essentielle pour acquérir des connaissances sur l'entité, facilite la compréhension de l'environnement

d'audit. En interrogeant des personnes aux connaissances étendues, l'auditeur obtient des renseignements généraux utiles sur l'entité, notamment sur son histoire, ses finances, et le contexte social, culturel et démographique dans lequel elle évolue et ses activités opérationnelles.

- **Obtenir des éléments de corroboration.** Une fois réunis les éléments probants, l'auditeur peut gagner un temps rare et précieux en amorçant le processus de corroboration dans le cadre d'entretiens.
- **Tester les hypothèses, les théories et les idées qui sous-tendent l'audit.** Aux différentes étapes de l'audit, l'auditeur doit communiquer les hypothèses, théories et idées sur les objectifs, l'étendue et les méthodes de l'audit à ses collègues, aux entités auditées et à d'autres parties. Cette communication est facilitée grâce à des entretiens qui sont menés avec professionnalisme.
- **Apprendre sur les sujets d'audit.** Généralement, il n'y a pas deux audits réalisés par des ISC qui soient exactement identiques, particulièrement les audits de performance. L'auditeur doit communiquer avec les responsables des activités auditées pour en comprendre les nuances et les subtilités. L'entretien est au cœur de ce processus.
- **Informé et convaincre.** Il faut de solides compétences en communication pour amener d'autres personnes à reconnaître l'exactitude des éléments probants recueillis et contribuer à ce que les conclusions et les recommandations soient bien comprises et formulées de façon convaincante. En s'entretenant avec les employés de l'entité, l'auditeur peut déterminer s'ils acceptent les éléments probants obtenus et s'ils sont d'accord avec les conclusions et recommandations de l'audit.
- **Diriger, guider et former le personnel.** Les audits des ISC sont généralement réalisés par une équipe, en mode supervision. L'auditeur qui supervise l'équipe doit manier suffisamment les techniques de communication pour diriger le personnel, lui donner des directives et le former. Afin de s'assurer que les employés comprennent pleinement les objectifs de la mission et savent comment mettre en œuvre les méthodes d'audit, l'auditeur-superviseur communique avec eux et leur pose des questions qui l'aident à obtenir cette assurance.

Il est clair que la capacité de mener des entretiens est une technique de communication que les auditeurs des ISC doivent posséder s'ils veulent s'acquitter de leurs responsabilités avec efficacité et efficacité.

La nature de l'entretien d'audit

Le premier objectif de l'entretien dans le contexte d'un audit est de déterminer ce que sait la personne interrogée et ce qu'elle ne sait pas, ainsi que la nature et l'étendue de ses connaissances.

De nombreux auditeurs ont une compréhension limitée de la nature de l'entretien et pensent que cela consiste simplement à poser des questions. Lorsqu'il comprend ce qu'est un entretien d'audit et ce qu'il n'est pas, l'auditeur d'une ISC le situe mieux en contexte.

L'entretien d'audit, ce qu'il est

Un entretien d'audit est une technique visant à recueillir de façon efficace et efficace des informations exactes, utiles, complètes et pertinentes qui serviront de

connaissances fonctionnelles, d'éléments probants et de moyens pour atteindre les objectifs d'audit avec compétence et professionnalisme. On peut le décrire ainsi :

- **Un véhicule de transmission d'informations entre deux personnes.** Les personnes que l'auditeur interroge détiennent des informations qui lui sont utiles. L'entretien permet la communication d'informations entre l'interviewé et l'auditeur.
- **Un outil de collecte de données pour accumuler les informations nécessaires.** L'auditeur utilise de nombreux outils de collecte de données, entre autres l'entretien. Cet outil est utilisé avec autant de minutie et de précision que l'échantillonnage statistique, les méthodes quantitatives, les techniques d'audit assistées par ordinateur et d'autres outils du genre.
- **Une conversation orientée vers un but précis.** Certains entretiens d'audit sont menés sans que l'on ait une idée claire du but de l'auditeur. L'auditeur doit comprendre clairement le but de l'entretien et ce qu'il vise à accomplir.

Certains ont laissé entendre que l'entretien d'audit constitue le moins concluant des moyens de preuve. Or il s'agit du premier moyen de recueillir des éléments probants.

L'entretien d'audit, ce qu'il n'est pas

Les auditeurs doivent être conscients des aléas de l'entretien. Ces points faibles peuvent entraver la collecte efficace et efficiente d'informations et détourner l'entretien de son but.

- **Un discours.** Un entretien d'audit devient un discours lorsque l'intervieweur sermonne la personne interviewée et lui pose peu de questions. L'auditeur doit se rappeler que son rôle pendant l'entretien est de poser des questions et d'écouter les réponses, non de discourir. De même, l'entretien devient un discours lorsque la personne interviewée y voit une occasion de pontifier devant l'auditeur. L'auditeur doit voir à ce que la personne interviewée réponde aux questions posées et à ce qu'elle ne monopolise pas son temps en palabrant.
- **Une discussion en groupe.** À l'occasion, plusieurs personnes sont interviewées en même temps. Souvent, de telles situations deviennent le théâtre de discussions en groupe pendant lesquelles les personnes interviewées ne communiquent pas d'informations essentielles. Les entretiens de groupes ou en présence d'animateurs dégénèrent souvent en discussions en groupes. Il est malavisé d'interviewer plus d'une personne à la fois.
- **Une conversation générale.** Certains entretiens deviennent des conversations générales lorsqu'ils se transforment en discussions qui aboutissent seulement au plaisir de la découverte intellectuelle ou à la joie de la parole. Lorsque l'entretien devient une conversation générale, des informations minimales ou peu utiles en ressortent. L'ISC perd alors un temps précieux.
- **Un interrogatoire.** Les entretiens ressemblent à des interrogatoires lorsque l'intervieweur donne l'impression que la personne interviewée est en garde à vue et qu'elle n'assiste pas à l'entretien de son plein gré. Les entretiens d'audit ne sont pas des séances de détention. Les personnes interviewées acceptent volontairement de s'y présenter. En général, la personne pressentie est libre de consentir ou non à l'entretien. Cependant, certains employés, particulièrement les fonctionnaires, peuvent être tenus de coopérer avec l'intervieweur.

Si ces aléas se concrétisent pendant l'entretien, l'auditeur doit s'assurer de les reconnaître et ajuster le tir en conséquence.

L'auditeur doit être conscient des obstacles qui nuisent à l'efficacité de l'entretien

On entend par obstacle tout élément qui entrave la capacité de l'auditeur à mener un entretien et à obtenir des renseignements exacts et complets. Les réactions de la personne interviewée peuvent devenir des obstacles et réduire la productivité de l'entretien.

L'auditeur fera face à des personnes affichant certains types de comportements, qu'ils soient sincères ou simulés. Les comportements suivants peuvent devenir des obstacles, notamment :

- **La nervosité.** L'auditeur doit rassurer l'interviewé. Il doit tenter de cerner la cause de la nervosité et d'y trouver une solution tout en se rappelant que cette nervosité peut être feinte.
- **La confusion.** Souvent, l'interviewé comprend mal l'objectif de l'entretien. L'auditeur doit réitérer ses objectifs et clarifier les questions. Toutefois, je le répète, cette confusion masque peut-être une tentative de faire obstacle à l'entretien.
- **Les démonstrations d'amitié exagérées.** Un interviewé amical peut constituer une distraction. L'auditeur doit se garder d'une trop grande familiarité sous peine de perdre son objectivité. Il doit être soucieux de ne pas trop bavarder et se faire rapidement une idée du dosage approprié de menus propos.
- **L'hostilité.** L'auditeur ne doit pas se laisser intimider par des comportements hostiles et ne jamais réagir par de l'hostilité. Il doit cerner les causes de cette hostilité et les désamorcer de façon appropriée. Nul besoin de mettre fin à un entretien à moins que l'auditeur ne perçoive la possibilité d'un danger personnel ou autre.

Souvent, les comportements des interviewés ont leur source dans les différences culturelles, les formations et les expériences dissemblables de l'interviewé et de l'intervieweur. Étant donné que ces comportements peuvent influencer sur l'issue de l'entretien, l'auditeur doit savoir les reconnaître et se préparer à adapter ses techniques d'entretien en conséquence.

Lorsqu'il planifie un entretien, l'auditeur d'une ISC doit examiner tous les obstacles possibles de façon à en réduire les effets. Certains auditeurs chevronnés estiment qu'il est possible de mener des discussions avec les personnes avant l'entretien. Le fait de créer ainsi un lien avec l'interviewé peut poser les jalons d'un entretien réussi. Cette pratique peut écarter les obstacles ou en réduire les effets.

Déterminer la sincérité de la personne interviewée

Souvent, l'interviewé ment ou fait preuve de duplicité pendant l'entretien parce qu'il veut se dérober à une responsabilité, éviter des sanctions ou s'attirer une récompense. Si l'interviewé ment pendant l'entretien, il peut se sentir stressé et peut par la suite tenter, de façon manifeste, d'éviter de répondre aux questions.

Les indices d'une possible tentative de tromperie sont, entre autres :

- **Des changements de débit.** L'interviewé répond plus rapidement ou plus lentement aux questions.

- **Une répétition de la question.** L'interviewé répète les questions de l'intervieweur, se donnant ainsi le temps de fabriquer une réponse trompeuse ou évasive.
- **Des commentaires non pertinents.** L'interviewé lance des commentaires peu pertinents sur les questions posées dans l'intention bien évidente de distraire l'intervieweur.
- **Des excuses.** L'interviewé, stressé à l'idée d'être tenu responsable, invoque des excuses ou commence à blâmer les autres.
- **Des déclarations qui ressemblent à des serments.** L'interviewé jure ou fait des promesses lorsqu'il répond aux questions, essayant de convaincre l'auditeur qu'il dit la vérité.
- **Un témoignage de moralité.** L'interviewé propose à l'auditeur de poser des questions à ses collègues pour qu'ils témoignent de sa moralité, de ses compétences ou de sa sincérité.
- **Le fait de répondre à une question par une question.** L'interviewé pose sans cesse des questions au lieu de répondre à celles qui lui sont posées.
- **L'obséquiosité.** L'interviewé abreuve l'auditeur de compliments exagérés et dénués de sincérité, tâchant d'entrer dans ses bonnes grâces.
- **La manipulation d'objets.** L'interviewé joue avec des objets à portée de sa main, tels que des crayons, une cravate, une tasse ou des papiers, pour tenter d'évacuer son stress.

Pendant l'entretien, l'auditeur d'une ISC doit être à l'affût des indices verbaux et non verbaux émis par l'interviewé lorsqu'il écoute ses réponses. En outre, il doit être pleinement conscient des paroles et du comportement de ce dernier. Une écoute attentive aide l'auditeur à juger de la fiabilité des réponses de l'interviewé et facilite l'évaluation de son intégrité.

Conclusion

L'art de l'entretien est l'une des compétences les plus importantes que les auditeurs des ISC peuvent posséder. Des entretiens menés de façon efficace permettent de recueillir les informations exactes, utiles, complètes et pertinentes nécessaires pour atteindre les objectifs de l'audit. Des entretiens mal dirigés peuvent faire augmenter les coûts d'un audit, déprécier la qualité de ses résultats et porter atteinte à la réputation de l'ISC, semant ainsi le doute sur son intégrité et sa fiabilité. L'auditeur d'une ISC ayant cultivé des compétences éprouvées en communication, notamment la capacité bien rodée de mener des entretiens, est un atout pour son ISC et les acteurs du domaine.

Il est important que les ISC s'assurent que leurs auditeurs possèdent une formation adéquate aux techniques de communication qui englobent expressément les techniques d'entretien. Par conséquent, les ISC doivent activement promouvoir le perfectionnement des compétences en communication et voir à ce que leurs auditeurs soient bien initiés aux techniques d'entretien.

Pour renseignements, communiquez avec l'auteur à NMZacchea@aol.com.

Dans cet article, l'auteur traite du rôle des comités ministériels d'audit irlandais et de leurs interactions avec l'ISC de l'Irlande. L'auteur espère que l'expérience irlandaise sera utile aux ISC, dans leur évaluation du rôle et des avantages de tels comités dans leur pays respectif.

Rôle et avantages des comités ministériels d'audit irlandais

Dermot O'Riordan, Institut d'administration publique, Dublin (Irlande)

De nos jours, les comités d'audit font partie intégrante du cadre de gouvernance du secteur public. Ils ont été établis dans les ministères irlandais ces dernières années, notamment après que le ministère des Finances, dans un rapport publié en 2003, avait recommandé leur établissement dans tous les ministères. En Irlande, chacun des 15 ministères est dirigé par un secrétaire général. Sous l'autorité du ministre, le secrétaire général assume une vaste gamme de fonctions allant de la gestion ministérielle à la mise en œuvre des politiques publiques. Le présent article, qui s'inspire de la thèse doctorale publiée en 2010 par l'auteur, conclut qu'il existe parmi les secrétaires généraux un fort consensus sur les précieux avantages que procurent les comités d'audit : l'assurance qu'ils procurent, leur indépendance, leur appui à l'audit interne, y compris sa surveillance, les mises en garde précoces sur diverses questions, les ressources qu'ils mettent à disposition et l'influence qu'ils exercent sur les gestionnaires des ministères. Comme il y a peu de recherches sur les comités d'audit du secteur public du Royaume-Uni et de l'Irlande, cet article contribue à améliorer la compréhension de leur rôle au sein des ministères.

