

INTOSAI



# Revue

INTERNATIONALE  
de la vérification des comptes publics



Avril 2012

Avril 2012

Vol. 39, N° 2



**Conseil de rédaction**

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

Michael Ferguson, *Vérificateur général du Canada*

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

Gene Dodaro, *Contrôleur général des États-Unis*

Adelina González, *Contrôleuse générale par intérim du Venezuela*

**Présidente**

Helen H. Hsing (É.-U.)

**Rédactrice en chef**

Muriel Forster (É.-U.)

**Rédactrices en chef adjointes**

Linda J. Sellevaag (É.-U.)

Melanie Papasian (É.-U.)

**Rédacteurs associés**

Bureau du vérificateur général (Canada)

Jagbans Singh (ASOSAI-Inde)

Luseane Sikalu (PASAI-Tonga)

Secrétariat de la CAROSAI (Sainte-Lucie)

Secrétariat général de l'EUROSAL (Espagne)

Khemais Hosni (Tunisie)

Basilio Jauregui (Venezuela)

Secrétariat général de l'INTOSAI (Autriche)

Bureau de reddition de comptes du

gouvernement (É.-U.)

**Administration**

Sebrina Chase (É.-U.)

Paul Miller (É.-U.)

**Membres du Comité directeur de l'INTOSAI**

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

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

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

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

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

M. Moussa Kone, *Président, Cour des comptes, Côte d'Ivoire*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Revue

INTERNATIONALE

de la vérification des comptes publics

©2012 International Journal of Government Auditing, Inc.

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

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

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

Téléphone : 202-512-4707  
Fax : 202-512-4021  
Courriel : [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov)

La *Revue* sert parfois de document pédagogique. La rédaction accorde donc la préférence aux articles traitant d'aspects pratiques de l'audit dans le secteur public. Il peut s'agir d'études de cas, de commentaires sur de nouvelles méthodes d'audit ou de descriptions de programmes de formation en audit. Les articles traitant surtout d'aspects théoriques ne conviennent pas.

La *Revue* est distribuée gratuitement aux membres de l'INTOSAI et aux autres intéressés. Elle se trouve sur le site Web de l'INTOSAI à [www.intosaijournal.org](http://www.intosaijournal.org) ou à [www.intosai.org](http://www.intosai.org). On peut aussi l'obtenir en s'adressant à la *Revue* à [spel@gao.gov](mailto:spel@gao.gov).

Les articles de la *Revue* sont répertoriés dans l'Accountants' Index par l'American Institute of Certified Public Accountants et présentés dans la publication Management Contents. Des articles choisis figurent également dans les comptes rendus analytiques publiés par les sociétés Anbar Management Services, de Wembley, en Angleterre, et University Microfilms International, d'Ann Arbor (Michigan), aux États-Unis.

## Table des matières

<b>Éditorial</b> .....	<b>1</b>
<b>Réflexions du Président du Comité directeur of the Board.</b> . . . .	<b>4</b>
<b>En bref</b> .....	<b>6</b>
<b>Pour des audits de performance mieux adaptés</b> .....	<b>10</b>
<b>Surmonter les obstacles entre les fonctions d'audit interne et externe à Malte</b> .....	<b>15</b>
<b>Auditeurs et compétences en communication efficace</b> .....	<b>21</b>
<b>Pleins feux sur les ISSAI.</b> .....	<b>23</b>
<b>Le point sur la coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds</b> .....	<b>25</b>
<b>Dans le cadre de l'INTOSAI.</b> .....	<b>29</b>
<b>Nouvelles de l'IDI.</b> .....	<b>41</b>
<b>Événements de l'INTOSAI.</b> .....	<b>43</b>

[www.intosaijournal.org](http://www.intosaijournal.org)



## **Carlos Pólit Faggioni**

*Contrôleur général de l'Équateur et président de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle de l'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS)*

C'est un honneur de pouvoir faire connaître les résultats des réflexions de l'OLACEFS, qui représente la région de l'Amérique latine et des Caraïbes au sein de l'INTOSAI, à mes collègues du monde entier grâce à la *Revue*. Je suis persuadé que nos réflexions trouveront un écho dans les autres régions de l'INTOSAI.

Permettez-moi, tout d'abord, d'adresser des félicitations à la rédaction de la *Revue* pour les efforts, tant sur le plan technique que professionnel, déployés en vue de cultiver l'esprit de dialogue sur les questions d'actualité et de favoriser la modernisation de toutes les organisations qui œuvrent au renforcement de l'audit dans le secteur public. Les risques qui pèsent sur les ISC nous contraignent à continuellement repenser et revoir le rôle de l'auditeur du secteur public, qu'il incarne pour nous un simple agent de contrôle ou une force transcendante au service des pouvoirs publics.

Nous devons, en tant qu'auditeurs, être disposés à comprendre les comportements humains qui se rattachent aux situations créées par des facteurs politiques, économiques, technologiques et sociaux et à prévoir les enjeux de demain si nous voulons éviter les erreurs ou les actions volontaires qui peuvent nuire à la gestion des entités que nous auditons.

Pour ce faire, nous devons toujours être prêts à tirer des enseignements au quotidien. Nous devons accepter que l'audit ne soit pas une science exacte ni quantifiable. De fait, l'audit revêt des dimensions profondément sociales. Il repose sur la compréhension de la nature de l'homme en tant que principal architecte de la société et des organisations. (Prière de consulter l'article intitulé « Auditeurs et compétences en communication efficace » dans la présente *Revue* pour approfondir cette question.)

Selon nous, la *Revue* de l'INTOSAI constitue le moyen de communication le mieux adapté pour se familiariser avec les expériences et les points de vue de nos collègues d'ISC du monde entier et leur faire connaître nos expériences.

Éditorial

Dans le cadre de l'INTOSAI, nous pouvons étudier des questions universelles qui présentent un intérêt pour les auditeurs du secteur public. Il s'agit notamment de la gestion et de l'évaluation des risques, du gouvernement d'entreprise, de la surveillance bancaire, de la lutte contre le blanchiment d'argent, de l'application des technologies à l'audit et du remaniement du COSO au lendemain de la récente crise financière<sup>1</sup>.

Les commissions, groupes de travail et groupes d'étude ou *task force* de l'INTOSAI suscitent le développement de techniques et de savoirs qui aident les ISC à rehausser la qualité des audits des divers aspects du secteur public. Cela comprend notamment l'audit des aides en cas de catastrophes qui permet de faire un suivi des aides externes qui sont acheminées à des pays au lendemain de catastrophes naturelles ou anthropiques, l'audit des technologies de l'information, l'audit environnemental des ressources naturelles et la mise en œuvre des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI).

Je suis persuadé que la véritable vocation de l'INTOSAI consiste à apporter son concours aux institutions de ses pays membres, à pérenniser la démocratie et à lutter contre la pauvreté et les inégalités sociales. En renforçant les contrôles au sein du secteur public, l'INTOSAI contribue au renforcement de la structure même de l'État.

Les efforts communs déployés par les organes officiels et les membres de l'INTOSAI ont prouvé que les efforts de collaboration bénéficient à l'ensemble des acteurs du domaine, ce qui constitue la devise de l'INTOSAI, « L'expérience mutuelle profite à tous ».

Les travaux concertés menés par le Secrétariat général de l'INTOSAI en vue de faire adopter par les Nations Unies une résolution consacrant l'autonomie et l'indépendance des ISC et reconnaissant officiellement les déclarations de Lima et de Mexico en sont un exemple parfait. Au cours des années à venir, cette résolution, qui a fait date, aura des répercussions majeures et servira de point de référence pour les gouvernements du monde entier. (Se reporter à l'article sur la résolution de l'ONU dans la section *Dans le cadre de l'INTOSAI*.)

Par ailleurs, l'OLACEFS a lancé un certain nombre d'initiatives qui illustrent la valeur de la concertation au sein de l'INTOSAI. L'OLACEFS est au cœur d'un processus ambitieux de modernisation qui devrait lui permettre d'atteindre les quatre objectifs de son plan stratégique de 2011-2015 : devenir une organisation exemplaire, renforcer les capacités institutionnelles, faire la promotion de la gestion des savoirs et renforcer la place de l'organisation au sein des instances internationales d'audit. Ces objectifs concordent étroitement avec les efforts déployés à l'échelle de l'INTOSAI pour enrichir les connaissances de tous ses membres, les appuyer et favoriser la convergence entre les membres et les groupes de travail régionaux de l'organisation, communiquer aux décideurs publics et aux leaders d'opinion les préoccupations relatives à l'audit public, renforcer l'image de marque et la réputation des ISC et de l'INTOSAI, et faire connaître les avantages des ISC et de l'INTOSAI à nos partenaires.

---

<sup>1</sup>Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) est une initiative commune menée par cinq organisations du secteur privé en vue de définir des cadres et des directives sur la gestion des risques d'entreprise, le contrôle interne et la lutte contre la fraude.

Pour ce faire, l'OLACEFS mène les actions suivantes :

- Elle perfectionne son système de communication grâce au réaménagement de son site Web et à l'ajout de services interactifs. Elle publie également des bulletins semestriels qui sont révisés par le Bureau du président et la Revue de l'OLACEFS.
- Elle collabore avec l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) à une évaluation des besoins et à la mise en œuvre d'un programme régional de renforcement des capacités et d'un programme de formation du formateur. L'OLACEFS met actuellement en œuvre, en collaboration avec l'IDI, un programme de planification stratégique auquel participent huit ISC de la région.
- Les membres de l'OLACEFS ont fait des visites techniques à l'INTOSAI, l'EUROSAI, l'EURORAI<sup>2</sup> et l'International Federation of Accountants afin de renforcer la coopération et d'apprendre comment ces entités ont suscité la confiance et l'intérêt du public à l'égard des activités dont elles font la promotion et de leurs produits et services. Ces visites ont permis à l'OLACEFS de recueillir de manière systématique les informations nécessaires pour apporter les changements dont elle a besoin en vue d'améliorer ses propres activités, mieux réussir et innover et se moderniser.
- L'OLACEFS collabore à la création d'un réseau d'institutions (organisations non gouvernementales, universités et instituts spécialisés) visant à renforcer l'audit externe. Ce réseau favorisera le transfert des connaissances et offrira des possibilités de collaboration. Il ouvrira aussi des voies de communication permettant les échanges avec les citoyens et contribuera à faire connaître la mission et les buts des ISC membres de l'OLACEFS et les avantages qu'elles procurent.
- Pour renforcer les capacités, l'OLACEFS collabore avec la GIZ, une organisation allemande pour le développement international, en vue de créer un nouveau système de partage de connaissances qui prévoit des visites techniques, des formations, des assistances techniques et d'autres actions visant à favoriser le perfectionnement des uns et des autres.
- Deux autres projets sont menés dans la région : l'agrément des auditeurs, avec le concours de la Banque interaméricaine de développement, et l'instauration de l'apprentissage en ligne pour les pays des Andes, avec l'appui de la Banque mondiale.
- En 2012, la Géorgie accueillera une conférence commune de l'OLACEFS et de l'EUROSAI visant à favoriser l'échange d'informations et d'expériences sur des thèmes techniques. La Conférence contribuera aussi à jeter des ponts entre les ISC des deux régions et à encourager des initiatives communes.

Permettez-moi, chers amis et collègues, de vous présenter mes meilleurs vœux de succès au nom de l'OLACEFS et de réaffirmer ma conviction profonde que seuls des efforts concertés, sous le signe de la collaboration, nous permettront de faire progresser nos ISC, partant de favoriser des améliorations durables dans nos pays respectifs.

---

<sup>2</sup>Organisation européenne des institutions régionales de contrôle externe des finances publiques.



## **Amener toutes les régions de l'INTOSAI à exceller en audit**

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

Si je n'ai cessé de participer aux réunions régionales de l'INTOSAI, c'est parce que je suis désireux de mieux connaître et comprendre les attentes et les besoins impérieux de chacune des régions. La profondeur de l'engagement et de la passion en faveur de l'excellence dans l'audit du secteur public dont j'ai été témoin dans toutes nos régions lors de ces réunions m'a donné une leçon d'humilité. Ma mission de renforcer l'importance des priorités stratégiques de l'INTOSAI s'est donc avérée à la fois facile et gratifiante. La mise en œuvre du cadre des ISSAI constitue la priorité stratégique absolue. Elle consacre l'importance des normes internationales sur lesquelles nous avons l'honneur de nous appuyer à titre d'ISC. J'ai délibérément choisi le terme « appuyer », car nous avons la conviction qu'il s'agit de normes de tout premier ordre qui peuvent facilement être consultées. Elles permettent de crédibiliser la qualité de nos travaux et l'objectivité de nos conclusions.

Dans la livraison de janvier 2012 de la *Revue*, j'insistais sur la nécessité pour les dirigeants des ISC d'assumer la première responsabilité du perfectionnement des connaissances et du renforcement des capacités de leurs institutions. J'avais fait valoir que cette mission était la leur, et rien que la leur. Plus nous renforçons notre base de connaissances en vue de pouvoir exceller lors de la réalisation d'audits indépendants et minutieux et d'analyses de risques, et de réflexions constructives, plus nous renforçons notre fiabilité, indépendamment des contraintes temporaires que nous pourrions devoir surmonter. J'insiste sur le caractère temporaire de ces contraintes, car aucune contrainte, peu importe son importance, ne pourra jamais mettre en péril les moyens collectifs que nous possédons en tant que dirigeants résolus et professionnels de l'audit dans le secteur public.

Par ailleurs, nous pouvons compter sur les capacités collectives des dirigeants de l'INTOSAI et des bailleurs de fonds, grâce au Comité de pilotage INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds. À bien des égards, la direction de l'INTOSAI s'est

engagée de manière visible à assurer le succès de la mise en œuvre des ISSAI. Le fait que le Comité directeur ait placé l'année 2012 sous le thème de la mise en œuvre des ISSAI, avec l'approbation unanime de toutes les régions de l'INTOSAI, est un gage clair de notre engagement à cet égard. Les travaux menés par la Commission de renforcement des capacités, en collaboration avec d'autres commissions de l'INTOSAI et l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), en vue de définir des stratégies de mise en œuvre des ISSAI, dans le cadre du plan stratégique, constituent un autre effort déployé à point nommé par la direction de l'INTOSAI pour favoriser la mise en place d'une stratégie structurée de renforcement des capacités dans les régions. L'instauration au sein de l'IDI du toujours dynamique secrétariat du Comité de pilotage INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds est une autre mesure concrète prise par la direction de l'INTOSAI pour appuyer le renforcement efficace des capacités des ISC en vue de favoriser l'excellence en audit du secteur public à l'échelle nationale et régionale.

