

# 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  
Nejib Gtari, Premier Président, 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

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

## Administration et fonctionnement

Peter Knopes (É.-U.)  
Amanda Valerio (É.-U.)

## Collaborateurs à la rédaction

Secrétariat de l'AFROSAI  
Secrétariat de l'ARABOSAI  
Secrétariat de l'ASOSAI  
Secrétariat de la CAROSAI  
Secrétariat de l'EUROSAI  
Secrétariat de l'OLACEFS  
Secrétariat de la PASAI  
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 —

Été 2018  
Vol. 45, n° 3

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   |
| 15 | Articles de fond<br><i>Transformer le monde grâce à un développement durable</i><br><i>Innover pour auditer les formations, renforcer les capacités, favoriser le développement durable</i><br><i>Miser sur les normes et la mise en commun des connaissances pour auditer la reprise après sinistre</i><br><i>Renforcer intégrité et transparence grâce aux leçons de l'expérience</i> |
| 26 | Dans le cadre de l'INTOSAI  |
| 38 | Le point sur la Coopération INTOSAI-Donateurs : des partenariats fructueux  |
| 44 | Pleins feux sur le renforcement des capacités   |



## IMPULSER DES CHANGEMENTS

*Arunas Dulkys, Auditeur général de la République de Lituanie*

L'État ne dispose pas de ressources infinies. Désirer plus que le nécessaire peut donc devenir périlleux. De par notre nature, nous sommes enclins à ne voir que les aspects positifs de nos attentes. Rarement pensons-nous que la réalisation de nos rêves se fait au détriment d'autrui. Or que se passe-t-il lorsque nous agissons sans égard aux conséquences? Un désir mal avisé peut avoir une répercussion malencontreuse. Si l'on ne prévient pas cette réaction en chaîne, cela peut être le début d'une spirale de conséquences funestes.

La Lituanie ne fait pas exception. Ses ressources étant modestes, il lui est difficile de les affecter de manière à stimuler la croissance économique. Les processus qui sont une fin en soi ne devraient pas être admis. Or les audits effectués par l'ISC lituanienne révèlent que les objectifs, les buts, les dispositifs et les critères des programmes financés par le budget de l'État sont souvent définis artificiellement. D'où un fardeau administratif plus lourd et une utilisation des deniers publics qui n'est pas optimale.

L'élaboration d'un système administratif dans le secteur public fondé sur des données objectives et axé sur les résultats en Lituanie avait pour but d'utiliser les données sur la performance principalement pour améliorer la performance des entités publiques. C'est donc dire que l'utilisation de ces données aux seules fins de la communication d'informations a de nombreuses conséquences fâcheuses : hypertrophie des critères de performance, spéculations sur les valeurs attachées à ces critères et accent mis sur le respect des exigences plutôt que sur l'amélioration concrète des résultats.

Dans le cadre de ses travaux, Norbert Wiener, scientifique et précurseur de la cybernétique et de la théorie de l'intelligence artificielle, a indiqué qu'il fallait privilégier la poursuite d'objectifs et de résultats qui sont nécessaires dans la réalité, et pas seulement en apparence. Des études scientifiques sur la gestion ont recyclé le mythe de la « patte de singe ». Cette patte se veut un rappel de l'imprévisibilité de tout processus qui donne un résultat positif assorti de conséquences négatives involontaires entraînant des pertes qui dépassent les résultats positifs et, en même temps, les dévalorisent.

Ce mythe raconte l'histoire d'une famille – mari, femme et fils – qui écoute les anecdotes d'un ami qui rentre d'outre-mer près d'un bon feu. L'ami montre à la famille une patte de singe

desséchée qu'il a rapportée de ses voyages. Il affirme que chaque propriétaire de la mystérieuse patte se voit accorder trois vœux. Même si nul ne connaît les souhaits formulés (et leurs résultats), le récit de cet ami est tragique.

Toutefois, le récit saisissant n'empêche pas le père de famille de récupérer la patte dans le feu où elle avait été jetée par l'ami. Après le départ de son ami, le fils part travailler et, par curiosité, le père tente sa chance en souhaitant obtenir de l'argent. Le souhait du père se réalise lorsqu'un commis de l'usine où son fils travaille frappe à la porte et lui remet 200 livres. Il s'agit d'une indemnité pour compenser la mort du fils lors d'un accident à l'usine.

La mère obtient un deuxième souhait spontané : ramener à la vie son fils. On entend un coup inquiétant à la porte. Le père se hâte de faire un troisième souhait pour refuser tous les souhaits alors que la porte s'ouvre sur son fils qui n'est plus que l'ombre de lui-même après l'accident.

La patte, symbole ici de l'avidité, a activé des souhaits purement égoïstes qui ont eu des conséquences désastreuses. À l'instar de la main de l'autorité publique et des décisions prises avec son aide, le mythe de la patte rappelle à ceux qui sont chargés de prendre des décisions de continuellement soupeser les vraies conséquences.

La morale de cette histoire est double : il faut avoir le courage d'apprendre de ses erreurs et faire un effort financier en faveur de nos systèmes d'éducation publics pour favoriser un tel apprentissage par l'expérience.

Nous devons apprendre à apprendre de nos erreurs, et ce, audacieusement. Les priorités nationales sont-elles intégrées dans le budget de l'État ou nous payons-nous simplement de mots? Sommes-nous capables de définir d'un commun accord les mesures qui apportent une valeur ajoutée?

Il est plus important que jamais de parler franchement des modalités de financement de l'enseignement public. Depuis plus de dix ans, les résultats scolaires de la Lituanie sont inférieurs à la moyenne des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Le nombre d'écoles diminue plus lentement que le nombre d'élèves. Les résultats scolaires dans les petites écoles ou celles en milieu rural sont plus faibles que ceux des grandes villes.

Cela aggrave d'autant plus le sentiment d'exclusion. Selon les études sur l'avenir de l'enseignement, les élèves qui réussissent mal à l'école risquent de peser sur la société : la plupart ne seront en effet pas en mesure de subsister ni de travailler de manière indépendante. Ils auront besoin de l'aide de l'État.

L'apport d'une valeur ajoutée a des effets très positifs sur des problèmes sociaux à l'échelle nationale, comme l'émigration et l'exclusion sociale. Il importe d'abord d'établir clairement et sans ambiguïté les objectifs à atteindre. Il faut ensuite accorder la priorité aux mesures qui sont synonymes de valeur ajoutée. Enfin, l'action de l'administration publique

devrait être axée non pas sur une fonction sociale et la préservation de l'emploi, mais plutôt sur la mise en place de services publics de la meilleure qualité possible.

Cependant, il ne saurait y avoir de changements si personne ne les appuie. Par conséquent, il faudrait revaloriser le traitement des fonctionnaires et ainsi pouvoir attirer des employés hautement qualifiés et motivés. C'est là

cependant un objectif très ambitieux.

Qu'est-ce qui est encore plus ambitieux? Ne prendre que des mesures qui ont une utilité réelle. Les sciences sociales soulignent souvent l'irrationalité du comportement humain. La nouvelle sur la patte de singe montre que des attentes dénaturées entraînent des conséquences négatives qui ne sont pas causées par un objet, mais par le système dans lequel évoluent les personnages.

Rien de sensé ne peut être fait grâce à une patte de singe. L'objet tombe simplement dans les mains d'une autre personne qui continue d'en faire un moteur de cupidité. Cela ne rappelle-t-il pas une situation où une menace latente – une gouvernance budgétaire affaiblie à l'image d'une patte d'un singe desséchée – se répercute d'un gouvernement à un autre?

Si nous prélevons 200 livres sur le Trésor public sans discuter ouvertement et honnêtement des modalités de cette dépense, nous acceptons de fait des fonds sans tenir compte des conséquences qu'ils pourraient entraîner. Or si nous ne pouvons pas nous mettre d'accord sur les mesures qui apportent une valeur ajoutée, sur ce qui constitue un résultat honnête et équitable en matière d'investissement, il ne faut pas se surprendre si nous n'obtenons au détour que des résultats fantomatiques.

---

*« Nous devons apprendre à apprendre de nos erreurs, et ce, audacieusement. Les priorités nationales sont-elles intégrées au budget de l'État ou nous payons-nous simplement de mots? »*

---

# ÉCHOS DES ISC DU MONDE

## République du Bélarus

### LE BÉLARUS RÉFORME SON SYSTÈME DE CONTRÔLE ET DE SUIVI

Les modifications apportées à la loi régissant les activités de surveillance sont entrées en vigueur au Bélarus le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Ces innovations, décrites dans le décret présidentiel sur les mesures visant à améliorer les activités de contrôle (suivi), ont été mises au point par un groupe de travail spécialement créé sous la direction de la Commission de contrôle de l'État (l'ISC du Bélarus).

La nouvelle loi réduit du tiers le nombre d'organes de contrôle autorisés à effectuer des audits. Elle prévoit par ailleurs de nombreuses mesures pour réduire les restrictions en matière d'audit ou les règlements visant des entités commerciales, notamment des conditions plus strictes pour les audits, des limites visant la fréquence des audits et la gamme des questions auditables.

À compter de 2019, les organes de contrôle commenceront à réaliser des audits sélectifs qui seront choisis sur la base de critères d'évaluation des risques et des informations disponibles sur les violations potentielles de la législation par l'entité auditée. En vue d'accroître la communication avec les parties prenantes et la transparence, le calendrier des audits sélectifs sera diffusé sur le site Web de l'ISC du Bélarus.

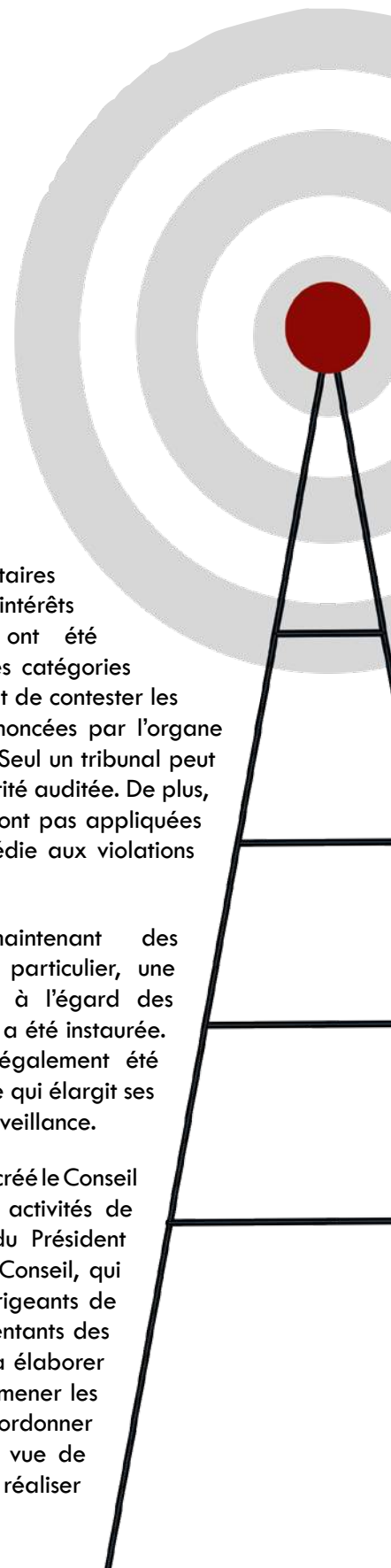
Qui dit imprévisibilité des audits, dit limites accrues. Environ 50 % des motifs justifiant la réalisation de ces audits sont en effet irrecevables. Un audit inopiné sera effectué principalement si l'organe de contrôle dispose d'informations fiables sur de possibles violations de la loi ou s'il est au courant de l'existence de dangers particuliers : menace contre la vie et la santé humaines, dommages à l'environnement, danger pour la sécurité de l'État et la propriété.

Les modalités d'utilisation par l'entité commerciale des budgets, des fonds et des biens publics et des aides de l'État pourront également justifier la réalisation d'un audit inopiné.

Des mécanismes supplémentaires protégeant les droits et les intérêts légitimes des entreprises ont été intégrés à la nouvelle loi. Les catégories des entreprises qui ont le droit de contester les décisions et les mesures prononcées par l'organe de contrôle ont été élargies. Seul un tribunal peut suspendre les activités de l'entité auditée. De plus, les mesures coercitives ne seront pas appliquées contre l'entité si celle-ci remédie aux violations dans un délai prédéterminé.

Les contrôleurs ont maintenant des responsabilités élargies. En particulier, une responsabilité administrative à l'égard des violations flagrantes de la loi a été instaurée. Les pouvoirs de l'ISC ont également été considérablement modifiés, ce qui élargit ses activités de contrôle et de surveillance.

Récemment, l'ISC du Bélarus a créé le Conseil interdépartemental pour les activités de contrôle. Sous la direction du Président de l'ISC, Leonid Anfimov, le Conseil, qui comprend également des dirigeants de sociétés d'État et des représentants des milieux d'affaires, s'emploie à élaborer des approches unifiées pour mener les activités de contrôle et à coordonner des interactions efficaces en vue de planifier, d'organiser et de réaliser les audits et les inspections.



## Ukraine

### UN NOUVEAU PRÉSIDENT À LA COUR DES COMPTES



La Rada suprême d'Ukraine (Parlement) a nommé M. Valeriy Patskan au poste de président de la Cour des comptes du pays le 15 mars 2018.

M. Patskan est né le 21 avril 1975 dans le village de Zolotareve, dans le district de Khust de l'oblast de Transcarpatie (Ukraine). En 1999, il a décroché un diplôme spécialisé dans le droit et la banque de l'Université nationale d'Oujhorod. Il est diplômé de l'Académie interrégionale de gestion du personnel, où il a obtenu une maîtrise en activités bancaires. M. Patskan est titulaire d'un doctorat en droit. Il est devenu avocat honoraire de l'Ukraine en 2017.

M. Patskan a commencé sa carrière en tant que spécialiste en chef du Département juridique au sein du Comité antimonopole du Bureau territorial régional de Transcarpatie, qui est situé à Perechyn. Il a été conseiller juridique pour l'usine forestière de Perechyn en 2000-2001, puis s'est joint à l'Institut Augustine Voloshin de l'Académie interrégionale de gestion du personnel à Oujhorod, oblast de Transcarpatie, où il a été chargé de cours principal, professeur adjoint par intérim et chef adjoint de la faculté de droit. De 2002 à 2004, il a été directeur adjoint et directeur par intérim de la succursale d'Oujhorod de la PrivatBank, puis directeur de la succursale de Transcarpatie de l'IndexBank à Oujhorod. Il a été directeur général de la Carat Motor à Perechyn, dans l'oblast de Transcarpatie de 2008 à 2012.

Il a été élu député au Parlement ukrainien en décembre 2012, où il a présidé la commission parlementaire de la septième convocation sur les droits de l'homme, les minorités nationales et les relations interethniques. M. Patskan a également présidé la sous-commission sur les relations avec les ressortissants ukrainiens.

## Tadjikistan

### L'ISC ACCUEILLE UN NOUVEAU PRÉSIDENT



La République du Tadjikistan a choisi M. Chillazoda Karakhon pour présider sa Cour des comptes, qui avait été nommé par le Président de la République du Tadjikistan. Sa nomination a été approuvée par l'Assemblée législative du Parlement de la République (Majlisi Oli) le 21 février 2018.

Né le 30 janvier 1961, il a travaillé dans le domaine de l'économie et des finances tout au long de sa carrière, ayant occupé des postes de direction dans divers organes de l'administration de l'État. Avant sa nomination à la Cour des comptes, il était directeur du département au bureau des finances de la région de Khatlon pour le ministère des Finances de la République du Tadjikistan.

Il est diplômé de la Faculté de comptabilité de l'Université d'État tadjike du commerce depuis 1990.

Pour plus d'informations, veuillez contacter la Cour des comptes de la République du Tadjikistan par courriel à [pressa@sai.tj](mailto:pressa@sai.tj).