Les ministères irlandais ne disposent pas d'un conseil chargé de nommer un comité d'audit ou de demander des comptes au secrétaire général. C'est donc à ce dernier qu'il revient de former un comité d'audit consultatif qui relève de lui. Pour que les comités d'audit aient du poids au sein du ministère dont ils font partie, les secrétaires généraux appuient leurs travaux et leur indépendance. Ils les encouragent à agir, à s'autogérer et à s'acquitter de leur mandat de manière indépendante. Pour assurer l'indépendance et l'utilité des comités d'audit, ils y nomment des membres résolus à concentrer leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience sur des questions liées à l'audit, aux contrôles et à la gestion des risques.

Dans les sections qui suivent, il est question du rôle des secrétaires généraux à l'égard des comités d'audit, de la composition de ces comités et des avantages qu'ils procurent aux secrétaires généraux. Il y est également question des interactions entre les comités d'audit, les secrétaires généraux et le contrôleur et auditeur général de l'Irlande, et du rôle de surveillance qu'assument ces comités à l'égard des sommes reçues de la Commission européenne.

Le rôle des secrétaires généraux à l'égard des comités d'audit

Les attributions des comités d'audit ministériels comportent généralement l'examen des contrôles internes, l'appui à l'audit interne, y compris sa surveillance, et la gestion des risques. Certains comités demandent même la tenue d'audits internes en vue de mener des études sur l'optimisation des ressources. Les mandats des comités et tout changement qui pourrait y être apporté sont approuvés par les secrétaires généraux, qui donnent également leur avis sur les plans de travail des services d'audit interne

et portent un vif intérêt aux travaux des comités d'audit. Les secrétaires généraux rencontrent les présidents des comités d'audit au moins une fois l'an pour passer en revue l'exercice qui vient de s'écouler et préparer le prochain. Il peut y avoir plus d'une rencontre lorsque surviennent des situations problématiques au cours de l'exercice. Les secrétaires généraux sont informés des travaux menés par les comités pendant l'année lors de séances d'information avec les hauts fonctionnaires nommés à titre de membres internes des comités et par les dirigeants de l'audit interne, qui participent aux réunions. Ils reçoivent également divers documents des comités, comme des procès-verbaux et des rapports.

La composition des comités d'audit

Les secrétaires généraux accordent une grande importance au choix du président et des autres membres des comités d'audit. Ils participent d'ailleurs personnellement et activement à leur recrutement et approuvent les nominations. Ils nomment aussi des membres de leur ministère et encouragent la participation de membres de l'externe (d'autres ministères fédéraux, de l'ensemble du secteur public et du secteur privé). Selon eux, le président joue un rôle essentiel dans le succès d'un comité d'audit. Les candidats à ce titre doivent donc briller par leur autorité, leur intégrité, leur caractère extraverti, leur esprit d'indépendance, leur curiosité intellectuelle et leur connaissance du secteur public. Ce dernier point est important, surtout lorsque vient le temps d'évaluer l'expérience à la fois des présidents et des membres de l'externe.

Les secrétaires généraux estiment aussi que la nomination de hauts fonctionnaires de leur ministère en tant que membres internes apporte aux comités d'audit le point de vue et l'expérience de fonctionnaires qui connaissent bien les rouages du ministère. La nomination de membres de l'externe, dont le président, apporte quant à elle une perspective et une expérience extérieures et confère de la crédibilité au comité aux yeux du ministère et du public, en plus de renforcer la position des services d'audit interne. Les membres de l'externe forment d'ailleurs une majorité dans la plupart des comités d'audit.

Même s'ils ont la prérogative de nommer les membres des comités d'audit, les secrétaires généraux veillent toutefois à ce que les personnes choisies, en particulier les membres de l'externe, dégagent ce qu'il faut d'indépendance, de crédibilité et d'expérience pour faire avancer les travaux des comités. C'est dire l'importance qu'ils accordent à l'indépendance de ces comités.

Les avantages que procurent les comités d'audit aux secrétaires généraux

Pour les secrétaires généraux, les comités d'audit procurent une assurance grâce aux travaux qu'ils accomplissent, avec les services d'audit interne, lors de l'examen des systèmes et des procédures des ministères. Les comités d'audit sont indépendants, car ils sont extérieurs à la structure hiérarchique normale des ministères et leurs présidents ne sont pas des fonctionnaires. Conjuguée aux antécédents de ses membres, cette structure confère de la crédibilité au comité et assoit son indépendance.

Les secrétaires généraux estiment que les comités d'audit jouent un rôle crucial en matière d'appui et de surveillance des services d'audit interne. Par nature, ces services jouissent d'un degré élevé d'indépendance au sein des ministères. En effet, même s'ils font rapport aux secrétaires généraux de leurs travaux, ils ne sont pas sous leur supervision immédiate. Les secrétaires généraux comptent sur les comités d'audit pour appuyer les audits internes. Les comités formulent notamment des conseils et des directives, contrôlent l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'audit annuels et la qualité du travail des services, et surveillent la mise en œuvre par la hiérarchie des recommandations contenues dans les rapports d'audit interne qu'ils reçoivent.

Plusieurs secrétaires généraux considèrent les présidents des comités d'audit comme des ressources personnelles mises à leur disposition pour leur donner des conseils et une aide en matière d'audit, de risques et de gouvernance en général. Ils encouragent les comités d'audit à jouer un rôle déterminant et visible au sein des ministères en incitant les fonctionnaires invités à participer aux réunions des comités, au besoin, pour faire le point sur le secteur dont ils sont responsables ou rendre compte de la mise en œuvre des recommandations contenues dans les rapports d'audit interne touchant leur secteur. Ils estiment que les comités obtiennent des résultats, car ils influencent la gouvernance, les programmes et les processus de leurs ministères.

Les comités d'audit, les secrétaires généraux et le contrôleur et auditeur général

En Irlande, le Bureau du contrôleur et auditeur général est, aux termes de la loi, l'auditeur externe des états financiers de la plupart des organismes publics, y compris des ministères. Ces derniers n'ont donc pas d'influence sur la nomination de leur auditeur externe et les comités d'audit ministériels n'interviennent pas dans la sélection ou l'évaluation de la performance de l'auditeur externe, comme c'est généralement le cas dans le secteur privé. Malgré cela, plusieurs secrétaires généraux ont mentionné qu'il était important que les comités d'audit entretiennent de bonnes relations avec le contrôleur et auditeur général. Ils le rencontrent donc une fois l'an, habituellement, pour échanger et discuter des observations qu'il a pu faire à la suite de son audit.

Les secrétaires généraux sont également les administrateurs des comptes de leurs ministères et, en tant que tels, ils rendent compte au Comité des comptes publics (CCP) du Dáil Éireann (la chambre basse du Parlement de l'Irlande). Les administrateurs des comptes signent les états financiers annuels de leur ministère, aussi appelés comptes d'affectation. Le contrôleur et auditeur général les audite et, par l'entremise du CCP, fait rapport de ses constatations au Dáil Éireann. Pour les secrétaires généraux, le comité d'audit est un mécanisme qui signale précocement les problèmes pouvant survenir au sein des ministères afin que ceux-ci puissent prendre en interne les mesures qui s'imposent. Ils estiment que si les ministères découvrent un problème et prennent les mesures appropriées pour le régler, le contrôleur et auditeur général pourrait, selon le caractère significatif et l'importance du problème, juger que les ministères ont pris des mesures satisfaisantes plutôt que de laisser le soin à l'auditeur externe de le souligner. Le contrôleur et auditeur général pourrait donc décider de ne pas mentionner le problème dans son rapport annuel au Dáil Éireann.

L'audit des sommes reçues de la Commission européenne

Les comités d'audit sont également utiles aux secrétaires généraux en raison de leur participation aux audits de l'utilisation des sommes reçues de la Commission européenne. Plusieurs secrétaires généraux ont mentionné l'importance de leurs obligations redditionnelles envers la Commission européenne à cet égard. En effet, le ministère des Finances de l'Irlande puise dans les coffres de l'État pour financer certains projets de la Commission. Si cette dernière n'était pas satisfaite de l'utilisation des fonds, elle pourrait refuser de rembourser les sommes engagées et c'est le Trésor irlandais qui devrait payer la note. Même si les secrétaires généraux ne se présentent pas en personne devant la Commission comme ils le font devant le Comité des comptes publics, la question de l'utilisation des ressources de la Commission demeure néanmoins très importante pour les secrétaires généraux des ministères concernés.

Ce cadre redditionnel parallèle a une grande incidence sur le rôle et les travaux des comités d'audit de ces ministères. Les comités portent en effet une grande attention aux travaux d'audit entrepris à cet égard, afin de pouvoir fournir aux secrétaires généraux une assurance sur l'utilisation des sommes reçues de la Commission européenne. Cette responsabilité s'ajoute à leurs autres attributions. Plusieurs secrétaires généraux estiment que la Commission a joué un rôle déterminant dans l'établissement des comités d'audit de leurs ministères, car l'existence de tels comités témoigne d'une discipline en ce qui concerne l'utilisation des sommes versées par la Commission.

Conclusion

Afin que les comités d'audit aient du poids au sein des ministères, les secrétaires généraux appuient leurs travaux et leur indépendance. Non seulement leur permettent-ils d'agir, de s'autogérer et de s'acquitter de leur mandat de manière indépendante, ils les y encouragent. Ils prennent part aux travaux des comités et s'y intéressent vivement. Ils y nomment des personnes susceptibles de maintenir cette indépendance et de contribuer aux travaux des comités. Les comités ministériels d'audit sont composés de personnes qui mettent leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience au service de la gouvernance des ministères. Ces personnes peuvent exercer une grande influence, car leur nomination a été approuvée par les secrétaires généraux directement. Les comités ministériels d'audit accentuent l'attention portée à l'audit, aux contrôles et à la gestion des risques. Même s'ils jouent un rôle consultatif, ils peuvent avoir beaucoup de poids en tant que structure indépendante au sein des ministères, dont les membres étudient ces questions au nom des secrétaires généraux.

Pour renseignements, prière de communiquer avec l'auteur :

dermot.oriordan2012@gmail.com.



Pleins feux sur les ISSAI

Mette E. Matthiasen, Secrétariat de la Commission des normes professionnelles

Au cours des deux dernières années, les membres de la Commission des normes professionnelles (CNP) ont lancé une campagne de grande envergure pour faire connaître les normes ISSAI et poser les jalons de leur adoption et de leur mise en œuvre par la communauté de l'INTOSAI.

Depuis l'adoption de 37 nouvelles ISSAI lors du XX^e INCOSAI en 2010, les représentants du Secrétariat et de cinq sous-commissions de la CNP ont voyagé dans toutes les régions du monde pour présenter le cadre des ISSAI et décrire chacune des ISSAI aux ISC. En tant que partenaire, la Banque mondiale joue un rôle important dans la mise en œuvre des ISSAI, et deux vidéoconférences ont été tenues avec les représentants de la Banque en février et mai 2012. La première vidéoconférence a réuni des représentants de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et du Secrétariat de l'AFROSAI anglophone, tandis que l'autre s'adressait à des spécialistes de la gestion financière de la Banque mondiale. Cette dernière vidéoconférence a été présentée en collaboration avec l'IDI et le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, à Washington.

Mise en œuvre des ISSAI

Les nombreuses activités d'information et de sensibilisation sur les ISSAI semblent avoir été couronnées de succès. De nombreuses ISC envisagent sérieusement d'adopter les ISSAI. Cependant, cela n'est pas une tâche facile, et la demande d'activités de sensibilisation a été suivie par une demande tout aussi forte d'aide à la mise en œuvre, ce qui exige la formation des personnels, la révision ou l'élaboration de nouveaux manuels d'audit et d'autres activités.

En réponse à cette demande croissante, l'IDI – avec le concours financier de la Banque mondiale – a lancé le programme 3i, une vaste offensive visant à appuyer les activités de mise en œuvre des ISC. À une échelle beaucoup plus modeste, la CNP a créé une nouvelle page (Facilitating ISSAI implementation) sur son site Web pour aider les ISC qui envisagent d'adopter en partie ou entier le cadre des ISSAI. Une page d'information semblable et des liens ont été ajoutés au site Web des ISSAI (<http://www.issai.org>) en décembre 2012. Veuillez communiquer avec le Secrétariat de la CNP (psc@rigsrevisionen.dk) si vous avez des connaissances ou des expériences qui pourraient facilement être publiées sur l'un ou l'autre de ces sites Web et profiter ainsi à vos pairs.

