

# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —



## Conseil de rédaction

Margit Kraker, Présidente de la Cour des comptes d'Autriche  
Michael Ferguson, Vérificateur général du Canada  
N. Nouredine Zaouali, Vice-premier Président  
de la Cour des comptes de Tunisie  
Gene L. Dodaro, Contrôleur général des États-Unis  
Manuel E. Galindo Ballesteros, Contrôleur général  
du Venezuela

## Président

James-Christian Blockwood (É.-U.)

## Rédactrice en chef

Heather Santos (É.-U.)

## Rédactrice adjointe

Kristie Conserve (É.-U.)

## Équipe de rédaction et de création

Mike Hix (É.-U.)  
Juanita Aiken (É.-U.)  
Darreisha Bates (É.-U.)  
Janice Smith (É.-U.)  
Chris Stone (É.-U.)

## Administration

Peter Knopes (É.-U.)

## Collaborateurs à la rédaction

Secrétariat de l'AFROSAL  
Secrétariat de l'ARABOSAL  
Secrétariat de l'ASOSAL  
Secrétariat de la CAROSAL  
Secrétariat de l'EUROSAL  
Secrétariat de l'OLACEFS  
Secrétariat de la PASAL  
Secrétariat général de l'INTOSAI  
Bureau du vérificateur général du Canada  
Cour des comptes de Tunisie  
Bureau du contrôleur général du Venezuela  
Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis

# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Hiver 2018  
Vol. 45, n° 1

La Revue internationale de la vérification des comptes publics est publiée tous les trimestres 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 les auteurs des textes et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de l'Organisation.

La rédaction invite les personnes intéressées à soumettre des articles, des rapports spéciaux ou des faits d'actualité 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](mailto:intosaijournal@gao.gov))

La Revue sert 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. Les lignes directrices sur la présentation d'articles peuvent être consultées à <http://www.intosaijournal.org/aboutus/aboutus.html> [en anglais seulement].

La Revue est distribuée gratuitement en format électronique aux membres de l'INTOSAI et aux autres parties intéressées. Elle peut être consultée aussi en ligne : [www.intosaijournal.org](http://www.intosaijournal.org) ou [www.intosai.org](http://www.intosai.org). On peut aussi l'obtenir en s'adressant à la Revue à [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov).

# SOMMAIRE

---

- |    |  |
|----|--|
| 4  | Éditorial  |
| 6  | En bref  |
| 14 | Articles de fond<br><i>Des données accessibles pour associer les citoyens au suivi des ODD</i><br><i>Le concept de caractère significatif au cœur des audits</i><br><i>Restructurer pour renforcer les capacités et la qualité</i> |
| 22 | Dans le cadre de l'INTOSAI   |
| 44 | Le point sur la Coopération INTOSAI-Donateurs  |
| 45 | Pleins feux sur le renforcement des capacités  |
| 46 | Événements de l'INTOSAI  |



## RENFORCER L'INDÉPENDANCE DES ISC AUTANT QUE FAIRE SE PEUT

*Hussam Alangari, Président du Bureau de l'auditeur général de l'Arabie saoudite et Président de la Commission des affaires politiques, financières et administratives de l'INTOSAI*

La *Déclaration de Lima* a été approuvée il y a un peu plus de quarante ans, lors du IX<sup>e</sup> Congrès international des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INCOSAI), à Lima, au Pérou.

Cette déclaration, qui décrit les grands objectifs et enjeux liés aux travaux des institutions supérieures de contrôle (ISC), a tracé la voie à suivre par les ISC soucieuses d'agir utilement pour la société et d'avoir un effet positif sur la vie quotidienne des citoyens.

La *Déclaration* souligne l'importance de l'indépendance des ISC – l'organisation, ses membres et ses cadres – et précise expressément que celles-ci peuvent uniquement s'acquitter de leurs missions avec objectivité et efficacité si elles sont indépendantes de l'entité auditée et à l'abri de toute influence extérieure.

La *Déclaration* précise aussi que les ISC doivent jouir de l'indépendance fonctionnelle, organisationnelle et financière nécessaire à l'accomplissement de leurs missions et elle renforce l'établissement des ISC en indiquant que leur niveau d'indépendance doit être précisé dans la Constitution.

Dans le droit fil de la *Déclaration de Lima*, la *Déclaration de Mexico*, adoptée en 2007 au XIX<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI dans la ville du même nom, consacre les huit principes fondamentaux de l'indépendance des ISC.

Par ailleurs, consciente de la nécessité pour les ISC de mener leurs activités en toute indépendance des audits et de demeurer libres de toute influence extérieure, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté la résolution 66/209 en 2012, qui favorise l'efficacité, la reddition de comptes, l'efficacité et la transparence au sein des administrations publiques grâce au renforcement des ISC.

C'est dans ce contexte que le Plan stratégique de l'INTOSAI décline les cinq priorités transversales qui permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs pour la période 2017-2022, notamment « Appuyer l'indépendance des ISC ».

La Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC) a pour mission de surveiller la mise en œuvre du Plan stratégique de l'INTOSAI, ce qui lui permet aussi de faire la promotion de l'indépendance des ISC dans l'ensemble de l'INTOSAI.

À titre de président de la Commission, j'ai collaboré étroitement avec les présidents des objectifs de l'INTOSAI, le Comité de surveillance sur les questions émergentes et le Secrétariat général en vue d'examiner les efforts que pourrait déployer l'INTOSAI pour mettre en œuvre ses priorités transversales.

C'est ainsi que la Commission a établi un calendrier de mise en œuvre des principales activités à mener pour honorer ses obligations aux termes du Plan stratégique.

En s'attachant à faire le suivi et à rendre compte des progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs et les priorités transversales énoncés dans le Plan stratégique, la Commission favorise le renforcement de l'indépendance des ISC.

Qui plus est, dans le cadre de mes fonctions de coprésident du Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-Donateurs, je peux jeter un pont entre les efforts de la Commission et ceux de la Coopération en faveur de l'indépendance des ISC. La Commission oriente stratégiquement les actions des donateurs et des ISC en vue de renforcer les capacités des ISC dans les pays en développement et d'appuyer divers mécanismes visant à aider les donateurs à apporter des financements et des concours en conformité avec leurs mandats.

La Commission présente des rapports sur les efforts déployés pour faire connaître la Coopération et recommande des changements. Cela permet d'accroître les possibilités de renforcer les moyens des ISC, surtout celles de pays en développement, en vue de leur permettre de renforcer leurs capacités et leur performance et ainsi de mieux s'acquitter de leur mandat.

La Commission et moi-même restons attachés à saisir toutes les occasions qui se présentent de favoriser et de promouvoir l'indépendance des ISC.

# ÉCHOS DES ISC DU MONDE

## Argentine

### L'EXPÉRIENCE D'UNE RÉGION AU SERVICE DE LA 70<sup>E</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'INTOSAI

Le Bureau de l'auditeur général de l'Argentine a assisté à la 70<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'INTOSAI à Graz (Autriche).

Conformément au troisième objectif énoncé dans le plan stratégique de l'INTOSAI et à la cinquième priorité transversale qui l'accompagne, « Faire fonds sur, tirer parti de et faciliter la coopération et le professionnalisme entre les organisations régionales de l'INTOSAI », l'ISC de l'Argentine, à titre de porte-parole de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de l'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS), a présenté l'expérience vécue par son organisation lors de la mise en œuvre des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et de l'amélioration de la communication avec les parties prenantes.

L'ISC argentine a décrit les mesures qui devaient être prises pour mettre en œuvre les ISSAI, notamment l'adoption de normes d'audit interne au sein du cadre des ISSAI, le renforcement de l'indépendance de l'ISC et de la transparence et l'amélioration de la qualité des audits.

Les représentants de l'OLACEFS ont mené à bien ces actions en concevant et en mettant en œuvre diverses initiatives, notamment le recours à ce qui suit :

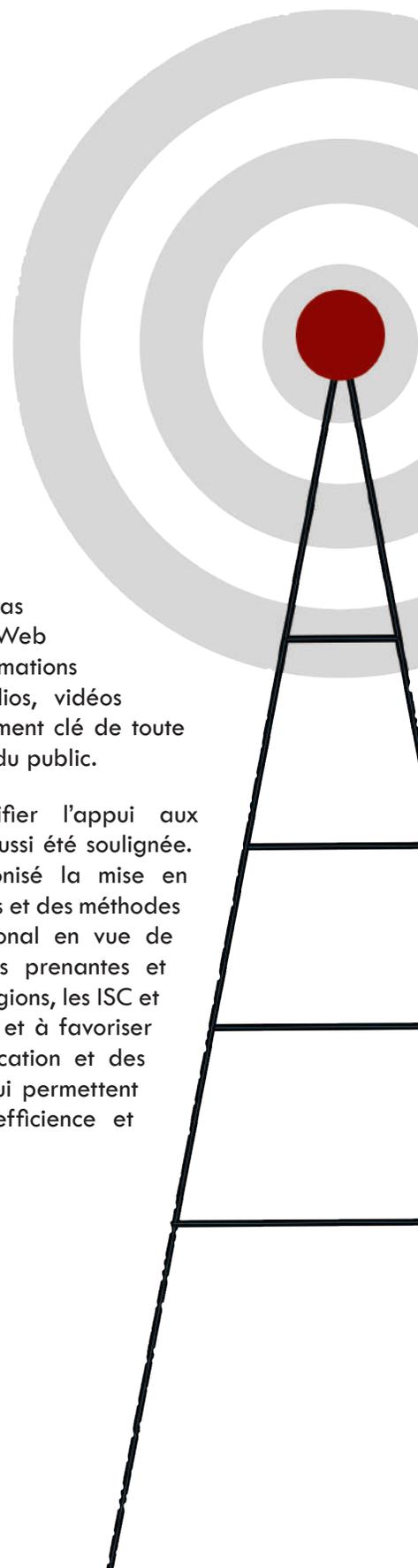
- des programmes adaptés de formation du personnel;
- un outil de cybergouvernement visant à supprimer les processus de contrôle inutiles;
- des drones pour obtenir des éléments probants;
- un système intégré de supervision des audits (SICA), un mécanisme de surveillance des processus d'audit

mis au point en collaboration avec l'ISC chilienne.

Le caractère prioritaire des communications avec les parties prenantes a aussi été souligné.

Le recours aux médias sociaux et aux sites Web pour diffuser des informations sur divers supports (audios, vidéos ou rapports) reste un élément clé de toute stratégie de mobilisation du public.

L'importance de diversifier l'appui aux régions de l'INTOSAI a aussi été soulignée. L'ISC argentine a préconisé la mise en commun des connaissances et des méthodes au sein d'un cadre régional en vue de joindre toutes les parties prenantes et d'encourager toutes les régions, les ISC et tous les membres à créer et à favoriser des moyens de communication et des mécanismes de soutien qui permettent d'accroître l'efficacité, l'efficience et la qualité.



## Inde

## NOMINATION D'UN NOUVEAU CONTRÔLEUR ET AUDITEUR GÉNÉRAL



Après avoir été nommé par le Président de l'Inde, Rajiv Mehrishi a prêté serment à titre de Contrôleur et Auditeur général du pays le 25 septembre 2017.

M. Mehrishi possède une expérience riche et diversifiée de l'administration publique, où il a été pendant près de 40 ans cadre supérieur dans des services voués aux affaires financières, administratives et politiques. Au moment de sa nomination, il était Ministre de l'Intérieur au sein du gouvernement indien. Il a aussi occupé des postes clés au sein du gouvernement : Secrétaire des Finances, Secrétaire (fertilisants) et Secrétaire des affaires des Indiens d'outre-mer.

À titre de Contrôleur et Auditeur général de l'Inde, M. Mehrishi succède à M. Shashi Kant Sharma à la présidence du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies, à la présidence de la Commission de partage des connaissances (KSC), du Groupe de travail sur le contrôle de la technologie de l'information et de la Sous-Commission de l'audit de conformité de l'INTOSAI, et à la présidence de l'ASOSAI, qui participe à la rédaction de la *Revue*.

## Koweït



ديوان المحاسبة  
State Audit Bureau

Since 1964 م. 1964 - كويت

- Le Bureau d'audit d'État du Koweït (SAB) a accueilli le Forum des Jeunes de 2017 les 27 et 28 novembre 2017. Cet événement, lié à la nomination du Koweït comme capitale nationale de la jeunesse arabe de 2017, vise à donner aux jeunes auditeurs la possibilité de participer aux processus décisionnels et à la mise au point de systèmes, à encourager la créativité et l'innovation dans le secteur de l'audit et de la reddition de comptes et à créer des rapports étroits entre les instituts de professionnels et la société.

- Le Président par intérim du SAB, M. Adel Al-Sarawi, a piloté la délégation du Bureau qui a effectué une visite officielle au Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO) le 15 septembre 2017, à Washington. Divers sujets ont été abordés, notamment le « livre jaune » et l'expérience des États-Unis dans la préparation de rapports d'activités présentant des risques financiers. Il a aussi été question de diverses activités futures de mise en commun des savoirs entre les deux ISC dans divers secteurs d'audit.

- Le SAB a participé à l'atelier de formation sur les données et l'analyse lors des audits de l'environnement, le 17 octobre 2017, et à la 15<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail de l'audit de l'environnement de l'EUROSAI, du 18 au 20 octobre en Albanie.

## Émirats arabes unis

### LUTTER CONTRE LA CORRUPTION GRÂCE À DES GROUPES DE TRAVAIL ET À LA SENSIBILISATION DES CITOYENS



L'ISC des Émirats arabes unis a participé à la 8<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail intergouvernemental à composition non limitée sur la prévention de la corruption de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDD), à Vienne (Autriche) en août 2017.

Mieux faire connaître les tenants et aboutissants de la corruption et s'employer à trouver des solutions pour la prévenir font l'objet de débats importants au sein de la communauté mondiale. Ces actions sont par ailleurs conformes aux dispositions de la *Convention des Nations Unies contre*

*la corruption*, la première instance de prévention de la corruption qui est présidée par l'ISC émiratie.

La délégation officielle des Émirats arabes unis, constituée par un décret émis par le Président de l'ISC et du Comité

directeur de l'INTOSAI, Harib Al Amimi, se composait de Mohamed Rashid Al Zaabi, Sous-secrétaire de l'ISC (qui a présidé la délégation officielle au cours de la réunion), Hassan Mohamed Al Hammadi, Procureur en chef, chargé des fonds publics au sein du ministère de la Justice d'Abou Dhabi, Saud Abdulla Mosa, Auditeur judiciaire au sein de l'ISC émiratie, et Ahmed bin Nasr Al Zaabi, agent chargé des affaires des organisations internationales au sein de la mission permanente des Émirats arabes unis.

Des discussions vigoureuses sur la prévention de la corruption ont marqué la réunion et des initiatives menées par des institutions judiciaires et éducatives ont été présentées.

Les Émirats arabes unis mènent notamment une campagne incessante de sensibilisation pour faire connaître les causes de la corruption et les moyens de la prévenir. Lors de sa présentation, M. Al Zaabi, a souligné que l'ISC émiratie avait notamment conçu un plan de sensibilisation, sous le signe d'une collaboration en continu, visant à informer les étudiants des écoles et des universités. Il a noté que cette

initiative se fondait sur la volonté de l'ISC d'élaborer des mesures anticorruption et la conviction qu'il était primordial de collaborer avec tous les segments de la société, surtout les établissements scolaires, pour ce faire.

Divers programmes de sensibilisation ont déjà été lancés dans les Émirats arabes unis, notamment le programme « Les compétences des ISC en matière de contrôle des fonds publics et de lutte anticorruption » qui cible les étudiants en droit, en administration et en économie.

M. Al Amimi a souligné l'importance de mener des efforts concertés pour mettre fin à la corruption sous toutes ses formes. Il a aussi indiqué que les établissements scolaires étaient des maillons essentiels du succès de tout mécanisme de lutte contre la corruption, puisqu'ils jouent un rôle primordial en faveur de l'intégrité, de la transparence et de la responsabilisation auprès des étudiants.

Protéger les fonds publics et les biens de l'État sont d'autres éléments qui sont pris en compte pour lutter contre la corruption. M. Al Amimi a d'ailleurs fait remarquer que ces éléments relevaient de la responsabilité nationale de tous. Éduquer et informer les citoyens sur la prévention de la corruption et le rôle clé des ISC dans le cadre de cette initiative contribue à garantir une utilisation légitime et efficace des fonds publics et, ce qui est tout aussi important, favorise le respect des valeurs, de la conformité et la responsabilisation.

### L'ISC ÉMIRATIE CÉLÈBRE LES 75 ANS DE L'ISC ÉGYPTIENNE

Le Président de l'ISC des Émirats arabes unis et du Comité directeur de l'INTOSAI, Harib Al Amimi, a dirigé la délégation émiratie qui a assisté au Jubilé de diamant de l'ISC d'Égypte pour célébrer les 75 ans de sa fondation. Il a félicité l'ISC égyptienne en indiquant que cet événement important soulignait le rôle et l'apport majeurs de l'ISC égyptienne en faveur du renforcement de la performance du secteur public et de la transparence et de la prévention de la corruption.

## NOUER DES LIENS AVEC LA RÉGION LORS DE L'ASSEMBLÉE RÉGIONALE DE L'OLACEFS



L'ISC des Émirats arabes unis a participé à la XXVII<sup>e</sup> Assemblée générale de l'OLACEFS à Asunción (Paraguay). Elle a ainsi pu renforcer ses liens avec la région et mettre en commun des connaissances et des expériences dans divers domaines de l'audit et du renforcement des capacités.

Les discussions vigoureuses et les présentations efficaces sur l'audit de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) qui se sont déroulées ont été utiles, de l'avis de l'ISC émiratie, puisque celle-ci, à titre de présidente du Comité directeur de l'INTOSAI, pilote une coalition internationale chargée d'établir un cadre professionnel pour examiner la conformité de la mise en œuvre de ces

objectifs. Au cours de la cérémonie d'ouverture, le maire d'Asunción a remis à Harib Al Amimi les clés de la ville pour souligner son rôle et les efforts qu'il a déployés depuis sa nomination à la tête de l'INTOSAI lors du XXII<sup>e</sup> INCOSAI à Abou Dhabi en décembre 2016.

