



# 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.)

## Vice-président

Michael Hix (É.-U.)

## Rédactrice en chef

Heather Santos (É.-U.)

## Rédactrice adjointe

Kristie Conserve (É.-U.)

## Collaborateurs

David Chrisinger (É.-U.)

Wilf Henderson (R.-U.)

Chuck Young (É.-U.)

## Administration et fonctionnement

Peter Knopes (É.-U.)

Amanda Valerio (É.-U.)

## Collaborateurs à la rédaction

Secrétariat de l'AFROSAL

Secrétariat de l'ARABOSAL

Secrétariat de l'ASOSAL

Secrétariat de la CAROSAL

Secrétariat de l'EUROSAL

Secrétariat de l'OLACEFS

Secrétariat de la PASAL

Secrétariat général de l'INTOSAI

Bureau du vérificateur général du Canada

Cour des comptes de Tunisie

Bureau du contrôleur général du Venezuela

Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis

# REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Automne 2018

Vol. 45, n° 4

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  |
| 7  | En bref  |
| 28 | Articles de fond<br><i>Des évaluations environnementales stratégiques pour favoriser le développement durable</i><br><i>Améliorer l'audit de l'environnement pour favoriser le développement durable</i><br><i>Sommes-nous prêts? Audit de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD en Pologne</i> |
| 36 | Dans le cadre de l'INTOSAI   |
| 52 | Pleins feux sur le renforcement des capacités  |

# NOUS DEVONS MONTRER LA VOIE

*Réflexions de l’Auditrice générale de la Jamaïque sur les mesures prises par son bureau pour contribuer aux Objectifs de développement durable*

*Pamela Monroe-Ellis, Auditrice générale de la Jamaïque et Secrétaire générale de l’Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes (CAROSAI)*

Les Objectifs de développement durable (ODD) reflètent, à mon avis, la propension qu’a l’humanité à chercher sans cesse à s’améliorer. J’appuie les ODD depuis le début. J’adhère en effet à l’ambition de ces objectifs ainsi qu’à l’approche et au cadre d’élaboration et de mise en œuvre des ODD qui visent à n’exclure personne. En tant qu’Auditrice générale de la Jamaïque, j’avais certainement une très bonne compréhension du rôle que je devais jouer pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable de mon pays.

De fait, en 2010, la Jamaïque a défini et commencé à mettre en œuvre son propre Plan national de développement, intitulé « Vision 2030 ». Ce plan, et le cadre à moyen terme et les politiques sectorielles qui l’accompagnent, concorde à 91 % avec les ODD. L’institut de planification de la Jamaïque a présenté le Plan national de développement à l’ISC de la Jamaïque dès le début du processus. C’est donc dire que notre programme d’audit – particulièrement nos audits de performance – a été influencé par les objectifs définis dans ce plan.

Naturellement, les membres de l’équipe jamaïcaine de l’ISC et moi-même avons pris la décision, en 2015, de tenir également compte des ODD lors de la détermination des sujets de nos audits et des entités à auditer. Il n’est guère étonnant que l’Organisation internationale

« Nous devrions toujours être conscients de la responsabilité que nous avons non seulement de surveiller la mise en œuvre des ODD, mais aussi de contribuer à titre d’ISC à la réalisation de l’ODD 16. »



*Photo reproduite avec l’aimable permission de l’ACCA*

des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et l’Organisation des Nations Unies (ONU) aient désigné, pour notre plus grand plaisir, les ISC comme des partenaires majeurs dans le suivi des ODD à l’échelle mondiale.

J’estime que le succès de la mise en œuvre des ODD dans un pays repose sur l’efficacité de ses mécanismes de gouvernance et du système de gestion des finances publiques. J’insiste sur ce point pour souligner que ma stratégie relative à la participation de l’ISC de la Jamaïque à la réalisation du Plan national de développement et des ODD couvre tous les types d’audit (financier, de conformité et autres produits d’audit). Je suis convaincue

que ces audits sont particulièrement importants pour les pays en développement qui doivent surmonter d'immenses problèmes de ressources, tant humaines que financières.

Dans un premier temps, j'estimais que le rôle d'une ISC ne se limitait pas à effectuer des audits en vue de déterminer le niveau de préparation et le rythme de mise en œuvre (ou l'absence de mise en œuvre) des objectifs. L'ISC jamaïcaine doit en effet aussi s'assurer d'être suffisamment forte sur le plan institutionnel pour offrir des services de qualité au gouvernement afin de lui permettre de remplir son mandat. La bonne gouvernance de l'ISC de la Jamaïque était considérée comme une condition préalable pour pouvoir appuyer la transformation. Dans cet esprit, un comité directeur, que j'ai présidé, a été créé pour définir et surveiller l'orientation stratégique de l'ISC. Le comité a consacré beaucoup d'efforts pour s'imprégner des principes de la « Vision 2030 » de la Jamaïque et définir un plan d'activité stratégique pour notre ISC qui soit parfaitement adapté à sa vision : un pays meilleur grâce à des audits efficaces.

Nous nous sommes inspirés de la Norme internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 12, « Valeur et avantages des ISC » pour définir les cinq objectifs stratégiques de notre plan d'activité stratégique. En tant que document évolutif de l'ISC jamaïcaine, ce plan a été souvent remanié. Cette démarche a été fructueuse, car elle nous a aidés 1) à mieux comprendre l'environnement en constante évolution dans lequel nous fonctionnons et 2) à nous concentrer sur l'impact que nous voulons avoir et les moyens à prendre pour y arriver.

De plus, pendant que nous travaillions à définir nos objectifs et les risques connexes, nous avons pris des mesures immédiates pour combler diverses lacunes. Nous avons porté un regard critique sur notre organisation, conscients que pour être un modèle de transparence et de reddition de comptes, nous devons avoir des processus internes qui satisfaisaient aux normes les plus élevées : nous devons montrer la voie.

C'est dans ce contexte que nous avons mis sur pied des comités pour élaborer les politiques requises, en nous fondant sur les ISSAI. Nous avons notamment créé un comité des politiques qui est chargé de revoir tous les projets de politiques afin de vérifier qu'ils respectent les normes, comme en témoignent notre plan d'activité stratégique de 2018-2021 et les cinq objectifs définis. Trois de ces objectifs visent les activités internes : le contrôle interne et les procédures, l'éthique et les valeurs fondamentales et la gestion des ressources.

Je crois que les processus de l'ISC de la Jamaïque se sont améliorés au cours de l'élaboration de notre plan d'activité : des mesures correctives ont été prises pendant l'élaboration du plan et l'ISC jamaïcaine a amorcé un examen à mi-parcours de son cadre de gestion de la performance pendant la mise en œuvre de son plan stratégique.

Les résultats de cet examen, qui ont été rendus publics, ont servi à perfectionner notre plan de 2018-2021. Pour la première fois, l'ISC de la Jamaïque a préparé un plan stratégique d'audit, sur trois ans, en sollicitant la participation des parties prenantes.

Le plan stratégique d'audit de 2018-2021 définit l'audit de performance transversal comme un des piliers du suivi de la mise en œuvre du plan national de développement et des ODD en Jamaïque. Il affirme notre volonté d'évaluer l'efficacité de l'action des pouvoirs publics en vue de mettre en œuvre les 17 ODD, puisque nos audits portent sur des questions de nature sociale, économique et environnementale.

L'ISC de la Jamaïque a également publié, en janvier 2017, une approche thématique pour l'élaboration du plan d'audit de 2017-2019. Cette approche et le plan stratégique d'audit indiquent tous deux explicitement que le plan national de développement de la Jamaïque et les ODD sont des facteurs prépondérants qui seront pris en compte lors de l'établissement des domaines d'intervention.

En 2017, l'ISC de la Jamaïque a également publié son premier rapport d'audit transversal : « Government

of Jamaica Progress Towards Vision 2030 NDP/SDG 7-Diversification of Energy Supply and Affordable and Clean Energy ». Cet audit a fait ressortir la nécessité de favoriser une cohérence horizontale et verticale entre les politiques, de renforcer la cohésion entre les parties prenantes et d'encourager la communication entre les secteurs de responsabilité. Cela devrait ainsi permettre de tirer parti des synergies entre les ODD.

Ces constatations ont été confirmées par des audits réalisés ultérieurement de l'état de préparation de la Jamaïque à la mise en œuvre des ODD et du cadre de la Jamaïque pour lutter contre la corruption, dont les résultats devraient être présentés en 2018. Ces audits :

- susciteront une autoréflexion sur notre propre niveau de préparation et notre apport à l'amélioration de la gestion des finances publiques et de la reddition de comptes dans le secteur public;
- favoriseront un examen interne des politiques pour assurer leur cohérence;
- aboutiront à une revue de nos pratiques internes pour vérifier qu'elles cadrent avec l'ODD 16, « Promouvoir la paix et la justice », qui exige une approche intégrée essentielle pour faire progresser les multiples objectifs.

Grâce à nos audits des ODD, nous pouvons identifier les risques qui pèsent sur la réalisation des ODD et les faire

connaître. Les autorités ne connaissent peut-être pas ces risques (ressources/capacités/financements limités). Nous pouvons ainsi contribuer à la mise en œuvre des ODD, dont le principe est de ne laisser personne de côté.

Les membres de la CAROSAI sont aux prises avec des problèmes socioéconomiques similaires. Il est manifeste que les pays des Caraïbes devront relever les mêmes défis pour réussir à mettre en œuvre les ODD. C'est donc une occasion pour eux de collaborer et de tirer parti de l'expérience d'autres ISC.

La valeur et les avantages des ISC ont été consacrés lorsqu'elles se sont vu confier la mission de surveiller la mise en œuvre nationale de programmes visant à la réalisation des ODD. Les ISC doivent saisir cette occasion et renforcer leurs processus internes afin de fournir des services à valeur ajoutée aux citoyens.

Nous ne devons pas oublier que notre mission ne se résume pas à surveiller la mise en œuvre des ODD, mais aussi – ce qui est tout aussi important – à nous employer, en tant qu'ISC, à atteindre l'ODD 16.

Il va sans dire que l'ISC de la Jamaïque accepte avec enthousiasme sa mission, à savoir aider la Jamaïque à devenir un pays meilleur grâce à des audits efficaces.

# ÉCHOS DES ISC DU MONDE

## Turquie

### DÉBUT D'UN AUDIT DE L'EFFICACITÉ DES PROJETS DE CYBERGOUVERNEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC

La Cour des comptes de la Turquie (TCA), qui réalise des audits informatiques depuis plus de 15 ans, s'est récemment vu confier une nouvelle mission : assurer l'efficacité de l'audit des projets de cybergouvernement dans le secteur public.

Cette nouvelle mission vise à donner suite à plusieurs problèmes soulevés dans la stratégie et le plan d'action nationaux de 2016-2019 en matière de cybergouvernement (la stratégie), notamment l'élargissement constant des services offerts en ligne par le gouvernement, au rythme de l'évolution de la technologie, des demandes et des tendances au sein de la société; la hausse constante des attentes; la croissance continue des projets; et un très faible taux de réussite.

Ce succès mitigé, attribuable à un certain nombre de facteurs, a abouti à une stratégie nationale qui vise à répondre au besoin de réaliser des audits efficaces et généralisés.

La TCA a désormais la responsabilité de réaliser des audits efficaces et de généraliser des projets de cybergouvernement du secteur public. Son action s'articule autour de quatre grandes étapes :

- créer un modèle d'audit pour les projets de cybergouvernement;
- préparer des lignes directrices qui cadrent avec le modèle d'audit;
- tester et finaliser le modèle et les lignes directrices;
- généraliser les audits à toutes les organisations et institutions publiques.

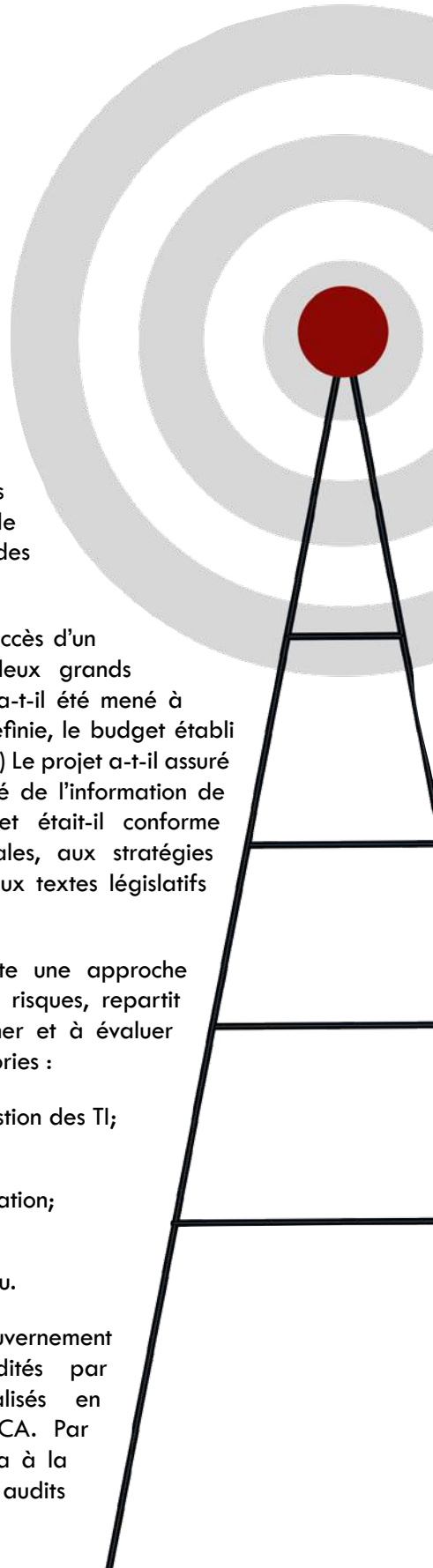
Après avoir effectué diverses recherches et un examen des pratiques exemplaires en vigueur, la TCA a établi un modèle et des lignes directrices. Elle procède maintenant à des audits pilotes.

Le modèle définit le succès d'un projet à l'aide de deux grands critères : 1) Le projet a-t-il été mené à bien selon l'étendue définie, le budget établi et les délais prescrits? 2) Le projet a-t-il assuré la qualité et la sécurité de l'information de manière appropriée et était-il conforme aux politiques nationales, aux stratégies organisationnelles et aux textes législatifs pertinents?

Le modèle, qui adopte une approche d'audit fondée sur les risques, répartit les contrôles à examiner et à évaluer en cinq grandes catégories :

- gouvernance et gestion des TI;
- gestion de projet;
- sécurité de l'information;
- externalisation;
- processus et contenu.

Les projets de cybergouvernement essentiels seront audités par les auditeurs spécialisés en informatique de la TCA. Par ailleurs, la TCA veillera à la généralisation des audits



en mettant en œuvre des formations et en fournissant des dossiers-guides d'application obligatoire.

Les lignes directrices seront également adaptées aux fonctions d'audit interne du secteur public et une formation sur l'audit informatique sera organisée pour les auditeurs internes.

Pour plus d'informations sur le modèle d'audit des projets de cybergouvernement, veuillez communiquer avec Davut Ozkul ([davutozkul@sayistay.gov.tr](mailto:davutozkul@sayistay.gov.tr)) ou avec Ihsan Culhaci ([iculhaci@sayistay.gov.tr](mailto:iculhaci@sayistay.gov.tr)).

## Serbie

### LE NOUVEAU PRÉSIDENT DE L'ISC PRONONCE UN DISCOURS INAUGURAL INSPIRANT



À la suite des élections législatives, M. Duško Pejović a entamé son mandat à titre de Président de la Cour des comptes de la République de Serbie en avril 2018.

Lors de son entrée en fonction, M. Pejović a évoqué le passé de l'ISC. Il a ensuite parlé de l'avenir

de l'ISC en soulignant que son cheminement n'avait pas toujours été facile, mais qu'en raison de ses forces, à savoir les connaissances, les compétences et l'expertise de ses employés, elle avait réussi à bien s'adapter aux tendances en matière d'audit.

M. Pejović a remercié les ISC de la Lettonie, de la Norvège, des Pays-Bas et du Royaume-Uni pour leur appui indéfectible dans le cadre de nombreux projets.

L'année qui vient s'annonce riche en événements marquants, puisque l'ISC est en bonne voie de publier son 1 000<sup>e</sup> rapport d'audit et soulignera son 10<sup>e</sup> anniversaire à titre de membre de l'INTOSAI. M. Pejović a aussi indiqué que son ISC s'emploiera à offrir des services d'audit de qualité qui respectent les ISSAI.

« En fournissant des services d'audit de haute qualité et en protégeant les intérêts financiers des citoyens, notre ISC aidera à renforcer la reddition de comptes et la transparence au sein du secteur public, ce qui est exactement ce que l'on attend d'elle », a affirmé M. Pejović.

Il a aussi insisté sur la nécessité pour l'organisation de maintenir son indépendance, de renforcer ses capacités et ses partenariats et de mieux mobiliser les parties prenantes en soulignant les éléments qui fonctionnent bien, en dénonçant publiquement ceux qui ne fonctionnent pas, en mettant les ressources nécessaires en place et en favorisant la communication.

L'ISC a plusieurs projets de collaboration en cours, y compris un projet axé sur l'amélioration de la responsabilité financière des institutions serbes à l'aide de l'audit externe. Ce projet est financé par le Good Governance Fund du Royaume-Uni et par la Government Accountability Initiative, un projet de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) qui vise à renforcer la responsabilité du gouvernement à l'échelle nationale et locale.

M. Pejović est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat en économie de l'Université de Sarajevo (Bosnie-Herzégovine). Fort de ses 30 ans d'expérience, il continue d'être un conférencier actif en comptabilité, en finances et en audit pour les bénéficiaires de fonds budgétaires. Il est l'auteur de nombreux ouvrages, dont le Manuel d'audit du secteur public.



## Estonie



### M. HOLM EST NOMMÉ AUDITEUR GÉNÉRAL PAR LE PARLEMENT ESTONIEN

Le Parlement de l'Estonie a nommé un fonctionnaire d'État de longue date, M. Janar Holm, au poste d'auditeur général plus tôt cette année. M. Holm est entré en fonction en avril après avoir prêté serment devant le Parlement. Il succède à M. Alar Karis, qui poursuit sa carrière à titre de directeur du Musée national estonien et de professeur à l'Université de Tartu.

M. Holm est titulaire d'une maîtrise en droit de l'Université de Tartu. Il a été directeur général de l'Association des commerçants estoniens avant de se joindre à la fonction publique en 1999. Pendant 18 ans, il a occupé plusieurs postes de direction au sein du ministère de l'Éducation et de la Recherche, dont celui de secrétaire général de 2008 à 2017. En 2017, M. Holm s'est joint au ministère des Affaires sociales, où il a assumé le poste de secrétaire général adjoint de l'Emploi.

M. Holm a l'intention de continuer à cibler les réformes structurelles, les investissements importants et la qualité des services publics au cours de son mandat de cinq ans. Il continuera de présider le Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental. Il estime est effet qu'il est important de participer activement à la coopération internationale et aux initiatives s'inscrivant dans le cadre de l'INTOSAI et de l'EUROSAI.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site Web du Bureau national d'audit de l'Estonie, à l'adresse : <https://www.riigikontroll.ee/>.