Douze ISSAI et une INTOSAI GOV en préparation

Des groupes de travail ont élaboré des ISSAI sur un vaste éventail de sujets, sous la direction de la Commission de renforcement des capacités et de la Commission de partage des connaissances.

Valeur et avantage des ISC

Un groupe de travail présidé par l'ISC de l'Afrique du Sud a élaboré une nouvelle ISSAI intitulée (en anglais), *The Value and Benefits of SAIs—Making a Difference to the Lives of Citizens*.

Cette ISSAI, qui est affichée à <http://www.issai.org>, présente 12 principes qui sont jugés essentiels à l'indépendance et à l'efficacité des ISC. Les ISC ont jusqu'au 28 février 2013 pour la commenter.

Reddition de comptes et audit des aides en cas de catastrophes

La Cour des comptes européenne préside le Groupe de travail sur l'obligation de rendre compte et le contrôle des aides en cas de catastrophes, qui a produit cinq nouvelles ISSAI et une nouvelle INTOSAI GOV. Les ISSAI contiennent de l'information, des conseils et des exemples de pratiques exemplaires sur tout le cycle de gestion des catastrophes ainsi que de l'information sur des sujets essentiels, tels que le risque de fraude et de corruption et l'utilisation de données géospatiales comme outil d'audit.

En plus des cinq ISSAI, le Groupe de travail a également mis au point une nouvelle INTOSAI GOV sur un cadre intégré de responsabilité financière (en anglais), *Integrated Financial Accountability Framework* (IFAF), qui propose un modèle de rapport simple et transparent sur l'aide humanitaire à l'intention de toutes les parties prenantes – les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et tous les intermédiaires.

La période de commentaires sur les cinq ISSAI a pris fin le 31 décembre 2012. L'exposé-sondage de la nouvelle INTOSAI GOV sera publié pour commentaires au début de 2013.

Lignes directrices sur l'audit de la prévention de la corruption dans les organismes publics

Un sous-groupe du Groupe de travail pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux, qui est présidé par l'ISC de l'Égypte, a élaboré des lignes directrices sur l'audit de la prévention de la corruption dans les organismes publics. Un exposé-sondage de cette nouvelle ISSAI sera publié à <http://www.issai.org> le 1^{er} avril 2013. Les membres de l'INTOSAI et les autres parties prenantes sont invités à le commenter.

Lignes directrices sur les audits en collaboration

Sous la direction de l'ISC du Pérou, la Sous-commission 2 de la Commission de renforcement des capacités, a conçu des lignes directrices sur les audits en collaboration. Un exposé-sondage de ce document sera affiché à <http://www.issai.org> au début de 2013.

Principes fondamentaux de contrôle

Lancé à la fin de 2010, le projet d'harmonisation des ISSAI, qui est dirigé par le Secrétariat de la CNP, est sur le point d'entrer dans sa phase finale : l'équipe du projet a révisé les Principes fondamentaux de contrôle (ISSAI 100-400) du niveau 3 du cadre. Les quatre nouvelles ISSAI sont affichées pour commentaire à <http://www.issai.org>. La période de commentaires se termine le 15 février 2013. Cette livraison de la *Revue* présente aussi un article sur les nouveaux Principes fondamentaux de contrôle.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Secrétariat de la CNP : psc@rigsrevisionen.dk.

Le point sur la coopération **INTOSAI-** communauté des bailleurs de fonds

Le Comité de pilotage accepte d'élargir la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds

Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds

Le Bureau d'audit national (NAO) du Royaume-Uni a été l'hôte de la 5^e réunion du Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds tenue à Londres, les 18 et 19 octobre 2012. La réunion a connu une participation record et a été marquée par une cérémonie au cours de laquelle trois nouveaux bailleurs de fonds ont signé le protocole d'accord INTOSAI-bailleurs de fonds (PA), soit : la Banque asiatique de développement, l'Agence australienne de développement international et l'Alliance GAVI. Le PA compte maintenant 19 bailleurs de fonds signataires.



Les participants à la réunion de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds à Londres, en octobre 2012.

Bilan de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds

Lors de la réunion, les participants se sont félicités des résultats concrets de la Coopération depuis ses débuts en 2009, notamment l'éventail de projets visant à renforcer les capacités des ISC des pays en développement. Les participants se sont réjouis tout particulièrement des progrès réalisés depuis l'Appel mondial à projets visant à rapprocher les projets de

renforcement des capacités des ISC et ceux qui souhaitent apporter un soutien. Ceux-ci ont manifesté de l'intérêt pour plus de 40 des 55 projets soumis, dont le financement des nouveaux projets de renforcement des capacités des ISC suivants :

- Octroi de 434 000 \$ US par la Banque africaine de développement pour l'audit de performance dans 23 ISC de l'Afrique francophone.
- Collaboration de la USAID et l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) au renforcement des capacités du Secrétariat de l'ARABOSAI et à la formation de formateurs dans les ISC de l'ARABOSAI.
- Appui de la Banque mondiale aux ISC de la Moldavie et des Maldives.
- Coopération du Bureau national d'audit de la Suède avec l'ISC de l'Ouganda.

Étant donné le succès qu'a connu l'Appel mondial à projets de 2011, il a été décidé qu'un appel mondial à projets serait lancé chaque année à compter de 2013.

Les participants ont exprimé leurs remerciements au Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC pour le Cadre de mesure de la performance des ISC qu'il est en train de concevoir avec le concours du Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds, qui coordonne le projet. Le Comité de pilotage a accepté d'appuyer la mise à l'essai du Cadre dans les régions de l'INTOSAI en 2013-2014.

Orientation future de la Coopération

Les participants à la réunion du Comité de pilotage ont discuté de l'orientation future de la Coopération au cours de sa deuxième phase (2013-2015) et convenu d'élargir les activités au cours des prochaines années. Les nouvelles activités qui seront réalisées sous les auspices de la Coopération sont les suivantes :

- facilitation de la recherche sur les ISC, particulièrement sur l'audit des produits des industries extractrices de ressources non renouvelables (telles que le pétrole et le gaz);
- contribution aux travaux tendant à renforcer le soutien apporté en amont aux ISC;
- collecte d'enseignements tirés et d'éléments probants sur le renforcement des capacités des ISC;
- évaluation de l'incidence de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds en 2014-2015.

Plusieurs de ces activités seront réalisées en collaboration avec d'autres organes de l'INTOSAI. Le rôle du Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds sera également élargi pour servir de centre de connaissances qui sera chargé d'appuyer les ISC. Ses activités comprendront des formations destinées à la communauté des bailleurs de fonds sur la collaboration avec les ISC ainsi qu'un appui aux ISC (par l'entremise des groupes régionaux de l'INTOSAI) concernant la mobilisation des bailleurs de fonds et la préparation de propositions de demande d'aide financière.

Le Secrétariat continuera d'héberger la Base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC, qui contient des données sur près de 250 projets de renforcement des capacités des ISC à l'échelle mondiale. Les bailleurs de fonds et les autres qui apportent leur soutien l'utilisent activement pour faciliter la coordination de l'appui.

Pour obtenir des renseignements complémentaires, veuillez consulter le site Web de l'IDI : <http://www.idi.no/artikkel.aspx?MIId1=67&AId=401&sprak=5>.

63^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI en Chine

Date :	Du 19 au 22 novembre 2012
Lieu :	Chengdu, Chine
Hôte :	Bureau de contrôle national
Participants :	Des représentants de la Cour des comptes européenne, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), des Nations Unies et des ISC des États suivants : Afrique du Sud, Arabie saoudite, Autriche, Bahamas, Brésil, Cameroun, Chine, Corée, Côte d'Ivoire, Danemark, Égypte, Équateur, Espagne, Estonie, États-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, France, Hongrie, Inde, Libye, Maroc, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pakistan, Panama, Pologne, Royaume-Uni, Suède et Venezuela.

Du 19 au 22 septembre 2012, le Comité directeur de l'INTOSAI s'est réuni à Chengdu, en Chine. La réunion a été organisée par le Bureau de contrôle national de Chine. Des représentants de 31 ISC membres du Comité directeur de l'INTOSAI ont participé à la réunion, ainsi que les rapporteurs des commissions, sous-commissions, groupes de travail et *task forces* de l'INTOSAI, et un secrétaire général adjoint des Nations Unies.

Un certain nombre de motions ont été présentées et approuvées au cours de la rencontre, notamment :

- Approbation du Règlement intérieur pour le XXI^e INCOSAI, qui est prévu à Pékin, en Chine, du 22 au 27 octobre 2013, ainsi que prise de décision sur la Déclaration de Pékin qui devra être adoptée par le XXI^e INCOSAI comme document définitif du Congrès.
- Approbation du statut de membre à part entière de l'ISC du Soudan du Sud; l'INTOSAI compte désormais 191 membres à part entière.
- Approbation des deux priorités de l'INTOSAI pour 2013 : mise en œuvre 1) de la Résolution A/RES/66/209 de l'Assemblée générale des Nations Unies; 2) des ISSAI et des INTOSAI GOV.
- Nouvelle mise en place de la *Task force* sur la planification stratégique sous l'égide de la Commission des affaires financières et administratives.
- Mise sur pied du Comité permanent de surveillance sur les questions émergentes de l'INTOSAI, qui fait rapport directement au Comité directeur sous la présidence de l'INTOSAI.
- Approbation du document intitulé « Mécanisme de réaction de l'INTOSAI aux questions émergentes », qui porte sur la façon dont l'INTOSAI réagira à l'avenir aux nouveaux enjeux.

- Prise de la décision que le président de la Commission de renforcement des capacités agira, en coopération avec l'IDI, comme point de contact pour les relations de l'INTOSAI avec le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE-CAD) et la communauté de développement élargie.
- Prise de décision que l'ISC des Émirats arabes unis sera l'organisatrice du XXII^e INCOSAI prévu en 2016.
- Appui pour la mise en place d'une solution durable afin de gérer le développement et le maintien du cadre des ISSAI à l'avenir.
- Prise de décision de retirer les INTOSAI GOV 9200, 9210, 9220 et 9230.
- Confirmation que le Comité directeur avancera vers une entière application de tous les aspects liés à la procédure officielle pour les normes professionnelles de l'INTOSAI d'ici 2013, exhortant les commissions, sous-commissions, groupes de travail, *task forces* et groupes de projets de l'INTOSAI à se conformer aux règles établies par celle-ci.
- Transition de la présidence de la Sous-commission de l'évaluation volontaire par les pairs de l'ISC d'Allemagne à l'ISC de Slovaquie, à compter de maintenant.
- Transition de la présidence du Groupe de travail sur la vérification environnementale de l'ISC d'Estonie à l'ISC d'Indonésie, à compter du XXI^e INCOSAI en 2013.
- Transformation de la *Task Force* sur la crise financière globale : les défis posés aux ISC en « Groupe de travail chargé d'une modernisation financière de la réforme de réglementation des marchés et institutions financiers ».

Au cours de la réunion, les présidents des objectifs et les groupes de travail régionaux ont fait rapport de leurs activités.

La présidente de l'objectif n° 1, Bettina Jakobsen, du Danemark, a fait état des activités de la Commission des normes professionnelles et de ses sous-commissions. Voici quelques faits saillants de son rapport :

- L'ISC du Danemark a exprimé son désir de demeurer à la présidence de la Commission jusqu'en 2016, afin d'assurer la qualité professionnelle et l'élaboration du cadre des ISSAI à l'avenir. Le Comité a approuvé sa demande.
- La Commission a établi une coopération officielle avec la Fédération internationale des comptables.
- À la suite de l'approbation des ISSAI 20 et 21, le Projet sur l'obligation de rendre compte et la transparence a terminé sa mission et a été dissous, suivant une recommandation de l'ISC de France.
- Les exposés-sondages sur les ISSAI 100, 200, 300 et 400 ont été affichés sur le site Web des ISSAI. Tous les membres de l'INTOSAI sont encouragés à formuler des commentaires. (Pour renseignements, voir l'article à la p. 16 du présent numéro.)
- Le Projet pour le contrôle qualité des contrôles élabore actuellement un outil d'autoévaluation dont les ISC pourront se servir pour évaluer leur conformité à l'ISSAI 40, *Contrôle qualité pour les ISC*.
- La Sous-commission pour l'audit de performance a participé activement à l'ébauche de l'ISSAI 300 et fait partie du Projet d'harmonisation des ISSAI.

Les pages 44 à 47 présentent d'autres nouvelles sur la Commission des normes professionnelles et ses sous-commissions.

Le président de l'objectif n° 2, Driss Jettou, du Maroc, a fait rapport des activités de renforcement des capacités, des services de conseil et de consultation et des évaluations volontaires par les pairs. D'autres nouvelles sur la Commission de renforcement des capacités et ses sous-commissions sont présentées aux pages 47 à 49.