## Vietnam



## UN ATELIER SUR LES ISSAI POUR LES ISC DES NATIONS DE L'ASIE DU SUD-EST

Le Bureau d'audit de l'État du Vietnam a donné un atelier de perfectionnement des compétences dans le cadre du programme de longue date de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) sur la phase 2 de la mise en œuvre des ISSAI. Des représentants du Cambodge, de l'Indonésie, de la Malaisie, du Myanmar, des Philippines, de la Thaïlande et du Vietnam ont participé à l'atelier, tout comme des représentants de l'agence allemande de coopération internationale (GIZ) et des experts internationaux.

Coordonné par les ISC de l'Indonésie, de la Malaisie et des Philippines, l'atelier fait fond sur les concepts abordés lors de la première phase de la formation sur les ISSAI en mettant l'accent sur les approches axées sur les risques dans le cadre d'un audit d'états financiers. Il favorise aussi la création d'un bassin d'experts agréés en ISSAI pour l'ANASE et la mise en œuvre des ISSAI par les ISC.

Les membres de l'ANASE ont pu, dans le cadre d'un forum, mettre en commun leurs savoirs et leurs expériences au cours de l'atelier de trois jours et les animateurs ont tiré profit des possibilités offertes de mettre en pratique leurs connaissances sur la mise en œuvre des ISSAI, telle qu'elle est envisagée dans le plan stratégique de l'ANASE.

*La 2<sup>e</sup> phase du programme à long terme ASEANSAL (LTAPII), qui est pilotée par la Commission de l'audit de la République des Philippines, fait appel à des ISC pour diriger trois sous-projets : le Conseil d'audit de la République d'Indonésie, le Bureau de l'auditeur général de la Thaïlande et l'ISC de la Malaisie (Jabatan Audit Negara). Le programme vise à institutionnaliser les systèmes nécessaires à la mise en œuvre des ISSAI et à la réalisation d'audits de qualité par les membres de l'ANASE.*

## Malte



## 20 ANS, ÇA SE FÊTE!

En 1997, la Constitution de Malte a été révisée pour consacrer l'indépendance de la fonction d'auditeur général et de sous-auditeur général et créer le Bureau national d'audit de Malte. Cette année, le Bureau célèbre le 20<sup>e</sup> anniversaire de son indépendance. De nombreux invités de renom ont visité l'ISC tout au long de cette année exceptionnelle.

- Le Président de la Cour des comptes européenne, M. Klaus-Heiner Lehne (photographié ci-haut avec le personnel de l'ISC maltaise), a abordé les difficultés que rencontraient à la fois la Cour et l'ISC maltaise. Il était accompagné par le représentant maltais à la Cour, M. Leo Brincat. Celui-ci a souligné le rôle clé que jouent les ISC en vue de rétablir la confiance des citoyens de l'Union européenne dans leurs institutions.
- Le Premier Ministre de Malte, Joseph Muscat, a quant à lui félicité l'ISC pour l'excellence et la constance de son travail et il a proposé sa collaboration à l'Auditeur général, Charles Deguara, à l'Auditeur général adjoint, Noel Camilleri, et à l'ensemble du personnel de l'ISC. Il s'est engagé à donner suite aux recommandations que l'ISC formule dans ses rapports. Cet engagement s'est déjà concrétisé avec la publication du rapport annuel du gouvernement « Governance—Action on the NAO's Annual Report ».
- L'ancien chef de l'Opposition, Simon Busuttill, a également fait l'éloge du Bureau en le félicitant pour tous les travaux sensibles et difficiles qu'il réalise. Il a insisté sur l'immense responsabilité qui incombe au Bureau et les défis qu'il doit relever pour préserver et rehausser son exemplarité aux yeux des autres entités du gouvernement. Il a également souligné que le Bureau avait besoin de ressources supplémentaires pour s'acquitter plus efficacement de sa fonction constitutionnelle.

Un séminaire conjoint de la Cour des comptes européenne et de l'ISC malte a aussi marqué cette étape importante de l'histoire du Bureau. Sous le thème « Audit de suivi dans le secteur public : renforcer la reddition de comptes », le séminaire a eu lieu au centre de conférence méditerranéen à La Valette (Malte) en septembre. De hauts fonctionnaires de toute la fonction publique, y compris du comité des comptes publics et du service d'audit interne et des enquêtes, ont honoré l'événement de leur présence.

M. Deguara a ouvert le séminaire en soulignant l'importance pour chaque institution nationale de contrôle des comptes publics de veiller à ce que les recommandations formulées dans ses divers rapports soient mises en œuvre dans les meilleurs délais.

M. Brincat a prononcé l'allocution principale, qui comprenait un exposé détaillé sur le rôle et les objectifs de la Cour des comptes européenne. Il a recommandé aux gouvernements d'encourager les ministères, départements et entités à mettre en œuvre les recommandations des rapports d'audit de la Cour et à se conformer plus rigoureusement aux directives de l'Union européenne afin d'apporter une valeur ajoutée.

M. Martin Weber, Directeur de la Présidence, a ensuite fait un exposé sur le thème « Maximiser notre apport à la responsabilité publique des États membres ». Il a souligné le rôle fondamental de la Cour des comptes européenne dans la promotion de la reddition de comptes, qui est l'une de ses valeurs fondamentales.

Le Secrétaire permanent principal, M. Mario Cutajar, s'est adressé aux participants du séminaire. Il a fait un exposé sur le rapport du Bureau et le suivi du gouvernement, en mettant l'accent sur l'analyse de l'état d'avancement de la mise en œuvre des diverses recommandations du Bureau publiées dans son Rapport annuel d'audit des comptes publics. Il a souligné que cet exercice reflétait bien l'engagement du gouvernement à promouvoir la reddition de comptes et la transparence dans l'ensemble de la fonction publique maltaise.

M. Camilleri a donné une excellente note à l'initiative lancée cette année par le Bureau, à savoir publier un rapport de suivi sur plusieurs audits effectués par les services des finances et de la conformité, de l'audit de performance et des audits spéciaux et des enquêtes. Il a conclu le séminaire en présentant une analyse détaillée des taux de mise en œuvre des recommandations du Bureau pour tous les audits de suivi retenus qui figuraient dans le rapport de cette année.

## Brésil

### L'ISC DU BRÉSIL MOBILISE LES AUDITEURS DE MANIÈRE AMUSANTE ET PASSIONNANTE!

Le Tribunal fédéral des comptes, qui est l'ISC du Brésil, a préparé un questionnaire sur les ISSAI afin de sensibiliser ses auditeurs tout en leur permettant d'approfondir leurs connaissances sur les normes professionnelles d'audit.

Ainsi 475 auditeurs ont participé à des qualifications en ligne qui ont eu lieu en septembre en répondant au jeu-questionnaire qui contenait des questions sur l'ISC elle-même. Ils ont alors eu 75 minutes pour répondre à des questions à choix multiples.

Les participants pouvaient tenter trois fois leur chance (en répondant à des questionnaires différents) et consulter les normes. Les réponses aux questions ont été publiées à la fin des qualifications et les participants ont pu prendre connaissance de leurs résultats individuels.

Les 112 concurrents ayant obtenu les meilleures notes ont été réunis pour concourir simultanément à la ronde finale, où ils ont répondu aux questions sur des cas de figure liés à de petits audits. Cette étape était beaucoup plus difficile, car les finalistes n'avaient que 45 minutes pour répondre aux questions sans aucune aide extérieure.

La compétition était intense! Au bout du compte, 12 auditeurs et 12 services d'audit ont remporté chacun des prix en espèces (offerts par des commanditaires extérieurs).

Le succès de l'événement a été retentissant et a posé les jalons d'une joute revanche l'année prochaine.

Des remerciements particuliers sont adressés à l'Unité de soutien des méthodes d'audit pour l'élaboration des questions basées sur les normes ISSAI 30, 100, 300, 400, 3000, 3100 et 4000.

*Photo (en haut à droite) : M<sup>me</sup> Kellen Tenuta Coelho reçoit le premier prix dans la catégorie « gagnant individuel » du ministre Raimundo Carreiro et de M. Dagomar Lima. Photo (en bas à droite) : Le ministre Carreiro remet un prix à M<sup>me</sup> Ana Paula Silva da Silva, qui dirige le service d'audit gagnant.*



## Kazakhstan



La Commission des comptes met en œuvre les attributions et pouvoirs relatifs à l'audit public et au contrôle financier, conformément à la loi sur l'audit public et le contrôle financier de la République du Kazakhstan.

C'est dans ce contexte qu'il y a un peu plus d'un an, la Commission a défini et approuvé une norme de procédure sur l'audit public externe et le contrôle financier de l'évaluation des activités des pouvoirs d'audit et de contrôle financier.

La Commission des comptes a ainsi pu cerner les domaines, les critères et les exigences nécessaires pour mesurer les résultats obtenus, les améliorations apportées et l'efficacité des activités.

Pour la première fois, en septembre 2017, la Commission des comptes a procédé à une évaluation des activités d'audit public et de contrôle financier, en a communiqué les résultats et a recommandé des améliorations.

## Myanmar



### DES DÉLÉGUÉS ASSISTENT À LA CONFÉRENCE DE L'ASSOCIATION DES COMPTABLES AGRÉÉS

L'Auditeur général du Myanmar, M. Maw Than, accompagné par des représentants de l'institut des comptables agréés du Myanmar, a participé à la Conférence internationale de l'Association of

Chartered Certified Accountants (ACCA) sur la réglementation de la profession comptable, qui a eu lieu à Londres (Royaume-Uni) les 5 et 6 octobre 2017.

Cette conférence a servi de forum sur la profession comptable en général, ainsi que sur l'examen des modèles de réglementation utilisés dans le monde, la surveillance, l'importance d'une bonne gouvernance, l'assurance de la qualité, les enquêtes et la discipline, et les systèmes conçus pour prévenir l'information financière trompeuse ou incomplète.

Les délégués ont également acquis des connaissances détaillées et ciblées sur les plus récents règlements visant les rapports des entreprises et les activités d'assurance, les meilleures pratiques en matière de conformité aux normes internationales et les méthodes applicables aux cadres réglementaires.

L'ISC du Myanmar continue de rechercher des possibilités similaires en faveur du partage des connaissances afin de mieux enrichir le développement du secteur comptable du Myanmar et d'accroître sa crédibilité et son professionnalisme.

## Afrique du Sud

### L'ISC SE DISTINGUE LORS D'UNE COMPÉTITION SUR LES PUBLICATIONS



Le Bureau du Vérificateur général de l'Afrique du Sud a été primé lors d'une compétition tenue dans le cadre du South Africa Publication Forum (SAPF) de 2017 à Johannesburg en septembre 2017.

Le Bureau a reçu deux certificats de mérite en tant que finaliste dans la catégorie du meilleur rapport annuel et pour l'excellence en rédaction et communication pour son rapport annuel intégré de 2015-2016 intitulé « Auditing What Matters ».

Le rapport, inspiré de l'Initiative mondiale sur les rapports de performance (GRI-G4) et du Cadre de reporting intégré, illustre parfaitement la mise en pratique de ces directives.

Les parties prenantes ont félicité l'ISC pour le style du rapport, son contenu intégré et sa lisibilité. Les juges ont fait remarquer que le rapport « Auditing What

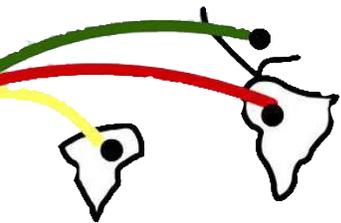
Matters » pouvait servir de point de référence à d'autres rapports publics et qu'il constituait un excellent outil pour faire déferler une vague de responsabilisation sur le pays!

Le Bureau a amorcé son virage vers les rapports intégrés en 2012. L'un des premiers rapports du Bureau a été présenté dans une publication de CIMA en 2015. La rédaction de rapports intégrés a permis à l'ISC sud-africaine de perfectionner ses processus de réflexion intégrée, partant d'apporter une valeur ajoutée aux parties prenantes.

Consultez les toutes dernières nouvelles et informations sur le Bureau à [www.agsa.co.za](http://www.agsa.co.za) ou sur Twitter @AuditorGen\_SA!



## Portugal



### L'ISC PORTUGAISE ACCUEILLE UN SÉMINAIRE SUR LES ODD

« Une journée très productive et bien remplie. » C'est ainsi que le Président de la Cour des comptes du Portugal, M. Vítor Caldeira, a caractérisé le séminaire sur le rôle des ISC par rapport au Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies, organisé par la Cour pour l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de la Communauté des pays de langue lusophone (OISC/CPLP), qui a eu lieu à Funchal, sur l'île de Madère, en septembre 2017.

Après un programme énergique de présentations, d'ateliers et de débats animés, les membres de l'OISC/CPLP ont approuvé à l'unanimité la Déclaration de Funchal. Ils se sont ainsi engagés à prendre des mesures précises pour faire face à la nécessité de favoriser l'atteinte de résultats concrets liés au suivi et à l'examen des Objectifs de développement durable (ODD). Ces mesures, qui sont conformes au plan stratégique de l'OISC/CPLP de 2017-2020, seront présentées en détail dans le plan des activités de 2018 de l'Organisation. Les mesures prévues sont notamment :

- mener des missions de suivi de l'état de préparation de chaque État membre en vue de la mise en œuvre des ODD et réaliser des évaluations qui seront analysées lors de la prochaine assemblée générale de l'OISC/CPLP;
- Favoriser la mise en œuvre des ODD et les efforts de renforcement des capacités visant à examiner les ODD, notamment mener des actions de formation et de sensibilisation;
- envisager la possibilité de participer à des efforts multirégionaux en réalisant des audits coordonnés sur les zones protégées de concert avec l'IDI, l'AFROSAI et l'OLACEFS.



## DES DONNÉES ACCESSIBLES POUR ASSOCIER LES CITOYENS AU SUIVI DES ODD

*Merel Hendriks, Cour des comptes des Pays-Bas*

### **Rappel des faits**

L'un des thèmes centraux de la Conférence des Jeunes de l'EUROSAI de 2017 (YES!), qui a eu lieu à Tallinn (Estonie) était « Faire participer les citoyens à la collecte de données pour mesurer les Objectifs de développement durable (ODD) ». Au cours d'un atelier, animé par la Cour des comptes des Pays-Bas et l'Initiative de développement (IDI) de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), des discussions approfondies ont porté sur le rôle des ISC dans le suivi de la mise en œuvre des ODD, l'absence de données dans certaines régions précises et les méthodes visant à améliorer la disponibilité des données en favorisant la participation citoyenne.

La Conférence YES! a suscité une réflexion qui a fait émerger des solutions créatrices en réponse à la question : « Comment évaluer la progression des ODD lorsqu'il n'y a aucune donnée de qualité? »

### ***L'adoption des ODD et les outils idoines de l'INTOSAI***

L'adoption des ODD a ouvert de nombreuses possibilités aux pays du monde, mais aussi posé des défis. Les gouvernements sont censés instaurer des cadres nationaux pour la mise en œuvre des 17 objectifs interdépendants. Or, comme l'ont précisé deux résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies, les ISC peuvent jouer un rôle déterminant dans le suivi de la mise en œuvre des objectifs à l'échelle nationale.

La communauté de l'INTOSAI estime que les ISC ont les potentialités nécessaires pour faire beaucoup plus : « L'INTOSAI a un rôle important de soutien et de levier à remplir dans le cadre des efforts à l'échelle nationale, régionale et mondiale, pour mettre en œuvre les ODD et effectuer le suivi et passer en revue des progrès réalisés. » – document sur le thème 1 de l'INCOSAI de 2016.

Au sein de l'INTOSAI, des outils ont été mis au point pour aider les ISC à examiner la mise en œuvre des ODD par les gouvernements, notamment un modèle d'examen en sept étapes qui aboutit à une évaluation initiale de l'état de préparation, pouvant servir de point de référence. Plusieurs ISC, dont celles des Pays-Bas et du Canada, ont testé cette approche dans la pratique. L'approche est également appliquée actuellement dans le cadre du programme de coopération internationale *Sharaka* mis en œuvre par les Pays-Bas et des partenaires de divers pays de la Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA), tels que l'Algérie, l'Irak, la Jordanie, le Maroc, l'Autorité palestinienne et la Tunisie.

L'IDI, en collaboration avec la Commission de partage des connaissances (KSC) de l'INTOSAI, a également élaboré des directives à l'intention des ISC pour auditer la préparation à la mise en œuvre des ODD. Le problème qui se pose ne concerne pas les outils eux-mêmes, qui ont déjà connu du succès dans différents pays, mais bien le manque de données publiques fiables.

#### ***Disponibilité, conservation et analyse des données***

Le problème lié aux données s'articule autour de deux axes qui influent sur les programmes d'audit des ISC de la préparation à la mise en œuvre des ODD : 1) la disponibilité des données et 2) le stockage et l'analyse des données. Or ces deux axes sont essentiels pour évaluer les progrès réalisés. Même si de nombreux pays disposent de bases de données adéquates et d'organismes publics bien rodés pour collecter, stocker

et analyser les statistiques, beaucoup d'autres éprouvent des difficultés dans ce domaine. Ainsi, la cible n° 9 de l'ODD n° 16 se lit comme suit : « D'ici à 2030, garantir à tous une identité juridique, notamment grâce à l'enregistrement des naissances ». Pourtant, un nombre incalculable de nouveau-nés ne sont pas officiellement enregistrés dans plusieurs pays en développement. Résultat, environ 1 milliard de personnes vivent sans aucune identité juridique.

Or il peut être difficile pour celles et ceux qui n'ont aucune pièce d'identité d'aller à l'école, de se faire soigner, d'obtenir des services financiers et des prestations sociales. Il leur est aussi difficile de faire valoir leurs droits politiques et juridiques. L'absence de toute identité individuelle est également étroitement liée à d'autres objectifs des ODD : l'efficacité des gouvernements, l'apport d'avantages aux citoyens et l'égalité entre les sexes.

Il faut généralement du temps pour établir des institutions gouvernementales efficaces. Toutefois, les récentes avancées technologiques peuvent aider en associant les citoyens à la collecte, au stockage et à l'analyse des données. De fait, les technologies, conjuguées aux données numériques, peuvent favoriser puissamment l'atteinte des ODD.

