

INTOSAI



Revue

INTERNATIONALE
de la vérification des comptes publics



Juillet 2013

Juillet 2013

Vol. 40, n° 3



Conseil de rédaction

Josef Moser, *Président de la Cour des comptes de l'Autriche*
Michael Ferguson, *Vérificateur général du Canada*
Abdelkader Zgolli, *Premier Président de la Cour des comptes de la Tunisie*
Gene Dodaro, *Contrôleur général des États-Unis*
Adelina González, *Contrôleure 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.)
Sally Williamson (É.-U.)

Rédacteurs associés

Bureau du vérificateur général (Canada)
Jagbans Singh (ASOSAI-Inde)
Patrick Zacchini (PASAI, Yap, Micronésie)
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 Faquin, *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, Chambre des Comptes, Côte d'Ivoire*
Carlos Ramón Pólit Faggioni, *Bureau de contrôle général de l'Etat, Equateur*
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, *Contrôleure et Auditrice générale, Bureau du contrôleur et auditeur général, Nouvelle-Zélande*
Jorgen 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, *Contrôleure générale par intérim, Bureau du contrôleur général de la République, Venezuela*

Revue

INTERNATIONALE
de la vérification des comptes publics

©2013 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

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 ou à www.intosai.org. On peut aussi l'obtenir en s'adressant à la *Revue* à 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

| | |
|---|----|
| Éditorial | 1 |
| Réflexions du président du Comité directeur | 4 |
| En bref | 6 |
| Principes communs pour auditer les marchés publics : une occasion de collaboration | 14 |
| Mesurer l'impact financier des rapports d'audit. | 17 |
| Étude menée en 2011 par la PASAI sur la reddition de comptes et la transparence des ISC du Pacifique. | 22 |
| Pleins feux sur les ISSAI. | 26 |
| Le point sur la coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds | 31 |
| Dans le cadre de l'INTOSAI. | 35 |
| Nouvelles de l'IDI. | 47 |
| Événements de l'INTOSAI. | 50 |

www.intosaijournal.org



Vinod Rai, ancien Contrôleur et Auditeur général de l'Inde

Mon mandat à titre de Contrôleur et Auditeur général de l'Inde a pris fin récemment. En examinant mon mandat et le passé de l'INTOSAI, je constate, avec le recul, que l'INTOSAI a fait de grands progrès depuis sa création, surtout au cours des cinq dernières années. S'édifiant sur les bases posées à Lima, qui ont été réaffirmées et consolidées à Mexico, elle est devenue le fer de lance de l'indépendance des ISC. Aujourd'hui, sa réputation en tant qu'organisme de normalisation de l'audit du secteur public n'est plus à faire. L'envergure et la confiance nouvelles de l'INTOSAI se fondent notamment sur les actions suivantes :

- Formuler des normes d'audit pour les ISC et des directives sur les pratiques exemplaires en matière de bonne gouvernance.
- Nouer des partenariats avec les bailleurs de fonds multilatéraux et les agences nationales de développement afin de favoriser le renforcement des capacités des ISC là où le besoin se fait sentir.
- Faire adopter par l'Assemblée générale des Nations Unies une résolution reconnaissant les principes fondamentaux des déclarations de Lima et de Mexico et consacrant le rôle des ISC dans la promotion de l'efficacité, de la transparence et de la reddition de comptes dans les administrations publiques.

Ces avancées font également ressortir le fait que l'INTOSAI a fait évoluer la manière de concevoir l'audit public et de démontrer son importance pour les sociétés contemporaines. Dans quelques mois, l'INTOSAI adoptera une norme qui affirmera la valeur et les avantages des ISC.

Les ISC sont en train de déborder leur cadre traditionnel, où les auditeurs sont appelés à exprimer une opinion sur les états financiers, à dire s'ils sont exempts d'anomalies significatives.

Même si cette mission restera fondamentale pour tous les auditeurs, la complexification croissante de la gouvernance et le désir d'une plus grande reddition de comptes alourdissent les responsabilités des auditeurs. Nos esprits sont de plus en plus accaparés par la question de savoir si l'auditeur a des obligations qui vont au-delà des audits traditionnels, si la gouvernance contribue dans les faits à l'amélioration de la qualité de vie de nos concitoyens et si les politiques et les actions publiques répondent aux besoins des populations visées. L'INTOSAI s'attache désormais à décliner concrètement le discours sur la bonne gouvernance.

Avec la mondialisation qui va crescendo et l'interdépendance de plus en plus étroite des économies nationales, des déséquilibres économiques ou financiers dans un coin du monde peuvent avoir des effets dans un autre. Les nouveaux paradigmes économiques institués au lendemain des crises économiques successives ont entraîné la réforme du secteur financier et des mécanismes publics qui servent à mettre en œuvre les mesures sociales et les politiques économiques. Les modèles de gouvernance sont en train de changer. De nouvelles architectures naissent pour assurer l'optimisation de l'action publique. Les États peinent à trouver les ressources nécessaires pour répondre aux aspirations des citoyens. Ils ont donc été amenés à sortir du cadre de leurs compétences pour mener à bien leurs activités. Ils s'emploient à concilier deux réalités : la modicité des ressources financières que sollicitent des intérêts différents et les efforts financiers considérables qui sont nécessaires au renforcement des équipements et établissements publics. Pour ce faire, ils doivent trouver des façons de favoriser les apports de capitaux privés pour des activités qui auparavant étaient entièrement financées par l'État.

Voilà qui interpelle les ISC, leurs capacités, leur efficacité et leur crédibilité. Elles doivent aussi se doter des technicités nécessaires pour aider leur gouvernement respectif à faire face à cette nouvelle donne. Sinon elles pourraient voir leur pertinence se déliter. On s'interroge de plus en plus sur le rôle que peuvent jouer les ISC pour prévoir ou prévenir les crises économiques et financières – comme le récent effondrement de l'économie ou la crise de la dette en Europe – en pointant les domaines où l'État devrait intervenir. Les ISC n'ont-elles pas vocation à appeler l'attention sur la situation budgétaire précaire d'un pays si les acteurs du domaine s'attendent qu'elles audient la dette publique? Ces situations découlent-elles d'un manque de reddition de comptes? Ces questions ne sont pas faciles pour nos institutions. Nous devons donc prendre des mesures pour nous donner les moyens de comprendre et de régler les problèmes à l'origine de ces situations.

L'INTOSAI a mis un point d'honneur à relever ces défis, en collégialité, avec empressement et anticipation. Aujourd'hui, l'INTOSAI dispose de mécanismes qui sont enclenchés presque spontanément pour régler les questions qui méritent son attention ou exigent une solution. Commissions, sous-commissions, groupes de travail et task forces rédigent des guides dans divers domaines, qui recouvrent pratiquement tout l'univers de l'audit.

La définition et l'adoption des ISSAI, que nous pouvons fièrement appeler nos normes, constituent peut-être le développement le plus prometteur des dernières années. Ces normes réunissent le meilleur de l'audit dans le secteur privé et l'adaptent à la réalité de

l'audit dans le secteur public. Élaborer et adopter des normes, c'est une chose — facile si j'ose dire —, mais les mettre en œuvre en est une autre. L'organisation chargée de les appliquer doit être à la hauteur. Certes la plupart des ISC dans les pays développés réalisent déjà leurs travaux selon un ensemble de normes reconnues, mais les ISSAI permettent aux ISC moins développées de s'acquitter de leurs travaux en fonction des pratiques exemplaires internationales. Nous devons d'abord les aider à se doter des moyens humains nécessaires. Dans leurs travaux, l'INTOSAI et ses groupes régionaux comme l'ASOSAI s'attachent désormais à faire connaître les normes, à sensibiliser les ISC, à perfectionner les savoirs et les savoir-faire dont nous avons besoin pour réaliser nos travaux en prenant en compte les normes. Vu l'envergure de cette démarche, est-il besoin de souligner qu'il faut un financement considérable pour que le programme soit couronné de succès et qu'il faudra pouvoir compter sur des bailleurs de fonds? Dans ces conditions, l'évolution du partenariat entre l'INTOSAI et les bailleurs de fonds internationaux, tant multilatéraux que bilatéraux, revêt une grande importance. En se rapprochant, ils peuvent se donner une approche commune et ainsi mieux orienter la stratégie et coordonner le renforcement des capacités des ISC grâce à des mécanismes qui facilitent les financements et les soutiens apportés par les bailleurs de fonds, en adéquation avec leurs missions, priorités et critères.

Aujourd'hui, nous devons tous, je pense en particulier à mes collègues qui dirigent des ISC, nous unir pour favoriser le professionnalisme au sein de nos organisations et les aider à adopter des pratiques exemplaires qui sont reconnues.

Pendant les 41 années que j'ai consacrées au service public, je n'ai jamais rencontré une confrérie internationale de fonctionnaires aussi active, unie, professionnelle, ouverte et consciente de sa responsabilité à l'égard des citoyens qu'elle dessert que l'INTOSAI. Nous nous unissons dans un esprit de coopération et non de concurrence. Nous nous réjouissons des succès de nos collègues et nous nous rongeons les sangs lorsque l'on cherche à museler une institution sœur, à porter atteinte à son indépendance. C'est là notre philosophie, notre force, notre raison d'être et nous devons veiller à ne jamais y renoncer.

Pour conclure, je remercie tous mes confrères de l'INTOSAI et de l'ASOSAI. J'ai été très heureux de servir avec vous au sein des milieux internationaux de l'audit, et je vous souhaite beaucoup de succès dans vos projets.



Faciliter le suivi donné aux rapports indépendants des ISC : régler quelques petits détails avec les responsables de la gouvernance

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

Dans mes articles précédents, je me suis attaché à décrire notre comportement en tant qu'ISC et l'excellence dont nous sommes capables. L'heure est venue de reporter notre attention sur ceux qui, nous l'espérons, donnent suite à nos travaux. Nous devons collaborer très étroitement avec eux en tant que partenaires pour optimiser la qualité des informations que nous auditions. Auditer peut être fort agréable seulement si harmonie et méticulosité y président. La condition sine qua non en est une coopération efficace avec les responsables de la gouvernance.

À cet égard, l'ISSAI 1260 est très explicite et exhaustive concernant les conditions et les interventions dont nous devrions nous prévaloir pour nouer des rapports fructueux avec les responsables de la gouvernance. Dans le présent article, toutefois, j'entends attirer l'attention sur quelques mesures pratiques qui peuvent constituer les bases d'**un dialogue constant et durable avec les gouvernants**. Ces initiatives enrichiront la qualité des conseils que nous leur prodiguons et permettront de mieux nous comprendre, ce qui réduira l'écart entre les attentes et la réalité.

Dans un certain nombre de cas, j'ai constaté que nous devons chaque fois prendre le temps d'étudier en détail avec ceux qui nous gouvernent, politiquement ou administrativement, **le mode de présentation et la teneur des rapports officiels**. Cela sert à les remettre au courant du mode de communication des informations, notamment les bases juridiques de tous les rapports critiques dont les gouvernants se servent aux fins de gestion. Comme nos rapports en tant qu'outils de gestion se rattachent *in fine* aux attentes des citoyens en ce qui concerne la prestation des services,

la gestion financière et la conformité aux règles du droit, les ISC devraient consacrer suffisamment de temps à cet aspect de leurs rapports avec les gouvernants.

Il est également important que la crédibilité et la fiabilité des rapports officiels soient incontestables. Or, cela ne peut se faire que **si les dispositifs de contrôle interne sont évalués et renforcés en permanence**. Au besoin, des consignes pourront soutenir certaines procédures critiques ou banales, pour ainsi faciliter de manière simple et transparente l'institutionnalisation des disciplines relatives au contrôle interne.

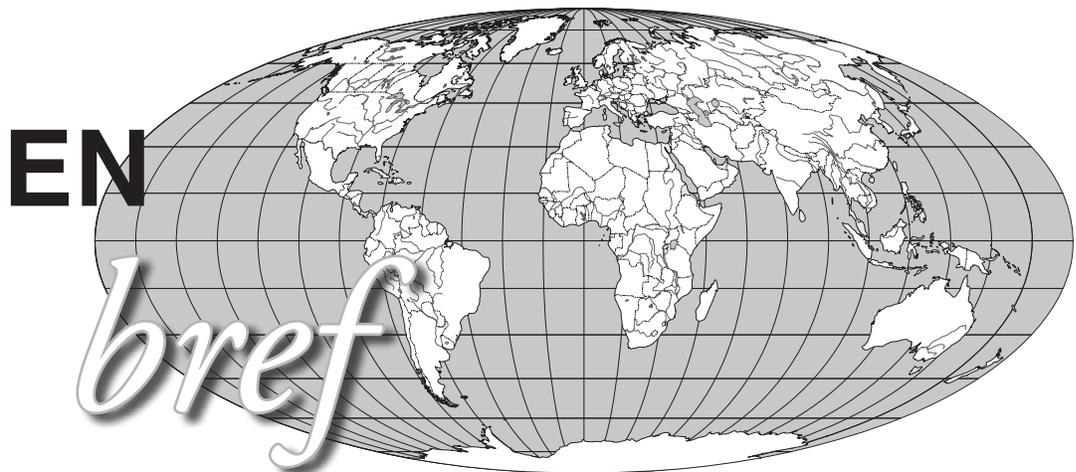
Pour que les responsables de la gouvernance comprennent et fassent leurs les contrôles internes, nous devons consacrer beaucoup plus de temps à cet aspect tout en dialoguant avec eux.

Des échanges de vues sur les contrôles internes permettent une réflexion **sur l'efficacité de la surveillance et sur l'architecture de la reddition des comptes** des administrations publiques, souvent très lacunaires au niveau des gouvernants. Une analyse régulière accompagnée d'un échange de vues avec les responsables de la gouvernance contribue donc à leur faire prendre conscience de la nécessité d'agir sans tarder pour renforcer la surveillance et la reddition de comptes.