Einar Gorrissen, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), a fait le point sur l'IDI en mettant l'accent sur l'Initiative de mise en œuvre des ISSAI. Voici quelques faits saillants de son rapport :

- La mise en œuvre des ISSAI représente une entreprise de longue haleine qui constituera une partie centrale du plan stratégique 2014-2021 de l'IDI.
- Le programme de mise en œuvre constitue l'initiative la plus vaste et la plus ambitieuse jamais entreprise par l'IDI, et il est prévu de le déployer dans quatre langues de l'INTOSAI pour les ISC des pays en développement, en plus de l'anglais. Les fonds de la Banque mondiale sont utilisés pour lancer le programme, qui bénéficie en outre d'un soutien en nature important des commissions et des régions de l'INTOSAI ainsi que d'ISC.
- L'Outil d'évaluation de la conformité aux ISSAI (iCAT) a été élaboré pour aider les ISC à faire connaître les difficultés et les occasions qu'elles rencontrent dans leurs activités de mise en œuvre.
- En 2012-2013, 261 participants de 67 ISC de cinq régions de l'INTOSAI recevront une formation (en anglais) du Programme d'accréditation ISSAI afin de devenir facilitateurs accrédités.
- L'IDI est à la recherche de financement supplémentaire en vue du déploiement des ISSAI en arabe, en français et en espagnol. Les membres de l'INTOSAI sont invités à soutenir les efforts déployés par l'IDI en vue d'obtenir des fonds des autorités nationales concernées.

Un résumé des récentes activités de l'IDI est présenté aux pages 65 à 67.

L'ISC de Corée signale que le programme conjoint ONU-INTOSAI sur la responsabilité des pouvoirs publics, qui a été unanimement approuvé lors du XIX^e INCOSAI, a été différé. Toutefois, l'initiative sera reprise par l'ONU et renommée « Plateforme de l'INTOSAI pour une coopération avec les Nations Unies ». Présidée par la Commission de contrôle et d'inspection de la Corée, la plateforme vise principalement à définir des options et des méthodes en vue d'améliorer l'efficacité des audits par des partenariats avec les organisations de la société civile. La Division de l'administration publique et de la gestion du développement du Département des affaires économiques et sociales de l'ONU coordonne les contributions de l'ONU et de l'International Budget Project, une ONG établie à Washington qui se spécialise dans l'audit participatif.

Le président de l'objectif n° 3, Vinod Rai, de l'Inde, a fait rapport des activités de partage des connaissances, notamment :

- À la réunion de la Commission de partage et de gestion des connaissances, tenue en septembre 2012 au Luxembourg, le Groupe de travail sur l'obligation de rendre

compte et le contrôle des aides en cas de catastrophes et le Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC ont présenté plusieurs ISSAI, qui ont été approuvées comme exposés-sondages.

- Le plan de travail 2011-2013 de la Commission met l'accent sur l'examen et l'évaluation de la portée de ses groupes de travail et *task forces*, et contient une liste de ses futures activités, regroupées en quatre domaines principaux :
 - créer de nouveaux groupes de travail et maintenir les groupes en place;
 - faciliter la réalisation d'études sur les pratiques exemplaires, tout en tenant compte des considérations relatives à la diversité et à la souveraineté;
 - favoriser une communication efficace au sein de l'INTOSAI;
 - promouvoir les partenariats avec les institutions universitaires, les centres de recherche et les associations professionnelles, tout en tenant compte des exigences de l'INTOSAI en matière d'indépendance.
- La possibilité de former un groupe de travail sur les marchés publics en 2013 est à l'étude. Les ISC intéressées sont invitées à manifester leur intérêt à l'ISC de l'Inde, présidente de la Commission.

D'autres nouvelles sur la Commission de partage et de gestion des connaissances et ses sous-commissions sont présentées aux pages 50 à 56.

Le président de l'objectif n° 4, Osama Jaffer Faquih, de l'Arabie saoudite, résume les quatre activités de l'objectif, notamment :

- Les priorités actuelles de la Commission des affaires financières et administratives reflètent certaines des priorités les plus urgentes de l'INTOSAI dans son ensemble :
 - surveiller la mise en œuvre du Plan stratégique;
 - participer activement au Comité de pilotage INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds;
 - évaluer les finances de l'INTOSAI;
 - appuyer les travaux en vue d'assurer la viabilité du financement futur de l'INTOSAI par l'entremise de la toute nouvelle *Task Force* sur les prévisions financières de l'INTOSAI.
- La Commission a proposé le rétablissement de la *Task Force* sur la planification stratégique, qui serait présidée par l'ISC des États-Unis et chapeauté par la Commission, en vue d'élaborer le troisième plan stratégique de l'INTOSAI (pour 2017-2022). Le Comité directeur a approuvé la proposition.

M. Faquih a également fait rapport de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds. À la cinquième réunion, tenue en octobre 2012, le Comité de pilotage a convenu que les prochaines activités de la Coopération devraient être axées sur les sept thèmes généraux suivants :

- gestion de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds;
- définition des mécanismes et des projets de financement, y compris des appels à propositions internationaux;
- Cadre de mesure de la performance des ISC;

- centre de connaissances pour appuyer les ISC, notamment la formation des responsables des bailleurs de fonds afin qu'ils comprennent les ISC et collaborent avec elles, ainsi que le renforcement des capacités dans les régions de l'INTOSAI afin de soutenir l'engagement des membres auprès des bailleurs de fonds;
- renforcement de la prestation de services de soutien aux ISC;
- promotion de la recherche et de l'utilisation de données probantes sur les ISC;
- suivi, évaluation et recensement des leçons apprises.

D'autres renseignements sur la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds sont présentés aux pages 38 et 39.

Les 64^e et 65^e réunions du Comité directeur de l'INTOSAI se tiendront parallèlement au XXI^e INCOSAI, qui aura lieu du 22 au 27 octobre 2012, à Chengdu, en Chine.

Pour renseignements, prière de communiquer avec le Secrétariat général de l'INTOSAI :

Courriel : intosai@rechnungshof.gv.at

Site Web : <http://www.intosai.org>

Commission des normes professionnelles

Nouveau membre public de l'IAASB

Le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) a confirmé la nomination de Jonas Hallstrom, directeur de projet au Bureau national d'audit de Suède, par la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI, à titre de membre public de l'IAASB pour 2013-2015. Succédant à Gert Jonsson, dont le mandat s'est terminé à la fin de 2012, il a entamé son mandat le 1^{er} janvier 2013.

Le Danemark conserve la présidence de la Commission

Bettina Jakobsen, présidente de la Commission des normes professionnelles, a informé les membres du Comité de pilotage de la Commission que l'ISC du Danemark demeurerait présidente jusqu'à la fin du prochain mandat (2016).

Pendant cette période, la Commission s'emploiera principalement à établir une solution durable visant l'élaboration et la mise à jour des ISSAI à l'avenir.

Pour renseignements, communiquez avec la Commission : <http://www.psc-intosai.org>.

Sous-commission de contrôle de l'audit financier

Augmentation du nombre de membres

La Sous-commission de contrôle de l'audit financier de l'INTOSAI a terminé ses travaux initiaux en 2010, lorsque l'ensemble complet des ISSAI sur l'audit financier a été approuvé, lors du XX^e INCOSAI à Johannesburg. Depuis, la Sous-commission s'est employée à 1) poursuivre ses travaux sur les Normes internationales d'audit (ISA) nouvelles et révisées ainsi que sur les questions de sensibilisation; 2) préparer sa

participation au Programme de mise en œuvre des ISSAI de l'IDI. En vue d'appuyer l'IDI dans toutes les régions, la Sous-commission est passée de 11 à 18 membres; ces nouveaux membres sont les ISC de Chine, des Émirats arabes unis, de France, de l'Inde, du Koweït, de Nouvelle-Zélande et de Russie. Ils se joignent ainsi à l'Afrique du Sud, au Cameroun, au Canada, à la Corée, à la Cour des comptes européenne, aux États-Unis d'Amérique, au Mexique, à la Namibie, à la Norvège, au Royaume-Uni et à la Suède.

La Suède quitte la présidence de la Sous-commission

Le Bureau national d'audit (BNA) de Suède occupe la présidence de la Sous-commission depuis longtemps. Il est devenu président de la Commission des normes de contrôle de l'INTOSAI en 1995, puis du Groupe de travail sur les principes directeurs du contrôle financier en 2002. À la suite de la réorganisation de ces entités, qui sont devenues la Commission des normes professionnelles et la Sous-commission de contrôle de l'audit financier en 2005, le BNA a accepté d'assumer la présidence de cette dernière, et le Sous-auditeur général Gert Jonsson est président depuis. Selon les statuts de l'INTOSAI, le mandat d'un président dure de six à neuf ans. En outre, le BNA a assumé un important fardeau financier au fil de ces années.

C'est pourquoi le BNA a décidé de quitter la présidence au moment du XXI^e INCOSAI, qui aura lieu à Pékin plus tard au cours de l'année. Il demeurera cependant un membre actif de la Sous-commission. Il reste un an avant l'entrée en fonction d'un nouveau président, mais la Sous-commission poursuivra son travail comme prévu et prendra toutes les dispositions pour préparer une transition sans heurt. Des procédures bien établies et consignées par écrit ont été préparées pour le président, le directeur de projet et le secrétariat.

Réunion annuelle de la Sous-commission à Stockholm

La Sous-commission a tenu sa réunion annuelle les 1^{er} et 2 octobre 2012 à Stockholm. Les participants se sont principalement penchés sur les travaux en cours du projet d'harmonisation de la Commission des normes professionnelles à l'égard des ISSAI du niveau 3 du cadre. Ils ont également discuté des préparatifs pour soutenir les activités de mise en œuvre de l'IDI. Le procès-verbal de la réunion sera affiché sur le site Web de la Sous-commission en temps voulu.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la Sous-commission :
<http://www.psc-intosai.org/fas>.

Sous-commission pour l'audit de conformité

La Sous-commission pour l'audit de conformité de l'INTOSAI a tenu sa 10^e réunion annuelle les 19 et 20 septembre 2012. C'est le Bureau national d'audit (BNA) de Lituanie, membre de la Sous-commission depuis 2004, qui a organisé la rencontre à Vilnius. Dans son discours d'ouverture, la Sous-auditrice générale Nijole Mickuviene a déclaré : « Les activités de la Sous-commission pour l'audit de conformité revêtent une grande importance pour nous. Les nouvelles lignes directrices sur les audits de conformité qu'elle a élaborées sont très utiles pour les auditeurs du secteur public, car cet audit vise principalement à évaluer si les biens de l'État sont gérés et utilisés

conformément aux exigences. Il s'agit également de l'une des principales tâches du BNA de Lituanie. »



Les participants à la 10^e réunion de la Sous-commission pour l'audit de conformité, tenue en septembre 2012, en Lituanie.

La réunion de deux jours a surtout porté sur l'exposé-sondage sur l'ISSAI 100 (*Fundamental Principles of Public Sector Auditing*) du niveau 3. Une discussion a également eu lieu sur l'exposé-sondage de l'ISSAI 400 (*Fundamental Principles of Compliance Auditing*), et des décisions ont été prises à ce chapitre. Les participants ont également abordé la question de l'avancement de l'ébauche des lignes directrices pour l'audit de conformité du modèle des cours des comptes (ISSAI 4300 du niveau 4). Ils ont également discuté de la mise en œuvre et de l'actualisation de la série des ISSAI 4000 (niveau 4) pour l'audit de conformité, approuvée au XX^e INCOSAI, notamment en ce qui concerne le programme de mise en œuvre de l'IDI présenté à la réunion.

Les activités de la Sous-commission font partie de l'objectif n° 1 de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI. Son plan de travail 2011-2013 repose sur les trois principales tâches que le Comité de pilotage de la Commission a recensées en 2010 :

- contribuer à l'uniformité du cadre des ISSAI (le projet d'harmonisation);
- faire mieux connaître les normes et les lignes directrices, et contribuer grâce à son expertise aux efforts de leur mise en œuvre;
- maintenir les ISSAI en vigueur sur l'audit de conformité et en poursuivre l'élaboration.

Le suivi de ces principales tâches et les travaux de la Sous-commission ont été divisés en trois sous-groupes : le projet d'harmonisation, la sensibilisation, et l'actualisation des lignes directrices sur l'audit de conformité.

La Sous-commission a été mise sur pied en octobre 2004 à Budapest en vue d'élaborer les lignes directrices de l'INTOSAI pour l'audit de conformité. Elle compte 16 membres : la Norvège (présidence), l'Afrique du Sud, l'Arabie saoudite, le Brésil, la

Chine, la Cour des comptes européenne, le Danemark, la Géorgie, l'Inde, la Lituanie, le Mexique, la Namibie, le Portugal, la Roumanie, la Slovaquie et la Tunisie.

