



REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —



Conseil de rédaction

Margit Kraker, *Présidente de la Cour des comptes d'Autriche*
Sylvain Ricard, *Vérificateur général du Canada par intérim*
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.)

Collaborateurs spéciaux

Kristie Conserve (É.-U.)
Brighton Nyanga (Norvège)
Allen Parker (îles Cook)
Chris Stone (É.-U.)
Tytti Yli-Viikari (Finlande)
Laurel Voloder (É.-U.)

Administration et fonctionnement

Peter Knopes (É.-U.)

Collaborateurs à la rédaction

Secrétariat de l'AFROSAI
Secrétariat de l'ARABOSAI
Secrétariat de l'ASOSAI
Secrétariat de la CAROSAI
Secrétariat de l'EUROSAI
Secrétariat de l'OLACEFS
Secrétariat de la PASAI
Secrétariat général de l'INTOSAI
Bureau du vérificateur général du Canada
Cour des comptes de Tunisie
Bureau du contrôleur général du Venezuela
Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis

REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Été 2019
Vol. 46, n° 3

La *Revue internationale de la vérification des comptes publics* est publiée tous les trimestres pour l'INTOSAI (Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques) en allemand, en anglais, en arabe, en espagnol et en français. La *Revue*, organe officiel de l'INTOSAI, vise à l'avancement des procédures et techniques d'audit dans le secteur public. Les opinions et les idées formulées n'engagent que les auteurs des textes et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de l'Organisation.

La rédaction invite les personnes intéressées à soumettre des articles, des rapports spéciaux ou des faits d'actualité à ses bureaux, aux soins du :

U.S. Government Accountability Office
441 G Street NW, Room 7814
Washington, D.C. 20548
United States

(Téléphone : 202-512-4707; fax : 202-512-4021;
courriel : intosaijournal@gao.gov)

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://intosaijournal.org/our-submissions/> [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 ou www.intosai.org. On peut aussi l'obtenir en s'adressant à la *Revue* à intosaijournal@gao.gov.

SOMMAIRE

4	Éditorial
7	En bref
9	Article spécial <i>« Transformer une mauvaise manchette en bonnes nouvelles » — Comment le Bureau d’audit des îles Cook a réussi à nouer un dialogue avec les parties prenantes sur l’efficacité et l’efficience des audits</i>
12	Articles de fond <i>Méthodes qualitatives et quantitatives : La combinaison optimale pour des audits efficaces</i> <i>Facteurs déterminants pour la qualité des audits</i> <i>Améliorer la qualité grâce à des cadres de gestion efficaces</i> <i>Un modèle pour examiner l’efficacité des audits à l’échelle nationale et internationale</i>
23	Dans le cadre de l’INTOSAI
32	Pleins feux sur le renforcement des capacités



« La qualité est une philosophie et une priorité absolue qui est au cœur des missions des ISC. Elle est une composante de la stratégie, de la culture, des règles et des méthodes des ISC. De ce fait, la qualité est, comme il se doit, de première importance. »

RÉALISER DES AUDITS DE QUALITÉ : UN CHEMIN PARSEMÉ D'EMBÛCHES ET DE TRÉSORS

Karol Mitřík, Président de l'Institution supérieure de contrôle (ISC) de la Slovaquie

Un jour, un roi fit placer un gros rocher sur une route. Puis, il se cacha et attendit pour voir si quelqu'un enlèverait l'énorme rocher. Des membres de la famille royale, de riches marchands et des courtisans passèrent par là et contournèrent tout simplement le rocher. Nombre d'entre eux accusèrent même à cor et à cri le roi de négliger l'entretien des routes. Aucun, cependant, ne fit quoi que ce soit pour dégager la route.

Puis, un paysan qui transportait un lourd panier de légumes passa par là. Arrivé devant le rocher, il déposa son fardeau et essaya de pousser le rocher vers le fossé. Après

beaucoup d'efforts et de travail, il réussit enfin à dégager la route.

Alors qu'il se retourna pour saisir son panier de légumes, il aperçut une bourse sur la route là où se trouvait le rocher auparavant. La bourse contenait des pièces d'or et une note du roi stipulant que l'or appartiendrait à la personne qui avait enlevé le rocher.

La morale de cette histoire : Tout obstacle nous donne l'occasion d'améliorer notre sort.

Réaliser des audits de la plus haute qualité est une démarche permanente, interminable et semée d'embûches qui, semble-t-il, se renouvellent sans cesse.

La qualité est une philosophie, une priorité absolue qui est au cœur des missions des ISC. Elle est une composante de la stratégie, de la culture, des règles et des méthodes des ISC. De ce fait, la qualité est, comme il se doit, de première importance.

Pour réaliser des audits de qualité, une institution doit disposer d'un cadre juridique adapté et de l'indépendance. Le Bureau supérieur d'audit de la République slovaque, qui est l'ISC de notre pays, satisfait déjà à ces conditions préalables. Il est donc attaché à mettre tout en œuvre pour s'acquitter de son mandat et de ses missions en réalisant des travaux des plus professionnels et qualité supérieure.

C'est la seule façon pour le Bureau d'être une institution crédible qui favorise des réformes utiles dans le secteur public. Notre Bureau pourra alors être véritablement porteur d'une valeur ajoutée et de bienfaits pour la population.

Des audits de qualité — un parcours d'exception

Pendant notre quête de la qualité, nous rencontrerons inévitablement des obstacles. Or en surmontant les difficultés qui se posent, nous découvrirons des trésors merveilleux, surtout des améliorations de la gestion des fonds publics.

Au cours des quatre dernières années, l'ISC de la Slovaquie a réalisé des progrès notables pour garantir la qualité de ses audits. Il faut préciser que ces améliorations ont été rendues possibles, en grande partie, grâce au travail exemplaire de notre personnel très performant qui a su fournir des outils analytiques, stratégiques, juridiques et de communication.

Nous avons franchi des caps importants lors de notre réorientation positive vers la qualité des audits, surtout sur le plan de l'expertise et du professionnalisme de nos ressources humaines, de la planification des audits, de l'analyse et de la pensée stratégiques, des méthodes, de l'évaluation de la qualité des audits et des communications (internes et externes).

L'expertise et le professionnalisme des ressources humaines

Le capital humain est un facteur déterminant pour toute organisation qui veut progresser et réussir. L'ISC slovaque porte une attention considérable au perfectionnement des connaissances et des compétences de son personnel dans le cadre de divers programmes de formation mis en œuvre à l'échelle nationale et internationale.

« Pendant notre quête de la qualité, nous rencontrerons inévitablement des obstacles. Or en surmontant les difficultés qui se posent, nous découvrirons des trésors merveilleux. »

À l'heure actuelle, nous menons un projet national, « Renforcer et perfectionner les compétences professionnelles pour améliorer la qualité des activités d'audit du Bureau », qui vise à favoriser le perfectionnement professionnel et l'amélioration de la qualité.

Ce programme, qui est financé conjointement avec des partenaires européens, est dirigé par de grands experts de la Slovaquie et d'ailleurs. Il s'adresse aux analystes et aux spécialistes des audits d'états financiers et de performance. Il comporte des ateliers pour les professionnels et des stages, des formations sur les technologies de l'information et des cours d'anglais avancé.

La planification des audits

Les objectifs stratégiques à long terme soulignent de nouvelles approches qui permettent de sélectionner les sujets des audits et de réaliser des audits axés sur les risques et la valeur ajoutée. Nous sommes attachés au concept de l'optimisation des ressources dans les audits ex post des finances publiques. Nous nous efforçons de modifier les philosophies de nos audits et de mettre l'accent sur les évaluations des politiques publiques.

L'analyse et la pensée stratégiques

Nous avons mis sur pied une équipe énergique d'analystes pour réaliser des analyses des risques, mettre en œuvre de nouvelles approches stratégiques et appuyer les audits et le travail des auditeurs.

Les méthodes

Actualiser nos approches, mettre en œuvre les normes ISSAI et professionnaliser les procédures d'audit sont au nombre des mesures que nous prenons pour renforcer nos méthodes d'audit.

L'évaluation de la qualité des audits

Nous avons instauré de nouvelles procédures, perfectionné et multiplié les évaluations de la qualité transversales et établi des conseils pour étudier les rapports d'audit.

Les communications internes et externes

De nos jours, les informations communiquées et les modalités de communication font l'objet de nouvelles demandes. Pour répondre au mieux à ces demandes, nous avons modifié notre stratégie de communication, renforcé nos services de communication spécialisée et de relations publiques et créé de nouveaux postes.

Nous appliquons désormais de nouvelles approches pour susciter la mobilisation des parties prenantes, notamment en exploitant les potentialités de notre site Web et des réseaux sociaux et en élaborant des documents et des produits qui peuvent être diffusés par les médias radiophoniques et télévisuels.

Notre Bureau est la première institution publique de Slovaquie à avoir choisi une approche structurée élargie pour faire connaître aux parties prenantes (et ce, à tous les niveaux) la nature du Bureau, les activités qu'il mène et ses principaux secteurs d'activité et d'intérêt.

Des audits de qualité — une démarche d'amélioration continue

Outre ces remarquables réalisations, nous faisons sans cesse appel à des outils et aides efficaces en vue d'améliorer la qualité de nos activités, notamment les auto-évaluations, les examens indépendants par des pairs et les actions de collaboration avec l'INTOSAI et ses groupes régionaux.

Auto-évaluation selon le CMP des ISC

Notre Bureau se fait le champion des auto-évaluations selon le Cadre de mesure de la performance (CMP) des ISC.

Avec l'appui de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), le Bureau a réalisé une auto-évaluation pilote en 2013. Celle-ci illustre l'utilité du CMP des ISC pour faire ressortir les forces et les faiblesses d'une ISC, et en trouver les causes sous-jacentes.

En 2018, nous avons fait une autre auto-évaluation. Il s'agissait cette fois de vérifier les résultats obtenus à l'aide d'un groupe de pairs externes. Cela prouve bien notre volonté d'être une entité ouverte et transparente qui cherche constamment à s'améliorer. Cette auto-évaluation a abouti à des recommandations qui ont été mises en œuvre par le Bureau.

Examen indépendant par des pairs

Nous avons aussi fait l'objet d'un examen indépendant par un groupe international de pairs en 2010-2011. Dirigée par l'ISC du Royaume-Uni, cette évaluation, qui a été réalisée par des experts des ISC de l'Estonie, de la Pologne et de la Slovénie, était

axée sur les activités d'audit et la qualité des audits, le perfectionnement des ressources humaines et les efforts en faveur des relations publiques.

Un autre examen par des pairs sera effectué entre 2019 et 2020. Des experts des ISC de la Finlande, de la Hongrie et de la Pologne, sous la présidence du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, évalueront alors nos processus de planification, la qualité des audits, la transparence et la communication.

En tant que Président de la Sous-commission pour l'évaluation par les pairs, je reconnais l'importance de ces évaluations et reste résolument attaché à la qualité.

Appuis au sein de l'INTOSAI

L'INTOSAI, grâce à sa capacité de réunir des bureaux d'audit nationaux indépendants – en vue de collaborer, de coopérer et de s'entraider – est une organisation admirable et, oserais-je le dire, unique.

En mettant l'accent sur l'échange d'idées et la mise en commun d'expériences et de pratiques exemplaires, l'INTOSAI privilégie d'autant plus la qualité des audits et nous permet d'apprécier à sa juste valeur sa devise qui s'applique de façon magistrale : « L'expérience mutuelle profite à tous ». Et c'est vraiment le cas!

« L'INTOSAI, grâce à sa capacité de réunir des bureaux d'audit nationaux indépendants – en vue de collaborer, de coopérer et de s'entraider – est une organisation admirable et, oserais-je le dire, unique. »

ÉCHOS DES ISC DU MONDE

Cliquez sur le nom du pays pour connaître les plus récentes informations sur l'ISC du pays.