La **gestion de la performance** constitue le dernier des quatre chantiers stratégiques de nos échanges de vues avec les gouvernants. S'il est bien structuré, le processus de gestion de la performance peut contribuer puissamment à améliorer le souci de l'efficacité dans les administrations publiques. Par ricochet, les pratiques telles que le mentorat, la valorisation et la gestion des conséquences sont alors plus faciles à institutionnaliser et à pérenniser.

Les échanges de vues avec les gouvernants qui portent sur ces aspects clés ne peuvent donner de bons résultats que si l'accent est mis aussi sur la **professionnalisation de la fonction publique**, qui est un objectif structurant. Il s'agit là incontestablement d'une condition préalable pour rendre efficace la communication des informations, renforcer les contrôles internes, faciliter la surveillance et la reddition de comptes et enfin faire passer dans les mœurs des fonctionnaires le goût de l'efficacité, et ce, en fonction du premier souci du service public qui est d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

Il faudra beaucoup de temps pour y arriver, et nous devons en tant qu'ISC faire preuve de persévérance et de persuasion, tout en restant humbles. À terme toutefois, nous obtiendrons de bons résultats et les responsables de la gouvernance seront plus sensibles aux causes profondes des constatations que nous faisons en toute impartialité dans nos rapports d'audit. Plus conscients de ce qui est à l'origine de nos préoccupations, ils seront susceptibles de donner suite à nos préconisations de manière plus structurée et avec davantage d'enthousiasme, en s'y ralliant de manière soutenue.



Chili

Transfert technologique à l'ISC de l'Uruguay pour renforcer ses systèmes de soutien à l'audit

L'ISC du Chili a mis à la disposition de l'ISC de l'Uruguay un outil numérique pour l'aider à soutenir et à gérer l'ensemble du cycle de planification, d'exécution et de suivi des audits. Le transfert du Système intégré de contrôle des audits chilien a été fait conformément au protocole d'entente signé en décembre 2012.

Par ailleurs, l'ISC du Chili a offert des stages et a visité l'ISC de l'Uruguay, situé à Río de la Plata, afin de former les employés.

Le transfert du Système s'inscrit dans un vaste effort de collaboration et d'échange de pratiques exemplaires qui bénéficie de l'appui de l'OLACEFS. Il faut savoir que le Chili joue le rôle de secrétaire général de l'Organisation. L'ISC du Chili a transféré une technologie similaire à l'ISC de la Colombie. Elle a également créé des répertoires de pratiques exemplaires dans les domaines de la lutte contre la corruption et la participation citoyenne

dans le but de bâtir un système de gestion des connaissances pour les ISC de l'Amérique latine et des Caraïbes.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC du Chili :

Courriel : contralorgeneral@contraloria.cl

Site Web : <http://www.contraloria.cl>

Égypte

Modifications à la loi et à la formation sur les cadres juridiques de l'ISC

La Loi sur l'Organisation centrale de contrôle des finances publiques sera modifiée pour accroître les compétences de l'Organisation et la transparence de l'information. La version provisoire de la loi a été publiée sur le site Web de l'Organisation pour recueillir des commentaires.

L'Organisation et la Banque mondiale ont organisé une « séance intensive de formation », du 28 au 30 avril 2013, intitulée « Pratiques exemplaires en matière de cadres juridiques des Institutions supérieures de contrôle ». Des experts de diverses

ISC et organisations internationales ont présenté des exposés pendant la réunion, et 30 participants de l'Organisation ont échangé leurs expériences sur différents sujets, notamment le cadre juridique et réglementaire des ISC, la reddition de comptes à l'égard des assemblées législatives et des citoyens, l'autonomie et la gestion financières.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'Organisation :

Courriel : ircdept@yahoo.com

Site Web : <http://www.cao.gov.eg>

Estonie

Nouvel Auditeur général

En avril 2013, le Parlement estonien (Riigikogu) a nommé Alar Karis Auditeur général de l'Estonie sur la recommandation de la Présidente de la République d'Estonie. M. Karis a commencé son mandat de cinq ans en avril dernier après le départ à la retraite de Mihkel Oviir.



Alar Karis

En plus de ses travaux de recherche, M. Karis a contribué activement à bâtir l'État estonien et sa société. En tant que recteur de l'Université des Sciences de la vie d'Estonie et de l'Université de Tartu, il a mis en œuvre plusieurs réformes afin d'internationaliser les études supérieures et d'élargir les horizons dans le domaine de l'enseignement et de l'apprentissage. M. Karis est membre du groupe de réflexion de la Présidente de la République, du Fonds estonien pour la nature, du conseil de l'Association européenne des universités et de la Division du développement de l'entreprise et du milieu de vie d'Enterprise Estonia. Jusqu'à sa nomination, il était président de la Conférence des recteurs estoniens.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Bureau national d'audit de l'Estonie :

Courriel : riigikontroll@riigikontroll.ee
Site Web : <http://www.riigikontroll.ee>

Fédération de Russie

Projet de task force sur l'audit des marchés publics

À la réunion du Comité directeur de 2012 à Chengdu (Chine), l'ISC de la Fédération de Russie, avec l'appui du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, a proposé la création d'une nouvelle task force de l'INTOSAI sur l'audit des marchés publics. Il faut accroître l'attention accordée à ce type d'audit en raison de la croissance continue des marchés publics, de la complexité des questions dans ce domaine et du fait que les ISC profiteraient vraisemblablement de la coordination de leurs approches et principes. Pour une analyse plus poussée de la question, veuillez consulter l'article intitulé « Principes communs pour auditer les marchés publics : une occasion de collaboration pour l'INTOSAI » à la page 14 du présent numéro de la *Revue*.

Dans un premier temps, il faut déterminer, entre autres, si la participation à un tel groupe de travail suscite un intérêt auprès des ISC. Pour obtenir des renseignements à ce sujet, veuillez communiquer avec l'ISC de la Russie :

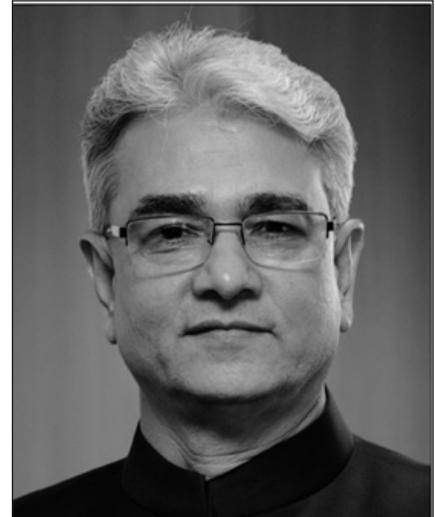
Courriel : inorg@ach.gov.ru
Site Web : <http://www.ach.gov.ru>

Inde

Nouveau Contrôleur et Auditeur général

En mai 2013, Shashi Kant Sharma est devenu Contrôleur et Auditeur général de l'Inde. Dans le cadre de ses fonctions, M. Sharma assumera la présidence de la Commission de partage et de gestion des connaissances de l'INTOSAI, du

Groupe de travail pour le contrôle de la technologie de l'information de l'INTOSAI et de l'ASOSAI. Il présidera aussi le Groupe d'auditeurs externes de l'Organisation des Nations Unies, de ses institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique.



Shashi Kant Sharma

M. Sharma a 37 années d'expérience acquises dans le cadre de diverses fonctions à la fois au sein de l'administration fédérale et des États, particulièrement dans les secteurs de la défense, de l'administration publique, des services financiers, des technologies de l'information et du renforcement des infrastructures. Avant sa nomination, il était secrétaire à la défense de l'Inde. Il a également occupé le poste de secrétaire au Département des services financiers du ministère des Finances et du ministère des Communications et de la Technologie de l'information. M. Sharma a joué un rôle déterminant dans la promotion et la mise en œuvre de pratiques exemplaires au sein de divers ministères à l'échelle fédérale et des États.

M. Sharma est soucieux d'assurer la transparence et la reddition de

comptes dans le secteur public. Pendant son passage au ministère de la Défense, il a joué un rôle déterminant dans l'élaboration et la promotion de lignes directrices sur les marchés publics militaires. Il a pris des mesures clés pour améliorer la transparence de ces marchés, ce qui a favorisé l'optimisation des ressources, partant une meilleure gestion des dépenses publiques.

À titre de Contrôleur et Auditeur général, M. Sharma est chargé de veiller à ce que les divers pouvoirs publics respectent la Constitution et les lois et règlements connexes en matière de finances. Il a comme rôle principal d'assurer la responsabilité financière au sein des mécanismes de gouvernance et de formuler des recommandations en vue d'améliorer les systèmes et procédures. Il est responsable de l'audit des comptes et des activités connexes des trois ordres du gouvernement (État fédéral, États et régions). Cela comprend les ministères et organismes publics de l'Inde, les ministères des États et les sociétés d'État commerciales contrôlées par l'administration fédérale ou les États, les organes autonomes non commerciaux et les pouvoirs publics financés par l'administration fédérale et les États, et les organes régionaux responsables des activités municipales.

M. Sharma est titulaire d'une maîtrise en sciences politiques de l'Université d'Agra ainsi que d'une maîtrise en sciences administratives et en problèmes du développement de l'Université d'York (Royaume-Uni).

Pour renseignements, veuillez communiquer avec Bureau du contrôleur et auditeur général :

Courriel : cag@cag.gov.in
Site Web : <http://www.cag.gov.in>

Moldavie

Projet de coopération en matière de renforcement institutionnel avec le Bureau national d'audit de la Suède

En décembre 2012, la Cour des comptes de la République de Moldavie et le Bureau d'audit national de la Suède ont signé un protocole d'entente sur le lancement d'un nouveau projet de coopération en matière de renforcement institutionnel pour 2013-2015.

Le projet vise à renforcer la capacité de la Cour des comptes à atteindre les objectifs de son mandat et à s'acquitter efficacement de son rôle au sein de l'administration publique moldave. L'ISC suédoise apportera à la Cour des comptes son concours dans les domaines suivants : l'audit de régularité, la gestion globale, l'établissement de relations efficaces avec le Parlement, le gouvernement et les entités auditées, et la participation aux activités de l'INTOSAI, de l'EUROSAI et d'autres organisations internationales.

Le 19 décembre 2012, la Cour des comptes et le Bureau national d'audit ont signé un nouveau protocole d'entente sur un projet de coopération pour 2013-2015 visant à promouvoir le renforcement institutionnel de la Cour des comptes.

Au cours des cinq premiers mois de 2013, cinq missions d'experts ont été réalisées dans le cadre du projet. Ces missions ont permis notamment de soutenir la mise au point d'un système de gestion du temps et d'outils connexes, d'organiser des ateliers sur des audits pilotes effectués en collaboration avec des experts suédois conformément aux normes et aux règlements internationaux dans le secteur de l'audit externe, et de donner des ateliers et des séminaires additionnels destinés aux formateurs et aux auditeurs sur des sujets comme la planification et la réalisation d'audits et la définition des différences entre la revue de contrôle qualité effectuée avant la date de publication du rapport et la revue de contrôle qualité effectuée après cette date.



Serafim Urechean, Président de la Cour des comptes de la République de Moldavie (à gauche), et Kameran Khudur, gestionnaire de projet du Bureau national d'audit de la Suède.

Projet de jumelage de l'Union européenne

La délégation de l'Union européenne en Moldavie a communiqué un avis d'intention concernant un projet de jumelage pour renforcer et consolider l'audit public externe dans la République de Moldavie, afin d'appuyer la Cour des comptes. Les institutions compétentes des pays de l'Union européenne sont invitées à participer et à soumettre des propositions de mise en œuvre du projet, qui sera lancé à la fin de 2013.

Collaborations internationales

Entre janvier et mai 2013, des représentants de la Cour des comptes ont participé à de nombreux événements internationaux au cours desquels ils ont présenté des exposés. À la réunion de la Task force de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds destinés aux désastres et aux catastrophes, qui a eu lieu en mars en Bulgarie, un représentant de la Cour des comptes a discuté du rôle de celle-ci en matière d'audit environnemental, de la mise en œuvre de pratiques exemplaires dans ce domaine et du lancement et de la réalisation de ce type d'audits dans des secteurs d'importance stratégique en Moldavie.

À la réunion du Groupe de travail sur les indicateurs nationaux clés, qui a eu lieu en avril en Pologne, un représentant de la Cour des comptes a présenté son organisation dans le contexte de réformes et d'établissement de priorités stratégiques en matière de développement en Moldavie. Lors de la réunion, la Cour des comptes a été acceptée comme membre à part entière du groupe de travail.

À la fin de mars, une délégation de représentants de la Cour des comptes et de membres du Parlement moldave ont visité la République tchèque dans le but de renforcer la collaboration entre la Cour des comptes et le Parlement grâce à l'étude des produits de l'expérience et des pratiques exemplaires de l'ISC tchèque dans ce domaine.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la Cour des comptes :

Courriel : cdc@ccrm.gov.md
Site Web : <http://www.ccrm.md>

Népal

Nouvel Auditeur général

Sur la recommandation du Conseil constitutionnel, le Président du Népal a nommé Bhanu Prasad Acharya au poste d'Auditeur général du Népal. Il est entré en fonction le 8 mai 2013.

Né le 8 août 1951, M. Acharya détient une maîtrise en commerce et un baccalauréat en droit de l'Université Tribhuvan. Il a commencé sa carrière au sein de la fonction publique en 1975 en tant qu'agent comptable au Bureau du comptable général, et a occupé des postes dans divers ministères, notamment au ministère des Finances, au ministère de la Foresterie et au ministère de l'Industrie, ainsi que dans différents organismes publics. M. Acharya a reçu des honneurs et des médailles de divers ordres et associations, le plus récent étant le Supradipta Birendra Prajatantra Bhaskar III en 2003.

M. Acharya estime qu'en exerçant sa profession avec modestie et honnêteté, il peut inspirer la confiance du public, ce qui contribue, en fin de compte, à l'évolution du pays.