## Mexique



### LE MEXIQUE ACCUEILLE UN NOUVEL AUDITEUR GÉNÉRAL

La chambre des députés des États-Unis du Mexique a nommé David Rogelio Colmenares-Páramo à titre d'auditeur général du Mexique pour un mandat allant de 2018

à 2026. M. Colmenares-Páramo détient un baccalauréat en économie de l'Université nationale autonome du Mexique. Il a occupé plusieurs postes au sein de la fonction publique : directeur de l'unité de coordination des États au sein du ministère des Finances, auditeur général adjoint du Mexique, contrôleur interne à la Cour fédérale de justice chargée des questions administratives et budgétaires, et directeur de l'unité de coordination régionale et des relations institutionnelles au sein de l'Autorité fédérale pour le développement des zones économiques spéciales. Depuis 1978, M. Colmenares-Páramo a acquis une vaste expérience à titre de conférencier sur

les finances publiques et la politique budgétaire. Il a aussi dirigé des séminaires sur des sujets touchant le secteur public. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur l'équité et les efforts budgétaires, la mobilisation des citoyens ainsi que les facteurs économiques et sociaux de la corruption. Il a collaboré avec la presse écrite locale et nationale en rédigeant des articles d'opinion pertinents.

Il a présidé le Collège national d'économistes. Il est actuellement membre du conseil d'administration de cette organisation ainsi que de l'Institut national d'administration publique. Il siège aussi au Comité technique de la Conférence nationale des municipalités du Mexique.

M. Colmenares-Páramo est l'actuel président de l'OLACEFS, du Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC (WGVBS) et du groupe du Projet IntoSAINT de la Commission de renforcement des capacités de l'OLACEFS. Pour plus d'informations sur l'ISC du Mexique, veuillez consulter le site : [www.asf.gob.mx](http://www.asf.gob.mx).

## Bangladesh



### ENTRÉE EN FONCTION DE M. CHOWDHURY

M. Mohammad Muslim Chowdhury a été assermenté à titre de 12<sup>e</sup> Contrôleur et Auditeur général du Bangladesh en juillet 2018.

Avant son entrée en fonction, M. Chowdhury a occupé plusieurs postes au sein du ministère des Finances, dont celui de secrétaire aux Finances, de secrétaire d'État auxiliaire, de co-secrétaire et de secrétaire adjoint. Il a aussi exercé divers rôles au sein du Bureau du Contrôleur et de l'Auditeur général, du Bureau du Contrôleur général des comptes et du Bureau du contrôleur général des finances de la défense.

M. Chowdhury, qui possède une expérience et des connaissances vastes et approfondies en gestion des finances publiques, en administration et en gouvernance, a aussi été membre de la fonction publique du Bangladesh (ayant occupé des postes de cadre en audit et en vérification des comptes). Comptant 33 ans de service, M. Chowdhury a piloté la réforme de la gestion des finances publiques. Il a reçu le prix de l'administration publique de 2017 pour sa contribution à l'amélioration du système de prestation des services publics. Il a introduit la gouvernance électronique dans les finances publiques et a supervisé l'élaboration et la mise en œuvre du système intégré d'information sur la gestion financière. M. Chowdhury a participé activement à l'établissement et à la mise en œuvre du cadre national de partenariats public-privé (PPP) et il a rédigé la stratégie et la politique à cet égard qui a été publiée par le gouvernement du Bangladesh.

À titre de consultant, M. Chowdhury a travaillé dans le secteur de la réforme de la gestion des finances publiques dans le cadre de projets financés par la Banque mondiale et le Département du développement international.

M. Chowdhury est titulaire d'une maîtrise avec distinction en finances et comptabilité de l'Université de Birmingham (Royaume-Uni). Il détient un baccalauréat en commerce et une maîtrise en commerce (comptabilité) de l'Université de Chittagong (Bangladesh). Il est marié à M<sup>me</sup> Sabina Haque et ils ont deux filles.

## Arabie saoudite



Son Excellence Hussam Alangari, Président du Bureau d'audit général de l'Arabie saoudite, a officiellement inauguré, en juillet, le centre saoudien de formation en audit au siège social de son institution à Riyad. La raison d'être de ce centre est de rendre le personnel plus efficace, de permettre de mieux surveiller et d'encadrer l'utilisation des ressources publiques, d'augmenter les recettes de l'État et d'accroître l'efficacité et le rendement de tous les organes gouvernementaux.



Le Bureau a signé un accord de coopération avec le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO) dans le but d'assurer une plus grande coopération dans les domaines de la comptabilité et de l'audit professionnel. M. Alangari a décrit l'accord comme un prolongement de la coopération qui existe déjà entre les deux organisations avec l'espoir qu'il stimulera l'activité du centre de formation récemment créé. M. Gene L. Dodaro, dirigeant du GAO, a ajouté que l'accord allait enrichir le domaine de l'audit grâce à l'utilisation de technologies modernes.

## Guatemala



Des délégués des ISC du Belize, du Costa Rica, de la République dominicaine, du Guatemala, du Honduras, du Nicaragua, du Panama, de Porto Rico et du Salvador, ainsi que des invités spéciaux provenant du Bureau national d'audit de la République de Chine (Taïwan), se sont rencontrés à Antigua (Guatemala) lors de la XLII<sup>e</sup> Assemblée générale de l'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique centrale et des Caraïbes (OCCEFS) cet été.

Présidée par Carlos Enrique Mencos Morales, Contrôleur général des comptes du Guatemala et Président de l'OCCEFS, l'Assemblée a approuvé une série de documents et d'initiatives dans divers domaines visant à renforcer l'OCCEFS et à améliorer les travaux de l'organisation et de ses membres.

Les nouveaux statuts de l'organisation ont été approuvés pour assurer la concordance avec les règlements de l'INTOSAI et de l'OLACEFS. Ces statuts cadrent avec le contexte, l'environnement et la vision stratégique actuels de l'OCCEFS.

Un règlement sur les flux de trésorerie a aussi été approuvé. Ce règlement établit les règles générales à suivre pour assurer une utilisation efficiente, efficace et transparente des ressources financières de l'OCCEFS.

La Commission de la planification technique a proposé trois documents : 1) Règles de fonctionnement de la Commission de la planification technique; 2) Rapport d'étape de 2018-2019 sur le Plan de fonctionnement annuel/Plan de développement stratégique de 2017-2022; et (3) Plan de fonctionnement annuel de 2018-2019. Tous ces documents ont été approuvés.

En ce qui concerne les communications et l'image de marque de l'OCCEFS, au terme des efforts déployés pour réglementer et organiser le site Web de manière à atteindre les publics cibles, et pour faciliter et élargir l'accès aux travaux d'audit, il a été possible d'approuver la stratégie de positionnement du site Web et les règlements sur sa gestion.

Plusieurs propositions de la Commission de renforcement des capacités ont également été approuvées, notamment 1) les règles de fonctionnement visant à aider l'OCCEFS à gérer les initiatives internes ainsi que les initiatives en matière de développement durable et de renforcement des capacités des ISC; 2) les règlements spécialisés régissant le fonctionnement des bases de données d'experts de l'OCCEFS; et 3) le plan de formation annuel de 2018-2019.

Un groupe sur l'échange d'expériences a également été créé lors de l'Assemblée pour suivre les efforts déployés par les ISC pour adopter les ISSAI et surveiller la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD).

## Kazakhstan



## L'ISC DU KAZAKHSTAN ANIME UN ATELIER DE L'ASOSAI SUR L'AUDIT INFORMATIQUE, SES MÉTHODES ET SES APPROCHES

Le Comité des comptes pour le contrôle de l'exécution du budget de la République du Kazakhstan, l'ISC du pays, a organisé un séminaire pour l'ASOSAI à Astana (Kazakhstan) plus tôt cette année.

Le séminaire, coordonné avec l'appui du Conseil de contrôle du Japon, qui est l'administrateur du renforcement des capacités de l'ASOSAI, portait sur l'audit informatique ainsi que sur les approches et les méthodes utilisées pour réaliser de tels audits.

Le séminaire a accueilli 29 représentants de 27 États membres de l'ASOSAI. Ceux-ci ont fait part de leurs expériences en audit informatique, en soulignant les problèmes couramment rencontrés, notamment en ce qui a trait à la sécurité de l'information, à l'accès aux données de l'entité auditée, au soutien des systèmes et à l'élaboration d'une plateforme unifiée.

Les formateurs du séminaire, des ISC de l'Indonésie et de la Turquie, Pingky Dezar Zulkarnain et Omer Karamollaoglu,

ont animé des échanges sur la façon de surmonter les difficultés et de renforcer la capacité des ISC.

Natalya Godunova, Présidente de l'ISC du Kazakhstan, s'est adressée aux participants. Elle a fait remarquer qu'à l'ère du numérique, les audits informatiques et le recours direct aux technologies pour réaliser des audits étaient plus pertinents que jamais.

« Il est nécessaire d'évaluer l'efficacité des systèmes d'information et les fonds consacrés à l'élaboration de ces systèmes », a souligné M<sup>me</sup> Godunova.

Elle a ajouté que les auditeurs du secteur public jouaient un rôle de plus en plus important dans le cadre des programmes publics en faveur de l'introduction et du développement des technologies de l'information.

M<sup>me</sup> Godunova a indiqué que l'audit informatique était particulièrement important pour assurer la sécurité de l'information ainsi que pour optimiser le rapport coût efficacité de la mise en œuvre et de la maintenance des systèmes d'information des organisations publiques.

Le séminaire a permis d'avoir des discussions fructueuses sur les travaux d'audit axés sur les TI. Les participants ont en outre reconnu la nécessité d'organiser en continu à l'avenir des activités semblables sur la scène internationale.

## Lettonie



### LE SAO DE LA LETTONIE SOULIGNE SES 95 ANS D'EXISTENCE

Le Bureau d'audit d'État (SAO) de la République de Lettonie a souligné le 95<sup>e</sup> anniversaire de sa fondation en août 2018.

Les célébrations ont compris une conférence axée sur les façons de surmonter les défis personnels et professionnels universels qui surviennent dans la quête vers l'atteinte de grands objectifs.

« Au cours des 95 dernières années, nous avons su nous adapter à un monde en constante évolution et nous sommes suffisamment forts pour surveiller l'administration publique contemporaine et informatisée que nous avons aujourd'hui », a affirmé M<sup>me</sup> Elita Krumina, Auditrice générale de Lettonie, dans son allocution.

« Il va de soi que puisque nous sommes une institution de contrôle de l'État ambitieuse, stricte et audacieuse, ce que nous faisons n'est pas toujours apprécié. Il est cependant beaucoup plus important de susciter la confiance. Nous continuerons donc de poser les questions difficiles, car cela améliore les décisions prises par l'administration publique. Cela accroît aussi la confiance du public », a-t-elle ajouté.

M<sup>me</sup> Krumina a ensuite remercié le personnel du Bureau ainsi que ses partenaires internationaux et nationaux d'avoir collaboré avec l'ISC de la Lettonie pour atteindre ses objectifs.

### Histoire de l'ISC lettone

Le SAO de la Lettonie prend en partie racine dans la Russie impériale. Immédiatement après la fondation de l'État de Lettonie, il y a 100 ans, il est devenu évident qu'une forme différente de contrôle des comptes de l'État était requise. Le 16 août 1923, la loi sur le bureau d'audit d'État est entrée en vigueur, marquant ainsi la naissance d'une ISC indépendante.

Depuis, les auditeurs ont rapidement acquis la réputation d'être de rigoureux gardiens des fonds publics. Les constatations et les conclusions de leurs rapports ont fait la une des journaux.

Vers la fin de 1993, le nouveau parlement letton a renouvelé la loi habilitante de l'ISC et l'institution indépendante elle-même aux termes de la Constitution établie à l'origine il y a 95 ans.

La principale mission du Bureau est restée la même : veiller à ce que les opérations budgétaires et immobilières de l'État et des municipalités soient régulières, conformes et efficaces, tout en évitant autant que possible les inexactitudes et les négligences, avant de passer à l'action ou de poursuivre les mesures déjà amorcées.

Pour plus d'informations, consultez le site Web du SAO de la Lettonie : <http://www.lrvk.gov.lv/en/>.



Après avoir discuté de son reportage d'enquête sur le changement climatique et sur les répercussions futures de l'élévation du niveau de la mer, Jeff Goodell signe une affiche promotionnelle de l'événement avec, à ces côtés, Steve Sanford du SPEL.

## LA MONTÉE DES EAUX EST INÉLUCTABLE

*Le GAO a tenu une conférence avec Jeff Goodell, expert reconnu sur le changement climatique*

David Chrisinger, bureau de la planification stratégique et de la liaison externe (SPEL), Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis

« Les dés sont jetés. Nous allons voir le niveau des mers s'élever de façon considérable. »

Jeff Goodell ne mâche pas ses mots.

« L'élévation du niveau de la mer est une réalité indéniable de notre époque, aussi vraie que la gravité. Elle transformera notre monde et aura des répercussions que la plupart d'entre nous peuvent à peine imaginer », a-t-il déclaré.

Auteur de cinq ouvrages, M. Goodell est un expert reconnu sur le changement climatique, la politique énergétique et les liens qui unissent l'homme à une planète en constante

évolution. Depuis plusieurs années, il sillonne le monde entier en faisant des recherches et des reportages et en écrivant sur la crise imminente que constitue l'élévation du niveau de la mer.

Le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO), l'ISC de ce pays, a accueilli Jeff Goodell comme conférencier lors d'une série de conférences sur la prospective. Les conférences, encadrées par le SPEL du GAO, visaient à mieux faire connaître les nouveaux enjeux et les tendances qui transforment les gouvernements, le monde des affaires et la société.

« L'élévation du niveau de la mer est un problème qui pourrait avoir une incidence sur le travail de toutes les équipes d'audit du GAO », a fait remarquer Steve Sanford, directeur de la planification stratégique et de l'innovation au GAO, qui a animé la conférence.

M. Sanford a ajouté que non seulement cela avait des répercussions sur les programmes d'assurance contre les inondations aux États-Unis, mais que la hausse du niveau des mers aura aussi des effets sur la façon dont le gouvernement fédéral américain gère le parc immobilier de l'État et le financement des logements, exploite le système national de transport de surface et gère un budget public qui est exposé aux risques liés aux changements climatiques.

M. Goodell a commencé à s'intéresser à l'élévation du niveau des mers peu après que l'ouragan Sandy a déversé 9 pieds d'eau dans le quartier du Lower Manhattan dans la ville de New York à l'automne 2012. Il a commencé à discuter avec un scientifique de l'Université Columbia qui lui a dit que la tempête était en quelque sorte une répétition générale des événements prévus pour la fin du siècle par les scientifiques : le niveau de l'eau autour de Manhattan s'élèvera d'environ 9 pieds (certains prévoient que le niveau pourrait s'élever de 30 pieds ou plus). Plutôt que de se retirer cependant l'eau restera à terme.

Il est ensuite allé à Miami, où il a constaté que la ville était grandement à risque de devenir une « Atlantide américaine », en raison du manque de relief dans le sud de la Floride et du fondement calcaire poreux sous les édifices de la ville.

Après quelques années passées à parcourir le monde, M. Goodell a constaté que l'élévation du niveau des mers avait des répercussions importantes sur les régions côtières du monde.

« C'est un problème d'infrastructures humaines. Nous nous sommes établis dans des zones où nous n'aurions pas dû », a-t-il affirmé aux participants de la conférence.

Il a expliqué que « l'océan agit comme un puits de chaleur. La chaleur doit se propager quelque part et elle se dissémine dans l'océan. C'est un peu ce qui arrive si vous laissez un verre d'eau sur une table pendant l'été : l'eau se réchauffe ».

La dilatation thermique est partiellement responsable de l'élévation du niveau marin du XX<sup>e</sup> siècle. Le réchauffement des océans fait en effet augmenter leur volume.

« Mais cela ne sera qu'une partie de plus en plus petite du problème lié à l'élévation du niveau de la mer à l'avenir », a-t-il affirmé.

« Ce sont les deux nappes glaciaires aux pôles qui poseront un vrai problème. L'important c'est la vitesse à laquelle le Groenland et l'Antarctique fondent. Ce sont les deux facteurs déterminants qui façonneront notre avenir. »

Ce qui est surprenant pour les scientifiques d'aujourd'hui, a ajouté M. Goodell, est le fait qu'ils croyaient que la glace en Antarctique était assez stable jusqu'à il y a environ dix ans. La fonte glaciaire en surface n'était pas

du tout aussi avancée qu'au Groenland. Désormais, les scientifiques croient que le facteur déterminant le plus important pour la fonte glaciaire n'est pas la fonte en surface, mais plutôt la fonte en profondeur causée par le réchauffement des océans.

Lorsqu'il lui a été demandé si des États américains ou des pays avaient pris des mesures pour faire face à la crise de l'élévation du niveau des mers, l'auteur a nommé plusieurs lieux qui avaient établi des plans d'action. Toutefois, il affirme que c'est un problème difficile à résoudre.

« Les ouvrages de protection des côtes ne fonctionneront pas dans les endroits comme le sud de la Floride parce que l'eau s'infiltrera simplement sous les digues », a-t-il fait remarquer.

Par contre, l'auteur a visité des endroits comme Lagos « où les maisons ont été construites sur des pilotis » et il a affirmé que « les habitants disent pouvoir élever les maisons de quatre pieds en un après-midi... ce qui n'est pas aussi facile à accomplir à Miami Beach ».

Il a aussi décrit une solution de grande envergure – et coûteuse – proposée par la ville italienne de Venise. Un projet de 6 milliards de dollars prévoit en effet l'aménagement de quatre portails rétractables combinés à 57 barrières de protection

contre les inondations qui peuvent être relevées lorsque la marée monte pour protéger la ville aux nombreux canaux. Le problème, selon M. Goodell, est que les ingénieurs qui ont conçu les barrières n'ont pas pris en compte l'élévation du niveau de la mer. Au bout du compte, les barrières ne parviendront donc plus à empêcher l'eau d'inonder la ville.

« Cet exemple illustre bien une conception erronée à la base qui paraît logique... et je crois qu'il y aura plusieurs projets semblables », a-t-il ajouté.

Selon lui, pour gérer les effets de l'élévation du niveau des mers, la classe politique devrait, à terme, privilégier l'évacuation des régions côtières associée à la conception d'infrastructures souples et adaptables.

« Nous allons devoir repenser notre relation avec l'eau. Il n'y a pas assez d'argent pour sauver ces endroits. »

Jeff Goodell a aussi mentionné un risque important à court terme. Les propriétés sur les côtes perdront de leur valeur lorsque les gens comprendront que les inondations

---

*« Nous allons devoir repenser notre relation avec l'eau. Il n'y a pas assez d'argent pour sauver ces endroits. »*

---

ne se limiteront plus à une fois par année ou par décennie. C'est-à-dire que l'élévation du niveau de la mer changera la valeur économique des propriétés sises près des côtes et sous le niveau de la mer. Il a affirmé que c'est ce point, à savoir les répercussions économiques de l'élévation du niveau des mers, qui pourrait être le meilleur moyen d'attirer l'attention nécessaire pour prendre des mesures utiles.

Le GAO mène des audits de performance pour évaluer les effets possibles des changements climatiques sur la migration au sein des États-Unis et la résilience des infrastructures hydrauliques, entre autres. Le GAO s'emploie aussi à mettre à jour sa section sur les risques importants, « Limiting the Federal Government's Fiscal Exposure by Better Managing Climate Change Risks »<sup>1</sup>.

M. Goodell a affirmé que l'engagement et le dialogue politiques étaient aujourd'hui ce qui était le plus important pour tracer notre avenir.

Pour résumer, il a indiqué qu'avant que les décideurs politiques puissent contrer adéquatement l'élévation du niveau de la mer et que le pays apprenne à changer sa relation avec les zones côtières, il fallait d'abord admettre que l'élévation du niveau des mers « constitue une vraie menace pour notre avenir ».