ARTICLE SPÉCIAL

« Transformer une mauvaise manchette en bonnes nouvelles » — Comment le Bureau d'audit des îles Cook a réussi à nouer un dialogue avec les parties prenantes sur l'efficacité et l'efficience des audits

ARTICLES DE FOND

- Méthodes quantitatives et qualitatives : La combinaison optimale pour des audits efficaces
- Facteurs déterminants de la qualité de l'audit
- Améliorer la qualité grâce à des cadres de gestion efficaces
- Un modèle pour examiner l'efficacité des audits à l'échelle nationale et internationale

THÈME SPÉCIAL : QUALITÉ ET EFFICACITÉ DES AUDITS

TRANSFORMER UNE MAUVAISE MANCHETTE EN BONNES NOUVELLES

Comment le Bureau d'audit des îles Cook a réussi à nouer un dialogue avec les parties prenantes sur l'efficacité et l'efficience des audits

C'est le type de manchette que la plupart des ISC redoutent.

« Des comptes non audités entraînent des problèmes », titrait un article du *Cook Island News* en septembre 2018.

L'article, qui décrivait la façon dont l'arriéré de comptes publics non audités des îles Cook pourrait potentiellement entraîner une mauvaise notation financière du pays, faisait suite à une déclaration faite lors d'un atelier national d'accueil des nouveaux membres du Comité des comptes publics (CCP).

La déclaration a remis en cause le rôle joué par le Bureau d'audit des îles Cook dans la présentation d'informations au CCP et sa capacité de tenir le gouvernement comptable. Elle a attiré l'attention des parties prenantes (y compris les médias nationaux), qui voulaient savoir : « Où étaient les rapports? » et « Pourquoi y avait-il un arriéré? »

Peu après la publication de l'article initial, le directeur de l'audit du Bureau, Allen Parker, a répondu à ces questions. Dans un article publié dans le même journal quatre jours plus tard, M. Parker a expliqué comment deux techniques d'audit étaient principalement à l'origine des lacunes.

Premièrement, les îles Cook figurent parmi les quelques petits pays de la région du Pacifique ayant adopté la méthode de la comptabilité d'engagement. Il faut savoir que la plupart des pays de la région utilisent la méthode de la comptabilité de trésorerie stricte ou modifiée pour la préparation des comptes publics.



Photo : Allen Parker, directeur de l'audit, Bureau d'audit des îles Cook

Deuxièmement, et c'est l'explication qui a la plus grande portée, cela est dû à la consolidation de tous les organismes gouvernementaux, y compris les sociétés d'État, dans les comptes publics de l'ensemble du gouvernement afin de fournir un jeu d'états financiers qui contient plus d'informations.

Cette approche, qui oblige le Bureau à auditer individuellement les états financiers de chaque organisme gouvernemental, société d'État et entité gouvernementale mère avant leur intégration dans les états financiers du gouvernement, a posé de nombreux défis pour plusieurs raisons.

D'abord, la durée des séances du Parlement (au cours desquelles les rapports sont déposés) était irrégulière. Pendant trois ans (de 2014 à 2016), environ 65 % des organismes gouvernementaux avaient accumulé un retard important par rapport au délai recommandé de six mois pour la présentation de leurs états financiers au Bureau d'audit.

Or, comme M. Parker l'a précisé, le Bureau ne pouvait pas effectuer l'audit des comptes de l'ensemble du gouvernement avant que les audits individuels des 44 organismes gouvernementaux et des trois sociétés d'État (un total de 47) ne soient achevés. La préparation et la présentation en temps opportun par le ministère des Finances et de la Gestion économique (MFEM) d'états financiers consolidés auditables constituent un autre défi de taille.

Le Bureau est membre de l'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI). Le directeur général de la PASAI a mis l'accent, au cours des dernières années, sur le suivi de l'arriéré des audits des comptes publics, en particulier pour les petits États insulaires de la région.

L'importance accordée au suivi concorde avec les priorités stratégiques de la PASAI, à savoir réaliser des audits efficaces dans le respect des délais, fournir des programmes régionaux de renforcement des capacités et offrir un concours technique dans le cadre d'initiatives de coopération régionales, comme le Projet d'appui en matière d'audit infrarégional (SAS).

Au cours des deux prochaines années, la PASAI, avec l'aide de l'Union européenne, apportera un concours supplémentaire aux ISC de la région qui demeurent aux prises avec de lourds arriérés afin que toutes les ISC de la région du Pacifique soient à jour dans l'audit des comptes publics au plus tard en 2024. Cet objectif est ambitieux, mais atteignable.

« Le dialogue engagé avec les parties prenantes, de manière très ouverte et publique, a mis en évidence plusieurs enjeux importants. »

La plupart des ISC doivent, dans un premier temps, auditer les organismes gouvernementaux essentiels pour éliminer les arriérés, puis auditer les sociétés d'État. Le Bureau a réalisé ces deux étapes simultanément.

Dans les faits, le Bureau a réalisé des audits efficaces dans les délais en consacrant ses ressources limitées à la réduction du nombre d'états financiers non audités d'organismes gouvernementaux et de sociétés d'État. Il a également établi un plan qui visait notamment à terminer l'audit des états financiers du gouvernement de 2014 à 2016 avant le 30 juin 2019. Le Bureau de l'auditeur général de la Nouvelle-Zélande, partenaire de jumelage du Bureau, l'appuie dans ce processus.

Cela étant, le dialogue engagé avec les parties prenantes, de manière ouverte et très publique, a mis en évidence plusieurs enjeux importants : favoriser le soutien et la contribution du CCP à l'efficacité et à l'efficience des audits; accroître la visibilité, la transparence et la reddition de comptes de l'ISC, et lancer un vaste débat sur les méthodes comptables.

Le soutien et la contribution du CCP à l'efficacité et à l'efficience des audits

M. Parker a toujours cru que le MFEM était disposé à communiquer des informations sur les dépenses publiques. Des modifications législatives renforceront cette pratique. Entre autres, les modifications feront en sorte que les rapports d'audit seront rendus publics dès leur présentation au Président de l'Assemblée législative. Il ne sera donc plus nécessaire que le Parlement siège pour publier le rapport.

Le CCP a également adopté une résolution afin de permettre au Bureau d'identifier les organismes qui ne respectent pas les normes d'audit. De plus, le président

du CCP, Tingika Elikana, estime que la présentation d'informations en temps opportun permettra au CCP et au gouvernement de prendre des décisions plus éclairées et de renforcer la reddition de comptes de toutes les entités.

L'accroissement de la visibilité, de la transparence et de la reddition de comptes de l'ISC grâce aux médias et à la communication

Le débat public a permis au Bureau de décrire ses travaux et les obstacles à son efficacité au gouvernement au CCP et aux citoyens. En formulant des messages proactifs, clairs et neutres, l'ISC a pu expliquer de manière convaincante et concise des enjeux publics complexes et potentiellement incendiaires. L'ouverture du Bureau et la clarté de ses propos témoignent de sa volonté d'être transparent et inclusif.

« Notre plan stratégique repose notamment sur la sensibilisation des parties prenantes. Même si beaucoup de nos objectifs dans ce domaine sont encore à l'état d'ébauche, nous avons déjà commencé à établir un processus pour discuter de nos rapports d'audit avec le CCP et, bien entendu, les médias. »

Un vaste débat sur les méthodes d'audit

Ce dialogue a également permis au Bureau de faire connaître aux citoyens les méthodes comptables nationales, ainsi que les états financiers du gouvernement et les approches pangouvernementales pour l'examen des comptes publics.

L'expérience des îles Cook est semblable à celle d'autres ISC. L'établissement en temps opportun des comptes publics demeure un enjeu national qui pèse sur les activités de planification stratégique d'une organisation d'audit. Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de renforcer et de maintenir les effectifs, les capacités et les ressources nécessaires pour préparer le personnel à relever divers défis (comme le passage à l'audit de comptes entièrement consolidés préparés selon la méthode de la comptabilité d'engagement).

Pour M. Parker, le dialogue a déjà abouti à des améliorations concrètes dans les méthodes d'audit.

« Je constate avec satisfaction que 90 % de nos audits ont été réalisés dans les six mois suivant la réception des états financiers de 2017 », a-t-il noté.

En ce qui concerne les îles Cook, ce dialogue mettra fin, espérons-le, à la perception que le pays est menacé par une mauvaise notation financière.

Pour ce qui est des ISC partout dans le monde, ce débat illustre comment il est possible de surmonter une nouvelle apparemment négative et de tirer son épingle du jeu.

Dans le cas présent, un article négatif a ouvert la voie à un dialogue en amont positif avec les parties prenantes. Les questions qui ont été soulevées par la suite ont permis à l'ISC de reconnaître sans détour ses échecs et de s'exprimer tout aussi directement (et de façon optimiste) sur ses réussites à venir.

Liens vers les articles de presse

Kumar, Rashneel. « [Unaudited Accounts Raise Issues](#) », *Cook Island News*, 15 septembre 2018.

Kumar, Rashneel. « [Audit Office Explains Delays](#) », *Cook Island News*, 19 septembre 2018.

Kumar, Rashneel. « [PAC Crackdown on Ministries](#) », *Cook Island News*, 1^{er} février 2019.



Importance de la sensibilisation des parties prenantes pour la qualité des audits dans l'ensemble des ISC de la région de la PASAI

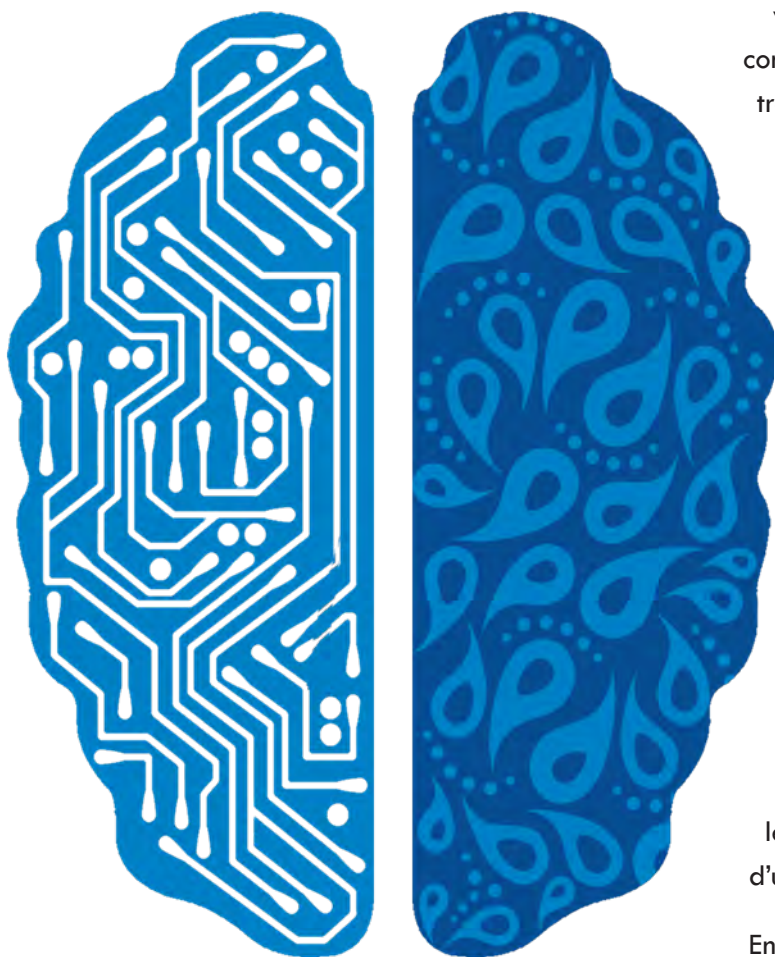
L'importance de la sensibilisation des parties prenantes, qui est garante des retombées et la qualité des audits, est inscrite dans les stratégies de communication des ISC de la région de la PASAI. Dès mai 2019, l'Auditeur général des Fidji, Ajay Nand, s'est adressé aux médias locaux pour dénoncer l'absence de mesures prises contre les ministères, les organismes publics et les conseils (provinciaux et municipaux) qui ne respectent pas les délais pour la présentation de l'ébauche de leurs états financiers.