## Islande

### LE NOUVEL AUDITEUR GÉNÉRAL ENTRE EN FONCTION



M. Skuli Eggert Thordarson a officiellement pris ses fonctions d'auditeur général de l'Islande le 1<sup>er</sup> mai 2018. M. Thordarson a été élu à l'unanimité par le Parlement islandais (Althingi) pour un mandat de six ans. Il succède à M. Sveinn Arason qui a pris sa retraite le 30 avril 2018, après dix ans de service.

Avant d'assumer ses nouvelles fonctions, M. Thordarson a acquis une vaste expérience au sein des autorités fiscales islandaises, où il a travaillé pendant 37 ans, notamment à titre de directeur général de l'administration fiscale, directeur adjoint de l'administration fiscale et directeur des enquêtes fiscales.

M. Thordarson est titulaire d'un diplôme en droit de l'Université d'Islande. Il se réjouit de pouvoir participer aux activités importantes de coopération bilatérale et multilatérale entre les ISC de l'INTOSAI et de l'EUROSAI et de collaborer avec les autres ISC nordiques.

## Kazakhstan

### LA NOUVELLE PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES COMPTES SURVEILLERA L'EXÉCUTION DU BUDGET



M<sup>me</sup> Natalya Godunova a été nommée Présidente du Comité des comptes chargé de surveiller l'exécution du budget républicain de la République du Kazakhstan en février 2018.

Elle a commencé sa carrière comme économiste à l'Agroprombank (Oural) en 1993. Elle a ensuite occupé de nombreux postes de haut niveau, notamment économiste-conseil de l'Agence commerciale de la République du Kazakhstan dans la Fédération de Russie, conseillère du maire de l'oblys de Mangystaou, conseillère du vice-premier ministre de la République du Kazakhstan, adjointe au maire de l'oblys de Kyzylorda, secrétaire du parti Nour-Otan et membre de la Commission électorale centrale de la République du Kazakhstan.

M<sup>me</sup> Godunova est diplômée de l'Institut agricole du Kazakhstan occidental (économiste) et de l'Académie financière du gouvernement de la Fédération de Russie. Elle a reçu diverses distinctions, notamment un certificat honorifique de la République du Kazakhstan (2008) et la médaille de l'Ordre de Kurmet (2016).



## NOUVEAU NOM ET NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRIGEANTS POUR L'ISC THAÏLANDAISE



Le Bureau de l'auditeur général de la Thaïlande porte désormais le nom de Bureau d'audit de l'État du Royaume de Thaïlande.

Le général Chanathap Indamra a été nommé Président de la Commission d'audit de l'État en septembre 2017 pour un mandat de sept ans.

Il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Académie militaire royale de Chulachomkiao et d'une maîtrise en administration publique (MPA) de l'Université Sripatum, où il s'est spécialisé en politique publique et en gestion du personnel. Il a également suivi le programme diplômant du collège de la défense nationale de la Thaïlande.

Le général Chanathap Indamra a servi dans l'armée dans des domaines liés aux finances, à la comptabilité, à la gestion budgétaire et à l'audit interne. Dans son rôle civil, il a été membre du Bureau de l'ombudsman où il siégeait au Comité sénatorial permanent des enquêtes sur la corruption et de la promotion de la bonne gouvernance en Thaïlande.

Il a été honoré par le Moral Promotion Center pour son intégrité exemplaire.



M. Prajuck Boonyoung a été nommé Auditeur général en février 2018, pour un mandat de six ans.

Il est titulaire d'un baccalauréat en théorie économique de la Chambre de commerce de l'Université de Thaïlande et d'une maîtrise en économie financière de l'Institut national d'administration du développement.

Il a également terminé le programme diplômant du collège de défense nationale de la Thaïlande et il détient un certificat en droit administratif de la cour administrative.

Travaillant au sein de l'ISC thaïlandaise depuis plus de 30 ans, il a ouvert la voie en amorçant la réalisation et le perfectionnement des audits de performance au sein de l'ISC.

Pour plus d'informations sur l'ISC de la Thaïlande, visitez son site Web : [www.oag.go.th](http://www.oag.go.th).

## Pérou



### MISE EN ŒUVRE DE NOUVELLES STRATÉGIES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

L'ISC du Pérou célèbre la promulgation de la loi sur le renforcement institutionnel et le système de contrôle national, récemment approuvée par le Parlement péruvien.

Cette loi vise à améliorer la transparence, à moderniser et à renforcer les capacités de sanction et de contrôle de l'utilisation des ressources publiques à bon escient.

L'ISC du Pérou mettra en œuvre plusieurs initiatives novatrices dans le cadre de cette loi afin de relever les normes de qualité dans le contrôle gouvernemental, d'établir de nouvelles structures et de promouvoir la transparence.

L'ISC du Pérou a l'intention de publier tous les rapports d'audit et d'améliorer la qualité de l'intervention publique afin d'obtenir des résultats positifs, rapides et efficaces qui permettront de rétablir la confiance des citoyens dans les institutions et les autorités publiques.

Pour lutter contre la corruption endémique qui sévit dans le secteur public, les procédures administratives de sanction seront remaniées afin de garantir l'application rapide de sanctions prévisibles en cas d'inconduite fonctionnelle grave. Auditer l'état des serveurs publics par l'accès direct aux bases de données du Système national de contrôle est une autre mesure qui sera mise en œuvre par l'ISC du Pérou.

De plus, cette loi sera très utile puisqu'elle permet à l'ISC du Pérou de prendre des sanctions administratives contre les fonctionnaires et les agents élus par vote populaire. L'ISC du Pérou dispose désormais de 120 jours pour corroborer l'information donnée par des milliers de fonctionnaires, dans des déclarations sous serment, concernant les revenus et les biens de l'État et les impôts. Cette mesure de grande envergure et permanente ne sera soumise à aucune restriction.

Une fois cette loi entièrement mise en œuvre, l'ISC du Pérou prévoit mettre fin aux activités de ses bureaux dans les municipalités et les régions dans un effort pour centraliser ses activités administratives.



## L'ISC DU PÉROU SIGNE DIVERS ACCORDS POUR ÉLARGIR SES COLLABORATIONS

L'ISC du Pérou a signé des accords de coopération interinstitutionnelle avec les ISC du Salvador et du Guatemala à San Salvador (Salvador), le 19 mars 2018. Dans le but de renforcer les capacités conjointes, les accords visent à favoriser l'apport de concours techniques, les formations, la mise en commun de l'information et de pratiques exemplaires dans le domaine de la réalisation d'audits coordonnés, simultanés et environnementaux. *Photo des participants à droite.*



Les ISC du Pérou et du Panama ont signé un accord de coopération dans la capitale éponyme du Panama afin d'établir un cadre général pour favoriser et mettre en place des projets de collaboration sur des sujets d'intérêt commun, en particulier des concours techniques particuliers faisant appel à des professionnels dotés des qualifications et d'une expérience reconnues dans les divers domaines de l'audit du secteur public. Cet accord vise aussi à encourager les deux ISC à collaborer dans le secteur de la formation grâce à l'élaboration d'activités universitaires-professionnelles, comme des conférences, des séminaires, des ateliers et des programmes diplômants sur l'audit du secteur public. *Photo des participants à droite.*



Les dirigeants des ISC du Pérou et du Honduras se sont réunis à Tegucigalpa (Honduras) pour signer un protocole d'accord le 20 février 2018. En tant que présidente de la Commission d'évaluation des performances des ISC et des indicateurs de performance de l'OLACEFS (Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes), l'ISC du Pérou apportera une assistance technique à l'ISC du Honduras pour l'aider à définir son plan stratégique de 2018-2023 et son plan pluriannuel, qui sera basé sur le cadre de mesure de la performance. Elle pourra ainsi aider l'ISC du Honduras à atteindre ses objectifs institutionnels dans le respect des normes internationales, tout en apportant une valeur et des avantages à ses citoyens. *Photo des participants à droite.*



## Argentine

### L'ISC ACCUEILLE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'OLACEFS DE 2018



Le Bureau national d'audit de l'Argentine, qui est l'ISC du pays, accueillera la LXVIII<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'OLACEFS et la XXVIII<sup>e</sup> Assemblée générale de l'Organisation à Buenos Aires (Argentine), du 9 au 12 octobre 2018.

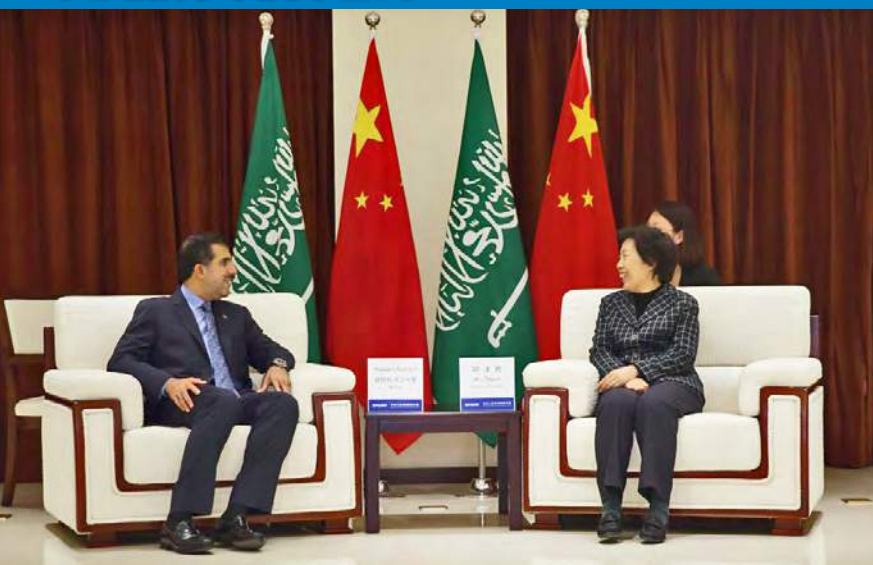
La réunion du Comité directeur se tiendra au siège de l'ISC. La cérémonie d'ouverture de l'Assemblée générale et les réunions plénières auront quant à elles lieu à l'hôtel Panamericano de Buenos Aires.

Depuis qu'il a été décidé à l'unanimité que l'ISC argentine accueillerait l'Assemblée générale annuelle de l'OLACEFS de 2018 lors de l'assemblée de l'an dernier à Asunción (Paraguay), l'ISC argentine a travaillé d'arrache-pied pour combler les besoins de tous les participants.

Vu que l'Assemblée se déroulera en même temps et à proximité d'autres événements internationaux, il est fortement conseillé de prendre toutes les dispositions concernant l'organisation du voyage dans les meilleurs délais.

Pour obtenir un complément d'information, veuillez consulter en continu le site Web du Bureau national d'audit à [www.agn.gov.ar](http://www.agn.gov.ar).

## Arabie saoudite



- Le Bureau d'audit général de l'Arabie saoudite (GAB) a participé à la 57<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'ARABOSAI en Tunisie du 27 au 29 mars 2018.

- La délégation du GAB dirigée par son Président, Hussam Al-Angari, a participé à la réunion du Groupe de travail de l'INTOSAI sur la modernisation financière et la réforme de la réglementation qui a été organisée par le Bureau national d'audit de la République populaire de Chine (CNAO) les 28 et 29 mars 2018.

- Le GAB a tenu son 15<sup>e</sup> séminaire annuel en mai 2018 à Riyad. Sous le thème « Auditer la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD) : défis et questions liés à la phase de la

préparation », le séminaire a accueilli des conférenciers de haut niveau de plusieurs ISC, du Secrétariat général de l'INTOSAI et d'organisations partenaires, dont les Nations Unies et la Banque mondiale.

- Mohammed Al-Habib a été nommé conseiller du président et directeur général du département des relations internationales au sein du GAB.

## Émirats arabes unis

### LA PARTICIPATION DE L'ISC À L'INTOSAI NE SE DÉMENT PAS



L'Institution d'audit d'État des Émirats arabes unis (EAU) a dirigé la réunion de la Sous-commission de contrôle de l'audit financier et de la comptabilité à Paro (Bhoutan), du 27 au 29 mars 2018.

Le Président de l'ISC des Émirats arabes unis et Président de l'INTOSAI, M. Harib Saeed Al Amimi, a accueilli à cette occasion l'Auditrice générale de la Finlande, M<sup>me</sup> Tytti Yli Viikari, pour discuter de projets de coopération.



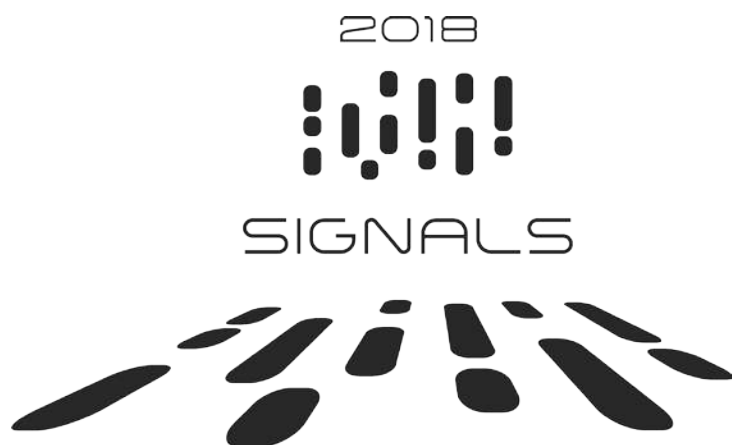
L'ISC émiratie a signé un accord de coopération avec le Bureau d'audit général de l'Arabie saoudite qui vise à l'élaboration, sous le signe de la collaboration, des mécanismes de travail dont bénéficieront les deux ISC.

L'ISC émiratie a participé à la cérémonie anniversaire de la Déclaration de Lima à Lima (Pérou) qui marquait les 40 ans d'indépendance des ISC.



## Lituanie

### LA CONFÉRENCE « SIGNAUX » DE 2018!



Le 28 novembre 2018, à Vilnius (Lituanie), le Bureau national d'audit de la Lituanie accueillera la conférence « Signaux » de 2018. Axée sur le développement durable, cette deuxième conférence organisée par l'ISC lituanienne invitera les participants à tenir compte des deux signaux suivants :

- Est-il possible d'élaborer un budget public compréhensible pour tous les citoyens?
- Comment assurer la qualité des services de soins de santé?

Les meilleurs professionnels en gestion des finances publiques du pays, des experts en la matière reconnus mondialement, des chefs d'organismes du secteur public, des dirigeants d'entreprise et d'université, ainsi que des représentants de

l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du groupe de réflexion Bruegel seront invités à : 1° discuter des budgets publics; 2° examiner les perspectives du programme financier à long terme de l'Union européenne au-delà de 2020; 3° mettre en commun les initiatives nécessaires au développement durable du pays; 4° capter les signaux émis par le système de de santé; et, surtout, 5° AGIR.

Pour obtenir un complément d'information sur la Conférence « Signaux » de 2018, visitez le site Web de la conférence à [www.signals.lt](http://www.signals.lt).

## Équateur

### CONCOURS DE RÉDACTION D'UN ARTICLE POUR LA REVUE



La Direction des affaires internationales du Bureau du contrôleur général de l'Équateur, l'ISC du pays, a lancé un concours pour inviter son personnel à rédiger des articles sur les techniques d'audit novatrices à soumettre à la *Revue*, qui est l'organe de communication officiel de l'INTOSAI.

Plusieurs articles ont été présentés à un comité de sélection (composé de plusieurs experts de l'ISC équatorienne) qui a jugé chaque texte selon des critères rigoureux et prédéterminés. L'article gagnant, rédigé par M<sup>me</sup> Betty Carrión, porte sur l'apport des 60 rapports d'audit sur les nombreuses mesures prises par le gouvernement à la suite du tremblement de terre de 2016 en Équateur.

L'article de M<sup>me</sup> Carrión met l'accent sur l'utilité d'auditer les mesures de secours en cas de catastrophe selon une approche qui intègre les Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et l'importance de la mise en commun des savoirs au sein de l'INTOSAI.