Stratégie de la Sous-commission pour l'avenir

Lors de la réunion de Vilnius, la Sous-commission a mis sur pied une stratégie en vue de devenir une commission offrant un environnement professionnel solide pour l'audit de conformité dans le secteur public. La Sous-commission présentera l'ISSAI 400 au XXI^e INCOSAI en 2013 et vise à achever la mise à jour de la série ISSAI 4000 à temps pour le XXII^e INCOSAI en 2016.

Pour renseignements, veuillez consulter <http://www.psc-intosai.org/ca> ou communiquer avec la Sous-commission : frederikke.lillehaug@riksrevisjonen.no.

Comité de pilotage de la Commission de renforcement des capacités et réunions connexes

En septembre 2012, le Bureau de l'auditeur général de Norvège a accueilli la 9^e réunion du Comité de pilotage de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI. Des représentants des ISC du Maroc (présidence de la Commission), des États-Unis d'Amérique (agent de liaison), d'Autriche (Secrétariat général de l'INTOSAI), du Royaume-Uni (présidence de la sous-commission 1), du Pérou (présidence de la sous-commission 2), d'Allemagne (présidence de la sous-commission 3), du Brésil, de Chine, du Danemark, de France, de Norvège, de Pologne et de Suède ainsi que de l'IDI étaient présents. Kamal Daoudi, de la Cour des comptes du Royaume du Maroc, représentait le président de la Commission. Il a résumé les activités réalisées au cours de la dernière année et a reçu les rapports des sous-commissions, qui ont été approuvés.

Dans le rapport sur la Sous-commission 1, Martin Sinclair, du Royaume-Uni, a souligné la participation accrue des régions aux travaux de la Sous-commission et ses incidences sur les vastes discussions entreprises sur le potentiel régional de renforcement des capacités, les options rentables de renforcement des capacités, les guides de la Commission et les voies possibles à suivre dans la poursuite des initiatives de la Commission, notamment. Ensuite, Lorenzo Montanez, du Pérou, a présenté un résumé des travaux de la Sous-commission 2, notamment ceux liés à la base de données d'experts et d'enquêteurs. Enfin, la Sous-commission 3, représentée par Christine Rabenschlag, d'Allemagne, a fait le point sur les tâches réalisées, notamment les activités continues d'évaluation, de documentation et de diffusion du matériel d'évaluation volontaire par les pairs, de mise à jour des lignes directrices visant ces évaluations et les activités visant à favoriser l'émergence d'un environnement où de telles évaluations sont jugées bénéfiques.

Des rapports contenant des données utiles sur d'autres initiatives importantes de l'INTOSAI ont été présentés et discutés, notamment la Plateforme de l'INTOSAI pour une coopération avec les Nations Unies, l'Initiative de développement de l'INTOSAI, l'Initiative de mise en œuvre des ISSAI, le Secrétariat général, les efforts de planification stratégique de l'INTOSAI et la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds. Les activités de la Commission en vue de renforcer les aptitudes et les capacités

professionnelles des ISC par la formation, l'assistance technique, le partage de l'information et d'autres activités de développement des capacités ont été reconnues, puis des discussions préliminaires ont été tenues sur l'orientation future de la Commission.

Après la réunion, le Bureau de l'auditeur général de Norvège a également organisé une rencontre sur le thème « Renforcement de l'offre des ISC en matière de renforcement des capacités ». Cette activité a été menée par le président de la Commission, en collaboration avec le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds et des États-Unis, en tant qu'agent de liaison. La discussion a permis de se concentrer sur la qualité et l'ampleur de l'appui au renforcement des capacités ainsi que sur les occasions d'accroître et d'établir l'appui en abordant les obstacles éventuels, notamment l'accès au financement ou aux ressources humaines suffisantes. Le président de la Commission a également tenu des discussions avec la présidente de la Commission des normes professionnelles sur la façon de favoriser la coordination de ces deux importants objectifs stratégiques.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec Kamal Daoudi : kamal.daoudi@courdescomptes.ma.

Voir aussi le site Web de la Commission : <http://cbc.courdescomptes.ma>.

La Sous-commission 1 de la Commission de renforcement des capacités publie son guide des ressources humaines

Le guide *Human Resource Management: A Guide for Supreme Audit Institutions* a été approuvé par le Comité de pilotage de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI lors de sa réunion annuelle qui a eu lieu à Oslo, en septembre 2012, et a été publié récemment. C'est la Cour des comptes des Pays-Bas qui a dirigé la rédaction du guide, à l'aide des commentaires de différentes ISC.

Le guide offre un aperçu de tous les aspects du renforcement des capacités en gestion des ressources humaines au sein d'une ISC. En annexe, on présente une grande variété d'outils destinés à renforcer ces capacités. Veuillez faire parvenir d'autres pratiques exemplaires à l'adresse ci-dessous; elles seront ajoutées aux annexes. Le guide se révélera utile pour les ISC à différentes étapes de développement.

Le ministère du Développement international du Royaume-Uni a offert du financement pour des ateliers régionaux de maître en vue d'aider les autres à comprendre et à mettre en œuvre le guide. LIDI assure la gestion de ces fonds pour la Commission de renforcement des capacités. Toutes les ISC sont priées de suivre ces ateliers, qui auront lieu dans toutes les régions au cours des prochaines années.

Voir le guide et les annexes sur le site de la Commission : [http://cbc.courdescomptes.ma/index.php?id=20&tx_abdownloads_pi1\[action\]=getviewcategory&tx_abdownloads_pi1\[category_uid\]=45&tx_abdownloads_pi1\[cid\]=81&cHash=2b5225aa79](http://cbc.courdescomptes.ma/index.php?id=20&tx_abdownloads_pi1[action]=getviewcategory&tx_abdownloads_pi1[category_uid]=45&tx_abdownloads_pi1[cid]=81&cHash=2b5225aa79)

Pour renseignements, veuillez communiquer avec M.Janson@rekenkamer.nl et K.Hopman@rekenkamer.nl.

Réunion de la Sous-commission de l'évaluation volontaire par les pairs de la Commission de renforcement des capacités

La Sous-commission de l'évaluation volontaire par les pairs (sous-commission 3 de la Commission de renforcement des capacités) s'est réunie les 10 et 11 septembre 2012 à Luxembourg. Les participants ont convenu de rédiger d'autres documents sur l'évaluation par les pairs; il y a actuellement des articles sur 22 exercices d'évaluation volontaire par les pairs (protocoles d'entente, rapports définitifs, résumés, etc.). Depuis novembre 2011, la documentation est affichée sur le site Web de la Commission (<http://cbc.courdescomptes.ma>), avec l'autorisation des ISC concernées. Pour la mettre à jour, la Sous-commission envisage de demander à tous les membres de l'INTOSAI de lui envoyer des articles pertinents et des renseignements supplémentaires sur les projets d'évaluation volontaire par les pairs auxquels ils ont pris part.

En novembre 2010, à l'occasion du XX^e INCOSAI, les membres ont approuvé le *Guide d'examen par les pairs* et son annexe, la *Liste de contrôle* (ISSAI 5600), élaborés par la Sous-commission. Jusqu'à présent, le document a été traduit en allemand, en anglais, en arabe, en espagnol, en français, en portugais et en slovaque. La Sous-commission a décidé de réviser en profondeur le guide et son annexe et de les présenter au XXII^e INCOSAI en 2016. À cette fin, elle enverra un bref questionnaire à toutes les ISC ayant participé à une évaluation volontaire par les pairs afin de leur demander de lui faire part de leur expérience relative aux deux documents et de formuler des propositions d'amélioration et de modification.

L'ISC d'Allemagne préside la Sous-commission de l'évaluation volontaire par les pairs depuis plus de six ans. Conformément aux règlements du *Manuel des Commissions* de l'INTOSAI, elle a offert à une autre ISC d'assumer cette fonction. L'ISC de la République slovaque a présenté sa candidature, qui a été approuvée par les membres de la Sous-commission. Le Comité directeur a nommé l'ISC de la République slovaque présidente de la Sous-commission 3 lors de sa 63^e réunion tenue en novembre 2012 à Chengdu, en Chine.



Les participants à la réunion de la Sous-commission de l'évaluation volontaire par les pairs, à Luxembourg, en septembre 2012.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC de la République slovaque : info@nku.gov.sk.

Réunion du Comité de pilotage de la Commission de partage et de gestion des connaissances

La quatrième réunion du Comité de pilotage de la Commission de partage et de gestion des connaissances de l'INTOSAI a été accueillie par la Cour des comptes européenne à Luxembourg, les 25 et 26 septembre 2012. Le Contrôleur et Auditeur général de l'Inde et président de la Commission, Vinod Rai, a présidé la rencontre.

Des délégués d'Afrique du Sud (représentée par le président du Comité directeur de l'INTOSAI, Terence Nombembe), du Danemark, d'Égypte, d'Estonie, de France, de Russie et de la *Revue* étaient présents. Des représentants du Secrétariat général de l'INTOSAI, de l'IDI et de la Commission des normes professionnelles y ont également participé pour effectuer des présentations spéciales et faire partager des connaissances des différentes parties de l'INTOSAI.



Les participants à la réunion du Comité de pilotage de la Commission de partage et de gestion des connaissances, à Luxembourg.

Vitor Caldeira, Président de la Cour des comptes européenne, a accueilli les délégués et déclaré que le partage de connaissances profitait aux institutions de l'INTOSAI et, au final, aux citoyens. Dans son discours d'ouverture, M. Rai a souligné l'importance du partage de connaissances et des travaux de tous les membres de la Commission dans l'échange d'expériences et de pratiques exemplaires au sein de toute la communauté de l'INTOSAI.

Il a également mis l'accent sur l'objectif de la Commission de faire de son site Web une base centralisée de savoir pour aider les auditeurs de chacune des ISC et leur permettre de tirer profit de l'expérience et de l'expertise de toutes les initiatives en cours au

sein de l'INTOSAI. Il a mentionné des caractéristiques précises du site (<http://www.intosaiisc.org>) susceptibles d'aider à ce chapitre, dont les archives, un système d'enquête et un forum de discussion.

Monika Gonzalez-Koss, directrice de la planification stratégique de l'INTOSAI, a ensuite fait état des progrès réalisés dans le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique de l'INTOSAI. Elle a remercié les présidents des comités de pilotage et les agents de liaison des quatre objectifs pour leur soutien à cet égard. Elle a souligné que les parties prenantes de l'INTOSAI, y compris les groupes de travail régionaux, avaient activement abordé les priorités stratégiques cernées dans le Plan stratégique 2011-2016, à savoir l'indépendance des ISC, la mise en œuvre des ISSAI, le renforcement des capacités, la valeur des ISC et les avantages qu'elles offrent, la lutte contre la corruption et l'intensification de la communication entre les ISC.

Les participants ont également assisté à des présentations spéciales sur les récentes activités de l'IDI et de la Commission des normes professionnelles (objectif n° 1). Elizabeth Laura Walmann, chef de projets à l'IDI, a présenté les progrès de l'IDI et ses réalisations à l'égard du Programme de mise en œuvre des ISSAI, des activités de renforcement des capacités et des initiatives de partage de connaissances ainsi que les dernières nouvelles de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds. Elle a particulièrement souligné la relation étroite entre l'IDI et les divers groupes de travail de la Commission de partage et de gestion des connaissances, qui a permis l'élaboration des ISSAI. Nanna Schnipper, chef du Secrétariat de la Commission des normes professionnelles à l'ISC du Danemark, a présenté le rapport de la Commission sur l'actualisation du cadre des ISSAI et la sensibilisation. Elle a en outre expliqué la façon dont la *Procédure officielle pour les normes professionnelles de l'INTOSAI* définissait la responsabilité des présidents et des sous-commissions des Commissions des normes professionnelles, de partage et de gestion des connaissances et de renforcement des capacités pour veiller à la mise à jour pertinente des ISSAI et du Guide sur la bonne gouvernance de l'INTOSAI.

Elfriede Hammelmüller a présenté le rapport du Secrétariat général de l'INTOSAI au nom du secrétaire général. Elle a fait mention d'une proposition visant la mise sur pied d'un réseau de partage d'information au sein de l'INTOSAI qui permettrait aux ISC d'indiquer les mesures de renforcement des capacités ou autres services de soutien qu'elles sont en mesure d'offrir aux autres ISC ou dont elles ont besoin. Elle a également précisé que le Secrétariat général, en collaboration avec les groupes de l'INTOSAI concernés, afficherait sur le site Web des résumés des lignes directrices et normes actuelles de l'INTOSAI pour les auditeurs et les parties intéressées. Le premier ensemble de résumés pourra être consulté sur le site de l'INTOSAI avant la fin de 2012.

Des rapports sur les progrès ont également été présentés par des représentants de la Commission de partage et de gestion des connaissances faisant partie de la *Task force* Base de données informations sur les ISC, du Groupe de travail pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux, du Groupe de travail sur la vérification environnementale (qui a annoncé que la présidence passerait de l'ISC d'Estonie à l'ISC d'Indonésie en 2013), du Groupe de travail pour l'évaluation de programmes, du Groupe de travail pour le contrôle de la technologie de l'information, du Groupe de travail pour la dette publique, du Groupe de travail sur les indicateurs nationaux clés,

du Groupe de travail sur l'obligation de rendre compte et le contrôle des aides en cas de catastrophes, du Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC et de la *Task Force* sur la crise financière globale : les défis posés aux ISC.