#### ***Des citoyens pour recueillir des données***

Grâce à l'accélération de la numérisation, les données enregistrées se multiplient à un rythme phénoménal. Aujourd'hui, l'Internet est consulté tous les jours, surtout grâce à la banalisation des téléphones intelligents. Ces tendances ouvrent des possibilités de mobilisation des citoyens afin de pouvoir relever les défis associés à l'absence de données publiques. Associer les citoyens à la collecte de données présente deux avantages importants. Premièrement, ils peuvent contribuer à assurer de manière fiable la disponibilité des données. Deuxièmement, leur engagement peut favoriser la sensibilisation aux ODD et à leur importance.

En 2017, environ 35 % de la population mondiale possédaient un téléphone intelligent. Et ce chiffre ne cesse d'augmenter. Rien qu'en Europe, 81 % des citoyens âgés de 18 à 80 ans ont accès à un téléphone intelligent. Or ces appareils mobiles sont parfaits pour recueillir des données. De fait, il existe plusieurs applications qui peuvent favoriser la participation des citoyens à la collecte de données, telles que « Akvo-caddisfly » et « Safecity ».

**Technologies de l'heure**

« Akvo-caddisfly » est une application simple, peu coûteuse et téléchargeable sur les téléphones intelligents qui permet aux utilisateurs de tester la qualité de l'eau potable. Déjà fonctionnelle dans 64 pays, cette application associe un GPS (système mondial de localisation) à des dispositifs de poche qui permettent aux utilisateurs de tester, de manière fiable, l'eau tout en localisant l'endroit exact où les tests sont effectués. L'application crée ensuite un dépôt d'informations dans une plate-forme en ligne de données ouvertes. Les données peuvent ainsi être analysées plus en détail pour mieux cibler les efforts financiers en vue d'atteindre les ODD, notamment l'objectif n° 6, Eau propre et assainissement, et l'objectif n° 3, Bonne santé et bien-être. L'analyse de l'information téléchargée pourrait aussi permettre de faire le suivi des améliorations apportées par un gouvernement et de créer d'autres ensembles de données.

Les ODD sont aussi axés sur des objectifs sociaux. Or l'application « Safecity » est extraordinaire pour suivre les progrès dans ce domaine. Elle permet un repérage collectif, sous le couvert de l'anonymat, des cas de harcèlement sexuel et d'abus dans les espaces publics. Les données anonymisées peuvent ensuite être agrégées à l'échelle locale et utilisées pour indiquer les endroits à haut risque sur une carte. En outre, en combinant d'autres indicateurs disponibles, les citoyens, les collectivités et les administrations locales peuvent évaluer les facteurs susceptibles de prévenir et de réduire ces incidents. Depuis son lancement le 26 décembre 2012, « Safecity » a enregistré plus de 10 000 incidents dans plus de 50 villes, notamment au Cameroun, en Inde, au Kenya et au Népal.

**De nouvelles idées édifiantes**

Exploiter les technologies d'aujourd'hui offre d'excellentes perspectives de favoriser une mise en œuvre efficace et efficiente des ODD. Dans le cadre de la Conférence YES!, plusieurs nouvelles idées ont été présentées, qui pourraient également servir à évaluer la progression des ODD.

Une de ces idées visait les routes non conformes aux normes. Il s'agissait d'inciter les citoyens à signaler des déficiences dans la chaussée à l'aide d'une application à

même 1) de stocker les données et 2) de les utiliser pour cartographier les rues. De telles informations seraient utiles pour évaluer la mise en œuvre de l'objectif n° 9 : « Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ».

Un autre outil en ligne pourrait être mis au point pour localiser les arbres nouvellement plantés et les arbres abattus. Une base de données contenant l'information recueillie grâce à cet outil permettrait de mesurer les progrès de la mise en œuvre de l'objectif n° 11 : « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ».

---

*« Nous pouvons changer le cours des choses si tous les pays et toutes les ISC travaillent ensemble, partout dans le monde, tout en mobilisant les citoyens! »*

---

Cartographier la pauvreté en faisant ressortir les écoles qui servent des repas aux enfants issus de familles à faible revenu donnerait un aperçu du nombre de familles appartenant à certaines catégories de revenu et aiderait à mesurer les progrès vers la réalisation de l'objectif n° 1, « Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes partout », et de l'objectif n° 2, « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition

et promouvoir l'agriculture durable ».

**Concrétiser des aspirations**

L'atelier de la Conférence YES! était certes une excellente occasion d'échanger, mais l'heure est aujourd'hui venue de diffuser les idées qui ont émergé et de les concrétiser.

À l'instar des efforts de collaboration menés par les Pays-Bas et la Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord sur la préparation à la mise en œuvre des ODD, nous pouvons, nous aussi, changer le cours des choses si tous les pays et toutes les ISC travaillent ensemble, partout dans le monde, tout en mobilisant les citoyens!

Renseignements : Merel Hendriks à [m.hendriks@rekenkamer.nl](mailto:m.hendriks@rekenkamer.nl).



# LE CONCEPT DE CARACTÈRE SIGNIFICATIF AU CŒUR DES AUDITS

Åse Kristin Hemsén,  
Stig Kilvik et Mona Paulsrud,  
Bureau de l'auditeur général  
de la Norvège

Pourquoi une ISC devrait-elle présenter des rapports à l'Assemblée législative de son pays? Pourquoi privilégier certaines questions au détriment d'autres? Pour qui ces questions sont-elles importantes?

Tous les jours et lorsqu'elles doivent déterminer les audits qui sont prioritaires, les ISC dans le monde sont confrontées à ces questions. Or peu de publications et de débats sont axés sur ces questions.

« Le caractère significatif est pertinent pour tous les audits. Un élément peut être jugé significatif si le fait d'en avoir connaissance était susceptible d'influencer les décisions des utilisateurs présumés. La détermination du caractère significatif relève du jugement professionnel et dépend de l'interprétation, par l'auditeur, des besoins des utilisateurs. Ce jugement peut concerner un élément ou un groupe d'éléments pris dans leur ensemble. Le caractère significatif est souvent exprimé en valeur, mais il comporte aussi d'autres aspects quantitatifs et qualitatifs. Les caractéristiques inhérentes d'un élément ou d'un groupe d'éléments peuvent rendre un sujet significatif de par sa nature même. Un sujet peut également être significatif en raison du contexte dans lequel il s'inscrit. » – Norme ISSAI 100.

Le concept de caractère significatif (ou d'importance relative) est clairement défini pour les audits d'états financiers. Beaucoup de documents de recherche se penchent en effet sur cette question. Le caractère significatif, au sens de la norme ISSAI 100, n'a toutefois pas suscité autant d'attention dans les disciplines de l'audit de la conformité et de l'audit de performance.

Le présent article repose sur une thèse qui a été soumise à la Norwegian School of Economics. Il est axé sur le concept de caractère significatif dans les cas où les ISC, dotées du pouvoir discrétionnaire de choisir les audits qu'elles effectuent, amorcent des audits de la conformité et de la performance et présentent des rapports. La thèse est fondée sur des discussions théoriques sur l'ISSAI 100, sur la définition que donne la norme du caractère significatif et sur une étude empirique des considérations relatives au caractère significatif (qui a été réalisée par l'ISC de la Norvège).

## LES ENJEUX

Quelles devraient être les implications générales du concept de caractère significatif sur l'audit dans le secteur public à la lumière du rôle joué par les ISC au sein d'un système démocratique?

Il convient d'évaluer la question d'un point de vue multidisciplinaire. L'approche préconisée dans cet article se fonde sur des théories pertinentes dans le domaine de l'audit, de l'économie, du droit et des sciences politiques, de même que sur des analyses qui reposent sur :

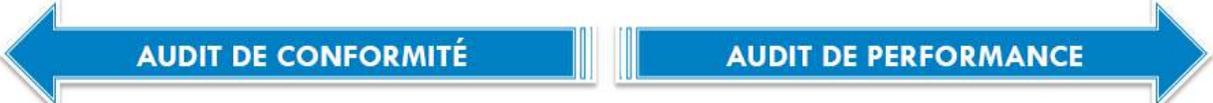
- la théorie du bien-être économique;
- des recherches sur la reddition de comptes (en droit);
- la théorie qui sous-tend une démocratie, telle qu'elle est expliquée en sciences politiques et en philosophie;
- la notion de mandant et de mandataire, qui caractérise les rapports entre un utilisateur et un auditeur;
- le fait que l'utilisateur (mandant) est le point de départ.

Une des caractéristiques particulières du concept de caractère significatif (tel qu'il est défini dans la norme ISSAI 100), c'est qu'il s'agit d'un « élément » qui peut être une information à la fois négative et positive, selon les décisions des utilisateurs. C'est la différence fondamentale



FIGURE 1 : LE CONCEPT DE CARACTÈRE SIGNIFICATIF EN BREF

CARACTÉRISTIQUES DU CARACTÈRE SIGNIFICATIF	VALEUR 	NATURE 	CONTEXTE 
DÉCISION DE L'UTILISATEUR	Le Parlement représentant l'organisme de financement	Le Parlement représentant l'autorité de contrôle et l'autorité législative	Les parlements et les gouvernements – Formation et perfectionnement
DISCIPLINE	Économie	Droit et audit	Sciences politiques
OBJECTIF CLÉ	Reddition de comptes	Reddition de comptes	Formation et perfectionnement



avec le concept de caractère significatif dans le cadre d'un audit financier, alors qu'une « anomalie » peut être considérée comme significative par un utilisateur.

**Quels sont les besoins particuliers des utilisateurs qui président à l'établissement du caractère significatif dans un audit du secteur public?**

Les besoins particuliers des utilisateurs des rapports d'audit dans le secteur public se rattachent aux principales fonctions législatives, à savoir octroyer des fonds publics, légiférer et contrôler.

L'existence même des ISC en tant qu'institutions est justifiée en grande partie par la fonction de contrôle d'une assemblée législative. Toutefois, les besoins des utilisateurs peuvent aussi se rattacher à la formation et au perfectionnement de la fonction publique.

**Vu les besoins des utilisateurs, comment peut-on le mieux définir la valeur, la nature et le contexte (ISSAI 100) dans leur rapport avec le caractère significatif?**

Lorsqu'elles octroient des fonds publics, les assemblées législatives ciblent les ressources publiques en fonction des priorités. Par ailleurs, les perspectives économiques associées à la théorie du bien-être constituent le fondement pour évaluer « la valeur » d'un élément. Les considérations relatives au caractère significatif (lorsque la reddition de comptes et l'asymétrie de l'information sont en jeu) sont directement liées au mécanisme de contrôle des finances publiques et le justifient.

Il faut donc considérer ces éléments comme significatifs du fait même de leur nature. Le caractère significatif en raison du contexte est lié directement aux énoncés législatifs propres à la constitution qui régit l'ISC, ainsi qu'au perfectionnement général et la formation de l'administration publique.

**Exemples d'un élément significatif du fait de sa valeur** — 1) Les audits amorcés à la suite de dépenses publiques excessives lorsqu'un projet public dépasse considérablement les limites imposées par le parlement; 2) des problèmes liés à des réformes administratives impliquant des dépenses

publiques importantes ont été signalés, que des erreurs aient ou non été détectées, en raison de facteurs significatifs pour lesquels la valeur des montants en jeu était considérée comme significative.

**Exemple d'un sujet significatif de par sa nature** — Un audit sur les modalités de mise en œuvre par le ministère de la Justice de mesures visant à renforcer la sécurité publique et à garantir la préparation de moyens pour contrer les attentats terroristes possibles à l'avenir. Des déficiences majeures ont été signalées dans un secteur auquel le Parlement avait accordé une priorité particulière à la suite d'attentats contre des édifices publics et le camp d'été des jeunes du parti des travailleurs en juillet 2011. L'ISC de la Norvège a atténué ses critiques et le Parlement a accéléré les auditions sur cette affaire en vue d'en souligner la priorité.

« À cet égard, le consensus au sein de la classe politique, selon lequel les attentats étaient une attaque contre la démocratie a été un facteur déterminant dans l'évaluation du caractère significatif de la question », a fait remarquer un dirigeant de l'ISC norvégienne.

La principale raison qui sous-tend les audits réalisés et communiqués par tous les services de l'ISC norvégienne est l'ambition qu'ils favorisent des changements, l'apprentissage et le perfectionnement au sein de la fonction publique. Ce type de considérations relatives à l'évaluation du caractère significatif est clairement lié au « contexte ».

**Autres aspects du caractère significatif (en raison du contexte)** — L'argument selon lequel un sujet a été audité et a fait l'objet d'un rapport parce qu'il est au cœur d'un secteur stratégique donné, par exemple une réforme administrative d'envergure. Le sujet était donc significatif par rapport au contexte du secteur stratégique comme tel. Dans le cas de la réforme du système de santé norvégien, cet élément d'appréciation du caractère significatif avait reçu l'appui explicite du Parlement.

**Comment le caractère significatif des sujets d'audit possibles aide-t-il une ISC à déterminer si elle doit réaliser un audit de performance ou un audit de conformité et, à terme, présenter son rapport au Parlement?**

Les différentes caractéristiques du concept de caractère significatif dans le cadre d'un audit du secteur public peuvent être visualisées (voir la Figure 1 : Le caractère significatif en bref à la page 18). Le diagramme illustre les éléments d'appréciation multidimensionnels et transversaux qui exigent une grande expérience de l'auditeur.

Pour apprécier le caractère significatif d'un sujet d'audit possible, une ISC doit 1) tenir compte des besoins des utilisateurs que devrait combler un audit donné et 2) parfois choisir entre des besoins contradictoires. Le diagramme sur le caractère significatif montre les divers cheminements qui permettent d'apprécier le caractère significatif d'un élément.

Pour obtenir des renseignements complémentaires sur cette étude

ou obtenir la version détaillée de cet article :

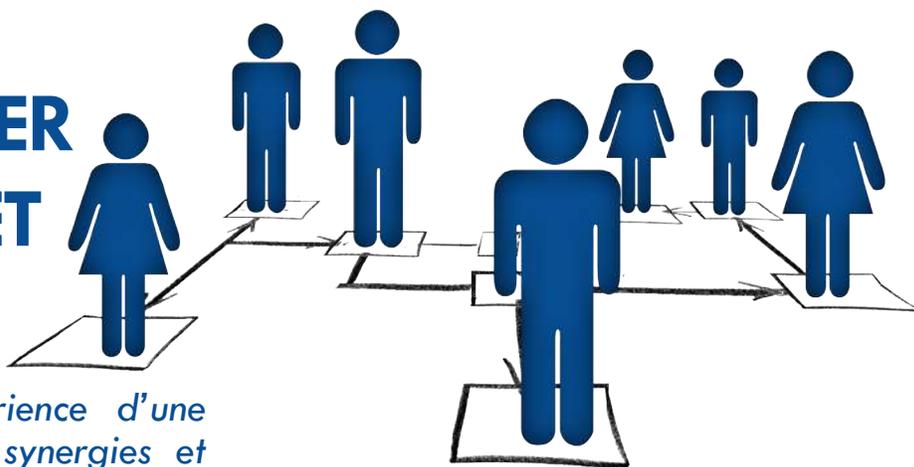
- Åse Kristin Hemsén à [ase-kristin.hemsen@riksrevisjonen.no](mailto:ase-kristin.hemsen@riksrevisjonen.no);
- Stig Kilvik à [stig.kilvik@riksrevisjonen.no](mailto:stig.kilvik@riksrevisjonen.no);
- Mona Paulsrud à [mona.paulsrud@riksrevisjonen.no](mailto:mona.paulsrud@riksrevisjonen.no).

---

*« Pour apprécier le caractère significatif d'un sujet d'audit possible, une ISC doit tenir compte des besoins des utilisateurs qu'un audit donné devrait combler et parfois choisir entre des besoins contradictoires. »*

---

# RESTRUCTURER POUR RENFORCER LES CAPACITÉS ET LA QUALITÉ



*L'ISC allemande a fait l'expérience d'une nouvelle approche porteuse de synergies et d'audits de qualité supérieure*

L'ISC allemande, la Bundesrechnungshof, a mené un vaste projet de restructuration en 2015 et en 2016 qui a fondamentalement réformé sa structure organisationnelle et renforcé ses méthodes et ses procédures, partant amélioré la qualité des audits à l'échelle fédérale.

Lorsque le Président de l'ISC, M. Kay Scheller, a amorcé la reconfiguration de l'organisation, il a choisi un nouveau type de coopération entre les ISC : une consultation auprès de pairs. À l'inverse des revues par les pairs (ISSAI 5600), cette consultation a été menée en temps réel, alors que trois ISC formulaient des avis professionnels tout au long de la restructuration de l'ISC allemande.

## **Le moteur de la réforme**

Avant d'amorcer son réaménagement, l'ISC allemande a analysé ses structures et ses fonctions. Elle a ainsi pu déterminer qu'elle se devait de se restructurer, surtout que la dernière réorganisation majeure de la fonction d'audit externe du gouvernement fédéral avait eu lieu depuis plus de 20 ans environ.

Au début, l'ISC allemande avait neuf (puis sept) bureaux d'audit régionaux subordonnés. Au fil des ans, cette structure originale a révélé des faiblesses importantes.

- Les bureaux régionaux réalisaient moins de travaux d'audit eux-mêmes : les missions émanant des 50 unités d'audit de l'ISC étaient de plus en plus assignées directement aux membres du personnel des bureaux régionaux. Par conséquent, les membres du personnel relevaient de plusieurs supérieurs hiérarchiques.
- En principe, il n'y avait pas lieu d'établir des niveaux hiérarchiques dans les bureaux régionaux.

- Vu la complexité de la hiérarchie, il était difficile de piloter les procédures d'audit, ce qui a alourdi le fardeau aux niveaux opérationnels.
- À l'administration centrale de l'ISC, les audits n'étaient pas toujours axés sur les secteurs stratégiques clés.
- Les anciennes structures entravaient l'obtention de réponses efficaces et adaptées aux nouveaux problèmes d'audit.