Le concours illustre le dynamisme et le pouvoir mobilisateur (à la fois au niveau institutionnel et individuel) de l'ISC de l'Équateur en vue de favoriser la mise en commun des connaissances, des expériences et des pratiques exemplaires. Il souligne aussi l'importance de la communication.

L'article gagnant, « Miser sur les normes et la mise en commun des connaissances pour auditer la reprise après sinistre », peut être lu dans la section consacrée aux articles de fond.



*Shourjo Chatterjee, comptable général, ISC de l'Inde*

Les ISC sont au service des citoyens. Elles garantissent une utilisation responsable des ressources publiques pour favoriser le développement national. Indépendamment des frontières, les membres de l'INTOSAI collaborent et s'entraident pour assurer aux citoyens des services fondés sur la valeur.

Cette confiance attestée dans les capacités des ISC est démontrée par la publication de rapports d'audit détaillés conjuguée à des interactions régulières entre l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'INTOSAI lors des symposiums

ONU/INTOSAI. Des efforts assidus de collaboration ont abouti à l'adoption de la résolution sur l'indépendance des ISC lors de la 66<sup>e</sup> Assemblée générale de l'ONU en 2011. Cette résolution a par la suite été renforcée par l'adoption de la 69<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale de l'ONU, qui favorise l'efficacité, la responsabilité, l'efficience et la transparence de l'administration publique grâce au renforcement des ISC, et en fait la promotion.

Les avantages apportés par les ISC ont été parfaitement résumés dans l'ISSAI 12, « La valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens ».

Cela dit, il est important d'examiner le rôle des ISC dans la mise en place des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et des Objectifs de développement durable (ODD) puisque ces objectifs ne visent pas uniquement à l'utilisation des ressources et la prestation de services. Ils se rapportent plutôt à un plus grand défi, à savoir pérenniser la planète pour la postérité, comme le démontre le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les 17 ODD émanant du Programme 2030 ambitionnent à prolonger les réussites des OMD. Lancée en 2002, cette campagne de l'ONU a appuyé et inspiré des mesures globales pour atteindre huit objectifs avant 2015.

Le présent article résume l'apport des ISC, et leur importance, aux efforts en faveur du développement durable à l'échelle mondiale et l'aide qu'elles apportent pour assurer la reddition de comptes à l'égard des OMD et des ODD.

### Réalisation des OMD – Travaux des ISC

Contrairement à la coopération institutionnalisée et aux efforts officiels déployés par les ISC pour démontrer leur engagement à l'égard de la mise en œuvre ODD, les efforts concrets en faveur des OMD ont été limités. Toutefois, la mise en œuvre des OMD a été marquée par une augmentation des audits de performance et d'autres audits portant sur des aspects particuliers du développement durable, par exemple l'égalité entre les sexes, l'environnement et le développement social.

Le tableau 1 présente les audits significatifs liés à chaque OMD entrepris par un échantillon d'ISC dans le monde. Ces types d'audits ont contribué à la réalisation des OMD.

Il convient de mentionner que le Groupe de travail sur la vérification environnementale (WGEA) de l'INTOSAI a

ISC	OMD	TITRE DE L'AUDIT [traduction]	ANNÉE	DESCRIPTION DE L'ÉTENDUE
Chine	1	Les résultats d'audit des fonds de lutte contre la pauvreté de 40 comtés présentés pas le Bureau national d'audit	2016	Résultats des autorités responsables de la distribution et de la gestion des fonds de lutte contre la pauvreté
OLACEFS (les ISC du Brésil, du Chili, de la Colombie, du Costa Rica, de Cuba, de la République dominicaine, de l'Équateur, du Guatemala, du Honduras, du Mexique et du Panama)	2	Audit coordonné des indicateurs liés à l'éducation	2016	Audits de performance sur la compilation de statistiques liées à l'éducation; évaluation de l'évolution des indicateurs liés aux objectifs éducatifs dans le contexte des OMD et du programme « Éducation pour tous »
OUGANDA	3	Rapport de l'audit de l'optimisation des ressources sur les efforts du gouvernement en faveur de l'égalité des sexes	2013	L'inégalité entre les sexes en tant que cause et conséquence de la pauvreté et frein à l'expansion économique. La politique sur l'égalité homme-femme et l'outil d'intégration du souci de l'égalité entre les sexes de l'Ouganda
INDE	4	Audit de performance du mécanisme intégré de services à l'enfance du gouvernement de l'Union (ministère du Développement des femmes et des enfants)	2013	L'État a fourni des services prénataux, à la petite enfance et à l'enfance pour assurer leur épanouissement global
TANZANIE	5	Audit de performance de la surveillance des évaluations et des affectations budgétaires dans le secteur des soins de santé maternelle en Tanzanie	2011	Mortalité puerpérale, éducation sur la santé maternelle, évaluation des composantes du système de santé liées à la santé maternelle, et le financement des soins de santé maternelle
ROYAUME-UNI	6	Lutte contre le VIH et le SIDA – Ministère du Développement international	2004	Stratégie contre la propagation du VIH et du SIDA; partenariats mondiaux pour atteindre les objectifs de lutte contre le VIH et le SIDA; lutte contre l'épidémie; utilisation de la recherche sur le VIH et le SIDA
PASAI (ISC des îles Cook, des États fédérés de Micronésie (Kosrae et Pohnpei), des Fidji, de la République des Palaos, du Samoa, de Tuvalu et de deux autres îles et territoires des îles du Pacifique)	7	Audit de performance coordonné de la région du Pacifique sur l'adaptation aux changements climatiques et les stratégies de réduction et de gestion des risques de catastrophe	2015	Préparation, planification et gestion liées aux conséquences des changements climatiques, notamment les érosions côtières; et gestion des effets des changements climatiques sur la sécurité alimentaire

Tableau 1 : Audits par échantillonnage qui visent les OMD.



constamment contribué à l'atteinte de l'ODD 7 en tirant parti de la coopération et de l'entraide.

### **Mise en œuvre des OMD – Rôles des ISC**

Les derniers symposiums ONU/INTOSAI tenus en 2015 et en 2017 portaient sur le rôle des ISC dans la mise en œuvre des OMD. Le symposium de 2015 était axé sur l'élaboration du programme pour l'après-2015 de l'ONU et les moyens dont les ISC disposent pour favoriser le développement durable. Tandis que le symposium de 2017 a fait ressortir l'importance de la numérisation, des données ouvertes et de l'exploration de données pour le travail d'audit des ISC et comment ces techniques ont permis aux ISC d'améliorer le suivi et l'examen de la mise en œuvre des OMD.

Articulé autour du thème des ODD, le XXII<sup>e</sup> INCOSAI de 2016 a abordé les rôles des ISC dans la mise en œuvre des ODD, en consacrant une attention particulière aux mesures que l'INTOSAI peut prendre pour contribuer au Programme de développement durable à l'horizon 2030 de l'ONU en favorisant une bonne gouvernance et un renforcement de la lutte contre la corruption.

Les organisations de l'ONU coopèrent avec l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) en vue de renforcer les capacités des ISC grâce au programme « Auditer les Objectifs de développement durable ». De plus, les collaborations entre les ISC à l'échelle régionale, bilatérale et multilatérale au sein de l'INTOSAI ont aussi été dynamisées pour promouvoir le renforcement des capacités liées à l'examen et au suivi des efforts nationaux en faveur de la mise en œuvre des ODD.

Selon le rapport mondial d'enquête auprès des ISC publié par l'IDI en 2017, 193 pays ont souscrit à la mise en œuvre des ODD et l'INTOSAI a en fait une priorité transversale dans son plan stratégique. De même, 56 % des ISC ont affirmé avoir l'intention d'aborder le sujet de la préparation à la mise en œuvre des ODD ou au réalisation de ces objectifs dans le cadre de leurs prochains programmes d'audit.

### **Développement durable – Relever les défis des ISC**

Les ISC ont la lourde responsabilité d'assurer la transparence des comptes dans le cadre de la transformation du monde à l'horizon 2030. Il est important de reconnaître les défis à relever et de déterminer comment ils peuvent être surmontés.

*Défis institutionnels* : Selon les données du Rapport mondial publié par l'IDI en 2017, la plupart des ISC ont les missions,

les capacités et la volonté nécessaires pour auditer la mise en œuvre des ODD et l'état de préparation des pays à cet égard. Le reste des ISC doit renforcer leurs mandats et prolonger et amplifier leurs efforts en s'associant avec les acteurs du domaine.

*Défis liés à la capacité* : Les ISC doivent favoriser l'atteinte des ODD en axant leurs efforts sur le renforcement des capacités, la mise en commun des savoirs, l'entraide entre les ISC et le perfectionnement professionnel. Elles devraient établir des indicateurs de performance adéquats pour pouvoir évaluer et relever ces défis.

*Systèmes de données nationaux* : Selon le Rapport mondial sur les ISC publié par l'IDI en 2017, 30 % des ISC ont affirmé ne pas savoir si leurs gouvernements 1) avaient établi des données de départ pour les ODD et 2) avaient l'intention de recueillir des données pour surveiller et évaluer la mise en œuvre des ODD. De fait, seulement 21 % des gouvernements avaient établi des données de départ pour surveiller et évaluer les ODD et 24 % venaient à peine de se préparer en vue de leur mise en œuvre. Il est impératif que les ISC échangent avec les fonctionnaires et recommandent des outils et des techniques appropriés.

*Exemplarité et mobilisation des parties prenantes* : Les ISC doivent donner l'exemple, montrer la voie et constamment chercher à consulter les acteurs du domaine et à faire des suivis.

*Pertinence en continu* : Il est crucial de rester pertinent. Pour ce faire, les ISC devraient appliquer des normes ISSAI pertinentes et utiliser des indicateurs de performance pour mieux évaluer leurs travaux de façon à s'améliorer en continu.

### **Conclusion**

La communauté internationale a confié aux ISC un rôle prépondérant dans l'évaluation des ODD. Les missions et l'expertise des ISC, de même que l'expérience acquise grâce à la réalisation d'audits des OMD, permettra aux ISC de mieux répondre aux exigences des ODD et de se mettre au service de l'humanité en transformant le monde.

# INNOVER POUR AUDITER LES FORMATIONS, RENFORCER LES CAPACITÉS, FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

*Aamir Fayyaz, directeur, ISC du Pakistan, Bureau de l'auditeur général adjoint (bureau central), Lahore*

Le renforcement des capacités est primordial pour toute organisation du secteur public ou privé qui veut être dynamique. Par ailleurs, la formation constitue un outil essentiel pour favoriser systématiquement le renforcement des capacités et aider une organisation à atteindre ses objectifs. Les programmes de formation dans le secteur public sont généralement financés par des crédits budgétaires alloués par l'État. Ils sont aussi généralement assujettis aux audits des ISC. La nature de l'audit réalisé dépend du mandat de l'ISC qui, le plus souvent, englobe des audits de la régularité des dépenses et des audits de performance<sup>1</sup>.

Souvent, les organismes de formation sont considérés comme des entités ordinaires du secteur public. C'est donc dire que la stratégie pour les auditer se limite généralement à des travaux d'évaluation de la conformité (C). Cette stratégie est restrictive puisqu'elle ne porte pas sur l'efficacité. Par ailleurs, les audits de performance visent à recueillir des éléments probants sur 1) l'économie, 2) l'efficacité et 3) l'efficacité (3E) d'une organisation, mais n'évaluent pas sa conformité.

## Objectifs

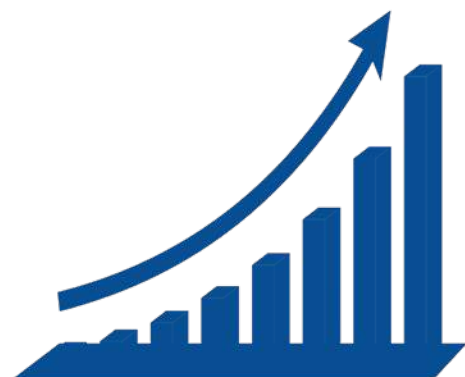
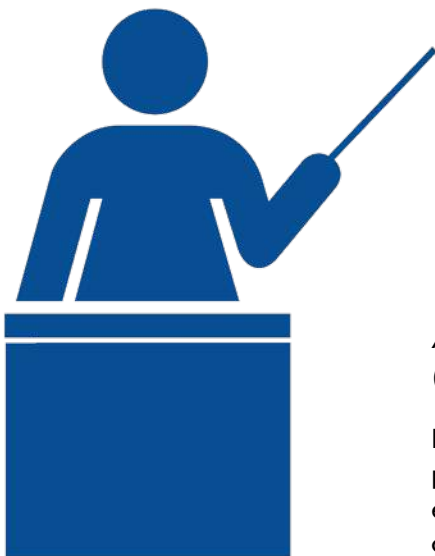
L'ISSAI 100 sur les principes fondamentaux du contrôle des finances publiques<sup>2</sup> aborde le regroupement des objectifs des audits de conformité et de performance au sein d'une même mission d'audit. Cette approche d'audit qui intègre conformité, économie, efficacité et efficacité (C+3E) peut 1) créer un audit élargi; 2) aboutir à des rapports multidimensionnels à l'intention des parties prenantes et 3) optimiser l'utilisation des ressources de l'ISC.

Appliquer une méthode C+3E pour auditer les établissements de formation est particulièrement important puisque cela permettra d'examiner à fond la conformité aux directives réglementaires et de relever les lacunes dans la performance de l'établissement qui l'empêchent de procéder au renforcement de ses capacités.

## Hypothèses de base

L'évaluation de la performance et du rendement des efforts financiers faits en faveur de la formation du personnel repose sur diverses hypothèses relatives au salaire des employés, au coût de la formation et à la manière dont l'établissement de formation offre les modules d'apprentissage.

On estime que l'État consacre près de 50 000 \$ à la formation d'un employé tout au long de sa carrière, ce qui représente 10 % du salaire total de l'employé pour cette même période (une rémunération de 1,5 million de dollars pour 30 à 35 années de service)<sup>3</sup>.



Chaque employé consacrerait en tout trois ans pendant sa carrière à son perfectionnement professionnel.

La formation constitue donc un investissement considérable. Toutes les parties prenantes, y compris les employés (à titre d'apprenants), doivent donc l'examiner de plus près, et ce, selon divers points de vue.

Prenons pour hypothèse que l'établissement de formation donne tous les ans trois cours de 12 semaines auxquels assistent en moyenne de 40 à 50 personnes. L'entité est entièrement financée par des fonds publics qui sont consacrés à deux grands secteurs de dépenses : les frais liés aux employés et les frais liés aux activités des organisations.

### Réalisation de l'audit

L'équipe d'audit devrait tout d'abord se demander quel a été le budget de l'établissement de formation au cours des trois dernières années. Cette question lui permettra de mieux comprendre le fonctionnement de l'établissement et les risques connexes. L'équipe d'audit devrait aussi examiner et analyser les plans financiers antérieurs de deux autres établissements éducatifs pour mieux déterminer, en établissant une comparaison, le caractère adéquat du budget et des coûts de formation.

Il est primordial de recueillir des éléments probants sur la nature (et les modalités) des formations afin de découvrir les cas importants de gaspillage et d'inefficience.

L'audit devrait aussi comporter des entretiens avec un échantillon relativement important et représentatif d'apprenants (actuels ou anciens) et leurs superviseurs immédiats. Ces entretiens permettront de corroborer les constatations de l'audit et d'établir le fondement général pour étayer les conclusions.

La principale caractéristique d'un audit C+3E d'un établissement de formation est le fait qu'il permet d'évaluer les facteurs empiriques de la formation, notamment le programme d'étude proposé. Pour ce faire, l'équipe d'audit devrait axer ses travaux sur :

- l'existence d'une politique de formation du secteur public et le niveau de conformité du programme de formation<sup>4</sup>;
- les mesures incitatives traditionnelles pour encourager la révision des programmes et le temps qu'il faut pour procéder aux révisions;
- les évaluations officielles des besoins en matière de formation grâce à l'identification et la consultation des parties prenantes;

- l'intégration dans le programme de modules de formation générale et spécifique (selon l'évaluation des besoins).