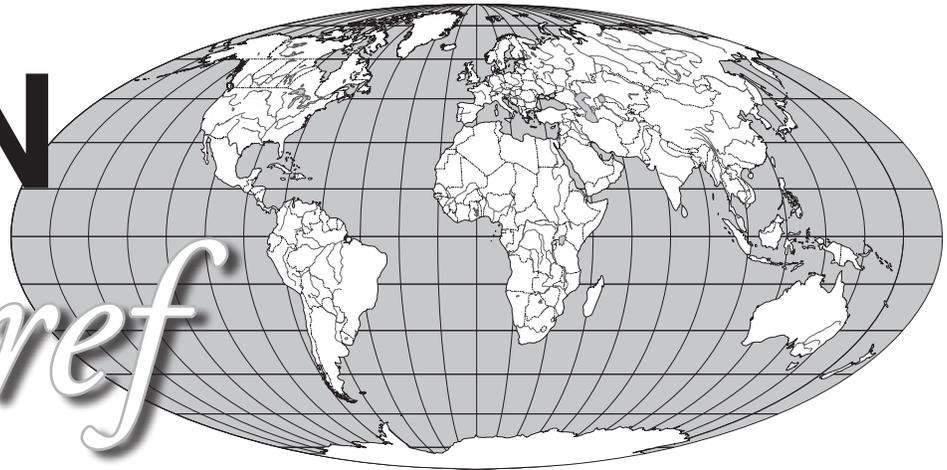
Cet engagement a incité, dans une large mesure, les bailleurs de fonds à contribuer généreusement, en dépit des difficultés économiques mondiales, au renforcement des capacités des ISC et à l'excellence en audit. La quatrième réunion du Comité de pilotage INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds, qui a eu lieu à Jaipur (Inde), à la fin de février 2012, a révélé de manière touchante, cette collaboration en devenir. Je vous invite tous à visiter le site Web de l'IDI (<http://www.idi.no>) et à cliquer sur les onglets « Coopération INTOSAI-donateurs » et « Comité de pilotage » pour obtenir des précisions sur cette réunion prometteuse.

Chers collègues, nous avons vraiment de la chance de pouvoir compter sur ces interventions et engagements peu nombreux, mais combien importants, de nos dirigeants et acteurs du domaine à l'échelle mondiale. Cela permettra certainement de réaffirmer l'engagement tout aussi important pris par la communauté diplomatique internationale, dans l'enceinte des Nations Unies, lors de l'adoption de la résolution primordiale sur l'indépendance des ISC en décembre 2011.

Que dire devant tant de bienfaits et de soutien? Grâce à l'appui indéfectible de tous nos partenaires stratégiques, nous pourrions venir à bout de toutes les difficultés. J'ai l'intime conviction, et je tiens à le répéter, qu'aucun obstacle – peu importe son importance – ni contrainte ne pourra jamais entraver nos capacités collectives en tant que dirigeants résolus et professionnels de l'audit dans le secteur public.

Il faudra favoriser la formation et toujours plus de formations pour parvenir à l'excellence en audit, si l'on veut préserver notre suprématie dans le contexte qui est le nôtre. Les formations sur les ISSAI nous permettront toujours de perfectionner nos connaissances et de nous doter des pouvoirs que sont l'indépendance d'esprit et l'indépendance d'analyse. Je ne peux donc que me réjouir que les régions de l'INTOSAI aient placé la mise en œuvre des ISSAI au cœur de toutes leurs réunions en 2012. Le ton et le contenu des témoignages apportés par les chefs des délégations lors des réunions régionales auxquelles j'ai assisté – la toute dernière, celle de l'ASOSAI, en mars 2012, – ont ajouté à la fierté profonde que j'éprouve d'appartenir à l'INTOSAI. J'attends avec impatience de pouvoir de nouveau m'imprégner de cette atmosphère lorsque j'assisterai aux autres réunions régionales prévues au cours de l'année et celles qui suivent et, à terme, aux réunions du Comité directeur qui permettront de prendre le pouls collectif de la mise en œuvre des ISSAI et de confirmer, j'en ai la conviction, qu'il bat à l'unisson.

# EN *bref*



## ***Brésil***

### **Audit coordonné d'un programme régional de lutte contre la fièvre aphteuse**

Le Tribunal des comptes de l'Union (TCU), en collaboration avec les ISC de l'Argentine, de la Bolivie et du Paraguay, effectue actuellement l'audit d'un programme du Mercosul visant à éradiquer la fièvre aphteuse dans la région. Le Mercosul (ou Mercosur) désigne le Marché commun du Sud, un accord politique et économique entre certains pays d'Amérique latine. Lancé en 2007, le programme de lutte contre la fièvre aphteuse du Mercosul (PAMA), qui est financé par le Fonds pour la convergence structurelle du Mercosur (FOCEM), doit se terminer vers la fin de 2012, mais il pourrait alors être reconduit. La production animale est un élément essentiel de l'économie de tous les pays de la région. Si la fièvre aphteuse a été éradiquée dans certaines régions, elle constitue néanmoins une grave menace pour l'industrie encore aujourd'hui. Même si le Venezuela n'est pas un bénéficiaire direct du PAMA, son ISC réalise simultanément l'audit de son programme national de lutte contre la fièvre aphteuse au moyen de méthodes semblables.

Cet audit coordonné s'inscrit dans une stratégie plus large d'amélioration de la surveillance des fonds du Mercosul, de développement des capacités des ISC et de sensibilisation aux Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). En 2011, le TCU a donné à 48 auditeurs de 13 ISC membres de l'OLACEFS une formation sur les méthodes d'audit de performance. Donnée en ligne, cette formation de trois mois était axée sur le cadre des ISSAI, notamment les normes et lignes directrices sur l'audit de performance (résultats) ISSAI 3000. Bon nombre de ces auditeurs ont également pris part à un atelier pratique sur les méthodes et techniques d'audit de performance qui a eu lieu à Brasilia en septembre 2011. Grâce à leur participation à l'audit coordonné du Programme, les auditeurs de la région du Mercosul ont maintenant l'occasion de faire bénéficier leurs ISC de ce qu'ils ont appris sur les processus d'audit. Ils se rencontreront de nouveau en mai 2012 pour présenter leurs rapports d'audit nationaux et en discuter.

Le TCU, qui assure le secrétariat de l'Organisation des ISC du Mercosul (EFSUL), rassemblera les résultats des audits nationaux réalisés en Argentine, en Bolivie, au Brésil, au Paraguay et

au Venezuela dans un rapport régional qui sera présenté au Secrétariat du Mercosul, au Parlement du Mercosul et aux ministères de l'agriculture chargés de veiller à l'utilisation des fonds du Programme.

Pour renseignements, prière de communiquer avec le TCU :

Courriel : [arint@tcu.gov.br](mailto:arint@tcu.gov.br)

Site Web : <http://www.tcu.gov.br>

## ***Chili***

### **L'ISC du Chili réalise l'examen par les pairs du Bureau du contrôleur général du Costa Rica**

En décembre 2011, l'ISC du Chili a réalisé un examen par les pairs des processus organisationnels de l'ISC du Costa Rica.

Pour réaliser cet examen, elle s'est fondée sur les lignes directrices de l'INTOSAI pour l'examen par les pairs, y compris l'ISSAI 5600, « Lignes directrices pour l'examen par les pairs », et l'INTOSAI GOV 9100, « Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public ». Après avoir examiné en profondeur le système de planification institutionnelle, la structure

et les activités de l'ISC du Costa Rica, les examinateurs ont conclu qu'en 2010 et 2011, les systèmes étaient conçus correctement et fonctionnaient efficacement de manière à permettre à la direction de répondre aux besoins du public. De plus, l'intégrité, la transparence et la reddition de comptes de l'ISC ont été soulignées.

Dans son rapport définitif, l'ISC du Chili a évalué favorablement la performance de l'ISC du Costa Rica. Le rapport indique notamment que l'ISC tient compte des pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'entreprise, et a formulé des politiques à cet égard, adopté un code de déontologie, conçu des processus de planification et harmonisé sa planification organisationnelle avec ses secteurs stratégiques, tactiques et organisationnels. En outre, elle a automatisé ses processus au moyen d'un système de gestion institutionnelle (SIGI) et encouragé la transparence en ce qui concerne ses plans d'évaluation par le truchement de son site Web.

Au cours des travaux sur place et dans leur rapport définitif, les examinateurs ont suggéré à l'ISC des améliorations portant sur des points précis, par exemple le débogage des fichiers SIGI, l'établissement de critères pour l'allocation des heures aux divers processus et projets, l'élaboration d'instructions pour le suivi de la mise en œuvre du plan opérationnel annuel et la poursuite des efforts visant à faire autoriser par la législature les ressources prévues au budget de l'ISC, afin de garantir son indépendance.

Pour renseignements, prière de communiquer avec l'ISC du Chili :

Courriel : [relacionesinternacionales@contraloria.cl](mailto:relacionesinternacionales@contraloria.cl)  
Site Web : <http://www.contraloria.cl>

## Chine

### Le CNAO publie un plan quinquennal pour l'avancement de l'audit

Le Bureau de contrôle national de la République populaire de Chine (CNAO) a récemment publié son 12<sup>e</sup> plan quinquennal pour l'avancement de l'audit. Ce plan reflète les changements récents dans le domaine de l'audit et incorpore les nouvelles exigences du Comité central du Parti et du Conseil des affaires d'État sur l'audit, expose de nouveaux objectifs et de nouvelles tâches, et donne un aperçu des tendances récentes en matière de théories et de pratiques d'audit.

Selon ce plan, les travaux d'audit seront centrés sur la perspective scientifique du développement et sur l'accélération de la transformation du modèle de développement économique. Ses points saillants sont l'amélioration du système judiciaire, la préservation des moyens de subsistance de la population, l'élargissement de la réforme et la promotion du développement. En faisant de ces préoccupations les points de départ et les objectifs des activités d'audit, la fonction protectrice de la surveillance par l'audit sera pleinement opérationnelle et assurera le bon fonctionnement de la socioéconomie du pays. Les activités d'audit prendront également une nouvelle dimension dans d'autres secteurs, notamment :

- le développement scientifique de la socioéconomie;
- l'approfondissement de la réforme et l'élaboration d'un système judiciaire démocratique;
- la protection de la sécurité nationale, la promotion d'un gouvernement intègre et l'amélioration de la gouvernance du pays;

- le développement des audits des ressources humaines;
- l'élaboration de théories d'audit et l'instauration d'un socialisme doté de caractéristiques chinoises, qui reflète les conditions nationales et le système de l'économie de marché socialiste.

Le plan précise que les institutions d'audit doivent réaliser des audits coordonnés des finances publiques et mener des audits complets et en temps réel des grands projets de construction d'intérêt national, des enjeux spéciaux liés à l'exploitation des ressources et à la protection de l'environnement, des nouveaux enjeux et de la mise en œuvre des principales politiques et mesures nationales. Les institutions d'audit doivent aussi mener activement des audits informatiques et mettre consciencieusement en œuvre la réglementation relative à l'audit de la responsabilité économique des principaux cadres dirigeants du Parti, du gouvernement et des entreprises appartenant à l'État, qui a été établie conjointement par le Bureau général du Comité central du Parti communiste chinois et le Bureau général du Conseil des affaires d'État dans le but d'élargir les audits sur la responsabilité économique.

### Deuxième Forum sino-indien des jeunes contrôleurs

Du 31 octobre au 8 novembre 2011, 10 délégués de divers services du CNAO ont assisté au deuxième Forum sino-indien des jeunes contrôleurs, qui a eu lieu à Mumbai sous les auspices de l'ISC de l'Inde.

Au cours de ce forum, les jeunes auditeurs chinois et leurs homologues indiens ont présenté des exposés intéressants pénétrants sur le rôle unique de l'audit et des codes de déontologie dans l'administration publique. Ces exposés résumaient les expériences passées et les pratiques



Participants au Forum sino-indien des jeunes contrôleurs, à Mumbai, en octobre et novembre 2011.

actuelles des deux ISC, tout en présentant les nouvelles tendances et les idées novatrices. Les délégués ont également échangé leurs vues sur d'autres questions d'intérêt commun, comme les procédures de contrôle qualité et l'audit informatique.

Lors de la cérémonie de clôture, le Contrôleur et Auditeur général de l'Inde, Vinod Rai, a rencontré les délégués chinois pour transmettre ses vœux chaleureux et ses salutations sincères à l'Auditeur général de la Chine, Liu Jiayi. Il a souligné l'importance de l'événement et exprimé la certitude que le forum continuera de promouvoir l'amitié entre le CNAO et l'ISC de l'Inde dans les années futures. Au nom des délégués de la Chine, le directeur général du bureau du CNAO à Changsha, Peng Huazhang, a exprimé sa gratitude pour l'accueil reçu de l'ISC de l'Inde.

Les dirigeants des deux ISC avaient créé le forum afin de favoriser la communication bilatérale entre le CNAO et l'ISC de l'Inde. C'est le CNAO qui a accueilli le premier forum, en 2010, et les deux parties ont ensuite convenu d'en être l'hôte tour à tour, dans le but de renforcer la compréhension mutuelle entre les jeunes auditeurs de la Chine et de l'Inde.

### Séminaire sino-africain sur l'audit

Le CNAO a été l'hôte du quatrième Séminaire sino-africain sur l'audit, qui s'est tenu à Beijing et dans la province de Jiangsu du 16 au 25 octobre 2011. Les séminaires précédents avaient eu lieu en 2006, 2008 et 2009.

Plus de 30 auditeurs d'ISC de pays de l'Afrique anglophone, dont 17 dirigeants, se sont réunis en Chine pour discuter des divers sujets d'audit avec la haute direction du CNAO. Les discussions étaient essentiellement centrées sur la question fondamentale de la relation entre les activités d'audits des ISC et la gouvernance, dans la perspective d'une nation-État.

Dans une allocution sur le sujet, l'Auditeur général de la Chine, Liu Jiayi, a fait remarquer que face aux défis que posent la mondialisation, les technologies de l'information et la satisfaction des besoins variés du public, les pays du monde entier se sont concentrés sur l'amélioration de la gouvernance nationale et la promotion de la bonne gouvernance, afin de pouvoir relever ces défis et améliorer leur efficacité.

M. Liu a estimé également que les ISC constituaient un aspect clé de la gouvernance et un instrument pour favoriser l'équilibre des pouvoirs. Il a ajouté que grâce à leur travail, les ISC contribuaient à la promotion des principes de reddition de comptes, de transparence, d'intégrité, d'équité et de justice, favorisant ainsi la démocratie, la primauté du droit et la protection de la sécurité nationale. L'ISC joue donc un rôle positif au chapitre de l'amélioration de la gouvernance nationale et du développement durable.

Plusieurs sous-auditeurs généraux du CNAO ont pris part aux discussions sur d'autres thèmes du séminaire tels que l'avancement de l'audit, les normes d'audit et l'audit informatique. Des représentants d'ISC de pays africains ont parlé de leurs expériences respectives et donné leur avis sur



Liu Jiayi, Auditeur général de la Chine, s'adresse aux participants du Séminaire sino-africain, en Chine, en octobre 2011.

l'audit en temps réel, l'audit de la dette publique et la convergence des normes à l'échelle internationale.

Depuis la tenue du premier séminaire, en 2006, plus de 130 participants des ISC de 40 pays africains sont venus en Chine. Ces séminaires ont constitué un des moyens les plus efficaces, pour les ISC de la Chine et de l'Afrique, de favoriser la compréhension mutuelle et d'échanger des vues sur leurs expériences et leurs méthodes en matière d'audit.

À la fin du quatrième séminaire, le CNAO et les ISC africaines ont réaffirmé leur intérêt soutenu et leur engagement à poursuivre la promotion de la coopération et des échanges dans l'optique du renforcement des capacités.