---

*« Le travail de collaboration avec nos pairs a été très gratifiant et fructueux. »*

— M. Kay Scheller, Président de l'ISC d'Allemagne

---

## **Sur le chemin de la réforme**

Tout au long du processus de rationalisation, M. Scheller a sollicité les avis d'une grande variété de professionnels, allant de responsables internes clés aux membres du personnel de trois ISC partenaires. Une approche de gestion de projet a été mise en œuvre et des dispositifs ont été adaptés aux structures particulières de l'ISC allemande.\*

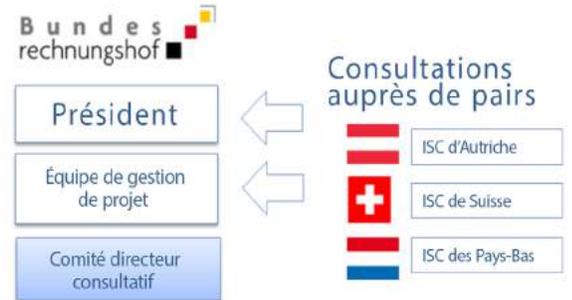
Les dirigeants de l'unité de la gouvernance et des services administratifs et généraux ont piloté ensemble le projet et dirigé une équipe regroupant des membres des services d'audit et des services de soutien de l'ISC.

Un comité directeur consultatif, composé de tous les membres du Conseil de direction de l'ISC (16 membres, dont le président et le vice-président et neuf directeurs



Photo à gauche (de gauche à droite) : Michel Huissoud (Suisse), Ellen Wiemer (Pays-Bas), Liane Stangl (Autriche), Kay Scheller (Président de l'ISC allemande), Ellen van Schoten (Pays-Bas), Viktor Cypris (Autriche)..

Photo à droite : L'approche coopérative de l'ISC allemande pour se réorganiser.



principaux d'audit), a conseillé le Président au sujet de grandes décisions et de jalons importants.

Le Président de l'ISC s'est fondé sur les avis formulés dans le cadre des consultations menées auprès de pairs, à savoir les ISC d'Autriche, de Suisse et des Pays-Bas. Les avis, qui reposaient sur l'expérience et les pratiques exemplaires des ISC, se sont révélés utiles au cours de la conception et de la mise en œuvre du projet de réorganisation.

Au cours de la période de consultation de sept mois, les pairs ont analysé les mesures de réaffectation fonctionnelle, le nouveau cadre organisationnel proposé, la structure de gouvernance prévue et la gestion des changements.

### Les succès de la réforme

Le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la réorganisation de l'ISC allemande était officiellement terminée. Les structures organisationnelles de l'ISC ont été entièrement remaniées et réaménagées.

Les bureaux régionaux autonomes ont été transformés en bureaux hors siège subordonnés, ce qui a permis d'intégrer directement le personnel dans les unités d'audit de l'ISC tout en supprimant des niveaux hiérarchiques et en facilitant des parcours de carrière mieux structurés. La réduction des échelons hiérarchiques a également libéré des ressources qui pouvaient être utilisées de manière plus efficace.

Les divisions d'audit sont désormais mieux adaptées aux grands domaines stratégiques et reflètent pleinement la structure du gouvernement fédéral. La fusion des domaines d'activité connexes a permis de réduire le chevauchement des responsabilités entre les unités d'audit.

À la fin de l'année 2017, une des succursales dépendantes de l'ISC a été dissoute à la suite de l'initiative et des recommandations des pairs.

Le nouveau système a simplifié la direction et la coordination des travaux d'audit et a permis d'améliorer et de mieux

cibler la communication et de renforcer les fonctions de direction. La restructuration permet également à l'ISC de mettre en place rapidement des unités de projets d'audit pour traiter les domaines d'activité nouveaux et complexes du secteur public, tels que les programmes fédéraux concernant les réfugiés et les demandeurs d'asile.

La réforme, qui visait à procurer des bienfaits à long terme, a fait émerger de nouvelles responsabilités et de nouveaux rôles importants sur le plan stratégique. M. Scheller a donc jeté les bases d'un mécanisme de suivi interne à même de favoriser en continu des structures et des processus efficaces et efficients.

### \*L'ISC ALLEMANDE EN BREF

#### Le modèle du Conseil avec la structure et les membres indépendants

Le président dirige l'ISC et assume la responsabilité générale de la qualité supérieure des missions.

Le vice-président remplace le président.

Les décisions relatives aux travaux d'audit sont généralement prises en comité. En règle générale, un comité est composé de deux membres, à savoir le directeur principal de l'audit et le directeur de l'audit.

Les membres sont fonctionnaires, mais ils sont indépendants à la fois personnellement et dans l'exercice de leurs fonctions officielles. Les comités peuvent aussi regrouper trois membres (c'est-à-dire que le président ou le vice-président se joint au comité).

Les décisions clés concernant les activités d'audit sont réservées au Comité directeur, l'organe suprême de décision de l'ISC. Le Comité est composé de 16 membres, dont le président, le vice-président et les neuf directeurs principaux de l'audit.



## 70<sup>E</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'INTOSAI

Trente-trois délégations, dont plus de 20 dirigeants d'ISC, se sont rassemblées à Graz (Autriche) pour la 70<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'INTOSAI, les 6 et 7 novembre 2017. Présidé par M. Harib Al Amimi, le Comité directeur a pris de nombreuses décisions importantes, notamment :

- Adoption des principaux thèmes du XXIII<sup>e</sup> INCOSAI prévu à fin de septembre 2019 : thème I – « Les technologies de l'information utilisées pour développer l'administration publique » sous la présidence de l'ISC de Chine; thème II – « Le rôle que jouent les ISC dans la réalisation des priorités et objectifs nationaux » sous la présidence de la Chambre des comptes de la Fédération de Russie.
- Admission de l'ISC de Guam en tant que membre affilié. L'INTOSAI compte désormais 194 membres à part entière, 5 membres associés et 1 membre affilié.
- Approbation de l'ISC du Brésil en tant que candidate à l'organisation du XXIV<sup>e</sup> INCOSAI en 2022.

- Création d'une task force pour la révision des trois Manuels de l'INTOSAI (Commissions, Réunions du Comité directeur et Congrès).
- Approbation du Plan stratégique revu pour le Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) pour la période 2017-2019.
- Nomination de nouveaux membres du Forum FIPP, à savoir les ISC du Bhoutan, du Costa Rica et de la Norvège.
- Des tableaux de bord sur les rapports de performance serviront de base pour de futurs rapports de performance des commissions CBC, PSC et KSC.
- Mise en place de la Plateforme de coopération INTOSAI-Régions en tant que point de contrôle et de coopération unique pour les efforts de renforcement des capacités.

Dans le cadre de tables rondes, les participants ont aussi discuté de la contribution que peuvent apporter les ISC à la surveillance de la mise en œuvre des ODD ainsi que de l'élaboration de normes de l'INTOSAI.

La 71<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'INTOSAI aura lieu à Moscou, les 15 et 16 novembre 2018.



## L'INTOSAI SOULIGNE LE 40<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE DE LA DÉCLARATION DE LIMA

Près de 150 membres de l'INTOSAI, qui se consacre à l'audit externe du secteur public, se sont réunis à Lima (Pérou) pour souligner les 40 ans d'existence de la *Déclaration de Lima* en décembre 2017.

La *Déclaration de Lima*, adoptée lors du IX<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI en 1977, est considérée comme la *magna carta* de l'audit du secteur public et définit les conditions et les exigences relatives à l'indépendance et au bon fonctionnement des ISC. Quarante ans plus tard, la *Déclaration de Lima* demeure toujours actuelle et ses huit principes fondamentaux ont été reconnus par l'Assemblée générale des Nations-Unies dans deux de ses résolutions.

Lors de cette conférence commémorative, M. Hubert Weber, le seul participant qui était présent à l'adoption de la *Déclaration* en 1977, a présenté un récit personnel de

ce moment historique. Ancien Président de la Cour des comptes européenne, il a captivé l'assistance en décrivant la conception de la *Déclaration*.

La réunion comportait également plusieurs exposés et discussions en groupe sur l'indépendance des ISC, son importance, sa pertinence et sa durabilité à long terme.

Parmi les activités marquantes, mentionnons la présentation des constatations et du plan d'action du projet d'évaluation par les pairs sur l'indépendance des ISC. Il s'agissait de l'aboutissement de deux ans de travaux acharnés réalisés par le Secrétariat général de l'INTOSAI en collaboration avec la Cour des comptes de l'Autriche et l'Agence autrichienne de développement dans sept ISC participantes de toutes les régions de l'INTOSAI (Albanie, Bhoutan, Équateur, Éthiopie, Trinité-et-Tobago, Tunisie et Vanuatu).

Le projet visait à accroître la transparence et la reddition de comptes dans le secteur des finances publiques dans les pays choisis et à créer des exemples pour illustrer que l'indépendance est un élément essentiel d'une saine gouvernance, de la transparence, de la responsabilisation et de la crédibilité.

M. Hannes Loimer, de l'ISC autrichienne, a souligné que, dans le cadre du plan d'action, « favoriser la collaboration avec l'assemblée législative et publier régulièrement des rapports sont des mesures qui peuvent contribuer au renforcement des messages et à l'indépendance ».

Les représentants des présidents des objectifs de l'INTOSAI ont présenté leur point de vue sur la relation entre la *Déclaration de Lima* et les objectifs stratégiques de l'INTOSAI, en donnant comme exemple les activités, les initiatives et les normes en cours qui soutiennent les fondements et les principes originaux de la Déclaration.

« Nous devrions construire des ponts; non des murs! », a déclaré le Ministre Augusto Nardes, de l'ISC du Brésil (président de la Commission des normes professionnelles). Il a décrit la *Déclaration de Lima* comme la pierre angulaire des Normes ISSAI. Il a plaidé en faveur de la collaboration.

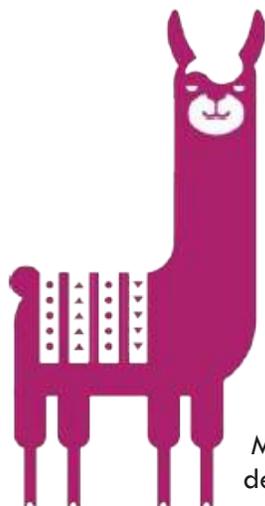
Renforcer l'indépendance et en assurer la continuité exigent en effet beaucoup de travail.

« L'indépendance est un privilège. Nous devons travailler sans relâche pour la maintenir », a ajouté M. Jan van Schalkwyk, de l'ISC d'Afrique du Sud (président de la Commission de renforcement des capacités).

M. van Schalkwyk a reconnu que l'indépendance garantit la pertinence, mais elle exige aussi la responsabilisation. L'exemplarité est un facteur important.

« Démontrez que vous prenez l'indépendance au sérieux. Mettez en œuvre des stratégies à long terme pour renforcer la capacité institutionnelle, attirer des professionnels qualifiés et établir des normes professionnelles et un système de contrôle qualité », a-t-il dit.

M. Hussam Alangari, Président du Bureau d'audit général de l'Arabie saoudite (président de la Commission des affaires politiques, financières et administratives [PFAC]), a lui aussi insisté sur la mise en œuvre d'initiatives conçues pour contribuer à l'indépendance. Il a présenté un grand éventail de mécanismes soutenus par la PFAC qui favorisent l'autonomisation des ISC.



Même si de nombreux progrès ont été réalisés depuis l'entrée en vigueur de la *Déclaration de Lima*, des problèmes persistent. Plusieurs participants ont communiqué des constatations et des avis, car le combat pour l'indépendance est encore d'actualité selon les sondages menés en 2017 par l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI).

M. Einar Gørrissen, Directeur général de l'IDI, a décrit les nombreux obstacles

auxquels les ISC se butent lorsqu'il s'agit d'affirmer leur indépendance et de la maintenir : les interdictions de publication, les dispositions législatives qui protègent les dirigeants d'ISC contre la destitution et l'augmentation de l'ingérence du pouvoir exécutif dans le processus budgétaire de l'ISC.

Des efforts doivent être déployés partout dans le monde pour défendre les intérêts des ISC. Il est impératif de trouver collectivement des solutions efficaces pour éliminer les obstacles communs.

M<sup>me</sup> Petra Schirnhofner, conseillère de l'Agence autrichienne du développement, a parlé de la nécessité d'insister sur l'importance cruciale de l'indépendance de l'ISC pour aider un pays à progresser. Elle a fait remarquer qu'il est primordial d'écouter, de trouver un équilibre entre les interventions et la résolution de problèmes, et de soutenir les efforts considérables déployés par l'ISC en vue d'accroître son indépendance.

« Les gouvernements doivent gagner la confiance des citoyens chaque jour », a souligné M. Juan M. Portal, Auditeur général de l'ISC du Mexique et Président de l'OLACEFS.

M. Portal a rappelé aux participants les risques permanents et les influences externes qui continuent de menacer l'indépendance des ISC, notamment la corruption.

Il a ajouté que l'indépendance était une nécessité et que les ISC devaient être en mesure de fournir des informations objectives sur la gestion publique – non seulement pour établir leur crédibilité, mais aussi pour apporter une valeur et des avantages réels aux citoyens.

M. Nelson Shack Yalta, Contrôleur général de la République du Pérou, a fait état du besoin de mobiliser davantage les citoyens. Il a souligné les travaux de l'INTOSAI et des ISC à l'échelle mondiale qui favorisent particulièrement l'indépendance des ISC, une « condition cruciale de la bonne gouvernance, de la transparence et de la reddition de comptes dans chaque pays ».

Même si la *Déclaration de Lima* a été signée il y a 40 ans, elle demeure néanmoins pertinente.

« La *Déclaration de Lima* est un trésor impérissable », a affirmé M. Rajiv Mehrishi, Contrôleur et Auditeur général de l'Inde. Il a ajouté que « les ISC doivent continuer d'évoluer pour devenir des institutions encore plus responsables ».

INTOSAI  
**Lima** | 40 years  
DECLARATION

# ANALYSE COMPARATIVE SUR LA DISPONIBILITÉ DES DONNÉES

Luis Fernando Velásquez Leal, consultant de la Commission technique sur les pratiques de bonne gouvernance et directeur général de la Corporación Acción Ciudadana Colombia

La norme ISSAI 12 « La valeur et les avantages des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques — faire une différence dans la vie des citoyens » pose des défis majeurs au développement et à la gestion des ISC qui aspirent à renforcer la reddition de comptes, l'intégrité et la transparence internes. Pour relever ces défis, il faut aussi renforcer les capacités des citoyens, notamment en créant des forums de communication et de dialogue pour démystifier les travaux d'audit et faire connaître leur valeur. Les citoyens d'aujourd'hui revendiquent un plus grand nombre de services publics de meilleure qualité. Ils exigent aussi une efficacité accrue de la part du gouvernement.

Pour répondre aux attentes des citoyens, les ISC membres de l'OLACEFS ont mené une étude pour aider les ISC à élaborer des stratégies novatrices en matière d'accès et de diffusion de l'information. Le projet sur l'index de l'accès des citoyens à l'information sur la gestion institutionnelle des ISC (IDIGI-EFS) de 2017, qui a été conçu en collaboration avec l'OLACEFS et la Corporación Acción Ciudadana Colombia (AC-Colombia) avec le soutien de la Commission technique sur les pratiques de bonne gouvernance (CTPBG), est la première analyse comparative régionale sur l'accès des citoyens et d'autres parties prenantes à l'information.

L'analyse, qui porte sur l'étendue du contrôle d'audit, la gestion et les résultats, a pour objectif de contribuer à ce qui suit :

- l'amélioration de la reddition de comptes des ISC envers les citoyens et de la bonne gouvernance, notamment pour surveiller la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD);
- des mécanismes institutionnels pour améliorer les résultats;
- une sensibilisation accrue des citoyens, de la société civile et de toutes les parties prenantes à l'égard des informations à la disposition des ISC et de leur utilité dans l'exercice du contrôle de la surveillance

publique (selon les normes régionales déjà définies par l'OLACEFS en collaboration avec plusieurs acteurs institutionnels et sociaux).

Selon les résultats de l'IDIGI-EFS de 2017, les ISC membres de l'OLACEFS ont obtenu 51 points en moyenne. Ce nombre, sur un total de 100, signifie que les ISC disposent de capacités et de projets novateurs suffisants, mais que les stratégies peuvent être modifiées et accélérées pour améliorer la communication avec les parties prenantes.

L'étude a mis en évidence plusieurs secteurs pouvant être améliorés :

- **Budget et finances** — Fournir des informations sur les ressources budgétaires; publier le budget annuel approuvé qui présente le détail des affectations; communiquer les analyses de la performance financière et les comparer aux résultats des travaux d'audit.
- **Suivi par l'ISC des résultats et des recommandations d'audit** — Présenter les résultats d'audit et faire un suivi des constatations ou des recommandations d'audit pour les citoyens et les parties intéressées au moyen d'audiences publiques ou de conférences de presse; réunir les gestionnaires des institutions et donner des explications sur les résultats d'audit prévus aux parties prenantes afin de les aider à mieux comprendre les lignes directrices et l'objectif de l'audit.
- **Initiatives en matière d'information** — Concevoir des initiatives liées à l'atteinte des objectifs des programmes sociaux audités pour faire ressortir les avantages économiques et sociaux grâce aux travaux d'audit; sensibiliser les citoyens aux aspects techniques afin de permettre à d'autres propositions de dépasser les limites possibles des exercices et des évaluations d'audit des ISC.

Les résultats de l'IDIGI-EFS de 2017 présentent aussi une analyse statistique déductive par rapport à l'indice de perception de la corruption de 2016 de Transparency International et des indices *Latinobarómetro* de 2016. L'analyse concerne en particulier les perceptions liées au soutien à la démocratie, à la satisfaction économique, à l'approbation du gouvernement, à l'image nationale relative au progrès et à l'éradication de la corruption au sein de la classe politique.

Selon l'expérience de l'OLACEFS, tous les membres de l'INTOSAI devraient considérer des études et des mécanismes similaires afin de tirer profit des occasions d'accroître l'accès des citoyens à l'information, car il s'agit là d'une excellente façon de démontrer la valeur et les avantages des ISC.

# LA CBC ET LA COOPÉRATION INTOSAI-DONATEURS ÉCHANGENT DES IDÉES ET DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

« C'est le moment d'agir, de produire des résultats et de concrétiser nos engagements », a affirmé M. Kimi Makwetu, Auditeur général de l'ISC d'Afrique du Sud et président de la Commission de renforcement des capacités (CBC).