<sup>1</sup>Pour en savoir plus sur la liste des risques importants du GAO, vous pouvez visiter <https://www.gao.gov/highrisk/overview> [en anglais seulement]. La liste fait ressortir les organismes et les secteurs de programme qui, selon le GAO, présentent des risques importants en raison de leur vulnérabilité aux fraudes, au gaspillage, aux abus et à la mauvaise gestion ou qui ont le plus besoin de changer.

## Koweït



Le Bureau d'audit d'État du Koweït a multiplié les réunions cet été. Il a participé à la réunion de la Task force sur l'audit des marchés publics (WGPPA) en Serbie, à la Conférence sur l'évaluation par les pairs de 2018 en Slovaquie, aux réunions du Groupe de travail sur la dette publique (WGPD) en Inde et du Groupe de travail sur la vérification environnementale (WGEA) en Indonésie.

Le Bureau a aussi alimenté les discussions avec l'INTOSAI, l'ONU et l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) dans le cadre du Forum politique de haut niveau des Nations Unies à New York. Il a exposé ses connaissances et pratiques exemplaires en ce qui concerne la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) et la contribution des ISC à leur réalisation.

Le Bureau a accueilli la réunion de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI (CBC) et du Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-Donateurs. Une centaine de délégués d'ISC et d'organisations associées de partout dans le monde y ont participé. Le compte rendu complet de la réunion se trouve à la section « Dans le cadre de l'INTOSAI » du présent numéro.

Le Bureau d'audit d'État a aussi signé des accords de coopération avec l'ISC de la Pologne et le Center for Audit Excellence du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis. Il a par ailleurs approuvé un nouveau plan de travail pour 2019-2022.

Le Bureau a aussi alimenté les discussions avec l'INTOSAI, l'ONU et l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) dans le cadre du Forum politique de haut niveau des Nations Unies à New York. Il a exposé ses connaissances et pratiques exemplaires en ce qui concerne la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) et la contribution des ISC à leur réalisation.



## Roumanie



## LA COUR DES COMPTES SE MUNIT D'UN PROGRAMME DE STAGE POUR ASSURER L'AVENIR

Dans la continuité de son développement actuel et futur, la Cour des comptes de la Roumanie s'emploie activement à former la prochaine génération de professionnels de l'audit des comptes. Elle aspire à créer un contexte favorable au transfert des connaissances entre les générations et à encourager les jeunes à choisir de faire carrière en audit des comptes publics.

Cet été, le Président de la Cour, M. Mihai Busuioc, a dirigé la mise sur pied du premier programme de stage non rémunéré pour étudiants. En partenariat avec l'Académie d'études économiques de Bucarest et la faculté de droit de l'université de Bucarest, le stage de trois semaines a permis à des étudiants de prendre part à des activités avec la haute direction de la Cour des comptes et de l'autorité d'audit, ainsi qu'avec des représentants de divers services d'expertise.

Plusieurs gestionnaires de la Cour des comptes ont agi à titre de tuteurs auprès des 17 stagiaires. Ils les ont guidés

dans des activités d'audit, comme l'évaluation et l'analyse de travaux économiques et juridiques, de stratégies et de rapports d'audit public. Les étudiants ont été affectés à des équipes de l'organisation. Ils ont préparé, à la fin du programme, des présentations sur le travail d'équipe auquel ils avaient participé.

Les participants ont démontré beaucoup d'intérêt et se sont dits satisfaits de leurs affectations individuelles et d'équipe et des indications reçues pendant le stage.

Dans le cadre de sa stratégie de transparence et d'ouverture, la Cour des comptes prévoit organiser d'autres programmes du genre en partenariat avec les meilleures universités roumaines. Elle est résolue à parfaire les connaissances théoriques des générations à venir et à les orienter vers une carrière fructueuse dans le domaine de l'audit public.

Pour plus d'informations, communiquez avec la Cour des comptes de la Roumanie par courriel à [international.romania@rcc.ro](mailto:international.romania@rcc.ro) ou [amanda.bosovcki@rcc.ro](mailto:amanda.bosovcki@rcc.ro). Visitez le site [www.curteadeconturi.ro](http://www.curteadeconturi.ro) pour en apprendre davantage au sujet de la Cour des comptes, de ses activités et de ses perspectives d'avenir.

## COUR DES COMPTES EUROPÉENNE



### 5<sup>E</sup> FORUM DIRECTEUR MONDIAL DE L'AUDIT PUBLIC DE LA COUR AU LUXEMBOURG

*Cour des comptes européenne, Direction de la présidence*

La Cour des comptes européenne (CCE) a tenu en avril dernier la 5<sup>e</sup> réunion annuelle du Forum directeur mondial de l'audit public (GALF) à son siège social au Luxembourg. Des représentants de 20 ISC et de la CCE ont participé à l'événement qui avait deux thèmes : Les limites de l'audit de performance dans un contexte politique et Les défis et possibilités de la communication des constatations d'audit à l'ère numérique.

#### **Les limites de l'audit de performance dans un contexte politique**

Les dirigeants des ISC ont discuté d'une grande variété de limites internes et externes qui peuvent s'imposer au cours d'un audit de performance. La question initiale, à savoir s'il y a des limites attribuables au contexte politique, a suscité diverses réponses, étant donné les institutions d'audit représentées et les mandats, milieux et cultures politiques qui leur sont propres.

Certains participants ont déclaré que les ISC ne devraient pas se mêler de politique. D'autres considéraient qu'elles ne rempliraient pas leur mission si elles s'en absteinaient. Les premiers insistaient sur la séparation des pouvoirs et les limites correspondantes; tandis que ceux qui étaient d'avis contraire affirmaient que la seule sélection des sujets d'audit était en soi une décision politique. Cependant, tous ont convenu qu'il y avait toujours des risques politiques qu'il fallait maîtriser soit en publiant des rapports objectifs, factuels et transparents, soit en choisissant de manière prudente et avisée

la date de publication (par exemple période électorale), soit en reconnaissant les points sensibles et les conditions socioéconomiques.

Dans le monde d'aujourd'hui, marqué par la volatilité, la complexité et l'ambiguïté, les administrations publiques, les sociétés privées et les citoyens sont face à de nouveaux défis. Bien que ces facteurs puissent être perçus comme des entraves à l'efficacité des ISC, pour les participants, il s'agissait de défis qui doivent être relevés de manière appropriée. Dans ce contexte, les dirigeants des ISC ont vivement débattu de moyens qui leur permettraient :

- de favoriser l'émergence d'une culture innovatrice préconisant une prise de risques réfléchie au sein des ISC et des administrations qui serait davantage axée sur l'atteinte des meilleurs résultats possible et moins sur la critique de lacunes observées;
- d'ouvrir les ISC à une diversité de professionnels prêts à offrir la meilleure combinaison possible de compétences et d'expériences de manière à pouvoir réagir avec souplesse aux défis de l'avenir et à les relever en amont;
- de laisser au personnel des ISC la liberté de penser différemment et de trouver des solutions innovantes;
- de mettre en œuvre et de promouvoir des activités de prospective susceptibles de préparer les ISC, les législateurs et les administrations à bien réagir aux problèmes qui surgissent.

Il a aussi été question n°1 des limites inhérentes aux ISC découlant de divers facteurs tels que la procédure de nomination et le mandat des dirigeants des ISC, les conditions relatives à leur entrée dans de nouvelles fonctions à la fin



©Union Européenne 2018—Photo : ECA

de leur mandat comme chef d'une ISC et la résistance de la haute direction à l'innovation et aux réformes au sein de leur institution; et n°2 des limites externes, notamment les risques budgétaires, des modifications du cadre juridique susceptibles de mettre l'indépendance de l'institution en péril, de la couverture médiatique sélective ou même polémique et des partis s'opposant, par idéologie, à certains sujets et rapports d'audit.

Les expériences et les réponses à ces défis différaient entre les ISC, mais les participants ont admis que la haute direction devait prôner par l'exemple et honorer les principes que les dirigeants des ISC souhaiteraient voir en place dans leurs institutions.

#### **Les défis et possibilités de la communication des constatations d'audit à l'ère numérique**

Les dirigeants des ISC ont discuté de l'apparent conflit entre le sérieux des messages d'ordre professionnel des ISC et les limites inhérentes des communications numériques. Il est apparu que certaines ISC avaient déjà adapté leurs stratégies de communication à cette réalité en produisant le même message dans différents formats interconnectés. D'autres ISC ont délibérément adopté une approche plus traditionnelle de peur de voir leur message factuel émué.

Il faut sensibiliser le public en se servant de tous les médias, car les ISC peuvent susciter le respect et préserver leur réputation seulement si elles savent rester pertinentes et peuvent avoir un effet percutant sur les parties prenantes. Pour y arriver, les ISC adoptent de plus en plus les communications numériques. Outre les sites Web et les rapports d'audit en version électronique, les médias sociaux sont utilisés par la plupart des ISC, qui vont jusqu'à encourager leur personnel à y participer

de manière volontaire. Certaines ISC publient des messages vidéos des auditeurs, donnant ainsi un visage humain à leur travail; d'autres font appel à des experts en communication dès le début d'une mission. Les échanges ont aussi porté sur les points suivants :

- les défis que représente l'embauche de ressources humaines aptes à produire des communications numériques efficaces (spécialistes des données, des médias sociaux et des communications numériques);
- la recherche d'un juste équilibre entre les coûts et les avantages d'une présence régulière ou permanente dans les médias sociaux;
- les limites imposées par les lois protégeant la confidentialité des données recueillies dans les travaux d'audit;
- la nécessité de mettre en œuvre des systèmes de contrôle à même de prévenir et d'atténuer les risques inhérents à l'utilisation des médias sociaux. Certaines ISC ont connu de mauvaises expériences à ce chapitre.

Les discussions ont fait ressortir la diversité des pratiques en matière de communications numériques chez les ISC, mais leurs dirigeants savent très bien que ce domaine, et les médias sociaux en particulier, est une réalité à laquelle personne ne peut échapper. En dépit de certains risques, la communication numérique ne devrait pas être vue comme une menace, mais plutôt comme un moyen efficace pour les ISC de mobiliser les parties prenantes.

Le Journal de la CCE a consacré son numéro de mai 2018 au GALF, qui peut être consulté (en anglais) en ligne à [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/JOURNAL18\\_05/JOURNAL18\\_05.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/JOURNAL18_05/JOURNAL18_05.pdf).

## Malte



## RÉUNION DES AGENTS DE LIAISON DU COMITÉ DE CONTACT

Le Bureau national d'audit de Malte (NAOM) a accueilli plus tôt cette année la réunion préparatoire des agents de liaison du Comité de contact des institutions supérieures de contrôle de l'Union européenne (UE) en vue de la réunion du Comité de contact de l'UE qui a eu lieu en Croatie en octobre. Soixante-six représentants de vingt-huit ISC de pays membres de l'UE, de la Cour des comptes européenne (CCE), ainsi que des représentants d'ISC de pays ayant le statut de candidat officiel ou de candidat potentiel à l'adhésion à l'UE, présents en qualité d'observateurs, y ont participé.

Dans son allocution de bienvenue, Charles Deguara, Auditeur général de Malte, a mis en relief le rôle essentiel de l'auditeur dans la mise en pratique des valeurs fondamentales de la saine gouvernance que sont l'obligation de rendre compte et la transparence.

Il a souligné le fait que « le travail des agents de liaison était essentiel pour que les changements et les développements en cours au sein de l'Union européenne soient mis en évidence et portés à l'attention des dirigeants des ISC, et pour que ces derniers s'en occupent ».

Leo Brincat, membre maltais de la CCE, s'est aussi adressé aux participants au sujet de la stratégie pour l'avenir de la

CCE et des efforts qu'elle consacre à prévoir les questions émergentes. M. Brincat a mentionné les travaux du groupe de réflexion chargé de développer une vision prospective pour la Cour, qui examine les développements futurs en vue de déterminer comment ils influenceront, à long terme, sur les produits, les méthodes et les procédures d'audit. Il a invité les participants à adopter une approche semblable et à faire connaître leurs expériences à la CCE tout en préservant leur autonomie.

L'Auditeur général adjoint du NAOM, Brian Vella, a présidé et animé la réunion qui a porté sur les rapports sur les récentes activités et les progrès des groupes de travail, des task forces et des réseaux de la structure du Comité de contact. La réunion s'est terminée sur la présentation des prochaines étapes et de la possible voie à suivre pour l'avenir.

Dans le cadre d'une autre réunion, les ISC des pays ayant le statut de candidat officiel ou de candidat potentiel à l'adhésion à l'UE ont discuté des activités d'audit en cours et planifiées en vue de renforcer les processus d'audit. Vingt-trois délégués d'ISC y ont participé ainsi que deux ISC de pays membres de l'UE, la CCE et des représentants du programme de Soutien à l'amélioration des institutions gouvernementales et des systèmes de gestion (SIGMA), initiative conjointe de l'UE et de l'OCDE.

## Slovénie



## LES ISC SLOVÈNE ET MALTAISE SCÈLÈNT UNE ENTENTE SUR L'ÉCHANGE D'EMPLOYÉS



Les ISC de la Slovénie et de Malte poursuivent la même mission et des objectifs similaires. C'est pour cette raison que Tomaž Vesel, Président de l'ISC de la Slovénie, et Charles Deguara, Auditeur général de l'ISC de Malte, ont signé une entente sur

l'échange d'employés plus tôt cette année. Les deux ISC comptent ainsi profiter mutuellement de leurs expériences et de leurs pratiques exemplaires.

Deux auditrices, Michelle Borg Brincat, auditrice principale à l'ISC de Malte, et Simona Bevk, sous-auditrice d'État de l'ISC de la Slovénie, ont participé à ce programme d'échange et ainsi enrichi les connaissances et les relations entre les deux ISC.

M<sup>me</sup> Brincat a expliqué que cette affectation auprès de l'ISC de la Slovénie avait été pour elle une occasion en or d'apprendre en travaillant dans un milieu de travail différent avec de nouvelles méthodes et pratiques aux côtés d'employés aux niveaux d'expérience variés.

L'auditrice maltaise a mentionné l'unité des questions juridiques et techniques mise sur pied dans son ISC

d'accueil, qui est chargée d'examiner tous les rapports et d'assurer la concordance entre les publications. Elle a aussi noté l'engagement dynamique de l'ISC auprès du public grâce à son site Web sur lequel les annonces d'audit et les commentaires publics améliorent considérablement la transparence et les interactions.

De son côté, M<sup>me</sup> Bevk a été affectée à la section de l'audit de performance de l'ISC de Malte. Elle a appris comment l'équipe analyse les problèmes dans le cadre d'un audit de performance bien tangible et élaboré des questions d'audit transversales. Elle a souligné le caractère impressionnant de la mise en œuvre de la synthèse systématique des audits de l'équipe.

Simona Bevk a constaté que les équipes d'audit des deux pays étaient aux prises avec les mêmes préoccupations et les mêmes problèmes. Les différences opérationnelles, mineures, ne tenaient qu'au choix des méthodes d'audit et aux mandats.

Elle a affirmé que l'expérience l'avait confortée dans l'idée que chaque audit est une histoire complexe et unique qui pose un grand défi étant donné qu'une approche universelle ne fonctionne pas nécessairement.

Elle a conclu en disant que l'échange d'auditeurs entre les institutions était certainement un des meilleurs moyens de mettre les connaissances et expériences des ISC en commun avec, à la clé, des audits de qualité supérieure.

## Bulgarie



**Le Bureau national d'audit de la Bulgarie (BNAO) tient la conférence sur l'amélioration de l'obligation de rendre compte, la transparence et l'intégrité dans le secteur public**

Sous la présidence bulgare du Conseil de l'Union européenne, le BNAO a organisé une conférence de haut niveau sur le rôle des ISC dans l'amélioration de l'obligation de rendre compte, de la transparence et de l'intégrité dans le secteur public.

Des délégués de 26 ISC européennes ainsi que de la Cour des comptes européenne y ont participé. Ils ont pu échanger leurs expériences et leurs pratiques de pointe pour la mise en œuvre des principes de saine gouvernance dans le secteur public dans l'optique d'améliorer la vie des citoyens et de légitimer leur confiance.

Quatre groupes de discussion ont été formés selon les thèmes suivants : 1) l'indépendance institutionnelle comme

facteur indispensable à l'efficacité d'une ISC; 2) la voie vers des audits axés sur la valeur; 3) la modernisation des moyens administratifs des ISC et la communication avec les parties intéressées; et 4) l'accroissement de la confiance des citoyens. Les délégués ont aussi pu participer à un forum de discussion sur les ISC en tant qu'organisations modèles, les pratiques éprouvées, les réalisations et les défis à relever.

**Le BNAO se penche sur l'important secteur des aliments biologiques**

Dans les dernières années, la poursuite d'une vie saine et l'intérêt envers les aliments biologiques n'ont cessé d'augmenter. En 2017, le Bureau national d'audit de la Bulgarie a effectué un audit sur le développement, la supervision et le contrôle des aliments et des produits biologiques.

La production biologique, système conjoint de gestion agricole et de fabrication alimentaire, joue un double rôle d'intérêt public : assurer l'existence d'un marché pouvant répondre à la demande des consommateurs pour des produits biologiques et contribuer à la protection de l'environnement, au bien-être animal et à l'essor des zones rurales.

L'objectif premier de l'audit était de présenter une évaluation indépendante et objective aux organes législatif et exécutif et de formuler des recommandations pour améliorer ce secteur crucial et moderne.

L'audit a permis d'analyser la production biologique au regard de la délivrance et du retrait de permis de contrôle de la production biologique. L'audit s'est attardé sur les points suivants :

- l'efficacité de la supervision du personnel affecté au processus de contrôle;
- les règlements régissant les aliments biologiques dans les marchés commerciaux, les chaînes de restauration rapide et les revendeurs sur le Web;
- l'efficacité des communications entre le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, l'agence bulgare de la sécurité alimentaire et le personnel de contrôle en cas d'irrégularités et d'infractions.

À l'aide de méthodes normalisées et particulières de collecte et d'analyse de données, telle que la méthode du client mystère, le BNAO a repéré un produit biologique vendu en Bulgarie dont le code numérique était associé à un inspecteur qui s'était fait retirer son permis. Des mesures ont immédiatement été prises pour le retrait complet du produit. Ce n'est là qu'un exemple pour illustrer le manque d'efficacité de la protection des consommateurs dans le secteur de la production d'aliments biologiques, attribuable en grande partie à des lacunes dans la législation.

L'absence de mesures législatives a aussi abouti au transfert de la gestion des risques aux consommateurs qui achètent des produits biologiques dans les chaînes de restauration rapide et en ligne.

L'audit a aussi montré que les gens connaissent mal les exigences en matière d'étiquetage des aliments biologiques et qu'ils ne savaient pas généralement comment décoder ces étiquettes.

Dans le but de dynamiser la transparence et la mobilisation des parties prenantes, le BNAO a lancé une campagne

d'information pour communiquer les résultats de l'audit et éduquer la société sur les exigences nationales en matière d'étiquetage.

### **Nouveaux horizons, défis à venir – Stratégie du BNAO pour 2018-2022**

Le BNAO a adopté sa stratégie de développement pour 2018-2022. S'inspirant de pratiques éprouvées ailleurs dans le monde et des guides de l'IDI sur la planification stratégique et l'évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités des ISC, le BNAO a dégagé les aspects opérationnels auxquels il lui fallait consacrer plus d'attention pour être en phase avec les normes d'audit internationales, ainsi qu'avec les pratiques exemplaires dans les domaines de la gouvernance et de l'organisation.