Présentation du rapport annuel de 2013

Conformément aux dispositions de la Loi constitutionnelle provisoire du Népal, 2063 (2007), l'ancien Auditeur général par intérim, Bimala Subedi, a présenté le 50^e rapport annuel de l'ISC (de 2013) au Président du Népal le 11 avril 2013. Le rapport porte sur l'audit de l'exercice clos le 15 juillet 2012. Il se divise en quatre chapitres, qui présentent des informations sur les entités auditées, l'état des irrégularités, les mesures prises pour régler les irrégularités, les réalisations faites à ce jour en matière d'audit, et les réformes futures nécessaires.

Les observations et constatations d'audit étaient fondées sur l'examen des états financiers et des comptes des entités publiques, y compris d'autres organes constitutionnels, comme la Cour suprême, l'Assemblée législative-Parlement, les ministères, l'armée népalaise, les forces armées policières, la force policière du Népal, les sociétés d'État à cent pour cent, les comités de développement des districts et d'autres entités, comme les conseils d'administration, les fiduciaires et les universités. Le rapport présente les observations d'audit sur la gestion des fonds publics ainsi que les principales observations découlant de divers audits de performance, audits des TI et audits environnementaux de différents projets et programmes.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Bureau de l'auditeur général :

Courriel : oagnep@ntc.net.np
Site Web : <http://www.oagnep.gov.np>

Nouvelle-Zélande

Utilisation des médias sociaux pour mieux faire connaître les travaux de l'ISC

L'ISC de la Nouvelle-Zélande a commencé à utiliser les médias sociaux comme outil de communication en 2011. L'Auditrice générale Lyn Provost souhaitait ainsi accroître l'accès du public à ses travaux. L'ISC a donc analysé les meilleures plateformes pour ce faire. Elle a recensé les auditoires à qui elle voulait faire connaître ses rapports et ses guides, c'est-à-dire les médias généralistes et spécialisés, les blogueurs et les « journalistes citoyens », avant de choisir les outils les mieux adaptés.

Le compte Twitter de l'ISC (@auditor_general) existe depuis près d'un an. Il ne vise pas à tenir des conversations ni à discuter des travaux de l'ISC. Son but principal est plutôt de diriger les internautes vers le site Web de l'ISC — qui héberge les rapports de l'Auditrice générale. La plupart des abonnés du compte Twitter sont des journalistes et des blogueurs qui lisent les rapports de l'ISC et écrivent à ce sujet. Le compte est facile à gérer et permet d'entretenir des relations avec les médias sans le risque de compromettre l'indépendance de l'ISC.

L'accent est mis sur les outils qui peuvent aider l'ISC à l'avenir. L'ISC a démarré son blogue en mars 2013 (<http://www.blog.oag.govt.nz>). Elle affiche également sur sa page Facebook des liens vers de nouvelles informations sur les rapports qu'elle publie. L'ISC a des pages sur LinkedIn, y compris un groupe d'anciens employés. De plus, elle utilise une chaîne YouTube et sa page Facebook pour ses campagnes de recrutement qui s'adressent aux stagiaires et aux

diplômés. Un bureau régional de l'ISC a également un groupe Facebook à des fins de communication interne.

L'ISC de la Nouvelle-Zélande est heureuse de communiquer ses constatations aux membres de l'INTOSAI. Pour des renseignements sur la politique sur les médias sociaux de l'ISC et son utilisation d'outils et de plateformes, veuillez communiquer avec l'ISC de la Nouvelle-Zélande :

Courriel : reports@oag.govt.nz
Site Web : <http://www.oag.govt.nz>

Pays-Bas

Réunion sur les leçons tirées de l'IntoSAINT à La Haye

L'IntoSAINT (Auto-évaluation de l'intégrité) est un outil grâce auquel les ISC peuvent évaluer leur vulnérabilité et leur résistance face aux manquements à l'intégrité. Une ISC peut ainsi déterminer les mesures qu'elle peut prendre pour renforcer son intégrité. En 2011 et 2012, des formations sur l'IntoSAINT à l'intention

de formateurs ont eu lieu à La Haye et à Koweït. Ces formations visaient à favoriser la diffusion de l'outil d'auto-évaluation de l'intégrité au sein de l'INTOSAI.

Les 22 et 23 avril 2013, la Cour des comptes des Pays-Bas a organisé une réunion sur les leçons tirées de l'IntoSAINT à ses bureaux à La Haye. Il s'agissait de recueillir les expériences des ISC qui ont utilisé les méthodes de l'IntoSAINT. Les ISC de la Géorgie, de l'Indonésie, de la Jordanie, du Koweït, de la Macédoine, de la Norvège, de la Tunisie, de la Turquie et du Yémen, ainsi que la Cour des comptes européenne, ont envoyé des représentants à la réunion, et les ISC de l'Algérie, de la Corée, de l'Iraq, du Rwanda et du Vietnam ont présenté des communications écrites décrivant leurs expériences.

Les rapports sur les ateliers sur l'IntoSAINT qui ont eu lieu dans onze pays ont permis de dégager certaines préoccupations communes aux ISC :



Des participants de la réunion sur les leçons tirées de l'IntoSAINT, à La Haye, en avril 2013.

- L'évaluation structurée des risques à l'intégrité n'est pas une pratique habituelle au sein des ISC, et les risques liés à l'indépendance des ISC sont une préoccupation importante. La prévention des conflits d'intérêts ainsi que la capacité de résistance à l'intimidation, au lobbying et à l'influence politique indue sont donc considérées comme étant extrêmement importantes.
- Les ISC ont déterminé qu'il leur faudrait un cadre stratégique sur l'intégrité. Dans bien des cas, les mesures et les contrôles existants ne sont pas assujettis à un cadre précis et sont souvent mis en place de façon incohérente, faute de structure de base.
- Les recommandations à l'égard des « contrôles informels » soulignent l'importance de l'équité, de la clarté, de la communication et du leadership.
- De façon générale, les ISC ont constaté que l'IntoSAINT constituait un outil pratique pour renforcer leur intégrité.

Les résultats de cette réunion serviront à préparer un rapport sur l'initiative de l'IntoSAINT qui sera présenté au XXI^e INCOSAI à Pékin. Les membres de l'INTOSAI seront alors invités à confirmer leur appui en faveur de cette initiative et à participer à son déploiement. L'IDI a déjà intégré l'IntoSAINT au Cadre de mesure de la performance des ISC en cours d'élaboration.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la Cour des comptes :

Courriel : Intosaint@rekenkamer.nl
Site Web : <http://www.courtofaudit.nl>

République tchèque

Nomination d'un nouveau Président

En mars 2013, le Président de la République tchèque a nommé Miloslav Kala comme nouveau Président du Bureau supérieur d'audit national sur la recommandation de la Chambre des députés du Parlement tchèque. Avant sa nomination, M. Kala était le vice-président du Bureau. Le Président de la République tchèque a nommé Zdenka Horníková au poste de vice-présidente du Bureau en avril 2013. Elle siégeait auparavant à la Chambre des députés du Parlement.



Miloslav Kala

Le Bureau célèbre son 20^e anniversaire

Le Bureau a aussi fièrement annoncé qu'il célébrait son 20^e anniversaire en tant qu'institution indépendante de la République tchèque. Auparavant, il exerçait ses activités conjointement avec son partenaire fédéral de la Slovaquie. De nombreux changements politiques, sociaux et économiques dans la société tchèque ont préparé le

chemin pour l'établissement du Bureau comme institution dotée d'une stratégie moderne, d'une vision d'avenir claire et d'une indépendance explicitement énoncée dans la Constitution. En 1993, la République tchèque est devenue un pays. L'ISC tchèque effectuait des audits externes avec un niveau élevé de professionnalisme et conformément aux normes internationales. Ses réalisations sont comparables à celles de ses homologues à l'étranger.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le Bureau supérieur d'audit national :

Courriel : miloslav.kala@nku.cz
Site Web : <http://www.nku.cz>

Roumanie

Visite de la Cour des comptes d'Espagne

En avril 2013, Nicolae Vacaroiu, Président de la Cour des comptes de la Roumanie, et une délégation roumaine ont rendu visite à la Cour des comptes d'Espagne sur invitation de Ramón Alvarez, Président de l'ISC espagnole et Secrétaire général de l'EUROSAI.

Les deux présidents ont discuté de la collaboration institutionnelle au sein de l'INTOSAI et de l'EUROSAI ainsi que de la coopération bilatérale entre la Cour des comptes de Roumanie et la Cour des comptes d'Espagne. Ils ont aussi discuté du cadre institutionnel de l'ISC espagnole et de ses rapports avec le Parlement, de l'exercice de la fonction d'audit dans un contexte de crise économique profonde et de réduction des dépenses publiques, de la fonction juridictionnelle de l'ISC espagnole et de sa contribution à la lutte contre la fraude et la corruption, et de l'expérience des deux ISC en matière d'audit des fonds de l'Union européenne. La délégation roumaine a également rencontré le



Ramón Alvarez (à gauche), dirigeant de l'ISC espagnole, a accueilli Nicolae Vacariu (à droite), dirigeant de l'ISC roumaine, pendant la visite officielle de ce dernier en Espagne en avril 2013.

Président et certains membres de la Commission mixte du Parlement espagnol sur les relations avec la Cour des comptes d'Espagne.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la Cour des comptes de la Roumanie :

Courriel : international.romania@rcc.ro
 Site Web : <http://www.curteadeconturi.ro>

Swaziland

Nomination d'une nouvelle Auditrice générale

L'Auditrice générale adjointe Phestecia Themba Nxumalo est entrée en fonction comme Auditrice générale le 1^{er} janvier 2012, après avoir occupé le poste de façon intérimaire pendant cinq mois. Elle a remplacé Africa Elphas Hadebe, qui a pris sa retraite le 19 juillet 2011.

M^{me} Nxumalo est entrée à la fonction publique en février 1977 comme comptable et a été affectée au Bureau

de l'auditeur général en 1981. Elle possède une vaste expérience dans les domaines de l'audit du secteur public et de la gestion des finances publiques.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC du Swaziland :

Courriel : nxumalo_themba@yahoo.com



Phestecia Themba Nxumalo

Thaïlande

Formation sur l'audit des marchés publics destinée à l'ISC laotienne

Le Bureau de l'auditeur général de la Thaïlande a donné une séance de formation coopérative de cinq jours sur l'audit des marchés publics à l'Organisation du contrôle de l'État de la République démocratique populaire du Laos, du 22 au 26 avril 2013. La délégation, formée de 12 membres du personnel de l'ISC laotienne, était dirigée par Amphonny Keola, Vice-président de l'Organisation. A. K. Thakur, expert-conseil de la Banque asiatique de développement, l'organisme qui a financé ce programme, en faisait aussi partie.

La formation a porté sur les sujets suivants :

1. Survol de l'histoire, de la structure, du mandat et de la politique stratégique de l'ISC thaïlandaise.
2. Aperçu de l'audit des marchés publics effectué par l'ISC thaïlandaise et de son processus, y compris la présentation des lois et d'un guide (document de travail) sur d'autres audits et lignes directrices connexes.
3. Audit de grands projets, comme la construction de la ligne mauve du système de transport public rapide exploité par l'Autorité du transport public rapide de la Thaïlande.
4. Perfectionnement des ressources humaines de l'ISC.

La formation comprenait non seulement des exposés en classe, mais aussi des visites du bureau d'audit principal et des bureaux d'audit régionaux de l'ISC thaïlandaise. Cela a permis aux participants d'acquérir une meilleure compréhension de l'audit

des marchés publics, et d'en faire l'expérience, grâce à des cas réels, notamment :

- Le projet de construction visant à renforcer le barrage de béton situé au Département du quartier-maître de l'École de l'Armée royale thaïlandaise à Bangkok.
- Le projet de construction visant à améliorer et à élargir le système de collecte et de traitement des eaux usées dans la zone de Jomtien, dans la ville de Pattaya (Chonburi).

Les deux ISC ont bénéficié de la formation et des discussions entre les membres de leur personnel, car ceux-ci ont pu mutualiser leurs connaissances et leurs expériences dans le domaine de l'audit des marchés publics. Le document et le rapport d'audit sur les marchés publics ont également été fournis afin qu'ils puissent être améliorés grâce à d'autres analyses menées en collaboration.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC thaïlandaise :

Courriel : int_rela@oag.go.th
Site Web : <http://www.oag.go.th>

Yémen

Nouveau Président de l'Organisation centrale pour le contrôle et l'audit

En juin 2013, M. Abubakr Hosain Omar Assaqqaf a entamé son mandat à titre de Président de l'Organisation centrale de contrôle et d'audit de la République du Yémen. Il succède à M. Abdullah Abdullah Al-Sanafi, qui a occupé le poste de 2003 à 2013. Il a également assumé le rôle de Premier Vice-président de l'ARABOSAI et siège au Comité de pilotage de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI.



Abubakr Hosain Omar Assaqqaf

Né en 1965, M. Assaqqaf a obtenu son diplôme en droit de l'Université d'Aden en 1989. De 1989 à 2009, il a acquis une vaste expérience en tant que membre de la cour et juge en chef de divers tribunaux au Yémen. Avant sa nomination à titre de Président de l'ISC du Yémen, il était membre du conseil d'administration de la Haute Commission pour le contrôle des soumissions de 2009-2013.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC du Yémen :

Courriel : coca@coca.gov.ye
Site Web : <http://www.coca.gov.ye>

Cet article décrit le projet de formation par l'ISC russe d'une nouvelle task force sur l'audit des marchés publics. Les ISC souhaitant en savoir plus au sujet de cette task force et de ses travaux sont invitées à communiquer avec l'ISC russe à inorg@ach.gov.ru.