Les paroles de M. Makwetu ont touché plus de 100 délégués d'ISC et d'organisations partenaires du monde entier qui ont participé aux réunions communes de la CBC et du Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-Donateurs tenues à l'administration centrale de la Banque mondiale à Washington, du 18 au 21 septembre 2017.

Les réunions successives des deux organes de l'INTOSAI ont donné aux participants un aperçu des réalisations antérieures et des initiatives à venir. Elles ont abordé plusieurs thèmes :

- la reddition de comptes et la transparence;
- la consultation et la collaboration;
- l'adaptabilité et les partenariats.

La semaine a débuté par plusieurs séances de travail parallèles de la CBC, notamment des séances consacrées aux examens par les pairs, au Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP-ISC) et à l'auto-évaluation de l'intégrité de l'INTOSAI (INTOSAINT), deux mécanismes qui apportent de nombreux avantages à toutes les ISC.

« Le CMP-ISC est un outil polyvalent qui ne sert pas uniquement à la mesure de la performance », a fait remarquer M<sup>me</sup> Sina Palamo Iosefo. « C'est aussi une excellente façon de renforcer la capacité institutionnelle et d'évaluer les besoins », a-t-elle ajouté.

M<sup>me</sup> Iosefo, qui représente l'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI), a offert une perspective régionale de la mise en œuvre du CMP-ISC, y compris les difficultés rencontrées et les pratiques exemplaires.

« Une stratégie coordonnée a encouragé une amélioration de la performance, de l'engagement et de l'échange de connaissances. Elle a permis de créer une masse critique de personnes-ressources dans la région et d'intégrer un système de notation au cadre de surveillance, d'évaluation et de rapport de la PASAI », a souligné M<sup>me</sup> Iosefo.

M. Erwin Alberto Ramírez-Gutiérrez, directeur des Relations internationales au sein de l'ISC du Mexique, a animé la séance de travail sur l'INTOSAINT, au cours de laquelle il a parlé de l'expérience de l'OLACEFS, en particulier les nombreux obstacles que la région a dû surmonter, notamment :

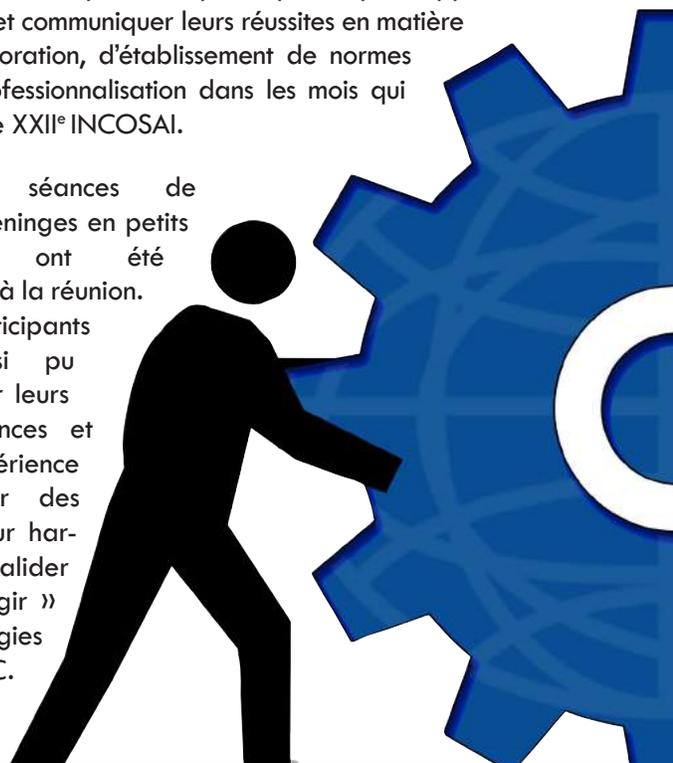
- la participation régionale;
- le financement;
- la mise en commun des connaissances;
- l'actualisation des mécanismes et la pérennisation;
- les rapports de suivi;
- les stratégies de communication.

M. Ramírez-Gutiérrez a souligné que l'OLACEFS continuera à promouvoir l'INTOSAINT au moyen d'activités de sensibilisation, de collaborations et de documents de travail traduits en espagnol et en portugais.

En plus des séances de travail, les groupes de travail de la CBC ont présenté des rapports d'étape à l'aide du nouveau format de tableau de bord : une amélioration en matière de reddition de comptes pour la CBC et l'INTOSAI. Les représentants des présidents des objectifs ont pris la parole pour approfondir la réflexion et communiquer leurs réussites en matière de collaboration, d'établissement de normes et de professionnalisation dans les mois qui ont suivi le XXII<sup>e</sup> INCOSAI.

Plusieurs séances de remue-méninges en petits groupes ont été intégrées à la réunion.

Les participants ont ainsi pu mutualiser leurs connaissances et leur expérience et lancer des idées pour harmoniser, valider et « élargir » les stratégies de la CBC.



La nécessité de remettre en question les méthodes conventionnelles a été soulevée, en particulier lorsqu'il s'agit d'auditer l'état de préparation à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD).

M<sup>me</sup> Marion Barthélemy, directrice du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES), a fait état des complexités propres aux ODD. Elle a souligné que les ISC doivent aller au-delà de leur mandat traditionnel. Elle a ajouté que ce qui compte est la contribution des ISC à des processus rigoureux de mise en œuvre, de suivi et d'examen des ODD et du Programme 2030.

M. Fayezul Choudhury, chef de la direction de l'International Federation of Accountants, a mis au défi les professionnels de la comptabilité et de l'audit de créer un climat de confiance. Il a souligné que les problèmes mondiaux devaient être résolus au moyen de la collaboration et de la coopération, deux éléments clés mis en évidence au cours de ces réunions communes, pendant laquelle la CBC et le Comité de pilotage ont profité des synergies pour dévoiler des pratiques exemplaires pour tous.

M. Bruce Vivian, gestionnaire principal de la professionnalisation au sein de l'Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques anglophones (AFROSAI-E), a mis l'accent sur la mobilisation de diverses parties prenantes à tous les niveaux et la collaboration avec elles.

Il a également souligné la nécessité de disposer d'un cadre de compétences fondé sur les valeurs centrales de l'INTOSAI, mais adapté à la région afin qu'elle puisse réussir sa professionnalisation. Le concept de « profession mondiale, solution locale », qui gagne en popularité au sein de l'INTOSAI à mesure que les ISC apprennent à tenir compte de situations locales lorsqu'elles examinent les besoins mondiaux, est utile à cet égard.



L'étude de cas du Zimbabwe présenté lors d'une séance sur les états fragiles illustre bien le concept « mondial-local ».

« Au Zimbabwe, pour le Zimbabwe », a souligné M<sup>me</sup> Rheah Kujinga, Auditrice générale adjointe de l'ISC du Zimbabwe, en discutant de l'importance du projet et de son objectif de bien servir les citoyens du Zimbabwe.

M. Ed Olowo-Okere, de la Banque mondiale, a fait remarquer que la consultation, l'acceptation et la mobilisation des parties prenantes ont été essentielles au succès du projet du Zimbabwe, propos qui rejoignent les discours sur la collaboration et la coopération prononcés toute la semaine.

La nécessité d'intégrer les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes aux plans est l'une des leçons tirées de la mise en œuvre de l'Appel mondial à projets, dont les résultats préliminaires indiquent que de nombreux projets étaient assortis d'objectifs ambitieux, mais de peu d'indicateurs concrets.

Dans sa présentation sur le niveau 1 de l'Appel mondial à projets, M<sup>me</sup> Kerry Crawford, du Comité de pilotage, a dit que l'Appel mondial à projets était « une excellente porte d'entrée pour les ISC ». Elle a invité les participants à discuter du soutien, des mécanismes de financement et de l'optimisation de la prestation de services.

M. Wessel Pretorius, de l'AFROSAI-E, a souligné qu'une bonne reddition de comptes, des processus appropriés et une coordination régionale efficace sont primordiaux pour accroître l'efficacité de l'aide offerte par l'Appel mondial à projets, qui peut prendre de nombreuses formes : contribution en nature, contribution financière, aide directe à une ISC donnée ou au moyen d'un intermédiaire.

Lors de la dernière journée de réunion, M. Ole Schoeyen, du Comité de pilotage, a souligné l'importance des ressources humaines et du renforcement des compétences. Il a également discuté de principes régissant les pratiques exemplaires et de la vision d'avenir de son comité, qui compte mettre l'accent sur l'Appel mondial à projets, la base de données sur les capacités des ISC et l'amélioration des communications afin qu'elles apportent une valeur réelle.

M<sup>me</sup> Jennifer Thomson, de la Banque mondiale, qui préside le Comité de pilotage INTOSAI-Donateurs, a bien résumé le tout dans son discours devant tous les délégués.

« Nous continuerons d'essayer de changer de cours des choses. »



## L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'OLACEFS : *mégadonnées et objectifs de développement durable*

« Chacun de nous a son mot à dire. Chacun de nous en tirera des avantages qu'il pourra rapporter à son ISC », a fait remarquer Juan M. Portal, Auditeur général du Mexique et Président de l'OLACEFS, dans l'allocution qu'il a prononcée lors de la XXVII<sup>e</sup> Assemblée générale de l'OLACEFS à Asunción (Paraguay).

La cérémonie officielle d'ouverture, le 3 octobre 2017, a donné le coup d'envoi de l'événement qui a duré toute une semaine. Quelque 150 délégués d'ISC ont ainsi eu la chance de participer à des exposés, à des groupes de discussion et à tables rondes.

Plusieurs membres associés et observateurs ont également assisté à l'Assemblée, dont le Président de l'INTOSAI et des représentants du Secrétariat général de l'INTOSAI, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), de la Banque mondiale, de l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE), de l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) et de la Banque interaméricaine de développement (BID).

L'Assemblée générale de cette année a porté sur les deux thèmes suivants : « L'utilisation de l'analyse des mégadonnées dans la fonction d'audit » et « Les audits de performance dans l'évaluation des objectifs de développement durable (ODD) ». Chaque thème a été pleinement analysé dans le cadre d'exposés, de groupes de discussion et d'échanges en table ronde.

« Les mégadonnées transformeront notre façon de vivre, de penser et de travailler. L'OLACEFS nous donne l'occasion de nous réunir, d'aborder des sujets pertinents et de parler des façons de nous améliorer », a fait savoir M. Martín Rubione, Chef du département de l'audit informatique de l'ISC de l'Argentine et représentant de la Commission sur les technologies de l'information et des communications (CTIC) de l'OLACEFS.

Le Ministre Augusto Nardes, de l'ISC du Brésil, a acquiescé en soulignant que l'utilisation des mégadonnées pour améliorer la saine gouvernance ne peut se faire sans collaboration.

« Notre rêve de travailler ensemble pour protéger notre continent se concrétise grâce à la coopération. Petit à petit, nos travaux dépassent les frontières. L'OLACEFS joue un rôle important lorsqu'il s'agit de favoriser les efforts de coopération, d'amitié et de solidarité », a-t-il dit.

M. James-Christian Blockwood, Directeur général du groupe de planification stratégique et de liaison externe (SPEL) du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO), a souligné les synergies qui se tissent en travaillant ensemble. Il a invité les membres de l'OLACEFS à participer et à se joindre au Groupe de travail sur les mégadonnées (WGBD) de l'INTOSAI, en indiquant qu'il est important de pouvoir absorber des volumes de données lorsqu'il s'agit d'exploiter et d'utiliser les mégadonnées.

M. Wesley Vaz-Silva, Secrétaire des technologies de l'information pour le contrôle externe de l'ISC du Brésil, croit quant à lui que tous les auditeurs sont des analystes de l'information. M. Vaz-Silva a donné aux participants un aperçu d'une nouvelle technologie conviviale qui permet aux auditeurs de disposer immédiatement de données automatisées.

« Une technologie facile à utiliser aide à changer l'état d'esprit des auditeurs », a affirmé M. Vaz-Silva. « Comment encourager l'ensemble de la communauté à comprendre et à utiliser les mégadonnées? Les auditeurs doivent prendre part à ce mouvement! Nous devons en faire l'expérience. Oui, nous pourrions échouer, mais nous devons essayer! », a-t-il ajouté.

Dans une présentation sur le gouvernement ouvert et les défis du contrôle des finances publiques, M<sup>me</sup> Carolina Cornell, Conseillère en matière de coordination du gouvernement ouvert au sein du ministère de la Modernisation de la République argentine, a présenté l'expérience de l'Argentine.

M<sup>me</sup> Cornell a souligné l'importance de créer un espace officiel de collaboration entre le gouvernement et les organisations de la société civile (OSC).

« Transparence, participation, responsabilité – voilà les principes par lesquels nous pouvons contribuer à l'amélioration de vie des citoyens » a-t-elle affirmé.

Les participants ont tous convenu qu'il était essentiel de faire la distinction entre « données » et « informations ». Ils ont ajouté que seules les données bien préparées et les informations précises étaient pertinentes pour la prise de décisions politiques. La qualité des données disponibles étant déterminante, les instituts nationaux de statistique doivent être renforcés de manière durable.

Les délégués ont également échangé sur les audits de performance des objectifs de développement durable (ODD). Ils ont conclu que les ISC étaient les principaux agents et garants de la mise en œuvre et du suivi des ODD et qu'elles devraient surveiller la façon dont les 17 objectifs étaient mis en œuvre.

Les ODD modifieront-ils notre façon de faire les choses, nos méthodes d'audit?

« Ce ne sont pas les ODD qui diffèrent, mais la façon de les traiter. Les ISC doivent adopter une approche différente à l'égard des ODD. Les résultats seront très différents si les ODD sont examinés de la manière traditionnelle », a indiqué M<sup>me</sup> Archana Shirsat, Directrice générale adjointe de l'IDI.

« Nous devons accroître les actions de sensibilisation. Nous devons aller au delà du rapport d'audit. Il faut conjuguer les efforts, les ressources et la volonté politique! », a affirmé M. Luis Fernando Velásquez-Leal, Directeur général de la

Corporación Acción Ciudadana Colombia (AC-Colombia).

« Il y a de nombreuses leçons à tirer, de nombreuses façons de contribuer et de nombreux moyens de partager, d'apporter une valeur ajoutée et de fournir des avantages aux citoyens », a-t-il ajouté.

M. Andrés Bernal Morales, de l'ISC de Colombie, estime qu'il faut investir davantage dès le tout début pour veiller à ce que le public puisse profiter de toutes les politiques établies.

M. Roberto Salcedo Aquino, Sous-auditeur général de l'ISC du Mexique, qui préside le Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC (WGVBS), a proclamé « Cette voix est notre voix! ».

---

*« Petit à petit, nos travaux dépassent les frontières. L'OLACEFS joue un rôle important lorsqu'il s'agit de favoriser les efforts de coopération, d'amitié et de solidarité. »*

---

— Ministre Augusto Nardes, ISC du Brésil

---

M. Aquino a ajouté que l'Assemblée de l'OLACEFS et d'autres forums semblables « nous permettent de mettre à l'avant-scène les objectifs que nous souhaitons atteindre d'ici 2030 ».

Le programme 2030 est ambitieux et les ISC jouent un rôle déterminant dans son succès. M. Julio Bacio-Terracino, de l'OCDE, a fait part de ses réflexions sur la manière dont la corruption nuisait à l'atteinte des ODD et la mesure dans laquelle les ISC et leur travail contribuaient puissamment à la prévention de la corruption.

Les délégués ont souligné l'importance d'une formation suffisante et approfondie et de mesures de renforcement des capacités relatives à l'audit des ODD. L'OLACEFS a l'intention d'organiser des réunions annuelles sur le suivi de la mise en œuvre des ODD au sein de la région, en accordant une attention particulière à la lutte contre la pauvreté et la famine, à la violation des droits de l'Homme, à la protection de l'environnement et aux activités de sensibilisation dans ce domaine.

Le point culminant de l'Assemblée générale a été l'adoption de la « Déclaration d'Asunción pour la sécurité budgétaire et stabilité financière des ISC » qui a été signée par tous les dirigeants des ISC de l'OLACEFS.

Cette déclaration renseigne sur les fondements juridiques de l'indépendance des ISC et sur les actions et mesures concrètes à réaliser afin de renforcer l'indépendance financière des ISC.

« Nous devenons des organismes publics sans vraiment le devenir », a déclaré M<sup>me</sup> Dorothy Bradley, Auditrice générale du Belize, pour décrire les efforts de collaboration qui ont été menés avec plusieurs organisations externes, y compris avec l'OLACEFS, sans annoncer publiquement le processus.

« Faute des budgets et des ressources nécessaires, nous ne pouvons pas faire preuve d'innovation. Nous devons donc maintenir le statu quo », a affirmé M. Jorge Bermudez-Soto, Contrôleur général de la République du Chili et Secrétaire général de l'OLACEFS.

Monika Gonzalez-Koss, Directrice du Secrétariat général de l'INTOSAI, a indiqué qu'une sensibilisation accrue favoriserait l'obtention de ressources additionnelles.

« Nous devons poursuivre nos efforts de sensibilisation à l'égard de l'indépendance et de son importance. Les ISC ont besoin d'une vision claire, d'une stratégie bien définie pour demander une plus grande indépendance et obtenir plus de ressources », a-t-elle affirmé.

À la fin de la XXVII<sup>e</sup> Assemblée générale de l'OLACEFS, il a été annoncé officiellement que l'ISC de l'Argentine serait l'hôte du rassemblement régional de 2018 qui aura lieu à Buenos Aires.



*Cérémonie d'ouverture de l'Assemblée générale de l'OLACEFS organisée par l'ISC du Paraguay.*



*Juan M. Portal, Président de l'OLACEFS, s'adresse aux participants à la cérémonie d'ouverture.*



*Le Contrôleur général de la République du Paraguay, José Enrique García-Avalos, accorde une entrevue aux médias pendant l'Assemblée.*



*Les délégués des ISC et les représentants des partenaires au développement participent à l'Assemblée générale de l'OLACEFS de cette année.*

## DISCUSSION SUR LES MÉGADONNÉES DE LA CTIC

La Commission sur les technologies de l'information et de la communication (CTIC), actuellement présidée par l'ISC de l'Argentine (AGN), a animé des groupes de discussion techniques sur l'utilisation de l'analyse des mégadonnées dans l'audit des fonds publics lors de l'Assemblée de l'OLACEFS à Asunción (Paraguay).