Pour renseignements, prière de communiquer avec le CNAO :

Courriel : [chnao@audit.gov.cn](mailto:chnao@audit.gov.cn)  
Site Web : <http://www.audit.gov.cn>

---

## ***Koweït***

### **Activités récentes du Bureau d'audit d'État**

Le Bureau d'audit d'État du Koweït (SAB) a récemment participé à des activités de partage des connaissances au sein de l'INTOSAI. En janvier 2012, des représentants du SAB ont pris part à la 21<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail pour le contrôle de la technologie de l'information, en Malaisie. Les délégations officielles du SAB se sont rendues dans des ISC européennes afin d'acquérir des connaissances sur une foule de sujets d'audit. En octobre 2011, des groupes se sont rendus 1) à la Cour des comptes des Pays-Bas, pour se familiariser avec les systèmes et les méthodes de mise en œuvre relativement à l'examen par les pairs, à l'audit de performance, à l'audit

informatique et aux lignes directrices de la Cour des comptes européenne; et 2) à la Cour des comptes de Belgique, afin de bénéficier de son expérience en audit financier et en audit de performance. En février, un groupe s'est rendu à la Cour des comptes de la France en vue d'acquérir des connaissances sur l'audit financier, l'audit de performance et la bonne gouvernance.

Le SAB a annoncé les résultats du 12<sup>e</sup> concours de recherche qu'il a organisé en interne à tous les niveaux sectoriels et décerné des certificats de mérite aux lauréats. Il a également lancé le 13<sup>e</sup> concours de recherche, qui porte sur cinq sujets techniques. Ces activités visent à améliorer les méthodes de travail, à documenter les connaissances et à rehausser le rendement professionnel grâce au perfectionnement et au développement des compétences des effectifs en vue d'appuyer la recherche scientifique.

Pour renseignements, prière de communiquer avec le SAB :

Courriel : [president@sabq8.org](mailto:president@sabq8.org),  
[training@sabq8.org](mailto:training@sabq8.org)  
Site Web : <http://www.sabq8.org>

---

## ***Roumanie***

### **Publications récentes de la Cour des comptes de Roumanie**

En décembre 2011, la Cour des comptes de Roumanie (RCA) a produit son rapport annuel public de 2010 et l'a soumis au Parlement. Ce rapport est une composante fondamentale de la procédure d'approbation par la loi des comptes d'exécution du budget de l'État et du budget d'assurance sociale de l'État pour l'exercice. Il comprend les observations de la RCA relatives aux comptes d'exécution des budgets qu'elle a audités; les conclusions découlant de l'audit des sociétés

d'État autogérées, des sociétés d'État commerciales détenues à 100 %, des entreprises détenues en grande partie par l'État et d'autres entités légales soumises à son contrôle; les infractions aux lois décelées au cours des audits; et les mesures à prendre contre les responsables des infractions.

La RCA a également rendu public le rapport de ses activités pour 2011, appliquant ainsi les principes de transparence et de reddition de comptes, et les pratiques exemplaires des Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Le rapport montre les extraits d'activités de la Cour des comptes et les résultats de ses travaux pour se doter d'un cadre de méthodes d'audit et de contrôle complet. Il présente aussi les ressources humaines et financières engagées et les aspects logistiques de ses activités.

En outre, dans le souci constant de promouvoir le renforcement des capacités, la RCA a publié le deuxième numéro de sa revue pour 2011 et l'a affiché sur son site Web.

Pour renseignements, prière de communiquer avec la RCA :

Courriel : [international.romania@rcc.ro](mailto:international.romania@rcc.ro)  
Site Web : <http://www.curteadeconturi.ro>

## Pour des audits de performance mieux adaptés

Peter van der Knapp, Cour des comptes des Pays-Bas

Selon la norme ISSAI 3000, « la vérification de résultats [ou audits de performance] est l'examen indépendant de l'efficacité et de l'efficacités des entreprises, programmes ou organisations du secteur public, compte dûment tenu des aspects d'économie »...<sup>1</sup> Les audits de performance visent à susciter des améliorations.

Les auditeurs de performance s'appuient sur les normes et les critères d'audit, qui sont le fondement de leur jugement professionnel. Pour eux, les cibles de production annuelle ou les objectifs d'amélioration de la qualité ou de réduction des coûts sont le point de départ logique de l'évaluation des résultats de l'organisation. Par ailleurs, leur évaluation de l'efficacité des programmes relatifs à des politiques repose sur des normes et des critères établis à partir des objectifs des politiques et des indicateurs de performance. Ensemble, ces normes et ces critères, et particulièrement les objectifs des politiques et les indicateurs de performance, constituent un cadre de référence relativement stable.

Pour les politiques, les décideurs et les auditeurs de performance, ce cadre comporte d'importants avantages : clarté des orientations, transparence et prévisibilité. Les objectifs et les indicateurs constituent un cadre de référence facile à comprendre dans un débat axé sur les politiques. Grâce à des normes et des critères clairs et à des contrôles qualité solides appliqués pendant le processus d'audit, les auditeurs peuvent produire des rapports crédibles.

### Nouvelles lignes directrices de l'INTOSAI

Malgré ces avantages, l'audit de performance comporte un risque important. En effet, l'auditeur qui se concentre sans discernement sur les objectifs et les indicateurs risque d'éluder la cause véritable des résultats décevants d'un organisme ou d'un programme. De tels audits de performance peuvent même devenir moins pertinents. L'approche axée sur les objectifs et les indicateurs présente également les risques suivants : 1) une mauvaise compréhension des besoins des parties prenantes, 2) une résistance au changement et 3) un comportement stratégique dysfonctionnel.

M<sup>me</sup> Mary-Louise Bemelmans-Vidéc, femme politique et professeure d'administration publique des Pays-Bas, relevait, tout comme ses collègues, que des résultats décevants en matière de politiques s'expliquent souvent par un écart entre des objectifs et des plans stratégiques simples, et la nature complexe et sans cesse changeante des problèmes sociaux<sup>2</sup>. Ces spécialistes envisagent un nouveau mode de reddition de comptes, dans lequel les auditeurs du secteur public joueraient leur rôle 1) en adoptant

---

<sup>1</sup>INTOSAI, *Lignes directrices pour la mise en œuvre des normes de vérification de résultats, Normes et lignes directrices relatives à la vérification de résultats basées sur les Normes de contrôle et l'expérience pratique de l'INTOSAI*, Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques 3000 (2010) p. 13.

<sup>2</sup>Marie-Louise Bemelmans-Vidéc, Jeremy Lonsdale, and Burt Perrin, éditeurs, *Making Accountability Work: Dilemmas for Evaluation and for Audit* (New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 2007), p. 133.

une approche dynamique au lieu d'une attitude d'attentisme, 2) en s'attachant d'abord aux résultats plutôt qu'au processus et 3) en insistant sur la nécessité d'un apprentissage continu et adapté. Dans ce contexte, les auditeurs de la performance doivent évaluer s'il existe encore un lien entre les objectifs et les plans stratégiques, et les véritables problèmes sociaux et les préoccupations des parties prenantes.

L'INTOSAI reconnaît que les audits de performance doivent permettre de tenir compte d'une plus grande complexité. Les nouvelles lignes directrices pour l'audit relatives à la vérification de résultats basées sur les Normes de contrôle des institutions supérieures de contrôle (ISSAI) 3000 invitent l'auditeur à tenir compte des besoins du citoyen : il devrait donc auditer l'incidence réelle des activités par rapport à l'incidence souhaitée. Contrairement aux auditeurs de la conformité, les auditeurs de performance ne doivent pas se contenter de vérifier si les programmes relatifs à des politiques ont été réalisés selon le plan déterminé. Ils ne doivent pas non plus s'attacher trop étroitement à savoir si les objectifs, les critères et les indicateurs ont été atteints. Selon la Norme ISSAI 3000, « les progrès et les pratiques doivent s'appuyer sur l'apprentissage fondé sur l'expérience ».

### **Initiatives visant à favoriser l'adaptation des audits**

La Cour des comptes des Pays-Bas insiste également sur la nécessité de l'apprentissage. Les auditeurs doivent être plus réceptifs à l'opinion des entités auditées et des autres parties prenantes quant à la pertinence des questions d'audit, à la signification des constatations d'audit intermédiaires et à l'utilité de recommandations éventuelles.

Afin d'atteindre ce but, la Cour des comptes a décidé d'adopter une méthode plus ouverte et plus réceptive, y compris des approches plus participatives. S'inspirant du Bureau d'audit national du Royaume-Uni, la Cour des comptes des Pays-Bas a perfectionné différentes méthodes d'audit participatives et d'autres activités d'intervention des parties prenantes que les équipes d'audit peuvent utiliser pendant les différentes étapes du processus d'audit. Les auditeurs de la Cour ont commencé à analyser le rôle des principaux acteurs stratégiques et d'autres parties prenantes, de même que leurs intérêts respectifs. Ils ont envisagé et prévu, dans le calendrier d'audit, des mesures telles que des réunions au début du processus d'audit ainsi que des séances de remue-ménages pour discuter des résultats intermédiaires et de mesures correctrices. Les réunions de groupes d'experts et de parties prenantes constituent un volet important de ce processus.

De plus, la Cour des comptes des Pays-Bas veut savoir ce qu'il advient des recommandations d'audit après la publication du rapport d'audit. Aussi, assure-t-elle une surveillance active du suivi exercé par les ministères. Les audits de suivi permettent de répondre à deux questions : 1) Les ministères ont-ils accompli ce qu'ils avaient promis d'accomplir? 2) Quels changements, positifs ou négatifs, se sont concrétisés concernant le problème identifié? Des questions plus épineuses sont alors posées : Comment le suivi des recommandations d'audit a-t-il contribué à la qualité du processus de mise en œuvre? Dans quelle mesure le problème social a-t-il été résolu?

## **Validation des faits : Éprouver les théories, les objectifs et les indicateurs des politiques**

La dernière trouvaille de la Cour des comptes des Pays-Bas pour concevoir une méthode mieux adaptée à l'audit de performance consiste à mener des expériences de validation des théories pour les confronter à la réalité. De 2009 à 2011, la Cour a réalisé 20 de ces expériences. Dans le langage des innovateurs et des concepteurs de produits, la validation des faits est une épreuve visant à vérifier si une idée tient la route dans le monde réel. La Cour des comptes utilise à dessein ce terme-choc.

La Cour des comptes des Pays-Bas voulait, avec cette initiative, renseigner le gouvernement et le Parlement sur les effets des programmes de politique publique et leur faire savoir si ces programmes étaient appréciés. La Cour a commencé par étudier un certain nombre de problèmes qui touchaient les citoyens et les entreprises, et la façon dont les objectifs et les mesures des politiques adoptés par le gouvernement y avaient donné suite. La question fondamentale s'énonçait ainsi : quel est l'apport réel des mesures des politiques dans la recherche de solutions selon 1) le groupe cible visé par la politique (les personnes, les entreprises ou les institutions qui éprouvent un problème en particulier) et 2) les éléments probants de l'efficacité du programme?

La Cour des comptes des Pays-Bas, lorsqu'elle réalise ses audits, se pose les questions suivantes :

- Comment les objectifs, les critères et la logique d'intervention (ou la théorie stratégique) du gouvernement central interpellent-ils les parties prenantes?
- Reconnaitent-elles la pertinence et la valeur de ces éléments, et s'en servent-elles?
- Comment évaluent-elles les interventions réelles ou les mécanismes d'intervention, ainsi que le mode de mise en œuvre du programme stratégique?
- Dans quelle mesure les dépenses ciblées ont-elles vraiment atteint les cibles prévues?
- Quel a été le résultat concret de la politique sur ceux qui étaient directement concernés?
- Quelle information le gouvernement central a-t-il fournie sur l'efficacité des mesures des politiques qui ont été prises?

Les auditeurs de la Cour des comptes des Pays-Bas se sont entretenus avec des représentants des groupes cibles et d'autres parties prenantes pour connaître leur opinion sur les objectifs et les critères officiels des interventions ou des mesures des politiques. De plus, ils ont analysé l'utilisation par ces groupes cibles des projets de politique à l'aide des données d'organismes, de statistiques ainsi que de rapports de surveillance et d'évaluation. Ils ont observé, le cas échéant, des négociations, des réunions, des opérations en temps réel, etc. Enfin, ils ont présenté les résultats de leurs observations aux décideurs responsables pour connaître leur point de vue.

L'amélioration de la sécurité dans les petites entreprises et l'efficacité énergétique des habitations sont deux exemples de validation des faits. Dans le premier exemple, de petites entreprises qui participaient à un projet de subvention ont été encouragées à prendre des mesures préventives contre la criminalité. Le remboursement des

services-conseils personnalisés qu'elles avaient obtenus pour améliorer leur sécurité était un élément clé du programme public en cause. En réalité, cependant, de nombreux conseillers et spécialistes en matière de sécurité qui avaient été engagés ont utilisé des modèles standard. La Cour des comptes des Pays-Bas a constaté que, même si 80 % des membres du groupe cible avaient trouvé la vérification de sécurité utile, seulement 8 % d'entre eux estimaient qu'elle valait les 350 euros qu'ils avaient déboursés.

Quant au deuxième exemple, la Cour des comptes des Pays-Bas a constaté, au sujet des trois subventions octroyées pour améliorer l'efficacité énergétique d'habitations déjà construites, qu'il y avait une contradiction flagrante entre, d'une part, l'objectif de libérer les propriétaires participants du fardeau administratif de la présentation des demandes et de la déclaration des coûts, et d'autre part, la réticence de ces mêmes propriétaires à confier ces tâches aux entrepreneurs.

En mai 2010 et 2011, la Cour des comptes des Pays-Bas a présenté ses constatations au Parlement. La validation des faits a démontré que le lien entre la politique et la pratique laissait beaucoup à désirer. Bien que les extrants escomptés (subventions, crédits de subventions, sites Web et conseils) aient été pour la plupart assurés selon le plan, les bénéficiaires n'étaient pas familiarisés avec ceux-ci, ne pouvaient pas les utiliser, n'en voyaient pas la nécessité ou exprimaient un besoin plus grand en faveur d'autres mesures. Le choix des instruments peut se définir comme étant dicté par les crédits. La Cour des comptes des Pays-Bas a souvent remarqué que la politique gouvernementale adoptait souvent une approche coercitive. Loin de favoriser des interventions fondées sur les faits où il y aurait eu un lien clair et bien fondé entre l'intervention et ses effets, les décideurs optaient souvent sans réfléchir pour des crédits ou d'autres incitatifs financiers. Le point de vue voulant que l'argent fasse merveille semblait le plus répandu, et ce, même si les problèmes sociaux étaient imputables à d'autres facteurs (culturels, techniques ou judiciaires).

La validation des faits dans la réalité a démontré l'importance pour les décideurs de vérifier activement si les hypothèses qui sous-tendent les politiques sont sensées, tant avant l'adoption de mesures stratégiques que pendant leur mise en œuvre. Toutefois, souvent on ne procède pas à de bonnes évaluations préalables. La Cour des comptes des Pays-Bas a constaté qu'il n'y avait pas de données ni d'informations pertinentes permettant de suivre la mise en œuvre et les résultats des interventions en matière de politique et d'apporter les correctifs nécessaires.

Dans de nombreux cas, la Cour des comptes des Pays-Bas a constaté que les interventions en matière de politique étaient conçues de façon telle que leurs mécanismes de mise en œuvre étaient complexes. Les multiples liens entre le gouvernement, les organismes intermédiaires, les parties prenantes et les groupes cibles établissent de grands réseaux de prestation et entraînent le risque d'un nombre trop élevé d'intervenants. Par conséquent, la logique des institutions et les opinions politiques des bureaux peuvent rendre non-pertinentes les interventions en matière de politique pour la société, ce qui pose un risque tant pour l'efficacité que pour l'efficience.