Dans l'article, « Auditor General Calls for Sterner Action on Non-Compliance, » publié par la *Fiji Broadcasting Commission*, M. Nand montre l'utilité des médias pour accroître la transparence, la reddition de comptes et l'inclusion.

ET MÉTHODES QUANTITATIVES QUALITATIVES

LA COMBINAISON OPTIMALE POUR DES AUDITS EFFICACES

Oliver M. Richard, économiste en chef et directeur du Centre pour l'économie, Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis



La création du Groupe de travail sur les mégadonnées de l'INTOSAI témoigne de l'attention accrue accordée à l'analyse améliorée des données. Bien que les techniques **quantitatives** aient suscité beaucoup d'intérêt, le présent article examine l'analyse **qualitative**, sa pertinence et son rôle complémentaire aux méthodes quantitatives utilisées dans les travaux des ISC.

Même si les méthodes quantitatives et qualitatives jouent un rôle différent dans le cadre d'un audit (qui, au sens large, comprend aussi l'évaluation), elles ont un objectif commun : produire des renseignements sur lesquels fonder des décisions à l'égard de l'objectif d'audit. La recherche indique que la différence est plus une question de degré que de type.

Les méthodes qualitatives, comme l'examen du contenu, les entretiens, les groupes de réflexion et les études de cas, visent généralement à comprendre et à évaluer le contexte conceptuel et comportemental de l'audit. Elles sont donc d'une très grande utilité en matière de validation et de raisonnement inductif (établir une hypothèse à partir d'une observation).

Les méthodes quantitatives, y compris les analyses systématiques de données, visent à vérifier la fiabilité des données et à tester des hypothèses. C'est pourquoi les méthodes qualitatives et quantitatives doivent être considérées comme complémentaires au sein du processus d'audit. Une revue des études actuelles permet de dégager trois niveaux de complémentarité : 1) l'analyse qualitative est une étape préliminaire essentielle à la recherche quantitative, car elle permet d'obtenir une description et une compréhension du contexte qui sert à déterminer une étendue d'audit appropriée; 2) elle est un complément aux travaux quantitatifs (et vice-versa) en confirmant les constatations empiriques; 3) elle permet d'étudier des sujets qui ne se prêtent pas à des recherches quantitatives, comme les processus de contrôle interne au sein d'un organisme ou d'un programme.

Ensemble, les méthodes de recherche quantitative et qualitative constituent un éventail d'approches qui, lorsque combinées de

manière optimale, permettent aux ISC de comprendre des concepts, du contenu et des données susceptibles de faire partie d'une situation d'audit. La conjonction optimale de méthodes varie selon le cas, car elle dépend de faits propres à chaque audit.

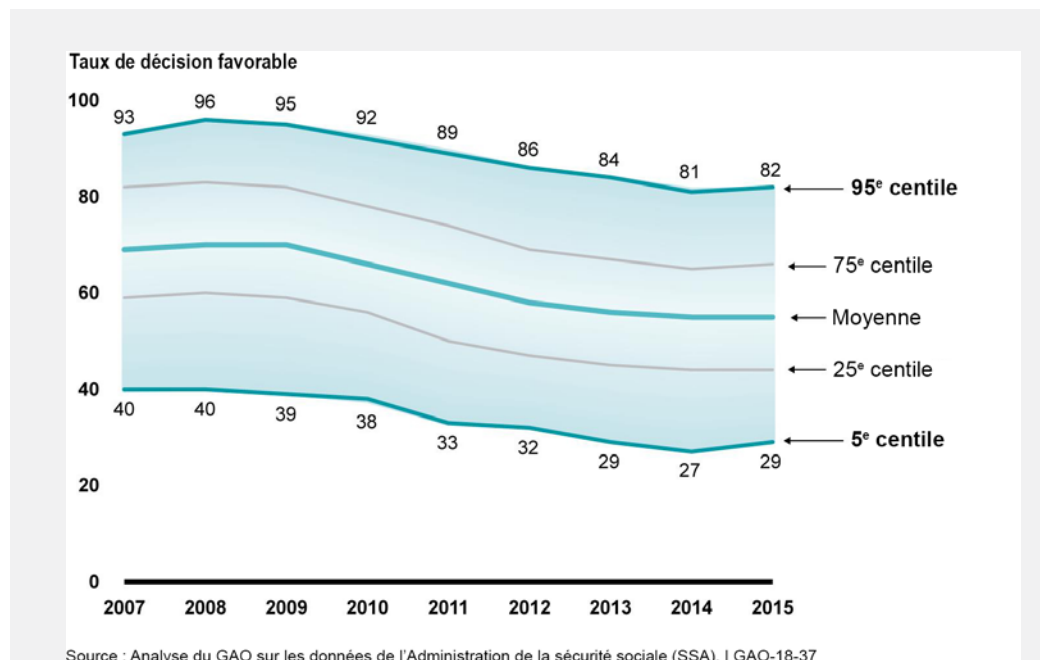
Déterminer la bonne combinaison de méthodes demande de l'expertise. Le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO) a créé une équipe – Recherche et méthodes appliquées (ARM) – d'environ 135 spécialistes détenant des diplômes d'études supérieures dans 14 domaines, dont les sciences sociales et physiques et l'informatique, qui apportent une expertise objective sur les méthodes qualitatives et quantitatives aux équipes d'audit du GAO. Les spécialistes de l'ARM travaillent en étroite collaboration avec les analystes du GAO afin d'associer les techniques qualitatives et quantitatives pour établir les rapports du GAO. Le rapport du GAO intitulé « [Social Security Disability: Additional Measures and Evaluation Needed to Enhance Accuracy and Consistency of Hearings Decisions](#) », est un bon exemple de l'association de techniques qualitatives et quantitatives.

Le contexte

L'Administration de la sécurité sociale des États-Unis (SSA) gère des programmes de prestation d'invalidité pour environ 16 millions d'Américains qui reçoivent des prestations avoisinant 200 milliards de dollars par année. Pour être admissible, un adulte doit avoir une invalidité physique ou mentale médicalement vérifiable : 1) qui a persisté (ou devrait persister) durant une année sans interruption ou provoquera la mort; 2) qui empêche la personne de se livrer à toute

occupation véritablement rémunératrice. La SSA a reçu plus de 2,5 millions de demandes de prestations d'invalidité au cours de l'exercice 2016.

Pour une première demande, c'est la SSA qui prend la décision initiale. Généralement, lorsqu'une demande est refusée, le demandeur peut demander une audience devant un juge administratif. Au cours de l'exercice 2016, les demandeurs ont interjeté appel de 698 000 décisions devant des juges, qui peuvent accueillir ou rejeter une demande lors d'une audience. Le taux de décision favorable représente le pourcentage de demandes de prestations accueillies par le juge.



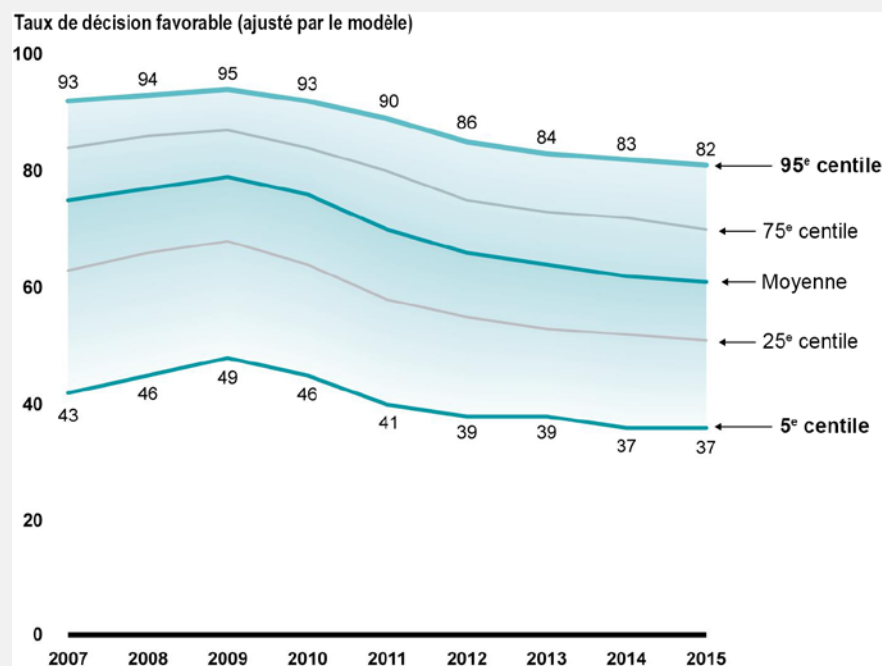
Pièce 1 : Variation des taux de décision favorable relative aux prestations d'invalidité de la SSA pour l'ensemble des juges administratifs (exercices de 2007 à 2015).

Les acteurs du domaine ont noté un écart dans les taux de décision favorable selon les différents juges. Le Congrès américain a demandé au GAO d'examiner l'ampleur de la variation des taux de décision favorable d'un juge à l'autre (et les facteurs liés à cette variation) ainsi que la mesure dans laquelle les processus de la SSA permettent de surveiller l'exactitude et l'uniformité des décisions rendues par les juges.

L'analyse et les constatations

Le GAO a utilisé des méthodes qualitatives pour mieux comprendre le processus de la SSA, par exemple un examen des politiques et des procédures de la SSA, des ententes avec des fonctionnaires de la SSA, des entrevues semi-structurées

(pour les exercices allant de 2007 à 2015, qui portaient sur environ 3,3 millions de dossiers de demande). En utilisant ces données, un taux de décision favorable annuel a été calculé pour chaque juge.



Source : Analyse du GAO sur les données de l'Administration de la sécurité sociale (SSA). | GAO-18-37

Pièce 2 : Variation estimative des taux de décision favorable relative aux prestations d'invalidité de la SSA pour l'ensemble des juges concernant les demandes ordinaires (exercices de 2007 à 2015).

avec des juges en chef régionaux et la participation à des audiences dans certains bureaux (aucune généralisation) pour conceptualiser le processus d'audience en pratique.

Le GAO a appris, notamment, que la SSA assignait aléatoirement les affaires aux juges en fonction du domicile du demandeur. Cette pratique a augmenté la probabilité que les facteurs pouvant expliquer les différences dans les taux de décision favorable des juges soient semblables d'une affaire à l'autre et puissent donc être déterminés au moyen d'une analyse quantitative des décisions rendues.

Au moyen d'une méthode quantitative, le GAO compilé des informations issues de divers systèmes administratifs de la SSA et de systèmes fédéraux de gestion des ressources humaines et des salaires, ainsi que des données économiques

Le GAO a d'abord examiné les taux de décision favorable pour vérifier les préoccupations motivant la demande du Congrès. La pièce 1 montre que les taux de décision favorable varient considérablement d'un juge à l'autre, même si le taux moyen pour tous les juges a diminué de 15 points de pourcentage entre 2008 et 2015.

Le GAO s'est entretenu avec des responsables de la SSA, qui ont fait remarquer que la variation n'était pas surprenante compte tenu de la complexité des affaires et de l'indépendance décisionnelle des juges.