Principes communs pour auditer les marchés publics : une occasion de collaboration pour l'INTOSAI

Aleksandr Piskunov, Chambre des comptes de la Fédération de Russie

Les commandes publiques dans le monde continuent à augmenter, tout comme la nécessité pour les bureaux d'audit de mieux les surveiller. Bien que les systèmes utilisés par les pouvoirs publics pour se procurer des biens et des services varient considérablement, ils s'articulent généralement autour de plusieurs objectifs communs : reddition de comptes, efficacité et transparence. Cet article propose que les organisations qui audient les marchés publics collaborent à définir un ensemble de principes directeurs communs pour encadrer ces audits et ainsi faire en sorte que la passation des marchés publics produisent les résultats escomptés de la manière la plus efficace possible.

La problématique

Lorsque les systèmes de passation des marchés publics ne répondent pas aux attentes, plusieurs conséquences fâcheuses s'ensuivent. La plus immédiate est la livraison en retard des biens et services dont les organisations et les citoyens qu'elles desservent ont besoin. Cela peut accentuer les pressions budgétaires qui s'exercent déjà sur les pouvoirs publics et nuire au développement économique. La mise en œuvre de projets internationaux, par exemple des projets d'infrastructure ou de secours en cas de désastre, peut être compromise. Et plus important peut-être, la confiance du public à l'égard de la capacité de l'État de fonctionner efficacement décline.

Depuis au moins dix ans, des organisations faisant autorité comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du commerce (OMC), l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe et la Chambre de commerce internationale ont dans leur mire les enjeux liés à l'amélioration des systèmes nationaux de passation des marchés. Par exemple, l'article 9 de la Convention des Nations Unies contre la corruption de 2003 oblige les pays signataires à prendre « les mesures nécessaires pour mettre en place des systèmes appropriés de passation des marchés publics qui soient fondés sur la transparence, la concurrence et des critères objectifs pour la prise des décisions ». Qui plus est, l'évaluation indépendante des systèmes nationaux de passation des marchés publics constitue l'une des cinq exigences de la déclaration officielle des participants au Sommet du G20 de 2012 à Los Cabos.

Ce n'est pas par accident que la communauté internationale se penche sur l'amélioration de la passation des marchés publics. Dans les États membres de l'OCDE, les marchés publics représentent entre 10 et 15 % du produit intérieur brut (PIB), tandis que dans les pays en développement et les économies en transition, ils constituent de 25 à 30 % du PIB.

Cela dit, l'importance des marchés publics ne se mesure pas uniquement en chiffres. La façon dont un gouvernement mène ses activités de passation des marchés reflète souvent

le contrat social entre l'État et ses citoyens. Essentiellement, le système de passation des marchés est souvent l'aboutissement d'un processus politique qui assure un équilibre entre des exigences parfois contradictoires liées à des valeurs comme l'efficacité, l'équité, la concurrence et la reddition de comptes. Chaque pays trouve un équilibre entre ces valeurs en fonction de ses propres besoins, circonstances et priorités. Par exemple, certains pays peuvent privilégier la prestation en temps opportun des produits et services nécessaires; tandis que d'autres peuvent se concentrer davantage sur la prévention de la corruption. Dans de nombreux pays, le système de passation des marchés constitue non seulement un moyen de se procurer des biens et services, mais également un mécanisme pour concrétiser divers objectifs stratégiques.

La proposition

Les auditeurs ne peuvent pas aborder, et encore moins résoudre, tous les problèmes susmentionnés. Ils ont cependant un rôle à jouer et la capacité et la volonté de le faire. À cet égard, l'objectif stratégique des ISC est d'évaluer l'efficacité de la passation des marchés publics eu égard aux besoins des citoyens. Jusqu'à maintenant, de nombreuses ISC ont accumulé une vaste expérience en audit des marchés publics, laquelle est résumée dans des documents méthodologiques en la matière. Un des documents les plus utiles et les plus importants du genre, le Modèle d'évaluation de la performance en matière de passation des marchés, a été préparé et est régulièrement mis à jour par le groupe de travail sur les marchés publics du comité de contact des institutions supérieures de contrôle de l'Union européenne.

Cependant, nous pouvons et nous devons faire mieux. Nous avons besoin d'un ensemble de principes directeurs pour auditer les marchés publics fondé sur les objectifs qui sont communs aux systèmes de passation des marchés publics afin de fournir un cadre pour permettre aux auditeurs de tenir les pouvoirs publics comptables de l'atteinte de ces objectifs. Vu l'ampleur des marchés publics et la complexité des enjeux dans ce domaine hautement délicat, il semble raisonnable de mobiliser les membres de l'INTOSAI à l'échelle internationale pour élaborer des approches et des principes coordonnés en vue d'optimiser l'audit des marchés publics.

Cette idée a été exprimée par l'ISC de la Fédération de Russie et le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis lors de la 63^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI à Chengdu (Chine), en novembre 2012. Elle a reçu l'appui du président du Comité directeur, du secrétaire général et du président de la Commission de partage et de gestion des connaissances de l'INTOSAI.

La Task force sur l'audit des marchés publics

Afin de mettre en œuvre cette initiative, la Chambre des comptes de la Fédération de Russie compte établir une task force sur l'audit des marchés publics, laquelle poursuivrait les objectifs suivants :

- Élaborer un ensemble commun de principes pour l'audit des marchés publics compatibles avec les principes fondamentaux d'audit et les valeurs essentielles de

l'INTOSAI, de même qu'avec certains documents internationaux comme la Loi type sur la passation des marchés publics de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international. Ces principes généraux devraient être applicables aux ISC et sous-tendre les activités qu'elles mènent en vue d'assurer la reddition de comptes au sein de la passation de marchés publics, quels que soient le statut des ISC, leur mandat, et les systèmes juridiques nationaux. Une attention particulière devrait être accordée à l'intégrité des institutions publiques, à la transparence de la passation des marchés, à la gestion des risques et à la lutte contre la fraude et la corruption.

- Traduire ces principes généraux en lignes directrices opérationnelles applicables aux audits portant sur l'ensemble du cycle de passation des marchés, y compris la planification et la préparation, l'établissement des prix, l'évaluation de l'optimisation des ressources, le lancement d'appels d'offres et la sélection des fournisseurs, la gestion des marchés et leur évaluation.
- Élaborer des manuels d'audit des marchés publics dans des secteurs d'intérêt des ISC et des domaines qui leur sont propres, comme les partenariats publics-privés, et des manuels d'audit pour certains types de marchés pour répondre à des besoins urgents.

Les activités et les priorités de la task force devront être suffisamment souples et répondre aux besoins et aux problèmes concrets de pays ayant des systèmes matures de passation de marchés publics. Elles devront également permettre de renforcer le rôle des États où les mécanismes de passation des marchés publics commencent tout juste à faire leur apparition, et même d'établir des critères pour eux. Les ISC devraient pouvoir appliquer les produits élaborés par la task force en même temps que leurs normes et règlements nationaux.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC russe à inorg@ach.gov.ru.

Mesurer l'impact financier des rapports d'audit

Adnene Maali, Office des comptes de l'État du Qatar

Les ISC cherchent à accroître la confiance du public à l'égard des entités publiques en repérant des données sur la mesure dans laquelle les programmes gouvernementaux sont efficaces et efficients. Peu importe si les entités auditées elles-mêmes mettent en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance et satisfont à des normes élevées de reddition de comptes, les ISC devraient certainement évaluer les résultats de leurs activités d'audit. À terme, l'un des aspects les plus difficiles, quoique le plus convaincant, de la performance est le résultat. Pour une ISC, l'impact financier (soit les économies réalisées ou l'accroissement des recettes perçues) de la mise en œuvre de ses recommandations d'audit constitue un résultat clé.

Les Normes et lignes directrices relatives à la vérification de résultats basées sur les Normes de contrôle et l'expérience pratique de l'INTOSAI (ISSAI 3000) indiquent qu'il est important d'assurer un suivi de l'impact des recommandations d'audit afin d'améliorer l'efficacité des rapports et d'évaluer la performance des ISC.

Toutefois, lors du 19^e Symposium de l'ONU/INTOSAI sur l'audit dans le secteur public qui a eu lieu en mars 2007, peu d'ISC ont pu démontrer qu'elles se servaient de formulaires pour mesurer l'incidence de leurs propres activités. La plupart d'entre elles ont convenu que l'impact financier des activités d'audit était difficile à quantifier.

Principes régissant la mesure de l'impact financier des rapports d'audit

L'efficacité des rapports d'audit est souvent mesurée en fonction du nombre d'heures réelles par opposition au nombre d'heures prévues, du pourcentage de temps consacré aux tâches administratives, du pourcentage des recommandations acceptées et du nombre de missions. Un système de mesure de la performance d'une ISC devrait toutefois viser, à terme, à évaluer l'impact financier des travaux d'une ISC, car c'est ce qui contribue puissamment à faire connaître les ISC auprès des fonctionnaires et des autres acteurs du domaine.

Il n'y a évidemment pas de cadre unique pour mesurer l'impact financier des audits et des recommandations qui en découlent. Toutefois, la mise en œuvre de pratiques communes pourrait être utile.

Établir un système de suivi

Établir et maintenir un système de suivi de la mise en œuvre des réponses aux recommandations par les entités auditées constitue un bon point de départ. Il s'agit d'un processus des plus fondamentaux. Pour optimiser le suivi, une ISC devrait :

- établir l'échéancier à l'intérieur duquel l'entité auditée devra avoir pleinement mis en œuvre les recommandations;
- évaluer les mesures prises par l'entité auditée pour donner suite aux recommandations;

N.D.L.R

Le présent article décrit une approche pour mesurer l'impact financier des rapports d'audit. Il pourrait être utile aux ISC qui envisagent d'établir des procédures à cet égard.

- déterminer le nombre de recommandations qui ont été entièrement mises en œuvre.

Définir le rapport de causalité

Il y a lieu de définir le rapport de causalité entre la recommandation et la mesure de redressement. Cela doit être fait avec prudence cependant, car en fonction de la complexité de certaines mesures, la contribution de l'ISC peut varier entre 0 et 100 %. De fait, une ISC peut s'attribuer tout le mérite (100 %) de l'incidence d'une recommandation très précise et normative si l'entité auditée a procédé à sa mise en œuvre en l'état.

Un lien indirect de causalité peut également être établi lorsque, par exemple, le rapport d'audit entier, pas seulement une recommandation donnée, contribue à une amélioration qui a un impact financier. Dans ce cas de figure, le coefficient de causalité peut varier entre 5 et 50 %.

Parfois, le coefficient de causalité n'est que de 5 %, notamment lorsqu'une toute petite partie de l'audit a joué un rôle mineur dans la mesure de redressement prise.

Dans tous les cas, il est très important que l'ISC définisse ses propres critères pour déterminer la mesure dans laquelle ses travaux ont eu un impact financier sur l'activité auditée. Elle devra aussi régulièrement évaluer la force du lien de causalité et déterminer si certaines incidences ont un caractère récurrent. Pour garantir la pertinence de l'évaluation, il convient de charger une équipe d'étudier le caractère adéquat du lien de causalité.

Déterminer l'exercice financier visé

L'impact financier doit se produire pendant ou avant l'exercice financier considéré lors de l'audit. En outre, l'entité auditée doit pouvoir démontrer les économies réalisées, les recettes supplémentaires perçues ou tout autre impact financier. Dans tous les cas, l'ISC ne doit pas s'attribuer le mérite d'un impact financier futur, même s'il est le résultat de la mise en œuvre continue des nouveaux contrôles qu'elle avait recommandés.

Trouver un consensus

Conformément à l'ISSAI 400 : *Norme des rapports* (paragraphe 24), les faits présentés dans le rapport d'audit le sont généralement avec l'assentiment de l'entité auditée afin qu'ils soient complets, précis et exposés comme il convient.

De la même manière, l'entité auditée doit aussi donner son accord sur l'impact financier mesuré. Les cadres supérieurs de l'entité auditée devraient partager l'opinion des auditeurs sur l'incidence du rapport. Par ailleurs, des auditeurs internes ou externes devraient contre-vérifier cette incidence. De cette façon, l'incidence réelle par rapport aux attentes sera étayée uniquement par des économies manifestes, après avoir été soumise à des tests rigoureux et à un examen minutieux.

Mesurer les économies nettes et les recettes supplémentaires

L'impact financier en tant que composante quantitative devrait être défini en fonction des économies nettes ou des recettes nettes supplémentaires. C'est donc dire que le coût de la mise en œuvre des recommandations est déduit du montant des économies ou des recettes. L'ISC devrait tenir compte des facteurs suivants :

- le niveau d'effort et les dépenses nécessaires pour corriger les situations énoncées;
- l'incidence que pourrait avoir l'échec de la mesure corrective;
- les délais de mise en œuvre.

Il faudra du temps, de l'énergie, un bon système d'enregistrement et la coopération des entités auditées pour mettre en œuvre cette approche.

Formulaire sur l'impact financier

Les discussions et les entretiens avec l'entité auditée sont essentiels dans le cadre du processus de mesure de l'impact, mais il importe également de préparer un formulaire qui intègre tous les principes régissant la mesure de l'impact financier et de consigner en dossier l'étendue de cet impact. L'ISC doit tenir compte de questions importantes, dont les suivantes, lorsqu'elles élaborent ce formulaire :

- Le formulaire permet-il à l'ISC de fournir des éléments probants suffisants pour démontrer l'impact financier?
- L'ISC a-t-elle vérifié l'impact financier?
- L'ISC a-t-elle tenu compte des coûts qu'entraînerait la mise en œuvre des recommandations lorsqu'elle a calculé l'impact financier?
- Quels éléments probants sont donnés (ou utilisés) pour appuyer le coefficient de causalité de l'ISC dans le calcul de la part de l'impact financier dont elle peut s'attribuer le mérite?

Parties prenantes du processus de mesure de l'impact financier

Une équipe devrait être créée dans chaque service d'audit pour évaluer l'impact financier des travaux et créer une base de données réservée aux incidences et impacts attendus. Les équipes devraient également surveiller les progrès réalisés à l'égard de la mesure de l'incidence et rendre compte des résultats à la direction de leur ISC respective.