## Conclusions et défis

Les objectifs et les indicateurs stratégiques sont des outils importants, mais les auditeurs de la performance doivent aussi être conscients des risques qu'ils comportent. Néanmoins, l'adaptation des méthodes d'audit n'est pas une mince tâche. Les projets récents entrepris par la Cour des comptes des Pays-Bas pour adapter ses audits de performance montrent tous les défis inhérents au processus.

En premier lieu se pose la question du moment propice. Certes, il se peut que des mises en garde précoces au moyen de la validation des faits empêchent l'aggravation des programmes inefficaces ou inefficients. Pourtant, aux yeux des ministères et des organismes, des audits et des validations hâtives peuvent donner l'impression qu'on n'a pas laissé à un programme la chance de faire ses preuves.

En deuxième lieu, il ne faudrait pas confondre le souci d'adaptation avec l'abdication sans discernement devant les plaintes et les préoccupations des parties prenantes à l'égard des entités auditées. Il est relativement facile de cerner des disparités entre les objectifs d'un programme de politique publique, d'une part, et les besoins et souhaits des groupes cibles, d'autre part, et de prêter l'oreille à des plaintes en ce sens. Même lorsqu'elles semblent manquer de pertinence aux yeux des répondants, les interventions du gouvernement peuvent être entièrement justifiées.

En troisième lieu, l'auditeur doit critiquer de façon équitable l'utilisation des objectifs de politique et des indicateurs de performance. La validation des faits a prouvé qu'il n'y a pas de solution toute faite en matière d'initiatives de politique. Il n'en resta pas moins que les objectifs et les critères sont des versions délibérément simplifiées d'une réalité idéale et qu'il en demeurera toujours ainsi. Ces objectifs et ces critères peuvent cependant servir à orienter les débats, la mise en œuvre et l'évaluation.

Un audit de performance adapté ne signifie pas pour autant que l'auditeur doive abandonner les critères classiques du jugement ou s'en remettre simplement aux interprétations et aux critères d'autres personnes. L'auditeur de la performance ne doit pas non plus joindre sa voix au concert de doléances orchestré par ceux qui nient toute forme d'avantages aux objectifs de politique, aux cibles et aux indicateurs de performance.

Dans une société démocratique, le gouvernement a le devoir moral de réfléchir et de s'adapter. Avec l'avènement d'Internet et des nouveaux médias sociaux, les possibilités de faire appel au grand public pour élaborer et évaluer les politiques sont plus grandes que jamais. L'apprentissage et la mise sur pied d'un apprentissage axé sur les politiques sont des éléments cruciaux de ce processus, et l'audit de performance a un rôle à jouer à cet égard.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'auteur, actuellement directeur de l'audit de performance à la Cour des comptes des Pays-Bas, à l'adresse [Peter.vanderknaap@rekenkamer.nl](mailto:Peter.vanderknaap@rekenkamer.nl).

## Surmonter les obstacles entre les fonctions d'audit interne et externe à Malte

Sharon Zammit et Peter Baldacchino, département de comptabilité, Université de Malte

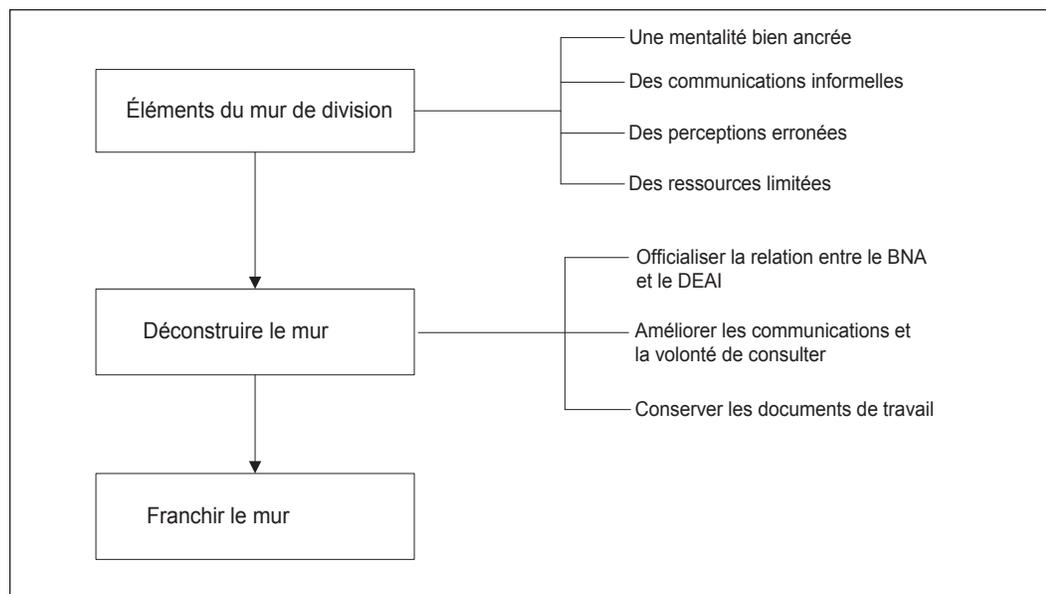
Selon l'Institute of Internal Auditors, l'audit de l'administration publique est la pierre angulaire d'une saine gouvernance. Les auditeurs jouent un rôle crucial : ils aident les entités gouvernementales à assurer la reddition de comptes et à maintenir l'intégrité en fournissant des opinions impartiales sur l'utilisation des fonds publics. La fonction publique de Malte, comme les services publics d'autres pays, compte sur les activités d'audit de sources interne et externe. Le Bureau national d'audit (BNA) de Malte, institution membre de l'INTOSAI, s'acquitte de la fonction d'audit externe, alors que le Département des enquêtes et des audits internes (DEAI) s'acquitte de la fonction d'audit interne.

Le présent article se fonde sur des recherches menées récemment à Malte. Leur objectif était d'évaluer la relation entre le BNA et le DEAI, et tous les obstacles potentiels à cette relation, de même que l'incidence de l'intervention de deux types d'auditeurs œuvrant à différents aspects de l'audit.

Pour atteindre cet objectif, les chercheurs ont mené 24 entretiens personnels semi-structurés avec les cadres supérieurs du BNA, du DEAI et des ministères. Pour quantifier les comparaisons, ils ont effectué des analyses de variance de façon à pouvoir cerner toute différence significative.

Les recherches menées ont permis de recenser des obstacles importants qui minaient la relation entre le BNA et le DEAI. Or ces obstacles représentaient un mur de division entre les deux fonctions. Vous trouverez à la figure 1 un résumé des obstacles et des mesures proposées pour les surmonter.

**Figure 1 : Surmonter les obstacles entre les fonctions d'audit interne et externe à Malte**



Selon l'étude, les obstacles qui éloignaient les auditeurs externes et des auditeurs internes n'étaient pas intentionnels, mais les deux parties reconnaissaient que la communication entre les deux bureaux en était encore à ses premiers balbutiements et qu'indéniablement on pouvait faire mieux.

### **Les éléments du mur de division**

Certes, les deux bureaux devaient être indépendants l'un de l'autre pour éviter les conflits d'intérêts, d'autant plus que la chaîne hiérarchique est différente. Toutefois, ces obstacles entre les deux parties étaient inutiles. Les paragraphes suivants analysent les obstacles qui ont nui à leur relation.

#### **Une mentalité bien ancrée**

L'étude a établi que la résistance au changement était le principal obstacle qui divisait les auditeurs externes et les auditeurs internes, et que cette résistance pouvait être liée à la mentalité bien ancrée de certains agents de l'État, particulièrement les auditeurs externes. Selon eux, leur relation avec les auditeurs internes était dictée par la nécessité primordiale d'être indépendants, et d'être perçus comme tels. Ils en sont donc venus à adopter une culture générale qui nuisait peut-être à leur relation avec les représentants de l'autre fonction. Ainsi, l'étude a révélé que les auditeurs externes consultaient rarement les travaux des auditeurs internes, sauf si ces travaux étaient directement liés aux audits qu'ils étaient eux-mêmes en train de réaliser.

En outre, selon les constatations de la recherche, la relation entre les deux parties dans le domaine de la détection de la fraude et des irrégularités était particulièrement influencée par la culture ambiante. La plupart des auditeurs externes craignaient de faire affaire avec la fonction d'audit interne dans le cas des risques de fraude et, par conséquent, ne lui demandaient aucun avis. En lieu et place, chaque partie assumait la responsabilité de ses propres constatations et décidait seule de demander ou non l'aide des services policiers.

#### **Des communications informelles**

Selon les résultats de l'étude, il existait bien une politique de la porte ouverte entre les deux bureaux, mais les communications entre eux étaient trop informelles et, en particulier, nuisaient à la coopération lors de la planification des audits. La moitié des répondants a convenu qu'il s'agissait là du secteur qui suscitait le plus de consultations réciproques, mais qu'il restait beaucoup à faire pour en optimiser les avantages pour les deux organisations. La coordination des contrôles internes était également influencée par ce caractère peu structuré des communications entre les deux bureaux. Une coopération limitée à l'étape de la planification peut faire en sorte que la fonction d'audit externe n'utilise pas les données recueillies par la fonction d'audit interne.

#### **Des perceptions erronées**

Une idée erronée répandue chez les différentes parties prenantes, notamment les deux institutions, c'était que la fonction d'audit externe ne pouvait pas utiliser les travaux des auditeurs internes. Cette constatation était encore étayée par l'étude qui relevait que les deux institutions échangeaient rarement leurs rapports. Beaucoup ont confirmé ce fait et l'ont attribué aux chaînes hiérarchiques différentes et aux

dispositions législatives sur la confidentialité. En raison de cette perception erronée, les deux entités n'ont pas compris qu'elles pourraient en fait s'entraider.

En vertu de la loi maltaise sur l'audit interne et les enquêtes financières, les auditeurs internes sont tenus de ne divulguer aucune information dont ils ont pris connaissance pendant leurs audits internes. Les rapports sont destinés à l'usage exclusif du Secrétaire permanent afin d'en assurer la confidentialité et de protéger les intérêts des entités auditées. Cependant, l'institution supérieure d'audit n'est pas soumise à cette règle. L'auditeur général et les auditeurs externes sont protégés par leurs droits constitutionnels et, par conséquent, ne peuvent pas être traités comme les autres entités externes. Même si les dispositions législatives ne l'énoncent pas expressément, rien ne justifie que le Bureau national d'audit ne puisse pas consulter les rapports et les documents de travail de l'audit interne. Aussi, les répondants se demandaient-ils si les auditeurs externes connaissaient suffisamment leurs droits et s'ils s'en prévalaient.

La plupart des répondants ont également signalé que les auditeurs externes ne demandaient généralement pas les rapports des auditeurs internes parce que les deux types d'auditeurs œuvraient dans des secteurs distincts. Ils soutenaient qu'ainsi ils évitaient les chevauchements menant aux travaux en double, et partant, à un gaspillage de ressources. Peu d'entre eux ont fait allusion aux possibilités de coopération qui existaient en pratique.

### **Des ressources limitées**

Les ressources limitées constituaient un autre problème de taille, particulièrement pour les auditeurs internes qui se plaignaient de ressources insuffisantes et qui, compte tenu de l'ampleur de leur domaine d'investigation, auraient pu élargir l'étendue de leurs audits s'ils avaient bénéficié de ressources humaines et financières plus importantes. Ils ont également affirmé qu'en raison des contraintes de temps imputables au peu de ressources dont ils disposaient, ils limitaient les consultations entre les deux bureaux.

### **Déconstruire le mur**

Afin d'éliminer ces obstacles et d'améliorer la relation entre les deux institutions, diverses actions s'imposent. Parmi ceux-ci, mentionnons la prise de mesures pour officialiser leur relation, le renforcement des communications et une plus grande ouverture à la consultation, et la conservation des documents des travaux d'audit réalisés. Les paragraphes qui suivent analysent chacun de ces moyens.

### **Officialiser la relation entre le Bureau national d'audit et le département des enquêtes et des audits internes**

L'officialisation de la relation entre le BNA et le DEAI est probablement l'étape cruciale à franchir pour surmonter les obstacles entre les deux parties. Les deux parties pourraient signer une entente, qui serait entérinée par voie législative et qui prêterait une attention particulière au mandat de l'institution supérieure de contrôle, de sorte que l'interaction entre les deux entités à des fins d'audit serait plus claire. La collaboration, qui se manifesterait par l'acceptation tacite de certaines pratiques ou attitudes, pourrait servir de point de départ. Par ailleurs, l'officialisation de la relation pourrait assurément en élargir la portée et offrir une valeur ajoutée sur le plan de

l'audit. L'établissement de liens entre les deux bureaux pour échanger des expertises et des techniques utiles pourrait créer une chaîne de valeur.

L'officialisation pourrait se dérouler en différentes phases. Les responsables pourraient en favoriser l'avancement en signant un protocole d'entente qui viserait à définir les secteurs d'interaction utile et à établir une priorité à leur égard. Un tel protocole d'entente, particulièrement entre les cadres supérieurs des deux bureaux, serait nettement préférable à une entente légale écrite. Les répondants ont fait valoir qu'un tel protocole d'entente créerait plus d'affinités entre les parties.

### Améliorer les communications et la volonté de consulter

La relation doit être entretenue grâce à des échanges francs et réguliers sur des questions d'intérêt mutuel. Plus précisément, de tels échanges seraient bénéfiques à chaque étape du processus d'un audit de façon à en optimiser les résultats. Des rencontres périodiques des cadres supérieurs, peut-être tous les trimestres, seraient également utiles si elles englobaient des discussions de questions d'intérêt mutuel et général ayant été recensées pendant les audits.

En outre, les deux institutions pourraient prendre des dispositions afin d'échanger périodiquement des rapports et des documents de travail utiles, sans que ni l'une ni l'autre n'ait à attendre une demande précise en ce sens, dans la mesure où le document demandé ne poserait pas de problème de sécurité ou de confidentialité. Cependant, certains avancent que de telles dispositions mèneraient inéluctablement à l'échange de documents qui, en fait, ne seraient jamais utilisés. Afin d'éviter cette difficulté, seule l'information de nature générale, telle que des observations sur des déficiences courantes constatées dans des ministères précis, pourrait être ainsi communiquée, particulièrement aux premières étapes.

Qui plus est, la norme ISSAI 1610, *Utilisation des travaux des auditeurs internes*, reconnaît la nécessité d'établir un lien entre les auditeurs externes et les auditeurs internes. Néanmoins, comme nous l'avons vu, il serait possible d'assurer une meilleure coordination si les deux parties étaient mieux disposées à se consulter. Force nous est de constater que la tâche n'est pas facile, les auditeurs des deux institutions devant encore être persuadés que de telles consultations mèneraient à un scénario gagnant pour tous.

### Conserver les documents de travail

La conservation de documents convenus et le fait d'en faciliter l'accès et la consultation par chacune des parties constitueraient également un pas en avant. Comme le montre la figure 2, les documents types à conserver par chaque partie et à échanger entre elles pourraient comprendre, outre l'opinion d'audit, des observations sur le contrôle, le respect de la conformité et d'autres questions clés.