L'Égypte a accepté d'organiser la prochaine réunion du Comité de pilotage en 2013.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC de l'Inde : cag@cag.gov.in.

Groupe de travail sur la vérification environnementale

L'ISC de l'Inde a accueilli la 12^e réunion du Comité de pilotage du Groupe de travail sur la vérification environnementale (GTVE) et la réunion de la Sous-commission du Centre mondial de formation à Jaipur, en Inde, du 2 au 6 octobre 2012.

Le 2 octobre, des représentants des ISC d'Estonie, de Finlande, de l'Inde et de Norvège se sont rencontrés pour discuter du centre mondial de formation – Centre mondial pour l'audit environnemental et le développement durable (ICED) – qui est actuellement en construction à Jaipur. Le 3 octobre, l'ISC de l'Inde a convié les participants du Comité de pilotage à une excursion environnementale au fort historique Amber et à l'ICED; ceux-ci en ont appris beaucoup sur les principales caractéristiques de l'ICED.

Le 4 octobre, le Contrôleur et Auditeur général de l'Inde, Vinod Rai, a inauguré la 12^e réunion du Comité de pilotage du GTVE et a accueilli tous les participants à Jaipur. Des délégués de 13 ISC membres ont assisté à la rencontre, qui s'est poursuivie jusqu'au 6 octobre.



Les participants à la 12^e réunion du Comité de pilotage du GTVE, à Jaipur, en octobre 2012.

Au cours de la réunion, le Comité de pilotage s'est penché sur le plan de travail pour 2011-2013 et a entrepris les préparatifs en vue du prochain. Tous les guides, études, documents de formation et autres projets actuels ont d'abord été examinés. Les études et les guides en sont aux phases de révision finale et de mise en page. Les participants

ont approuvé toutes les ébauches de projet; les versions définitives seront présentées au groupe de travail pour examen et approbation au printemps 2013, avant la prochaine assemblée du GTVE.

Ensuite, le Comité de pilotage a examiné les activités du plan de travail du GTVE pour 2014-2016. Les membres ont analysé les besoins des ISC en matière d'audit environnemental; un récent sondage du GTVE sur la question a fourni un apport précieux à la discussion. Le président rédigera le prochain plan de travail préliminaire et le transmettra aux membres du Groupe de travail en vue d'obtenir d'autres idées d'activités avant la prochaine assemblée.

Le Bureau national d'audit d'Estonie organisera la prochaine assemblée du GTVE à Tallinn, du 3 au 7 juin 2013. Les participants discuteront des questions qui découlent du processus Rio+20, notamment les obstacles à l'atteinte d'un développement durable, les rapports sur la durabilité et d'autres enjeux connexes. Des conférenciers principaux ont été invités pour parler de leurs expériences, et plusieurs ateliers sur des thèmes du plan de travail pour 2011-2013 auront lieu. L'assemblée aura pour objectif principal l'approbation des projets du plan de travail pour 2011-2013 et du plan préliminaire pour 2014-2016. Les invitations à la réunion seront envoyées à tous les membres de l'INTOSAI au début de 2013.



Au cours de la réunion du GTVE, les délégués ont discuté des activités du plan de travail 2014-2016.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le GTVE : info@wgea.org.

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

La 6^e réunion du Groupe de travail pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux de l'INTOSAI a eu lieu du 1^{er} au 4 octobre 2012 à Sopot, en Pologne. Le Groupe de travail compte maintenant 25 ISC membres; 39 participants ont pris part à

la réunion, qui a été présidée par le procureur Hesham Genena, nouveau président de l'Organisation centrale de contrôle des finances publiques d'Égypte.

Les quatre objectifs du plan de travail du Groupe de travail ont fait l'objet de discussions.



Les participants à la réunion du Groupe de travail, en Pologne, en octobre 2012.

Le premier objectif est la promotion de la coopération entre les ISC membres en vue d'élaborer trois lignes directrices à même d'appuyer les travaux de détection des cas de corruption et de blanchiment des capitaux et la lutte contre ces crimes.

- La première ligne directrice porte sur le renforcement de la bonne gouvernance relativement aux biens publics. Au cours de la réunion, celle-ci a été élaborée et a fait l'objet de discussions. Le concept de bonne gouvernance touche notamment aux principes d'intégrité, de transparence et de reddition de comptes.
- La deuxième porte sur la prévention de la corruption et la lutte contre celle-ci. Elle touche également la récupération des biens volés. La ligne directrice a été rédigée, et des commentaires ont pu être formulés jusqu'à la fin de 2012. Le sous-groupe chargé de cette ligne directrice se réunira en Indonésie pour l'achever. L'ISC d'Iran, un nouveau membre du Groupe de travail, s'est jointe au sous-groupe.
- La troisième ligne directrice traite des difficultés auxquelles les ISC se butent dans la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux. Elle a également été élaborée et divisée en deux parties : menaces internes et menaces externes.

Le deuxième objectif du Groupe de travail vise à élaborer, à concevoir et à offrir des programmes de formation et des ateliers sur la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux. L'ISC de Pologne a mis sur pied une formation pour combattre la corruption, la fraude et le blanchiment de capitaux, qui a été offerte en mars et en novembre 2012. L'ISC a invité tous les membres du Groupe de travail et

de l'INTOSAI à participer à de tels programmes de formation et à les améliorer. L'IDI élaborera également une formation fondée sur les trois lignes directrices du Groupe de travail après leur approbation, à l'occasion du XXI^e INCOSAI, à Pékin.

Le troisième objectif vise la coopération avec le Groupe de travail sur la vérification environnementale (GTVE) en vue de la préparation d'une ligne directrice sur la corruption et la fraude aux fins de l'audit environnemental. Celle-ci est en chantier et a été présentée par un représentant de l'ISC de Norvège. Lorsque la ligne directrice sera achevée et approuvée, toute la communauté de l'INTOSAI pourra y avoir accès sur le site Web du GTVE.

Enfin, le quatrième objectif consiste à mettre sur pied une base de données d'études de cas et d'expériences des ISC dans la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux. L'ISC de la Fédération de Russie a conçu un questionnaire pour recueillir ces données.

Les participants à la réunion ont également discuté d'un projet commun avec la Plateforme de l'INTOSAI pour une coopération avec les Nations Unies, présidée par l'ISC de Corée, en vue de la publication d'un recueil de textes sur le rôle des ISC dans la lutte contre la corruption. Cet ouvrage sera inclus dans les discussions du XXI^e INCOSAI, qui aura lieu en Chine en 2013.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC d'Égypte : <http://wgfacml@cao.gov.eg>.

Atelier de l'ASOSAI sur la fraude et la corruption

Du 12 au 17 novembre 2012, à Manille (Philippines), 38 pays membres de l'ASOSAI ont pris part à un atelier sur la fraude et la corruption parrainé par cette dernière, avec le soutien administratif de l'ISC des Philippines.

La fraude et la corruption sapent la légitimité du gouvernement et la primauté du droit. Elles entraînent une distorsion de l'affectation des ressources et de la concurrence dans le secteur privé et freinent la croissance économique. Les ISC – en raison de leur indépendance, de leur neutralité et de leur équité – doivent jouer un rôle important dans la réduction et la prévention de la fraude et de la corruption. L'atelier visait à aider les participants à acquérir des connaissances et des compétences pratiques pour lutter contre la fraude et la corruption. Il se fondait sur différentes sources, dont des lignes directrices, des guides, des manuels et un didacticiel créé par l'INTOSAI, l'ASOSAI, l'IDI et des ISC.

Les participants à l'atelier ont assisté à des exposés sur la compréhension et la détection de la fraude et de la corruption ainsi que sur la définition et l'évaluation des risques. Six instructeurs et un expert en la matière des ISC du Bangladesh, du Bhoutan, du Myanmar, du Pakistan, des Philippines et d'Indonésie ont assuré la prestation des ateliers.

Les participants ont également échangé sur les connaissances et opinions au cours de discussions animées sur le rôle et les responsabilités des ISC, l'établissement de rapports et les mesures de suivi.

Le dernier jour de l'atelier, des groupes de quatre ou cinq participants ont offert des présentations sur des propositions d'audit et des plans d'action pour lutter contre la fraude et la corruption fondés sur leurs apprentissages.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le secrétariat de l'ASOSAI à koreasai@korea.kr ou visiter son site Web : http://www.asosai.org/activities/workshop_list.jsp.

Journées EUROSAI-OLACEFS

Les VII^{es} Journées EUROSAI-OLACEFS se sont tenues à Tbilissi, en Géorgie, du 17 au 19 septembre 2012. Le thème des Journées, la « Bonne gouvernance dans le secteur public : le rôle des ISC », a permis de répondre à la demande croissante des citoyens pour une meilleure administration publique et gestion des fonds publics en période de difficultés financières. Les possibilités pour les ISC de contribuer à l'accroissement de la reddition de comptes, de la transparence et de l'efficacité dans les activités gouvernementales ont également été traitées. Deux sous-thèmes essentiels aux ISC pour assumer efficacement leurs fonctions ont également été abordés : 1) Le renforcement de la gestion, intégrité, responsabilité et ton donné par la direction, 2) Faciliter la réforme de la gestion des finances publiques.

Depuis 2000, des représentants de l'EUROSAI et de l'OLACEFS se rencontrent à l'occasion de journées destinées à faciliter l'échange d'expériences et de pratiques exemplaires sur des enjeux d'importance en audit public pour favoriser l'amélioration continue de la qualité du travail des ISC. Les plus récentes Journées coïncidaient avec le 20^e anniversaire de la Chambre de contrôle de la Géorgie, hôte de l'événement. Celle-ci a ainsi eu l'occasion de faire partager sa propre expérience et les difficultés auxquelles elle s'est butée pour s'établir comme un acteur important de la gestion des finances publiques.



Les Participants aux Journées EUROSAI-OLACEFS à Tbilissi, en Géorgie, en septembre 2012.

Séance I — Le renforcement de la confiance des parties prenantes : contrôle de la gestion, intégrité, responsabilité et ton donné par la direction

La crédibilité est un facteur important pour les ISC, et elle peut être obtenue par le renforcement de la responsabilité, de la transparence, de l'intégrité et le ton donné par la direction au sein de ces organisations. Cette séance a été présidée par l'ISC du Portugal en qualité de président de l'EUROSAI.

Au dernier congrès de l'EUROSAI, à Lisbonne, les participants avaient déclaré ce qui suit : « La transparence et la responsabilité constituent des valeurs démocratiques et sont fondamentales pour une bonne gouvernance. La responsabilité est un large concept qui comprend les différentes responsabilités des gestionnaires publics, tels que les compétences professionnelles et en matière de gestion, la conformité aux réglementations financières et autres, répondre aux exigences en matière de rendement et de déontologie ».

L'ISC du Portugal a souligné dans sa présentation l'importance de disposer de bases méthodologiques sous la forme d'un manuel d'audit dans lequel les stratégies et les règles déontologiques sont décrites afin d'assurer des comportements éthiques au sein du gouvernement. L'ISSAI 30, *Code de déontologie de l'INTOSAI*, constitue également un document de référence important pour les auditeurs. Toutefois, les dispositions relatives au comportement éthique ne sont pas suffisantes; les ISC devraient donc également mettre en place des mesures d'application. L'ISC du Portugal a abordé trois aspects pour assurer le comportement éthique, à savoir les orientations, la direction et le contrôle. Les orientations peuvent être renforcées par des conseils détaillés sur le code de déontologie et des formations. La direction devrait favoriser le comportement éthique de ses employés et établir des critères déontologiques pour les évaluations annuelles du rendement. En ce qui concerne les mesures de contrôle, des listes de contrôle et des audits internes devraient être élaborés pour en faire la promotion.

À la suite des propositions de l'ISC du Portugal, le Comité directeur de l'EUROSAI a convenu de créer une *task force* visant principalement à promouvoir la conduite éthique et l'intégrité au sein des ISC et des organisations publiques. En ce qui concerne les ISC, elle aurait pour objectif de renforcer, d'encadrer et de renforcer la gestion de la conduite éthique, au moyen d'outils pratiques et applicables pour les aider dans leur travail quotidien.

La Cour des comptes d'Espagne a présenté un exemple intéressant montrant la contribution positive qu'une ISC peut apporter à la responsabilité dans le secteur public. En 2003, la Cour a signalé au Parlement espagnol des problèmes au chapitre de la reddition de comptes des administrations locales et a proposé des solutions juridiques et administratives qui pourraient être adoptées pour permettre aux entités locales d'assurer une reddition de comptes complète et dans les délais établis par la loi. Des technologies de l'information et de communication ont été mises en place. Celles-ci ont considérablement amélioré la présentation de rapports et l'examen des activités des administrations locales. Après la mise en place fructueuse du système de communication électronique des rapports, la Cour a rendu publics les rapports et les comptes des administrations locales, ce qui a, en plus de faciliter les activités d'audit, permis de renforcer la transparence et la responsabilité à l'égard des citoyens.