Les responsables de la SSA ont également mentionné un élargissement des examens de contrôle qualité et de l'utilisation de données électroniques

pour surveiller les décisions des juges. Ces facteurs auraient dû contribuer à réduire la variation des taux de décision favorable d'un juge à l'autre au fil du temps. Ces observations qualitatives ont soulevé l'hypothèse que les taux de décision favorable pouvaient varier d'un juge à l'autre en raison de la dissimilitude des affaires.

Pour tester cette hypothèse, le GAO a, à l'aide des données sur les demandes individuelles, élaboré et estimé un modèle statistique quantitatif à même de recenser les facteurs liés à la décision d'un juge d'accueillir ou de refuser une demande. En consultation avec les responsables de la SSA et en fonction d'une revue qualitative des ouvrages publics pertinents, le GAO a vérifié certains facteurs : caractéristiques des demandeurs (type de demande et

démographie); le juge responsable de la décision (année de nomination, expérience antérieure); emplacement; présence de représentants à l'audience (avocat, professionnel de la santé, spécialiste de la réadaptation professionnelle); conditions économiques de la région (taux de chômage et de pauvreté).

Comme l'illustre la pièce 2, le GAO a estimé que le taux de décision favorable avait varié de 46 points de pourcentage pour une demande ordinaire en fonction du juge saisi de l'affaire. Le modèle quantitatif a fait ressortir divers facteurs liés à la décision d'un juge, et l'interprétation de ces constatations par le GAO a été étayée par des éléments probants qualitatifs. Par exemple, le modèle a démontré que l'âge du demandeur était important, car un demandeur de 55 ans recevait des prestations d'invalidité selon un taux 4,3 fois plus élevé qu'un demandeur moyen de 35 ans. Les responsables de la SSA nous ont informés que cette constatation cadrerait avec les lignes directrices en matière de réadaptation professionnelle, qui sont généralement plus souples pour les demandeurs plus âgés.

De même, le modèle a déterminé que les demandeurs accompagnés d'un représentant recevaient des prestations d'invalidité à un taux 2,9 fois plus élevé qu'un demandeur moyen qui se présentait seul à l'audience. Les responsables de la SSA ont affirmé que, selon le barème tarifaire de la SSA, les représentants sont payés seulement si des prestations sont accordées au demandeur. Par conséquent, les représentants peuvent avoir tendance à accepter des affaires qui sont susceptibles d'être accueillies favorablement selon eux. Les constatations quantitatives du GAO ont donc été interprétées en conjonction avec des éléments probants qualitatifs : ce qui en a augmenté la crédibilité. *Remarque : Une demande ordinaire obtenait des valeurs moyennes pour tous les facteurs pris en compte par le GAO dans son modèle statistique quantitatif (facteurs liés au demandeur, au juge, aux autres participants dans le processus, au bureau d'audience et aux caractéristiques économiques).*

Enfin, le GAO a examiné si la SSA disposait de processus pour surveiller l'exactitude et l'uniformité des décisions rendues.

Même si ce secteur d'examen consistait à effectuer un audit des contrôles internes fondé sur des méthodes qualitatives, les éléments probants empiriques obtenus au moyen du modèle quantitatif du GAO ont fait ressortir la nécessité pour la SSA d'évaluer l'exactitude et l'uniformité des décisions et d'être comptable de ses actions. Au bout du compte, le GAO a constaté que la SSA n'avait pas systématiquement évalué la façon dont chacun de ses examens de contrôle qualité avait aidé l'organisme à atteindre l'objectif de son plan stratégique : améliorer la qualité, l'uniformité et le caractère opportun des décisions issues des audiences.

Conclusion

À mesure que l'utilisation de techniques de pointe d'analyse des données se généralise, les ISC doivent continuer de sensibiliser le public et de formuler des messages qui sont à la fois crédibles et accessibles.

Obtenir des éléments probants qualitatifs qui ancrent les constatations quantitatives dans le contexte conceptuel et comportemental de l'audit accroît la crédibilité des constatations d'audit et la probabilité que les recommandations soient mises en œuvre.

Sources

Pope, Catherine, et Nick Mays. « *Reaching the parts other methods cannot reach : an introduction to qualitative methods in health and health services research* », The BMJ, vol. 311 (1^{er} juillet 1995), p. 42-45.

Mays, Nicholas, et Catherine Pope. « *Rigour and qualitative research* », The BMJ, vol. 311 (8 juillet 1995), p. 109-112.

Groupe de travail pour le contrôle de la technologie de l'information de l'INTOSAI. « *Big Data Management and Data Analytics* », document A1-14. Disponible à l'adresse : http://www.intosaiitaudit.org/working_group_paper_lists/20

Facteurs déterminants

De nombreux facteurs déterminants, tant internes qu'externes, peuvent avoir une incidence sur la qualité des audits : savoirs et compétences professionnelles de l'auditeur, esprit critique, conformité aux normes, conditions de travail, durée de l'audit et contrôle qualité.

Méthodologie

Deux cents questionnaires ont été envoyés aux directeurs de services d'audit, aux responsables des équipes d'audit et aux auditeurs et 175 réponses ont été reçues. Les questionnaires invalides (sept au total) ont été exclus de l'étude.

Un modèle de régression a été élaboré avec des variables dépendantes et indépendantes (y compris des facteurs internes et externes) : cadre juridique, entité auditée, connaissances et compétences, expérience, esprit critique, conformité, conditions de travail, durée de l'audit et contrôle qualité. Ces variables étaient considérées comme des facteurs déterminants qui pouvaient avoir une incidence sur la qualité des audits.

Résultats empiriques et conclusions

L'analyse de régression a révélé deux facteurs déterminants externes qui ont la plus grande incidence sur la qualité des audits : les entités auditées (facteur le plus déterminant) et le cadre juridique.

Ces deux facteurs avaient un lien direct avec la qualité : si le cadre juridique comprenait des lois sur l'audit des comptes publics, des normes, des processus et des lignes directrices d'audit appropriés et adéquats, la qualité des audits augmentait.

L'analyse a aussi fait ressortir un degré de corrélation moindre entre la qualité et les facteurs suivants : durée de l'audit, connaissances et compétences, esprit critique et conformité.

Les conditions de travail et le contrôle qualité n'étaient pas statistiquement significatifs. C'est donc dire que ces facteurs ont très peu ou pas d'incidence sur la qualité des audits. Or même si selon l'étude, le contrôle qualité n'aurait aucune incidence sur la qualité des audits, cela ne correspond pas

aux résultats des recherches sur les bureaux d'audit du secteur privé. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que le Bureau de contrôle d'État met en œuvre de manière synchronisée des mesures de contrôle qualité à plusieurs niveaux au moyen de règlements stricts, ce qui a amélioré

la qualité des audits dans l'ensemble et suscité très peu d'erreurs graves.

Les conditions de travail sont également un facteur négligeable selon l'étude. Cela est probablement attribuable à l'expérience de l'auditeur ainsi qu'à la capacité d'effectuer rapidement des audits sur place à l'aide de technologie à distance.

Les résultats de l'analyse de régression ont montré un résultat de « R au carré » de 0,982, ce qui veut dire qu'une variation de 98,2 % dans la qualité d'audit peut s'expliquer au moyen du modèle de régression. Les autres 2 % de variation sont le fait de facteurs qui ne sont pas compris dans le modèle.

De plus, l'application du test de Durbin-Watson (pour détecter la corrélation dans les erreurs de prévision) a donné lieu à une note approximative de deux, ce qui signifie que la probabilité d'autocorrélation du modèle est faible. En outre, les tests de multicolinéarité ont révélé des facteurs d'inflation de la variance (VIF) qui se situent entre 0,1 et 2. Cela confirme qu'il n'y a aucun cas de colinéarité entre les variables du modèle.

Cette étude, axée sur les facteurs déterminants qui ont une incidence sur la qualité des audits, démontre la nécessité pour les décideurs et les auditeurs de mettre l'accent sur les facteurs qui ont la plus grande incidence sur la qualité des audits, surtout au moment où les préoccupations s'intensifient au sujet de l'utilisation efficace et efficiente des ressources publiques.

Pour consulter les documents de référence complets et les résultats de l'analyse de régression, veuillez communiquer avec les auteurs à cuongsav@yahoo.com et à dungtm@neu.edu.vn.

« L'analyse de régression a révélé deux facteurs déterminants externes qui ont la plus grande incidence sur la qualité des audits : les entités auditées (facteur le plus déterminant) et le cadre juridique. »

AMÉLIORER LA QUALITÉ GRÂCE À DES CADRES DE GESTION EFFICACES

Hasan Masud, service d'audit et des comptes, Bureau de l'auditeur général du Pakistan

Une introduction à la qualité

« Toutes les ISC doivent relever le même défi important, celui de garantir en permanence la grande qualité de leurs audits et de leurs autres travaux. » – Norme internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) 40, « Contrôle Qualité pour les ISC ».

La qualité, soit la mesure dans laquelle les caractéristiques inhérentes (la clarté, l'efficacité, l'efficience, l'objectivité, la pertinence, la fiabilité, l'importance et le caractère opportun) d'un audit respectent les exigences applicables, doit être perçue comme un processus continu qui se réalise tout au long du cycle d'audit.

Il peut s'avérer difficile de contrôler et d'assurer la qualité, particulièrement lorsque les ressources sont limitées, puisque la qualité repose sur des systèmes et processus visant à garantir que les ISC délivrent des rapports qui sont appropriés et conformes aux lois et aux règlements. Il est donc essentiel de mettre en place un bureau de la qualité central et spécialisé. Cela permet à une ISC de mettre l'accent sur le cycle des dépenses publiques dans son intégralité et d'améliorer les rapports avant leur publication, tout en créant un cadre plus efficace et efficient.

La gestion de la qualité à l'ISC du Pakistan

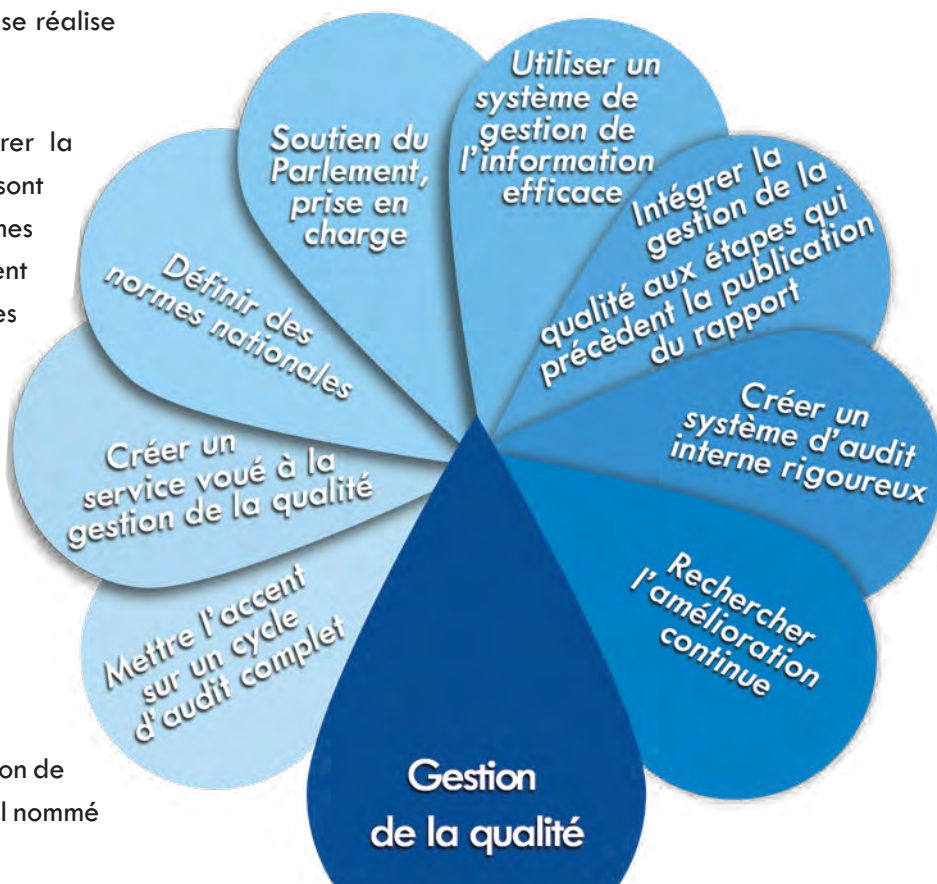
L'ISC pakistanaise est un pilier du cadre de reddition de comptes de l'État. Dirigée par un auditeur général nommé

pour un mandat fixe de quatre ans non renouvelable, l'ISC pakistanaise réalise près de 9 000 audits chaque année grâce à ses quelque 5 000 employés répartis dans 30 bureaux régionaux du pays.