Les dirigeants de directions ou de services donnés au sein de l'ISC peuvent approuver tout impact financier estimatif qui n'excède pas un moment prescrit. Les impacts qui dépassent ce montant pourraient devoir être approuvés par un cadre de l'ISC occupant un poste d'un niveau hiérarchique supérieur.

Planifier la mesure de l'impact financier

Il est essentiel, dès le début d'une mission d'audit, de coordonner les travaux avec les entités auditées pour :

- expliquer les bienfaits de la mise en œuvre des recommandations d'audit et les avantages de mesurer leur impact financier;
- cerner l'information et les éléments probants disponibles au sein de l'entité auditée et évaluer leur pertinence dans le cadre du processus de mesure de l'impact financier;
- s'entendre, au préalable, quant à la méthode de calcul de l'impact financier.

Il est également possible de renseigner certains fonctionnaires des entités auditées à ce sujet en tenant périodiquement des ateliers. Cela leur permettra de discuter des difficultés qu'ils éprouvent lors de la mise en œuvre des recommandations et de préciser la méthodologie qui servira à mesurer l'impact financier.

Le processus de mesure de l'impact financier des audits devrait être intégré à l'approche d'audit. Les auditeurs doivent évaluer la possibilité ou la probabilité que les impacts attendus se concrétisent. Au début de son audit, l'équipe de mission devrait évaluer les secteurs d'audit qui auront, selon elle, le plus grand impact financier possible.

Pour estimer avec précision l'impact financier de ses recommandations d'audit, une ISC doit disposer d'informations intégrées et fiables sur les coûts et la performance des entités auditées. Elle se doit donc de repérer ces informations dès le début de l'audit et de déterminer la façon d'assurer une coordination avec l'entité auditée aux fins du contrôle.

Exécution du processus de mesure

Les recommandations d'audit doivent être mises en œuvre pour que l'on puisse mesurer tout l'impact financier. Voici quelques étapes importantes du processus de mesure :

- Pendant la réunion préliminaire avec l'entité auditée, l'équipe devrait préciser la raison d'être du processus de mesure de l'impact financier et discuter de la méthode et de l'approche retenues.
- Le dirigeant du service d'audit peut proposer d'autres missions pour mesurer et préciser l'utilité et l'actualité du processus de mesure de l'impact financier.
- L'ISC et l'entité auditée devraient convenir de la période qui sera visée par le processus de mesure de l'impact financier.
- L'utilisation de certaines techniques d'audit assistées par ordinateur pour analyser les données et extraire les résultats pourrait également être très utile pour recenser et mesurer d'autres incidences.

La plupart des ISC sont capables de présenter des exemples d'incidence non financière, notamment des améliorations à la gouvernance, à la planification, à l'établissement

des objectifs ou à l'affectation des ressources. Elles pourraient même être en mesure de décrire de manière anecdotique les avantages économiques plus vastes qui résultent de leurs travaux, par exemple une augmentation de la productivité des employés qui retournent au travail plus rapidement après une hospitalisation. Toutefois, les associations professionnelles ou les ISC doivent déployer des efforts supplémentaires pour établir une mesure valide de l'impact financier réel des audits.

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec l'auteur : adnen.maali@gmail.com.

Étude menée en 2011 par la PASAI sur la reddition de comptes et la transparence des ISC du Pacifique

Dennis O'Leary, conseiller en communications de la PASAI

En 2012, l'Association des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI) a publié les conclusions d'une étude menée en 2011 sur la reddition de comptes et la transparence des ISC de la région. L'étude, qui approfondissait les constatations de certains travaux réalisés en 2009, était beaucoup plus vaste et exhaustive.

Le projet apporte un éclairage particulier sur la gestion du secteur public dans l'ensemble de la région. Ses constatations serviront à faire valoir auprès des gouvernements régionaux l'importance d'une saine reddition de comptes et de la transparence et à défendre, sur une vaste échelle, la valeur des ISC et l'utilisation d'outils de gouvernance connexes.

L'Initiative en matière d'audit dans la région du Pacifique (PRAI), qui encadre les travaux de la PASAI, a été adoptée par celle-ci comme plan stratégique. Cette étude est conforme à l'un des objectifs de la PRAI, à savoir favoriser une amélioration de la reddition de comptes et de la transparence.

L'étude se voulait un outil d'apprentissage permettant de cerner les bonnes pratiques du domaine et de promouvoir celles-ci dans tous les pays concernés. Elle ne visait pas à comparer le rendement des pays de la région en matière de reddition de comptes et de transparence. Les constatations de l'étude serviront de cadre de référence pour les travaux de suivi qui seront réalisés au cours des années à venir.

L'étude s'appuyait sur un vaste éventail de données de référence recueillies à l'échelle internationale et régionale et sur les principes des bonnes pratiques, notamment, ceux de l'INTOSAI, du Fonds monétaire international, de la Banque mondiale et du Forum des îles du Pacifique. Elle examinait également des mesures telles que l'index de la Transparency International, un organisme international de lutte contre la corruption, ainsi que les indicateurs du Programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière (PEFA).

Objet de l'étude

Les auteurs de l'étude ont axé leur recherche sur neuf domaines qui relèvent de trois grandes catégories de données de référence : les données visant une ISC et ses travaux, les données touchant le secteur public dans lequel évoluait une ISC et les données touchant l'ensemble de la société civile et ses rapports avec l'ISC et le gouvernement lui-même. Les domaines ciblés se déclinent comme suit.

L'ISC et ses activités :

- son indépendance;

- la préparation du budget sous le signe de la transparence;
- le rôle de surveillance de l'Assemblée législative et de ses commissions.

La transparence et la reddition de comptes dans le secteur public :

- le cadre juridique et déontologique;
- la lutte contre la corruption;
- la publication des informations;
- la gouvernance.

La société civile et ses rapports avec le gouvernement et l'ISC :

- la participation à la société;
- la liberté des médias.

La recherche comportait deux volets : un questionnaire qui a été rempli par 20 ISC, ou 80 % des membres de la PASAI; et une étude approfondie sur six administrations de pays retenus dans la région : les États fédérés de Micronésie, Guam, la Nouvelle-Calédonie, Samoa, les Îles Salomon et Tonga.

Le questionnaire destiné aux ISC comprenait trois parties. La première portait sur le mandat, les activités et la reddition de comptes de chaque institution. La deuxième était consacrée au cadre de gestion des finances publiques du pays d'origine de l'ISC. Enfin, la dernière partie abordait le sens de l'éthique, la gouvernance et la lutte contre la corruption.

Les études approfondies étaient axées sur chaque ISC et ses activités. Elles comportaient également des entretiens avec des députés, des hauts fonctionnaires ou des représentants du pouvoir législatif, d'organismes publics, d'organisations internationales, du secteur privé, de la société civile et des médias.

Les constatations

La région du Pacifique abrite certains des plus petits pays du monde. L'étude a fait ressortir un bilan mitigé en matière de reddition de comptes et de transparence, présentant de nombreux points forts, mais aussi des difficultés attribuables à la modicité des ressources et aux limites des systèmes nationaux.

Sur les 20 ISC qui ont été sondées, 90 % ont diffusé leur législation habilitante en ligne ou sur support papier. Un peu plus de la moitié font l'objet d'un examen par des pairs ou d'une revue de leurs pratiques.

L'ISC, en sa qualité d'instance nationale de contrôle des finances publiques, doit être entièrement indépendante du gouvernement. Lorsque les méthodes de nomination du dirigeant de l'ISC permettent à ce dernier d'agir libre de toute ingérence et d'influence politique, les citoyens des pays concernés ont une confiance et une assurance accrues à l'égard de l'indépendance de l'ISC.

Dans 80 % des pays de la région, la loi exige la présentation d'informations financières avant ou lors de l'établissement du budget et la communication d'un rapport de fin d'exercice sur les résultats de ce budget dans le délai prescrit. Seulement 30 % des pays exigent que les ISC revoient les contrôles budgétaires et commentent le processus budgétaire. En général, il faudrait mieux associer la société civile et le secteur privé au processus budgétaire.

Dans certains systèmes politiques, une commission parlementaire est chargée d'examiner les comptes publics et les rapports d'audit. Tel est le cas dans 65 % des administrations publiques du Pacifique visées par l'étude. Dans les autres, ce rôle est joué principalement par l'ISC.

La surveillance exercée par l'Assemblée législative sur les comptes publics et les rapports d'audit ne sera efficace que si les comptes sont présentés en temps voulu à l'ISC et si les audits se font en temps opportun. Les ISC qui faisaient rapport directement au public étaient plus susceptibles de terminer leurs audits en temps voulu que celles qui confiaient la réalisation de leurs audits financiers à des tiers.

Les trois quarts des administrations nationales ont adopté une norme et des lignes directrices en matière d'éthique à l'intention des fonctionnaires. Une seule cependant présente directement ces lignes directrices aux fonctionnaires concernés.

L'étude laisse entendre qu'une législation sur la transparence peut influencer sur le niveau de la corruption. Il existe des institutions mandatées pour combattre la corruption dans 50 % des administrations de la région. La volonté politique d'établir de telles institutions et de les doter de ressources adéquates est essentielle pour lutter contre la corruption.

Dans les pays sondés, 75 % des ISC ont cerné des déficiences dans les systèmes de contrôle de leur secteur public. Moins de la moitié de ces pays ont adopté des lois sur la divulgation des conflits d'intérêts à l'intention de leurs fonctionnaires et des représentants de l'État. L'indépendance d'instances telles que les ISC et du Ministère public est donc cruciale.

Les auteurs de l'étude ont constaté que la publication d'informations était assez restreinte et qu'il s'agissait là d'un domaine nécessitant beaucoup d'améliorations. L'instauration d'une saine gouvernance dans le secteur public est encore à l'état embryonnaire dans de nombreux États du Pacifique. Selon l'étude, une collaboration étroite entre les secteurs public et privé est importante pour la santé économique de la région.

Seulement 25 % des ISC sondées ont établi leurs propres normes, lignes directrices et indicateurs pour évaluer le respect par les entités publiques des principes et des pratiques d'une saine gouvernance.

Selon l'étude, la participation de la société civile et des organisations non gouvernementales aux processus décisionnels et à la gestion publique est encore en développement dans de nombreux pays. L'organisation Transparency International était perçue comme un acteur de premier plan pour la région, car elle sensibilise

le public à l'importance de la reddition de comptes et de la transparence en vue d'optimiser l'utilisation des fonds publics.

Les médias jouent un rôle actif en prônant la reddition de comptes et la transparence dans l'utilisation des fonds publics. Quelque 65 % des ISC sondées ont noué des relations professionnelles directes avec les organes médiatiques grâce à des communiqués de presse, à des conférences et à la diffusion de leurs rapports d'audit.

Mesures à venir

Le rapport renfermait 17 recommandations visant tous les domaines ciblés. Les ISC étaient instamment priées de promouvoir des réformes dans la gestion des finances publiques. À l'échelle nationale, elles sont invitées à encourager les gouvernements et les assemblées législatives à améliorer au besoin la législation sur les ISC et à prendre des mesures dans des domaines tels que la déontologie et la lutte contre la corruption au sein de la fonction publique. La PASAI, en tant qu'organisme régional, a établi des ressources et des documents visant à aider ses membres à cet égard dans le cadre de son rôle de défense au sein de la PRAI. Lors du Congrès annuel de la PASAI en octobre 2012, l'une des ISC de la région a fait rapport sur les mesures qu'elle avait prises pour présenter les constatations de l'étude à son gouvernement et lui indiquer des domaines d'intervention futurs possibles visant à améliorer ses systèmes de reddition de comptes.

Outre les recommandations formulées à l'intention des ISC, l'étude relève un certain nombre d'indicateurs de bonnes pratiques que les gouvernements, les organisations non gouvernementales et les groupes de la société civile pourraient choisir de mettre en œuvre – par exemple, dans les domaines de l'accès du public à l'information et de l'adoption des principes de gouvernance par les organisations du secteur public. Elle donne aussi des informations sur de bonnes pratiques (par exemple, pour ce qui est d'intéresser le public à la préparation du budget) qui pourraient être adaptées ailleurs dans la région.

Il ne sera pas facile de réaliser des progrès. Le rapport souligne que la PASAI, les ISC membres et d'autres institutions de la région du Pacifique qui se soucient de la saine gouvernance doivent déployer un effort concerté et bien coordonné pour collaborer à promouvoir des améliorations à tous les échelons du mécanisme de reddition de comptes. La PASAI compte assurer le suivi du rapport dans le cadre d'une autre étude en 2014.

Vous trouverez sur le site Web de la PASAI sous la rubrique « Ressources » une copie complète de l'étude, contenant les améliorations recommandées et des indicateurs utiles inspirés de bonnes pratiques, à <http://www.pasai.org>.

Pleins feux sur les ISSAI

Un complément au cadre d'audit financier de l'ISC australienne

Linda Gorrell et Mitchell Fleming, Bureau de l'auditeur général de l'Australie

Lors du XX^e INCOSAI, qui s'est tenu en Afrique du Sud en novembre 2010, l'INTOSAI a adopté les ISSAI qui sont les lignes directrices de l'audit du secteur public.

Dans la Déclaration sud-africaine, l'INTOSAI invitait ses membres à utiliser les ISSAI comme référentiel commun pour l'audit des finances publiques. Elle les encourageait également à mesurer leurs propres directives d'audit et performances en regard des ISSAI et à mettre en œuvre ces normes tout en respectant les compétences de chacune et le cadre législatif de leurs pays respectifs.

En 2012, le Bureau de l'auditeur général de l'Australie, désireux de donner suite à la Déclaration sud-africaine de l'INTOSAI, a examiné son cadre d'audit financier à la lumière des ISSAI (Lignes directrices pour l'audit financier). Il voulait ainsi s'assurer que les politiques, procédures et guides adoptés pour orienter ses audits d'états financiers reflétaient bien les pratiques exemplaires à l'échelle internationale.