M. Francisco Javier Fernández, Auditeur général de l'AGN et Président de la CTIC, accompagné de M. Martín Rubione, Directeur du Département de l'audit informatique de l'AGN et représentant de la CTIC, ont fourni aux participants une vision globale de l'analyse des mégadonnées du point de vue d'une ISC.

Différentes discussions en groupe ont été coordonnées pour favoriser l'échange d'expériences régionales qui pourraient aider les ISC à promouvoir et à utiliser l'analyse des mégadonnées lors de leurs audits, d'autant plus que les mégadonnées permettent de traiter rapidement d'énormes quantités de données non structurées.

Le secteur public a déjà commencé à se servir des mégadonnées. De nouvelles perspectives importantes s'ouvrent donc aux ISC : enrichissement de la planification institutionnelle, prévision d'événements importants, communication d'informations sur la perception par le public des ISC et des entités auditées, détection des risques de fraude et mesure de l'efficacité des politiques publiques.

Tout comme les télescopes et les microscopes ont permis à l'humanité de découvrir de nouveaux mondes inimaginables, les mégadonnées nous propulsent aujourd'hui dans une nouvelle ère du savoir. Les mégadonnées suscitent des défis de taille et d'importantes responsabilités en matière de protection de la vie privée et de confidentialité de l'information dans le secteur public.

Les principales conclusions découlant des discussions sont les suivantes : inclure des activités liées à l'analyse des données dans les plans stratégiques de chaque ISC; cerner les capacités actuelles et établir

des plans de formation exhaustifs de manière à fournir aux auditeurs les connaissances requises pour analyser les données et utiliser correctement les outils technologiques modernes; promouvoir la conscience numérique à l'égard de l'analyse des données et l'utilisation des mégadonnées.

À cette fin, la CTIC reste fermement engagée à collaborer avec les ISC de la région pour favoriser l'utilisation des mégadonnées dans les différents processus d'audit, afin d'apporter une valeur ajoutée aux produits et de favoriser le renforcement de la gestion dans le secteur public.

## NOUVELLES INITIATIVES DES CHAMPIONS D'EFSUR

L'Organisation des Institutions supérieures de contrôle (ISC) du Marché commun du Sud (MERCOSUR) et des pays associés (EFSUR) a approuvé et mis en œuvre de nouvelles nominations et plusieurs initiatives, notamment des sondages, des audits et des études thématiques lors de la XIV<sup>e</sup> réunion du Groupe de coordination et de la XXII<sup>e</sup> réunion de la Commission conjointe de l'EFSUR qui ont eu lieu à San Francisco de Quito (Équateur) en septembre 2017.

**Nouvelle nomination** — M<sup>me</sup> Graciela De la Rosa, Auditrice générale de l'ISC de l'Argentine, a assumé les responsabilités de Secrétaire générale de l'EFSUR et représente l'ISC argentine dans le cadre des activités de l'EFSUR.

**Enquête sur les corridors routiers de transport de marchandises dans le MERCOSUR** — En 2017, l'ISC de l'Argentine, en collaboration avec les ISC de la Bolivie, du Chili, du Paraguay et du Venezuela, a préparé un rapport consolidé sur l'enquête coordonnée sur l'étude spéciale de 2015-2016 sur les corridors routiers dans le MERCOSUR, qui a été approuvé par la Commission conjointe de l'EFSUR. Le rapport présente les travaux

d'audit à venir qui ont été choisis en fonction des faiblesses détectées lors de l'enquête.

**Gouvernance des politiques publiques dans les régions frontalières** — Les délégués ont discuté du projet de gouvernance des politiques publiques dans les régions frontalières, y compris de l'enquête proposée, de la méthodologie et du calendrier de diffusion des produits intermédiaires. Le projet sera communiqué à l'OLACEFS par l'entremise de la Commission de renforcement des capacités de la région, qui contribuera à la planification de l'audit coordonné du projet.

**Questions d'audit à mettre en œuvre en 2018** — L'EFSUR a approuvé la proposition soumise par l'ISC de l'Argentine à la suite du rapport consolidé sur l'enquête sur les corridors routiers dans le MERCOSUR de produire un rapport spécial sur les projets du conseil sud-américain pour l'infrastructure et la planification (COSIPLAN) aux frontières de l'EFSUR. L'ISC du Paraguay contribuera à la réalisation de ce rapport, qui devrait être terminé en 2019. En outre, la réalisation d'un rapport spécial qui établit un lien entre les activités des pays membres de l'EFSUR en matière d'égalité entre les sexes et l'objectif de développement durable « Égalité entre les sexes » (ODD 5) a aussi été approuvée.

**Enquête thématique** — Enquête sur les lois en matière d'égalité entre les sexes. La proposition de l'ISC de l'Équateur de mettre à jour le rapport d'étape sur les lois en matière d'égalité entre les sexes dans les pays membres et associés de l'EFSUR a été acceptée dans le cadre du projet de compilation des lois en matière d'égalité entre les sexes II de l'EFSUR.

# LA 14<sup>E</sup> ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'AFROSAI MET L'ACCENT SUR LA DURABILITÉ ET LES FLUX FINANCIERS ILLICITES



Du 23 au 27 octobre 2017, environ 200 participants représentant 42 pays membres de l'Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (AFROSAI) et des invités spéciaux ont assisté à la 14<sup>e</sup> Assemblée générale de l'AFROSAI.

Animée par l'Auditeur général de la République de Namibie (ISC de Namibie), la conférence a comporté de nombreux exposés, présentations de rapports de comités techniques et comptes rendus sur les travaux des groupes de travail, ainsi que des ateliers portant sur la coopération des ISC avec les autorités judiciaires et les difficultés et les perspectives en matière de certification des comptes.

M. Junias Etuna Kandjeke, Auditeur général de l'ISC de Namibie et nouveau Président de l'AFROSAI, a accueilli les participants lors de la cérémonie d'ouverture en soulignant les progrès faits par l'AFROSAI en vue de créer une organisation durable, pertinente et fiable depuis la dernière assemblée, qui a eu lieu en Égypte il y a trois ans.

« Notre objectif n'est pas seulement de promouvoir la gouvernance financière, mais aussi d'être un exemple éloquent de la saine gouvernance en améliorant la transparence », a-t-il affirmé.

La Première ministre namibienne, M<sup>me</sup> Saara Kuugongelwa, a réitéré l'importance de la transparence dans son discours liminaire.

« La transparence est nécessaire pour susciter des attentes réalistes à l'égard des gouvernements », a-t-elle déclaré.

Elle a décrit l'audit comme étant la pierre angulaire d'une saine gouvernance au sein du secteur public et s'est penchée sur les progrès réalisés par la Namibie en dépit de ses ressources limitées et d'un arriéré croissant de rapports d'audit. M<sup>me</sup> Kuugongelwa a imaginé la réforme comme étant la voie à suivre, en citant la croissance lente de l'économie africaine et en soulignant la nécessité d'un changement de paradigme.

M<sup>me</sup> Kuugongelwa reste convaincue qu'avec le plein appui de l'AFROSAI et de ses partenaires, la Namibie et l'économie africaine atteindraient leur plein potentiel.

« Nous avons besoin d'un engagement plus profond pour surmonter les défis nationaux. Tous les membres de l'AFROSAI ont à leur disposition des outils et des possibilités de formation pour promouvoir une saine gouvernance et une gestion financière efficace », a-t-elle affirmé.

Le Président sortant de l'AFROSAI et Président de l'Autorité centrale pour les comptes de l'Égypte (ASA), le Conseiller Hesham Badawy, a présenté les réalisations de l'AFROSAI depuis la dernière assemblée, notamment l'adoption de protocoles d'entente visant à accroître la coopération et à faciliter l'échange d'informations avec les organisations, comme l'ASOSAI, l'Organisation africaine des comités des comptes publics (AFROPAC), la Banque mondiale, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), l'Union africaine et l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ).

M. Badawy a également décrit les difficultés en matière de communication entre les membres de l'AFROSAI et a exprimé son espoir qu'une solution soit trouvée pour intégrer les multiples groupes linguistiques qui forment l'AFROSAI.

L'événement a mis l'accent sur les attentes et ambitions mondiales des ISC à l'appui du Programme 2030. M. Herbert Baumgartner, représentant le Secrétariat général de l'INTOSAI, a parlé du rôle central que les ISC peuvent jouer pour assurer la mise en œuvre du Programme 2030 et de l'importance de nouer des relations avec les parties prenantes pour travailler de manière efficace à l'échelle mondiale.

Les présentations et les groupes de discussion avec les partenaires de l'AFROSAI ont porté sur des stratégies de lutte contre les flux financiers illicites (FFI). La GIZ a examiné plusieurs mesures que les ISC peuvent prendre pour s'attaquer aux FFI, notamment assurer la transparence, augmenter la sensibilisation et surveiller la conformité. Pour relever ces défis, il faut une approche cohérente entre les agences et les secteurs concernés. Le Forum sur

l'administration fiscale africaine (ATAF) a ajouté que la coopération nationale, régionale et internationale ainsi que l'échange d'informations étaient essentiels.

L'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) a demandé le recours à un processus intergouvernemental, multidisciplinaire et polyvalent. Elle a présenté un outil de profil de pays conçu pour évaluer les risques de FFI touchant le pays et sa capacité à les contrer, en réitérant l'importance d'adopter une approche visant l'ensemble de l'administration publique.

Les participants ont également échangé des réflexions et des perspectives sur les modifications apportées au Plan stratégique 2015-2020 de l'AFROSAI, en accordant une attention particulière aux questions émergentes et transversales qui sont une grande source d'influence, notamment les ODD, les FFI et la professionnalisation.

Des discussions en petits groupes se sont déroulées tout au long de l'événement d'une semaine. Elles ont permis aux participants d'approfondir divers sujets comme les modalités d'élaboration d'un cadre de collaboration entre les auditeurs et les autorités judiciaires; les défis à relever pour atteindre et préserver l'indépendance financière des ISC et la formation adéquate à suivre pour mener des audits financiers.

Divers faits saillants ont marqué l'événement : l'annonce d'un audit intéressant mené en coordination par l'AFROSAI et l'OLACEFS sur les aires protégées d'Afrique et d'Amérique latine; l'adoption de la Déclaration de Windhoek; l'approbation de la Déclaration de lutte contre les flux financiers illicites et l'établissement de protocoles d'entente entre l'AFROPAC, l'ATAF, CABRI, et l'AFROPAC et la Fédération panafricaine des comptables (PAFA).

À l'issue de la 14<sup>e</sup> Assemblée générale de l'AFROSAI, il a été annoncé que l'ISC du Sénégal accueillera la prochaine assemblée générale en 2020.



## L'AFROSAI EN BREF

En juillet 2005, des représentants des ISC d'états africains réunis dans le cadre de l'Assemblée générale à Abidjan (Côte d'Ivoire) ont décidé de créer une organisation au niveau régional : l'Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (AFROSAI), qui aurait ses propres statuts et principes.

### Sa vision

L'AFROSAI, une organisation internationale exemplaire, pleinement engagée à améliorer la gouvernance en Afrique grâce à la promotion d'ISC fortes, indépendantes et crédibles.

### Sa mission

Promouvoir une coopération étroite entre ses membres dans le cadre de l'INTOSAI; instaurer une intégration régionale en Afrique; et renforcer les capacités techniques et institutionnelles de ses membres.

### Ses valeurs

- Indépendance
- Transparence
- Professionnalisme
- Innovation
- Intégrité
- Diversité
- Solidarité

### Langues officielles

Les langues officielles utilisées sont le français, l'anglais, le portugais et l'arabe, lesquelles sont réparties en trois sous-groupes linguistiques à savoir :

- AFROSAI-A (pour les ISC arabophones);
- AFROSAI-E (pour les ISC anglophones);
- AFROSAI-F ou CREFIAF (pour les ISC francophones).

# L'INTOSAINT PORTEUR DE VALEUR ET D'AVANTAGES

## *Le point de vue d'une région*

Les ISC sont appelées à faire preuve d'exemplarité, comme l'indique l'ISSAI 20 « Principes de transparence et de responsabilité ». Les outils mis au point par l'INTOSAI aident les ISC à devenir des modèles d'intégrité, de transparence et de responsabilité, ce qui rehausse leur réputation et leur légitimité aux yeux des citoyens et des acteurs du domaine.

Dans ce contexte, l'outil d'auto-évaluation de l'intégrité (IntoSAINT) est d'une grande utilité. Cet atelier de trois jours, animé par deux représentants d'une autre institution, permet au personnel d'une ISC 1) de réaliser une évaluation des risques axée sur l'intégrité; 2) d'évaluer le degré de maturité de ses systèmes de contrôle interne dans ce domaine; 3) de produire un rapport destiné à la haute direction de l'ISC contenant des recommandations visant à renforcer sa politique d'intégrité.

Le mécanisme IntoSAINT est universel : il peut être appliqué par toutes les organisations régionales de l'INTOSAI. Or l'IntoSAINT s'est généralisé rapidement au sein de l'OLACEFS (82 % des ISC étaient concernées en décembre 2017). Les stratégies des ISC d'Amérique latine et des Caraïbes qui s'articulent autour de quatre grands axes peuvent être reproduites partout dans le monde.

### 1<sup>ER</sup> AXE : LA SENSIBILISATION

#### *Activités de communication de proximité*

- Publier des articles sur la valeur et les avantages de l'IntoSAINT dans divers bulletins, magazines et sites Web régionaux.
- Diffuser des extraits vidéos sur le site Web, par l'intermédiaire de la commission technique sur la bonne gouvernance (CTPBG) et de la commission régionale de renforcement des capacités (CCC).

- Mettre à disposition des documents idoines lors des expositions et séminaires de l'INCOSAI.

#### *Collaborations*

- Intégrer l'outil IntoSAINT aux plans de travail annuels des groupes de travail régionaux de l'OLACEFS, notamment la commission technique sur la déontologie, la probité et la transparence (CEPAT) et la CTPBG.
- Inscrire la présentation de rapports sur la progression de la mise en œuvre de l'IntoSAINT à l'ordre du jour des réunions de l'Assemblée générale et du Comité directeur de l'OLACEFS.

#### *Documents de travail*

- Les documents originaux préparés par la Cour des comptes des Pays-Bas ont été traduits en espagnol par l'ISC du Mexique, puis perfectionnés à la suite de la première série d'efforts de mise en œuvre. L'ISC du Brésil a par la suite traduit la nouvelle version espagnole des documents en portugais.

### 2<sup>E</sup> AXE : LA MISE EN ŒUVRE D'ATELIERS INTOSAINT

**Financement** — La plupart des ateliers IntoSAINT ont été financés par les ISC, la Banque interaméricaine de développement (BID), l'agence allemande de coopération internationale (GIZ) et la CTPBG. L'aide financière couvrait les frais de déplacement des animateurs des ateliers.

**Services-conseils** — L'ISC du Mexique a piloté la mise en œuvre de l'IntoSAINT dans la région de l'OLACEFS à titre de présidente de la CEPAT et coordonnatrice de projet avec l'ISC de l'Argentine, qui présidait la CTPBG. L'ISC du Mexique a fourni aux ISC de la région des directives sur la planification et la mise en œuvre des ateliers IntoSAINT et sur l'évaluation des ébauches de rapport.

**Planification des ateliers** — Les coordonnateurs régionaux de projet ont envoyé à l'avance aux animateurs les directives sur la planification, et le secrétariat général de l'OLACEFS a assuré l'organisation matérielle des ateliers à titre d'organe juridique chargé de la gestion du budget régional.

**Mise en œuvre des ateliers** — De 2015 à 2017, les ISC ont été invitées tous les ans à procéder à la mise en œuvre de l'outil IntoSAINT. Les animateurs bénéficiaient au préalable des services-conseils des coordonnateurs régionaux de projet et un coordonnateur d'atelier (au sein de l'ISC soumise à l'auto-évaluation) était nommé pour organiser l'atelier. Des

animateurs locaux ont aussi participé à l'étape de mise en œuvre des ateliers.

**Mécanismes de suivi** — Un sondage sur les mécanismes d'intégrité utilisés par les membres de l'OLACEFS a été diffusé à la fin de 2017. L'analyse des réponses à ce sondage a permis à l'OLACEFS de prendre des décisions éclairées sur les prochaines vagues de mise en œuvre de l'outil IntoSAINT et sur l'utilisation d'outils favorisant l'intégrité en général.

### 3<sup>E</sup> AXE : PÉRENNISATION DE L'OUTIL

**Formation des animateurs** — En 2013, la CEPAT a donné une formation destinée aux animateurs avec le concours de la Cour des comptes des Pays-Bas et de la CCC. Ce programme de formation se divisait en deux étapes : une formation virtuelle de six semaines comportant des lectures et des exercices à faire et une formation en classe de deux jours donnée dans la ville de Mexico pour renforcer les apprentissages acquis pendant la 1<sup>re</sup> étape. Cette formation a permis de certifier 30 animateurs provenant de 19 ISC.

**Mise en commun des savoirs** — Des vidéoconférences ont été données afin de permettre aux animateurs agréés d'échanger sur les difficultés rencontrées et les pratiques exemplaires. De plus, les animateurs régionaux ont publié un document intitulé « The Relevance of the Promotion of Integrity in Public Sector Institutions in Latin America and The Caribbean. Perspectives, Progress and Good Practices on the Integrity Self-Assessment Tool in OLACEFS », qui a été présenté lors de la XXV<sup>e</sup> Assemblée générale de l'OLACEFS à Querétaro (Mexique) en novembre 2015.

### 4<sup>E</sup> AXE : PROMOTION DES AUTO-ÉVALUATIONS DE L'INTÉGRITÉ DES ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC

**Documents de travail** — Les documents espagnols ont été mis à jour en 2017 pour qu'ils puissent s'appliquer aux auto-évaluations de l'intégrité des ISC et des organisations du secteur public en général (SAINT).

**Services-conseils** — La CTPBG fait actuellement la promotion de séminaires sur la pertinence de l'intégrité dans le secteur public et propose des services-conseils aux ISC membres de l'OLACEFS lors de la mise en œuvre des ateliers SAINT.