Pour les programmes de formation dotés de divers volets, les auditeurs doivent formuler des commentaires éclairés sur l'importance accordée à chaque volet et sur le respect du calendrier et des budgets.

Il importe certes de préciser ces points pour relever les lacunes importantes, mais les auditeurs ne devraient pas s'attendre à ce que les ressources affectées soient proportionnelles à l'importance du contenu de la formation.

Par exemple, les auditeurs peuvent constater qu'un volet X d'une formation représente 30 % de la note du module A, alors que les coûts engagés pour ce même volet (en heures) correspondent toujours à 5 % du nombre d'heures total de la formation.



À l'inverse, les auditeurs peuvent remarquer, par exemple, qu'une portion importante du budget de la formation est consacrée aux heures d'études. Même si ces données pourraient n'avoir aucune utilité fondée par rapport aux objectifs de formation, il importe de les intégrer dans le rapport d'audit, car elles constituent une preuve documentée qui peut mieux expliquer les écarts systématiques qui ont des effets réels (et potentiels) sur l'atteinte des objectifs de formation.

Les rapports d'audit devraient favoriser la responsabilisation et la reddition de compte des établissements de formation à l'égard de leurs ressources, ce qui influe directement sur l'attachement des organisations à obtenir les résultats prévus dans l'Objectif de développement durable (ODD) 16.

D'autres facteurs, comme les critères d'évaluation utilisés par le corps enseignant pour classer les apprenants à intervalle régulier, la disponibilité du personnel enseignant de base et du personnel de soutien essentiel et la proportion d'hommes et de femmes qui suivent les formations<sup>5</sup>, devraient aussi être examinés, car ils concernent expressément les cibles prévues dans les ODD qui se rattachent à la compétence du personnel enseignant dans les établissements éducatifs<sup>6</sup>, qui a une incidence sur la qualité et l'efficacité du renforcement des capacités.

Les facteurs à prendre en considération pour examiner le degré d'externalisation des formations sont : le contexte dans lequel le « numerus clausus » a été fixé; la mission et la clientèle de l'établissement de formation à ce moment-là; et la pertinence au vu des attentes actuelles.

De même, les échelles salariales en vigueur doivent être comprises. Il faut établir des comparaisons avec des établissements similaires et recueillir des éléments probants pour faire ressortir les cas possibles de non-conformité aux cibles liées au principe « à travail égal salaire égal »<sup>7</sup> de l'ODD 8.

Déterminer si les établissements intègrent des installations et des fonctions adaptées à des besoins spéciaux permet de déterminer si les normes reconnues mondialement en matière d'accessibilité sont respectées<sup>8</sup>. En plus de servir à évaluer la conformité, ces données statistiques permettent d'établir une corrélation entre l'accessibilité et la productivité et d'analyser l'incidence réelle et potentielle sur les objectifs de formation.

Dans le cadre de l'approche d'audit C+3E, il faut évaluer les coûts de la formation : le coût par cours, par participant pour chaque cours et de l'établissement éducatif. Ces données peuvent ensuite être rattachées aux critères pour évaluer l'économie, l'efficacité et la conformité du programme de formation.

Il faut savoir que le calcul des coûts de formation peut être difficile en raison de la multitude de variables qui doivent être prises en compte, notamment le nombre de cours, le temps de formation et le nombre d'apprenants inscrits à chaque cours. De même, l'importance relative des diverses formations peut aussi créer des difficultés lorsque vient le temps d'établir une notion générique du coût de formation.

Le présent article n'aborde pas tous les éléments s'appliquant à un audit d'un établissement de formation, il vise avant tout à illustrer qu'un audit de la conformité À LUI SEUL peut ne pas suffire pour évaluer la diversité de certains établissements publics. En le complétant avec un audit 3E, une ISC peut susciter d'immenses occasions d'apprentissage, partant améliorer ses rapports et leur utilité pour les parties prenantes.

---

*« L'ISSAI 100 sur les principes fondamentaux du contrôle des finances publiques aborde le regroupement des objectifs des audits de conformité et de performance au sein d'une même mission d'audit. »*

---

### Sources

<sup>1</sup>L'ISC du Pakistan est tenue, aux termes de son mandat, de réaliser les trois types d'audit : financier, de conformité et de performance.

<sup>2</sup>ISSAI 100/23; disponible à [http://www.issai.org/en\\_us/site-issai/issai-framework/3-fundamental-auditing-principles.htm](http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/3-fundamental-auditing-principles.htm).

<sup>3</sup>Il s'agit d'estimations grossières qui ne sont pas le résultat de recherches particulières sur le sujet. Ces chiffres sont fondés sur des régimes de rémunération qui sont généralement en vigueur pour ces employés. En réalité, la rémunération totale versée dépend du régime en vigueur, par exemple uniquement monétaire. Ces chiffres sont présentés uniquement pour mettre en contexte l'importance des dépenses en faveur du renforcement des capacités par rapport aux avantages obtenus.

<sup>4</sup>Le terme « programme de formation » s'entend de toutes les activités scolaires et parascolaires, du calendrier du programme, de la concordance des ressources avec les tâches, etc.

<sup>5</sup>Objectif 5, cible 5.5.2, disponible à [sustainabledevelopment.un.org/sdg5](http://sustainabledevelopment.un.org/sdg5) (site consulté le 9.30.2017)

<sup>6</sup>Objectif 4, cibles 4.A et 4.C, disponible à [sustainabledevelopment.un.org/sdg4](http://sustainabledevelopment.un.org/sdg4) (site consulté le 9.30.2017)

<sup>7</sup>Objectif 8, cible 8.5, disponible à [sustainabledevelopment.un.org/sdg8](http://sustainabledevelopment.un.org/sdg8) (site consulté le 9.30.2017)

<sup>8</sup>Objectif 4, cible 4.A.1, disponible à [sustainabledevelopment.un.org/sdg4](http://sustainabledevelopment.un.org/sdg4), cible 6.2.1, disponible à [sustainabledevelopment.un.org/sdg6](http://sustainabledevelopment.un.org/sdg6) (sites consultés le 9.30.2017)

# MISER SUR LES NORMES ET LA MISE EN COMMUN DES CONNAISSANCES POUR AUDITER LA REPRISE APRÈS SINISTRE



*Betty Carrion Ruiz, auditrice pour le Bureau de contrôle général d'État de la République de l'Équateur*

En 2016, un tremblement de terre d'une magnitude de 7,8 a frappé la côte équatorienne, l'une des pires catastrophes qu'ait connues le pays. Le séisme a fait 663 morts et 6 274 blessés, forcé le déplacement de 80 000 personnes et causé de graves dommages à l'infrastructure, sans compter les 2 300 répliques qui ont été ressenties dans les mois qui ont suivi<sup>1</sup>.

Le coût des mesures de réparation s'est élevé à environ 3 344 millions de US\$, ce qui a affaibli les capacités d'intervention de nombreuses institutions, notamment le Bureau de contrôle général d'État de la République de l'Équateur, l'Institution supérieure de contrôle (ISC) du pays.

Le gouvernement équatorien a immédiatement déclaré l'état d'urgence et mis en place de nombreuses mesures : il a mis en œuvre des plans d'urgence, formé des comités des opérations d'urgence nationaux, provinciaux et cantonaux, et créé un comité pour la reconstruction et la réactivation de la production.

Le gouvernement a aussi fait adopter la Loi organique de solidarité et de coresponsabilité citoyenne pour la reconstruction et réactivation des zones affectées (la Loi de Solidarité)<sup>2</sup> et demandé l'intervention de diverses entités publiques, notamment les Forces armées, le Service intégré de sécurité (ECU911), le ministère de l'Intérieur, le ministère du Trafic routier et des Travaux publics, la Police nationale et le Secrétariat national de la gestion de risques.

La Loi de solidarité, entrée en vigueur en mai 2016, a fixé les contributions attendues des citoyens pour arriver à composer avec les contrecoups du séisme et entreprendre des activités de reprise : une augmentation de la taxe sur la valeur ajoutée pour un an, des versements de 3,3 % des salaires pendant huit mois, une allocation de moins de 1 % provenant des capitaux propres qui dépassent un million de dollars, la taxe existante de 3,3 % sur les biens immobiliers et une contribution de 3 % sur les profits réalisés.

Ces fonds (conjointement avec l'aide internationale) ont permis la planification, la construction et la reconstruction des infrastructures publique et privée. Ils ont aussi favorisé la réactivation de la production en aidant à mettre en place un large éventail d'initiatives et en permettant à l'ISC de l'Équateur (en tant qu'organisme technique responsable de contrôler l'utilisation des ressources publiques) d'auditer les entités responsables de la gestion des initiatives.

Les audits de l'ISC de l'Équateur visaient à (1) déterminer si les mesures, les contrôles et les ressources d'urgence étaient justes, véridiques et légaux; (2) vérifier le respect des dispositions juridiques; (3) examiner les collectes de solidarité pour confirmer que les fonds avaient bien été attribués aux zones affectées, et (4) déterminer si les ressources avaient été distribuées aux victimes du séisme conformément aux processus juridiques établis.

Les résultats d'audit, présentés dans 60 rapports approuvés et publiés par l'ISC de l'Équateur, ont démontré que les entités publiques avaient coordonné les mesures visant à atténuer et à réduire les conséquences du séisme : le déplacement des brigades médicales,

l'embauche de personnel pour les travaux publics et la location de machinerie lourde pour la démolition et le déblaiement, et la réception, l'emballage, l'acheminement et la distribution de fournitures d'aide humanitaire.

Malgré les bonnes mesures observées, des faiblesses ayant un fort impact sur la société ont aussi été relevées : utilisation de ressources à des fins non associées au séisme; lacunes dans l'entreposage et la livraison de trousse de nourriture qui ont empêché leur distribution en temps opportun; manque de documentation pour déterminer les bénéficiaires ultimes. Des ressources ont été gaspillées à cause d'achats non nécessaires; la réception de biens en dehors des termes de contrats a donné lieu à des amendes; et les processus de dédouanement et de livraison ont eu des conséquences négatives sur l'aide humanitaire internationale destinée aux victimes. Il y a eu un manque général de documentation sur la surveillance et le contrôle des activités administratives et financières, notamment les paiements des dépenses courantes à même les fonds de la Loi de solidarité.

De plus, de nombreuses irrégularités ont été découvertes, telles que l'absence de clause obligatoire relative aux amendes et aux garanties dans les contrats, un manque de plans d'urgence en cas d'événements sismiques, l'absence de polices d'assurance pour les urgences et un manque d'abris appropriés et réglementaires.

Voici les mesures correctives recommandées à la suite des constatations de l'ISC de l'Équateur :

- élaborer un système pour faire en sorte que les ressources provenant de dons se rendent aux bons endroits;
- renforcer les mesures de coordination, de supervision et de contrôle pour planifier, organiser et activer la prévention des catastrophes naturelles, les secours et l'aide aux efforts de restauration;
- mettre en place et respecter des règlements sur les dons et les fournitures d'aide humanitaire concernant l'entreposage et l'organisation pour assurer l'arrivée et la conservation adéquates des ressources;
- publier des directives claires sur l'aide pour que les dons puissent être dédouanés le plus rapidement possible sans devoir être entreposés pendant de longues périodes et qu'ils puissent être livrés sans délai aux victimes;
- donner de la formation et présenter des simulations sur la gestion des risques (dans les secteurs public et privé, dans les établissements d'enseignement ainsi qu'au bénéfice de la population en général).

La Norme internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 5520<sup>3</sup>, Le contrôle des aides liées aux catastrophes, indique que les auditeurs devraient connaître toutes les étapes de

la gestion des catastrophes, qui, à la fin, comprennent les mesures de secours, la reprise après sinistre, la réhabilitation et la reconstruction. De plus, les auditeurs doivent être conscients que les catastrophes exigent de faire preuve de souplesse, c'est-à-dire accepter un manquement temporaire aux règles établies et un cadre juridique mis en place spécialement pour faire face à une situation d'urgence.

L'ISSAI 5520 invite aussi les auditeurs à envisager de commencer les audits sans tarder (en temps réel) pour recueillir des preuves sur le terrain et évaluer les risques relatifs aux retards, à l'économie, aux dommages environnementaux, aux états financiers, à la fraude et à la corruption, aux fonds, à l'inefficience et l'inefficacité, à la distribution des ressources et de l'aide, aux bénéficiaires indésirables et à l'aide non déclarée. Dans le cas de l'Équateur, l'évaluation de ces risques a permis aux auditeurs de relever des faiblesses et des irrégularités et de proposer des améliorations pour pouvoir mieux gérer les futures catastrophes.

Il est certes bénéfique d'apprendre d'autres ISC qui ont dû composer avec ce genre de problèmes. Le Bureau national d'audit de la République populaire de Chine, chef de file mondial en contrôle des catastrophes, a mis en œuvre des stratégies visant à éviter de graves revers dans la reconstruction, la détection des obstacles, la détermination des lacunes dans la coordination et la gestion des fonds, et la recommandation constructive de mesures correctives arrivant à point nommé.

Les catastrophes naturelles ne peuvent pas être évitées, mais on peut minimiser certaines de leurs conséquences possibles. Observer l'expérience du passé et les pratiques utilisées et apprendre de l'expérience des autres peut permettre aux auditeurs de proposer des moyens d'améliorer la surveillance, peut aider à mettre en place des mécanismes pour gérer les faiblesses et les irrégularités et, à terme, avoir un impact positif sur la vie des citoyens.

### Sources de référence

<sup>1</sup>Institut national de Statistique et de Recensement (INEC). Reconstruyendo las Cifras Luego del Sismo Memorias, 2017. Consulté sur <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Memorias%2013%20abr%202017.pdf>.

<sup>2</sup> Pour consulter la Loi (en espagnol).

<sup>3</sup> ISSAI 5520, Annexe 7.

### Notes

L'ISC de l'Équateur met encore en œuvre des mesures de contrôle liées à cet événement. Les résultats préliminaires importants en sont encore au processus d'approbation.



# RENFORCER INTÉGRITÉ ET TRANSPARENCE GRÂCE AUX LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE

*Lee Yong-taeck, Hwang Jeong-kyeong, Kim Kye-joong,  
Conseil d'audit et d'inspection, République de Corée*

## INTRODUCTION

En 2016, la République de Corée a consacré près de 25 billions de wons à son infrastructure économique et sociale, ce qui représente près de 15 % du budget du gouvernement central. L'infrastructure économique et sociale se compose de 46 projets d'infrastructure qui visent des secteurs précis : routes, chemins de fer, ports, barrages et écoles.

Diverses études ont révélé que les prévisions établies avaient surestimé la demande et sous-estimé les coûts pour ces projets, qui pèsent lourdement sur les finances publiques. Afin de régler ces problèmes, le gouvernement coréen a mis au point un système de gestion budgétaire (le Gateway Budget Management System ou GBMS).

Mis en œuvre en 1999, ce système visait à confirmer la faisabilité des projets tout au long de leur cycle de vie. Toutefois, des rapports d'audit publiés récemment par le Bureau d'audit et d'inspection ont indiqué qu'en dépit de l'utilisation de ce système, il y avait toujours des projets irréalisables qui entraînaient des gaspillages à répétition.

Le Bureau a inspecté des projets, des pratiques et des processus antérieurs afin de déterminer si le système GBMS fonctionnait efficacement et si les facteurs de risque liés à la faisabilité des projets étaient bien maîtrisés.

## APPROCHE D'AUDIT

### *Élaboration de méthodes d'audit objectives*

Le Bureau a établi une liste de contrôle (voir le tableau 1 : Aperçu de la liste de contrôle pour vérifier la demande prévue en transport) utilisée pour vérifier le modèle de prévision de la demande à chaque étape d'un projet. Les éléments de cette liste (29 en tout) sont inspirés de méthodes d'analyse scientifique, notamment d'un sondage mené auprès d'experts de la société des transports de Corée. L'approche prévoyait notamment le recours à la liste de contrôle pour chaque projet et à des examens par des pairs pour vérifier les constatations.