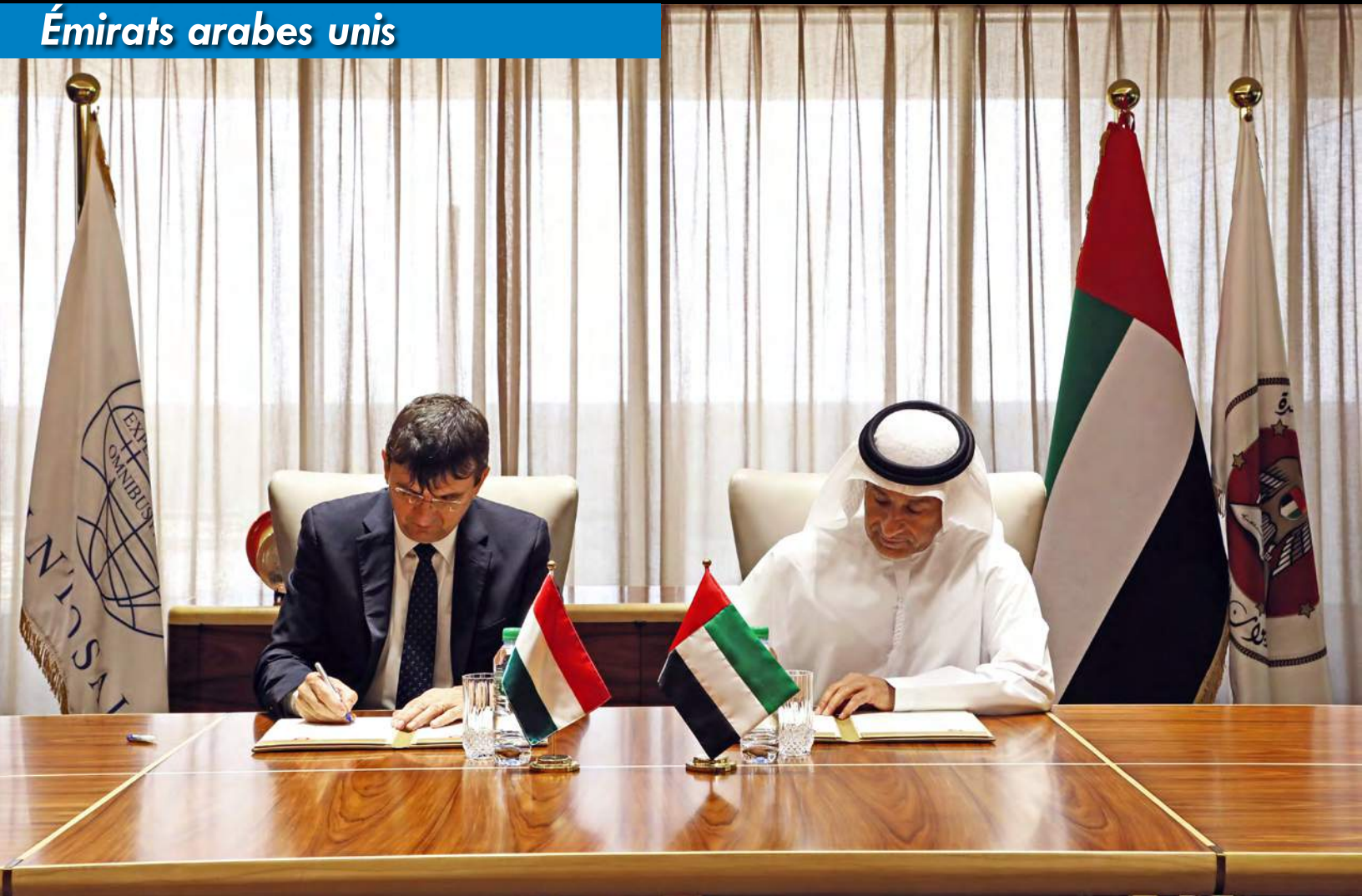
Pour la période allant jusqu'en 2022, le BNAO a adopté 16 buts stratégiques regroupés selon trois axes d'action prioritaires :

- effectuer des audits du secteur public indépendants, efficaces et efficients;
- édifier un système de gestion des ressources humaines efficace pour maintenir en poste des employés qualifiés, motivés et intègres;
- reconnaître le BNAO comme une institution qui prêche par l'exemple, qui contribue à la saine gouvernance et à l'obligation de rendre des comptes de la fonction publique, et qui répond aux attentes des parties prenantes.

Les objectifs stratégiques ont trait à la mise à jour de procédures et d'outils adéquats et à leur utilisation dans tous les audits; à la construction d'un système de contrôle qualité interne; à la publication adéquate de rapports d'audit, rédigés dans un langage clair et faciles à comprendre, qui répondent aux besoins des parties prenantes; à la participation de plus en plus active aux initiatives du milieu international de l'audit; à une coopération accrue avec le Parlement et les autres utilisateurs des rapports d'audit; au maintien d'une culture institutionnelle propice au perfectionnement professionnel des employés qui encourage les contributions personnelles à l'organisation.

Pour plus d'informations, communiquez avec [press@bulnao.government.bg](mailto:press@bulnao.government.bg) ou visitez le site Web du BNAO [www.bulnao.government.bg/en](http://www.bulnao.government.bg/en) (en anglais).

## Émirats arabes unis



- Une délégation de l'ISC des Émirats arabes unis présidée par Son Excellence Harib Saeed Al Amimi, Président de l'ISC émiratie et Président du Comité directeur de l'INTOSAI, a participé à la réunion annuelle de la Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC) tenue à Riyad en Arabie saoudite.

La réunion a comporté une discussion sur la version définitive du rapport sur les comptes du Secrétariat général de l'INTOSAI de l'exercice 2017, la présentation du rapport du Président sur les objectifs stratégiques et du rapport de l'ISC émiratie sur les risques possibles liés aux informations.

- L'ISC a signé un protocole d'entente avec l'ISC de la Hongrie (photo ci-dessus) pour promouvoir la coopération lors de la préparation d'outils d'évaluation de l'intégrité pour les produits d'approvisionnement en TI et favoriser

l'échange de connaissances dans des domaines clés de l'audit financier dans le secteur public.

- L'ISC a organisé un atelier sur l'audit moderne dans le contexte des progrès technologiques. L'atelier, auquel participaient bon nombre des entités auditées des Émirats arabes unis, était axé sur la transformation numérique des Émirats.





## Pakistan

## L'ISC DU PAKISTAN SE RÉORGANISE POUR OPTIMISER, HARMONISER ET SIMPLIFIER LES AUDITS



L'ISC du Pakistan s'est récemment réorganisée afin d'optimiser, d'harmoniser et de simplifier la couverture de ses audits. L'audit du secteur de l'énergie a été réparti entre plusieurs services d'audit : Services d'aménagement hydro-électrique (WAPDA); Affaires commerciales; Douanes et Pétrole.

Le WAPDA a lui aussi été divisé en deux : le bureau du directeur général (DG) des audits des ressources hydriques et le bureau du DG des audits du secteur de l'énergie.

De plus, le bureau du directeur général des audits des douanes et du pétrole a été réorganisé comme un nouveau service. Il est maintenant le bureau du DG des audits du

pétrole et des ressources naturelles. Cette restructuration visait à coordonner et à améliorer les travaux d'audit dans les secteurs du pétrole, du gaz et des ressources naturelles.

La chambre chargée du pétrole et du gaz a aussi été réorganisée. Elle est devenue le bureau du DG des audits fédéraux, des audits des douanes et du pétrole et des audits du Nord et du Sud (CA&E).

Les travaux d'audit liés aux douanes ont été attribués au bureau du DG des audits du revenu intérieur, qui a été renommé bureau du DG des audits du revenu intérieur et des douanes.

Le tableau ci-après illustre certains des changements organisationnels effectués.

Nom du domaine du bureau d'audit, emplacement	Champ de compétence	Territoire
DG des audits des ressources hydriques du Lahore	107 formations	Ensemble du pays
DG des audits du secteur de l'énergie du Lahore	154 formations	Ensemble du pays
DG des audits du pétrole et des ressources naturelles du Lahore	Toutes les recettes et les dépenses des organisations pétrolières et gazières	Ensemble du pays
DG des audits du gouvernement fédéral	Les recettes du commissaire en chef d'Islamabad	Territoire fédéral d'Islamabad
DG des audits du revenu intérieur et des douanes, Nord et Sud	Toutes les transactions liées aux recettes et aux dépenses effectuées par le conseil fédéral du revenu, y compris le revenu intérieur et les douanes	Ensemble du pays

## Pérou

### LE RÉPERTOIRE VIRTUEL DES AUDITS COOPÉRATIFS DE L'INTOSAI EST MAINTENANT ACCESSIBLE

La Sous-commission pour les contrôles coopératifs de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI a mis au point un répertoire virtuel qui constitue une mine d'informations internationales sur les audits coopératifs menés par les membres de l'INTOSAI.

Le répertoire, qui peut être consulté par tous les membres de l'INTOSAI, est un excellent document de référence pour les ISC qui souhaitent mener des audits coopératifs.

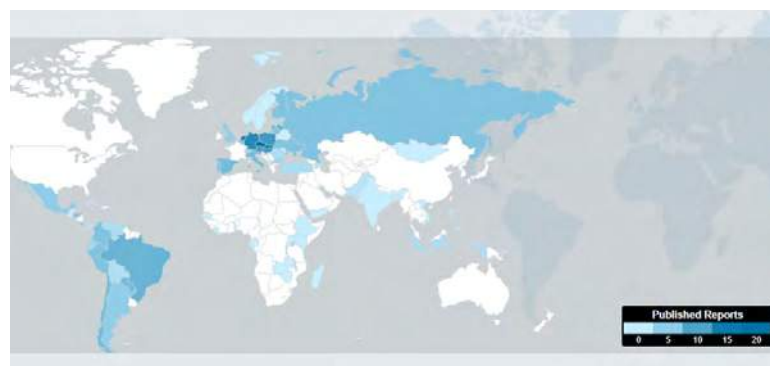
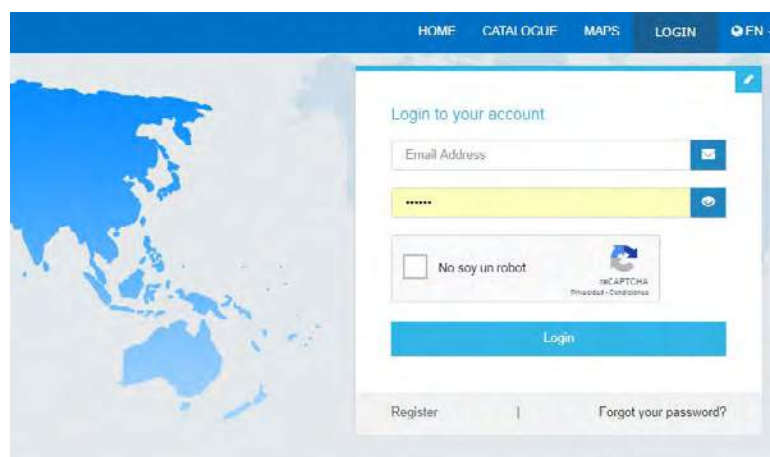
Le site offre plusieurs façons d'effectuer des recherches dans les audits coopératifs (sans avoir à s'inscrire), notamment :

- des fonctions de recherche avancées selon une ISC, une organisation régionale, une année, un type d'audit ou une langue donnés;
- la capacité de filtrer les résultats de recherche en utilisant des mots-clés.

Actuellement, le répertoire en ligne, disponible en anglais et en espagnol, compte des centaines de rapports d'audit coopératif sur une vaste gamme de sujets comme les travaux routiers, les passifs environnementaux, les logements sociaux, l'égalité entre les sexes et les réserves naturelles.

Toutes les ISC de toutes les régions sont encouragées à ajouter leur expérience et leurs rapports d'audit coopératif dans la base de données (en s'inscrivant). L'inscription se fait rapidement et un guide d'utilisateur est disponible pour rendre la chose plus facile.

Pour plus d'informations sur le nouveau répertoire d'audits coopératifs, communiquez avec la Sous-commission pour les contrôles coopératifs à [cooperacion@contraloria.gob.pe](mailto:cooperacion@contraloria.gob.pe).



## Pologne

### L'ISC DE LA POLOGNE A AUDITÉ L'ÉTAT DE PRÉPARATION POUR LES ODD DU PAYS

La Pologne a affirmé son engagement envers le programme 2030 de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et les Objectifs de développement durable (ODD) connexes. Pour être à la hauteur de cet engagement, toute l'administration publique et les parties concernées devront collaborer.

Un nouveau modèle de développement pour la Pologne, énoncé dans la Stratégie de développement responsable du gouvernement, répond aux attentes du Programme 2030. Le ministre du Développement économique (puis le ministre de l'Entreprise et de la Technologie) a assumé le rôle de coordinateur et la Chambre suprême de contrôle de Pologne (NIK) a été chargée de surveiller le processus en menant un audit de performance.

L'audit, intitulé « État de préparation pour la mise en place des objectifs de développement durable du Programme 2030 », a été réalisé en Pologne lors du premier trimestre de 2018.

Réalisé selon le cadre international d'audit conjoint fondé sur les ISSAI et sur un seul modèle et une seule méthode élaborés par l'INTOSAI, la NIK a audité l'état de préparation pour la mise en place des ODD de l'administration publique polonaise.

La NIK a constaté que des mesures efficaces avaient été prises pour intégrer les ODD dans les politiques nationales de développement, notamment l'établissement d'une structure institutionnelle appropriée et d'une capacité de suivi de la progression de la mise en œuvre.

Le rapport a conclu que la Pologne avait fait des progrès importants en vue de se préparer à la mise en œuvre des

ODD. Dans les rapports d'audit, la NIK a formulé plusieurs commentaires qui recommandaient aux entités auditées de continuer à prendre des mesures et à les intensifier afin d'assurer une atteinte des ODD efficace et uniforme à long terme, par exemple :

- renforcer les partenariats et les élargir;
- promouvoir le Programme 2030 et diffuser les informations sur les ODD dans des contextes et auprès de groupes sociaux différents;
- adopter les indicateurs nationaux en fonction de la liste de l'ONU;
- examiner régulièrement les progrès réalisés à l'échelle nationale et locale;
- sensibiliser les esprits sur les préférences accordées aux villes en déclin.

Vous pouvez lire l'article complet sur le parcours de la NIK pour auditer l'état de préparation de la Pologne en vue de la mise en œuvre des ODD dans la section « Articles de fond » de la présente livraison.





## DES ÉVALUATIONS ENVIRONNEMENTALES STRATÉGIQUES POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Blucer W. Rajagukguk et Rezza Rinova Tohir, Agence de contrôle des finances d'Indonésie

### Le défi

L'adoption des Objectifs de développement durable (ODD) par l'Organisation des Nations Unies (ONU) en 2015 marque un tournant dans l'histoire du monde contemporain. Presque tous les pays membres de l'ONU ont en effet accepté (et la plupart ont ratifié) les ODD dans leurs cadres politiques nationaux.

Les ODD visent à surmonter les problèmes causés par la modernisation, sous le signe de la solidarité, en permettant à chaque pays participant de définir un ensemble d'objectifs personnalisés.

L'un des impératifs des ODD, à savoir garantir une mise en œuvre convenable et efficace, exige des acteurs politiques qu'ils soient soucieux de l'exactitude, de l'actualité, de la disponibilité et de la fiabilité des données.

En outre, en 2017, l'INTOSAI a reconnu la nécessité pour les ISC d'examiner de manière exhaustive les ODD lors des audits, en veillant à associer toutes les parties concernées.

Quelle est la meilleure façon d'y arriver?

### Évaluation environnementale stratégique

Il existe plusieurs systèmes de mesure de la durabilité, dont l'évaluation environnementale stratégique (EES), un outil qui intègre les préoccupations en matière de durabilité dans les politiques. Issue de l'évaluation des impacts environnementaux, l'EES est axée sur la production et l'utilisation de rapports sur les impacts environnementaux pour établir les plans et programmes.

Elle permet aussi de tenir compte des préoccupations des citoyens.

Certains en Indonésie voient l'EES comme une source d'ingérence, car les intérêts politiques semblent influencer fortement sur les plans, les politiques et les programmes en Asie. Toutefois, l'EES est généralement très bien acceptée au sein des pouvoirs publics comparativement à d'autres outils.

### Politiques connexes

La Résolution des Nations Unies A/69/228 appelle à promouvoir et à favoriser l'efficacité, le respect de la responsabilité, l'efficacité et la transparence dans les administrations publiques en renforçant les ISC et elle souligne l'importance d'assurer une mise en œuvre efficace des ODD.

Les ISC peuvent et devraient jouer un rôle prépondérant dans les audits relatifs aux ODD, surtout parce qu'elles apportent une valeur ajoutée qui est utile aux décideurs et aux citoyens. Les ISC sont également encouragées à contribuer au suivi des progrès, au contrôle de la mise en œuvre des ODD et au recensement des améliorations susceptibles d'être apportées aux efforts nationaux en faveur du développement durable.

La volonté de l'INTOSAI d'appuyer la mise en œuvre des ODD a également été inscrite dans les priorités stratégiques pour 2017-2022 de l'organisation. Ainsi la priorité transversale n° 2 appelle à contribuer au suivi et à la révision des ODD dans le contexte des efforts spécifiques de chaque nation en matière d'efforts de développement durable et des missions individuelles des ISC.

Par ailleurs, l'ISSAI 5130 « Développement durable : rôle des institutions supérieures de contrôle » de l'INTOSAI



*L'EES est axée sur la production et l'utilisation de rapports sur les impacts environnementaux pour établir les plans et programmes. Elle permet aussi de tenir compte des préoccupations des citoyens.*

traite des efforts en faveur du développement durable. Elle indique que les ISC sont essentielles pour promouvoir le développement durable à l'extérieur (gouvernements) et à l'intérieur (étendue des audits). Elle propose aux ISC d'axer leurs audits sur les niveaux stratégiques et les indicateurs cibles détaillés. L'utilisation d'une EES peut être un bon point de départ, d'autant plus que l'EES s'inscrit dans le cadre de l'ISSAI 5130 pour ce qui est du renforcement des capacités et de l'apprentissage par l'expérience.

#### **Applicabilité de l'EES aux audits relatifs aux ODD**

Le recours à l'EES lors d'un audit relatif aux ODD peut être amélioré en suivant l'ISSAI 5110 « Lignes directrices du contrôle des activités à caractère environnemental ».

Selon l'ISSAI 5110, les ISC devraient effectuer des audits de performance des programmes environnementaux et mettre en évidence le caractère environnemental dans les programmes publics. Distinguer les impacts sur l'environnement et la société de l'efficacité et de l'efficience économiques est un des avantages d'utiliser comme critères une EES en plus des règles juridiques pertinentes.

De façon générale, les étapes proposées pour la mise en œuvre de l'EES comprendraient :

- évaluer la disponibilité de l'EES dans les audits de performance;
- évaluer l'efficacité et l'efficience de l'EES à l'aide d'instruments pertinents;
- réaliser un audit spécialisé à l'aide de l'EES;
- élaborer des critères à l'aide de l'EES (caractère environnemental) au moment d'auditer les états financiers du gouvernement.