La Cour des comptes de Turquie a souligné dans sa présentation l'importance de la qualité de son travail et la nécessité de respecter des valeurs morales élevées pour le réaliser. Elle a récemment mis en place un logiciel de gestion d'audits qui permet d'organiser les travaux d'audit et offre à la direction la possibilité de suivre les résultats et les documents de travail.

Le Tribunal des comptes du Brésil a présenté les avantages du dernier examen par les pairs, mené par l'Organisation de coopération et de développement économiques, qui avait pour objet d'évaluer l'audit des états financiers annuels du gouvernement fédéral brésilien. Parmi ceux-ci, mentionnons le fait que le rapport soit préparé par une institution multilatérale disposant des vastes connaissances en matière de planification, de budget, de finances, de comptabilité, de gouvernance, de transparence et de responsabilité et que des équipes multidisciplinaires de différents pays y participent.

Séance II — Favoriser la réforme de la gestion des finances publiques

Carlos Polit Faggioni, Contrôleur général de l'Équateur et président de l'OLACEFS, a présidé la deuxième séance sur la réforme de la gestion des finances publiques. Afin de répondre aux attentes élevées de la société et de renforcer davantage les principes de bonne gouvernance, de nombreux gouvernements ont apporté des changements importants à leur système de gestion des finances publiques. La gestion des finances publiques sert de cadre général pour améliorer plusieurs facettes de l'administration des finances publiques. Elle s'intéresse à des questions fondamentales de l'administration des finances publiques, telles que la planification et l'exécution du budget, la mise en place de contrôles internes publics et d'audit interne, la passation de marchés, les systèmes de comptabilité et de TI, la trésorerie, etc. Ces questions constituent le cœur même de la gestion des finances publiques et, finalement, de la bonne gouvernance.

Il existe de nombreuses similitudes dans la mise en œuvre du système de gestion des finances publiques au sein de l'EUROSAI, car les pays aspirent à appliquer pleinement les directives communes et les pratiques exemplaires en la matière. Naturellement, les pays se trouvent à des étapes différentes du processus, et il est important pour les organismes publics et les ISC de pouvoir apprendre de l'expérience des autres. Les ISC jouent un rôle essentiel dans la réforme du système de gestion des finances publiques, en participant à la préparation et à l'amélioration des contrôles internes budgétaires, financiers et comptables et des textes législatifs qui s'y rattachent; en contrôlant la réforme du système de gestion des finances publiques, dans son ensemble ou en partie, et les questions clés; en déclenchant des débats nationaux sur des questions urgentes concernant la gestion des fonds publics.

Les derniers faits ont clairement montré l'importance de l'élaboration et de l'exécution appropriées d'une politique budgétaire à moyen et à long terme. Par conséquent, le rôle des ISC s'est considérablement étendu, passant des audits spécifiques aux questions de discipline budgétaire et viabilité des finances publiques, notamment :

- la gestion de la dette;
- la gestion des risques et l'analyse de la vulnérabilité, afin de mettre en œuvre et d'encourager l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisme et de la gestion des finances publiques dans son ensemble;

- l'amélioration du cadre de rapport et l'accroissement de la surveillance et du contrôle exercé par la fonction d'audit externe des organismes publics et des institutions financières.

Les ISC contribuent à la réforme par des initiatives législatives visant à améliorer le cadre réglementaire principal de la gestion des finances publiques d'un pays. Un tel cadre devrait être structuré conformément au système de gestion des finances publiques du pays, être assorti d'une réglementation simple et transparente, en évitant toute bureaucratie superflue, et rendre obligatoire la collaboration avec l'ISC.

Pour renseignements, veuillez consulter la section Journées sur le site de l'EUROSAI : <http://www.euroesai.org>.

Congrès de la PASAI en Nouvelle-Calédonie

Le 15^e Congrès de l'Association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI) a eu lieu du 2 au 5 octobre 2012 à Nouméa, en Nouvelle-Calédonie. Le Congrès a réuni les dirigeants et des représentants de 15 ISC et bureaux d'audit régionaux de toute l'Océanie. La PASAI a été honorée de la présence du président du Comité directeur de l'INTOSAI, Terence Nombembe, et du secrétaire général de l'INTOSAI, Josef Moser, ainsi que de représentants des ISC de Chine et de France, et de l'IDI. D'autres partenaires de développement de la PASAI et des parties prenantes clés y ont également participé.

Les dirigeants des ISC du Pacifique ont réaffirmé les principes de coopération régionale et de leadership individuel qui forment la base de l'Initiative en matière d'audit dans la région du Pacifique (PRAI) et se sont engagés à les respecter dans toute future initiative.



Les participants au 15^e Congrès de la PASAI en Nouvelle-Calédonie.

La PRAI a été élaborée pour résoudre les problèmes posés par la diversité des normes relatives à l'audit dans le secteur public du Pacifique. L'Initiative soutient le cadre général de coopération régionale défini dans le Plan du Pacifique, tel qu'il a été adopté par les responsables du Forum des îles du Pacifique en 2005. Il est essentiel de mettre en place de solides pratiques d'audit dans le secteur public pour garantir une bonne gouvernance, qui, à son tour, peut contribuer à l'amélioration de la performance et de la croissance économique des pays des îles du Pacifique.

Dans son allocution, M. Nombembe a souligné l'importance du leadership individuel des dirigeants des ISC, en mettant l'accent sur le rôle central de ces dernières dans le système de gouvernance de chaque pays. Il a fait l'éloge de la PRAI comme un exemple de coopération et de renforcement des capacités qui place la PASAI à l'avant-scène des initiatives régionales de la communauté de l'INTOSAI, ce qui reflète bien la devise de l'INTOSAI, « L'expérience mutuelle profite à tous ».

Ces thèmes ont été évoqués dans les rapports que les ISC ont présentés au Congrès, qui ont fait état des progrès considérables ayant été réalisés en audit de performance et de l'amélioration de la qualité des rapports présentés aux législatures. En outre, les ISC continuent de bénéficier des programmes régionaux de la PASAI, notamment la formation et le perfectionnement du personnel, l'accès aux guides et aux lignes directrices en matière d'audit et la participation à des audits financiers et de performance en collaboration.

Il reste beaucoup à faire pour atteindre l'objectif de la PASAI visant à aider ses membres à améliorer la qualité des audits publics dans la région du Pacifique, pour qu'ils respectent des normes uniformément élevées. Les ISC doivent continuer à communiquer leurs réalisations tout en abordant avec réalisme les difficultés liées aux capacités dans bon nombre de compétences. Celles-ci n'apparaissent pas uniquement au sein des ISC mêmes, mais également dans le système de gestion des finances publiques dans son ensemble. La pénurie de personnel qualifié, le roulement élevé de personnel et l'indisponibilité des comptes aux fins des audits, notamment, rendent très difficile l'exécution de leur mandat pour beaucoup d'ISC.

Le Congrès a reçu des rapports sur l'achèvement de plusieurs projets d'importance dans le cadre de la PRAI en 2011 et en 2012. La première phase du programme de renforcement des capacités de la PASAI tire à sa fin. Quatre guides d'audit (portant respectivement sur la gestion des ressources humaines, l'assurance qualité, l'audit de performance et les rapports) ont été publiés. Accessibles à tous les membres de la PASAI, ces précieuses ressources sont toujours très demandées par les autres groupes régionaux de l'INTOSAI. Un guide sur l'audit financier (qui s'inspire d'un guide élaboré par l'AFROSAI anglophone) et des lignes directrices sur la gestion et les activités stratégiques seront bientôt achevés. Le programme initial de formation en vertu de la PRAI a également été terminé, à la suite de quoi, un bassin d'instructeurs dans les ISC de la région a été constitué. Ceux-ci continueront de diriger la formation à l'échelle nationale et régionale.



(De gauche à droite) Eroni Vatuloka, directeur général de la PASAI, Josef Moser, secrétaire général de l'INTOSAI, et Terence Nombembe, président du Comité directeur de l'INTOSAI, passent un bon moment au Congrès de la PASAI.

Le deuxième cycle du programme sous-régional de soutien à l'audit s'est terminé au début de 2012. Le programme adopte une approche de coopération pour la réalisation des audits d'états financiers à Kiribati, à Nauru et à Tuvalu. Les audits ont contribué à l'amélioration de la gestion financière et de la gouvernance dans le secteur public des pays et au renforcement des capacités des trois ISC et de leur personnel. Le Congrès a appuyé l'intention d'entreprendre un troisième cycle en 2013.

D'importants progrès ont été réalisés à l'égard du deuxième audit de performance en collaboration à l'échelle régionale de la PASAI. Portant sur la gestion de l'eau potable, celui-ci a été achevé en 2012. Un troisième audit, sur la gestion durable des pêches dans la région du Pacifique, est presque terminé. Il s'agit de grandes réalisations, et le Congrès a été informé de la mise en œuvre de recommandations contenues dans ces rapports dans un certain nombre d'administrations participantes. Il a également approuvé le lancement du quatrième audit en collaboration, sur l'adaptation aux changements climatiques et la réduction des risques de catastrophe, qui débutera à la fin de 2012.

Le Congrès a approuvé le dernier rapport sur l'état de la reddition de comptes et de la transparence dans la région du Pacifique, achevé au début de 2012, à la suite d'études approfondies dans des administrations choisies. L'étude concluait que le portrait de la reddition de comptes et de la transparence variait dans la région, mais a permis de cerner l'émergence d'un certain nombre de bonnes pratiques. Le Congrès a encouragé la PASAI et les autres institutions nationales, régionales et internationales à utiliser le rapport dans un effort concerté visant à promouvoir des méthodes uniformes et l'échange d'idées pour améliorer la gouvernance dans la région du Pacifique.

La PRAI a d'abord été élaborée et adoptée par le Congrès en 2008 comme un programme quadriennal; elle tire donc à sa fin. La PASAI et ses partenaires de développement évalueront officiellement le programme à titre de première étape de l'élaboration d'une nouvelle stratégie pour appuyer les travaux de la PASAI à long terme, à l'échelle de la région et des ISC, dans leur système national respectif. Le Congrès a demandé au Comité directeur de la PASAI de continuer à aborder ces questions conjointement avec ses partenaires de développement et à titre de membre de la communauté internationale des ISC.

Les participants au Congrès ont été particulièrement reconnaissants envers le vaste travail d'organisation réalisé par le personnel de l'ISC de la Nouvelle-Calédonie et le Secrétariat de la PASAI ainsi que du leadership et de l'hospitalité dont a fait preuve le président de l'ISC, François Monti, à titre d'hôte. Encouragée par ses dirigeants et ses partenaires de développement internationaux, la PASAI est maintenant impatiente de poursuivre ses efforts individuels et collectifs en vue d'améliorer l'audit public et de contribuer à l'amélioration de la gouvernance dans la région du Pacifique.

Pour renseignements, communiquez avec le directeur général de la PASAI, Eroni Vatuloka : ateroni.valuloka@pasai.org.

Assemblée générale 2012 de l'OLACEFS au Brésil

L'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS) a tenu sa 22^e Assemblée générale du 5 au 10 novembre 2012 à Gramado, dans l'État du Rio Grande do Sul, au Brésil. Organisée par le Tribunal des comptes du Brésil, l'Assemblée a accueilli des participants d'Argentine, du Belize, de Bolivie, du Brésil, du Chili, de Colombie, du Costa Rica, de Cuba, d'Équateur, du Guatemala, du Honduras, du Mexique, du Nicaragua, du Panama, du Paraguay, du Pérou, de Porto Rico, de République dominicaine, du Salvador, d'Uruguay et du Venezuela. Parmi les invités et observateurs présents, mentionnons des représentants des ISC du Portugal et d'Espagne, de l'IDI, de la Banque interaméricaine de développement (BID), de la Cour des comptes européenne, de l'Organisation de coopération et de développement économiques et de la *Revue*, ainsi que des auditeurs brésiliens.

Cérémonie d'ouverture

L'assemblée a été officiellement ouverte par le Vice-président du Brésil, Michel Temer, qui a accueilli les délégués et a prononcé une allocution sur le rôle central des ISC dans la promotion de la reddition de comptes dans la région. Le président du Tribunal, Benjamin Zymler, a ensuite remercié les délégués de leur présence aux célébrations du 122^e anniversaire du Tribunal, ce qui en fait le deuxième plus ancien organisme public du Brésil. Le Contrôleur général de l'Équateur et actuel président de l'OLACEFS, Carlos Polit Faggioni, a présidé les réunions. Il a insisté sur l'importance de la promotion d'une culture de transparence par les ISC au sein des États membres de l'OLACEFS.



Les participants à l'Assemblée générale de l'OLACEFS, tenue au Brésil, en novembre 2012.