Les audits et les efforts de redressement financier se sont révélés fructueux, en partie, en raison d'un système de gestion de la qualité efficace fondé sur le renforcement de l'éthique, des normes, des lignes directrices et des cadres.

L'ISC pakistanaise a adopté le code d'éthique de l'INTOSAI. Le Manuel d'audit des états financiers, le Cadre de gestion de la qualité (CGQ) et les lignes directrices pour l'audit du secteur public de l'ISC pakistanaise sont conformes aux ISSAI.

Manuel d'audit des états financiers : Le Manuel fournit aux auditeurs un ensemble de normes, de concepts, de techniques et de mécanismes d'assurance qualité modernes et fondés sur les ISSAI pour auditer les entités publiques



du Pakistan. Selon le Manuel, un document exhaustif qui couvre l'ensemble du cycle d'audit, l'ISC se doit de prêter une attention particulière aux programmes d'assurance qualité comme moyen d'améliorer la réalisation des audits et leurs résultats.

Le Manuel préconise également l'établissement de systèmes et de procédures pour attester du bon fonctionnement des procédés d'assurance qualité des audits, garantir la qualité des rapports d'audit et favoriser les améliorations tout en évitant que les déficiences ne se reproduisent. L'ISC a mis en œuvre un système d'assurance qualité, avec freins et contrepoids, qui est objectif et concerté. Ce système prévoit la présentation de rapports réguliers à la haute direction.

Cadre de gestion de la qualité (CGQ) : Au Pakistan, le rapport d'audit qui est présenté au Comité des comptes publics est soumis à divers contrôles et mécanismes d'assurance qualité, notamment la prise en compte des observations de l'équipe et un nouvel examen du rapport par le bureau régional avant son envoi à l'auditeur général, qui, lui aussi, analyse rigoureusement le rapport avant sa finalisation.

Le CGQ, mis en œuvre en 2011, a été conçu à l'aide des normes et des lignes directrices de l'INTOSAI et de l'Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ASOSAI).

Le Cadre comprend trois mécanismes généraux pour assurer la qualité :

- L'assurance qualité (AQ) est mise en œuvre par l'administrateur général d'un bureau d'audit régional donné et met l'accent sur la qualité tout au long de l'audit (dès le début de la planification, pendant la réalisation de l'audit, jusqu'à la production du rapport).
- Le contrôle qualité (CQ) prévoit des vérifications de la qualité externes d'un bureau d'audit. Il se déroule en deux temps : 1) tester un échantillon des missions d'audit qui ont fait l'objet d'une assurance de la qualité

par le passé; 2) examiner toutes les versions définitives des rapports d'audit du Comité de contrôle qualité.

- L'amélioration de la qualité comprend la création et la mise en œuvre de mesures correctives fondées sur les résultats des examens d'assurance qualité et de contrôle qualité.

Pour assurer la conformité au CGQ, l'ISC pakistanaise a établi deux comités : un comité interne, dirigé par le sous-auditeur général du service d'audit et un comité externe, dirigé par un sous-auditeur général qui ne fait pas partie du service chargé de l'audit.

Gestion de la qualité : les défis

De nos jours, les ISC fonctionnent dans un monde en constante évolution où les attentes en matière de transparence et de reddition de comptes sont de plus en plus élevées. La gestion de la qualité doit être perçue comme un processus dynamique à même de répondre aux exigences d'une société en mutation. Voici certaines difficultés auxquelles l'ISC pakistanaise fait face actuellement :

- l'affectation des fonctions de gestion de la qualité par rotation;
- l'élaboration d'un système de soutien des TI adéquat;
- l'absence de liens avec les organisations de la société civile;
- la création et la gestion des relations avec les entités auditées;
- la gestion du changement organisationnel;
- la poursuite des réformes;
- la formation sur la gestion de la qualité;
- le maintien en poste des employés prometteurs;
- l'élargissement des secteurs d'activité.

Gestion de la qualité : quelques recommandations

- **Mettre l'accent sur un cycle d'audit complet** : Il est essentiel de créer des normes de rapport élevées et de mettre l'accent sur la qualité en général. Pour ce faire, le cycle de la qualité doit commencer à l'étape qui précède l'audit et se terminer lorsque les recommandations finales sont mises en œuvre à l'échelle du Comité des comptes publics.
- **Créer un service voué à la gestion de la qualité** : Un bureau indépendant qui se consacre exclusivement à la gestion et à l'assurance de la qualité permet d'adopter des approches institutionnelles plus uniformes en matière de qualité. Ce concept peut être davantage renforcé au moyen de formations qui favorisent l'intégration automatique et continue de la gestion de la qualité au processus d'audit.
- **Définir des normes nationales** : L'ISC pakistanaise s'emploie à terminer le rapport préliminaire sur son évaluation selon le Cadre de mesure de la performance. Il s'agit d'une première étape importante qui lui permettra de consolider ses divers cadres tout en se conformant aux directives des normes ISSAI. Cet effort peut aboutir, à l'avenir, à des normes nationales de contrôle du secteur public.
- **Soutien du Parlement et prise en charge** : L'ISC pakistanaise et son cadre de qualité fonctionnent dans les limites définies par le Parlement. Il est important que ce dernier et le Comité des comptes publics veillent à ce qu'aucun problème financier, administratif ou légal ne limite les moyens qu'a l'ISC d'établir des rapports de qualité supérieure.
- **Utiliser un système d'information de gestion efficace (SIG)** : Un SIG soutient les cadres de gestion de la qualité en offrant une plateforme pour la centralisation, le contrôle, le filtrage et le traitement des rapports. Par exemple, un SIG efficace peut faciliter l'établissement de l'ordre de priorité des rapports en signalant les questions importantes et les observations de nature délicate.
- **Intégrer la gestion de la qualité aux étapes qui précèdent la publication du rapport** : Il faut assurer la gestion de la qualité en procédant à des inspections avant la publication du rapport et non après. Il est important d'avoir un personnel adéquat et compétent dans tous les secteurs (audit, TI, administratif).
- **Créer un système d'audit interne rigoureux** : Il est essentiel d'établir une fonction indépendante d'audit interne (et d'améliorer la coordination avec les divisions d'audit externes) à l'échelle fédérale et provinciale, afin de renforcer la qualité des audits.

UN MODÈLE POUR EXAMINER L'EFFICACITÉ DES AUDITS À L'ÉCHELLE NATIONALE ET INTERNATIONALE

Amir Seri, auditeur, groupe de la réglementation et du marketing, Israel Electric Corporation, et chargé de cours à l'Université de Bar-Ilan (Israël)



Les ISC constituent des mécanismes importants pour protéger les ressources publiques. Les pouvoirs généraux du contrôleur d'Israël sont notamment destinés à renforcer la saine gouvernance. Toutefois, évaluer l'efficacité des audits du secteur public et la mesure dans laquelle ils favorisent une saine gouvernance peut s'avérer complexe et souvent difficile, voire impossible.

Cet article explore le recours à la modélisation pour examiner l'efficacité des audits, y compris l'examen de facteurs d'influence et une comparaison qui permet de découvrir le type de rapport ayant le plus d'impact.

Le modèle proposé

Il s'agissait, dans un premier temps, de définir une base de référence pour évaluer l'efficacité des audits. Pour ce modèle, l'efficacité (E) correspond au taux de correction des déficiences signalées, soit le nombre de mesures correctives mises en œuvre en fonction des constatations des audits et des recommandations formulées.

Il fallait, ensuite, définir et classer des variables déterminantes qui pouvaient avoir une incidence sur l'efficacité des audits (selon quatre catégories de facteurs généraux proposées par les recherches) :

Catégorie A : relation réciproque entre l'audit et l'opinion du public et des médias;

Catégorie B : relation réciproque entre l'audit et le pouvoir législatif;

Catégorie C : relation réciproque entre l'audit et le pouvoir exécutif;

Catégorie D : régimes de travail du bureau d'audit.

À la lumière de ces variables, il est possible de mesurer l'efficacité d'un audit au moyen de la formule suivante :

$E=f(A, B, C, D)$ ou $\sum_i = A_i + B_i + C_i + D_i$, où « i » représente le type de rapport – régulier (r) ou spécial (s).

Les rapports réguliers sont ceux qui sont publiés aux moments prévus par la loi; tandis que les rapports spéciaux sont entrepris par le contrôleur et ne font pas partie du plan de travail annuel.

La valeur obtenue « E » se situe entre 0 et 1 (0 à 100 %), où « 1 » indique que toutes les déficiences ont été corrigées et « 0 », qu'aucune mesure corrective n'a été apportée.

Mettre le modèle en pratique

Ce modèle a été utilisé pour évaluer en particulier l'efficacité des audits de l'ISC d'Israël. Le même nombre de rapports d'audit réguliers et spéciaux (13 pour chaque catégorie) a été examiné et comparé afin servir de fondement à la valeur « E ».

De plus, 15 entretiens ont été réalisés, notamment avec trois nouveaux contrôleurs l'ancien président du Comité des affaires d'audit de l'État, d'anciens directeurs de la Division générale de l'inspecteur chargé du contrôle de l'État (Bureau du premier ministre) et des membres du personnel interne concernés (administratif et technique).

Afin de créer des indicateurs quantitatifs à partir d'informations qualitatives pour chaque catégorie, les données suivantes ont été utilisées :

- La **catégorie A** a été analysée selon le nombre d'articles publiés dans la presse au sujet d'un rapport donné;
- La **catégorie B** a été calculée en examinant l'étendue des discussions au sein de certains comités parlementaires;
- La **catégorie C** a été vérifiée au moyen de l'analyse d'activités menées en vue de corriger des déficiences décelées pendant les audits;
- La valeur de la **catégorie D** a été déterminée grâce à l'analyse et à la comparaison de divers paramètres au sein du bureau d'audit qui peuvent avoir une incidence sur l'efficacité des audits, tels que le calendrier des travaux d'audit, la fréquence des audits et le suivi de la correction des déficiences. Des entretiens approfondis et semi-structurés menés auprès du personnel concerné, interne et externe, ont permis de valider et de renforcer les constatations.

Résultats

Les valeurs calculées pour la **catégorie A** ont permis de tirer la conclusion suivante : en moyenne, les interactions entre l'ISC d'Israël et les médias augmentent l'efficacité des rapports spéciaux, comparativement à celle des rapports réguliers.

L'analyse des résultats de la **catégorie B** indique que les interactions entre l'ISC d'Israël et le pouvoir législatif augmentent également l'efficacité des rapports spéciaux bien plus que celle des rapports réguliers.