#### **En contexte : Indonésie**

La mise en œuvre de l'EES en Indonésie a officiellement été lancée par une séance de formation sur la loi n° 32 de 2009 sur la protection et la gestion de l'environnement, qui oblige les organisations à envisager la réalisation d'une EES au moment de formuler des plans, des politiques et des programmes. Une EES peut également servir à changer et à réviser des versions antérieures.

Aux termes d'un décret présidentiel, le plan de développement à moyen terme de 2015-2019 de l'Indonésie a été modifié pour intégrer les ODD et définir un plan d'action national en faveur des ODD. Ce décret s'applique également aux pouvoirs publics régionaux.

Ces conditions offrent un avantage certain pour la mise en œuvre de l'EES en Indonésie.

L'Agence de contrôle des finances d'Indonésie (BPK) a inclus l'EES dans l'étendue de ses audits de performance et d'états financiers et a défini son cadre d'audit d'états financiers en tenant compte du caractère environnemental des dossiers.

#### **Un tremplin vers l'avenir**

Compte tenu des nombreux avantages qu'elle offre, l'EES, en tant que portail des efforts en faveur du développement durable et outil à même de souligner l'importance de la concertation lors de l'élaboration des politiques, ouvre d'innombrables possibilités qui peuvent mener à une plus grande sensibilisation aux ODD et, en définitive, à un changement positif dans le monde.

# AMÉLIORER L'AUDIT DE L'ENVIRONNEMENT POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

*L'ISC de la Thaïlande s'initie à l'approche conjointe et à l'apprentissage par l'expérience*

*Sirin Phankasem, Sous-auditrice générale de la Thaïlande, et Sutthi Suntharanurak, Auditeur professionnel chevronné, Bureau des affaires internationales*

Depuis 2005, il incombe au Bureau de l'auditeur général de Thaïlande (SAO), l'ISC du pays, de réaliser des audits environnementaux. Le SAO accorde la priorité aux questions environnementales liées au développement durable. Cet article décrit l'approche en trois volets adoptée pour réaliser des audits environnementaux et favoriser le développement durable à l'échelle nationale et mondiale.

## **Premier volet : Recherches actuelles**

Par le passé, le SAO effectuait des audits environnementaux selon les principes des 3E, à savoir l'économie, l'efficacité et l'efficacité. Le SAO, qui a pour mission de surveiller la conformité du gouvernement aux lois, aux règles, aux règlements et aux résolutions du conseil des ministres en matière d'environnement, s'est employé à améliorer cette approche.

Il s'est lancé dans l'aventure de l'amélioration des audits environnementaux en 2005 lorsque la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR), par l'entremise de bourses d'études et de missions d'études en leadership, l'a aidé à élaborer un concept d'audit environnemental solide. Au cours de cette initiative, le Bureau du vérificateur général du Canada a fourni un soutien sous la forme d'un mentorat.

Les bourses d'études du programme de la FCAR permettent à des auditeurs principaux de passer neuf mois dans un bureau d'audit législatif canadien. Par ailleurs, les missions

d'études en leadership permettent à des gestionnaires d'ISC d'étudier des pratiques de gestion et d'élaborer des projets stratégiques lors de leur affectation au Canada.

M<sup>me</sup> Sirin Phankasem, Sous-auditrice générale de la Thaïlande, a été choisie pour participer au programme de bourses de la FCAR. Pendant son stage, elle a rédigé un document stratégique intitulé « Moving to Sustainable Development: Focus on Environmental Auditing » [Favoriser un développement durable : Pleins feux sur l'audit environnemental].

Ce document, qui décrit des stratégies visant à mieux intégrer les questions environnementales dans les travaux d'audit du SAO, met l'accent sur la coopération du personnel à tous les niveaux et sur l'appui indéfectible des politiques pour parvenir à un développement environnemental et durable à long terme.

Cette stratégie a été mise en œuvre pour la première fois pour auditer la pollution sonore causée par l'aéroport Suvarnabhumi, qui, depuis 2006, affecte grandement les localités avoisinantes.

L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), qui surveille les activités des aéroports, a indiqué que pour résoudre le problème de nuisances sonores de l'aéroport, il fallait déterminer le problème avec précision et établir des mesures efficaces de réduction du bruit eu égard aux coûts.

Les mesures proposées comprenaient : 1) l'achat d'aéronefs plus silencieux; 2) la planification et la gestion de l'aménagement du territoire; 3) des systèmes de réduction du bruit; et 4) la révision des restrictions et des procédures opérationnelles. L'OACI a élaboré des politiques pour chacune de ces mesures et établi un système de perception de droits auprès des entités responsables des nuisances sonores de manière à ce qu'elles payent les mesures correctives pour les localités touchées par le bruit.

Le SAO a commencé par évaluer les efforts déployés pour régler le problème des nuisances sonores. Les objectifs de l'audit comprenaient l'évaluation des mesures en place pour atténuer les problèmes rencontrés par les personnes vivant à proximité de l'aéroport qui sont touchées par des niveaux de bruit élevés; le recensement des problèmes et des obstacles à la réduction des nuisances sonores; ainsi que la formulation de recommandations pour résoudre les problèmes.

Le SAO a formulé trois constatations d'audit. Même si les personnes touchées par le bruit des aéroports devaient être indemnisées, les paiements avaient été considérablement retardés. Le budget consacré à la résolution des problèmes

des localités avoisinantes touchées par les niveaux de bruit élevés avait fortement augmenté. Les mesures visant à lutter contre la pollution sonore dans les aéroports n'avaient pas été mises en œuvre.

### **Deuxième volet : Amélioration des audits environnementaux**

En 2010, la Banque mondiale a appuyé le versement d'une subvention en faveur du développement du SAO. Le SAO a choisi les audits environnementaux comme secteur à améliorer, puis a demandé une aide pédagogique et technique au Bureau national d'audit (NAO) d'Estonie.

Par la suite, il a organisé un atelier international sur les audits environnementaux, au cours duquel les auditeurs du NAO d'Estonie ont fait part d'expériences et de pratiques exemplaires sur la reconnaissance et la compréhension des concepts de développement durable, ainsi que l'exécution d'audits environnementaux.

Grâce au soutien financier de l'agence allemande de coopération internationale (GIZ) et aux conseils spécialisés de l'INTOSAI et de l'ASOSAI, le SAO a coordonné la planification d'un audit environnemental coopératif à l'échelle régionale sur les questions liées à l'eau, axé sur la gestion du bassin du Mékong.

Les efforts déployés en 2012 ont posé les jalons de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une approche d'audit pour les ISC participantes (autorité nationale de contrôle du Cambodge, Organisation du contrôle de l'État du Laos, SAO de la Thaïlande et Bureau de contrôle du Vietnam). L'Agence de contrôle des finances d'Indonésie et le Bureau de l'auditeur général de la Malaisie ont fourni une base de connaissances dans le cadre de cet audit coopératif.

L'objectif de l'audit était de vérifier si l'eau et les ressources naturelles dans le bassin du Mékong étaient bien gérées et utilisées de manière durable et équitable. Il s'agissait d'un objectif ambitieux, mais qui a pu être atteint. Les gouvernements des pays riverains du bassin avaient mis en place des pratiques communes pour assurer la gestion des eaux transfrontalières.

L'expérience accumulée par le SAO en matière d'audit (l'approche stratégique collaborative et l'apprentissage par l'expérience tiré de l'audit coopératif) a été communiquée aux diverses

ISC et les commentaires et suggestions ont servi à améliorer et à renforcer davantage les audits environnementaux.

### **Troisième volet : Établissement d'un Bureau d'audit environnemental**

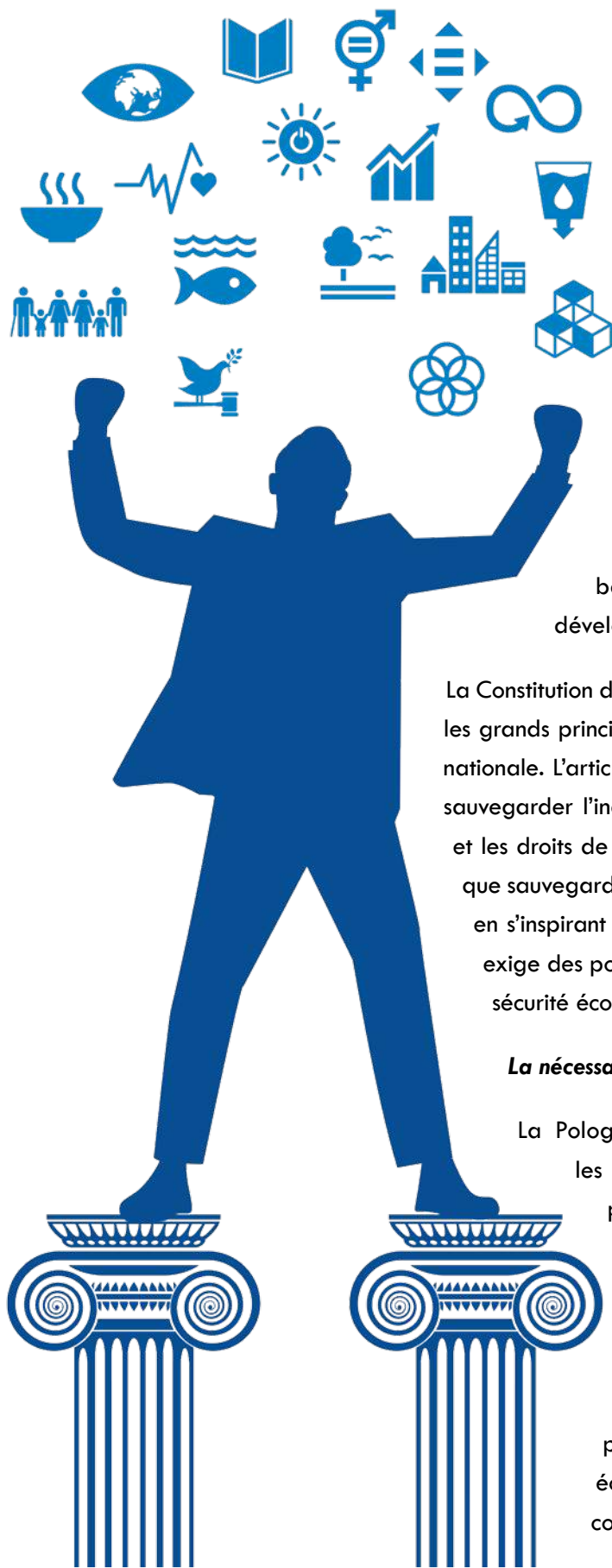
En 2017, le SAO a fondé le Bureau d'audit environnemental dans le but d'accorder une attention particulière aux audits de performance et aux impacts environnementaux. Le Bureau, qui revoit les marchés publics, les concessions et les projets, étudie les programmes publics susceptibles de nuire à l'environnement et formule des recommandations à ce sujet. Il est aussi en mesure d'effectuer des audits de conformité pour examiner la conformité des entités auditées aux mesures qu'il a recommandées et aux obligations environnementales internationales.

La réalisation d'audits environnementaux en vue d'auditer les Objectifs de développement durable (ODD) est essentielle et s'inscrit au cœur de la mission du SAO.

Selon le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), plus de la moitié des ODD sont axés sur l'environnement ou sur une exploitation des ressources naturelles soucieuse de l'environnement.

Comme il y a plus de 86 cibles liées au développement durable et qu'au moins une de ces cibles est associée à chacun des 17 ODD, le SAO continue d'effectuer des recherches sur l'audit de la mise en œuvre des ODD dans le but d'améliorer les prochains audits sur les ODD.

Pour obtenir la liste complète de références, veuillez communiquer avec le Bureau de l'auditeur général (SAO) de la Thaïlande.



## SOMMES-NOUS PRÊTS?

*Audit de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD en Pologne*

*Beata Błasiak-Nowak, conseillère économique, et Marzena Rajczewska, conseillère technique, Chambre suprême de contrôle de la Pologne*

Le programme d'action de l'Organisation des Nations Unies (ONU), « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », propose un modèle de développement durable à l'échelle planétaire. Le développement durable est un processus de transformation qui répond aux besoins des générations présentes sans nuire aux possibilités de développement des générations futures.

La Constitution de la République de Pologne place le développement durable parmi les grands principes fondateurs du pays et en impose la mise en œuvre à l'échelle nationale. L'article 5 de la Constitution dispose que la République de Pologne doit sauvegarder l'indépendance et l'inviolabilité de son territoire, garantir les libertés et les droits de l'homme et du citoyen ainsi que la sécurité des citoyens, de même que sauvegarder le patrimoine national et assurer la protection de l'environnement en s'inspirant du principe du développement durable. Parallèlement, l'article 74 exige des pouvoirs publics qu'ils mettent en œuvre des politiques garantissant la sécurité écologique aux générations présentes et futures.

### **La nécessaire coopération à l'échelle nationale et le rôle de l'ISC**

La Pologne s'est engagée à mettre en œuvre le Programme 2030 et les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU. Elle ne peut y parvenir sans la coopération de toute l'administration publique et de toutes les parties concernées. Un modèle inédit de développement, présenté dans la Stratégie pour un développement responsable de la Pologne, répond aux attentes du Programme 2030 et épouse la vision de l'ONU centrée sur l'éradication de la pauvreté dans un monde où chaque être humain peut profiter du développement. Le ministre du Développement économique et la ministre de l'Entrepreneuriat et des Technologies coordonnent la mise en œuvre des ODD.



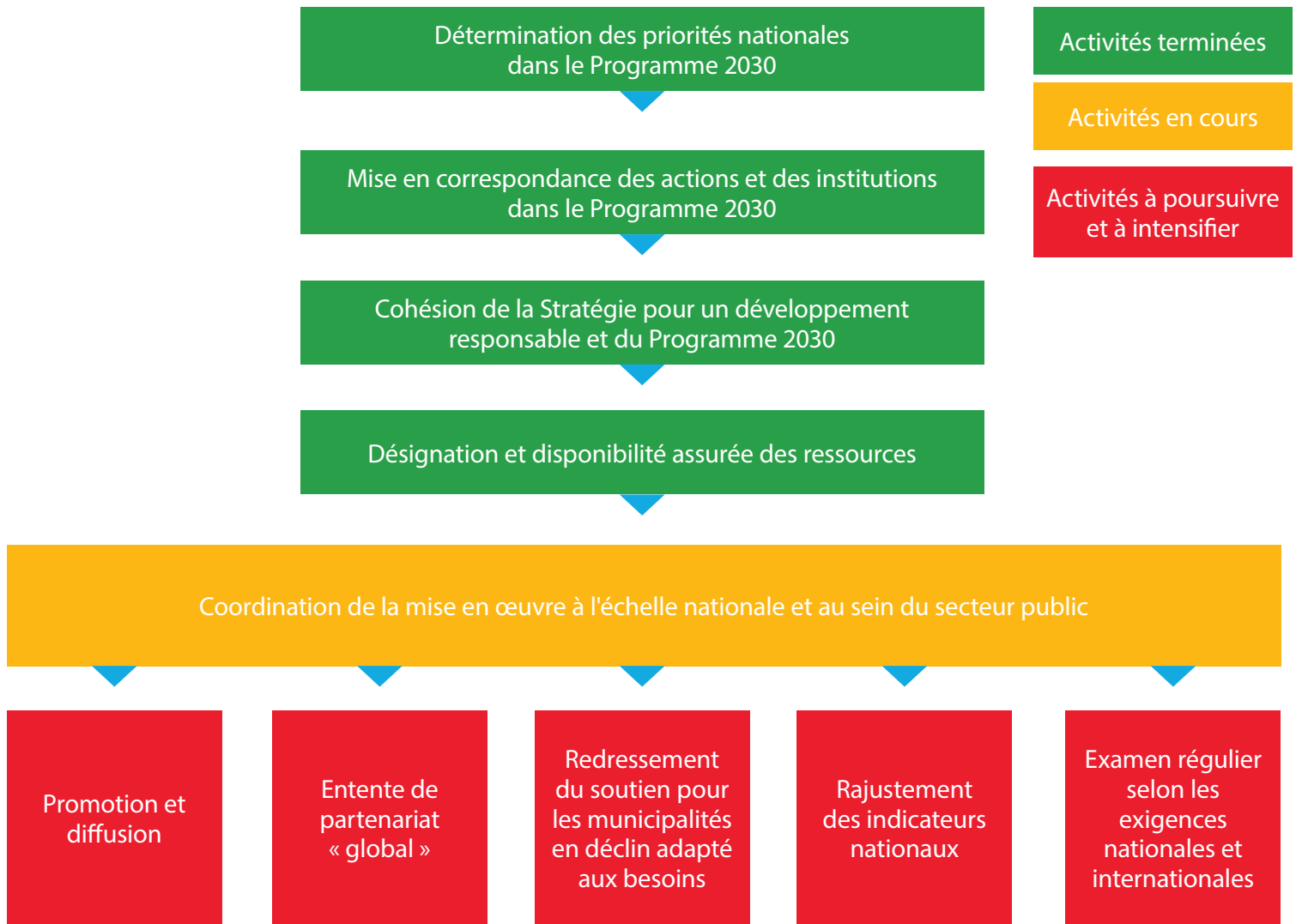


Figure 1 : Aperçu de l'audit de performance de l'ISC de la Pologne de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD du Programme 2030

Le Programme 2030 reconnaît la responsabilité de chaque État à l'égard de la mise en œuvre régionale, nationale et mondiale (à la mesure de ses contraintes, de ses moyens, et de ses niveaux et priorités de développement). Il inclut des mesures de suivi et d'examen utiles pour s'acquitter de l'obligation de rendre compte de l'avancement de la mise en œuvre des ODD et pour apporter de la valeur et des avantages aux citoyens au quotidien.

La mise en œuvre des ODD est certes du ressort du gouvernement. Cependant, les ISC doivent, selon leurs priorités et les autorisations dont elles jouissent, surveiller

la manière dont les administrations publiques s'acquittent des obligations nationales à l'égard des ODD. La Chambre suprême de contrôle de la Pologne intervient en examinant les progrès réalisés selon les ISSAI, notamment l'ISSAI 5130, Développement durable : rôle des institutions supérieures de contrôle, et l'ISSAI 12, La Valeur et les avantages des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens.

La Chambre suprême de contrôle a effectué, au début de 2018, l'audit de l'état de préparation de la Pologne à

la mise en œuvre des ODD. À l'aide du cadre de contrôle international commun, des normes ISSAI et du modèle et de la méthode établis par l'INTOSAI, la Chambre a vérifié si le modèle de développement de la Pologne, énoncé dans sa Stratégie, répondait aux attentes liées au Programme 2030 ainsi que l'état de préparation de l'administration publique à la mise en œuvre des ODD.

Selon les constatations faites par la Chambre, des mesures de portée nationale ont été amorcées pour (1) intégrer les ODD dans la politique nationale sur le développement; (2) ériger une structure institutionnelle adéquate; et (3) se préparer à suivre l'avancement de la mise en œuvre des ODD.

Les objectifs de la stratégie nationale de la Pologne sont cohérents avec les ODD. Le gouvernement a établi des partenariats avec les principales parties prenantes pour assurer une gestion conjointe des processus de développement et instaurer des méthodes de mise en œuvre communes. En plus, des mesures ont été prises pour établir des indicateurs permettant de mesurer les efforts. La stratégie nationale a aussi été intégrée au cadre financier national. Les mesures prises étaient en phase avec l'approche gouvernementale globale et le principe du Programme voulant que personne ne soit laissé de côté.

Au terme de recherches faites pendant l'audit, la Chambre a retenu des pratiques exemplaires en place dans d'autres pays. Il s'agit de pratiques qui donnent des résultats positifs, par exemple proposer une approche intégrée localement grâce à l'inclusion volontaire des activités menées par les pouvoirs publics locaux ou prendre des mesures pour sensibiliser la population aux ODD.