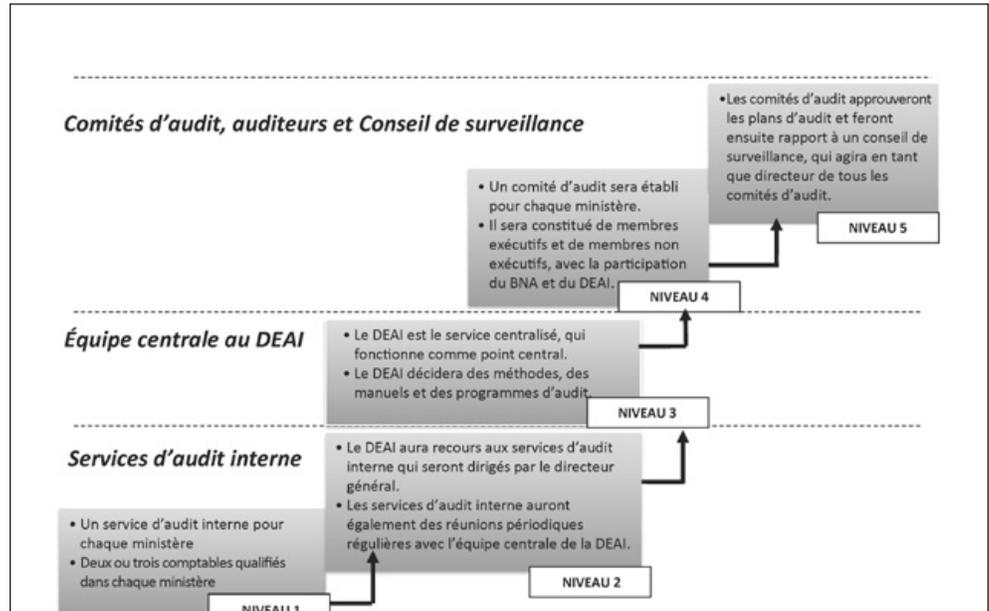
**Figure 2 : Documents d'audit types à conserver**

Certes, avec un tel mécanisme en place, les auditeurs des deux fonctions pourraient gérer les risques d'audit de façon plus efficace. Au moment d'établir leur plan d'audit, par exemple, les deux bureaux sauraient si un secteur particulier présente ou non un risque élevé.

### Franchir le mur

La relation entre le BNA et le DEAI ne pourra progresser tant que de nouvelles ressources ne seront pas attribuées pour doter tous les ministères d'un service d'audit interne, ce qui n'est pas encore le cas. Pour cela, la fonction d'audit interne devrait être décentralisée, mais il faudrait conserver un service chargé d'assurer une surveillance centrale. De plus, des comités d'audit de chaque ministère fourniraient aux auditeurs externes et internes, ainsi qu'aux directeurs, une occasion d'échanger des idées à ce niveau décentralisé. La figure 3 illustre ce modèle d'une fonction d'audit interne décentralisée, dotée de liens avec les auditeurs externes.

**Figure 3 : Consolider la fonction de surveillance : décentraliser la fonction d’audit interne et établir des liens avec les auditeurs externes**



Une structure comme celle qui est proposée ci-dessus assurerait un équilibre entre la décentralisation requise pour l’audit interne (garantissant ainsi sa pertinence) et une fonction de surveillance consolidée, qui serait chargée de tenir compte du tableau d’audit global pour l’ensemble du pays, et ce, en collaboration étroite avec les auditeurs externes.

### Conclusions

Dans le secteur public maltais, tant les auditeurs externes que les auditeurs internes doivent acquérir les uns envers les autres une estime plus grande. Pour que cela se concrétise, un certain nombre de mesures doivent être prises, ce qui améliorera l’efficience et l’efficacité des audits. Dans la perspective de l’ensemble des activités d’audit au gouvernement, la clé de la réussite pour les deux fonctions, c’est de devenir un complément l’une de l’autre, et d’être perçue ainsi, au lieu d’empiéter sur leurs sphères d’activité mutuelles.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec les auteurs à l’adresse :

[sharon\\_zammit16@hotmail.com](mailto:sharon_zammit16@hotmail.com) et [peter.J.baldacchino@um.edu.mt](mailto:peter.J.baldacchino@um.edu.mt).

## Auditeurs et compétences en communication efficace

Hassan Khosravi, Cour supérieure des comptes de l'Iran, République islamique de l'Iran

La comptabilité et l'audit sont des champs d'études quantitatifs dont les principaux cours ne portent pas généralement sur des domaines comme les relations publiques, la psychologie sociale ou la communication. Or, les travaux d'audit et de comptabilité sont réalisés par des personnes. On pourrait donc considérer comme une erreur la décision de ne pas s'intéresser à ces domaines. En plus de détenir l'expertise et les compétences requises pour remplir leurs fonctions, les auditeurs devraient être formés afin d'acquérir une autre compétence très importante : la communication efficace.

Il est évident que les entités faisant l'objet d'un audit préféreraient ne pas être auditées et peuvent obstruer le travail des auditeurs. Des compétences en communication efficace peuvent adoucir le caractère rébarbatif et aride de la comptabilité et de l'audit, et les rendre plus justifiés et acceptables pour l'entité auditée. Les auditeurs ayant une face d'enterrement et un mauvais caractère ne réussiront pas à accomplir les travaux d'audit. Par exemple, lorsqu'un auditeur ayant mauvais caractère demande des informations au personnel de l'entité auditée, ce dernier pourrait refuser la demande, donner à l'auditer les mauvais documents ou encore embrouiller l'auditeur et lui faire perdre son temps.

L'objectif principal des compétences en communication efficace est de créer un langage commun et compréhensible entre les auditeurs et les entités auditées. Selon un proverbe perse : « Un langage plaisant fera sortir un serpent de son trou ». Une communication efficace peut bâtir la confiance entre les auditeurs et les entités auditées. L'expérience nous enseigne que les personnes qui réfléchissent à leur façon de communiquer produiront les résultats voulus plus rapidement que celles qui n'y prêtent pas attention. Ces dernières pourraient se retrouver avec des problèmes complexes et onéreux qui auraient pu être évités.

Étant donné que l'être humain est un être social, les compétences en communication efficace acquises par les auditeurs leur seront utiles au travail et dans leur vie personnelle. Si les auditeurs ne peuvent pas communiquer efficacement avec leurs familles, cela se répercutera sur leur travail et entraînera des problèmes comme l'ennui au travail, des troubles psychologiques et des maladies physiques. De tels problèmes accroîtront évidemment les coûts des audits et auront des effets néfastes sur la qualité des rapports d'audit et la performance de l'organisation d'audit. De plus, les auditeurs ayant de faibles compétences en communication entreront en conflit avec leurs collègues et leurs superviseurs au sein de leur organisation, ce qui nuira à leurs possibilités d'avancement professionnel et, ultimement, entraînera des résultats plus faibles aux évaluations du rendement. Cela aura une incidence sur leur cycle d'emploi et leurs possibilités de promotion.

Des compétences en communication efficace peuvent donner à un auditeur du charisme – une personnalité attrayante – et encourager les autres à le suivre. Si une personne sait bien s'exprimer, cela indique que cette personne est active et utile dans

sa vie personnelle et sociale. En plus de collaborer avec les gens, les auditeurs doivent également traiter un grand nombre de données statistiques, de rapports, de livres financiers, de documents comptables et d'analyses quantitatives. Des compétences en communication efficace peuvent aider les auditeurs à avoir la confiance nécessaire pour travailler avec ces documents et éviter la prise de décisions à la hâte et une planification qui n'est pas assez exhaustive. Les auditeurs possédant ces compétences favoriseront la croissance de leur organisation et de leur pays.

L'INTOSAI et des organisations similaires pourraient élaborer des lignes directrices ou des feuillets d'information sur la promotion de compétences en communication interpersonnelle efficace auprès de leurs membres. On pourrait soutenir que, grâce à des compétences en communication efficace, les ISC peuvent contribuer à la prévention de problèmes comme la corruption, le blanchiment d'argent et les rapports trompeurs, ce qui profite à l'ensemble des pays et des organisations.

Pour renseignements, prière de communiquer avec l'auteur à [Khosravi100@yahoo.com](mailto:Khosravi100@yahoo.com).



# Pleins feux sur les ISSAI

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

## Points saillants des activités de sensibilisation de 2011

Mise sur pied en janvier 2011, la *Task force* sur la sensibilisation aux normes ISSAI est représentative en grande partie des régions de l'INTOSAI. Une de ses premières tâches a été d'élaborer des présentations PowerPoint ainsi que des dossiers et des feuillets imprimés à être distribués aux participants aux activités de sensibilisation à venir. Au cours de l'année 2011, les services de la *Task force* étaient très recherchés. Sur demande, les membres de la Commission des normes professionnelles (CNP) ont donné 20 exposés sur le cadre des ISSAI ou sur une ISSAI en particulier à un grand éventail de publics, que ce soit dans le cadre d'une réunion annuelle des organes nationaux d'audit concernés des pays membres de l'OTAN, du congrès de l'EUROSAI, du congrès de la PASAI aux Tonga ou de l'assemblée générale de l'OLACEFS à Caracas. Ces activités ont traité de nombreux sujets, et on continuera à présenter des exposés cette année pour faire mieux connaître le cadre des ISSAI et préparer le terrain pour sa mise en œuvre dans toutes les régions de l'INTOSAI.

Il est difficile de déterminer précisément dans quelle mesure les activités indiquées ci-dessus ont permis d'accroître la sensibilisation aux ISSAI – il est extrêmement difficile d'évaluer l'incidence de ce type d'activités. Toutefois, près de 1 500 copies de divers matériels promotionnels élaborés par la *Task force* sur la sensibilisation aux normes ISSAI ont été distribuées en 2011 et près de 100 affiches des ISSAI ornaient les murs de différents lieux. De plus, le nombre de consultations du site Web des ISSAI a augmenté de 45 % entre la fin de 2010 et la fin de 2011, ce qui semble aussi indiquer une hausse de l'intérêt porté aux ISSAI par les membres de l'INTOSAI.

## Modèle de mise en œuvre des ISSAI

Au cours de sa réunion d'octobre 2011, le Comité directeur de l'INTOSAI a approuvé le modèle de mise en œuvre des ISSAI, qui a été élaboré par les présidents de la Commission de renforcement des capacités (CBC), la CNP et l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI). Le modèle de mise en œuvre tient compte de la priorité stratégique que l'INTOSAI accorde actuellement à la mise en œuvre du cadre des ISSAI.

L'objectif du modèle de mise en œuvre est de poursuivre sur la lancée des activités actuelles de sensibilisation et d'établir une compréhension commune de la façon dont les ISSAI peuvent être mises en œuvre dans les ISC, sans perdre de vue que les ISC doivent pouvoir établir une stratégie qui respecte leurs textes législatifs nationaux.

Il y a un an, en avril 2011, nous avons publié le premier article sous ce titre.

Il nous a semblé opportun de parler des progrès réalisés au cours des 12 derniers mois, notamment en ce qui concerne la sensibilisation aux Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et au Guide sur la bonne gouvernance de l'INTOSAI (INTOSAI GOV), les activités de maintien appropriées du cadre des ISSAI et la poursuite des progrès actuels en vue de mettre en œuvre les ISSAI.

Essentiellement, le modèle de mise en œuvre divise la mise en œuvre des ISSAI en trois étapes et confie la responsabilité de chaque étape à une entité de l'INTOSAI :

- Étape 1 – sensibilisation aux ISSAI (CNP);
- Étape 2 – facilitation du processus décisionnel relatif à la mise en œuvre des ISSAI (CBC);
- Étape 3 – soutien à la mise en œuvre des ISSAI (IDI).

Le texte intégral du modèle de mise en œuvre des ISSAI se trouve (en anglais seulement) sur le site suivant : [http://psc.rigsrevisionen.dk/media\(1664,1033\)/ISSAI\\_Roll-Out\\_Model.pdf](http://psc.rigsrevisionen.dk/media(1664,1033)/ISSAI_Roll-Out_Model.pdf). Ce document décrit les mesures que la CNP, la CBC et l'IDI devront prendre pour s'acquitter de leurs responsabilités à chaque étape. Une fois par année, le Comité directeur de l'INTOSAI sera informé des progrès réalisés en ce qui concerne le modèle de mise en œuvre.

### **Fréquence de l'actualisation du cadre des ISSAI**

Il est essentiel que le cadre des ISSAI soit mis à jour afin qu'il tienne compte des faits nouveaux dans le domaine de l'audit dans le secteur public. C'est pourquoi, en 2011, les commissions, les sous-commissions et les groupes de travail de l'INTOSAI responsables de chaque ISSAI et de l'INTOSAI GOV ont convenu des intervalles auxquelles les ISSAI et l'INTOSAI GOV doivent être examinés et possiblement revus. Pour consultation rapide, les intervalles de révision sont indiqués à côté de chaque document sur le site Web des ISSAI (<http://www.issai.org/composite-297.htm>). En plus de la révision des ISSAI du niveau 3 du cadre, la révision des ISSAI 1620 et 1720 du niveau 4 du cadre est prévue en 2012.

### **Activités de sensibilisation de 2012**

En plus des activités indiquées dans le modèle de mise en œuvre des ISSAI, les membres de la CNP sont également prêts à voyager d'un continent à l'autre en 2012 pour faire mieux connaître le cadre des ISSAI.

Le nombre de missions de sensibilisation qu'ils entreprendront dépendra du nombre de demandes d'exposés reçus par le Secrétariat. Bien que l'année 2011 ait été une année très occupée, avec la présentation de 20 exposés dans le monde entier, la CNP espère en présenter au moins le même nombre en 2012. Si vous êtes au courant d'une activité pour laquelle un exposé général ou spécialisé (technique) sur les ISSAI serait approprié, ou si vous en organisez une, veuillez envoyer un courriel à [psc@rigsrevisionen.dk](mailto:psc@rigsrevisionen.dk).



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

## **Points de vue des bailleurs de fonds sur les ISC, l'INTOSAI et la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds**

Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds

Le protocole d'entente (PE) entre l'INTOSAI et la communauté des bailleurs de fonds a récemment été signé par la Banque islamique de développement, le 16<sup>e</sup> bailleur de fonds (et la cinquième institution financière internationale). Afin de fournir une vue d'ensemble des raisons pour lesquelles les organisations ont signé le PE, des aspects de leur soutien aux ISC et à l'INTOSAI qu'ils apprécient le plus et de leurs réflexions sur l'avenir, nous avons communiqué avec les bailleurs de fonds du Canada, de l'Irlande et du Royaume-Uni (R.-U.). Nous remercions Mathieu Lafrenière de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), Anne Barry d'Irish Aid et Stephen Sharples du ministère du Développement international (DFID) du R.-U. pour leurs commentaires.