## RECOMMANDATIONS

À la lumière des constatations de l'audit, le Bureau a formulé des recommandations claires et détaillées qui devaient être mises en œuvre tout au long de la planification et de l'exécution des projets (voir le tableau 2 à la page 25 sur les recommandations du Bureau sur le GBMS pour les projets d'infrastructure économique et sociale). Ces recommandations, qui doivent selon le Bureau être appliquées systématiquement, prévoyaient la délimitation de la taille des installations, l'établissement de priorités en matière d'investissement et la simplification du système.

### *Efforts pour maîtriser les risques systématiques*

Le Bureau a relevé quatre facteurs de risque (technique, social, politique et éthique) qui entraînent des erreurs et

CATÉGORIE	ÉLÉMENT DE LA LISTE DE CONTRÔLE	VALEUR MOYENNE (RANG)
FIABILITÉ DES DONNÉES D'ENTRÉE DE BASE	Les secteurs d'influence directe et indirecte de l'analyse sont-ils correctement présentés?	4,37 (3)
	Les données d'entrée de base sont-elles clairement indiquées et utilisées avec exactitude?	3,32 (27)
	Les données de base utilisées, notamment les indicateurs sociaux et économiques et les volumes de trafic, ont-elles été récemment actualisées?	4,00 (14)
ÉTUDE DE GÉNÉRATION DU TRAFIC	Le plan national et le plan régional ont-ils été revus correctement, sans rien omettre?	4,37 (3)
	Le taux de croissance de la population, la période du projet et le taux d'avancement du plan de développement ont-ils été revus de manière convenable?	4,47 (2)
	Les principes de maintien du débit routier sont-ils respectés, conformément aux plans de développement établis?	4,58 (1)
DISTRIBUTION DU TRAFIC	Les coefficients et les paramètres des modèles de distribution sont-ils correctement enregistrés?	3,42 (26)
MODE DE TRANSPORT CHOISI	Les coefficients et les paramètres des modèles de mode de transport sont-ils correctement enregistrés?	4,32 (6)
	Y a-t-il des écarts importants entre les estimations et les observations?	4,26 (9)
	Les directives reflètent-elles adéquatement les effets des déplacements gratuits ou à prix réduit?	3,00 (29)
ASSIGNATION DU TRAFIC	Les lignes directrices utilisent-elles séparément les données sur les enquêtes origine-destination (O/D) pour les périodes de pointe et les autres périodes?	3,47 (25)
	Les données sur le volume routier observé sont-elles précises et sont-elles utilisées avec exactitude?	3,79 (19)
	Le calibrage du modèle d'assignation du trafic a-t-il été réalisé correctement, conformément aux termes d'erreurs prévus dans les lignes directrices?	3,79 (19)
FIABILITÉ DES ESTIMATIONS DE LA DEMANDE	Les écarts dans les données sur la demande entre les divers scénarios qui restent après l'assignation du trafic, le cas échéant, sont-ils expliqués de façon logique?	3,89 (17)
	L'évolution de la demande future estimative est-elle similaire à celle de la demande actuelle?	3,89 (17)
	Y a-t-il un écart important par rapport à l'estimation de la demande de la performance récente liée au site du projet?	3,32 (27)

Tableau 1 : aperçu de la liste de contrôle pour vérifier la demande prévue en transport. \*Nota : Des experts ont été interrogés sur l'importance relative d'un élément, qui a été évaluée sur une échelle de cinq points. Le rang (l'ordre d'importance) de chaque élément est fondé sur la valeur moyenne calculée. Source: Lee Yong Taek et Park Won Bin. [traduction] « Étude sur l'établissement d'une méthode de vérification des prévisions de la demande d'infrastructure de transport », 19<sup>e</sup> BAI Audit Journal, 2012.

des aberrations dans le GBMS. Il a présenté des méthodes concrètes de gestion des risques à même d'optimiser la maîtrise de ces facteurs de risque (voir le tableau 3 : Méthodes pour contrer les facteurs de risque qui causent des erreurs et des aberrations dans le GBMS).

#### Efforts pour garantir l'efficacité de l'audit

Le Bureau a fait des efforts pour garantir l'efficacité des audits en faisant un suivi des recommandations formulées en vue de déterminer si les organisations auditées mettent en œuvre les mesures recommandées. Dans le cas contraire, le Bureau compte demander à nouveau à l'entité de se conformer à ses recommandations.

#### CONCLUSION

Des projets d'infrastructure économique et sociale irréalisables peuvent creuser un déficit opérationnel et gaspiller des investissements en immobilisations. L'approche utilisée par le Bureau pour auditer efficacement l'utilisation du GBMS dans le cadre de ces projets se résume comme suit :

Il faut premièrement perfectionner les compétences professionnelles des auditeurs et définir des méthodes d'audit rigoureuses, car la réalisation d'un audit exige un grand degré de professionnalisme. La professionnalisation peut aussi 1) accroître la fiabilité des audits en améliorant l'acceptation par les organisations auditées des rapports



ÉTAPE	PROBLÈMES	RECOMMANDATIONS DU BUREAU
PLANIFICATION	<i>Inspection des erreurs et aberrations relevées lors du test d'optimisation des ressources, étude de faisabilité et prévisions de la demande pour les projets d'infrastructure économique et sociale</i>	(1) Si un projet faisable n'est pas mis en œuvre, modifier l'installation pour qu'elle soit de dimension appropriée.
		(2) Si un projet irréalisable est mis en œuvre, réexaminer la faisabilité du projet et modifier les investissements prioritaires en conséquence.
MISE EN ŒUVRE	<i>Inspection en vue de déterminer si les prévisions de la demande et l'étude de faisabilité faites au cours de l'étape précédente sont attestées</i>	Si la demande estimative diminue de plus de 30 % d'une étape à l'autre, le Bureau demande une optimisation de l'efficacité du projet après avoir revu et vérifié la demande et procédé à un examen de l'optimisation des ressources.
		(1) Pour les projets assortis de faibles coûts irrécupérables (taux de progression de moins de 20 %), suspendre le projet ou réduire la taille du système.
		(2) Pour les projets assortis de coûts irrécupérables élevés (taux de progression de plus de 20 %), réduire la quantité de matériel acheté.

Tableau 2: Recommandations du Bureau sur l'utilisation du GBMS pour les projets d'infrastructure économique et sociale. Source : Lee Yong Taek, Hwang Jeong Kyung: [traduction] « Utiliser la fonction de gestion des risques du système de contrôle du budget pour les projets d'infrastructure économique et sociale », 122<sup>e</sup> audit trimestriel du Bureau, 2014.

FACTEUR DE RISQUE	DESCRIPTION	MÉTHODES POUR CONTRER LE RISQUE
TECHNIQUE	<i>Manque de fiabilité des données d'entrée; modèle d'établissement de la demande inexact</i>	Améliorer la fiabilité de la base de données sur les transports en Corée; renforcer les lignes directrices
SOCIO-ÉCONOMIQUE	<i>Chute de la population; ralentissement économique mondial</i>	Instaurer un modèle perfectionné d'analyse des risques; faire une contre-vérification du modèle de faisabilité
POLITIQUE	<i>Engagement public du gouverneur</i>	Renforcer l'obligation du gouvernement; réexaminer le modèle de faisabilité
ÉTHIQUE	<i>Demande officielle déraisonnable; analyse manipulatrice de la planification</i>	Renforcer le code de déontologie; réglementer la société de services

Tableau 3 : Méthodes pour contrer les facteurs de risque qui causent des erreurs et des aberrations dans le GBMS.

d'audit; 2) renforcer la transparence des audits grâce à la définition en collaboration avec des professionnels externes des objectifs des audits et des méthodes d'inspection; et 3) favoriser l'établissement de stratégies systématiques d'audit qui prévoient des inspections conjointes ou des évaluations par les pairs.

Deuxièmement, le Bureau a tenté de fournir aux organisations auditées des recommandations cohérentes et d'agir à titre de gardienne de l'assurance qualité du GBMS. Pour y arriver, il faudrait peut-être établir des lignes directrices sur la faisabilité; améliorer l'enregistrement des données dans la base de données; présenter des mécanismes perfectionnés d'assurance qualité des projets; et veiller à l'exécution efficiente de chaque projet.

Troisièmement, le Bureau a tenté d'élaborer des méthodes de gestion systématique des risques pour tous les facteurs de risque qui sont généralement une source d'erreur ou d'aberration. Ces méthodes permettront de donner des réponses optimales aux risques techniques, sociaux, économiques, politiques et éthiques.

Enfin, les recommandations du Bureau sont vérifiées et font l'objet d'un suivi régulier grâce à des mécanismes de gestion des recommandations et à des audits de suivi. Les auditeurs du Bureau continueront de réaliser des audits en fonction des objectifs et des techniques d'audit en vigueur, et ce, avec professionnalisme pour garantir l'intégrité et la transparence des travaux de l'institution en tant que gardienne de l'assurance qualité du GBMS pour les projets.



## RÉUNION DU COMITÉ DE PILOTAGE DE LA COMMISSION DES NORMES PROFESSIONNELLES À LUXEMBOURG

La Cour des comptes européenne a accueilli la 15<sup>e</sup> réunion annuelle du Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles de (CPS) de l'INTOSAI à Luxembourg, en mai 2018.

Afin de rendre l'événement participatif et de donner au Comité de pilotage de la Commission les moyens de remplir efficacement son rôle stratégique, à savoir guider le processus d'établissement des normes de l'INTOSAI, la réunion annuelle a suivi un nouveau format dynamique et productif. Plus particulièrement, les participants ont été encouragés à contribuer aux travaux et les séances de réunion ont été structurées autour de thèmes, chaque séance était assortie d'un objectif précis et de résultats escomptés. Les principaux thèmes abordés ont été :

### **Mise en œuvre du Plan de développement stratégique pour le Cadre de prises de position professionnelles (IFPP) de l'INTOSAI**

Un compte rendu sur l'état d'avancement des projets du Plan de développement stratégique a été présenté aux

membres du Comité de pilotage. La valeur du Plan tout comme les réalisations de divers groupes chargés de projets ont été largement soulignées.

De plus, les membres ont examiné les leçons tirées de la mise en œuvre du Plan et proposé des solutions pour contribuer à l'établissement du prochain Plan.

### **Gouvernance du Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP)**

La valeur ajoutée qu'apporte le FIPP au processus de normalisation a également été reconnue. Les participants ont souligné l'importance pour le FIPP de publier ses documents et décisions pertinents, de finaliser ses procédures de travail et de faire émerger des idées pour améliorer les relations de travail entre le FIPP et les sous-commissions et groupes de travail de l'INTOSAI.

Le nouveau mandat du FIPP a été approuvé, de même que sa composition (nombre de membres). Le Forum



compte actuellement 16 membres, y compris le président. Le mandat révisé précise également les compétences que doivent posséder les membres du Forum et les modalités de sélection de son président.

#### **Structure et modalités d'élaboration des normes**

Une discussion dirigée sous le thème « Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons? » avec des groupes de discussion a permis aux participants de créer une vision pour le cadre IFPP et d'établir des critères pour classer par ordre de priorité les projets prévus dans le Plan de développement stratégique.

Les délégués ont échangé sur des principes importants, tels que l'indépendance, la transparence et la reddition de comptes dans le secteur public. Ils ont eu des discussions vigoureuses sur la manière dont les normes de l'INTOSAI pouvaient le mieux répondre à ces principes et sur les indicateurs permettant de déterminer si l'INTOSAI s'acquitte de sa mission et atteint ses objectifs.

Le Comité de pilotage a approuvé le projet de création d'une fonction de soutien technique pour les activités de normalisation de l'INTOSAI. C'est le président de la Commission qui sera chargé de la gestion de cette fonction. Le projet, qui est fondé sur une étude de validation de

principe, sera révisé par le secrétariat de la CPS en fonction des commentaires recueillis lors de la réunion. Le projet actualisé, qui peut être consulté [ici](#), sera soumis au Comité directeur de l'INTOSAI au cours de l'année.

#### **Le prochain Plan de développement stratégique**

Le Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles a approuvé le processus d'élaboration du prochain Plan de développement stratégique du cadre IFPP. Les membres de l'INTOSAI et les parties prenantes auront 90 jours pour formuler des commentaires et des suggestions sur de futurs projets. Il est proposé que le prochain Plan s'étale sur une période de six ans et qu'il soit révisé à mi-parcours après trois ans.

Le processus de planification du Plan de développement stratégique peut être consulté [ici](#).

Le gestionnaire des projets de la Commission des normes professionnelles, Rafael Lopes Torres, a fait remarquer que la 15<sup>e</sup> réunion annuelle du Comité de pilotage de la Commission avait été très efficace en raison des commentaires réfléchis formulés au cours des diverses séances. Il a remercié les délégués de leur participation active. La prochaine réunion du Comité de pilotage de la Commission aura lieu les 5 et 6 juin 2019 à Varsovie (Pologne).

## PLATEFORME DE COORDINATION INTOSAI-RÉGIONS



La Plateforme de coordination INTOSAI-Régions constitue une tribune qui permet à tous les organes de l'INTOSAI et ses organisations régionales d'échanger.

La plateforme, qui se réunit tous les ans, permet de coordonner les actions, de mener des consultations, d'explorer des synergies et d'harmoniser les efforts de l'INTOSAI en faveur de la mise en œuvre de son Plan stratégique de 2017-2022 et d'une meilleure prise en compte de la chaîne de valeur de l'INTOSAI, puisque ce concept exige des efforts d'intégration constants de l'ensemble de l'INTOSAI.

La Plateforme de coordination vise à relever, à faire émerger et à analyser des dossiers clés qui ont une incidence sur toute l'INTOSAI. Il importe dans le cadre de cette plateforme de préciser les dossiers en tenant compte du point de vue de toutes les parties prenantes. Cela permettra aux organes de l'INTOSAI qui sont responsables au premier chef de chaque dossier de mieux comprendre les mesures à prendre pour faire avancer le dossier.

La première réunion de la plateforme, qui a eu lieu à Oslo (Norvège) du 25 au 27 juin, a porté sur divers grands dossiers, programmes et initiatives de l'INTOSAI. Les participants ont en effet pu explorer ensemble ce qui suit :

- la chaîne de valeur de l'INTOSAI : la nécessité d'élargir la coordination et l'harmonisation des actions;

- la mise en œuvre des ISSAI : défis et possibilités;
- le nouveau Plan de développement stratégique pour le Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP);
- les systèmes d'information de l'INTOSAI, la collecte et la mise en commun de l'information;
- le perfectionnement professionnel des auditeurs des ISC;
- la mise en œuvre d'un cadre d'assurance qualité pour les produits publics hors de l'IFPP;
- l'amélioration du Portail communautaire et la révision du site Web de l'INTOSAI;
- la capacité et le financement des organisations régionales de l'INTOSAI;
- les initiatives de renforcement des capacités – mondiales, régionales et interrégionales;
- les risques et les nouveaux dossiers pour l'INTOSAI;
- la représentativité régionale à l'échelle mondiale.

Plus de 60 délégués des organes de décision de l'INTOSAI ont participé à cette réunion. La plateforme n'est pas un forum de prise de décisions, mais une tribune qui favorise l'émergence de solutions et d'améliorations.



## MOTIVER ET OUTILLER LES ISC POUR RÉALISER DES ÉVALUATIONS PAR LES PAIRS

Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI

« Les évaluations par les pairs sont synonymes d'unité au sein de l'INTOSAI. »

Le slogan de la Conférence de 2018 sur l'évaluation par les pairs affiché sur la diapositive d'ouverture de la Conférence était audacieux et courageux, mais son symbolisme s'est confirmé : la Conférence a vraiment uni l'ensemble de l'INTOSAI comme le prouve la centaine de délégués de 47 organisations membres de l'INTOSAI et la vingtaine de participants de l'ISC hôte qui étaient présents.

Du 20 au 22 juin 2018, la capitale de la République slovaque, Bratislava, est devenue, pour quelques jours, une ville phare pour l'INTOSAI.