Exposés techniques

Des exposés sur les thèmes suivants ont été offerts :

- Renforcement des capacités des ISC par des audits coordonnés. Ce thème a été récurrent dans l'ensemble des séances, ce qui a rappelé l'importance des efforts de collaboration entre les institutions et les pays.
- Exemples propres à un pays sur l'analyse par les ISC des mesures d'aide sociale comme mécanismes de réduction de la pauvreté; des études de cas ont été présentées, et un appel à approfondir les analyses sur la question et les résultats connexes a été lancé.
- Séances sur la mise en œuvre de diagnostics institutionnels, le suivi de la qualité des processus internes et l'utilisation des outils de gestion du savoir du portail Web de l'OLACEFS. Plusieurs discussions de groupes d'experts ont lieu sur les avantages de l'évaluation des ISC par les pairs et les méthodes de diffusion des pratiques exemplaires.
- Application des ISSAI. L'accent a été mis sur la création d'un groupe de travail en vue de mieux comprendre ces normes et de les mettre en œuvre en cernant les lacunes dans les procédures d'audit et en collaborant avec l'IDI et la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI.
- Résultats du séminaire de l'OLACEFS sur le rapport hommes-femmes et la Déclaration de Saint-Domingue, qui préconise l'accroissement du nombre de femmes dans le processus de surveillance des dépenses publiques.
- Soutien de la BID (60 millions de dollars américains) destiné au renforcement des capacités régionales institutionnelles et professionnelles relatives au processus

d'audit, à la planification stratégique, aux technologies de l'information, aux audits de performance, à la participation des citoyens, aux contrôles internes et aux activités menées avec des entités infranationales. L'aide prendra la forme de prêts, de coopération technique et d'outils de savoir. Les représentants de la BID ont fait remarquer que des diagnostics régionaux de 19 institutions d'audit de huit pays de la région de l'OLACEFS avaient été réalisés, et que huit autres devraient l'être en 2013.

- Initiatives de l'IDI, progrès du Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds et programme de mise en œuvre des ISSAI. Ce dernier comprendra des outils et des programmes d'agrément, des cours en ligne et des ateliers sur les audits financiers, de performance et de conformité. Le directeur général de l'IDI a souligné que l'INTOSAI encourageait les ISC à s'employer davantage à offrir des ressources et à échanger de l'information.
- Un représentant de la Cour des comptes européenne a parlé de l'audit des organisations supranationales. Il a expliqué le travail traditionnel d'audit de la Cour ainsi que les opinions qu'elle formule à titre d'organe consultatif.
- Le représentant de la Cour des comptes d'Espagne a présenté les lignes directrices que la Cour a élaborées ainsi que l'expérience de l'ISC à l'égard de la reddition de comptes au sein des entités locales.

Autres activités

Au cours de l'Assemblée, le Tribunal des comptes du Brésil et son personnel ont fait preuve d'une généreuse hospitalité auprès des participants. Des visites ont été organisées dans les collectivités voisines. Les participants ont assisté à des prestations de chants et de danses offertes par des groupes folkloriques locaux, à un repas commémoratif tenu dans un parc sous le thème du gaucho, un aspect important de l'histoire de la région, à plusieurs spectacles de Noël distinctifs de Gramado ainsi qu'à un dîner d'ouverture et à un déjeuner de clôture sur les lieux de l'Assemblée.

À venir

L'Assemblée générale a élu le Tribunal des comptes du Brésil à la présidence de l'OLACEFS de 2013 à 2015. Le Ministre Augusto Nardes, Vice-président du Tribunal, entrera en fonction comme président le 2 janvier 2013. La prochaine Assemblée générale se tiendra au Chili.

Pour obtenir des renseignements et des documents sur l'Assemblée, voir le site Web de l'OLACEFS : <http://www.olacefs.com>.

Cours en ligne sur l'approche basée sur l'analyse des risques en matière d'audit financier — échange des connaissances

L'IDI a élaboré un cours en ligne sur l'approche basée sur l'analyse des risques en matière d'audit financier pour donner suite à des séries de cours sur un programme offertes antérieurement en collaboration avec la CAROSAI. Ce cours en ligne de six semaines, lancé en coopération avec l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR), a eu lieu du 4 novembre au 14 décembre 2012. Le cours a accueilli 193 participants de 61 ISC des régions anglophones de l'INTOSAI, notamment l'ASOSAI, l'AFROSAI anglophone, la PASAI, la CAROSAI et l'EUROSAI. Le cours est fondé sur le *Guide portant sur l'approche basée sur l'analyse des risques en matière d'audit financier* produit par l'IDI et la CAROSAI et est conforme aux ISSAI et aux autres normes internationales pertinentes. Le cours antérieur de cinq semaines, qui avait eu lieu d'avril à mai 2012, avait attiré 101 participants de 28 ISC.

Initiative de mise en œuvre des ISSAI — Programme 3i

L'INTOSAI a adopté les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) en 2010 afin de renforcer la profession d'auditeur des finances publiques à l'échelle mondiale. Elle a demandé à ses membres d'adopter les ISSAI comme cadre commun pour l'audit des finances publiques et de les mettre en œuvre. L'IDI est chargée de soutenir la mise en œuvre des ISSAI dans toutes les régions de l'INTOSAI. Elle a donc lancé un programme de renforcement des capacités appelé l'Initiative de mise en œuvre des ISSAI (Programme 3i) en 2012. La première phase du programme, financé par la Banque mondiale, sera mise en œuvre de 2012 à 2014 dans cinq régions anglophones de l'INTOSAI (l'AFROSAI anglophone, l'ASOSAI, la CAROSAI, l'EUROSAI et la PASAI). Des activités à l'intention de l'OLACEFS, du CREFIAF et de l'ARABOSAI seront lancées en 2013.

Programme d'accréditation en ISSAI : Le programme d'accréditation en ISSAI est un volet du Programme 3i qui vise à créer un bassin de facilitateurs en ISSAI afin de renforcer la capacité de mise en œuvre des ISSAI.

Le Programme est offert à 261 participants de 67 ISC de pays en développement après la réalisation d'un test préliminaire en ligne. Il comprend deux cours en ligne (sur l'Outil d'évaluation de la conformité aux ISSAI [appelé iCAT] et sur les manuels de modèles d'audit et les modèles de dossiers d'audit) et un atelier en classe sur les pratiques d'animation. Tous les participants qui réussissent les trois cours deviendront des facilitateurs accrédités en ISSAI. Le premier cours en ligne a eu lieu du 22 octobre au 7 décembre 2012.

Ateliers sur l'Initiative de mise en œuvre des ISSAI destinés aux cadres : Les ateliers sur l'Initiative de mise en œuvre des ISSAI destinés aux cadres visent à sensibiliser les participants aux ISSAI. Lors de ces ateliers, ils pourront discuter des facteurs de mise en œuvre des ISSAI et établir une stratégie, et parler de leurs expériences liées à cette mise en œuvre. L'atelier permet aussi de confirmer les résultats des iCAT et de recueillir l'adhésion des cadres supérieurs des ISC à l'égard d'une stratégie de mise en œuvre. Trois ateliers ont eu lieu de novembre à décembre 2012 dans les régions

NOUVELLES DE L'IDI



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

de la CAROSAI, de l'AFROSAI anglophone et de la PASAI, à savoir au Suriname, en Afrique du Sud et aux îles Fidji, respectivement. Les cadres supérieurs des ISC, y compris les dirigeants des ISC admissibles, ont assisté à l'atelier de trois jours.

Réunion sur l'examen des systèmes d'assurance qualité de l'IDI/ ARABOSAI et Atelier sur les pratiques d'animation



Les formateurs de l'Atelier sur les pratiques d'animation du Programme d'assurance de la qualité de l'IDI et de l'ARABOSAI.

D'après les résultats du Programme d'évaluation des besoins de l'IDI et de l'ARABOSAI mené en 2007 et en 2008, de nombreuses ISC ont un besoin urgent de renforcer leurs capacités en matière d'assurance qualité. L'IDI et la région ont donc lancé un Programme d'assurance qualité en 2011 pour former le personnel des ISC à effectuer des revues de l'assurance qualité au niveau institutionnel ainsi qu'en matière d'audit financier et d'audit de performance. Après avoir assisté à l'Atelier sur l'assurance qualité, les participants ont effectué des revues de l'assurance qualité dans leurs ISC respectives et ont assisté à une réunion sur l'examen des systèmes d'assurance qualité en novembre 2012 afin d'obtenir des commentaires sur leurs travaux. De plus, les participants ont assisté à l'Atelier sur les pratiques d'animation dont l'objectif est de donner aux ISC les outils nécessaires pour former d'autres membres du personnel en assurance qualité. L'élaboration d'un manuel d'assurance qualité dans le cadre du Programme est en cours, et on s'attend à ce que toutes les ISC participantes adaptent le manuel à leur situation.

Programmes de planification stratégique de l'IDI

En 2011, des programmes de planification stratégique ont été mis en œuvre au sein de l'ASOSAI, de l'OLACEFS et du CREFIAFS pour aider les ISC à améliorer leur capacité interne de planification stratégique et opérationnelle. Les programmes progressent selon le calendrier prévu. Pour ce qui est de l'ASOSAI, les sept ISC participantes ont assisté à une réunion d'examen et à un Atelier de planification

opérationnelle en décembre 2012. Au cours de l'atelier, les ISC ont présenté l'ébauche des plans stratégiques élaborés pour leurs institutions respectives.

Audits de performance en collaboration de l'IDI et de la PASAI sur l'adaptation aux changements climatiques et la réduction des risques de catastrophe

Ce quatrième audit mené en collaboration dans la région du Pacifique est financé par la Banque asiatique de développement. Le programme vise à améliorer et à renforcer la capacité des ISC à réaliser des audits de performance portant sur des enjeux environnementaux. Ce sujet a été choisi en fonction des résultats d'un sondage mené en 2011 auprès des dirigeants des ISC de la région du Pacifique en vue de déterminer leurs sujets de préférence pour les futurs audits de performance en collaboration. Les ISC ayant répondu au sondage sont les îles Cook, les Îles Salomon, les îles Fidji, les Palaos, la Micronésie, le Samoa, les Tonga et Tuvalu. Au cours de la réunion de planification tenue en novembre 2012 en Nouvelle-Zélande, les participants ont discuté des modalités de réalisation de l'audit en août 2013.

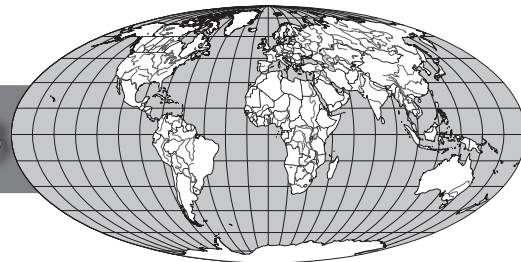
Communication avec l'IDI

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

Courriel : idi@idi.no

Site Web : <http://www.idi.no>

Événements de l'INTOSAI 2012-2013



<p>Janvier</p> <p>14-15 Réunion de la <i>Task Force</i> sur les prévisions financières de l'INTOSAI Copenhague (Danemark)</p>	<p>Février</p> <p>12-13 Réunion du Comité directeur de la PASAI Auckland (Nouvelle-Zélande)</p> <p>19-20 Réunion du Comité directeur de l'ASOSAI Manille (Philippines)</p>	<p>Mars</p> <p>5-7 Symposium ONU/INTOSAI Vienne (Autriche)</p> <p>18-20 Congrès de la CAROSAI Trinité-et-Tobago</p>
<p>Avril</p> <p>À déterminer Sous-commission de contrôle de l'audit financier Émirats arabes unis</p> <p>16-19 Conférence EUROSAI/ ARABOSAI Bakou (Azerbaïdjan)</p> <p>22-24 Réunion du Groupe de travail sur les indicateurs nationaux clés Cracovie (Pologne)</p>	<p>Mai</p> <p>27-29 Réunion du Groupe de travail sur la dette publique (lieu à déterminer)</p> <p>30 Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI Bruxelles (Belgique)</p>	<p>Juin</p> <p>3-7 Assemblée du Groupe de travail sur la vérification environnementale Tallinn (Estonie)</p> <p>18-19 Réunion du Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles Stockholm (Suède)</p> <p>23-27 Assemblée générale de l'ARABOSAI Koweït</p>
<p>Juillet</p> <p>3-5 Réunion du Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC Lima (Pérou)</p>	<p>Août</p>	<p>Septembre</p> <p>À déterminer Congrès de la PASAI Guam</p>

N.D.L.R. Ce calendrier est publié à l'appui de la stratégie de communication de l'INTOSAI et comme moyen d'aider les membres à planifier et à coordonner leurs engagements. Figurent dans cette rubrique régulière de la *Revue* les événements intéressant l'ensemble des membres de l'INTOSAI et les événements régionaux, tels que les congrès, les assemblées générales et les réunions des comités directeurs. 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