L'Auditeur général de l'Australie, Ian McPhee (à droite), avec les membres de l'équipe de projet (de gauche à droite) : Brandon Jarrett, Linda Gorrell et Mitchell Fleming.

Les ISSAI pour l'audit financier englobent les Normes internationales d'audit (ISA) clarifiées, qui ont été publiées par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (IAASB) et préfacées par un avis de pratique de l'INTOSAI. L'avis de pratique présente des indications pertinentes sur l'application de chacune des ISA aux audits financiers dans le secteur public, qui viennent compléter les considérations relatives au secteur public décrites dans le contenu explicatif de l'ISA. Depuis 2004, l'IAASB et l'INTOSAI ont collaboré pour établir des ISA qui prennent en compte le secteur public¹. Les ISA représentent un ensemble mondial de normes s'appliquant aux audits financiers destiné aux auditeurs des secteurs privé et public.

Le contexte australien

L'Australie est une fédération constituée d'un gouvernement national ainsi que d'États et de territoires qui ont leur propre organisation législative. À l'échelle nationale, la loi sur l'auditeur général, adoptée en 1997, stipule que l'auditeur général de l'Australie doit établir des normes pour réaliser les audits obligatoires d'états financiers et de performance. L'ANAO, en tant que Bureau de l'auditeur général de l'Australie, a adopté les normes d'audit australiennes (ASA) établies par le conseil des normes d'audit et d'assurance de l'Australie, l'AUASB. Les normes de l'AUASB, fondées sur les ISA de l'IAASB², sont donc compatibles avec celles-ci. En Australie, les normes ASA sont appliquées par les auditeurs du secteur privé qui réalisent des audits de sociétés comme l'exige la loi nationale sur les sociétés de 2001, ainsi que par les auditeurs du secteur public. Elles sont bien connues et très prisées dans le pays et leur adoption a apporté une cohérence entre les audits réalisés par les deux secteurs. Les membres de l'AUASB proviennent tant du secteur privé que du secteur public.

Le cadre de l'audit financier de l'ANAO est conçu de façon telle qu'il est conforme aux exigences des normes ASA et au mandat de l'Auditeur général. L'ANAO a défini ses méthodes de concert avec l'un des quatre grands cabinets comptables de renommée mondiale. En concevant et en actualisant son cadre avec le concours d'un grand cabinet, l'ANAO a su profiter de l'expérience en matière d'audit et des ressources que ce cabinet peut consacrer à l'élaboration de méthodes. Grâce aux normes d'audit de l'INTOSAI, l'ANAO a redynamisé encore davantage son cadre en y apportant des améliorations qui visaient des objectifs supplémentaires et l'élargissement de son mandat.

Avant la révision, en 2012, des Lignes directrices pour l'audit financier, les avis de pratique servaient de référence lors de l'établissement de nouvelles procédures d'audit et de l'examen des politiques en vigueur. Les lignes directrices ont permis de valider

¹ Communiqué de presse de l'IAASB intitulé « L'IAASB accueille favorablement la Déclaration de l'INCOSAI sur les normes internationales des Institutions supérieures de contrôle ».

² Document de l'International Federation of Accountants intitulé « Basis of ISA Adoption by Jurisdiction », <http://www.ifac.org/about-ifac/membership/compliance-program/basis-isa-adoption>.

l'approche d'audit de l'ANAO. Dans le même temps, le Bureau a recensé certains secteurs dont les politiques pouvaient être améliorées grâce à l'inclusion d'autres questions d'intérêt pour le secteur public.

Démarche entreprise et défis relevés

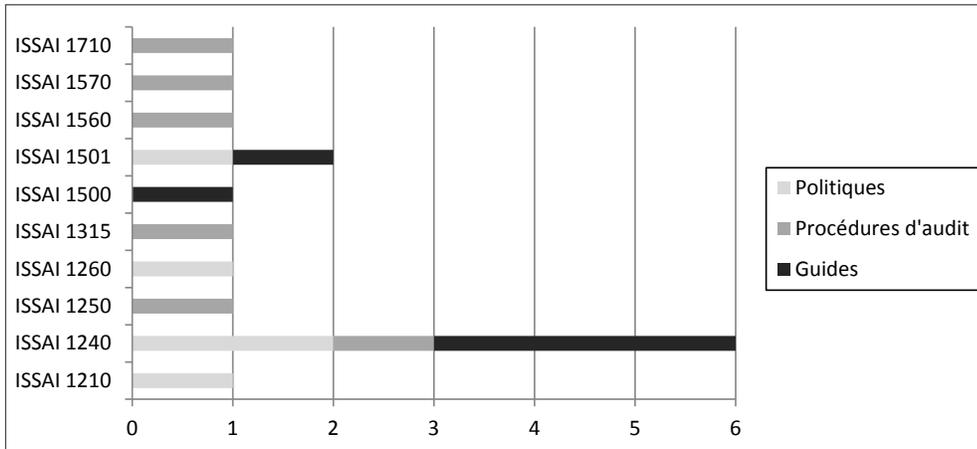
Les Lignes directrices pour l'audit financier se fondent sur les ISA. Or l'ANAO applique ces dernières, en conformité avec les ASA. Aussi, la révision des normes a-t-elle été axée sur les indications additionnelles contenues dans les avis. Au nombre de 36, ces avis comprenaient 404 paragraphes. Étant donné l'ampleur du projet et la taille restreinte de l'équipe de projet, il fallait aborder la révision de façon structurée pour s'assurer d'examiner suffisamment en détail les avis.

Certes, l'ANAO n'a pas à suivre les indications énoncées dans les avis, mais il lui fallait établir un mécanisme de décision pour évaluer les questions soulevées dans chaque paragraphe. Pour ce faire, il fallait déterminer si 1) le paragraphe s'appliquait au cadre de responsabilités du gouvernement de l'Australie et au mandat de l'ANAO; et si 2) le cadre de l'ANAO répondait entièrement aux orientations données dans le paragraphe. Enfin, chaque fois qu'il y avait un écart, on en évaluait l'importance et formulait une recommandation pour le combler.

Résultats et analyse

Les 36 avis de pratique sont très différents, tant par leur longueur que par le nombre de questions supplémentaires liées au secteur public. Les examinateurs ont constaté que le cadre de l'ANAO alors en place, fondé sur les normes d'audit australiennes, correspondait étroitement à 26 des 36 avis. Pour les dix autres, ils ont défini des éléments utiles à ajouter au cadre d'audit financier de l'ANAO. Les 16 recommandations formulées ont toutes été mises en œuvre. L'examen de l'ISSAI 1240 intitulée *Les obligations de l'auditeur en matière de fraude lors d'un audit d'états financiers* à lui seul a mené à la formulation de six recommandations. Les paragraphes de l'avis relatifs à cette norme présentaient un vaste éventail de facteurs à considérer, notamment des définitions complémentaires, des précisions sur les communications et des exemples détaillés. Les autres avis sont à l'origine des dix autres recommandations. La figure 1 présente la nature et le nombre de recommandations formulées par ISSAI.

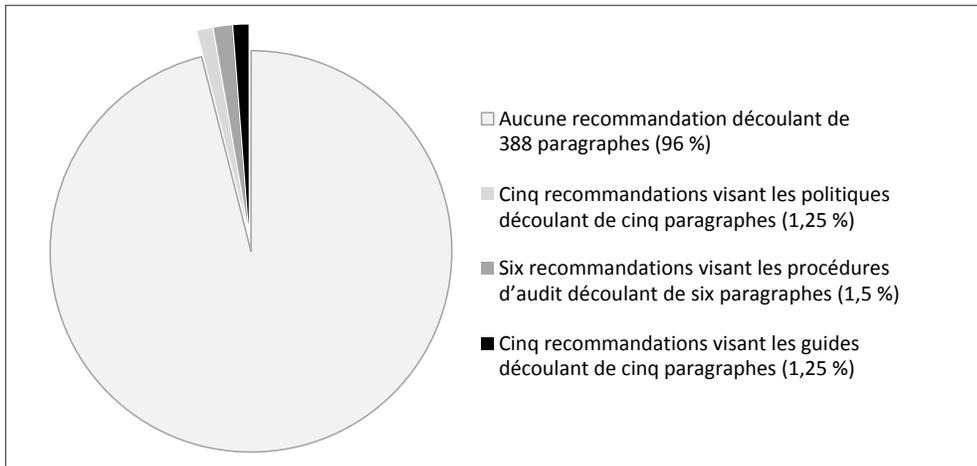
Figure 1 – Nature et nombre de recommandations par ISSAI



Les 16 recommandations formulées proposent un renforcement ou une amélioration des politiques, des procédures et des guides du cadre d’audit financier de l’ANAO.

La figure 2 présente le nombre de recommandations formulées par rapport au nombre de paragraphes contenus dans les avis de pratique.

Figure 2 – Nombre de recommandations en regard du nombre de paragraphes dans les avis de pratique



Cinq des seize recommandations proposaient des modifications aux politiques de l’ANAO. Ainsi, l’examen de la norme ISSAI 1501 : *Éléments probants – Considérations particulières sur des aspects spécifiques* a permis de conclure que les politiques de l’ANAO n’avaient pas abordé une question relative à l’évaluation de l’indépendance des avocats dans le secteur public. L’ANAO a donc renforcé sa politique d’audit financier régissant les déclarations des avocats afin de tenir compte de l’indépendance et de l’objectivité des conseillers juridiques et d’évaluer le risque d’anomalies significatives résultant de partis pris.

Six des recommandations formulées visaient des améliorations à apporter aux procédures d'audit prévues dans le logiciel d'audit de l'ANAO. En guise d'exemple, l'examen de la norme ISSAI 1240 : *Les obligations de l'auditeur en matière de fraude lors d'un audit d'états financiers* a permis de constater que, dans le secteur public, la présomption qu'il existe des risques de fraude dans la comptabilisation des produits n'est pas toujours pertinente. Les procédures d'audit financier de l'ANAO lui permettaient déjà de contrer les risques de fraude. Les examinateurs ont donc recommandé que les secteurs des marchés publics et des subventions soient renforcés grâce à des directives supplémentaires propres au gouvernement de l'Australie.

Cinq recommandations ont abouti à l'inclusion dans les guides d'exemples du secteur public tirés des avis de pratique. Les paragraphes des avis et les annexes jointes aux normes présentaient des exemples utiles pour le secteur public. Ainsi, les annexes de l'ISSAI 1240 : *Les obligations de l'auditeur en matière de fraude lors d'un audit d'états financiers* ont été remises aux auditeurs d'états financiers de l'ANAO puisqu'elles traitent d'exemples pertinents de risques de fraude dans le secteur public, de procédures d'audit possibles pour faire face aux risques évalués et d'indices possibles de fraude dans le secteur public.

Conclusions et mesures à venir

L'ANAO continue d'actualiser son cadre d'audit financier dans le respect des normes d'audit australiennes (ASA). Il veut ainsi s'assurer que ses travaux sont réalisés selon les normes d'audit les plus récentes. Par suite de l'examen, l'ANAO peut maintenant démontrer la conformité de son cadre aux lignes directrices pour l'audit financier des ISSAI. L'ANAO continuera d'harmoniser son cadre d'audit financier en fonction des nouvelles modifications qui seront apportées aux ASA et aux normes d'audit financier. Il pourra ainsi contribuer au devenir des ISSAI.



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

Évaluer la valeur et les avantages des ISC en mesurant leur performance

Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds

Au XX^e INCOSAI qui a eu lieu à Johannesburg en 2010, les membres de l'INTOSAI ont approuvé un ensemble de Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) avec la volonté d'harmoniser et de renforcer les pratiques d'audit dans le monde entier. Compte tenu de l'intérêt marqué des acteurs externes et internes, et de la diversification des services d'audit offerts par les ISC, l'INTOSAI a constaté la nécessité de mieux démontrer la valeur et les avantages des ISC.

Depuis, le Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC a élaboré une version préliminaire de l'ISSAI 12 : *Valeur et avantage des Institutions supérieures de contrôle — Faire la différence dans la vie des citoyens* et l'a soumise aux membres de l'INTOSAI pour recueillir leurs commentaires. La version préliminaire de l'ISSAI 12 donne des directives aux ISC sur la façon dont elles peuvent montrer leur utilité à la société :

- en renforçant la reddition de comptes, l'intégrité et la transparence des administrations publiques et des entités du secteur public;
- en démontrant une utilité continue pour les citoyens et les autres acteurs du domaine;
- en étant une organisation modèle qui fait preuve d'exemplarité.

À Johannesburg, le Groupe de travail a aussi reçu le mandat d'élaborer un Cadre de mesure de la performance (CMP) crédible afin d'évaluer objectivement la performance et les capacités des ISC en fonction des ISSAI et d'autres pratiques exemplaires internationales reconnues pour les ISC¹. Une équipe de travail, coordonnée par le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds dans le cadre de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), a été mise sur pied. L'équipe profite des conseils techniques d'un vaste groupe de référence composé

¹ Les membres de l'équipe de travail sont l'AFROSAI anglophone et le CREFIAE, les ISC de l'Allemagne, de Bahreïn, du Brésil, du Chili, de l'Inde, du Mexique, du Royaume-Uni et de la Russie, la Banque interaméricaine de développement et, à titre de coordonnateur, le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds de l'IDI.

notamment d'ISC, de groupes de travail régionaux, d'organismes de développement et d'organisations de la société civile. De plus, la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI, le Comité de pilotage INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds et d'autres commissions de l'INTOSAI ont participé à diverses étapes du processus.

Le comment et le pourquoi du Cadre de mesure de la performance

L'évaluation au moyen du Cadre de mesure de la performance des Institutions supérieures de contrôle (CMP-ISC) aidera les ISC à cerner leurs points forts et leurs points faibles au regard des normes et d'autres pratiques exemplaires reconnues de l'INTOSAI. Une évaluation peut être menée pour diverses raisons, par exemple pour alimenter en données le système de gestion de la performance interne de l'ISC ou pour montrer aux acteurs externes, y compris aux différents organismes de soutien, que la performance de l'ISC s'est améliorée au fil du temps.