Placée sous le thème « Motiver et outiller les ISC pour réaliser des évaluations par les pairs », la conférence mondiale prévoyait un programme complet : 19 exposés, une table ronde ouverte et plusieurs discussions dirigées par des groupes d'experts.

Le Contrôleur et Auditeur général de l'Inde, Rajiv Mehrishi, a indiqué que les évaluations par les pairs étaient des pratiques reconnues au sein de l'INTOSAI. Il a ajouté que le nombre d'examens effectués au moyen des évaluations par

les pairs ou d'autres outils d'évaluation témoignait de leur importance croissante.

« Les évaluations par les pairs sont parfaites pour asseoir la réputation d'une ISC, en lui permettant de se faire connaître à l'extérieur et de prouver qu'elle est disposée à changer », a indiqué un participant.

Dans son discours de clôture, le Président de l'ISC de la Slovaquie, Karol Mitrík, a souligné que l'ISC slovaque doit faire preuve de transparence et d'exemplarité et qu'il ne fallait rien dissimuler. Il a ajouté que les évaluations par les pairs contribuent à l'atteinte de cet objectif.

La Conférence, qui a été largement couverte par les médias sociaux, a enregistré plusieurs centaines de visites et d'interactions dès le début de l'événement. Pour en savoir plus sur la Conférence, y compris consulter le matériel de l'événement, les exposés, les affiches et les photos, visitez : <https://www.nku.gov.sk/web/sao/peer-review-conference-2018> [en anglais].

Regardez la rediffusion vidéo des discussions à <https://www.youtube.com/channel/UCY0aPaQCSXF1b-OaHSPDkw>.

Suivez la conférence et les discours avec la Revue de l'INTOSAI à [www.twitter.com/intosaijournal](http://www.twitter.com/intosaijournal).



## L'OLACEFS ET L'IDI ACCUEILLENT UNE CONFÉRENCE SUR L'AUDIT COORDONNÉ DE L'ODD 5

L'Organisation des Institutions supérieures de contrôle d'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS), avec l'appui de l'Initiative de développement (IDI) de l'INTOSAI, a accueilli une conférence sur l'audit coordonné de l'ODD 5 : Égalité entre les sexes.

Des délégués des ISC de l'Argentine, de la Bolivie, du Brésil, du Chili, de la Colombie, du Costa Rica, de Cuba, de l'Équateur, du Guatemala, du Honduras, du Mexique, du Nicaragua, du Paraguay, du Pérou, de l'Uruguay et du Venezuela ont assisté à cette conférence qui a eu lieu en avril 2018 à Buenos Aires (Argentine). Ils avaient tous réussi

au préalable le cours en ligne sur l'audit de performance de la préparation à la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

Des représentants du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES) et d'entités auditées de Bogotá et d'Espagne étaient également présents.

La conférence visait à aider les ISC de la région à réaliser un audit de performance coordonné, conforme aux ISSAI, de la mise en œuvre de l'ODD 5 à l'échelle nationale. Cet

audit est la première initiative menée par les ISC pour contribuer à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des ODD. En permettant de surveiller, sous le signe de l'indépendance, les efforts déployés par les gouvernements pour mettre rapidement en œuvre ces objectifs, l'audit garantit que les ISC ont leur mot à dire et qu'elles ne sont pas hors course.

Les questions relatives au Programme 2030 (à l'ODD 5 en particulier) ont fait l'objet de discussions tout au long de la conférence. De plus, des grilles logiques de planification ont été élaborées pour guider les travaux d'audit. Une séance de mentorat a constitué le point d'orgue de

l'événement alors que plusieurs auditeurs d'expérience et divers représentants du DAES ont communiqué aux équipes leurs impressions sur la mise en œuvre de leurs travaux. Le forum a en outre donné l'occasion de procéder à des évaluations par les pairs qui ont favorisé des échanges nourris d'expériences.

Cette initiative, comme bien d'autres menées par l'OLACEFS, vise à contribuer puissamment à la mise en œuvre des objectifs de développement durable énoncés dans le Programme 2030 dans notre région et à renforcer les systèmes nationaux traitant de ces questions.

## ÉVALUATION DE L'INCIDENCE DE LA MOBILISATION CITOYENNE

La Commission pour la mobilisation citoyenne (CTPC, selon l'acronyme espagnol) de l'OLACEFS vient de publier un rapport sur l'évaluation de la mise en œuvre d'indicateurs pour mesurer l'incidence des pratiques exemplaires des membres de la CTPC en faveur de la mobilisation des citoyens.

L'étude présentée dans ce rapport, qui a été réalisée en 2016-2017, portait sur les indicateurs de mesure de l'impact de la mobilisation citoyenne utilisés par les ISC membres de l'OLACEFS. Elle décrit comment les ISC et les citoyens peuvent apporter leur pierre à l'édifice grâce à la planification des audits, au suivi des résultats, à l'image de marque et à la stratégie des ISC, aux demandes de participation des ISC, à la reddition de comptes du gouvernement, au positionnement public et à l'image institutionnelle des ISC, à la prestation de services publics, et à la lutte contre la corruption et à l'instauration d'une culture de surveillance.



### **Méthodes**

L'évaluation a porté sur les ISC membres de la CTPC, avec le concours de leurs départements voués à la mobilisation citoyenne, à la coopération internationale et aux communications. L'étude a été menée selon un concept méthodologique axé sur une approche mixte en deux étapes : 1) une analyse statistique et descriptive menée à l'aide d'un questionnaire permettant de faire ressortir la disponibilité des données sur les pratiques de mobilisation citoyenne; 2) un suivi du processus au moyen d'entrevues qui permettent de compléter l'information obtenue avec les questionnaires.

### **Principales constatations**

L'étude a permis de constater que les ISC avaient redoublé d'efforts en vue d'institutionnaliser les mécanismes de mobilisation des citoyens. Toutefois, les entrevues menées ont révélé toute la complexité de la mise en œuvre de ces efforts : multiplicité des règlements nationaux et des structures institutionnelles qui ont une incidence sur les budgets affectés aux programmes de mobilisation des citoyens.

Selon les résultats de l'enquête, il y a eu des progrès considérables dans l'institutionnalisation des pratiques, y compris les rapports aux citoyens, les réponses des ISC aux

demandes d'informations, la prestation de formations aux acteurs du domaine externes et l'intégration des produits suggérés par la société civile. Ces facteurs internes ont des répercussions directes sur la gestion des ISC en influant sur la planification de leurs audits ainsi que sur leur image de marque et leur stratégie. Pour ce qui est du rayonnement externe des ISC, leur positionnement et l'établissement d'une image institutionnelle positive permettent aux ISC de faire connaître leurs stratégies de mobilisation des citoyens. Même si la mesure de l'impact médiatique des programmes en faveur de la société civile n'est pas une pratique courante, les services au sein des ISC voués à la mobilisation des citoyens devraient collaborer avec les services de communications afin de renforcer les échanges avec les parties prenantes externes et le grand public en vue de renforcer la confiance dans les ISC et leur crédibilité.

Il reste à espérer que les résultats de l'évaluation faciliteront l'adoption progressive et prioritaire de pratiques en faveur de la mobilisation citoyenne qui peuvent être constamment mesurées et améliorées au fil du temps.

Le rapport complet peut être consulté [ici](#) [en anglais].

*Nota : Le Bureau du contrôleur général de la République de l'Équateur a piloté l'établissement du rapport et l'étude a été guidée par M. Sebastian Upierrez de Reguero, professeur agrégé à l'Université Casa Grande, Guayaquil (Équateur).*



# MIGRATION EN COURS DU CADRE POUR LES PRISES DE POSITION PROFESSIONNELLES



**INTOSAI  
PSC**  
Professional  
Standards  
Committee

L'INTOSAI a créé un nouveau cadre pour les prises de position professionnelles (IFPP) en 2016 lors du XXII<sup>e</sup> INCOSAI. Ce cadre vise à renforcer la clarté et la crédibilité des prises de position professionnelles de l'organisation et à promouvoir l'adoption et

l'applicabilité des ISSAI en tant que normes faisant autorité pour l'audit du secteur public.

Le cadre vise également à fournir des lignes directrices pertinentes et pratiques aux ISC et aux auditeurs du secteur public.

L'ISSAI 100, Principes fondamentaux de l'audit du secteur public, est au cœur de ce cadre. Toutes les prises de position devraient concorder avec cette norme.

Cliquez [ici](#) [en anglais] pour connaître la nouvelle structure du cadre.

Le **Plan de développement stratégique** (PDS) est le nouvel outil de planification qui prévoit les initiatives nécessaires pour effectuer le passage du cadre de l'ISSAI au cadre IFPP. Le processus suit la procédure officielle de l'INTOSAI, qui définit les modalités d'élaboration, de révision et de retrait des prises de position.

Un grand nombre de documents ne seront pas révisés en profondeur. Ils se verront simplement attribuer un nouveau numéro et un nouveau titre conformes aux nouveaux principes de classification. D'autres, comme l'indique la liste des projets prévus dans le PDS, sont en cours de révision et pourraient être mis à jour pour mieux s'adapter au nouveau cadre ou être supprimés. De nouveaux documents sont également en cours d'élaboration afin de combler les lacunes relevées dans le cadre.

Les prises de position selon le cadre IFPP sont classées dans trois catégories : Principes (INTOSAI-P), Normes (ISSAI) et Lignes directrices (GUID).

Les principes fondateurs de l'INTOSAI et les ISSAI qui établissent les conditions générales préalables au bon fonctionnement et à la professionnalisation des ISC seront désormais appelés PRINCIPES DE L'INTOSAI. Ces principes ont une importance primordiale pour le cadre IFPP, c'est pourquoi ils occupent le sommet du cadre.

Les exigences obligatoires que les ISC et les auditeurs devraient respecter pour prétendre être conformes aux ISSAI ont conservé leur nomenclature actuelle, à savoir les NORMES INTOSAI.

Les documents qui donnent des indications en vue d'aider les ISC et les auditeurs à améliorer la performance de leur organisation, à respecter les normes et à comprendre un objet en particulier sont désormais regroupés dans la catégorie des LIGNES DIRECTRICES DE L'INTOSAI.

Le cadre IFPP prévoit aussi une quatrième catégorie qui est réservée pour les faits nouveaux liés aux prises de position sur les compétences (COMP). Ces prises de position définiront les compétences et les aptitudes professionnelles, les connaissances, les valeurs et les attitudes requises des auditeurs du secteur public ainsi que les règles de déontologie à respecter pour réaliser des audits conformes aux ISSAI.

La majeure partie de la migration devrait avoir lieu à la fin de 2019, alors que les prises de position existantes ne seront disponibles que dans le cadre IFPP.

Vous pouvez suivre le processus et en apprendre davantage sur le passage au nouveau cadre sur le site Web de l'ISSAI à [www.issai.org](http://www.issai.org) et sur la chaîne de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI sur YouTube en cliquant [ici](#).

# L'ISC DE MALTE DÉVOILE SA CAMPAGNE #AUDITSMART



*Dans le cadre du programme de l'IDI  
en faveur des jeunes dirigeants d'ISC*

L'IDI, au sein de l'INTOSAI, vient de lancer le programme Jeunes dirigeants d'ISC (SYL) en vue de favoriser le perfectionnement des jeunes dirigeants et de les encourager à contribuer au renforcement de leur ISC grâce à certaines initiatives.

Dans le cadre de ce programme, M<sup>me</sup> Rebecca Vassallo, auditrice principale à l'ISC de Malte, mène actuellement un projet visant à établir et à intégrer l'analytique des données dans les fonctions d'audit de l'ISC maltaise.

Sous la supervision de M. Keith Mercieca, Auditeur général adjoint de l'ISC de Malte, et avec l'appui de la haute direction de l'ISC, la campagne #AuditSmart améliorera l'efficacité et la couverture des audits.

L'analytique des données sera utilisée pour renforcer les analyses, ce qui permettra d'effectuer des tests et d'établir des profils pour l'ensemble d'une population, de prélever intelligemment des échantillons non statistiques (lorsqu'il n'est pas possible de tester toute une population) et d'utiliser des processus analytiques automatisés et reproductibles. Jugée comme

un outil utile pour planifier des audits, l'analytique des données sera aussi axée sur les domaines d'intérêt à risque et l'identification des anomalies avec, à la clé, une analyse plus utile et un échantillon plus objectif.

Une équipe d'analytique des données a été créée à même les ressources de l'ISC. L'équipe, qui mène ses activités de manière fonctionnelle et décentralisée, regroupe des analystes qui sont intégrés dans chaque unité. L'Office national de la statistique maltais a organisé des séances de formation technique en avril 2018. L'équipe a ensuite commencé à planifier les futurs travaux d'audit qui seront réalisés en utilisant l'analytique des données comme principale technique d'audit.

Un des audits prévus évaluera l'admissibilité des assistés sociaux en compilant les données sur leurs profils de revenu et d'actifs à l'aide de diverses sources de données gouvernementales et en faisant ressortir les incohérences. Un autre audit vise à repérer les cas possibles de fraude fiscale en examinant les données sur l'immatriculation des voitures et les permis de conduire. Les deux audits :

- mettront à profit la richesse des données que peuvent consulter les pouvoirs publics;
- établiront des liens entre des données provenant de diverses sources;
- permettront de tester les populations, partant de mener un examen plus complet et systématique.

Le projet #AuditSmart vise également à réaliser des études exploratoires auprès des principales parties prenantes externes afin d'évaluer l'état de préparation de l'environnement d'audit et de déterminer les limites actuelles des données, ainsi que les domaines qui nécessitent une gestion active et des mesures d'intervention à long terme de la part de l'ISC.

Le programme SYL contribue au projet #AuditSmart en communiquant des théories et des pratiques exemplaires pertinentes sur la gestion et la mise en œuvre de cette initiative, en favorisant la mise en commun des expériences et en créant des occasions d'entrer en contact avec des experts en la matière.





## L'OCS TERMINE L'AUDIT PARALLÈLE DES SERVICES DE SANTÉ

La Commission des comptes pour le contrôle de l'exécution du budget républicain de la République du Kazakhstan, qui est l'ISC du pays, a accueilli une réunion conjointe avec le Bureau national d'audit de la République populaire de Chine (CNAO) et la Cour des comptes de la République kirghize (ISC du pays) à Astana (Kazakhstan) pour discuter des résultats de l'audit de performance parallèle des services de santé pour les États membres de l'Organisation de coopération de Shanghai (OCS).

L'objectif de cet audit était double : évaluer l'utilisation des fonds publics pour financer les services de santé et mettre en commun des expériences en matière d'audit dans le secteur.

Les rapports ont été présentés par M. Serik Nugerbekov, délégué de l'ISC du Kazakhstan, M. Guo Tong, directeur général adjoint du Bureau d'audit municipal de Pékin du CNAO, et M<sup>me</sup> Aizhan Sadyrkulova, représentante de l'ISC de la République kirghize.

M. Nugerbekov a relevé une série de lacunes systémiques au cours de l'audit de performance de la République du Kazakhstan, notamment dans le système d'établissement des coûts et la réglementation juridique ainsi que des imperfections dans les services d'ambulance aérienne.

M. Tong, du CNAO, a informé les participants à la réunion que les problèmes relevés lors de l'audit des établissements médicaux de Pékin touchaient la faiblesse des contrôles internes associés à l'achat de matériel médical ainsi que des écarts importants dans le coût des médicaments. Les achats des laboratoires cliniques et la gestion des stocks posaient également problème, ce qui a nui à l'authenticité des données qui étaient à la base de nombreuses politiques de réforme médicale.

M<sup>me</sup> Sadyrkulova a noté l'absence de priorités claires dans la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de chirurgie cardiaque à l'Institut de recherche scientifique de chirurgie cardiaque et de transplantation d'organes de Bichkek (République kirghize). Elle a également fait état de lacunes généralisées dans les normes approuvées.