Dans ses rapports d'audit, la Chambre a adressé plusieurs commentaires aux entités auditées en leur recommandant de poursuivre et d'intensifier les mesures prises pour assurer une réalisation efficace et cohérente des ODD à long terme, notamment :

- renforcer le partenariat socio-institutionnel pour la mise en œuvre des ODD afin de rallier le plus large éventail possible de parties prenantes;
- promouvoir (notamment sur les sites Web des ministères et des services publics) le Programme 2030 et les ODD auprès de divers milieux et groupes sociaux;
- renforcer l'adaptation des indicateurs nationaux en fonction de la liste des indicateurs adoptée par les Nations Unies pour faciliter l'évaluation des progrès réalisés;
- effectuer des examens périodiques de l'avancement (à l'échelle nationale et locale) pour ajouter de la valeur en entretenant l'intérêt de la société envers le développement durable et pour constituer le fondement des recommandations sur les mesures à prendre à divers niveaux;
- étayer les activités d'information sur les choix offerts aux municipalités de taille moyenne dont le rôle socioéconomique se trouve affaibli pour les inciter à planifier et à demander de l'aide. D'autres ajustements sont nécessaires pour ces municipalités (en fonction des programmes et fonds budgétaires disponibles, des causes de la dégradation qui menace. Il faut aussi offrir des mesures incitatives pour augmenter graduellement les chances de ces municipalités d'obtenir des fonds).

### **Conclusion**

La Pologne a affirmé sa volonté de mettre en œuvre les objectifs de portée mondiale. Elle a présenté son premier rapport d'avancement des ODD aux Nations Unies en 2018. Les commentaires de la Chambre suprême de contrôle sont en phase avec les questions importantes soulevées dans la récente déclaration ministérielle, à savoir :

- la mise en œuvre doit passer à une vitesse supérieure. Dans ce contexte, il est nécessaire de prendre des mesures décisives pour mieux faire connaître à tous les

niveaux le Programme 2030 et les ODD;

- il est essentiel d'affirmer une ferme volonté de conclure des ententes de partenariat et de coopération;
- le rôle des examens à l'échelle nationale de la mise en œuvre des ODD est crucial – faire jouer le leadership dans les plus hautes instances, inclure les ODD dans les stratégies et les plans nationaux de développement et mobiliser les pouvoirs locaux;
- la capacité nationale de surveiller la mise en œuvre des ODD devrait être renforcée.

Pour plus d'informations sur l'audit de l'état de préparation à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable à l'horizon 2030, communiquez avec la Chambre suprême de contrôle. Le rapport est disponible dans son intégralité sur le site Web de l'INTOSAI à <http://www.intosai.org/fr/sur-lintosai/odd-isc-et-regions.html> [en anglais et en polonais seulement].

## Sources

Résolution A/RES/70/1 Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies lors du Sommet des Nations Unies consacré à l'adoption du programme de développement durable tenu à New York le 25 septembre 2015.

Notre avenir à tous, rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies, 1987 : <http://www.iufn.org/wp-content/uploads/2013/06/6-FR-Rapport-Brundtland-Notre-avenir-à-tous.pdf>

Constitution de la République de Pologne adoptée le 2 avril 1997 (Journal des Lois du 16 juillet 1997, n° 78, texte 483).

Résolution n° 8 du Conseil des ministres du 14 février 2017 sur l'adoption de la Stratégie pour un développement responsable pour la période allant jusqu'en 2030 couvrant l'horizon 2030 (M.P de 2017, point 260). (Stratégie pour un développement

responsable à [http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20170000260/O/M\\_20170260.pdf](http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20170000260/O/M_20170260.pdf))

La ministre de l'Entrepreneuriat et des Technologies coordonne la mise en œuvre du Programme 2030 depuis le 9 janvier 2018. Auparavant, l'institution coordonnant la politique nationale sur le développement dans le processus de mise en œuvre des dispositions du Programme était le ministère du Développement économique à partir du 15 mars 2016.

La norme ISSAI 5130 propose un aperçu de la notion de développement durable et inclut des exemples pratiques qui expliquent aux ISC comment intégrer le développement durable dans leur travail d'audit. (<http://www.intosai.org/en/issai-executive-summaries/detail/detail/News/issai-5130-sustainable-development-the-role-of-supreme-audit-institutions.html>)

Conformément à la norme ISSAI 12, les ISC s'emploient à apporter une valeur à la société et à changer la vie des citoyens. (Norme à l'adresse <http://www.intosai.org/en/issai-executive-summaries/detail/detail/News/issai-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-o.html>.)

Les rapports d'audit adressés à la ministre de l'Entrepreneuriat et des Technologies et au ministre des Investissements et du Développement (en polonais) et le rapport définitif sur l'état de préparation à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable à l'horizon 2030 (en anglais et en polonais) ont été publiés sur le site Web de l'ISC de la Pologne (<https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/przekształcamy-nasz-swiat-dla-zrownowaznego-rozwoju.html> and <https://bip.nik.gov.pl/kontrola/P/17/114/KAP/>)

Implementation of the Sustainable Development Goals in Poland. The 2018 National Report (La mise en œuvre des Objectifs de développement durable en Pologne – rapport national de 2018) – Document adopté par le Conseil des ministres le 5 juin 2018 et présenté à la séance ministérielle du Forum politique de haut niveau pour le développement durable des Nations Unies en juillet 2018. [Rapport (en anglais) peut être consulté à [https://www.mpit.gov.pl/media/58470/Poland\\_VNR\\_20180615.pdf](https://www.mpit.gov.pl/media/58470/Poland_VNR_20180615.pdf)]



## RÉUNION DE LA PFAC POUR DISCUTER DE PROGRÈS ET D'AVENIR

Le Bureau d'audit général (GAB) du Royaume d'Arabie saoudite a accueilli la 15<sup>e</sup> réunion annuelle de la Commission des affaires politiques, financières et administratives (PFAC) de l'INTOSAI à Riyad.

La PFAC dirige des activités contribuant à l'objectif n° 4 du plan stratégique de l'INTOSAI. Elle s'emploie à structurer et à administrer l'INTOSAI de manière à promouvoir des méthodes de travail et de gouvernance économiques, efficaces et efficaces et des processus décisionnels rapides, tout en tenant dûment compte de l'autonomie des

régions, de l'équilibre entre les régions et des différents modèles et approches des ISC membres.

M. Hussam Alangari, Président du GAB, a accueilli les participants à la réunion de septembre 2018 : le Président du Comité directeur (Émirats arabes unis) et le Premier Vice-président (Fédération de Russie); les présidents des objectifs de l'INTOSAI – c'est-à-dire la Commission des normes professionnelles (Brésil), la Commission de renforcement des capacités (Afrique du Sud) et la Commission de partage des connaissances (Inde) – la Secrétaire générale (Autriche); le Président sortant du Comité directeur (Chine), le Président de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) (Norvège); et le dirigeant de l'ISC responsable de la *Revue internationale de la vérification des comptes publics* (GAO des États-Unis). M. Alangari les a tous remerciés de leur appui indéfectible et constant.

« La PFAC et le Secrétariat général de l'INTOSAI continuent à surveiller la mise en œuvre du plan stratégique et des initiatives prioritaires transversales de l'INTOSAI », a fait remarquer M. Alangari, qui a invité les participants à contribuer à un dialogue constructif sur les problèmes auxquels l'INTOSAI et ses membres font face.

Dans son rapport, M<sup>me</sup> Margit Kraker, Secrétaire générale de l'INTOSAI, a abordé trois grandes questions : l'ébauche du Règlement financier et des Règles de gestion financière de l'INTOSAI; l'ébauche des Statuts de l'INTOSAI; et diverses questions financières de l'INTOSAI, y compris les états financiers de 2016-2017, les résultats budgétaires réels de 2018 et le budget proposé pour 2020-2022.

M. Victor Hart, qui représente la Commission des normes professionnelles (PSC), a présenté les progrès réalisés par la Commission en 2018 et décrit les différents objectifs stratégiques et mesures prises.

M. Hart a insisté sur la nécessité de promouvoir la mise en œuvre et l'adoption de normes et d'incorporer les problèmes ou les questions, le cas échéant, au processus d'établissement des normes. Il a souligné que l'INTOSAI, dans son ensemble, est responsable de l'adoption des normes et que la PFAC (et ses membres) peut l'aider à s'acquitter de cette responsabilité.

M. Alangari a demandé que la PSC travaille avec l'IDI à l'élaboration d'un plan opérationnel à cette fin.

M. Kimi Makwetu, Président de la Commission de renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI et Auditeur général de l'Afrique du Sud, a souligné l'amélioration de la coopération entre les présidents responsables des objectifs de l'INTOSAI.

M. Makwetu a insisté sur l'importance de continuer à mettre l'accent sur les priorités transversales, y compris défendre

et appuyer l'indépendance des ISC, l'échange de réflexions sur le renforcement des capacités, l'amélioration de la professionnalisation au moyen de groupes de travail et d'outils de l'INTOSAI, et la tenue à jour du Cadre de mesure de la performance des ISC et la promotion de son utilisation.

M. Andrew Langstich, qui représente la Commission de partage des connaissances (KSC), a fait un compte rendu de la dernière réunion de la Commission à Kampala (Ouganda) en août. Il a indiqué que tous les tableaux de bord d'établissement de rapports avaient été mis à jour en fonction des rapports sur les progrès fournis par les groupes de travail de la KSC.

M. Mohammed Alhabib du GAB a donné un aperçu des activités menées récemment par la PFAC. Il a présenté le tout premier Rapport sur la performance et la reddition de comptes de l'INTOSAI afin que

la Commission recommande de le soumettre à l'examen du Comité directeur en novembre. Les principaux points d'intérêt pour le Comité directeur sont les suivants :

- importance continue du renforcement de l'indépendance des ISC;
- efforts soutenus de mise en œuvre et de surveillance des Objectifs de développement durable (ODD) et du Programme 2030 des Nations Unies;
- soutien au Cadre de prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) et au Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP);
- reconnaissance des réalisations, de l'importance et des besoins des organisations régionales de l'INTOSAI, notamment en matière de communication, de ressources et de technologie.

La Commission a adopté à l'unanimité la proposition de soumettre le Rapport à l'approbation du Comité directeur.

---

*Lors de la réunion de la PFAC, les membres ont approuvé le tout premier Rapport sur la performance et la reddition des comptes de l'INTOSAI qui souligne les questions clés que doit examiner le Comité directeur de l'INTOSAI.*

---

M. Al Amimi a fait le point sur les activités du Comité de surveillance sur les questions émergentes (SCEI). Il a souligné l'objectif du Comité de sonder les membres de l'INTOSAI (au moyen du portail de la KSC) afin de recenser les questions émergentes et de fournir des informations sur les progrès réalisés avant la présentation du rapport du Comité au Comité directeur de l'INTOSAI.

« Toutes les questions émergentes énoncées dans le rapport du SCEI sont très importantes et doivent être soulignées auprès des membres de l'INTOSAI. De plus, ces questions doivent être examinées lors du Symposium ONU/INTOSAI et d'autres rassemblements, car elles concernent également l'ODD n°16 », a fait remarquer M<sup>me</sup> Kraker.

M<sup>me</sup> Kraker a ajouté : « À l'avenir, il faut faire des progrès pour s'attaquer aux questions émergentes et prendre les mesures nécessaires pour renforcer l'indépendance des ISC. Il faut aussi mieux lutter contre la corruption à l'échelle internationale, notamment les flux financiers illicites et le blanchiment d'argent ».

M. Dodaro a remercié M. Al Amimi et le SCEI pour leurs efforts, en particulier l'attention portée à l'incidence de la technologie sur les professionnels de l'audit. Il a proposé que l'INTOSAI collabore de près avec les groupes de travail existants pour examiner les questions émergentes de leur

ressort, ainsi que la création d'un nouveau groupe de travail de l'INTOSAI chargé d'analyser les questions émergentes dans le domaine des sciences et des technologies et leurs répercussions possibles sur les professionnels de l'audit.

La réunion de la PFAC s'est terminée par la présentation d'un compte rendu de l'IDI et de la *Revue internationale de la vérification des comptes publics* de l'INTOSAI.

M. Martin Aldcroft de l'IDI a discuté des priorités stratégiques de l'organisation, y compris des changements stratégiques amorcés pour accroître son impact et sa viabilité.

À titre de Président de la *Revue*, M. James-Christian Blockwood, Directeur général de la planification stratégique et des relations extérieures du GAO, a informé les membres de la PFAC des plans et initiatives de modernisation mis en œuvre récemment par la *Revue*, notamment le lancement du nouveau site Web, qui fournit une expérience utilisateur plus conviviale et attrayante. La Commission a remercié l'équipe de rédaction de l'utilité des articles publiés dans la *Revue* sur l'audit dans le monde.

Pour clore la réunion, M. Alangari a remercié tous les participants de leur présence. Il a ouvert la porte à la poursuite des échanges en invitant les membres à transmettre leurs observations sur toute question d'intérêt.



## COLLABORATION ET ÉCHANGES ENTRE L'INTOSAI ET DES PARTENAIRES CLÉS LORS DU FORUM POLITIQUE DE HAUT NIVEAU

Le Secrétariat général de l'INTOSAI a fait équipe avec les Nations Unies et les représentants permanents de l'Autriche et du Canada à l'ONU pour organiser une table ronde dans le cadre du Forum politique de haut niveau sur le développement durable.

M<sup>me</sup> Margit Kraker, Secrétaire générale de l'INTOSAI, des délégués de haut niveau des ISC, des délégués de l'ONU, des ambassadeurs, ainsi que des représentants de la société civile et de parlements nationaux ont participé à une discussion intéressante sur les succès enregistrés par les gouvernements nationaux en vue de préparer la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD). La table ronde a fait ressortir des informations essentielles sur les diverses approches adoptées par les ISC pour auditer la mise en œuvre des ODD.

M<sup>me</sup> Kraker a ouvert la réunion du leadership des ISC et des parties prenantes, qui a été organisée par l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et l'ONU. La réunion a favorisé la mise en commun de connaissances et de pratiques exemplaires qui ont été acquises par les ISC dans le cadre du programme d'audit des ODD de l'IDI et de la

Commission de partage des connaissances de l'INTOSAI, qui aide plus de 70 ISC dans le monde à effectuer des audits de performance des ODD. Les ISC participantes ont présenté leurs expériences et décrit diverses approches tout en tenant compte de la concordance et de l'harmonisation avec des politiques, des occasions de renforcement des capacités et des différentes attentes des parties prenantes.

À la suite d'échanges sur l'approfondissement des rapports déjà solidement établis entre l'ONU et l'INTOSAI, M<sup>me</sup> Kraker et le Secrétaire général adjoint du Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, M. Liu Zhenmin, ont discuté du prochain Forum politique de haut niveau. Ce Forum examinera l'ODD 16 et plus particulièrement la cible 16.6, qui est importante pour les ISC puisqu'elle vise à « mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux ».





## LA CBC ET LA COOPÉRATION INTOSAI-DONATEURS VEULENT « ÉLARGIR LE CERCLE »

« Notre travail est axé sur les connaissances. Ainsi, la qualité de notre travail passe par celle de notre personnel. Nous sommes à l'image des personnes que nous embauchons. » — M. Gene Dodaro, Contrôleur général des États-Unis.

Cette année, les ressources humaines ont été au cœur de la réunion de la Commission de renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI et du Comité de pilotage INTOSAI-Donateurs (IDSC). Les thèmes « Inspirer et motiver les uns les autres », « Accorder la priorité à notre personnel » et « Avancer ensemble » traduisaient clairement cette préoccupation.

Après tout, il ne faut pas renforcer les capacités uniquement de l'organisation. Investir dans le personnel est essentiel à la croissance, tant des personnes que des équipes. Mais arrivons-nous vraiment à joindre tout le monde?

M. Jan van Schalkwyk, cadre supérieur de l'ISC de l'Afrique du Sud, a posé cette même question à près

de 100 participants représentant des ISC et des organismes partenaires qui s'étaient rassemblés au Koweït, en septembre, pour discuter du renforcement des capacités et de mécanismes de soutien et de perfectionnement.

Le dialogue et les réponses étaient aussi diversifiés que les membres de l'INTOSAI. C'est cette diversité qui produit des occasions d'échanger des connaissances et d'apprendre les uns des autres.

L'exploration des constatations du dernier Rapport d'inventaire, l'analyse des dimensions de la gestion des ressources humaines, la recherche d'idées sur des méthodes de formation du personnel, la coopération entre les pairs et la sollicitation de différents points de vue sur le renforcement des capacités ont été au cœur d'exposés et de discussions de groupe dynamiques sur la capacité pendant les quatre jours de la réunion.

Le conférencier principal, M. Jens Wandel, conseiller spécial du Secrétaire général des Nations Unies, a présenté





plusieurs éléments du renforcement du capital humain, y compris l'accroissement de la mobilisation du personnel et la création d'une relation de confiance.

Il a aussi souligné que la création d'une capacité interne de gestion du changement était nécessaire pour contrer les menaces et saisir des possibilités externes, et qu'un accueil efficace des nouveaux employés avait une incidence positive sur la productivité.

M<sup>me</sup> Yusador Gaye, Auditrice générale de l'ISC du Liberia, a parlé des mesures simples prises par son organisation pour accroître la productivité, notamment entretenir chez les auditeurs un sentiment de fierté à l'égard de leur travail.

« Nous insistons sur le fait que le travail d'audit n'est pas juste un emploi, mais une carrière », a-t-elle ajouté.

Selon M. Edward Ouko, Contrôleur et Auditeur général de l'ISC du Kenya, le leadership a aussi une incidence sur le renforcement des capacités des employés. Il a ajouté que le leadership était un facteur essentiel pour perfectionner le personnel et accroître la capacité et qu'il devait être

considéré comme un objectif à long terme.

L'atteinte de cet objectif nécessite une participation active.

M. Wandel a parlé du besoin de devenir plus opportuniste au moment de relever de nouveaux défis pour renforcer les capacités.

« Définir un besoin ne suffit pas à induire un changement. C'est lorsqu'une occasion s'offre à nous de combler ce besoin qu'un changement s'opère », a-t-il indiqué.

La richesse des discussions et la pertinence des réflexions suscitées par les séances de questions-réponses sont le signe de la possibilité d'amener un changement positif, en tant qu'individu, organisation ou collectivité. Mais tout commence

par les personnes.

« Nous devons nous rappeler que sans le personnel, il n'y aurait pas d'ISC ni d'INTOSAI à proprement parler. » — M. Kimi Makwetu, Auditeur général, ISC de l'Afrique du Sud.

---

*« Notre travail est axé sur les connaissances. Ainsi, la qualité de notre travail passe par celle de notre personnel. Nous sommes à l'image des personnes que nous embauchons. »*

— M. Gene Dodaro  
Contrôleur général des États-Unis

---



## LE CONGRÈS DE LA PASAI ACCUEILLE LES DEMANDES ET LE CHANGEMENT À L'ÈRE NUMÉRIQUE

*Chuck Young, Directeur général, Bureau des affaires publiques, Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis*

Nous voici à l'ère numérique. On dit qu'il s'agit de la plus grande révolution de l'information depuis l'invention de l'imprimerie. Or comment les ISC peuvent-elles s'y adapter?