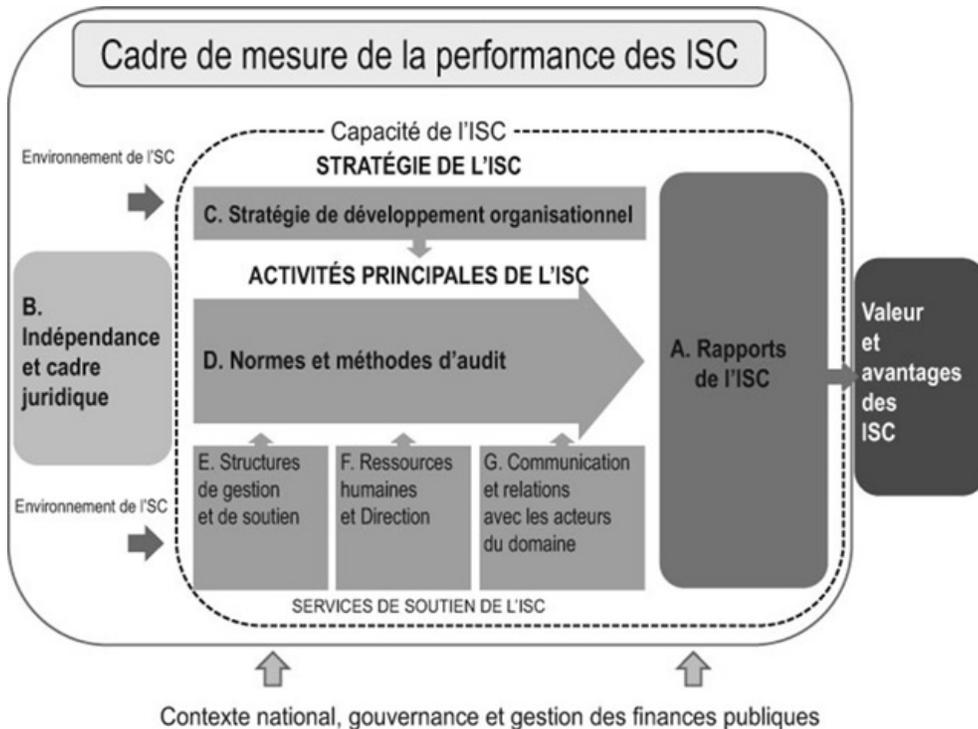
Le CMP-ISC est un outil qui profitera au secteur public du monde entier. Les ISC peuvent l'utiliser pour appuyer l'atteinte de leurs objectifs. Il incombe au dirigeant de l'ISC de décider : 1) s'il convient de mener une évaluation au moyen du CMP-ISC et, le cas échéant, de la suite à donner aux résultats; 2) du but et de l'objectif de l'évaluation. Le calendrier et la fréquence des évaluations dépendent du contexte et leur but, et les ISC devraient entreprendre les évaluations au moment qui s'inscrit le mieux dans leurs cycles de planification stratégique et de développement.

L'objectif de l'évaluation déterminera la façon dont elle sera effectuée et la personne qui s'en chargera. Les approches possibles sont l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs et l'évaluation externe. L'auto-évaluation, par exemple, peut être plus utile aux fins de gestion interne, tandis que l'évaluation externe ou l'évaluation par les pairs peuvent produire des informations plus crédibles qui répondent aux besoins d'information des acteurs externes ou qui donnent un aperçu de la performance de l'ISC au sein d'une région particulière de l'INTOSAI.

Le Cadre de mesure de la performance des ISC en bref

Conformément à l'esprit et au mandat du Groupe de travail, le CMP-ISC a pour but d'analyser l'impact de l'ISC sur la société, c'est-à-dire sa valeur et ses avantages. Le CMP-ISC comprend une série d'indicateurs mesurables et des directives pour la réalisation d'une analyse de performance qualitative. La performance est mesurée par 24 indicateurs répartis en sept domaines. Les indicateurs visent à la fois les dispositions des cadres juridiques et les procédures, et leur mise en œuvre. Par la suite, les corrélations entre les domaines et les facteurs externes, comme le contexte national et économique, qui peuvent favoriser la performance de l'ISC ou y nuire, sont analysées dans un rapport narratif sur la performance. Les sept domaines de la pièce 1 permettent de dresser un portrait global et sommaire de la performance de l'ISC.

Pièce 1 : Structure du CMP-ISC



Chacun des sept domaines comprend un ou plusieurs indicateurs qui sont mesurés en fonction d'un maximum de quatre composantes différentes, dont certaines utilisent des critères différents. En particulier, une grande importance est accordée aux domaines A (Rapports de l'ISC) et D (Normes et méthodes d'audit), car ils sont axés sur les activités principales et l'incidence des travaux de l'ISC. Lors de la préparation du rapport de performance de l'ISC, il faut tenir compte du lien entre la qualité des travaux d'audit sous-jacents et la quantité et l'utilisation des résultats d'audit.

L'ISC peut directement influencer sur tous les domaines, sauf le domaine B qui porte à la fois sur l'indépendance de droit et de fait et le cadre juridique régissant l'ISC. Même si l'ISC ne peut pas agir directement sur ces facteurs, elle peut favoriser des changements dans une certaine mesure à long terme. L'apport de l'ISC à la société et sa crédibilité reposent sur sa capacité d'agir de façon indépendante. C'est pourquoi les indicateurs de ce domaine ont été inclus même s'ils sont en partie hors du contrôle de l'ISC.

Le CMP-ISC est étroitement lié à la version préliminaire de l'ISSAI 12 : *Valeur et avantage des Institutions supérieures de contrôle — Faire la différence dans la vie des citoyens* par sa structure, son contenu et l'outil de mesure qu'il fournit. Le CMP-ISC aide les ISC à examiner les travaux qu'elles réalisent dans le but de renforcer la reddition de comptes, l'intégrité et la transparence de l'administration publique par l'amélioration des principales activités de l'ISC. Il permet aussi aux ISC de démontrer leur utilité continue pour les citoyens et les autres acteurs du domaine grâce à leurs rapports, à la communication et au fait d'être des organisations modèles qui font

preuve d'exemplarité en matière de processus stratégiques, de gestion, de ressources humaines et de leadership.

Les prochaines étapes du développement du CMP-ISC

La version initiale du CMP-ISC a été mise à l'essai dans trois pays qui représentent des ISC de tailles, de niveaux de développement et de modèles différents (le modèle de Westminster, le conseil d'audit et la cour des comptes). Les résultats des projets pilotes, conjugués à l'éventail de commentaires formulés par le groupe de référence et d'autres acteurs du domaine, ont permis à l'équipe de travail de cerner les chevauchements et les secteurs à améliorer. Ils ont fait ressortir les points forts du Cadre et permis, en particulier, de confirmer l'utilité et l'applicabilité des indicateurs, la valeur des résultats et la faisabilité de l'évaluation et du rapport sur la performance dans l'ensemble.

En janvier 2013, l'équipe de travail s'est réunie une troisième fois pour étudier ces observations et perfectionner les domaines, les indicateurs, les composantes et les critères du CMP-ISC. Le Groupe de travail soumettra un exposé-sondage officiel du CMP-ISC en juillet qui sera présenté lors du Congrès de l'INTOSAI, qui aura lieu en Chine en octobre 2013. L'exposé-sondage fera l'objet de vastes consultations et de mises à l'essai de 2013 à 2015. Il sera ensuite révisé et soumis à l'approbation du Congrès de l'INTOSAI en 2016.

Une stratégie de déploiement du CMP-ISC a été élaborée. Elle vise à établir des réseaux d'experts régionaux du CMP-ISC et à renforcer la capacité des organismes régionaux de l'INTOSAI d'appuyer les évaluations effectuées au moyen du Cadre. Pour ce faire, le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds organisera en partenariat avec les régions des activités de formation dans toutes les régions en 2013 et 2014. Pour obtenir des renseignements sur le CMP-ISC et un aperçu des activités de formation passées et futures, veuillez consulter le site Web de l'IDI : <http://idi.no/artikkel.aspx?Mid1=102&Aid=704>.

Dans le même temps, une deuxième vague de projets pilotes commencera en 2013 afin de mettre à l'essai le Cadre dans diverses ISC représentant différents modèles et différentes étapes de développement dans le monde. Il est prévu que le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds appuiera les activités d'assurance de la qualité des projets pilotes et favorisera le déploiement initial du CMP-ISC. Les ISC souhaitant prendre part à la deuxième vague de projets pilotes sont invitées à communiquer avec l'IDI : intosai.donor.secretariat@idi.no.

Symposium ONU/INTOSAI à Vienne

Le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies et le Secrétariat général de l'INTOSAI ont tenu leur 22^e symposium biennal du 5 au 7 mars 2013, à Vienne (Autriche). Plus de 150 participants provenant de plus de 60 pays, y compris plus de 40 dirigeants d'ISC étaient présents. Le thème du Symposium était « Les fonctions de contrôle et de conseil des ISC : Risques et opportunités, ainsi que possibilités de participation des citoyens ». L'ISC de l'Inde a assuré la présidence technique de ce symposium.

DANS LE CADRE DE
L'INTOSAI



Les participants au Symposium de l'ONU/INTOSAI.

Le thème principal s'articulait autour de trois sous-thèmes :

- « Fonctions de contrôle et de conseil des ISC : Exigences par rapport au et chances pour le contrôle des finances publiques » — présidé par l'ISC de la Chine;
- « Risques et chances liés aux fonctions de contrôle et de conseil des ISC » — présidé par l'ISC de l'Afrique du Sud;
- « Efficacité et transparence des fonctions de contrôle et de conseil d'une participation des citoyens » — présidé par le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies.

Josef Moser, secrétaire général de l'INTOSAI, a ouvert le Symposium en reconnaissant qu'en période de contraintes budgétaires, les citoyens se demandent, et ce, à juste titre, comment rendre la gouvernance au sein des pouvoirs publics plus efficace et efficiente. Ils veulent aussi savoir ce que les ISC peuvent faire à ce sujet.

« Les dernières et récentes évolutions montrent que la nécessité d'avoir un contrôle externe des finances publiques fort et efficace est en hausse. Les citoyennes et les citoyens souhaitent à de nombreux égards avoir des organes de contrôle plus forts et plus efficaces afin de reconnaître des évolutions inadéquates et de pouvoir les éviter.

Il ne suffit plus de signaler seulement ultérieurement des erreurs et mauvaises administrations. La question de la valeur ajoutée et de l'efficacité des institutions de contrôle gagne de plus en plus du terrain.

Il est donc nécessaire, outre le contrôle qui se réfère au passé, d'intégrer davantage le conseil orienté vers l'avenir dans le travail des ISC. Il ne faut en aucun cas

empiéter sur les principes des Déclarations de Lima et de Mexico. Bien au contraire, ce n'est que sur ces fondements que notre importante préoccupation, à savoir l'utilisation optimale des ressources publiques, peut être réalisée en toute crédibilité et objectivité. »

Il a en outre décrit les trois objectifs du Symposium :

- identifier les conditions, moyens et voies par lesquels les ISC peuvent contribuer de manière positive à améliorer et à renforcer l'efficacité et l'économie de la gouvernance publique;
- rendre visibles les mesures nécessaires pour optimiser les possibilités qui se présentent et réduire les risques;
- montrer des exemples pratiques pouvant servir de modèles de pratiques exemplaires.



Des représentants de l'ONU ont pris la parole pendant le Symposium.

Dans son allocution liminaire, Wu Hongbo, Secrétaire général adjoint des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales, a souligné l'importance d'une bonne gouvernance en tant qu'élément essentiel du développement durable :

« [Traduction] Les Nations Unies et la communauté internationale reconnaissent que la croissance économique, le développement social et la protection de l'environnement constituent les trois piliers du développement durable. Une administration publique efficace, efficiente et transsectorielle est également essentielle pour appuyer ces trois piliers.

Selon certains experts-conseils, la bonne gouvernance constituerait le quatrième pilier du développement durable. Je partage cet avis. Une bonne gouvernance renforce les interrelations entre les piliers social, économique et environnemental et nous aide à concrétiser notre vision du futur. »

Au cours des trois jours de présentations, divers conférenciers se sont exprimés sur différents aspects des fonctions d'audit et de conseil. Beaucoup ont souligné dans leur

présentation ce qui distinguait la fonction de conseil de diverses approches d'audit qui consistaient simplement à recenser rétrospectivement les lacunes et les déficiences. La fonction de conseil prévoit la formulation, tant à l'intention des entités auditées que des gestionnaires du secteur public, de recommandations précises qui peuvent être concrètement mises en œuvre pour améliorer l'économie et l'efficacité.



Des représentants du Vietnam au Symposium.

Pour être utiles, de telles recommandations doivent être :

- formulées de manière claire et être axées sur des solutions;
- communiquées aux parties compétentes qui détiennent les pouvoirs nécessaires pour y donner suite;
- défendues avec ardeur par les ISC lorsqu'elles sont contestées;
- utiles au-delà des objectifs de l'audit dont il est question.

À l'issue du Symposium, les ISC ont été invitées à appuyer la résolution 66/209 de l'Assemblée générale des Nations Unies, soit de « Rendre l'administration publique plus efficace, plus respectueuse du principe de responsabilité, plus efficace et plus transparente en renforçant les institutions supérieures de contrôle des finances publiques ». En outre, les participants ont convenu, de façon générale, qu'en employant des approches de conseil, en plus des compétences traditionnelles en audit, les ISC peuvent contribuer considérablement à accroître l'efficacité et l'efficacité d'une bonne gouvernance.