Dans l'ensemble, les résultats des audits menés en parallèle ont fait ressortir plusieurs problèmes liés aux insuffisances des lois sanitaires, à l'inefficacité des dépenses publiques et de la planification des affectations budgétaires, à la piètre qualité de la comptabilisation des médicaments et à l'absence d'organisation des processus opérationnels.



## PROGRAMME DE CERTIFICATION EN APPRENTISSAGE MIXTE IDI-ASOSAI

Le Bureau d'audit d'État de la Thaïlande a coordonné et assuré la tenue d'un atelier de certification de spécialistes en apprentissage mixte de l'IDI, au sein de l'INTOSAI, qui a eu lieu du 9 au 27 octobre 2017.

Ce programme, réalisé par l'IDI en collaboration avec l'ASOSAI, s'est déroulé à l'hôtel Pathumwan Princess de Bangkok. Il a réuni 40 délégués de 12 ISC.

Les participants, qui étaient déjà des spécialistes en apprentissage en ligne certifiés par l'IDI, se sont familiarisés

avec les notions élémentaires de l'apprentissage mixte et diverses méthodes d'apprentissage de l'IDI.

Le programme vise à créer un bassin de spécialistes en apprentissage en ligne qui peuvent devenir des personnes-ressources pour les ISC, l'ASOSAI et l'IDI lors de la conception, de l'élaboration et de la prestation d'une aide aux ISC en matière d'apprentissage mixte.

Pour obtenir un complément d'information sur le programme : [www.idi.no](http://www.idi.no).





**7<sup>e</sup> séminaire sur l'audit environnemental et  
6<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail sur l'audit environnemental de l'ASOSAI  
29-31 janvier 2018  
Parc national de Khao Yai, Nakhon Ratchasima (Thaïlande)**

## SÉMINAIRE ET RÉUNION DU GTAE DE L'ASOSAI

Le Bureau d'audit d'État de la Thaïlande a accueilli le 7<sup>e</sup> séminaire sur l'audit environnemental et la 6<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail sur l'audit environnemental (GTAE) de l'ASOSAI du 29 au 31 janvier 2018, au parc national de Khao Yai, dans la province de Nakhon Ratchasima (Thaïlande).

La réunion a regroupé 57 participants de 24 États membres de l'ASOSAI, qui ont activement échangé sur les missions nationales d'audit environnemental réalisées. L'événement, qui a comporté diverses présentations de haut

niveau, a été axé sur les applications informatiques utiles à l'audit environnemental. Il visait à favoriser l'intégration de l'analyse des données dans les audits environnementaux et l'amélioration de son utilisation.

Au cours de la réunion, un audit coopératif de la protection environnementale des ressources en eau a été approuvé et 12 ISC ont déjà manifesté leur intérêt. L'ISC thaïlandaise s'est portée volontaire pour piloter ce projet.

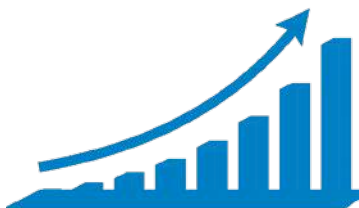
Pour plus d'informations sur l'ASOSAI et ses travaux d'audit environnemental, veuillez visiter le site [Web](http://www.intosaijournal.org) de l'ASOSAI.



# COOPÉRATION INTOSAI-DONATEURS

INTOSAI + donateurs + ISC = succès

## LE BESOIN



Les ISC jouent un rôle essentiel afin de promouvoir une saine gestion financière et un gouvernement responsable et transparent. Généralement vues comme des garde-fous indépendants de l'intérêt supérieur du public, elles sont bien placées pour apporter leur concours. Pourtant, elles peinent à réaliser leur plein potentiel, en apportant une valeur ajoutée et des bienfaits à la vie des citoyens faute des capacités nécessaires. Il est donc primordial d'aider les ISC à renforcer les capacités dont elles ont tant besoin.

## L'ANALYSE

### DÉFIS



ÉCARTS EN MATIÈRE D'AUDIT



FORMATION,  
PERFECTIONNEMENT



CONTRAINTES  
ÉCONOMIQUES



TRANSPARENCE



ABSENCE DE POLITIQUES,  
DE STRATÉGIES

### SOUTIEN



RAPPORT MONDIAL



PROGRAMMES  
DE FORMATION



DONS



RENFORCEMENT  
DES RELATIONS



MISE EN COMMUN DES IDÉES,  
DES EXPÉRIENCES

## LES RÉALISATIONS

### AMÉLIORATIONS DES CAPACITÉS

Exemplarité  
Compétences accrues  
Resserrement des écarts en matière  
de reddition de comptes  
Avancées informatiques  
Activités améliorées  
Mise en œuvre de plans stratégiques

### MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES

Meilleure transparence  
Reddition de comptes accrue  
Crédibilité renforcée  
Hausse de la confiance du public  
Création de politiques publiques et  
de départements  
Examen des rapports d'audit



L'ISC de la Sierra Leone a mis en œuvre des stratégies et des politiques rigoureuses pour améliorer les processus et les structures organisationnelles de base afin d'incorporer la planification stratégique, ce qui a donné de bons résultats malgré des ressources humaines et financières limitées.

# RENFORCER LES CAPACITÉS POUR AMÉLIORER LA VIE DES CITOYENS

*Les efforts de la coopération pour coaliser les donateurs et les ISC portent leurs fruits*

Les ISC jouent un rôle essentiel afin de promouvoir une saine gestion financière et un gouvernement responsable et transparent. Généralement vues comme des garde-fous indépendants de l'intérêt supérieur du public, elles sont bien placées pour apporter leur concours. Pourtant, elles peinent à réaliser leur plein potentiel, en apportant une valeur ajoutée et des bienfaits à la vie des citoyens faute des capacités nécessaires.

Il est donc primordial d'aider les ISC à renforcer les capacités dont elles ont tant besoin. C'est là un domaine dans lequel la Coopération INTOSAI-Donateurs excelle. La Coopération a réalisé bien des travaux et connu de nombreuses réussites depuis sa création en 2009. Toutefois, il peut être difficile de communiquer l'importance de ces travaux, la portée de la mission des ISC et le rôle crucial du financement et du soutien en la matière.

À l'INCOSAI tenu à Abou Dhabi (Émirats arabes unis), les participants ont parlé longuement du succès : ce que c'est et comment y parvenir. Les succès et les moyens de l'atteindre n'étaient pas les mêmes pour tout le monde.

Le succès dans le domaine du renforcement des capacités et du perfectionnement et de l'élargissement des compétences des ISC prend un tout autre sens. Il éclaire, motive et inspire. Réussir, c'est pouvoir saisir toutes les possibilités qui s'offrent, en particulier lorsque l'aide est unifiée.

Le succès est rarement instantané, car il faut du temps pour renforcer les capacités, ce qui, au bout du compte, influe sur la vie des citoyens (et apporte de la valeur). C'est souvent le produit d'années de travail, comme en témoignent les cinq histoires exemplaires, fructueuses et inspirantes des

ISC du Bhoutan, de la Sierra Leone, de Kiribati, de Tuvalu et de la Macédoine.

Ces réussites proviennent de différentes parties du monde, et ont toutes une portée nationale. Elles ont toutes été possibles grâce à des efforts concertés pour atteindre un objectif commun. Elles illustrent comment des organisations ont pu, avec l'aide de l'INTOSAI, de ses organismes régionaux et de donateurs internationaux, réussir à renforcer leurs capacités internes de manière à avoir un effet positif à l'externe.

## L'ISC DU BHOUTAN RELÈVE DE NOUVEAUX PROBLÈMES

« Le soutien externe a été essentiel pour accroître la capacité institutionnelle de notre bureau d'audit », a souligné Dasho Tshering Kezang, Auditeur général du Bhoutan.

Établie en 1985 en tant que bureau d'audit public autonome, l'ISC du Bhoutan dispose d'un vaste mandat et d'un cadre législatif solide pour faire appliquer les recommandations d'audit. Elle est aussi soutenue par la constitution du pays qui souligne le rôle important de l'ISC dans l'exécution d'audits de performance. En dépit de ces avantages considérables, les évaluations de la performance ont fait ressortir que l'ISC avait de la difficulté à mener des audits : 1) qui respectaient les normes de qualité attendues dans le milieu d'audit international; 2) qui avaient une incidence sur la vie des citoyens.

À la suite de l'adoption du cadre des Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) en 2010, l'ISC a bénéficié de plusieurs mécanismes de soutien :

**Rapport mondial** — Le Rapport mondial de 2010 sur l'état des besoins des ISC et l'aide offerte a amené la Banque mondiale à financer l'Initiative de mise en œuvre des ISSAI (programme 3i). L'ISC du Bhoutan a terminé la 1<sup>re</sup> phase du programme en décembre 2014. Le programme, mis en œuvre par l'IDI, a pour but d'appuyer les ISC dans la mise en œuvre des ISSAI. Dans le cadre du programme 3i, l'ISC du Bhoutan a effectué des évaluations de la conformité aux

ISSAI pour déceler les écarts et faire connaître les normes.

**Appel mondial à projets** — À la suite de l'Appel mondial à projets de 2011, l'Agence de développement autrichienne (ADA) a appuyé le projet proposé par l'ISC du Bhoutan visant à accroître le professionnalisme de la prestation des services d'audit. Dans le cadre de ce projet, plusieurs manuels et politiques d'audit ont été élaborés, notamment un document de politique sur l'audit du point de vue de l'égalité entre les sexes.

**Évaluation du CMP des ISC** — Le Bureau de l'Auditeur général de la Norvège et le Secrétariat INTOSAI-Donateurs ont effectué un examen par les pairs en 2013 au moyen de la version pilote du Cadre de mesure de la performance (CMP) des ISC.

**Fonds de renforcement des capacités des ISC** — L'ISC du Bhoutan a également reçu une aide du Fonds de renforcement des capacités des ISC, qui est financé par le SECO (Suisse) et géré par la Banque mondiale, afin d'améliorer la mise en œuvre des ISSAI, dans le but d'accroître la qualité des travaux de tous les types d'audit.

Grâce au soutien de l'ADA, l'ISC du Bhoutan a réalisé trois audits pilotes conformément au nouveau cadre des ISSAI. Selon l'évaluation du CMP des ISC, les audits pilotes ont obtenu une note beaucoup plus élevée que d'autres audits examinés, ce qui témoigne du succès du programme et des progrès de l'ISC du Bhoutan en matière de performance. Les résultats de cette évaluation ont également contribué au Plan stratégique de 2015-2020 de l'ISC du Bhoutan.

Les répercussions de la professionnalisation du secteur de l'audit dépassent le cadre de l'ISC, en particulier dans le domaine de la dette publique, qui constitue un défi national important. L'ISC du Bhoutan a participé au programme d'audit de la dette publique de l'IDI financé par le ministère des Affaires étrangères de la Norvège. Le rapport d'audit déposé par l'ISC en 2014 sur la gestion de la dette publique, longuement débattu au Parlement du Bhoutan, a reçu des commentaires positifs du ministère des Finances du Bhoutan.

En se fondant sur les recommandations de cet audit, le Ministère a élaboré une politique sur la dette publique, qui est entrée en vigueur en 2016. Cette politique établit un seuil global unique ainsi que des seuils par secteur pour la dette extérieure. Peu après la mise en œuvre de la

politique, le Ministère a aussi créé un nouveau département des Affaires macroéconomiques, dont la mission est de maintenir la dette publique à un niveau supportable.

---

### L'ISC DE LA SIERRA LEONE RENFORCE LA RESPONSABILISATION ET RESSERRE SES RELATIONS

---

Devenue une organisation indépendante opérationnelle en 2004, l'ISC de la Sierra Leone a dû surmonter des difficultés internes dès le départ. L'absence de plan stratégique et de manuels d'audit, une faible couverture d'audit, des ressources humaines et financières limitées, la rareté voire l'absence d'installations et d'infrastructures informatiques ont en effet miné l'action de l'ISC.

À l'extérieur de l'ISC, les entités publiques auditées ne possédaient pas de systèmes ni de documentation de base, ce qui empêchait l'ISC d'effectuer des audits de performance. De plus, le Parlement n'examinait pas les rapports d'audit. En fait, les rapports d'audit n'étaient pas publiés et les recommandations d'audit n'étaient même pas prises en compte. L'ISC jouait un rôle mineur au sein du système de gestion des finances publiques, faute d'outils conçus pour faire le suivi de l'optimisation des deniers publics.

Une fois complètement opérationnelle, l'ISC de la Sierra Leone a immédiatement procédé à la mise en œuvre de programmes exhaustifs de renforcement des capacités dirigés par le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID). L'objectif : renforcer les capacités institutionnelles et professionnelles de l'ISC et lui donner les moyens de remplir son mandat compte tenu de contraintes nationales limitatives.

La situation de l'ISC a commencé à s'améliorer considérablement en 2016 en partie grâce à des activités qui concordaient avec les principes de la Coopération.

**Leadership fort de l'ISC** — Cela a permis à l'organisation de s'illustrer auprès des parties prenantes du pays et des partenaires du développement, ce qui a entraîné une grande responsabilisation de l'ISC lors de la planification du renforcement des capacités.

**Soutien harmonisé, à long terme et à plus grande échelle** — Le DFID a appuyé l'ISC de la Sierra Leone en lui offrant



un soutien technique afin de renforcer ses capacités organisationnelles, institutionnelles et professionnelles. Le rôle directeur du DFID s'est transformé en rôle de soutien : il a appuyé les initiatives dirigées par l'ISC en vue d'élaborer des directives et de renforcer les capacités dans le domaine de l'audit d'états financiers, de la conformité et de la performance.

D'autres partenaires du développement ont fourni un soutien financier, notamment la Banque africaine de développement, la Commission européenne et la Banque mondiale, qui ont toutes harmonisé leurs efforts en fonction des plans stratégiques et des programmes de base de l'ISC de la Sierra Leone.

**Évaluation du CMP des ISC** — L'ISC de la Sierra Leone a subi deux évaluations réalisées selon le Cadre de mesure de la performance (CMP) des ISC en 2012 et en 2016. Les résultats font état des progrès en matière de performance ainsi que des secteurs à améliorer.

**Fonds de renforcement des capacités des ISC** — Le Fonds a appuyé le renforcement des capacités professionnelles au sein de l'ISC.

**Participation internationale** — L'ISC a aussi profité d'une participation active dans les enceintes internationales, en tirant parti des matériels diffusés à l'international par l'INTOSAI et des programmes régionaux de renforcement des capacités de la région de l'AFROSAI anglophone et de l'IDI.

**Réformes de la gestion des finances publiques (GFP)** — Des réformes de la GFP ont favorisé la production de rapports réguliers et en temps opportun par l'Auditrice générale. La Stratégie de GFP de 2014-2017 de la Sierra Leone intègre les observations de l'ISC.

Une comparaison de la performance de l'ISC de la Sierra Leone en 2002 et en 2016 fait ressortir d'immenses améliorations.

L'ISC a mis en œuvre des stratégies et des politiques judicieuses axées sur les processus d'audit et les structures organisationnelles de base afin d'intégrer la planification stratégique, le perfectionnement professionnel et la gestion des relations avec les parties prenantes. Elle a pu ainsi produire des résultats importants en dépit des ressources humaines et financières limitées.

Plusieurs évaluations PEFA ont indiqué que l'étendue, la nature et le suivi des audits externes s'améliorent constamment depuis 2007, notamment : un élargissement

de 21 % de la couverture d'audit; une amélioration de la qualité des travaux d'audit d'états financiers et de la conformité; l'établissement de l'audit de performance comme secteur d'audit.

Le resserrement des relations avec la Commission des comptes publics (CCP) a permis d'améliorer l'examen fait par le Parlement des rapports d'audit, l'accès public aux rapports de l'ISC et la diffusion publique des audits de la CCP.

Les partenaires du développement fournissant un appui budgétaire utilisent abondamment les informations produites par l'ISC de la Sierra Leone pour surveiller le risque fiduciaire et les intègrent au dialogue avec le gouvernement national.