### **Les ISC renforcent la reddition de comptes**

Tout d'abord, les bailleurs de fonds apprécient le rôle et les résultats des ISC en tant qu'institution fondamentale de l'État, surtout en ce qui concerne leur contribution au renforcement de la reddition de comptes. Selon l'ACDI, les ISC jouent un rôle essentiel afin d'accroître la responsabilisation des gouvernements et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources publiques. De même, l'organisme Irish Aid reconnaît la nécessité d'une meilleure reddition de comptes à la population des pays dans lesquels il travaille et respecte le travail des ISC lié à l'examen et à la communication indépendante de l'utilisation des fonds publics. Des ISC solides contribuent également au respect des exigences de responsabilisation dans les pays d'origine des bailleurs de fonds. Par exemple, l'Irish Aid apprécie les produits du travail des ISC et les utilise pour fournir une assurance d'audit interne – en particulier dans les secteurs où il offre

Le gouvernement du R.-U. envisage d'augmenter de façon importante l'aide internationale au cours des prochaines années. Le ministère du Développement international (DFID) examine attentivement les résultats de l'aide (notamment l'optimisation des ressources) et met l'accent sur l'utilisation des éléments probants et la promotion de la transparence et de la responsabilisation. Le rôle des ISC dans les pays partenaires a une forte incidence sur cet objectif. Le DFID est un organisme très décentralisé dont le financement est destiné en majorité à des programmes nationaux gérés par des bureaux dans ses pays partenaires. Certains de ces programmes permettent de soutenir l'ISC, soit directement, soit dans le cadre d'un projet de portée plus vaste. La Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds est une occasion de rehausser et d'améliorer l'efficacité de l'aide destinée aux pays.

L'INTOSAI et ses organismes régionaux fournissent une structure qui permet d'accomplir davantage de choses que la prise de mesures au niveau national seulement – grâce à des économies d'échelle (en fournissant une aide au niveau régional ou international) et à des mécanismes permettant d'élaborer des normes, d'échanger l'expérience et d'encourager l'amélioration par effet de groupe. Les ISC aident les autres ISC. Par conséquent, l'INTOSAI comprend des bénéficiaires et des fournisseurs d'aide et peut contribuer à régler des questions d'offre et de demande. Les ISC peuvent en faire plus en travaillant collectivement. L'INTOSAI renforce les ISC en créant un réseau pour ces dernières. La Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds est une excellente occasion pour les bailleurs de fonds de contribuer à ce réseau.

Stephen Sharples, DFID, co-vice-président du Comité de pilotage INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds

un soutien par l'intermédiaire des systèmes publics du pays – ainsi qu'une assurance d'audit externe sur la façon dont l'argent des contribuables irlandais est dépensé.

Le DFID, l'organisme d'aide du R.-U., considère que les ISC peuvent favoriser une meilleure optimisation des dépenses publiques, y compris l'aide internationale, et mettre l'accent sur ce qui est obtenu avec l'argent de l'aide (l'« importance des résultats »). Selon Andrew Mitchell, secrétaire d'État au Développement international du R.-U., il faut montrer hors de tout doute qu'à 100 *pence* durement gagnés par les contribuables correspond une plus-value d'une livre sterling dans le développement. Étant donné que le DFID et d'autres organismes s'intéressent de plus en plus à la mesure des résultats du développement dans lesquels ils ont investi, comme une augmentation des inscriptions scolaires, ils vont probablement faire appel aux ISC (entre autres) pour obtenir une assurance de l'intégrité des données sur les résultats et des systèmes statistiques.

### **La prestation d'aide par l'intermédiaire de systèmes nationaux**

Deuxièmement, la plupart des bailleurs de fonds doivent respecter des politiques nationales qui lient la prestation de l'aide internationale à certaines conditions, notamment l'engagement de réduire la pauvreté et de respecter les droits de l'homme. La qualité des principaux systèmes de gestion des finances publiques ou l'engagement de renforcer ces systèmes sont parmi les conditions les plus fréquentes des bailleurs de fonds. À cet égard, des ISC efficaces sont essentielles aux efforts de l'ACDI visant à renforcer l'ensemble des processus et des systèmes de gestion des finances publiques de ses pays partenaires. Les ISC sont une source importante d'information permettant à l'ACDI de surveiller les progrès en matière de gestion des finances publiques. De même, le DFID a maintenant ajouté « le renforcement de la responsabilisation du pays » aux engagements que les gouvernements partenaires sont tenus de respecter. Lorsque le DFID évalue cet engagement en vue d'apporter un soutien budgétaire, il tient compte de l'engagement du gouvernement partenaire visant à renforcer l'audit externe et l'examen législatif connexe.

### **Le réseau mondial unique de l'INTOSAI**

Tous les signataires du PE reconnaissent la valeur de la coopération avec l'ensemble de la communauté de l'INTOSAI et avec chaque ISC et y accordent une grande importance. Ils reconnaissent que l'INTOSAI est unique comme réseau rassemblant des ISC de 190 pays qui ont établi des objectifs communs et se sont engagés à s'entraider et à échanger leurs connaissances. Aucun réseau international comparable ayant autant de membres et une aussi longue histoire de coopération n'existe dans les domaines de la fiscalité, de l'approvisionnement, des statistiques ou des politiques. Anne Barry a affirmé que, dans le cas de l'Irish Aid, le PE entre l'INTOSAI et les bailleurs de fonds a également permis de mettre en commun les précieuses ressources mondiales des ISC et des bailleurs de fonds, qui collaborent afin de déterminer les besoins les plus criants et de réunir l'expertise et l'expérience nécessaires pour planifier et soutenir le renforcement des ISC et réaliser le plus de progrès possible.

## Aide au développement plus efficace

De nombreux bailleurs de fonds soutenaient depuis longtemps les ISC et l'INTOSAI avant la création de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds. Par exemple, Mathieu Lafrenière a déclaré que le Canada était fier de soutenir depuis de nombreuses années le renforcement des capacités des ISC des pays partenaires, soit grâce à des partenariats fructueux avec l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF-FCVI), soit par l'intermédiaire de projets de renforcement des capacités avec les ISC de chaque pays. La Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds rassemble ces différents types de soutien dans un plan stratégique et coordonné afin de bâtir des ISC plus solides et efficaces.

Pour bien des bailleurs de fonds, il n'est tout simplement pas possible ni efficace de maintenir une présence importante dans tous les pays qu'ils souhaitent aider. La Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds est l'occasion de rehausser et d'accroître l'efficacité de l'aide au niveau national. La coopération permet également aux bailleurs de fonds de petits pays de contribuer au développement de régions et de pays autres que ceux dans lesquels ils travaillent. Le PE entre l'INTOSAI et les bailleurs de fonds permet de rassembler les fonds afin d'en maximiser l'efficacité et, en bout de compte, de renforcer les ISC dans les pays en développement.

Certains bailleurs de fonds ont souscrit au PE en raison des principes clés de ce dernier. En réponse à l'insatisfaction liée aux résultats du développement et à la façon dont une grande partie de l'aide était consentie, un nouveau consensus a été obtenu sur l'efficacité de l'aide au début des années 2000. Selon ce nouveau consensus, le leadership en matière de développement et la prise en charge du développement par les pays, l'harmonisation du soutien des bailleurs de fonds avec les plans nationaux et la coordination de l'aide des bailleurs de fonds sont devenus des éléments essentiels des réformes de la prestation de l'aide. Le PE entre l'INTOSAI et les bailleurs de fonds incorpore ces principes en mettant l'accent sur le rôle fondamental joué par les plans d'action stratégiques et de développement établis au niveau des ISC, ou au niveau régional ou international, le soutien accordé par les bailleurs de fonds à ces plans et la coordination accrue du soutien consenti aux ISC (par les autres ISC et les bailleurs de fonds). L'Irish Aid estime que le PE et les objectifs de ce dernier cadrent bien avec l'intention d'accroître l'efficacité de l'aide, car il permet aux bailleurs de fonds de travailler de concert pour atteindre des buts communs. L'appel de propositions international lancé par la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds dans le domaine de l'aide au renforcement des capacités (voir le site Web : <http://www.idi.no>) fournit une plateforme sûre afin de s'assurer que l'aide au développement est fondée sur les besoins et les demandes des ISC plutôt que sur les priorités des bailleurs de fonds.

## L'avenir : potentiel inexploité

En se tournant vers l'avenir, il est évident que, même si le soutien apporté aux ISC et à l'INTOSAI, la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds permet

d'atteindre de nombreux objectifs des bailleurs de fonds, il y a un potentiel qui n'a pas encore été exploité. D'après Anne Berry de l'Irish Aid, beaucoup d'efforts sont axés sur le renforcement des capacités, qui est une véritable préoccupation pour les ISC dans les pays en développement. Cette préoccupation est donc très importante. Or, en même temps, un grand nombre de ces ISC doivent devenir plus indépendantes, et ce besoin doit devenir une priorité et être réglé de manière plus directe et structurée pour que l'on puisse se fier davantage à leurs produits.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds : [idi@idi.no](mailto:idi@idi.no).

## L'Assemblée générale des Nations Unies adopte une résolution en faveur du renforcement de l'indépendance des ISC



Le 22 décembre 2011, la 66<sup>e</sup> Assemblée générale des Nations Unies a adopté la résolution A/RES/66/209, « Rendre l'administration publique plus efficiente, plus respectueuse du principe de responsabilité, plus efficace et plus transparente en renforçant les institutions supérieures de contrôle des finances publiques ». L'adoption de cette résolution est le fruit des efforts concertés de toutes les ISC en vue de renforcer leur indépendance et d'assurer la reconnaissance des déclarations de Lima et de Mexico. Cette réussite a pu se concrétiser seulement parce que les membres de la communauté de l'INTOSAI ont établi les préalables nécessaires dans leur champ de compétence et donné ainsi de la substance et de la crédibilité à la devise de l'INTOSAI, « *L'expérience mutuelle profite à tous* ».

### La résolution des Nations Unies

La résolution des Nations Unies représente un jalon dans l'histoire de l'INTOSAI, qui se décline depuis près de 60 ans. Avec cette résolution, pour la première fois, les Nations Unies considèrent :

- que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ne peuvent exercer efficacement leurs attributions de façon objective qu'à condition d'être indépendantes des entités qu'elles contrôlent et protégées de toute influence extérieure;
- que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques jouent un rôle important pour ce qui est de rendre l'administration publique plus efficiente, plus respectueuse du principe de responsabilité, plus efficace et plus transparente et de créer ainsi des conditions favorables à la réalisation des priorités et objectifs nationaux en matière de développement ainsi qu'à celle des objectifs de développement arrêtés au plan international, dont ceux du Millénaire.

Dans la résolution, les États membres des Nations Unies prennent note avec satisfaction des activités menées par l'INTOSAI en vue de promouvoir l'efficience, le sens des responsabilités, l'efficacité, la transparence et l'application de pratiques performantes, rationnelles et bénéfiques aux citoyens en matière de collecte et d'emploi des fonds publics. Les Nations Unies s'y réjouissent également de la Déclaration de Lima et de la Déclaration de Mexico et engagent les États Membres à appliquer, en tenant compte de leur structure institutionnelle nationale, les principes établis dans ces déclarations. Enfin, elles y encouragent les États Membres et leurs institutions compétentes à intensifier leur coopération avec l'INTOSAI, notamment dans le domaine du renforcement des capacités et d'autres domaines connexes, afin de promouvoir une bonne gouvernance en assurant l'efficience, le respect du principe de responsabilité, l'efficacité et la transparence grâce à la consolidation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

Toutes les ISC peuvent maintenant invoquer une résolution des Nations Unies pour plaider en faveur du respect des principes fondamentaux de leur indépendance. L'invitation adressée par l'Assemblée générale à tous les États Membres d'appliquer les principes des déclarations de Lima et de Mexico renforcera indubitablement la détermination de toutes les ISC, en particulier celles qui ont du mal à faire accepter les éléments fondamentaux de leur indépendance.

### **Mesures de suivi**

Le Secrétariat de l'INTOSAI, voulant souligner l'importance de cette résolution et aider tous les membres de l'INTOSAI à acquérir la reconnaissance du principe de leur indépendance, a rédigé une communication destinée à tous les membres de l'Organisation leur expliquant le contenu, les avantages et les objectifs de la résolution. Ce document a été signé par le président du Comité directeur ainsi que par le président et secrétaire général de chaque groupe régional afin de mettre en évidence l'importance de la résolution et sa reconnaissance à l'échelle mondiale. Le secrétaire général a communiqué avec les sept groupes régionaux à cet égard.

De plus, on a rédigé un modèle de lettre que les ISC peuvent envoyer à leur organe législatif respectif pour mieux faire connaître cette résolution. Le dépliant de l'INTOSAI sur le thème de l'indépendance des ISC intitulé « Agir ensemble pour l'indépendance des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (ISC) » a été modifié et renferme maintenant le texte intégral de la résolution.

Les ISC du monde entier, fortes de la résolution des Nations Unies prônant l'importance des principes fondamentaux garantissant leur indépendance, devraient donc être en mesure de défendre cette indépendance auprès de leur assemblée ou de leur organe législatifs.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Secrétariat de l'INTOSAI, à l'adresse : [intosai@rechnungshof.gv.at](mailto:intosai@rechnungshof.gv.at).

Texte de la résolution A/RES/66/209 des Nations Unies sur l'indépendance des ISC.

**Résolution visant à rendre l'administration publique plus efficiente, plus respectueuse du principe de responsabilité, plus efficace et plus transparente en renforçant les institutions supérieures de contrôle des finances publiques**

*L'Assemblée générale,*

*Rappelant* la résolution 2011/2 du Conseil économique et social en date du 26 avril 2011,

*Rappelant également* ses résolutions 59/55 du 2 décembre 2004 et 60/34 du 30 novembre 2005, ainsi que ses résolutions antérieures relatives à l'administration publique et au développement,

*Rappelant en outre* la Déclaration du Millénaire,

*Insistant* sur la nécessité de rendre l'administration publique plus efficiente, plus respectueuse du principe de responsabilité, plus efficace et plus transparente,

*Insistant également* sur le fait que l'efficience, le sens des responsabilités, l'efficacité et la transparence dans l'administration publique sont déterminants pour la réalisation des objectifs de développement arrêtés au plan international, dont ceux du Millénaire,

*Soulignant* que le renforcement des capacités est un outil indispensable pour promouvoir le développement et se félicitant de la coopération de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques avec les organismes des Nations Unies à cet égard,

1. *Considère* que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ne peuvent exercer efficacement leurs attributions de façon objective qu'à condition d'être indépendantes des entités qu'elles contrôlent et protégées de toute influence extérieure;
2. *Considère également* que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques jouent un rôle important pour ce qui est de rendre l'administration publique plus efficiente, plus respectueuse du principe de responsabilité, plus efficace et plus transparente et de créer ainsi des conditions favorables à la réalisation des priorités et objectifs nationaux en matière de développement ainsi qu'à celle des objectifs de développement arrêtés au plan international, dont ceux du Millénaire;
3. *Prend note avec satisfaction* des activités menées par l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques en vue de promouvoir l'efficience, le sens des responsabilités, l'efficacité, la transparence et l'application de pratiques performantes, rationnelles et bénéfiques aux citoyens en matière de collecte et d'emploi de fonds publics;
4. *Prend note également avec satisfaction* de la Déclaration de Lima de 1977 sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques et de la Déclaration de Mexico de 2007 sur l'indépendance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, et engage les États Membres à appliquer, en tenant compte de leur structure institutionnelle nationale, les principes établis dans ces déclarations;
5. *Encourage* les États Membres et les institutions compétentes des Nations Unies à poursuivre et à intensifier leur coopération, notamment dans le domaine du renforcement des capacités, avec l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques afin de promouvoir une bonne gouvernance en assurant l'efficience, le respect du principe de responsabilité, l'efficacité et la transparence grâce à la consolidation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

## **Téléconférence sur la Coopération INTOSAI- communauté des bailleurs de fonds**

Le 19 janvier 2012, la direction du Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds a organisé une téléconférence à l'intention des membres de l'INTOSAI siégeant au Comité dans la foulée des efforts qu'elle déploie pour renforcer la communication, la consultation et la transparence, et respecter son engagement en ce sens.