**Mise en œuvre** — L'ISC du Chili a donné des ateliers SAINT en 2015 et en 2016. Une vidéoconférence a eu lieu en octobre 2017 avec les ISC membres de l'OLACEFS pour lancer un atelier SAINT dans la région grâce aux ressources financières de la CTPBG. Au début de 2018, d'autres ISC se joindront aux efforts visant à promouvoir les auto-évaluations de l'intégrité dans les organisations du secteur public.

La CTPBG de l'OLACEFS encourage les ISC membres de l'INTOSAI à témoigner de la valeur et des avantages du modèle d'intégrité de l'INTOSAI et les invite à coopérer et à collaborer en vue de promouvoir cette initiative qui vise à renforcer les capacités des ISC et des organisations du secteur public. Pour obtenir un complément d'information, veuillez communiquer avec le coordonnateur de l'IntoSAINT au sein de l'OLACEFS à [IntoSAINT@asf.gob.mx](mailto:IntoSAINT@asf.gob.mx).



-  Les ISC qui ont des animateurs IntoSAINT
-  Les ISC qui ont donné un atelier IntoSAINT
-  Les ISC qui ont eu un atelier IntoSAINT et qui ont des animateurs
-  Les ISC qui ont des animateurs IntoSAINT et SAINT



## 10<sup>E</sup> RÉUNION DU WGVBS AU MEXIQUE

Le Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC de l'INTOSAI (WGVBS) a tenu sa 10<sup>e</sup> réunion du 6 au 8 septembre 2017, à Mexico. Le Groupe de travail, qui est présidé par l'Auditeur général du Mexique, Juan M. Portal, depuis 2013, a pour mission d'établir des mécanismes et des outils de promotion de la valeur et des avantages des ISC.

Des délégués des ISC de 15 pays ont assisté à cette réunion organisée par l'ISC mexicaine, dont l'Afrique du Sud, le Cameroun, la Chine, les États-Unis d'Amérique, la France, la Hongrie, l'Indonésie, la Jamaïque, le Koweït, le Mexique, la Namibie, le Pakistan, le Pérou, la Fédération de Russie et la Tanzanie. Des représentants de la Banque mondiale étaient aussi présents.

Les discussions ont porté sur les nombreux projets actuellement menés par le Groupe de travail :

- l'établissement de directives sur la mise en œuvre intégrale de l'ISSAI 40, « Contrôle qualité pour les ISC »;
- l'élaboration de directives sur les pratiques efficaces

adoptées par les ISC pour coopérer avec les pouvoirs législatifs, judiciaires et exécutifs;

- le lancement de projets à l'appui de la mise en œuvre des principes de l'ISSAI 12;
- la rédaction de documents sur les processus d'identification des risques dans le secteur public;
- la définition d'un cadre d'évaluation des risques qui peut être intégré par les ISC dans les plans d'audit annuels visant des programmes liés aux Objectifs de développement durable;
- l'établissement de directives visant à renforcer la valeur et les avantages des outils de l'INTOSAI.

De plus, le sous-groupe chargé de faire connaître la valeur et les avantages des ISC fondées sur le modèle juridictionnel a présenté un compte rendu aux participants de la réunion. Le sous-groupe s'emploie actuellement à définir des directives en vue de leur intégration au Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI.

Des présentations sur une étude de cas nationale qui ont suscité des échanges utiles sur les expériences et les leçons tirées et une discussion animée par un groupe d'experts sur



l'impact des travaux des ISC étaient aussi à l'ordre du jour de la réunion.

Le groupe d'experts, formé de représentants du Mexicanos Unidos contra la Corrupción (une ONG luttant contre la corruption) et de la Red por la Rendición de Cuentas (une initiative regroupant 80 institutions publiques, sociales et universitaires qui fait la promotion de la reddition de comptes dans le secteur public), a animé des discussions sur la corruption et les diverses méthodes qui peuvent permettre de l'enrayer, compte tenu des missions des ISC et des rôles clés que jouent les citoyens dans la lutte contre la corruption.

La participation assidue et dynamique des membres du Groupe de travail permet aux ISC de mettre en commun leurs connaissances et leurs expériences sur la manière dont les travaux d'audit peuvent favoriser la transparence et la reddition de comptes et ainsi améliorer les résultats du gouvernement, partant la qualité de vie des citoyens.

Renseignements sur la 10<sup>e</sup> réunion du WGVBS :  
[www.wgvbs.org.mx](http://www.wgvbs.org.mx).

---

*« Le Groupe de travail a une mission extraordinaire : élaborer des instruments et des mécanismes pour aider les ISC à faire connaître leur utilité aux citoyens. Commençons par nous-mêmes! Nous devons être des organisations modèles qui font la promotion de la transparence et de la reddition de comptes au sein de nos sociétés. Nous devons nous dépasser pour avoir une plus grande incidence sur la vie de nos concitoyens en faisant preuve de plus de clarté et de précision et en diffusant des messages qui sont facilement compréhensibles pour les parties prenantes. »*

—Juan M. Portal, Auditeur général du Mexique et Président du WGVBS

---



## LA RÉUNION ANNUELLE DU WGPD EST AXÉE SUR DE GRANDS PROJETS ET LES PROGRÈS RÉALISÉS

La Commission d'audit de la République des Philippines a accueilli les 37 délégués des 17 ISC qui ont assisté à la réunion annuelle de 2017 du Groupe de travail sur la dette publique (WGPD) de l'INTOSAI à Manille (Philippines) en septembre.

L'orateur invité, M. Erwin D. Sta. Ana, Trésorier adjoint des Philippines, a prononcé le discours d'ouverture de la réunion en brossant un tableau de la situation actuelle de la dette du pays et des diverses initiatives de gestion de la dette mises en œuvre par le gouvernement national. M. Sta. Ana a présenté divers paramètres pour décrire le profil de la dette du pays hôte, en indiquant que la situation budgétaire des Philippines était saine. Les paramètres favorables de la dette ont abouti à une amélioration du crédit et à des transactions qui ont fait date avec, à la clé, des sources de financement innovantes. Le gouvernement national des Philippines continue de mettre en œuvre des initiatives clés visant à permettre d'assumer la dette sur le long cours.

Le plan stratégique du Groupe de travail de 2017-2022 a été un des points forts de la réunion de cette année. L'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) a reconnu que le plan stratégique du Groupe cadrerait avec le Plan stratégique de l'INTOSAI de 2017-2022, et qu'il intégrait des mesures de renforcement des capacités, ce qui permet de poser les jalons d'une approche unifiée et davantage axée sur les compétences pour atteindre les objectifs de l'INTOSAI.

L'IDI a aussi exprimé son intérêt à l'égard du cadre de mesure de la performance proposé par le Groupe et a suggéré de

mettre l'accent sur les résultats attendus des projets et des initiatives du Groupe de travail, non seulement ses produits, en appliquant une méthode factuelle pour recueillir des données.

Le Groupe de travail a aussi discuté du projet 2.9 sur la consolidation et l'harmonisation de l'audit de la dette publique et de l'ISSAI 100. Cette initiative majeure vise à l'élaboration de nouvelles directives INTOSAI sur l'application de l'ISSAI 100, « Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques » lors d'audits financiers, de conformité et de performance de la dette publique. Le projet, qui devrait être terminé en décembre 2019, vise à la publication de directives qui faciliteront les audits de la dette publique et de rapports d'audit de qualité qui favoriseront une saine gestion de la dette publique et une bonne gouvernance.

Au cours de la réunion, il y a aussi eu une présentation sur l'audit des cadres pour les opérations de prêt et d'emprunt, un programme de cinq ans qui est mené par l'IDI. Des représentants de l'IDI ont communiqué des informations utiles grâce au manuel sur les cadres pour les opérations de prêt et d'emprunt, qui est axé sur le perfectionnement des audits de performance et le renforcement des capacités en vue d'évaluer les cadres pour les opérations de prêt et d'emprunt, puisqu'il s'agit d'un élément clé de l'audit de la dette publique.

Pour conclure la réunion, le représentant de l'ISC de l'Inde, M. Manish Kumar, a confirmé que son ISC se réjouissait à l'avance d'accueillir la prochaine réunion du Groupe en octobre 2018 qui promet d'être productive et mémorable.

Pour information sur le WGPD :

- Visitez <https://www.coa.gov.ph/wgpd/>
- Par courriel : [sai.philippines2017@gmail.com](mailto:sai.philippines2017@gmail.com).

*Créé en 1991 sous le 3<sup>e</sup> objectif stratégique de l'INTOSAI (Partage des connaissances), le WGPD encourage une gestion efficace de la dette publique et l'établissement de rapports utiles à ce sujet. 2017 est une année charnière pour le Groupe de travail qui poursuit ses missions sous la direction d'un nouveau président, alors que l'Institut supérieur d'audit de la Fédération (ASF) du Mexique a officiellement passé le flambeau à la Commission d'audit des Philippines. L'ISC mexicaine, sous la direction de Juan M. Portal, a présidé le Groupe pendant 25 ans. Elle a assuré une transition sans heurt grâce à des communications actives et à des échanges de connaissances. La Commission d'audit s'engage à poursuivre la longue tradition de mise en commun des savoirs et des expériences grâce au renforcement de la coopération et de l'entraide entre les membres du Groupe.*

## RÉUNION DU WGFACML POUR ÉCHANGER DES IDÉES SUR LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION



Le Groupe de travail sur la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux (WGFACML) de l'INTOSAI a tenu sa 11<sup>e</sup> réunion à Arusha (Tanzanie) les 25 et 26 septembre 2017.

Animée par l'Auditeur général de l'ISC de la Tanzanie, Mussa Assad, et présidée par le Conseiller Hesham Badawy, de l'Autorité centrale pour les comptes de l'Égypte, la réunion avait deux grands thèmes : la récupération de biens volés et l'audit des mesures de prévention de la corruption dans les marchés publics.

Tout au long de la réunion, les participants ont mis en commun leur expertise et discuté des activités que mènent actuellement les ISC pour lutter contre la corruption et préparer la mise en œuvre des Objectifs de développement durable.

L'ISC de l'Équateur a fait un exposé spécial sur le concept du contrôle social et sur la manière d'associer les citoyens à la lutte contre la corruption. La réunion de deux jours a aussi comporté des séances de remue-méninges qui ont permis aux participants d'accepter à l'unanimité d'intégrer l'audit judiciaire au plan de travail du Groupe.

## L'EUROSAI RECONDUIT LE MANDAT DE SON GROUPE DE TRAVAIL SUR LE CONTRÔLE DES FONDS DESTINÉS AUX DÉSASTRES ET CATASTROPHES

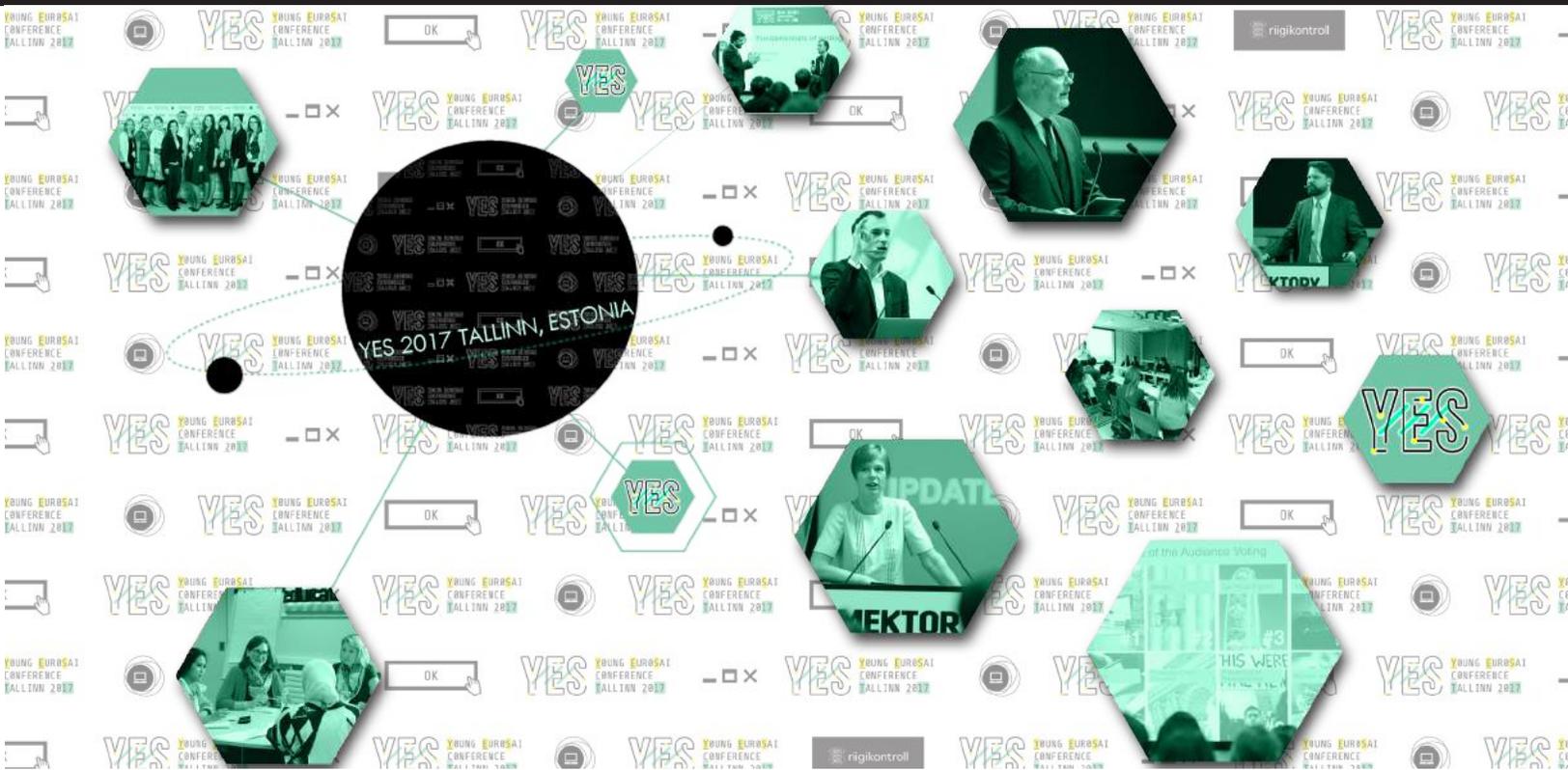


Une résolution adoptée lors du X<sup>e</sup> Congrès de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI) a permis de prolonger le mandat du Groupe de travail sur le contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes, qui est présidé par la Cour des comptes de l'Ukraine. Le Congrès a aussi approuvé le rapport d'activité du Groupe de 2015-2017 et son plan stratégique de 2017-2020.

Un des objectifs stratégiques du Groupe de travail pour la période à venir est de mettre en œuvre le Programme de

développement durable 2030 en accordant une attention particulière à l'objectif n° 11, « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ».

La Déclaration d'Istanbul, qui a été approuvée par le Congrès, a reconnu la nécessité pour l'EUROSAI de découvrir des pratiques exemplaires pour faire face au nombre croissant de situations d'urgence, surtout les migrations massives et les cyberattaques. La déclaration élargit aussi considérablement le champ des activités du Groupe et crée de nouveaux points de repère pour l'avenir.



## YES...PAS JUSTE UNE CONFÉRENCE, MAIS AUSSI UN RÉSEAU!

L'ISC d'Estonie, Riigikontroll, a accueilli la 3<sup>e</sup> Conférence des Jeunes de l'EUROSAI (YES) du 11 au 14 septembre 2017, à Tallinn (Estonie). Près de 100 jeunes auditeurs, représentant des membres de l'EUROSAI, et des invités spéciaux ont participé à cette conférence inspirante et innovante.

La Revue a rencontré la coordonnatrice de la Conférence YES, Krislin Kivi, avant l'événement pour comprendre ce qui a inspiré le thème de la Conférence de cette année.

En s'inspirant de l'enthousiasme de la Conférence précédente des jeunes de l'EUROSAI organisée par l'ISC d'Israël en 2015, l'équipe de planification de l'ISC estonienne a commencé à préparer la conférence environ 18 mois à l'avance. Diverses séances de remue-méninges ont toutes fait émerger un même thème : les données et la numérisation. C'est ce qui a inspiré le thème de la conférence : « Mises à jour disponibles ».

Comme l'a expliqué M<sup>me</sup> Kivi, « Les auditeurs doivent tous les jours s'adapter à de nouvelles avancées numériques ».

Vu la rapidité des innovations technologiques et la disponibilité toujours croissante des données, il faut maîtriser une gamme de compétences techniques et analytiques. Les auditeurs doivent constamment « mettre à jour » leurs compétences pour ne pas être dépassés.

Cela étant, divers orateurs invités, comme les dirigeants des ISC de l'Estonie, des Pays-Bas et de la Finlande, et des experts de l'économie numérique et de la gouvernance en ligne ont été invités à dialoguer avec les jeunes auditeurs. La structure de la conférence de quatre jours a favorisé une vaste mobilisation des participants.

### Création d'un réseau

Dès le premier jour, la conférence a été lancée de manière originale avec une activité de groupe, ce qui, selon M<sup>me</sup> Kivi, est contraire à d'autres conférences où l'activité sociale se déroule à la fin de la conférence. Après s'être brièvement présentés, les participants ont amorcé, en petites équipes, une chasse au trésor dans la partie historique de la ville de Tallinn, et ce, sans guide.

### Ouverture des données, ouverture de l'esprit

Le deuxième jour de la conférence, les participants se sont réunis au Mektory, un centre d'innovation de l'université des technologies de Tallinn. La première moitié de la journée a

été consacrée à l'ère des données ouvertes et la deuxième, à une séance de réflexion hors des sentiers battus.

La Présidente de l'Estonie, Kersti Kaljulaid, a officiellement lancé la Conférence « Mises à jour disponibles » en prononçant une allocution propre à inspirer les jeunes dirigeants du futur qui était axée sur l'incidence des technologies sur l'audit.

« La jeune génération doit, vu l'évolution rapide du paysage technologique, prendre les rênes de son avenir des décennies avant le temps. » Elle a ajouté qu'il ne fallait pas considérer les technologies comme un problème, mais comme une solution.

Entrepreneur, chercheur et technicien, Rufus Pollock a décrit à quoi ressemblait une ère numérique durable, où les données seraient accessibles à tous, en donnant des exemples de problèmes sociaux qui pouvaient être réglés grâce à un « gouvernement ouvert ». Il a décrit un système dynamique qui n'exclut personne et au sein duquel un foisonnement d'idées aboutit à un renforcement de l'innovation.