Pour leur part, les résultats de la **catégorie C** indiquent que les interactions entre l'ISC et le pouvoir exécutif augmentent l'efficacité des rapports réguliers plutôt que celle des rapports spéciaux.

L'analyse de la **catégorie D** a démontré qu'en règle générale, les méthodes de travail de l'ISC d'Israël ont la même incidence (sur le plan de l'efficacité) sur les rapports réguliers et spéciaux.

« Ce modèle unique sert de fondement pour examiner l'efficacité des audits et mesurer les facteurs spécifiques qui peuvent avoir des répercussions sur l'incidence d'un audit. Bien que cette étude portait sur l'efficacité des audits de l'ISC d'Israël, le modèle peut s'appliquer à d'autres ISC. »

Conclusions

Les constatations semblent indiquer que l'efficacité (le taux de correction des déficiences) des rapports spéciaux sera généralement plus élevée que celle des rapports réguliers.

Les rapports spéciaux ont tendance à être porteur d'une plus grande valeur et être plus pertinents en temps réel, compte tenu de la façon dont ils sont entrepris et des sujets qu'ils ont tendance à couvrir. Cette conclusion correspond également à ce que les documents spécialisés déjà publiés sur le sujet semblent indiquer, soit que ces facteurs (valeur et pertinence) augmentent la probabilité qu'un fait soit très médiatisé.

Les recherches indiquent également que, vu la capacité des médias à sensibiliser le public à des sujets plus stimulants, les rapports spéciaux sont davantage médiatisés, ce qui favorise la reconnaissance du sujet et, à terme, peut exercer une pression accrue sur les entités auditées pour qu'elles corrigent les erreurs relevées, améliorant ainsi l'efficacité de l'audit.

Le caractère unique de ce modèle sert de fondement pour examiner l'efficacité des audits et mesurer les facteurs spécifiques qui peuvent avoir des répercussions sur l'incidence d'un audit.

Bien que cette étude portait sur l'efficacité des audits de l'ISC d'Israël, le modèle peut s'appliquer à d'autres ISC.

Veuillez communiquer avec l'auteur à amir.seri@iec.co.il pour obtenir une liste complète des documents de référence utilisés et pour en savoir plus sur le modèle.

➤ DANS LE CADRE DE L'INTOSAI



*L'expérience mutuelle
profite à tous*

LORS DES RÉUNIONS DES PRÉSIDENTS DES OBJECTIFS, LES DÉLÉGUÉS DISCUTENT DES PROGRÈS DE L'INTOSAI ET DE L'AVENIR

Cliquez sur l'icône de chaque objectif de l'INTOSAI pour voir des reportages vidéo sur chacune des réunions des présidents des objectifs de 2019.

OBJECTIF 1 : NORMES PROFESSIONNELLES

Promouvoir des ISC solides, indépendantes et pluridisciplinaires et encourager la bonne gouvernance, comme suit : en plaidant pour, en proposant et en maintenant les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et en contribuant au développement et à l'adoption de normes professionnelles appropriées et efficaces.

OBJECTIF 2 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Aider les ISC à renforcer leurs capacités aux fins de maximiser leur valeur et les avantages qu'elles offrent à la société, comme suit : en faisant la promotion du renforcement des capacités et des compétences professionnelles des ISC indépendantes et des organisations régionales, en éclairant la prise de décision de l'INTOSAI concernant les questions de renforcement de capacités des ISC, et en coopérant avec les donateurs, les partenaires concernés et les parties prenantes.

OBJECTIF 3 : PARTAGE ET GESTION DES CONNAISSANCES

Encourager les ISC à coopérer, à collaborer et à rechercher l'amélioration continue par le renforcement, le partage et la gestion des connaissances, comme suit : en produisant et en révisant les produits de l'INTOSAI, en fixant des points de référence et en administrant un portail de la communauté, et en réalisant des études sur les meilleures pratiques et en effectuant des travaux de recherche sur les questions d'intérêt et de préoccupation mutuels.



L'IRCP ET LES SYNERGIES RÉGIONALES ET INTERNATIONALES

« Pour évoluer, il faut s'impliquer. »

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), a ainsi résumé l'idée que nous devons devenir des participants actifs pour amorcer une transformation : un concept qui a été accepté sans réserve lors de réunion de la Plateforme de coordination INTOSAI-Régions (IRCP) organisée par l'ISC de l'Afrique du Sud, au Cap.

Cet événement de l'INTOSAI a réuni pendant trois jours des organismes internationaux et les régions pour explorer les synergies, la chaîne de valeur de l'INTOSAI et ses priorités transversales, et favoriser une approche intégrante pour trouver des solutions et concerter les efforts.

La réunion a commencé par la présentation d'une nouvelle approche : les réunions régionale et internationale tenues en parallèle. L'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS) a dirigé la séance régionale, qui a mis l'accent sur l'innovation et son importance pour les travaux d'audit. La rencontre internationale a quant à elle

porté sur les concepts globaux ayant une incidence sur l'ensemble des membres de l'INTOSAI.

Einar Gørrissen, Directeur général de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), a noté que l'indépendance demeurerait le plus grand défi que doivent relever les ISC aujourd'hui. Il a insisté sur la nécessité de reconformer son importance, surtout parce qu'« il y a une forte corrélation entre l'indépendance des ISC et leur capacité d'apporter une valeur ajoutée et des avantages à la vie des citoyens ».

La possibilité d'apporter une valeur ajoutée et des avantages est une source d'inspiration importante pour les travaux réalisés par les ISC, qui est indissociable des objectifs de développement durable (ODD). Alors que le compte à rebours pour atteindre les objectifs mondiaux en 2030 se poursuit, les participants de l'IRCP ont échangé leurs expériences, leurs difficultés, leurs besoins et leurs perspectives d'avenir à l'égard des initiatives d'audit des ODD et de leur contribution à la mise en œuvre des ODD nationaux.

Plusieurs délégués ont parlé des difficultés liées à la réalisation d'audits des ODD, la principale étant la définition

de ce qui constitue un audit des ODD. Une surabondance de modèles et d'approches pose également un défi.

Même s'il faudra d'autres recherches et méthodes pour établir une compréhension commune et une approche unifiée, les délégués ont convenu que la mise en correspondance et la simplification des initiatives collectives étaient essentielles aux travaux à venir sur les ODD.

Archana Shirsat, Directrice générale adjointe de l'IDI, Département du professionnalisme et de la pertinence des ISC, estime que l'harmonisation et l'intégration « nous permettront de parler d'une seule voix ».

« Si vous souhaitez avancer rapidement, avancez seul. Si vous souhaitez aller loin, avancez ensemble. Mais comment faire pour avancer rapidement et ensemble? »

Une telle solidarité et les activités de collaboration qu'elle exige passent par la communication. Ce sujet a fait l'objet de débats animés et mobilisateurs entre les participants.

Michael Hix, Directeur des relations internationales du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis et Vice-Président de la *Revue* de l'INTOSAI, a présenté ses observations sur les communications et la mobilisation des parties prenantes et il a fait état des initiatives internes et externes de l'INTOSAI en cours.

M. Hix a demandé aux participants d'examiner en petits groupes des questions liées à la disponibilité et à l'accessibilité de l'information et à l'adoption de nouvelles approches. Cet échange a fait ressortir des occasions d'améliorer la coordination et la sensibilisation en matière de communication de l'information.

Silke Steiner, représentante du Secrétariat général de l'INTOSAI, a indiqué que la refonte du site Web de l'INTOSAI (www.intosai.org), dont le lancement devrait se faire avant le XXIII^e Congrès à Moscou, permettra d'enrichir les efforts de communication, car le nouveau site affichera bien en évidence les renseignements et les liens essentiels.

Le portail de la communauté de l'INTOSAI sera également remanié. Le représentant de la Commission de partage des connaissances, Vishnukanth P.B., a informé les délégués que le nouveau portail (www.intosaicommunity.net) vise à accroître l'échange de données et les possibilités de mobilisation.

En plus des sites Web remaniés qui favoriseront la mise en commun de connaissances, les délégués ont

proposé d'établir un forum ayant, en partie, comme objectif d'élaborer une stratégie unique et globale de communications pour l'INTOSAI.

Les réflexions stratégiques de la communauté de l'INTOSAI ont permis de dégager les concepts de leadership, d'évolution et d'innovation.

« Il importe que les dirigeants soient audacieux, c'est-à-dire qu'ils doivent oser le changement et avoir la volonté de repousser les limites », a souligné Tsakani Ratsela, Sous-Auditrice générale de l'ISC de l'Afrique du Sud.

Les échanges dynamiques sur les initiatives en faveur de la qualité et la valeur des normes et d'activités de coordination et de consultation plus efficaces se sont poursuivis. Les participants ont également parlé de leurs réussites – projets entre pairs, ententes d'apprentissage hybride et de jumelage – et formulé des idées de techniques innovatrices comme des programmes adaptés ou personnalisés et la création d'un bassin régional d'examineurs de la qualité.

L'amélioration de la performance et le renforcement des capacités ont aussi été abordés pendant la réunion de l'IRCP cette année. Lors de son exposé sur l'évaluation et la surveillance de la performance, Tiofilusi Tiueti, Directeur général de l'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI), a posé une question clé : qu'entendons-nous vraiment par la performance d'une ISC?

M. Tiueti a expliqué qu'en définissant la performance en mettant davantage l'accent sur la qualité plutôt que la quantité, il serait possible d'améliorer l'exactitude de l'évaluation, la prise de décisions éclairées et la pérennité.

Alors que l'INTOSAI continue de progresser vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques, le discours d'ouverture de Kimi Makwetu, Auditeur général de l'Afrique du Sud et Président de la Commission chargée du renforcement des capacités, nous rappelle que nous avons grand besoin de réunions comme celle de l'IRCP, car elles rassemblent les déléguées de partout dans le monde pour échanger des idées qui « amènent l'INTOSAI à se perfectionner et se dépasser ».

Regardez la vidéo reportage de l'IRCP sur la chaîne YouTube de la *Revue*.



RÉUNION DU WGPD EN AZERBAÏDJAN

La Cour des comptes de la République d'Azerbaïdjan (COA) a accueilli la réunion annuelle du Groupe de travail pour la dette publique (WGPD) de 2019 de l'INTOSAI, qui a eu lieu du 23 au 25 mai 2019.

La réunion a accueilli 53 participants de 27 ISC, dont des conférenciers de la Banque mondiale, de l'Université ADA et de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED).

Vugar Gulmammadov, Président de la COA, a souhaité la bienvenue aux invités en soulignant l'importance de la coopération et de la mise en commun des connaissances pour la communication entre les États d'informations sur l'audit dans le secteur public, à savoir un objectif majeur du WGPD.

« Un rôle fondamental du WGPD est de renforcer les audits de la gestion de la dette publique en préparant et en publiant des lignes directrices et des pratiques exemplaires propres au secteur afin d'informer les parties prenantes et de favoriser la saine gestion et la production de rapports appropriés », a noté Michael G. Aguinaldo, Président de la Commission d'audit de la République des Philippines et Président du WGPD de l'INTOSAI.

Dans le cadre des principaux discours et exposés de la réunion, Vugar Ibrahimov, Zaur Valiyev et Elvin Hajiyev, experts de la dette publique de la COA, ont présenté ensemble leurs observations sur la dette et la viabilité budgétaire. Elchin Rashidov, de l'Université ADA, a mis l'accent sur la pérennité, la solvabilité et la liquidité. Lea Hakim de la Banque mondiale a présenté

ses observations sur le renforcement du contrôle de la dette publique. Enfin, Stephanie Blankenburg, de la CNUCED, a présenté aux participants des initiatives de transparence de la dette et des stratégies de gestion de la dette macroéconomiques pour favoriser un développement durable.