Comme l'a déclaré sans détour Stanley McChrystal, général (retraité) de l'Armée des États-Unis : « Nous ne pouvons pas éviter les réalités de l'ère de l'information. Elle se manifeste différemment dans divers secteurs, mais la vitesse et l'interdépendance qui la caractérisent auront une incidence sur nous tous. Les organisations qui persistent à utiliser des outils du XX<sup>e</sup> siècle dans l'environnement complexe d'aujourd'hui le font à leurs risques et périls ».

Les organisateurs du 21<sup>e</sup> Congrès de l'Association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI) tenu en août au Queensland (Australie) ont reconnu que toutes les sphères de la société, ainsi que

toutes les ISC, devaient relever ce défi. Ils ont donc choisi pour le Congrès le thème « Accueillir l'avenir numérique ».

De nombreux dirigeants de différents secteurs ont fourni des conseils pratiques et des stratégies à long terme sur la meilleure façon de relever le défi que représente l'adaptation à une ère numérique.

Plus de 60 participants représentant 19 ISC membres et organisations partenaires ont compris qu'aucun pays ni aucun gouvernement dans le Pacifique ne peut relever seul les défis de l'ère numérique. Ils doivent collaborer en mettant en commun les problèmes et les solutions.

« Il faut faire preuve d'innovation et d'imagination, tout en demeurant pragmatique », a ajouté Andrew Byrne, Premier Secrétaire adjoint, du ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce, Soft Power, Division des communications et des bourses d'études.

L'accent a été mis sur le côté pratique, en particulier s'il est possible d'utiliser des outils numériques pour recueillir et analyser des données. Ce ne sont pas uniquement les grandes îles du Pacifique qui ont discuté de façons de s'attaquer à ces problèmes.

Terence Su'a de l'ISC du Samoa a décrit les huit années que son organisation a consacrées à l'amélioration de la capacité et des outils nécessaires pour effectuer des audits informatiques.

Le conférencier principal et président du Comité mixte sur les comptes publics, le sénateur Dean Smith de l'Australie-

Occidentale a déclaré : « La technologie modifie nos modes de communication et de collecte des données ».

Le communiqué officiel réitère ces réflexions : « Les dirigeants des ISC ont approuvé les propositions de plan pour établir des communications numériques avec les parlementaires, en particulier la possibilité de déposer les rapports annuels par voie électronique. Les dirigeants des ISC ont reconnu que cette façon de faire contribuerait à la production de rapports annuels dans les délais prescrits et, à terme, de rapports en cours d'exercice, et que d'autres outils d'analyse numériques pourraient aider les auditeurs à effectuer des évaluations des risques et des comparaisons entre les organismes ».

L'évolution rapide du numérique a été examinée par M<sup>me</sup> Lucy Cameron de l'organisation de recherche scientifique et industrielle du Commonwealth (CSIRO). Elle a recensé les « mégatendances » pouvant avoir une incidence sur la réalisation d'audits, comme l'intelligence artificielle, l'apprentissage machine, les agents conversationnels, les robots de service et d'autres formes d'automatisation et de robotique.

« Il y aura de grands bouleversements au cours des vingt prochaines années », a-t-elle souligné. Elle a ajouté qu'il y aura de nombreuses inconnues sur lesquelles nous n'avons encore aucune donnée.

M. Michael Nunan de Beyond Essential a montré une mise en application de l'évolution du numérique au moyen d'un nouvel outil de visualisation des données, Tupaia, qui tire des données sur la santé de différentes sources et les rassemble dans une application. Les données sont regroupées et analysées afin de présenter efficacement l'état des systèmes de santé dans la région des îles du Pacifique.

Par exemple, les données peuvent être utilisées pour créer des cartes de données médicales qui montrent la disponibilité des médicaments et les centres de services de santé.

Les données, selon M. Nunan, sont inutiles si elles ne sont pas présentées de manière conviviale pour les décideurs.

« Avoir une piètre visualisation des données équivaut à n'avoir aucune donnée du tout, mais les outils numériques peuvent permettre à chacun de recueillir des données et d'en faire une utilisation pertinente », a-t-il dit.

Comme l'indiquait le communiqué de la PASAI, tous les dirigeants des ISC ont fini par convenir des nombreux obstacles (dans le contexte des îles du Pacifique) qu'ils doivent surmonter pour profiter des avancées informatiques et faire une utilisation optimale de la technologie. Pour de nombreuses personnes dans la région, les problèmes communs liés à l'évolution du numérique concernaient le savoir-faire et la capacité de suivre le rythme des avancées technologiques; le manque de ressources, tant sur le plan du personnel que des compétences techniques; et la conciliation des priorités budgétaires afin de mettre l'accent sur l'analyse des données.

En plus de reconnaître les défis, les délégués se sont dits impatients de trouver des stratégies communes pour les relever.

Le Congrès a décidé d'entreprendre une évaluation des capacités d'audit informatique et d'analyse des données dans l'ensemble de la région, dont les résultats seront soumis à l'examen du Comité directeur de la PASAI en février 2019 dans le but de mieux éclairer l'élaboration des plans stratégiques des ISC et des programmes de soutien de la PASAI, partant de mieux s'adapter à l'ère numérique.



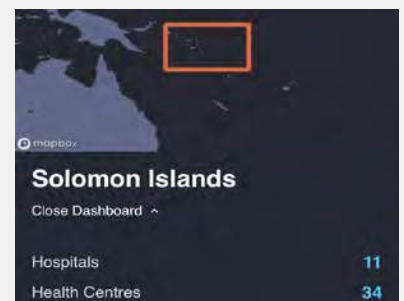
*Il faut faire preuve d'innovation, d'imagination et de pragmatisme pour entrer de plain-pied dans l'ère numérique.*  
— Andrew Byrne, MAEC



*L'ISC du Samoa a consacré huit années à l'amélioration de la capacité et des outils d'audit informatique.*  
— Terence Su'a



*La technologie modifie nos modes de communication et de collecte des données.*  
— Dean Smith, Sénateur australien



*L'application Tupaia tire des données de différentes sources pour créer des cartes de données sur les systèmes de santé des îles du Pacifique.*



*Cliquez sur le coin droit de la photo pour voir des photos supplémentaires.*

## UNE ASSEMBLÉE DE L'ASOSAI AXÉE SUR L'AUDIT ENVIRONNEMENTAL ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Un spectacle culturel remarquable a été présenté pour ouvrir officiellement l'Assemblée de 2018 de l'ASOSAI à Hanoi (Vietnam), sous les auspices du Bureau national d'audit du Vietnam (SAV), qui est l'ISC du pays.

L'Auditeur général du Vietnam et nouveau Président de l'ASOSAI, M. Ho Duc Phoc, a souhaité la bienvenue aux délégués. Il s'est dit honoré de pouvoir leur offrir un cadre pour échanger des expériences et renforcer la solidarité et les capacités des membres dans le but de perfectionner l'audit public dans les pays, la région et le monde.

« L'énergie et la ténacité peuvent déplacer des montagnes », a affirmé l'Auditrice générale de Malaisie et Présidente sortante de l'ASOSAI, Madinah Binti Mohamad. Elle a ajouté que l'Assemblée permettait aux participants d'échanger, d'apprendre les uns des autres et de renforcer

la valeur des ISC en général. Elle a souligné la contribution considérable de l'ASOSAI et la nécessité de définir de nouvelles priorités en fonction du paysage de l'audit qui est en constante évolution.

M. Harib Saeed Al Amimi, Président de l'INTOSAI et Président de l'ISC des Émirats arabes unis, a quant à lui indiqué que l'ASOSAI avait une plus grande utilité aujourd'hui qu'hier puisqu'elle favorisait l'élargissement des contacts et relations et le renforcement des capacités au sein des ISC. Il a ajouté que ses collègues de l'ASOSAI étaient une source d'inspiration pour lui.

L'inspiration abondait au sein de l'Assemblée. Près de 250 délégués de 46 pays et organisations internationales ont participé à cet événement qui a lieu tous les trois ans. Selon la Présidente de l'Assemblée nationale du Vietnam,

Nguyen Thi Kim Ngan, l'Assemblée contribue à renforcer la coopération nationale.

L'ordre du jour de l'Assemblée prévoyait la présentation de divers comptes rendus du Secrétariat général de l'ASOSAI et des groupes de l'ASOSAI et de l'INTOSAI, de même que des discussions consacrées à la réalisation d'audits environnementaux en faveur d'un développement durable, qui était le thème du symposium de l'Assemblée.

L'Auditeur général de la Corée et Secrétaire général sortant de l'ASOSAI, Jaehyeong Choe, a salué l'esprit de détermination de la région. Il a souligné que le symposium constituait une occasion exceptionnelle d'une grande importance pour débattre du rôle des ISC dans le suivi et l'examen de la mise en œuvre des objectifs nationaux de développement durable.

La Directrice générale adjointe de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), Archana Shirsat, a présenté un exposé qui a suscité une réflexion sur les Objectifs de développement durable. Elle a expliqué l'importance des objectifs et la manière dont les ISC pouvaient contribuer à leur réalisation.

Dans son exposé, elle a souligné l'importance d'une stratégie axée sur la solidarité qui mobilise l'ensemble des pouvoirs publics. L'Assemblée a ensuite tenu une séance spéciale de présentation de rapports. De nombreuses ISC ont ainsi pu faire connaître leurs idées, des leçons apprises et des pratiques exemplaires dans le domaine de l'audit environnemental. Elles ont pu démontrer comment les ISC pouvaient contribuer aux efforts nationaux en faveur des ODD.

« Le rôle stratégique joué par les ISC peut contribuer puissamment à la réalisation des ODD », a fait savoir le Sous-auditeur général du Népal, Ramu Prasad Dotel.

M. Dotel a indiqué que l'ISC du Népal avait récemment choisi des sujets d'audit qui, selon lui, favoriseront un développement soucieux de l'environnement à l'échelle nationale. Il a aussi estimé que, grâce à la mise en œuvre des recommandations formulées, il sera possible d'améliorer l'économie, l'efficacité et le développement durable.

M. Nguyen Quang Thanh, de l'ISC du Vietnam, a mis l'accent sur l'importance de « réfléchir globalement et d'agir localement ». Il a proposé de renforcer la coopération, en cultivant les capacités et en augmentant le partage des connaissances, qui sont des éléments essentiels.

Il est manifeste que l'établissement d'une base de connaissances plus rigoureuse a permis de faire émerger de nouvelles idées

dans le domaine du développement durable. Le représentant du nouveau Secrétaire général de l'ASOSAI, M. Li Feng, du Bureau national d'audit de la République populaire de Chine (CNAO), a expliqué l'utilité de ces nouveaux concepts – relation entre écologie et étiquette publique; interaction entre développement économique et protection de l'environnement; et détermination de la valeur des écosystèmes – pour réaliser des audits environnementaux et atteindre les ODD.

Au début de la dernière journée d'activités, les participants se sont réunis pour garder un moment de silence en l'honneur du Président du Vietnam, Tran Dai Quang, décédé le 21 septembre 2018. Plusieurs délégués avaient déjà eu l'insigne honneur de rencontrer le Président vietnamien dans le cadre d'activités menées par l'ASOSAI.

Un scrutin a également eu lieu pour pourvoir les postes vacants au sein du Comité directeur et du Comité d'audit de la région en 2018. Les ISC suivantes ont été élues au Comité directeur de l'ASOSAI pour la période allant de 2018 à 2021 : Bangladesh, Indonésie, Koweït, Népal et Russie. Après plusieurs tours de scrutin, les ISC du Kazakhstan et de la Turquie ont été invitées à pourvoir les postes vacants au sein du Comité d'audit de l'ASOSAI pour la même période.

Le Sous-auditeur général du Vietnam, Doan Xuan Tien, a résumé le symposium comme suit : « La situation politique, économique et sociale tout comme les approches pour réaliser des audits environnementaux varient et l'état de l'environnement menace le développement mondial. Les ISC sont aujourd'hui plus conscientes des rôles et des missions qu'elles doivent remplir pour favoriser un développement durable à l'échelle nationale ».

L'Assemblée a pris fin avec l'annonce des décisions clés prises, notamment l'acceptation de l'ISC de la Palestine au sein de l'ASOSAI. L'Assemblée a également approuvé les ISC de la Chine, de l'Inde et de la Malaisie comme centres de formation de l'ASOSAI et a adopté à l'unanimité la Déclaration de Hanoi.

La Déclaration, qui peut être consultée en ligne à <http://asosai.org>, est un document officiel important qui communique les messages prééminents de l'Assemblée et ses intérêts communs, surtout dans le secteur de l'audit environnemental et de la mise en œuvre des ODD.

L'ISC de la Thaïlande accueillera la XXV<sup>e</sup> Assemblée de l'ASOSAI, en 2021.

Veuillez visiter le site <https://www.youtube.com/watch?v=iM0a0iYIsc> pour voir un récapitulatif de l'Assemblée de l'ASOSAI de 2018.



# RENFORCER LA TRANSPARENCE GRÂCE À DIVERS OUVRAGES SUR L'INTÉGRITÉ ET LA GESTION DE LA FRAUDE

De nouvelles ressources que les ISC pourraient trouver utiles pour réaliser des audits à l'aide de la chaîne de valeur des industries extractives sont désormais disponibles. Ces ressources décrivent le processus d'exploitation, à partir de la découverte d'un gisement, en passant par l'extraction des ressources, jusqu'à la création d'une valeur à long terme pour la société.

Une étape importante de la chaîne de valeur est l'octroi de contrats et de licences. Or l'ouvrage de la Banque mondiale, intitulé [License to Drill: A Manual on Integrity Due Diligence for Licensing in Extractive Sectors](#) (le manuel), est un outil qui porte

expressément sur cet élément. Le manuel décrit les concepts reconnus, les pratiques exemplaires et les solutions efficaces que peuvent adopter les décideurs politiques et les professionnels en exercice pour mettre en œuvre des systèmes de contrôle de l'intégrité au sein des industries extractives.

La préface du manuel souligne le consensus qui se dégage généralement, à savoir que les cadres de gouvernance réglementaires manquent de transparence et sont assortis d'organismes de contrôle et d'autorités d'exécution qui sont faibles. Cela crée un environnement qui est propice à la recherche de rentes et à la corruption.

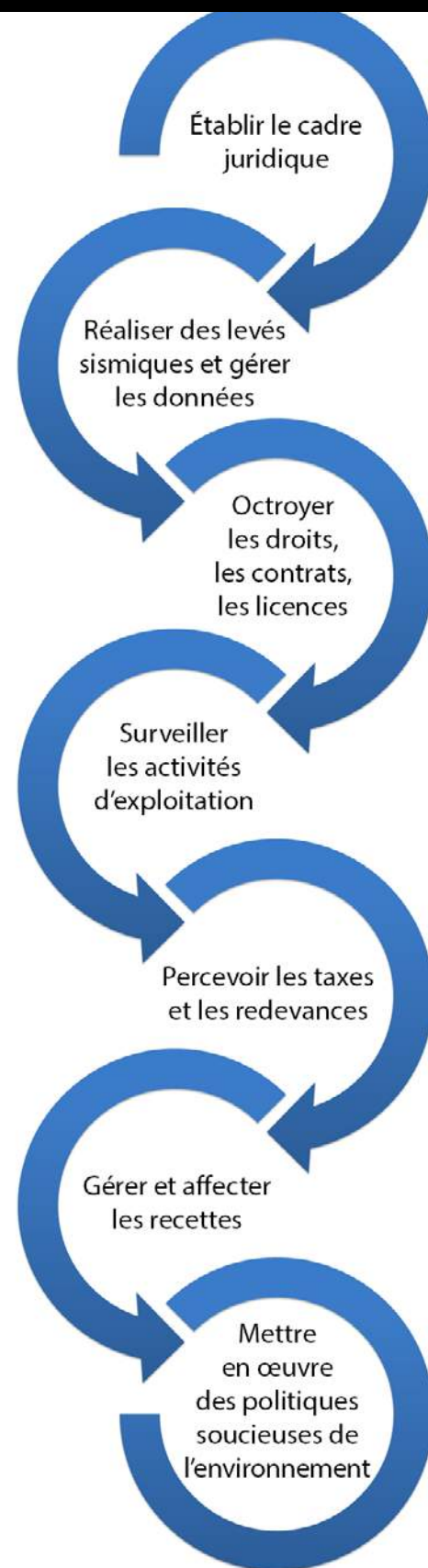
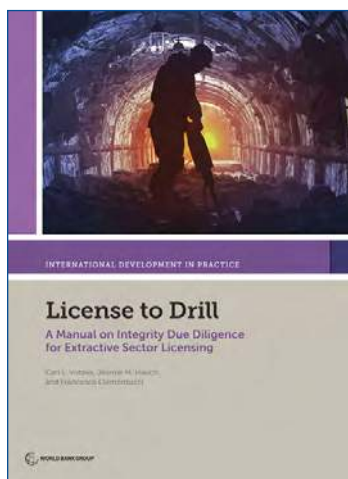
M<sup>me</sup> Cari Votava, spécialiste du secteur financier à la Banque mondiale, a coécrit le manuel. Elle le décrit

comme un moyen utile de renforcer la qualité et la transparence, deux éléments essentiels de l'exercice d'une diligence raisonnable en matière d'intégrité d'un cadre de gouvernance réglementaire pour le secteur extractif.

« Même s'il y a de nombreux éléments dans la chaîne de valeur des industries extractives qui peuvent être vulnérables à la corruption, les décisions relatives à l'octroi de licences sont peut-être les plus exposées », a-t-elle expliqué.

M<sup>me</sup> Votava a également fait remarquer que l'octroi de licences d'exploitation à des personnes peu recommandables du secteur extractif n'était pas avantageux pour un grand nombre de pays.

L'un des grands objectifs du manuel est de proposer de bonnes pratiques à même de réduire les risques de corruption dans les industries extractives. Pour ce faire,



**Chaîne de valeur  
des industries extractives**

il décrit des méthodes d'amélioration du processus d'octroi de licences. Il s'agit dans les faits d'optimiser la qualité des nouveaux venus et d'améliorer la transparence à un stade précoce de la chaîne de valeur.

Avant d'octroyer ou de renouveler une licence d'extraction de ressources, il est primordial de connaître le bénéficiaire potentiel, y compris le bénéficiaire réel ou la personne physique qui possède (ou contrôle) en dernier ressort une entité juridique ou qui bénéficie des actifs de l'entité.

Un processus d'octroi de licences efficace et transparent peut 1) éliminer beaucoup de demandeurs qui pourraient ne pas agir de manière responsable et 2) avoir des retombées positives sur les résultats économiques.

Plus précisément, le manuel propose des pistes pour la mise en place, à peu de frais, de systèmes efficaces de contrôle de l'intégrité :

- vérification des casiers judiciaires;
- vérification de la propriété effective du bénéficiaire;
- vérification des conflits d'intérêts.

Des cadres internationaux fournissent des critères qui peuvent être utilisés par les ISC pour examiner des questions liées à la chaîne de valeur des industries extractives.

Ainsi, le manuel se fonde sur le concept « de compétence et d'honorabilité » qui est tiré du principe n° 5 des « [Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace](#) » de Bâle et l'utilise comme critère pour améliorer la qualité des entités entrant dans le secteur extractif. Ce concept exige des vérifications de l'intégrité des demandeurs d'agrément bancaire grâce à des examens systémiques et approfondis de leurs antécédents, y compris la documentation de l'identité des propriétaires véritables qui cherchent à obtenir des chartes bancaires.

Le manuel utilise également l'[exigence n° 2](#) de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) comme norme. Cette exigence oblige les pays à rendre publiques des informations, y compris l'identité des bénéficiaires effectifs. Selon le manuel, pour divulguer les bénéficiaires effectifs, il faut procéder à leur identification et à une vérification de leur identité, et ce, avant l'octroi des licences dans le meilleur des cas.