La formule qu'il préconise est simple : « ouverture des données + ouverture d'esprit = découvertes et économies ».

M. Mihkel Solvak, chercheur en études technologiques émérite de l'université de Tartu, a présenté une analyse prédictive en temps réel pour expliquer comment les données produites en temps réel par un gouvernement en ligne pouvaient aider à diagnostiquer des problèmes et à offrir de meilleurs services aux populations.

« Nous avons déjà les données. Nous devons simplement élaborer des modèles prédictifs à partir de ces données », a-t-il affirmé.

Orateur, écrivain et communicateur de renom, Gleb Maltsev a animé un exercice sur les éléments qui composent une « présentation éclair » efficace, à savoir un bref laius qui réussit à convaincre.

Par la suite, dix participants ont soumis des idées à toute l'assistance sur des problèmes sociaux très répandus dans divers secteurs, comme l'éducation, la santé et la sécurité nationale. L'assistance, divisée en plusieurs équipes, a décrit des solutions rendues possibles grâce aux données ouvertes ou aux mégadonnées. Chaque équipe, dotée d'un mentor pour guider les discussions et faire émerger des idées, a regroupé et présenté une solution complète aux participants, qui ont ensuite voté pour leur solution préférée.

### **Les données ont la cote**

La troisième journée de la conférence a été axée sur la mise en commun des expériences. L'esprit YES, caractérisé par le dynamisme et l'innovation, était au rendez-vous.

Tout au long de la journée, 15 ateliers animés par des participants ont été donnés en même temps au cours de trois séances visant à illustrer l'impact de l'explosion des données et de la numérisation sur les travaux d'audit. Les participants ont entendu différents points de vue sur l'audit et les données qui portaient sur une grande variété de sujets, dont la réalisation d'audits d'états financiers en se fondant sur les mégadonnées et l'analyse des données, la collecte et la gestion des données au cours du processus de planification d'un audit et l'impact des données sur la cybersécurité.

### **Télécharger et installer**

Le dernier thème de la conférence, « Télécharger et installer », a permis aux participants de mener une réflexion sur l'avenir de la cybergouvernance dans le secteur public et d'assister à une discussion d'un groupe d'experts sur l'avenir de l'audit.

Robert Krimmer, de l'université des technologies de Tallinn, a mis l'accent sur la manière dont les données ouvertes modifieront la cybergouvernance. Il a invité les participants à considérer l'innovation comme un produit de l'intérêt des citoyens et de leur engagement envers le gouvernement. Il a appelé de ses vœux une réforme des modalités d'élaboration des services : rendre les processus plus interactifs et virtuels en considérant le gouvernement et les citoyens comme des acteurs conjoints de la création, de la conception et de la mise en œuvre des services et de la collecte de données.

La journée s'est poursuivie avec les discussions d'un groupe d'experts sur la cybergouvernance et l'avenir de l'audit. La discussion du groupe d'experts, formé de l'Auditrice générale de la Finlande, M<sup>me</sup> Tytti Yli-Viikari, et de MM. Krimmer et George Worlledge du Bureau national d'audit du Royaume-Uni, a été animée sans effort par M. Urmet Lee de l'ISC de l'Estonie.

Au cours de cette discussion, un débat fascinant sur la manière de déterminer quel était le meilleur moment pour tirer profit de l'engagement des citoyens – au début d'un audit alors que les citoyens seraient invités à faire connaître leurs opinions sur l'orientation de l'audit ou pendant un audit alors que l'expression d'opinions sur les

constatations serait encouragée – a eu lieu. Une notion précise a émergé de ce débat : mobiliser les citoyens ne veut pas dire les associer à toutes les étapes d'un audit. À un moment donné, il faut cependant tenir compte de l'opinion des citoyens.

À la fin de la discussion du groupe d'experts, M. Worlledge a annoncé avec enthousiasme que le Royaume-Uni accueillerait la prochaine Conférence YES de l'EUROSAL. Il a invité les participants intéressés de toute la région à se joindre au comité de planification afin de continuer à exercer le pouvoir collectif de l'engagement.

La Conférence « Mises à jour disponibles » a attiré des orateurs édifiants et des participants énergiques. Les participants ont contribué à façonner le programme de la conférence et à en déterminer les conclusions. La nature interactive de l'événement est clairement ressortie grâce au recours à divers outils de mobilisation de l'assistance durant les exposés, comme des sondages en direct et des séances de questions-réponses. En offrant une tribune pour échanger des expériences, des réussites et des difficultés, la Conférence « Mises à jour disponibles » a prolongé l'élan de YES, renforcé le réseau de jeunes professionnels et les a incités à agir!

L'atelier a commencé avec la présentation de la courbe de diffusion de l'innovation. Les participants ont été invités à indiquer où ils se situaient sur cette courbe, entre les « innovateurs » et les « retardataires », et où se situait leur institution. Les résultats de cet exercice ont montré que les personnes se plaçaient dans la catégorie des « innovateurs » et des « adeptes précoces » (ceux qui adoptent rapidement un changement), mais qu'elles plaçaient leurs institutions dans la catégorie des « retardataires » (ceux qui tardent à adopter un changement).

M<sup>me</sup> Sanne Kouwenhoven, de l'ISC des Pays-Bas, et MM. Stephen Lisle et Simon Lloyd-Smith, de l'ISC du pays de Galles, ont raconté ce qu'ils avaient vécu en travaillant avec des équipes chargées de promouvoir l'innovation et d'utiliser l'analytique des données au sein de leur organisation.

MM. Lisle et Lloyd-Smith ont discuté d'un projet précis, « Cutting Edge », qui visait à favoriser la réalisation d'audits d'avant-garde grâce à des technologies de pointe et des auditeurs innovateurs. Selon la direction de l'ISC du pays de Galles, ce projet, qui regroupait de jeunes membres du personnel, a apporté une grande valeur ajoutée et abouti à des investissements massifs en faveur de l'analytique des données.

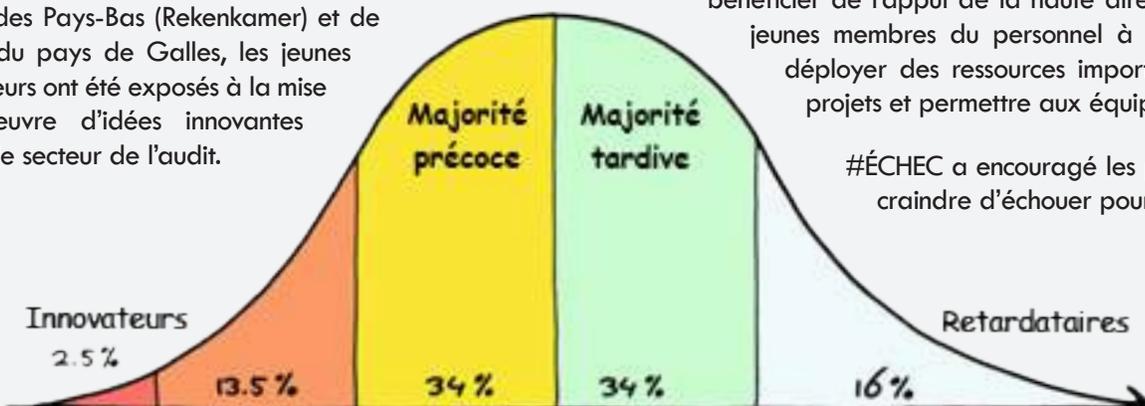
M<sup>me</sup> Kouwenhoven a décrit les succès et les échecs du programme « DOEN » de son ISC qui était axé sur l'innovation. Le programme DOEN, qui est le verbe « faire » en néerlandais, mettait l'accent sur la nécessité de faire différentes choses et de les faire différemment, a-t-elle expliqué. Réaliser des audits innovants en mettant l'accent sur l'analyse et la visualisation des données et mettre à l'essai de nouvelles méthodes, comme des audits participatifs, constituaient quelques-unes des initiatives innovantes prévues dans le programme.

Au cours de cette présentation conjointe, il a été noté que c'était l'absence de changement de mentalité qui entravait l'innovation. Les orateurs ont indiqué qu'il y avait d'autres moyens d'adopter les changements et de s'y adapter : bénéficier de l'appui de la haute direction, encourager les jeunes membres du personnel à prendre des risques, déployer des ressources importantes en faveur des projets et permettre aux équipes d'échouer.

#ÉCHEC a encouragé les participants à ne pas craindre d'échouer pour réussir!

PLEINS FEUX SUR L'ATELIER #ÉCHEC

La présentation d'exposés stimulants et interactifs était l'un des objectifs phares de la conférence YES. L'atelier #ÉCHEC a su inciter les jeunes auditeurs à tenter leur chance! Pour rester utile dans un monde en constante évolution, il faut innover en continu. Dans le même temps, il peut être difficile de se renouveler : il faut faire des essais et, la plupart du temps, faire face à l'échec. Dans le cadre d'une présentation de l'ISC des Pays-Bas (Rekenkamer) et de l'ISC du pays de Galles, les jeunes auditeurs ont été exposés à la mise en œuvre d'idées innovantes dans le secteur de l'audit.





## UNE INITIATIVE AMBITIEUSE — L'AVENTURE SE POURSUIT

Ole Shøyen, directeur du Secrétariat INTOSAI-Donateurs

La **Coopération INTOSAI-Donateurs** constitue une initiative ambitieuse. Nous nous employons 1) à renforcer et à augmenter le soutien apporté aux ISC, 2) à faire en sorte que toutes les ISC élaborent des stratégies individuelles de développement et 3) à influencer les comportements de tous au sein des ISC et de la communauté des bailleurs de fonds pour qu'ils travaillent de façon coordonnée, en respectant la prise en charge par le bénéficiaire de son propre développement.

L'objectif principal de la Coopération pour la présente période du programme est le nouvel **Appel mondial à projets** (AMP). Au cours des douze prochains mois plus ou moins, l'accent sera surtout mis sur le niveau 2 : une initiative spécialisée visant à intensifier l'appui apporté aux ISC les plus en difficulté. À l'heure actuelle, nous nous employons à dresser la liste définitive des ISC qui seront ciblées en vue d'obtenir un soutien de niveau 2.

Notre dernier **bulletin** donne des précisions sur certains problèmes qui nuisent au renforcement des capacités des ISC œuvrant dans des contextes difficiles et fragiles : les obstacles juridiques fondamentaux qui entravent la capacité de s'acquitter des rôles sociaux, des ressources humaines et financières limitées et le manque d'autonomie. Le bulletin souligne également les réussites possibles au sein de telles ISC.

Il peut être difficile de financer une ISC qui œuvre dans un pays sans ressources financières. Pourtant, ne pas reconnaître l'importance de l'indépendance et de l'autonomie organisationnelle est un symptôme d'une faiblesse institutionnelle systémique, dû au fait que les poids et contrepoids visant à garantir que les autorités sont tenues responsables sont ignorés.

Nous espérons que le soutien de niveau 2 aidera les ISC dans une mesure telle qu'elles ne seront plus mises à l'épreuve par leur environnement, mais qu'elles seront plutôt bien placées pour renverser la situation. Nous voulons voir les ISC agir sur le milieu où elles évoluent au lieu de le subir.



## LA COOPÉRATION INTOSAI-DONATEURS SUR TWITTER!

Pour connaître les dernières nouvelles et voir des photos, suivez-nous sur : [@The\\_Cooperation](https://twitter.com/The_Cooperation).

## LA COOPÉRATION INTOSAI-DONATEURS EN BREF

En 2009, l'INTOSAI et 15 donateurs ont signé un protocole d'accord décisif qui visait à augmenter et à renforcer le soutien apporté aux ISC. Le protocole reconnaît que les ISC peuvent contribuer puissamment au renforcement de la gouvernance, de la reddition de comptes et de la réduction de la pauvreté.

Le protocole prévoit une approche commune pour intensifier le ciblage stratégique de l'aide et la coordination entre les donateurs et les ISC en vue du renforcement des ISC dans les pays en développement. Pour ce faire, il faut :

- la mobilisation de fonds supplémentaires par les donateurs, pour le renforcement des ISC;
- le renforcement du ciblage stratégique sur l'importance du rôle des ISC dans le domaine de la gouvernance, du développement et de la réduction de la pauvreté;
- une meilleure coordination des soutiens en faveur de la communauté des ISC;
- une amélioration et une optimisation des initiatives de soutien.

Les aides sont accordées selon une hiérarchie d'activités, principalement au niveau des pays, puis au niveau régional et au niveau mondial de l'INTOSAI.

Comme les aides sont impulsées par la demande et doivent s'inscrire dans la durée, elles reposent sur des plans d'action stratégiques et de développement.

# LES ISC DE LA CHINE ET DU PÉROU S'UNISSENT POUR EXAMINER L'AUDIT DU RÉTABLISSEMENT APRÈS UNE CATASTROPHE NATURELLE

Le phénomène « El Niño côtier », qui a ravagé le Pérou au cours des premiers mois de 2017, a entraîné des pluies torrentielles qui ont endommagé environ 21 323 kilomètres de routes rurales et non rurales, 260 970 maisons, 2 148 écoles, 700 établissements de soins de santé, 822 ponts, 77 104 hectares de zones agricoles et 22 965 km de canaux d'irrigation. Les dommages aux équipements représentaient, selon les estimations, environ 2 % du PIB du pays.

Dans le cadre des efforts de rétablissement et de reconstruction, le gouvernement péruvien a approuvé une loi qui établit 1) un cadre juridique exceptionnel concernant l'intervention du gouvernement national et de l'Autorité pour la reconstruction des changements (ARC) et 2) un plan de contrôle qui comprend des mesures de contrôle en simultané et de contrôle subséquent que l'ISC du Pérou devra suivre.

Le contrôle en simultané, ou audit en temps réel, diffère des autres types de contrôle en ce sens qu'il englobe des processus dynamiques et continus assortis de demandes particulières (et différentes) sur le plan de l'organisation, de l'exécution et de la communication. Pour cette raison, le bureau péruvien de la Banque interaméricaine de développement (BID) a amorcé des travaux de coordination avec le gouvernement national dans le but de créer un forum pour échanger des connaissances techniques et des leçons apprises sur l'audit en temps réel des efforts de rétablissement et de reconstruction.

L'événement, organisé par la BID de concert avec la présidence du Conseil des ministres du Pérou, l'ISC du Pérou, l'ARC et le Bureau de contrôle national de la République populaire de Chine (CNAO), visait à capter l'expérience acquise par le CNAO immédiatement après le séisme de 2008 au Sichuan, une expérience qui a été citée et décrite dans l'ISSAI 5520.



Deux experts du CNAO ont participé à cet événement de deux jours qui s'est tenu à Lima (Pérou) en août 2017. Ils ont parlé de leur expérience de l'audit en temps réel à des fonctionnaires des administrations péruviennes centrale, régionales et provinciales, à des délégués de l'ISC du Pérou (en personne, par diffusion en continu et par vidéoconférence) et à des représentants de la société civile.

Au cours de la première journée, les discussions ont porté sur divers sujets liés à l'audit en temps réel, notamment les facteurs clés de la stratégie d'audit, la mise en œuvre du plan d'audit, l'exécution et les procédures de l'audit; le système de communication des résultats, et les leçons apprises. De plus, le rôle de l'auditeur au sein du système de contrôle a mis en valeur l'utilisation des technologies de l'information et des bases de données dans le but de moderniser l'approche d'audit. Au cours de la deuxième journée, les représentants de l'ISC du Pérou et de l'ARC ont eu l'occasion de consulter et d'interroger des experts du CNAO à la lumière des échanges de connaissances de la veille.

Il existe très peu de publications sur l'audit en temps réel des efforts de rétablissement et de reconstruction. Cette activité coordonnée par la BID s'est donc avérée très fructueuse pour toutes les parties, surtout pour celles qui participent au processus de rétablissement et de reconstruction des zones péruviennes ravagées par le phénomène El Niño côtier. Créer ce forum d'échange de connaissances a également aider à établir et à améliorer les relations et la communication ainsi qu'à renforcer les capacités entre les ISC et entre les pays.

## MARS 2018

---

- 13-14 Séminaire du GAO et du CNAO sur le vieillissement des populations — *Washington (États-Unis)*
- 13-14 Réunion du Comité directeur de l'IDI — *Oslo (Norvège)*
- 14-15 Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI — *Gdansk (Pologne)*
- 27-29 2<sup>e</sup> Réunion de la Sous-commission pour l'audit financier et la comptabilité (FAAS) — *Paro (Bhoutan)*
- 28-29 Réunion du Groupe de travail modernisation financière et réforme de réglementation (WGFMR) — *Pékin (Chine)*

## AVRIL 2018

---

- 19-20 2<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail sur les mégadonnées (WGBD) — *Washington (États-Unis)*
- 26-27 5<sup>e</sup> réunion du Global Audit Leadership Forum (GALF) — *Cour des comptes européenne (Luxembourg)*

## MAI 2018

---

- 7-10 Réunion du Comité directeur de l'AFROSAI-E — *Rwanda*
- 30-31 15<sup>e</sup> réunion du Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles — *Luxembourg*

## JUIN 2018

---

- 20-22 Global Peer Review Conference — *Bratislava (Slovaquie)*

## SEPTEMBRE 2018

---

- 3-6 Réunion en parallèle de la CBC et du Comité de pilotage INTOSAI-Donateurs — *Koweït*
- 19-22 14<sup>e</sup> Assemblée générale de l'ASOSAI | 52<sup>e</sup> et 53<sup>e</sup> réunions du Comité directeur de l'ASOSAI — *Hanoi (Vietnam)*
- 19-21 11<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC (WGVBS) — *Montego Bay (Jamaïque)*

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. Renseignements : <http://www.intosai.org/regional-working-groups.html>





# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

*Visitez notre site Web : [intosaijournal.org](http://intosaijournal.org)*

*Suivez-nous sur Facebook : [facebook.com/intosaijournal](https://facebook.com/intosaijournal)*

*Suivez-nous sur Twitter : [twitter.com/intosaijournal](https://twitter.com/intosaijournal)*

*Suivez-nous sur Instagram : [instagram.com/intosaijournal](https://instagram.com/intosaijournal)*