Utiliser efficacement des ressources limitées, relever les occasions d'amélioration, de même que tenir le gouvernement responsable et promouvoir la transparence ne sont que quelques exemples de l'apport possible des ISC.

Grâce à ses efforts, l'ISC de la Sierra Leone a pu auditer rapidement la gestion des ressources pour lutter contre le virus Ebola en 2015. Le rapport, qui a fait état d'une mauvaise gestion et de corruption liées à l'aide financière pour freiner la propagation du virus Ebola, a suscité un vif débat entre les parties prenantes et a augmenté la pression pour une meilleure reddition de comptes.

« Nous avons accueilli l'aide soutenue offerte par nos partenaires du développement et harmonisé les programmes de développement et nos plans stratégiques. Nous espérons que l'intensité de l'aide au développement pourra continuer jusqu'à ce que nous puissions avoir un impact grâce à nos propres capacités durables ». — M<sup>me</sup> Lara Taylor-Pearce, Auditrice générale de la Sierra Leone.

---

## LES ISC DE KIRIBATI ET DE TUVALU COMBLER LES LACUNES EN MATIÈRE DE RESPONSABILISATION GRÂCE À LA COLLABORATION RÉGIONALE

---

Plusieurs ISC des petites îles du Pacifique, comme les ISC de Kiribati et de Tuvalu, ont des capacités d'audit restreintes. En 2009, ces deux ISC ne réalisaient pas les audits dans les délais requis. Elles avaient accumulé un arriéré important d'audits et peinaient à s'adapter à l'évolution des normes internationales d'information financière.

Le manque de ressources humaines était un défi de taille. Le non-respect des échéanciers de l'audit des comptes publics a entraîné une utilisation moins transparente des fonds publics à Kiribati et à Tuvalu, car les parlements et les citoyens n'ont pas obtenu l'assurance que les fonds avaient été dépensés comme prévu.

L'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI), une organisation régionale de l'INTOSAI, a conçu un programme sous-régional d'appui en matière d'audit (SAS) afin d'apporter de l'aide aux ISC les plus petites et les plus fragiles qui sont confrontées à des problèmes similaires, à savoir des effectifs insuffisants et des méthodes d'audit et des systèmes lacunaires. Le programme était lié au plan stratégique et au programme de travail (l'Initiative en matière d'audit dans la région du Pacifique ou PRAI) de la PASAI.

Déployé entre 2009 et 2016, le programme SAS qui visait à soutenir le renforcement des capacités a aidé les ISC de Kiribati et de Tuvalu à achever des audits d'états financiers, à former des employés et à améliorer l'échange d'informations. Cet effort a été rendu possible grâce à une équipe d'agents détachés des pays participants, soutenue par des consultants qui lui apporté leur appui lors de l'audit des comptes publics grâce à des normes d'audit mises à jour.

La Banque asiatique de développement a financé le programme SAS au moyen du Fonds japonais pour la réduction de la pauvreté. De plus, le ministère australien et le ministère néo-zélandais des Affaires étrangères et du Commerce ont été les principaux bailleurs de fonds du Secrétariat de la PASAI, ce qui a contribué à la mise en place du programme.

Grâce au programme SAS, le personnel a acquis des compétences et gagné en confiance et en expérience de manière importante.

L'ISC de Kiribati est parvenue à rattraper son retard en matière d'audit de l'ensemble du gouvernement, et l'ISC de Tuvalu a audité tous les états financiers présentés, y compris l'ensemble des états financiers du gouvernement pour 2015.

Le respect des délais en matière de contrôle de l'ensemble des comptes publics a contribué positivement à la disponibilité d'informations financières actualisées et fiables utilisées par chacun des gouvernements pour préparer les

budgets et formuler des politiques pertinentes répondant aux besoins des citoyens.

Les résultats obtenus par les ISC de la PASAI ont été rendus possibles grâce à un appui des donateurs qui cadrait avec le plan stratégique du PRAI et de la PASAI, ce qui a permis une excellente coordination de l'aide en faveur des ISC de la région.

L'approche régionale de la PASAI en matière de renforcement des capacités a permis d'exploiter au mieux le peu de ressources disponibles, en créant des synergies et en favorisant la collaboration entre les ISC en vue d'améliorer la performance au niveau national. L'approche prévoyait la formation et le perfectionnement du personnel, la mise en commun de ressources à l'échelle régionale et l'harmonisation des politiques de renforcement des capacités nationales.

Forts de cette approche régionale, le Secrétariat INTOSAI-Donateurs et le Secrétariat de la PASAI ont conçu un programme de mesure de la performance conforme aux priorités régionales de la PASAI. Financée par le ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce, cette nouvelle initiative vise à accompagner plusieurs ISC de petite taille de la région du Pacifique dans le cadre d'évaluations réalisées selon le Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP des ISC). Au moyen d'un ensemble d'auto-évaluations et d'examen par les pairs, ces évaluations ont pour objectif de trouver des solutions efficaces pour corriger les problèmes liés au manque de personnel et de compétences.

M<sup>me</sup> Matereta Raiman, Auditrice générale de Kiribati, a noté que : « Au cours du programme SAS, le personnel a pu transmettre leurs compétences à d'autres membres du personnel ».

---

### GRÂCE À LA COORDINATION ET À L'HARMONISATION DU SOUTIEN, L'ISC DE LA MACÉDOINE S'EST TECHNICISÉE DURABLEMENT

---

Comme les technologies de l'information sont importantes pour réaliser des travaux d'audit de qualité, l'ISC de la Macédoine a accordé la priorité à la création et à la mise en œuvre d'un système de gestion d'audit (SGA). L'ISC en a profité pour demander de l'aide afin de concrétiser ce projet dans le cadre de l'Appel mondial à projets de 2011.

Le ministère norvégien des Affaires étrangères a exprimé sa volonté de soutenir l'ISC afin de maintenir des capacités durables en matière de technologie de l'information (TI) et de promouvoir la bonne gouvernance. Le Bureau de l'Auditeur général de la Norvège (OAGN) a offert une aide technique à la mise en œuvre du projet et, en septembre 2012, l'ISC de la Macédoine et l'OAGN ont signé un protocole d'entente marquant le début de cinq ans de coopération.

L'objectif global du projet : améliorer la qualité des processus d'audit de l'ISC de la Macédoine. Le SGA permettrait d'atteindre cet objectif grâce à la normalisation et à l'harmonisation de la documentation et en assurant la sécurité et la confidentialité de l'information. De plus, il permettrait d'accroître l'efficacité en réduisant le temps consacré à la documentation et à l'examen des feuilles de travail, partant de renforcer la productivité. Améliorer la qualité des audits et la productivité de l'ISC de la Macédoine signifie renforcer le professionnalisme et la gestion efficace de l'argent des contribuables, ainsi que la discipline financière et la reddition de comptes dans le secteur public.

L'ISC de la Macédoine a créé une équipe centrale composée de spécialistes de l'informatique et de membres du personnel de différents départements. Les auditeurs ont été inclus à titre d'experts en ce qui concerne la cartographie des processus d'audit et la création des flux des travaux d'audit.

L'engagement soutenu et le soutien inébranlable de la direction de l'ISC ont permis d'achever les tâches du projet dans les délais prévus, notamment l'ébauche d'une étude de faisabilité, la mise à jour de l'infrastructure des TI, l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de sécurité des TI, la création de procédures quotidiennes liées aux opérations, à la maintenance et au soutien technique, la réalisation d'un audit pilote au moyen du SGA et la conception d'un programme de formation sur l'utilisation et la maintenance du SGA.

Le SGA a été mis en place dans le cadre du programme de travail annuel de 2017 de l'ISC de la Macédoine. Le SGA est bien plus qu'un système de gestion des documents et du flux de travail de l'audit. Il s'agit d'un outil d'échange des connaissances qui guide les auditeurs tout au long de l'audit. Les observations des auditeurs sur la mise en œuvre et l'utilisation du SGA seront utilisées pour adapter et améliorer constamment le système.

« Ce projet est devenu réalité grâce au soutien dévoué et aux conseils professionnels de nos homologues de l'OAGN, qui nous ont épaulés tout le long du projet, et grâce à l'appui du ministère norvégien des Affaires étrangères. »  
— ISC de la Macédoine.



## À PROPOS DE LA COOPÉRATION INTOSAI-DONATEURS

Pour en savoir plus sur la Coopération INTOSAI-Donateurs, veuillez consulter notre site Web : <http://intosaidonor.org>. Nos coordonnées se trouvent à la page « Contactez-nous ».

### DONATEURS

*Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI)*  
*Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination*  
*Australie*  
*Autriche*  
*Banque africaine de développement*  
*Banque asiatique de développement*  
*Banque interaméricaine de développement (BID)*  
*Banque islamique de développement*  
*Banque mondiale*  
*Belgique*  
*Canada*  
*Commission européenne*  
*États-Unis*  
*Fonds international de développement agricole*  
*Fonds monétaire international (FMI)*  
*Fonds mondial*  
*France*  
*Irlande*  
*Norvège*  
*Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)*  
*Pays-Bas*  
*Royaume-Uni*  
*Suède*  
*Suisse*



## ÉCHANGE DE POINTS DE VUE ET D'IDÉES ENTRE ISC ŒUVRANT DANS UN CONTEXTE DIFFICILE

*Oskar Karneböck, chef de groupe de travail, Groupe de travail de la CBC de l'INTOSAI qui appuie les ISC en situation fragile*

Le groupe de travail de la Commission chargée du renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI voué à aider les ISC qui œuvrent dans un contexte particulièrement difficile a récemment organisé un forum à Johannesburg en Afrique du Sud. Sept auditeurs généraux qui sont actuellement à la tête d'une ISC qui œuvre dans ce genre de contexte ont rencontré les membres du groupe de travail et les délégués de l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques de langue anglaise (AFROSAI-E).

À l'occasion de ce forum, des exercices pratiques interactifs et des discussions ouvertes ont permis aux participants de discuter de divers défis, de donner des exemples concrets et de dégager les secteurs à explorer.

Les sujets du forum étaient inspirés d'un article du groupe de travail (« State Building in Fragile Situations » [trad.] Le renforcement de l'État en situation de fragilité) dans lequel les auteurs M. David Goldsworthy et M<sup>me</sup> Silvia

Stefanoni examinent le rôle des ISC et des partenaires internationaux. Le forum, organisé par l'ISC de l'Afrique du Sud, était centré sur quelques questions directrices :

- Quels sont les défis auxquels sont confrontées les ISC en situation de fragilité?
- Comment les ISC peuvent-elles relever ces défis?
- De quelle façon les ISC peuvent-elles s'aider mutuellement à remplir leurs mandats respectifs, se renforcer et contribuer au renforcement de l'État?

### **Concepts et définitions**

La fragilité est un concept contesté. Lors du forum, un certain nombre d'ISC ont souscrit non sans hésitation au terme « fragilité ». Le groupe de travail part de l'idée que la situation dans laquelle œuvre une ISC ne décrit aucunement l'ISC elle-même.

Le groupe de travail a adopté le vocabulaire utilisé dans le milieu du développement international, où des entités telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Organisation des Nations Unies (ONU) et la Banque mondiale utilisent le terme « fragile » pour décrire les conditions qui rendent les situations particulièrement difficiles dans les pays en développement. Traditionnellement, le milieu des donateurs a toujours défini la fragilité en termes d'instabilité (solutions politiques ou contrôle de la violence), mais la définition plus générale proposée par l'OCDE est utile, car elle inclut les fragilités sociales, économiques et environnementales.

Pour les ISC, les situations fragiles peuvent découler de divers facteurs : du manque de personnel qualifié aux

difficultés à suivre une piste d'audit. Le forum a fait ressortir l'idée que les défis des ISC qui sont en situation de fragilité sont semblables à ceux auxquels font face les autres ISC. Toutefois, la fragilité peut compliquer la gestion (et le règlement) d'une situation non désirée. De plus, certaines ISC pourraient faire face à de nombreux aspects de fragilité en même temps, ce qui ne ferait qu'ajouter à leurs défis.

Une discussion plus exhaustive sur la fragilité peut être consultée dans [les missions du groupe de travail](#) [en anglais seulement].

### Sources potentielles d'aide, occasions

Lorsque des auditeurs généraux professionnels et mobilisés se rencontrent pour discuter de situations, il se passe quelque chose d'extraordinaire! Quelle richesse que ces échanges répétés et sentis entre des dirigeants occupant les plus hautes sphères dans leur domaine! Ils ont profité de l'occasion pour apprendre les uns des autres et pour comprendre les raisons et les conséquences de mesures précises.

Voici certains des sujets importants abordés :

- recruter et maintenir en poste du personnel professionnel;
- développer les compétences du personnel pour contribuer à la réalisation des mandats;
- améliorer la qualité des audits;
- mettre en place les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) dans un contexte pas nécessairement favorable.

Les délibérations à partir de scénarios se sont concentrées sur le besoin potentiel de directives supplémentaires de l'INTOSAI pour les ISC œuvrant dans un contexte particulièrement difficile. Qu'advierait-il si un incident extraordinaire (catastrophe naturelle ou trouble politique) faisait disparaître la piste d'audit? Les directives de l'INTOSAI aideraient-elles les ISC à s'y retrouver? Dans l'ensemble, les participants ont répondu par l'affirmative.

**ISSAI** — Plusieurs délégués ont suggéré d'appliquer les normes ISSAI, selon lesquelles il y aurait lieu de formuler une impossibilité d'exprimer une opinion, si tel était le cas. La plupart des participants estimaient qu'il n'était pas nécessaire d'obtenir des directives supplémentaires de l'INTOSAI étant donné que les normes ISSAI abordaient ce genre de situations.

**Organismes régionaux** — Les représentants des ISC au forum ont aussi affirmé que consulter un organisme

régional, comme l'AFROSAI-E, pourrait apporter une aide appropriée et utile.

**Prises de position professionnelles** — Pour les ISC qui ne parviennent pas à obtenir de l'aide des organismes régionaux, les participants du forum ont fait valoir que les prises de position professionnelles de l'INTOSAI qui conviennent à la situation pourraient aussi les aider.

**Échange de connaissances et d'expériences** — Accroître le dialogue entre des ISC voisines et régionales a aussi été mentionné, puisque la proximité augmente la possibilité pour les ISC de mieux comparer leurs expériences.

**Bailleurs de fonds** — Les ISC pourraient contribuer de façon plus constructive au renforcement de l'État en fournissant des informations détaillées sur des sujets lorsqu'il est impossible de formuler une opinion à cause d'un manque d'information. Ainsi, les ISC feraient œuvre utile en démontrant de solides capacités de gestion, leur engagement professionnel et leur volonté d'augmenter la qualité des audits. Un audit externe rigoureux est souvent un élément crucial pour les bailleurs de fonds qui essaient d'acheminer des fonds en utilisant le système du pays.

### Travaux futurs

Un bon environnement fait naître de bonnes idées, et le forum a réellement généré plus d'une suggestion innovatrice et intéressante pour l'avenir, tant pour le forum que pour le groupe de travail. Les participants ont aussi suggéré d'autres sphères de collaboration pour échanger leurs expériences mutuelles, notamment des webinaires axés sur des sujets liés à la fragilité. Ces sessions pourraient ensuite être suivies de discussions en ligne.

Une des initiatives qui gagne du terrain, et à laquelle plusieurs peuvent, et devraient, contribuer, est la compilation des réussites soulignant des pratiques exemplaires à appliquer pour surmonter les défis. Au sein du groupe de travail, l'ISC du Libéria et l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) rassemblent actuellement des exemples pratiques de telles réussites.

Les résultats positifs du forum ont incité le groupe de travail à créer d'autres occasions pour que les membres interagissent. Pour enrichir les discussions, le groupe de travail invite d'autres ISC à contribuer aux efforts actuels des ISC en situation particulièrement difficile. Vous pouvez en apprendre davantage en consultant le site Web du groupe de travail au [www.intosaiabc.org/sais-in-fragile-situations/](http://www.intosaiabc.org/sais-in-fragile-situations/) [en anglais seulement].



# 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)*