M. Aguinaldo a décrit les réalisations récentes du WGPD, notamment l'approbation et l'adoption du mandat du Groupe de travail par le Comité directeur de l'INTOSAI en novembre 2018. Il a également mentionné que l'exposé-sondage sur les « Lignes directrices pour la mise en œuvre de contrôles de la dette publique » était disponible à des fins de commentaire (www.issai.org).

Jaisankar Dhandapani, de l'ISC de l'Inde, a fait le point sur le portail de la communauté de l'INTOSAI, en montrant l'efficacité et l'efficacité du site en tant que plateforme d'échange de connaissances, surtout au vu de la dispersion géographique des membres du groupe de travail.

L'ordre du jour de la réunion prévoyait également une séance au cours de laquelle les ISC ont fait connaître leurs expériences de l'audit de la dette publique, ainsi qu'une discussion sur l'ordre de priorité des activités du plan de travail pour 2020-2022 du groupe.

Les participants ont accueilli l'ISC du Qatar comme nouveau membre du WGPD, qui compte maintenant 35 membres. L'ISC du Bhoutan a confirmé qu'elle sera l'hôte de la réunion du WGPD de 2020. Les ISC de l'Indonésie, du Koweït et du Qatar ont manifesté leur intérêt pour l'organisation de la réunion du WGPD en 2021.

Pour de plus amples renseignements sur le WGPD : <https://www.coa.gov.ph/wgpd/>.

NOUVELLES DE L'OLACEFS



L'OLACEFS SOULIGNE SON 54^E ANNIVERSAIRE

Le 9 avril 2019, l'OLACEFS a souligné son 54^e anniversaire en tant qu'organisme de recherche, d'étude, de formation, de perfectionnement, d'aide technique et d'échange d'idées et d'expériences. L'OLACEFS a pour but de renforcer les capacités institutionnelles des ISC de la région et d'améliorer les activités de collaboration. Renseignez-vous sur les membres et la présidence de l'OLACEFS [ici](#).



RÉUNION RÉUSSIE DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'OLACEFS

L'OLACEFS a tenu avec succès la 69^e assemblée ordinaire de son Comité directeur à Lima (Pérou), à laquelle ont participé la présidence, le Secrétariat général, le Comité directeur, des représentants d'ISC et l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ). Le Comité directeur a approuvé la création de deux nouveaux groupes de travail sur la lutte contre la corruption transnationale et l'audit de la gestion des catastrophes. Lisez le compte rendu de l'assemblée [ici](#).



CONCOURS DE RECHERCHE POUR RENFORCER LES AUDITS ET LES CONTRÔLES

La présidence et le comité des conseillers juridiques de l'OLACEFS ont lancé le concours régional de recherche de 2019 : « Le renforcement des audits et des contrôles du secteur public dans l'intérêt des peuples de l'Amérique latine et des Caraïbes ». Ce concours, qui est ouvert à tous les membres de plein droit et membres associés de l'OLACEFS, vise à enrichir la mise en commun des savoirs et des expériences au sein de l'OLACEFS en vue d'améliorer la qualité des audits. Des informations complémentaires peuvent être consultées [ici](#).

L'OLACEFS EST MAINTENANT SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Désormais, grâce à des comptes Facebook, Twitter et Instagram, l'OLACEFS peut élargir le dialogue et sa participation dans la région et améliorer les communications partout dans le monde. Cette nouvelle présence sur les médias sociaux est un complément aux autres plateformes utilisées par l'OLACEFS : YouTube, Flickr et LinkedIn.



Twitter : [@OLACEFS_oficial](#) • Facebook : [@olacefs](#) • Instagram : [@olacefs](#)



CONCOURS RÉGIONAL SUR LA BONNE GOUVERNANCE

La Commission technique sur les pratiques de bonne gouvernance de l'OLACEFS a lancé un concours annuel sous le thème « les ISC et l'utilisation de nouvelles technologies pour détecter la fraude financière ». Tous les professionnels travaillant dans une ISC membre de l'OLACEFS peuvent y participer. Les participants peuvent télécharger des travaux pertinents sur le site : www.contraloria.gob.gt jusqu'au 19 août 2019, à 15 h (heure du Guatemala). Pour de plus amples renseignements : <http://bit.ly/2wuOBpj>.



L'OLACEFS DONNE UN ATELIER SUR L'INNOVATION À L'IRCP EN AFRIQUE DU SUD

Une table ronde régionale a eu lieu dans le cadre de la Plateforme de coordination INTOSAI-Régions (IRCP). L'OLACEFS, représentée par son Secrétariat général, le Bureau du contrôleur général du Chili, a dirigé la table ronde, qui s'est déroulée au Cap (Afrique du Sud), en mai. Cliquez [ici](#) pour en savoir plus sur la séance et la trousse d'outils conçue pour fournir des solutions créatives aux défis qui doivent relever les ISC.



L'OLACEFS CONTRIBUE À LA RÉUNION DU RÉSEAU P4R

L'OLACEFS, représentée par son Président et la Commission de la bonne gouvernance (ISC de l'Argentine) et la Commission de la mobilisation citoyenne (ISC du Pérou), a participé à la 6^e réunion du réseau « Partners for Review » (P4R) des Nations Unies, du 21 au 23 mai 2019, à Oaxaca (Mexique). Cliquez [ici](#) pour un complément d'information.



DES MEMBRES PARTICIPENT À UN COURS DE L'INTOSAI SUR LES CONTRÔLES COOPÉRATIFS

La Sous-commission pour les contrôles coopératifs de l'INTOSAI a donné un cours virtuel d'autoformation intitulé « Guidelines for the Execution of Cooperative Audits » du 1^{er} avril au 2 mai 2019, et 86 professionnels de 14 ISC de l'OLACEFS y ont participé. Renseignez-vous sur le cours, les participants et les prochaines étapes en cliquant [ici](#).

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE MONDIALE DE 2019 DE LA SOUS-COMMISSION POUR L'ÉVALUATION PAR LES PAIRS



La Sous-commission pour l'évaluation par les pairs de l'INTOSAI mène annuellement une enquête mondiale sur divers éléments de l'évaluation par les pairs au sein de l'INTOSAI.

L'enquête de 2019, disponible en anglais, en français et en espagnol, a été distribuée à près de 480 délégués. Même si

l'enquête a été diffusée auprès

d'un public vaste et diversifié, y compris des ISC de régions éloignées, elle a récolté un taux de réponse de seulement 10 % (le taux le plus bas de son histoire).

En mars 2019, une analyse statistique a indiqué qu'il y avait eu 2 080 téléchargements de documents sur l'évaluation par les pairs actuellement disponibles dans la bibliothèque Web de la CBC (www.intosaicbc.org). Le rapport de 2016 de l'ISC de la Hongrie et le rapport de 2014 de la Cour des comptes européenne ont été les documents les plus téléchargés.

En général, si une ISC fait l'objet de deux évaluations par les pairs, il y a une période tampon importante (de huit à dix ans) entre elles. De plus, le suivi des évaluations par les pairs, proposé dans l'ISSAI 5600, est rarement effectué.

L'enquête a également évalué l'intérêt suscité par un atelier qui serait donné à Bratislava (Slovaquie) en 2020, sur les éléments pratiques et les expériences concernant le processus d'évaluation par les pairs. Vingt-cinq ISC ont manifesté leur intérêt pour un tel atelier.

Lors de la réunion de 2018 de la Commission chargée du renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI au Koweït,

la Sous-commission a proposé de rallonger l'intervalle entre les enquêtes, qui seraient plutôt réalisées tous les deux ans, afin d'obtenir plus de réponses à l'avenir, puisque procéder à cette enquête tous les ans pourrait être trop fréquent.

Pour de plus amples renseignements sur la Sous-commission pour l'évaluation par les pairs : <https://www.intosaicbc.org/subcommittee-3-on-peer-reviews-2/>.

LA PSC SOUHAITE POURVOIR UNE NOUVELLE FONCTION D'AIDE TECHNIQUE

Êtes-vous prêts à relever de nouveaux défis?

La Commission des normes professionnelles (PSC) de l'INTOSAI souhaite recruter du personnel pour sa nouvelle fonction de soutien technique (TSF).

La PSC est à la recherche de deux agents et d'un directeur d'équipe pour la TSF dont la mission sera de soutenir les activités de normalisation de l'INTOSAI.

Pour postuler, les candidats doivent soumettre : 1) un formulaire de candidature; 2) une courte lettre qui explique pourquoi ils souhaitent faire partie de l'équipe de la TSF et comment leurs antécédents professionnels et expérience seraient un atout pour la TSF.

Pour plus de renseignements sur la TSF, les postes à pourvoir et le processus de candidature, visitez le [site Web](#) de la PSC.

DES EXAMENS INDÉPENDANTS GARANTS DE LA QUALITÉ ET DE LA CRÉDIBILITÉ



Brighton Nyanga, gestionnaire du Département de la gouvernance de l'Initiative de développement de l'INTOSAI

La gestion de la qualité est fondamentale pour les ISC, notamment pour leurs travaux d'audit et leurs rapports d'audit de performance. Au cours des dernières années, nous avons fait de grands progrès en vue

d'augmenter la production de rapports sur la performance selon le Cadre de mesure de la performance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (CMP des ISC).

Fondé sur les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et les meilleures pratiques mondiales, le CMP des ISC est un mécanisme d'auto-évaluation, d'évaluation par les pairs et d'évaluation externe qui permet aux ISC d'examiner leurs capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles de manière globale en se fondant sur des données probantes.

Mais comment les utilisateurs internes et externes d'un rapport sur la performance d'une ISC peuvent-ils être certains de la crédibilité du rapport? La réponse : grâce aux examens indépendants.

Les examens indépendants permettent de 1) vérifier que les indicateurs et les notes d'évaluation du CMP des ISC sont appliqués correctement et fondés sur des éléments probants suffisants et appropriés; 2) corroborer que les constatations appuient une analyse qui a mené à des conclusions valides.

À titre de responsable fonctionnel mondial de la mise en œuvre du CMP des ISC, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) peut réaliser (ou prendre des dispositions pour que d'autres experts du CMP des ISC réalisent) un examen indépendant de l'ébauche de rapports sur la performance pour les ISC qui ont récemment achevé une évaluation selon le Cadre.

À la fin de cet examen indépendant, offert gratuitement à l'ISC, une déclaration d'examen indépendant est formulée en vue de répondre aux questions suivantes :

- Les faits dans le rapport sont-ils exacts?
- Les méthodes du CMP des ISC concernant le processus d'évaluation, la notation des indicateurs et le contenu et la structure du rapport d'évaluation ont-elles été appliquées?
- La notation des indicateurs est-elle étayée par des éléments probants suffisants et pertinents?
- Le rapport d'évaluation fournit-il une analyse approfondie des éléments probants et présente-t-il les causes profondes de la performance selon les différents domaines et les indicateurs?

D'après des enquêtes menées par l'équipe du CMP des ISC de l'IDI, la plupart des résultats sont utilisés par les ISC pour orienter la planification stratégique et recenser des possibilités d'améliorer les activités de renforcement des capacités.

Les évaluations ont également été utilisées pour réaliser des analyses comparatives de la performance des ISC par rapport aux ISSAI afin de démontrer la valeur et les avantages des ISC pour la société. Elles servent aussi d'aides à la préparation des rapports annuels.

En ayant un portrait exact de la situation de l'ISC, la direction est mieux outillée pour intervenir de façon appropriée et opportune afin d'améliorer et de préserver la performance de l'organisation.

La qualité des interventions dépendent cependant de la qualité des constatations présentées. C'est pourquoi l'examen indépendant est une étape essentielle du processus d'évaluation fondée sur le CMP des ISC.