Un autre cadre qui pourrait être utile aux ISC lorsqu'elles examinent les risques de fraude liés à la corruption pendant les phases d'attribution des contrats et des



licences est le document intitulé « [A Framework for Managing Fraud in Federal Programs](#) », du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO), également connu sous le titre « [Fraud Risk Framework](#) » [cadre des risques de fraude].

Publié en juillet 2015, ce cadre décrit des pratiques exemplaires qui peuvent

aider les gestionnaires de programme à lutter contre la fraude financière et non financière. Il fournit également aux ISC des critères pour faciliter leurs audits des programmes.

Le cadre des risques de fraude met l'accent sur la nécessité de planifier des évaluations régulières des risques de fraude et d'évaluer les risques afin de définir un profil de risque de fraude. Il souligne également que les entités devraient concevoir et mettre en œuvre une stratégie qui prévoit des activités de contrôle spécifiques pour atténuer les risques de fraude évalués et qu'elles devraient collaborer afin d'optimiser la mise en œuvre de la stratégie.

Le cadre exige que les gestionnaires évaluent les résultats obtenus en appliquant une approche fondée sur les risques et qu'ils adaptent les activités afin d'améliorer la gestion des risques de fraude.

Pour obtenir une liste complète des documents de référence utilisés ou pour en savoir davantage sur les ouvrages mentionnés dans cet article et comment ils peuvent aider les ISC à réaliser des audits, veuillez communiquer avec Johana Ayers à [ayersj@gao.gov](mailto:ayersj@gao.gov). Pour obtenir un complément d'information sur la chaîne de valeur des industries extractives, veuillez communiquer avec l'[AFROSAI-E](#) et le [Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'audit de l'industrie extractive](#).



## RÉUNION DU WGPD EN INDE

Le Contrôleur et Auditeur général de l'Inde, par le truchement du bureau local de Hyderabad de l'ISC indienne, dans l'État du Telangana, a organisé la réunion du Groupe de travail pour la dette publique (WGPD) de l'INTOSAI, qui a eu lieu en juillet 2018, sous le thème « Inciter les ISC à auditer rigoureusement la dette publique ». M<sup>me</sup> Anjali Anand Srivastav, Sous-contrôleuse et Sous-auditrice générale de l'Inde, a accueilli les 52 délégués de 23 ISC qui étaient présents.

Dans ses remarques liminaires, Michael G. Aguinaldo, Président de la Commission d'audit de la République des Philippines et Président du Groupe de travail, a fait remarquer que l'objectif du groupe, à terme, était d'élaborer des directives pour favoriser la publication de normes et de pratiques exemplaires reconnues mondialement en matière de dette publique.

M. Aguinaldo a présenté les grandes réalisations du Groupe de travail pour l'année écoulée, y compris les progrès réalisés dans la mise en œuvre du mandat du Groupe de travail, la préparation du manuel des réunions et le projet 2.9 sur la consolidation et l'harmonisation des audits de la dette publique selon l'ISSAI 100. Les responsables de tâches connexes ont fait des comptes rendus sur l'avancement du projet 2.9, notamment la composition des équipes, la délimitation de l'étendue des travaux, la répartition des activités à mener, la rédaction de l'ébauche des lignes directrices et la détermination des enjeux et défis à venir. D'autres projets du Groupe de travail ont fait l'objet d'un compte rendu à l'aide du tableau de bord soumis au Comité de partage des connaissances de l'INTOSAI en juin dernier.

Govinda Rao, économiste et professeur émérite de l'Institut national des finances et des politiques publiques de l'Inde, a souligné l'importance de créer un conseil budgétaire

au sein du gouvernement, surtout dans les pays en développement. Vu la gravité des problèmes d'inefficacité relevés dans la gestion des budgets, a-t-il dit, il est plus que nécessaire d'établir des conseils budgétaires indépendants pour contribuer à la calibration des politiques budgétaires, partant favoriser un niveau d'endettement viable.

M<sup>me</sup> Shefali Andaleeb Srivastava, représentante du Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP), a présenté aux participants un exposé sur le Plan de développement stratégique révisé pour le Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP). Elle a indiqué qu'en tant qu'organe permanent de l'INTOSAI, le FIPP examine et propose des moyens pour élaborer le cadre des ISSAI et que le rôle fondamental du FIPP était d'assurer la qualité de toutes les prises de position de l'IFPP.

Manish Kumar, de l'ISC de l'Inde, a fait un compte rendu sur l'élargissement de la communauté des pratiques du Groupe de travail. M. Kumar, qui gère la communauté, a indiqué que le premier objectif de celle-ci était de favoriser l'établissement d'une cybersociété mondiale pour le Groupe de travail.

Parmi les temps forts de la réunion de cette année, il faut aussi mentionner les exposés présentés par diverses ISC sur l'état de la gestion de la dette nationale et les méthodes d'audit de la dette publique, qui s'articulaient tous autour du thème de la réunion. Les exposés ont préparé le terrain à des échanges utiles d'expériences entre les participants.

Le Groupe de travail a accueilli 7 nouvelles ISC membres à la réunion de cette année, ce qui porte le total des membres à 34. À la clôture de la réunion, l'ISC d'Azerbaïdjan a confirmé qu'elle accueillerait la réunion du Groupe de travail de 2019 et l'ISC du Bhoutan a exprimé son intérêt en vue d'accueillir le Groupe en 2020.





## L'INTOSAINT EST ESSENTIEL POUR LA STRATÉGIE GLOBALE EN MATIÈRE D'INTÉGRITÉ

Le Groupe de travail sur l'Auto-évaluation de l'Intégrité (IntoSAINT) de l'INTOSAI, un des volets des travaux de la Commission de renforcement des capacités (CBC) qui est présidé par l'ISC du Mexique, a tenu sa réunion annuelle à Mexico en juillet.

La réunion a permis aux membres du Groupe chargé de l'IntoSAINT de discuter des progrès réalisés jusqu'à présent et de stratégies visant à la mise en place élargie et améliorée du modèle d'intégrité de l'INTOSAI à l'échelle régionale et mondiale.

Lors de la réunion, les membres du Groupe de travail ont conclu qu'il était généralement admis que les problèmes d'intégrité étaient considérés depuis longtemps comme

un sujet marginal ayant une faible incidence sur le travail quotidien des ISC. C'est cette perception qui a limité l'ampleur des efforts déployés par l'INTOSAI pour s'attaquer aux questions liées à l'intégrité.

L'intégrité dans les organisations publiques s'articule autour de plusieurs éléments clés : l'absence de fraude et de corruption, la non-divulgaration de renseignements confidentiels et la prévention des conflits d'intérêts et de la discrimination. C'est donc dire que favoriser l'intégrité place les organisations publiques dans une position favorable.

L'outil IntoSAINT devrait être considéré comme une partie essentielle du programme d'intégrité global d'une ISC et des mécanismes favorisant l'intégrité, tels que l'IntoSAINT, peuvent faciliter la mise en place des principes fondateurs et des conditions préalables à la mise en œuvre des ISSAI.

Pour plus d'informations sur l'IntoSAINT, un outil mis à la disposition de toutes les ISC qui sont membres de l'INTOSAI, visitez le site Web [CBC IntoSAINT](#) ou envoyez un courriel au Groupe de travail ([IntoSAINT@asf.gob.mx](mailto:IntoSAINT@asf.gob.mx)).

# RÉUNION DU WGBD SUR LES MÉGADONNÉES : LEUR IMPORTANCE, LEURS LIMITES, LEUR INTÉGRATION ET LES CONTRÔLES QUALITÉ

Le Groupe de travail sur les mégadonnées (WGBD) de l'INTOSAI s'est réuni en avril 2018 au siège du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO), à Washington, lors de sa deuxième réunion. Plus de 40 membres de 20 pays ont assisté à cette réunion qui visait à faire progresser les objectifs du Groupe de travail : recenser les défis et les possibilités qui s'ouvrent aux ISC à l'ère des mégadonnées; résumer les connaissances et l'expérience dans le domaine des audits réalisés à l'aide de mégadonnées; et renforcer la coopération technique bilatérale et multilatérale de manière utile.

Après le discours de bienvenue du Contrôleur général des États-Unis, Gene Dodaro, de nombreux intervenants ont abordé un large éventail de sujets liés aux mégadonnées. Les présentations s'articulaient autour de plusieurs thèmes : l'importance de l'analyse des données pour les ISC; les limites et les risques liés à l'utilisation de mégadonnées; les moyens d'intégrer les mégadonnées aux travaux des ISC; la nécessité d'effectuer des contrôles qualité.

Les intervenants ont présenté leurs expériences de travail avec les mégadonnées et des études de cas. Ils ont aussi décrit divers outils et techniques qui avaient été mis au point.

- « Méthodes d'audit avec des mégadonnées et développement durable » de Zhihao Tang. M<sup>me</sup> Tang, qui représentait l'ISC de la Chine, a souligné les aspects importants d'un audit réalisé à l'aide de mégadonnées. Elle a relevé de nombreux risques et limites, notamment des problèmes potentiels de causalité et de corrélation.

Elle a aussi souligné la nécessité de disposer de données exactes et actualisées. Elle a présenté deux audits pilotes dirigés par l'ISC de la Chine au cours desquels des mégadonnées ont été utilisées pour faire la promotion du développement durable.

- Alexandra Habershon et Marcelo Donolo, de la Banque mondiale, ont communiqué des informations aux participants sur l'analyse des données et la gestion des risques liés à l'intégrité dans le développement international. Ils ont décrit les efforts déployés par la Banque mondiale pour trouver des moyens d'intégrer l'analytique des données à ses travaux actuels et futurs, en particulier dans le cadre de ses efforts de lutte contre la corruption.
- Dans son exposé intitulé « Agile Data Science », Rachel Kirkam de l'ISC du Royaume-Uni a donné un aperçu des étapes à suivre pour mettre au point un logiciel souple, axé sur les résultats, itératif et flexible qui est adapté aux critères du client.
- Timothy Kropp, du ministère de la Santé et des Services sociaux des États-Unis, a quant à lui expliqué comment il était possible d'exploiter l'analytique des données à des fins de surveillance en mettant l'accent sur les ressources humaines plutôt que sur les ressources technologiques. Dans sa présentation intitulée « Using Big Data to Identify Fraud in Medicare », il a insisté sur la nécessité de perfectionner les compétences, de favoriser la créativité, d'apporter un soutien, d'instaurer des normes et de permettre au personnel des ISC

d'explorer. Il a également souligné l'importance de définir et de démontrer la valeur créée par l'analytique des données à une époque de restrictions budgétaires.

- Ove Haugland Jakobsen et Knut Olav Solheim, de l'ISC de la Norvège, ont présenté aux participants des initiatives visant à permettre aux auditeurs de donner un sens aux données. Ils ont fait connaître les initiatives mises de l'avant par leur ISC pour renforcer ses capacités en matière de données et sensibiliser davantage les auditeurs à l'utilisation de mégadonnées dans le cadre de leurs audits. Ils ont souligné l'importance de nettoyer les données que d'autres ont produites et de faire connaître la modélisation statistique et son utilité pour les audits.
- Neelesh Kumar Sah, de l'ISC de l'Inde, a présenté des directives sur l'analytique des données. Il a indiqué que c'était la première fois qu'une ISC tentait de définir des directives visant expressément les données et leur utilisation dans le secteur de l'audit.
- Daria Tsyplakova et Marina Mazykina, de l'ISC de la Russie, ont fait des exposés sur le rôle des ISC dans la réalisation des priorités et objectifs nationaux et la pertinence des systèmes automatisés de contrôle à distance et leur influence sur les ISC. Elles ont fait remarquer que les ISC devaient promouvoir l'utilisation

de données et d'éléments probants dans le cadre des processus décisionnels des gouvernements. Elles ont aussi souligné le fait qu'il existe de vastes possibilités d'utiliser l'analytique des données pour prendre des décisions politiques éclairées, mesurer les résultats des politiques et renforcer la confiance dans les pouvoirs publics. Elles ont mis l'accent sur la nécessité de donner en continu aux auditeurs de performance des cours sur l'analytique des données, en particulier dans le contexte technologique d'aujourd'hui qui évolue rapidement.

- Oliver Richard, du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, a clos la réunion en faisant un exposé sur la façon de trouver le juste équilibre entre des méthodes quantitatives et qualitatives. Il a fait part de l'expérience de son Bureau en matière d'intégration des approches d'analyse quantitative et qualitative des données dans les travaux visant à améliorer la précision et la cohérence des décisions en matière d'invalidité de l'agence de la sécurité sociale. Ces méthodes sont complémentaires et toutes les analyses quantitatives doivent être combinées à une évaluation qualitative des preuves.

La prochaine réunion du Groupe de travail sera organisée par l'ISC du Danemark.

# RENFORCER LES CAPACITÉS EN AMÉLIORANT LE CONCOURS TECHNIQUE OFFERT AUX ISC

*Wilf Henderson, directeur de projet de coopération technique internationale (à la retraite), Bureau d'audit national du Royaume-Uni*

Il est essentiel d'enrichir les capacités techniques des ISC, en particulier dans les pays en développement. Une meilleure capacité technique aide à renforcer la structure organisationnelle et les opérations de l'ISC, tout en intégrant des approches améliorées de prestation de services, ce qui apporte une valeur ajoutée et des avantages aux citoyens. L'amélioration des moyens techniques renforce également la capacité d'une ISC à s'adapter à des changements rapides et à de nouveaux enjeux.

Au cours de mes nombreuses années passées à apporter un concours technique aux ISC en développement en Afrique subsaharienne, j'ai rencontré de nombreuses difficultés concernant un large éventail de sujets et de parties prenantes.

Ces difficultés peuvent toutefois être surmontées. Mon expérience m'a permis de dresser une liste de pratiques exemplaires (inspirées de leçons apprises) qui pourrait se révéler utile lors de la planification et de la mise en œuvre de concours techniques en faveur des ISC.

## **Parties prenantes**

- Les projets de soutien technique aux ISC devraient s'inscrire dans un programme global de réforme de la gestion des finances publiques.

- Les pouvoirs exécutifs et législatifs nationaux doivent s'engager pleinement en faveur d'une ISC indépendante et compétente.
- Les principales parties prenantes doivent être consultées. L'appui, y compris des clients audités, est essentiel à la réussite d'un projet.
- Les comités des comptes publics devraient participer pleinement aux projets de soutien technique des ISC, et il faut souligner l'importance de la relation entre l'ISC et le comité des comptes publics.
- Les comités de pilotage doivent assumer un rôle proactif dans la surveillance et le suivi des projets et devraient intervenir dynamiquement si un problème survient.

## **Partenaires en développement**

- Les partenaires en développement devraient favoriser activement l'indépendance opérationnelle et financière des ISC et s'opposer à toute ingérence dans les activités des ISC.
- Les partenaires en développement devraient prévoir un soutien technique aux ISC dans leurs stratégies nationales lorsqu'il existe une volonté de réforme clairement affichée et faire en sorte que les mandats soient préparés par des professionnels expérimentés au sein des ISC.
- L'aide financière devrait être versée directement à l'ISC par les partenaires en développement. L'acheminement de l'aide par l'intermédiaire du pouvoir exécutif compromet l'indépendance de l'ISC.
- L'aide financière devrait se fonder sur les besoins réels en matière de développement déterminés au moyen de plans stratégiques et opérationnels ou des exigences énoncées dans le mandat.
- L'évaluation des changements circonstanciels et des répercussions connexes est nécessaire à la réussite.

Les partenaires en développement devraient évaluer l'incidence de ces changements sur la réussite du projet.

## **Pratiques exemplaires en matière de soutien technique**

- Il faut encourager les entrepreneurs à collaborer étroitement avec les organisations régionales de l'INTOSAI et à utiliser les outils, les directives et les modèles qu'elles produisent.
  - Les entrepreneurs devraient être choisis en fonction de leur expérience dans la réalisation de projets de soutien technique réussis. En outre, le principal facteur à considérer au moment de choisir les experts est leur expérience avérée des ISC démontrée par leurs réalisations.
  - Il est essentiel de tenir compte des engagements de travail déjà pris par les ISC, particulièrement si l'ISC adhère à des lois anciennes (et dépassées). Par contre, le soutien technique ne peut pas être offert pour aider une ISC à appliquer des méthodes désuètes.
  - Dès le départ, il faut expliquer clairement que le soutien technique visera les exigences de l'INTOSAI en vigueur.
- À cet égard les ISC doivent comprendre leurs rôles au sein de la structure de gouvernance publique.
- Les fournisseurs de soutien technique doivent mobiliser la haute direction et le personnel à tous les niveaux des ISC afin d'assurer l'adhésion aux buts et aux objectifs du projet. Sans l'engagement total et la pleine participation des ISC, il sera impossible de mener à bien les projets.
  - Il est impératif que les entrepreneurs qui offrent un soutien technique informent les partenaires en développement des problèmes et des difficultés qui surviennent dès que possible.
  - Les projets de soutien technique doivent respecter ce concept d'une grande simplicité : « collaborer avec les ISC » plutôt que « faire à leur place ». Lorsqu'il y a des problèmes, les entrepreneurs ont tendance à se concentrer sur l'exécution plutôt que sur les résultats.
  - Le succès passe obligatoirement par le transfert de compétences de l'entrepreneur à des homologues clés qui peuvent faire avancer le projet pour en assurer la pérennité.

## RENFORCER LE CONCOURS TECHNIQUE AUX ISC : PRATIQUES EXEMPLAIRES

### IMPORTANCE

Il est essentiel d'enrichir les capacités techniques des ISC, en particulier dans les pays en développement. Une meilleure capacité technique aide à renforcer la structure organisationnelle et les opérations de l'ISC, tout en intégrant des approches améliorées de prestation de services, ce qui apporte une valeur ajoutée et des avantages aux citoyens. L'amélioration des moyens techniques renforce également la capacité d'une ISC à s'adapter à des changements rapides et à de nouveaux enjeux.

### EXIGENCES



#### PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

Intégration dans un programme de réforme de la gestion des finances publiques

Engagement national envers l'indépendance de l'ISC

Consultation et soutien

Établissement, renforcement et valorisation des relations

Contrôle et surveillance proactive des projets



#### PARTENAIRES EN DÉVELOPPEMENT

Soutien actif de l'indépendance opérationnelle et financière des ISC

Intégration du soutien technique dans la stratégie nationale

Élaboration du mandat par des professionnels expérimentés au sein des ISC

Financement direct des ISC par opposition au financement par l'entremise du pouvoir exécutif

Financement accordé en fonction des besoins réels des ISC en matière de développement

Évaluation des circonstances et des répercussions

### PRATIQUES EXEMPLAIRES



Collaborer de près avec les organisations régionales de l'INTOSAI et assurer un soutien technique en phase avec les exigences de l'INTOSAI



Se servir d'outils, de directives et de modèles produits par les organisations régionales de l'INTOSAI



Choisir les entrepreneurs chargés du soutien technique en fonction de leur expérience avérée dans la prestation de services



Tenir compte des travaux en cours des ISC et être capable de s'adapter aux conditions de travail au sein des ISC



Clarifier les rôles et les responsabilités des ISC



Mobiliser le personnel et la haute direction des ISC



Obtenir le plein engagement de l'ISC envers le projet



Tenir les partenaires du développement informés



« Collaborer avec l'ISC » et non « faire à sa place »



Transférer ses compétences aux homologues clés





# 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)*