Les représentants de 12 ISC membres du Comité de pilotage de l'INTOSAI de partout dans le monde ont pris part à la téléconférence. On y a fait le point sur les progrès réalisés depuis la 3<sup>e</sup> réunion du Comité, qui a eu lieu à Washington, en juillet 2011, et facilité les préparatifs de la 4<sup>e</sup> réunion, qui s'est déroulée sous les auspices du Bureau du Contrôleur et Auditeur de l'Inde en février 2012.

Au cours de la téléconférence, le président de l'INTOSAI et le vice-président du Comité de pilotage de l'INTOSAI ont mis en lumière les progrès réalisés dans des secteurs clés de la coopération, entre autres les efforts déployés pour établir un fonds commun destiné à financer le renforcement des capacités des ISC, le lancement d'une base de données sur les projets connexes des ISC (que l'on peut consulter à <http://www.saidevelopment.org>), l'appel de propositions lancé à l'échelle mondiale pour les projets de renforcement des capacités nécessitant un soutien supplémentaire, les travaux visant à planifier et à établir un cadre de mesure de la performance pour les ISC, ainsi que les activités visant à améliorer les communications sur la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds de l'INTOSAI.

On a également donné des précisions sur les initiatives prévues pour renforcer les capacités des ISC, initiatives qui doivent être lancées par la Commission du renforcement des capacités. En outre, le président de l'INTOSAI a présenté un aperçu de la participation de l'Organisation au quatrième forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, qui s'est tenu à Busan, en Corée du Sud, à la fin de 2011. Le président de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI a présenté le modèle de mise en œuvre des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), qui avait été approuvé lors de la dernière réunion du Comité directeur de l'INTOSAI. Après les exposés, on a tenu des séances de questions et réponses à l'intention de tous les participants.

La téléconférence, très appréciée de tous les participants, a été des plus fructueuses.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds à l'adresse [idi@idi.no](mailto:idi@idi.no).

## **Réunion des coordonnateurs des tâches de la Sous-commission des normes de contrôle interne**

Le 15 novembre 2011, les coordonnateurs des tâches de la Sous-commission des normes de contrôle interne de l'INTOSAI ont tenu une séance de travail à Varsovie, en Pologne. La réunion était organisée par la Chambre suprême de contrôle de la Pologne, qui assure la présidence de la Commission. Mentionnons parmi les autres participants, outre les

coordonnateurs, un représentant de l'ISC de la Belgique, qui présidait auparavant la Sous-commission, un représentant de l'Institute of Internal Auditors, siégeant comme observateur, et plusieurs ISC intéressées par la mise en œuvre concrète du plan d'action.

Lors de l'adoption de son plan d'action au printemps de 2011, la Sous-commission a désigné des coordonnateurs des volontaires pour chacune de ses tâches. L'objet principal de la séance de travail tenue en novembre était de discuter de la mise en œuvre des tâches liées au plan d'action. Les participants ont revu chaque tâche séparément et pris des décisions sur les prochaines étapes à franchir. Le plan d'action a donc été modifié légèrement; la dernière version a été distribuée à tous les membres de la Sous-commission au début de 2012.

Les participants ont discuté également des décisions concernant la Sous-commission prises lors de la 62<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'INTOSAI, qui avait eu lieu plusieurs semaines auparavant. L'une des décisions les plus importantes a été la nomination de M. Jacek Jezierski, président de la Sous-commission et Président de l'ISC de la Pologne, comme représentant de l'INTOSAI siégeant à l'International Internal Audit Standards Board de l'Institute of Internal Auditors (IIA). Cette nomination cadrait avec le protocole d'entente signé entre l'IIA et la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI en 2007 et renouvelé en 2010.

À l'heure actuelle, la Sous-commission travaille à produire deux sondages : l'un ciblant les informations communiquées sur les contrôles internes et l'autre, la gestion des risques dans le secteur public. Ces travaux devraient être prêts d'ici à sa prochaine réunion et serviront de fondement à ses documents thématiques connexes. Les participants ont également discuté de la création de la plate-forme électronique de la Sous-commission, de son hébergement permanent et de l'élargissement du portefeuille de pratiques exemplaires en matière de contrôle interne, à partir d'exemples recueillis auprès des membres.

La prochaine réunion plénière de la Sous-commission se tiendra à Varsovie, les 24 et 25 avril 2012, sous les auspices de l'ISC de la Pologne.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC de la Pologne aux adresses suivantes :

Courriel : [ics@nik.gov.pl](mailto:ics@nik.gov.pl)

Site Web : <http://www.psc-intosai.org/ics>

## **Le point sur le Sous-comité de l'évaluation volontaire par les pairs**

L'un des buts du Sous-comité 3 de la Commission du renforcement des capacités, qui cherche à promouvoir les meilleures pratiques et l'assurance qualité par le biais de l'évaluation volontaire par les pairs, est de favoriser un environnement dans lequel les ISC sont conscientes des avantages potentiels de telles évaluations. Afin de promouvoir ce but, le Sous-comité a envoyé en février 2012 aux secrétariats généraux des groupes de travail régionaux de l'INTOSAI une lettre leur signalant l'utilité des évaluations

volontaires par les pairs. En même temps, il leur a demandé de faire part de cette information à leurs membres.

Le Sous-comité a préparé une circulaire sur l'évaluation volontaire par les pairs. Le document vante les mérites de cet outil et explique les raisons pour lesquelles une ISC pourrait souhaiter vivement réaliser une évaluation de ce genre. La circulaire décrit également le Guide d'examen par les pairs et la liste de contrôle, qui ont été adoptés lors du XX<sup>e</sup> INCOSAI en tant que norme ISSAI 5600, ainsi que la documentation sur les examens par les pairs présentée sur le site Web de la Commission de renforcement des capacités (<http://cbc.courdescomptes.ma/index.php?id=20>). Pour étayer le message du Sous-comité, un certain nombre de présidents et d'auditeurs généraux des ISC qui ont participé à des évaluations par des pairs ont formulé des observations enthousiastes sur la valeur et les avantages de cet outil.

Les citations et la circulaire seront publiées sur le site Web de la Commission de renforcement des capacités.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Sous-comité à l'adresse [international@brh.bund.de](mailto:international@brh.bund.de).

## Groupe de travail sur la vérification environnementale

### En route vers Rio+20

Le Groupe de travail sur la vérification environnementale (GTVE) poursuit ses travaux en vue de faire valoir l'importance et le rôle des ISC dans le cadre international de la gouvernance environnementale et du développement durable à l'occasion de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20), qui doit se dérouler du 20 au 22 juin 2012 à Rio de Janeiro, au Brésil. Le Groupe de travail, en étroite collaboration avec le Secrétariat général de l'INTOSAI, a présenté un document officiel, qui a été publié sur la page Web officielle de la Conférence à l'adresse : <http://www.uncsd2012.org/rio20/index.php?page=view&type=510&nr=228&menu=20>.

Un groupe du GTVE chargé d'un projet spécial, dirigé par les ISC du Brésil et du Canada, a également préparé un document résumant la position des ISC sur les thèmes à l'ordre du jour de Rio+20. Ce document s'appuie en partie sur les réponses au sondage recueillies auprès des membres de l'INTOSAI dans le dernier semestre de 2011. Le Secrétariat du GTVE a assisté aux réunions préparatoires de la Conférence et poursuit ses travaux en vue d'y représenter la communauté des institutions d'audit des secteurs publics.

Les dirigeants du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) ont invité le Groupe de travail sur la vérification environnementale à prendre part au Congrès mondial de justice, gouvernance et droit pour la durabilité environnementale. Ce congrès, qui doit précéder la conférence Rio+20 les 18 et 19 juin 2012, rassemblera d'importantes parties prenantes, telles que des auditeurs généraux, des procureurs généraux, des procureurs d'État, qui sont en mesure d'établir, d'interpréter et de faire observer les lois environnementales et de s'attaquer aux problèmes de gouvernance et de reddition de comptes pour atteindre les objectifs du développement durable. Le Congrès

devrait alimenter la Conférence Rio+20 et mener à une déclaration sur les Principes de Justice, Gouvernabilité et Droit pour la Durabilité Environnementale, qui sera présentée au président de la Conférence, aux chefs d'État et aux hautes autorités présentes.

### **Nouvelles récentes du Secrétariat du GTVE**

- Le Secrétariat du Groupe de travail sur la vérification environnementale a transmis, en février 2012, le 7<sup>e</sup> sondage sur la vérification environnementale à toutes les ISC membres de l'INTOSAI. L'échéance pour répondre au sondage avait d'abord été fixée au 31 mars. Même si cette date est dépassée, toutes les ISC qui n'y ont pas encore donné suite sont vivement encouragées à le faire d'ici au 10 mai au plus tard. Lors du dernier sondage triennal, qui a eu lieu en 2009, 111 ISC au total ont répondu. Tout comme pour ce 6<sup>e</sup> sondage, on publiera un rapport qui présentera des statistiques et une analyse des pratiques d'audit environnemental des ISC tant à l'échelle internationale que régionale.
- L'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) et le Groupe de travail sur la vérification environnementale organisent à Voru, en Estonie, du 4 au 15 juin 2012, une réunion de synthèse du volet foresterie du Programme transrégional sur l'audit de performance environnementale. Les participants au projet concevront des études de cas d'audit en foresterie, établiront un recueil commun de rapports d'audit et discuteront des plans d'action des ISC en vue d'autres travaux d'audit connexes. Ils étudieront également les résultats du projet à la lumière des principes énoncés dans le guide sur l'audit des forêts (en anglais et espagnol) du Groupe de travail sur la vérification environnementale, utilisé dans le cadre du programme.
- Le Comité directeur du Groupe de travail sur la vérification environnementale tiendra sa douzième réunion du 3 au 6 octobre 2012 à Jaipur, en Inde. Il examinera et approuvera les progrès ainsi que les projets de plans de travail pour 2011-2013.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le GTVE aux adresses suivantes : [intosai@wgea](mailto:intosai@wgea) ou [kaire.keskula@riigikontroll.ee](mailto:kaire.keskula@riigikontroll.ee).

### **Groupe de travail sur l'obligation de rendre compte et le contrôle des aides en cas de catastrophes**

Le Groupe de travail sur l'obligation de rendre compte et le contrôle des aides en cas de catastrophes (GTORCCAC) a tenu sa 5<sup>e</sup> réunion les 23 et 24 octobre 2011, à Antalya, en Turquie. La veille, un tremblement de terre dévastateur avait frappé l'est de la Turquie. Les 40 délégués ont d'autant plus saisi l'importance de l'aide humanitaire et la nécessité d'améliorer la reddition de comptes et l'audit, de façon à assurer en temps voulu une aide maximale pour sauver des vies.

Lors de cette réunion qui était présidée par Gijs de Vries, membre de la Cour des comptes européenne, les délégués ont examiné les progrès accomplis relativement à un éventail de tâches du programme de travail pour 2011-2013. Au nombre des autres participants figuraient des conférenciers invités de la Stratégie internationale pour la prévention des catastrophes des Nations Unies, l'Office d'aide humanitaire de la Commission européenne, d'Ernst & Young et de la Contrôleure et Auditrice générale de la Nouvelle-Zélande, M<sup>me</sup> Lyn Provost.

Le second mandat du Groupe de travail est déjà bien entamé. Le Groupe prépare des guides ainsi que des projets et des documents en matière de pratiques exemplaires :

- Il a mené un sondage sur l'audit des aides apportées en cas de catastrophes afin de relever les meilleures pratiques utilisées par les ISC. Il compte mener un sondage parallèle à la fin de 2012.
- Il a réalisé un audit parallèle de la préparation aux désastres, en coordination avec dix ISC.
- De concert avec deux autres groupes de travail de l'INTOSAI (vérification environnementale et lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux), le GTORCCAC met l'accent sur la fraude et la corruption au cours de la phase d'octroi des secours d'urgence de l'aide en cas de catastrophes.
- Il a élaboré une proposition d'élaboration d'un cadre intégré de reddition de comptes en matière de finances (IFAF) qui fournirait des lignes directrices sur l'utilisation des travaux d'autres auditeurs à l'intention des auditeurs du secteur privé qui vérifient des rapports IFAF.

L'ISC de l'Indonésie accueillera la prochaine réunion du Groupe de travail sur l'obligation de rendre compte et le contrôle des aides en cas de catastrophes les 4 et 5 juin 2012. L'ordre du jour prévoit 1) l'étude de rapports sur les sondages, les questionnaires et les audits coordonnés et parallèles et 2) la mise à l'essai et la promotion de la proposition IFAF et des ébauches de lignes directrices. Les conférenciers invités représentants d'organisations internationales discuteront de questions sur l'aide en cas de catastrophes.

Au cours de 2012 et de 2013, les projets de lignes directrices seront soumis à certaines ISC pour études et commentaires. Les documents définitifs et le rapport du Groupe de travail seront soumis aux membres réunis à l'occasion du XXI<sup>e</sup> INCOSAI en 2013.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Secrétariat du Groupe de travail à la Cour des comptes européenne :

Courriel : [torielle.perreur@eca.europa.eu](mailto:torielle.perreur@eca.europa.eu)

Site Web : <http://eca.europa.eu/portal/page/portal/intosai-aada/home>

## Première réunion de la Task Force des prévisions financières de l'INTOSAI

La première réunion de la *Task Force* des prévisions financières de l'INTOSAI a eu lieu à Oslo, en Norvège, du 1<sup>er</sup> au 3 février 2012. La Commission des affaires financières et administratives (FAC) a créé cette nouvelle *task force* lors de sa septième réunion, qui s'est déroulée à Washington en juillet 2011. L'objectif était d'analyser trois défis que doit relever l'INTOSAI et de formuler des recommandations à cet égard. Ce sont :

- les questions financières, notamment le financement durable des priorités de l'INTOSAI liées à ses tâches principales, à ses autres activités et aux domaines qui chevauchent les mandats de tiers;
- la nécessité d'améliorer la planification stratégique;

- la mise au point de mécanismes pour traiter des questions nouvelles auxquelles la communauté de l'INTOSAI fait face, une fois celles-ci approuvées par le Comité directeur de l'Organisation.

La Commission des affaires financières et administratives (FAC) a décidé par voie de résolution que le Bureau de l'Auditeur général de la Norvège assurerait la présidence de la *task force*. Le président de la Commission et le Secrétariat général de l'INTOSAI ont établi le mandat de la *task force* qui a été approuvé par les membres de la Commission et soumis au Comité directeur.

Font partie de la *task force* des membres de la FAC (les représentants des ISC de l'Arabie saoudite, de l'Autriche, de la Chine, de l'Équateur, des États-Unis, du Mexique et de la Norvège) ainsi que les présidents des objectifs 1, 2 et 3 (Danemark, Maroc et Inde) du Plan stratégique, ainsi que la directrice de la planification financière de l'INTOSAI. L'Auditeur général de l'Afrique du Sud, en sa qualité de président du Comité directeur de l'INTOSAI et de futur membre de la Commission à compter de 2013, a également désigné un auditeur de son ISC qui participera à la *task force*.