Pour plus de renseignements sur les examens indépendants des évaluations fondées sur le CMP des ISC de l'IDI : <http://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-pmf>.



FORMER LES JEUNES DIRIGEANTS D'ISC : L'HISTOIRE DE L'IDI

« Sous certains aspects, je voyais mon jardin comme une métaphore de ma vie. Un dirigeant doit aussi cultiver son jardin : lui aussi sème les graines, les surveille, les soigne et en récolte le produit. »

— Nelson Mandela

Lorsque Nelson Mandela était en prison, il jardinait, semait des graines, les arrosait et les regardait pousser. De même, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) a observé et formé de jeunes dirigeants d'ISC partout dans le monde au moyen du programme Jeunes dirigeants d'ISC (SYL).

Alors que ces jeunes pousses entament le parcours qui fera d'eux les dirigeants épanouis de demain, le programme SYL, présentement dans sa deuxième année, fournit des possibilités de perfectionnement au moyen d'échanges enrichissants, de stages et de soutien.

Préparer le terrain

Avant de semer, les jardiniers doivent arpenter la terre. L'expérience de l'IDI a démontré, à maintes reprises, que ce sont les dirigeants qui impulsent la transformation et l'amélioration de la performance des ISC. Bien que l'IDI et d'autres puissent certainement apporter leur soutien, le leadership demeure le moteur du changement.

Les semilles

Une fois le terrain préparé, c'est l'heure des semilles. Le processus de sélection du programme SYL est conçu pour trouver les candidats les plus susceptibles de se perfectionner et de réussir. Le projet de stratégie en matière de changement de chaque candidat (une partie intégrante du programme SYL) est examiné en vue de déterminer celui qui présente la possibilité la plus élevée d'être mis en œuvre par une ISC.

Ces critères visaient à garantir que l'environnement des ISC est propice aux changements et que ses dirigeants sont entièrement dévoués à la formation de jeunes dirigeants ainsi qu'au programme dans son ensemble. L'IDI a réalisé

les deux objectifs au moyen d'un processus en deux étapes : examen des projets de stratégie en matière de changement et entretien avec les candidats proposés.

L'enrichissement du sol

À l'arrivée du printemps, en mars 2018, l'IDI et les ISC participantes ont amorcé le processus d'enrichissement et de formation des jeunes dirigeants sélectionnés. Les candidats ont continué d'acquérir des compétences en leadership et de perfectionner leurs projets de stratégie en matière de changement au moyen d'un programme intensif, interactif et stimulant qui comprenait des ateliers, des plateformes de communication, le soutien d'encadreurs professionnels du programme et des méthodes d'évaluation innovatrices.

Cultiver le jardin

La responsabilité individuelle et le soutien offert par les membres de l'INTOSAI ont contribué davantage au perfectionnement des jeunes dirigeants. Les nombreux mentors qui ont aidé les jeunes pousses ont fourni des conseils précieux, notamment au moyen des interactions coordonnées et organisées par les ISC, des spécialistes et des dirigeants qui ont communiqué leurs expériences personnelles, des encadreurs qui ont fourni un vaste soutien sans ménager leurs efforts et, fait plus important sans doute, d'un réseau qui a créé un climat propice à l'encouragement et au perfectionnement.

Les premiers jeunes dirigeants ont défini cinq valeurs fondamentales, cerné les comportements qui reflétaient le mieux ces valeurs et convenu de se tenir mutuellement responsables du respect de ces valeurs. Ils ont également établi un « annuaire numérique du programme SYL » afin de conserver les expériences, les souvenirs et les réalisations liés aux parcours personnels de découverte et d'évolution.

L'épanouissement des jeunes pousses

À l'approche de l'automne, un jardinier fait le point sur les progrès réalisés en vue de déterminer les facteurs qui ont contribué à l'abondance de sa récolte. Alors que l'IDI mène une réflexion sur son programme SYL et les jeunes dirigeants qui ont été formés, elle ressent une immense fierté à l'égard des jeunes pousses qui se sont épanouies.

Ainsi, 20 jeunes dirigeants ont terminé la première année du programme SYL et élaboré des propositions de stratégie en matière de changement sur une vaste gamme de sujets, notamment les communications, les solutions numériques, l'utilisation des analyses de données, l'établissement de rapports selon une chaîne de valeur. Ces stratégies ont déjà eu des répercussions sur les capacités et la performance des ISC.



Les participants au programme SYL explorent la fable de l'éléphant.

Certaines idées et expériences ont également été publiées (L'ISC de Malte dévoile sa campagne #AUDITSMART; L'ISC de l'Estonie communique ses stratégies de mobilisation des parties prenantes), ce qui a favorisé une sensibilisation plus vaste de la communauté internationale de la reddition de comptes.

Voir loin

Afin de motiver les jeunes dirigeants des ISC à mettre en œuvre leurs stratégies de changement, l'IDI remettra le prix « Meilleure initiative de changement » lors du XXIII^e Congrès de l'INTOSAI, à Moscou, au jeune dirigeant qui aura fait preuve du plus haut niveau d'innovation, d'incidence, de qualité, d'inclusion, d'épanouissement personnel et de solidarité.

Fallon Stephany Arias Calero de l'ISC du Costa Rica a remporté le prix de cette année pour sa stratégie en matière de changement innovatrice sur la réflexion conceptuelle, qui a eu d'importantes répercussions sur son ISC. Elle a conçu une méthode de réflexion conceptuelle, formé une équipe dans ce domaine et participé à la définition d'une approche d'audit axée sur la réflexion conceptuelle, tout en faisant preuve d'un perfectionnement important de ses capacités de leadership.

Prévoir la prochaine récolte

Un jardinier ne connaît aucun repos. Dès l'arrivée du printemps, il doit cultiver un nouveau jardin. En mars 2019, 25 nouveaux espoirs ont été sélectionnés pour former la nouvelle cohorte de jeunes dirigeants d'ISC.

Ils ont entamé leur parcours au Cap (Afrique du Sud) en mai. Ils retirent déjà les avantages du programme pilote, puisque que les anciens diplômés leur apportent un soutien et leur communiquent les précieux enseignements qu'ils ont eux-mêmes tirés du programme.

POINTS DE VUE D'ANCIENS ET DE FUTURS JEUNES DIRIGEANTS D'ISC

Le programme SYL, l'un des meilleurs programmes de perfectionnement auquel j'ai pris part, propose une approche globale qui porte sur tous les aspects de l'apprentissage du leadership.

Au cours du programme, j'ai réalisé un projet, de la conception jusqu'à la mise en œuvre. J'ai ainsi été en mesure de le montrer aux autres équipes. L'expérience s'est avérée stimulante et révélatrice, puisque les défis que j'ai relevés m'ont permis d'exploiter mes connaissances et capacités et de me perfectionner au fil de mon parcours.

— Seolebaleng Nkhisang, ISC du Botswana
Jeune dirigeante d'ISC diplômée en 2018

Selon une parabole chinoise, un groupe d'aveugles touchant un éléphant pour la première fois en donneront chacun une description complètement différente. J'étais comme une de ces personnes aveugles avant le début du projet : je ne savais pas ce qui m'attendait.

Même si les jeunes dirigeants sont issus de différents pays, milieux et cultures, nous avons des attentes similaires : nous perfectionner et évoluer. Lorsque nous nous sommes réunis pour la première fois au Cap, nous avons peut-être espéré que l'éléphant serait exactement comme nous l'avions imaginé. Or, comme l'explique la parabole, la communication, la coopération et la coordination avec les autres étaient essentielles, surtout parce nos observations personnelles reposent souvent sur des données limitées et des interprétations subjectives.

Je ne doute pas de pouvoir poursuivre le parcours SYL avec mes collègues et grâce au concours et aux conseils de l'IDI et des meilleurs dirigeants de l'INTOSAI, de pouvoir pousser mon étude de « l'éléphant » (le changement et la transformation).

— Boyuan Su, ISC de Chine
Candidate au programme Jeunes dirigeants d'ISC de 2019



LES JEUNES DIRIGEANTS TRACENT LE CHEMIN VERS L'AVENIR

Tytti Yli-Viikari, Auditrice générale de la Finlande et mentor et conseillère au sein du programme Jeunes dirigeants d'ISC

C'était le calme avant la tempête. La mer était calme et translucide. Les doux clapotis des rames qui pénètrent l'eau, faisant avancer sans hâte un bateau en bois, vibraient à l'unisson alors que les rameurs se dirigeaient vers un lever de soleil vaguement prometteur. Quelques secondes plus tard, le sampo, un objet magique porteur de richesses, était perdu à jamais, alors qu'il sombrait dans les flots désormais déchaînés de la mer.

Ce récit, « L'enlèvement du sampo », tiré de l'épopée « Kalevala », a façonné la culture de la société finlandaise. Peut-être que le sampo permettrait à un jeune auditeur d'aujourd'hui de maîtriser facilement les nouveaux sujets difficiles que sont l'utilisation des analyses de données, la cohérence de la politique sur les objectifs de développement durable (ODD), la réflexion conceptuelle dans le contexte des audits, l'amélioration des relations avec les parties prenantes et l'indépendance et la qualité des travaux d'audit. Cependant, faute d'un tel objet magique, nous devons ensemble, en tant que professionnels, développer de nouvelles compétences pour trouver des solutions à des questions complexes.

J'ai eu l'honneur de raconter l'histoire du sampo à la première cohorte de jeunes dirigeants d'ISC de l'IDI. J'ai pu observer que ces jeunes devaient réaliser un parcours qui nécessitait de la détermination, du courage et la conviction intime de pouvoir tirer profit de chaque obstacle. J'ai été témoin du perfectionnement d'un groupe de professionnels de l'audit à l'esprit brillant, généreux et inspiré, sur le plan individuel et en tant que groupe aussi.

À la fin du programme d'un an en octobre dernier, j'ai été touchée par l'ampleur du chemin parcouru ensemble et de

ses répercussions : les jeunes dirigeants étaient transformés. Ils étaient autonomes, avaient une image de soi positive et respiraient la joie. Ils se sontentraîdés, en tirant profit de la chance de mener une réflexion sur les compétences en leadership et d'échanger ouvertement les leçons retenues.

Les projets en matière de changement qu'ils ont été invités à écrire dans le cadre du programme ont incité leurs institutions respectives à découvrir et à échanger de nouvelles façons de penser et de travailler. Les mentors ont encouragé la participation et les efforts de sensibilisation similaires tout au long de ce qui était clairement un parcours initiatique.

Le programme SYL renforce mon immense foi dans l'avenir de l'audit public. L'environnement opérationnel, les méthodes et les attentes des parties prenantes évoluent rapidement, mais nos jeunes dirigeants sont une grande source d'inspiration. Des parcours d'apprentissage du leadership personnalisés permettent aux jeunes de vivre ensemble de nouvelles expériences et des changements. Une telle exposition aux enjeux mondiaux engendre une meilleure compréhension et suscite l'enthousiasme d'un groupe de dirigeants du changement.

Accueillons la prochaine génération de jeunes dirigeants d'ISC de l'IDI, qui construisent l'avenir de l'audit externe public en travaillant ensemble, en découvrant les membres de l'INTOSAI et en mettant en commun des idées pour surmonter des problèmes en ouvrant des possibilités.

Le trésor de savoirs et d'expériences qu'ils auront accumulé ne sera pas emporté par la première tempête venue : les jeunes dirigeants le conserveront dans leur cœur et leur esprit. Ce trésor sera partagé avec les anciens qui ne souhaitent que les encourager!



REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Visitez notre site Web : intosaijournal.org

Suivez-nous sur Facebook : facebook.com/intosaijournal

Suivez-nous sur Twitter : twitter.com/intosaijournal

Suivez-nous sur Instagram : instagram.com/intosaijournal