Lors de sa première réunion à Oslo, la *task force* voulait :

- convenir d'un mandat pour elle-même, s'entendre sur le mode de fonctionnement de l'INTOSAI et sur la situation financière de celle-ci;
- tenir des discussions sur les trois principaux objets du mandat;
- établir une liste de produits à créer avant la tenue du XXI<sup>e</sup> INCOSAI, qui doit avoir lieu en Chine en 2013.

À sa prochaine réunion en juin 2012, la *task force* prendra des mesures importantes pour :

- déterminer la mesure dans laquelle la mise en œuvre des plans stratégiques antérieurs et actuels de l'INTOSAI a été financée par le budget de l'Organisation, par des apports en nature ou par des parties externes;
- cerner les insuffisances de financement possibles dans la mise en œuvre du Plan stratégique actuel;
- résumer les processus de planification stratégique utilisés par le passé par l'INTOSAI;
- déterminer les principes importants qui guideront le prochain processus de planification stratégique de l'INTOSAI;
- rédiger un avant-projet des catégories de questions nouvelles auxquelles l'INTOSAI doit s'attaquer et les moyens de le faire.

Comme la *task force* traite de questions qui influenceront sur le mode de fonctionnement futur de l'INTOSAI, ses travaux devraient intéresser tous les membres de l'Organisation. Le Bureau de l'Auditeur général de la Norvège cherche à déterminer quel serait le meilleur moyen pour tous les membres de l'INTOSAI de suivre les travaux de la *task force* et de les commenter. Il compte lancer un site Web pour la *task force* auquel tous les membres de l'INTOSAI auraient accès. Entre-temps, si vous souhaitez obtenir plus de renseignements ou des réponses à vos questions sur la *task force*, veuillez communiquer avec Ola Hoem à l'adresse [ola.hoem@riksrevisjonen.no](mailto:ola.hoem@riksrevisjonen.no).

## Le renforcement de la surveillance parlementaire dans les pays de la CAROSAI

Vingt parlementaires et 16 auditeurs généraux des Caraïbes se sont réunis à Saint John's (Antigua-et-Barbuda), les 29 et 30 janvier 2012, dans le cadre d'un atelier sur le renforcement de la surveillance parlementaire dans les pays de la région.



Les participants à l'atelier sur le renforcement de la surveillance parlementaire des « Parlementaires pour les Amériques », tenu à Antigua-et-Barbuda en janvier 2012.

L'atelier était parrainé par les Parlementaires pour les Amériques, réseau indépendant d'assemblées législatives de 35 États des trois Amériques (Amérique du Nord, Amérique centrale et Amérique du Sud) et des Antilles, ainsi que par la Banque mondiale et la Fondation canadienne pour la vérification intégrée. Elle se voulait un forum, où les participants ont examiné des questions pertinentes pour favoriser l'efficacité des comités des comptes publics (CCP) dans la région.

Les participants ont discuté des défis qui se posent aux comités des comptes publics, particulièrement aux assemblées législatives de petite taille. Parmi ces défis, mentionnons la rareté des réunions, le besoin de s'attacher les services de chercheurs, et la difficulté de constituer des forums lorsqu'un parti politique est majoritaire à l'assemblée législative, l'opportunité pour les ministres de siéger à des comités et la nécessité de renforcer le bureau de l'auditeur général. Les participants ont également étudié des moyens d'accroître la collaboration entre le bureau de l'auditeur général et l'assemblée législative.

Les participants ont reconnu que la petite taille de certaines assemblées législatives de la région posait des difficultés particulières : en effet, il n'est pas facile de réunir un nombre suffisant de personnes pour siéger à des comités. Le caractère très politisé de certaines sociétés était perçu comme une entrave à la bonne marche de certains comités, les problèmes étant considérés strictement sous l'angle de la

politique du parti. Pendant l'atelier, les parlementaires ont été informés des travaux d'autres comités des comptes publics de la région et d'autres pays. Par conséquent, ils estimaient être mieux outillés pour apporter dans leur propre administration une contribution efficace.

Les auditeurs généraux ont avancé le postulat voulant que leurs bureaux respectifs soient freinés par leur incapacité à recruter directement leur personnel, à offrir une rémunération concurrentielle et à exercer un contrôle direct sur les crédits financiers autorisés par leur parlement. Il en résulte que le personnel, une fois bien formé, quitte les bureaux d'audit pour profiter des possibilités offertes ailleurs et que l'indépendance des bureaux d'audit est compromise puisque ceux-ci doivent recourir à des organismes qu'ils auditent pour obtenir des ressources.

Les parlementaires et les auditeurs généraux étaient enchantés des échanges qu'ils ont eus tout au long de leur rencontre et considéraient celle-ci comme une occasion propice. Les participants estimaient que les auditeurs généraux et les parlementaires auraient beaucoup à gagner d'une autre rencontre où ils aborderaient d'autres questions et chercheraient des solutions aux problèmes recensés.

Immédiatement après la rencontre des Parlementaires pour les Amériques, une réunion régionale destinée à tous les membres de la CAROSAI s'est déroulée pendant la seconde partie de la semaine. La CAROSAI a accueilli le nouveau Président de l'ISC du Suriname, M. Chairmain Felter, ainsi que les nouveaux auditeurs généraux du Belize et des îles Caïmans, respectivement M<sup>me</sup> Dorothy Bradley et M. Alastair Swarbick. M<sup>me</sup> Bradley, en sa qualité de nouvelle présidente de la CAROSAI, et les membres ont voté en faveur de l'entrée de l'État de Saint-Martin les rangs de l'Organisation.

En tant que groupe régional, la CAROSAI se réoriente dans le but de s'attaquer de front aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle. À cette fin, un certain nombre de projets sont en cours dans la région. La réunion a été axée sur un projet de la CAROSAI financé par la Banque mondiale et tous les membres ont pu décrire les résultats obtenus. Le Bureau national d'audit du Royaume-Uni (NAO) a joué le rôle de facilitateur pendant les séances sur le leadership des ISC, la gestion du changement et la mise en œuvre des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) fondées sur les flux de trésorerie. En outre, le NAO du Royaume-Uni a sondé les vues des membres sur la législation, les relations avec le Parlement, l'analyse de la situation et les feuilles de route en appliquant une méthode axée sur la gestion des risques ainsi que des cadres visant à favoriser l'efficacité de la région et le partage des connaissances.

La Fondation canadienne pour la vérification intégrée a renseigné les membres sur sa stratégie et ses travaux dans la région. La Banque mondiale a présenté des idées éclairantes inestimables sur la durabilité au-delà du cycle de vie du projet. La semaine s'est ainsi terminée sur une note constructive, de sorte que tous les participants entrevoient maintenant une mise en œuvre réussie dans l'avenir.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Secrétariat général de la CAROSAI à l'adresse : [carosai@gosl.gov.lc](mailto:carosai@gosl.gov.lc).

## Mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI

Lors du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à Lisbonne, au Portugal, du 30 mai au 2 juin 2011, on a approuvé le premier Plan stratégique de cette organisation (2011-2017). Le Plan énonce quatre objectifs stratégiques que l'EUROSAI veut atteindre d'ici à six ans :

- renforcer les capacités institutionnelles des ISC membres de l'EUROSAI;
- implanter les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques;
- renforcer la coopération et les échanges d'expériences pertinentes;
- gérer l'EUROSAI conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication efficace.

On a constitué une équipe chargée de réaliser chacun des objectifs et chacune s'est rapidement attelée à la tâche. La mise en œuvre du Plan stratégique est le principal objectif de l'ISC du Portugal (Cour des comptes), qui assure la présidence de l'EUROSAI pour 2011-2014. L'ISC du Portugal préside l'équipe chargée de l'objectif 4. Elle est consciente du rôle particulier qui lui incombe et de sa responsabilité d'établir des outils de gouvernance adaptés visant à faciliter le lancement réussi des activités des autres équipes chargées d'objectifs. Aussi, dans les mois qui ont suivi le début de ses travaux, l'équipe chargée de l'objectif 4 a fait des pas de géants vers l'adoption d'un cadre de gouvernance et de communication pour l'EUROSAI.

On a préparé les principaux documents d'orientation des quatre équipes chargées des objectifs – *Obligations en matière de planification de pilotage et compte rendu* et également les *Termes de référence et Plans opérationnels* pour chaque équipe. Ces documents seront soumis à l'approbation du Comité directeur de l'EUROSAI à Ankara, en Turquie, le 28 mai 2012.

L'une des activités clés confiées à l'équipe chargée de l'objectif 4 est la révision du site Web de l'EUROSAI qui sera exécutée en deux étapes :

- la révision du site Web actuel pour l'adapter le plus possible aux besoins du Plan stratégique de l'EUROSAI, avec de légères modifications qui renseigneront les lecteurs avec plus de cohérence et dans un format plus convivial;
- la conception d'un nouveau site Web adapté aux paramètres récents, utilisant les nouveaux outils et plates-formes, qui soit plus axé sur les besoins et les préférences des différents groupes cibles, et qui exploite mieux les nouvelles technologies facilitant les communications et les discussions dans certains domaines.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la Cour des comptes du Portugal à [geral@contas.pt](mailto:geral@contas.pt) ou à [dg@contas.pt](mailto:dg@contas.pt).

## Nouveaux programmes de planification stratégique dans trois régions

Au cours de 2011, de nouveaux programmes de planification stratégique ont été lancés dans trois régions – l'OLACEFS, le CREFIAF et l'ASOSAI – dans le but d'aider les ISC à améliorer en interne leurs capacités en matière de planification stratégique et opérationnelle. Les leçons tirées des programmes antérieurs menés dans l'AFROASAI anglophone et l'ARABOSAI ont amené l'IDI à concevoir un programme qui englobe à la fois l'évaluation des besoins ainsi que la planification stratégique et opérationnelle.

Le programme de planification stratégique de l'OLACEFS a été lancé en octobre 2011. En février 2012, une équipe d'experts et de formateurs de la région et des employés de l'IDI se sont rencontrés pour adapter les méthodes du Manuel de planification stratégique de l'IDI aux besoins des ISC de l'OLACEFS. L'équipe a également conçu et mis au point du matériel de formation en prévision d'un atelier de deux semaines sur la planification stratégique, qui doit avoir lieu en mai 2012.



Les deux groupes d'ISC africaines francophones du CREFIAF qui participent au programme de planification stratégique se sont rencontrés au Maroc en février 2012 pour participer aux ateliers sur l'évaluation des besoins et la planification stratégique.

À l'heure actuelle, les deux groupes d'ISC africaines francophones du CREFIAF participent au programme de planification stratégique. Dans le premier groupe, les ISC participantes ont mené des évaluations des besoins en renforcement des capacités et, en février 2012, ont assisté à une réunion de révision des évaluations des besoins, qui était combinée à un atelier sur la planification stratégique. Au cours de la révision, les ISC ont présenté et commenté les ébauches de leurs rapports respectifs d'évaluation des besoins et obtenu les opinions de leurs pairs. Après l'atelier sur la planification stratégique, on s'attend à ce que les équipes établissent une ébauche de plan stratégique pour leur ISC avant de se réunir à nouveau en septembre 2012. Le second groupe d'ISC du CREFIAF participant à ce programme a assisté à un atelier

## NOUVELLES DE L'IDI



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

sur l'évaluation des besoins en février 2012 et, pour l'heure, il évalue ses besoins en matière de renforcement des capacités selon le processus recommandé.

### **Mise en œuvre du Programme de renforcement des capacités de gestion de l'AFROSAI anglophone**

En 2009, l'IDI et l'AFROSAI anglophone ont lancé un programme régional de perfectionnement visant à renforcer les capacités de gestion et de leadership au sein des ISC anglophones de l'Afrique. La mise en œuvre du programme au niveau des ISC a été amorcée en 2012 après la tenue de plusieurs ateliers régionaux qui visaient les gestionnaires de différents niveaux. Dans la première phase de programme, 25 participants ont acquis des compétences en facilitation de groupe et participeront à la mise en œuvre du programme dans leurs ISC respectives. Le programme mis en œuvre au niveau des ISC s'adressera surtout aux cadres supérieurs et aux gestionnaires des services d'audit et des services institutionnels. Cette mise en œuvre été lancée dans l'ISC du Lesotho en janvier 2012 et dans l'ISC de la Namibie en février 2012. D'autres mises en œuvre sont prévues au Botswana, en Tanzanie et au Zimbabwe plus tard au cours de la même année.

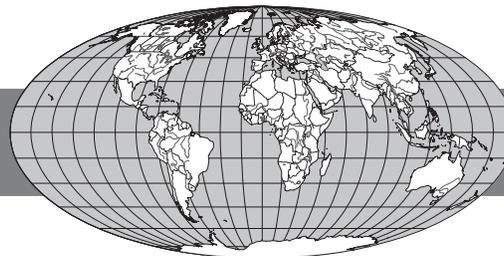
### **Pour communiquer avec l'IDI**

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

Courriel : [idi@idi.no](mailto:idi@idi.no)

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

## Événements de l'INTOSAI 2012



<p><b>Avril</b></p> <p>3-4 Réunion du Groupe de travail sur les indicateurs nationaux clés Riga (Lettonie)</p> <p>16-20 Réunion du Comité d'experts en administration publique New York (États-Unis)</p> <p>24-25 Réunion de la Sous-commission des normes de contrôle interne Varsovie (Pologne)</p>	<p><b>Mai</b></p> <p>28 Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI Ankara (Turquie)</p> <p>31-31 Réunion du Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles Pretoria (Afrique du Sud)</p>	<p><b>Juin</b></p> <p>4-5 Réunion du Groupe de travail sur l'obligation de rendre compte et le contrôle des aides en cas de catastrophes (Indonésie)</p> <p>11-13 Réunion du Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC (Mexique)</p> <p>14-15 Réunion du Sous-comité 1 de la Commission de renforcement des capacités Tokyo (Japon)</p>
<p><b>Juillet</b></p>	<p><b>Août</b></p> <p>31-1<sup>er</sup> septembre Réunion de la Sous-commission 2 de la Commission de renforcement des capacités Lima (Pérou)</p>	<p><b>Septembre</b></p> <p>17-19 VII<sup>e</sup> Conférence de l'EUROSAI/OLACEFS Batoumi (Géorgie)</p> <p>19-20 Réunion de la Sous-commission pour l'audit de conformité Vilnius (Lituanie)</p>
<p><b>Octobre</b></p> <p>3-6 Réunion du Comité directeur du Groupe de travail sur la vérification environnementale Jaipur (Inde)</p> <p>28-1<sup>er</sup> novembre 63<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'INTOSAI Chengdu (Chine)</p>	<p><b>Novembre</b></p> <p>4-11 Assemblée générale de l'OLACEFS (Brésil)</p>	<p><b>Décembre</b></p>

*N.D.L.R.* Ce calendrier est publié à l'appui de la stratégie de communication de l'INTOSAI et comme moyen d'aider les membres à planifier et à coordonner leurs engagements. Figurent dans cette rubrique régulière de la *Revue* les événements intéressant l'ensemble des membres de l'INTOSAI et les événements régionaux, tels que les congrès, les assemblées générales et les réunions du Comité directeur. En raison de l'espace restreint, les nombreux cours de formation et autres réunions professionnelles des régions ne peuvent être inclus. Pour plus de renseignements, s'adresser au Secrétaire général de chaque groupe de travail régional.