On peut consulter le programme complet du Symposium et des liens vers les présentations, les conclusions et les recommandations à <http://www.intosai.org/fr/manifestations/seminaire-onuintosai/2eme-symposium-onuintosai/programme.html>.

Commission de renforcement des capacités : Appel global à l'intention des ISC pour la Base de données d'experts et de spécialistes de l'INTOSAI

La Sous-commission 2 de la Commission de renforcement des capacités, Développement des services de conseil et de consultation, a mis au point la Base de données d'experts et de spécialistes de l'INTOSAI pour aider les ISC à identifier les professionnels des différentes ISC ayant une expertise dans des disciplines d'audit précises. Les ISC peuvent ensuite communiquer avec ces experts pour favoriser l'échange de connaissances et le renforcement des capacités.

Il existe de nombreux outils et possibilités pour mutualiser les expériences des experts et des spécialistes des ISC dans l'intérêt de la communauté de l'INTOSAI. La Sous-commission 2, présidée par l'ISC du Pérou, encourage donc toutes les ISC à inscrire dans la base de données, les professionnels en activité ou à la retraite spécialisés en audit public de leur organisation.

Pour ce faire, la Sous-commission 2 demande que chaque membre de l'INTOSAI nomme un agent de liaison et autorise cette personne à inscrire au moins deux professionnels qualifiés. L'agent désigné devrait envoyer un courriel à la Sous-commission 2 (cooperacion@contraloria.gob.pe) pour obtenir un nom d'utilisateur et un mot de passe pour ouvrir un compte. Le compte sera ouvert immédiatement et l'accès à la base de données sera accordé par la suite aux fins de consultation et d'inscription continue d'experts.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec la Sous-commission 2 à cooperacion@contraloria.gob.pe.

Lancement du deuxième Appel global à propositions pour le renforcement des capacités des ISC en octobre 2013

Au cours de la cinquième réunion du Comité de pilotage Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds qui a eu lieu en octobre 2012, il a été décidé que l'Appel global à propositions pour le renforcement des capacités des ISC serait présenté annuellement à des intervalles fixes. Le deuxième Appel global à propositions sera donc lancé lors de la sixième réunion du Comité, qui aura lieu les 18 et 19 octobre 2013 à Pékin. Les ISC des pays admissibles à une aide au développement officielle peuvent soumettre une proposition, de même que les régions/sous-régions de l'INTOSAI, ainsi que ses commissions, sous-commissions et groupes de travail dont les propositions doivent concerner des initiatives qui bénéficient principalement aux ISC de pays admissibles à l'aide au développement officielle.

Pendant la première ronde, 55 propositions ont été soumises. Même si le processus de jumelage se poursuit encore, à ce jour, douze propositions ont abouti à des projets qui

sont en cours, et le financement de trois autres propositions a été approuvé. En outre, des dialogues entre soumissionnaires et partenaires du développement sont en cours pour 14 autres propositions. L'appel à propositions de 2013 se fera en deux temps. Les soumissionnaires présenteront d'abord une note de synthèse accompagnée d'un plan de conception de leur projet. Ils devront par la suite soumettre une proposition plus exhaustive si leur note de synthèse suscite un intérêt. Le Secrétariat INTOSAI-Communauté des bailleurs de fonds se chargera de coordonner le processus et d'aider les soumissionnaires à préparer leurs notes de synthèse et leurs propositions. Dans le cadre de cette deuxième ronde, le Secrétariat a invité les régions et les sous-régions de l'INTOSAI à évaluer la demande en formation régionale des membres des ISC sur la rédaction de propositions sur le renforcement des capacités fondées sur les besoins.

Les modèles pour les notes de synthèse et les propositions sont déjà disponibles sur le site suivant : <http://www.idi.no/artikkel.aspx?Mid1=105&AId=628&sprak=5>, en français, en anglais, en arabe, en espagnol, en portugais et en russe.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec : intosai.donor.secretariat@idi.no.

Le Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC diffuse son projet de directive sur la communication

Pour aider les ISC à mieux communiquer les résultats de leurs travaux, le Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC a élaboré un exposé-sondage sur une directive sur la communication à l'intention des ISC. Cette directive, intitulée : *Communiquer et promouvoir la valeur et l'avantage des ISC : Directive d'INTOSAI*, décrit les différentes approches et divers outils que peuvent utiliser les ISC pour communiquer et interagir avec les citoyens et autres acteurs du domaine. La directive est inspirée de la Politique de communication de l'INTOSAI, des recommandations découlant du Symposium ONU/INTOSAI qui a eu lieu à Vienne en juin 2011, et des pratiques de communication externe des membres de l'INTOSAI. Elle met l'accent sur les principes fondamentaux de la communication et l'utilisation d'instruments et d'outils aux fins de la communication externe, y compris des approches visant à favoriser des interactions constructives avec les citoyens.

L'exposé-sondage a été présenté lors du 22^e Symposium ONU/INTOSAI, qui a eu lieu à Vienne (Autriche) le 3 mars 2013. Des commentaires ont été soumis pendant le Symposium et la période générale d'appel à commentaires, du 16 janvier au 1^{er} avril 2013. Ces commentaires seront analysés et incorporés dans la directive. En général, les commentaires confirmaient la valeur de la directive et de l'approche employée pour fournir un cadre visant à évaluer la façon dont les ISC peuvent communiquer dans le monde d'aujourd'hui, composé d'auditoires très variés et de modes de communication qui évoluent rapidement. Certains ont exprimé leur appréciation quant à l'importance accordée par la directive aux éléments suivants : 1) la souplesse donnée à chaque ISC pour appliquer la directive dans le contexte de sa propre structure et de son environnement; 2) le dialogue entre les citoyens et les acteurs du domaine,

et 3) la reconnaissance des nombreux modes de communication offerts aux ISC. Des suggestions techniques et autres ont également été formulées.

La directive révisée sera présentée lors de la réunion de juillet du Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC qui aura lieu à Lima (Pérou). Après l'avoir examinée, le Groupe de travail établira des plans dans le but de présenter la directive aux fins de discussion et d'approbation lors de l'INCOSAI qui aura lieu à Pékin.

L'équipe de projet qui est chargée de l'élaboration des lignes directrices au sein du Groupe de travail est composée de cinq ISC : les États-Unis (coordonnateur de projet); l'Autriche, Israël, la République populaire de Chine et la République unie de Tanzanie. En outre, deux organisations partenaires se sont jointes à l'équipe de projet : International Budget Partnership et le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec Terence Nombembe, président du Groupe de travail à agsa@agsa.co.za.

Réunion de la Commission des affaires financières et administratives de l'INTOSAI

Les 29 et 30 mai, le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis a animé la neuvième réunion de la Commission des affaires financières et administratives à Washington. Des représentants du Secrétariat général de l'INTOSAI, ainsi que des ISC de l'Afrique du Sud, de l'Arabie saoudite, de la Chine, de l'Équateur, des États-Unis, du Mexique et de la Norvège, ont assisté à cette réunion. Le président de la Commission, Osama Faquih (Arabie saoudite) a résumé les réalisations de la Commission, en soulignant particulièrement les travaux associés au contrôle de la mise en œuvre du plan stratégique, les progrès concernant la base de données Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds et des ISC, l'évaluation des finances de l'INTOSAI et les travaux de la Task force sur les prévisions financières de l'INTOSAI.

Josef Moser, secrétaire général de l'INTOSAI, a fait le point sur l'évolution de plusieurs dossiers depuis la 63^e réunion du Comité directeur. Il a indiqué en particulier que l'INTOSAI se devait de travailler avec les organisations internationales, dont le Fonds monétaire international, et donner suite à leurs demandes.

Jørgen Kosmo (Norvège), président de la Task force sur les prévisions financières, a abordé les travaux de son groupe en matière de planification stratégique, les nouveaux enjeux à relever et diverses questions financières. Après une longue discussion, la Commission a reconnu que l'INTOSAI était devenue une organisation beaucoup plus dynamique qui jouit d'une bonne réputation auprès d'autres organisations internationales. La Commission estime donc qu'il serait avantageux pour l'INTOSAI de bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre pour gérer ses finances et d'un soutien supplémentaire de la part de ses membres pour l'aider à atteindre ses objectifs et buts stratégiques.



Les participants à la 9^e réunion de la Commission des affaires financières et administratives de l'INTOSAI à Washington.

En ce qui concerne la planification stratégique, Chris Mihm (États-Unis) a traité des hypothèses de planification pour le plan stratégique qui sont ressorties des discussions préliminaires avec le directeur de la planification stratégique de l'INTOSAI, entre autres. Il a également abordé les premières actions que la Task force sur la planification stratégique compte prendre avant et immédiatement après le XXI^e INCOSAI qui aura lieu à Pékin.

M. Faquih a présenté les progrès accomplis par la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds et de ses réalisations depuis la dernière réunion de la Commission en octobre 2012. Il a indiqué notamment que les acteurs mondiaux du développement souhaitent établir un partenariat avec l'INTOSAI dans le cadre de cette initiative unique. M. Faquih a souligné que la Banque asiatique de développement, l'Agence australienne pour le développement international et GAVI Alliance avaient signé le protocole d'entente lors de la cinquième réunion du Comité de pilotage. En outre, il a annoncé que le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme avait signé le protocole en février 2013, devenant ainsi le 20^e signataire.

Carlos Pólit (Équateur) a éclairé la Commission sur les perspectives régionales à l'égard de la Coopération INTOSAI-bailleurs de fonds et a fait le point sur les récentes réalisations de l'OLACEFS.

Gene Dodaro (États-Unis) a fait rapport sur la situation de la *Revue internationale de la vérification des comptes publics* et sur l'importance des technologies pour l'avenir de la *Revue*.

Juan Portal (Mexique) a souligné les récents développements en ce qui concerne la base de données des ISC, y compris les progrès dans la réalisation d'un sondage exhaustif et la mise en place des éléments électroniques essentiels.

Terence Nombembe (Afrique du Sud) a présenté le Cadre de mesure de la performance des ISC.

Zhou Weipei (Chine) a rendu compte de la progression des préparatifs pour le XXI^e INCOSAI, qui aura lieu à Pékin.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec le président de la Commission à gab@gab.gov.sa.

Troisième réunion du Groupe de travail sur l'audit de l'environnement de l'AFROSAI

Le Groupe de travail sur l'audit de l'environnement de l'AFROSAI et son comité de pilotage ont tenu leur troisième réunion du 14 au 18 avril 2013 au Caire. Quarante-trois représentants de 17 pays africains y ont assisté en plus de représentants d'organisations internationales (notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ)) et de l'ISC de l'Indonésie, qui assumera sous peu la présidence du Groupe de travail sur la vérification environnementale de l'INTOSAI.

Cette réunion a été précédée d'une formation sur l'exploitation minière. La réunion elle-même portait sur divers sujets, dont la corruption et la fraude dans le domaine de l'audit environnemental, l'état des cours d'eau africains et les défis à venir, ainsi que l'audit environnemental mené en collaboration du bassin du Nil. Le Groupe de travail sur la vérification environnementale de l'ARABOSAI a également présenté son rapport pendant la réunion.

Pour renseignements, veuillez communiquer avec l'ISC de l'Égypte à ircdept@yahoo.com.

Une nouvelle publication de l'EUROSAI présente les bonnes pratiques au sein des ISC

Comment savoir ce qui est nouveau et novateur au sein des ISC européennes? Dans le cadre des travaux de son équipe d'objectif chargée de relever et de diffuser les pratiques exemplaires en matière de renforcement des capacités, l'EUROSAI a récemment diffusé le premier numéro de la revue *EUROSAI Innovations: Sharing Good Practices among Supreme Audit Institutions [Innovations au sein de l'EUROSAI : Mise en commun des bonnes pratiques par les ISC]*. Cette publication est disponible en ligne en anglais seulement à <http://www.nik.gov.pl/plik/id,4812,vp,6255.pdf>. Elle donne aux ISC d'Europe une tribune qui leur permet de faire connaître leurs innovations récentes qui sont les plus intéressantes selon elles.

Quinze ISC ont soumis environ 43 exemples pour ce premier numéro. La Lituanie a présenté ses travaux sur le suivi des recommandations; la France a pris des mesures pour permettre à d'autres ISC de langue française de participer à des activités de formation interne grâce à la téléconférence; l'Allemagne a renforcé la transparence du budget; l'Estonie a réduit son empreinte écologique; le Royaume-Uni a pris des mesures pour aider les gouvernements à adopter une approche structurée à l'égard de la réduction des dépenses.

Chaque exemple est décrit brièvement, rarement en plus de trois ou quatre paragraphes. Afin de démocratiser le transfert des connaissances, des adresses de courriel individuelles sont fournies afin que quiconque souhaitant obtenir plus d'information puisse communiquer directement avec les responsables des innovations.

La publication est en cours de traduction en français et en espagnol et sera vraisemblablement traduite dans d'autres langues.

En ce moment, un deuxième numéro est prévu pour janvier 2013. L'EUROSAI prévoit aussi effectuer un suivi pour évaluer l'utilité de la publication et déterminer si des lecteurs ont communiqué avec les responsables des innovations.

Pour renseignements : abaldacchino@ccomptes.fr.

Congrès des Jeunes de l'EUROSAI à La Haye

La Cour des comptes des Pays-Bas est fière d'accueillir, en juin 2014, le IX^e Congrès de l'EUROSAI à La Haye. Avant le Congrès, la Cour des comptes animera le Congrès des Jeunes de l'EUROSAI, à Rotterdam, du 20 au 22 novembre 2013.



L'Équipe des Jeunes de l'EUROSAI.

Le Congrès des Jeunes aura le même thème que le IX^e Congrès de l'EUROSAI, soit l'innovation. Il permettra de faire connaître aux membres de l'EUROSAI les opinions des jeunes générations et des futurs dirigeants possibles de l'EUROSAI. Il s'agit d'une excellente occasion pour les jeunes membres des personnels des ISC de présenter de nouvelles idées et d'échanger des connaissances avec leurs confrères européens.

Le Congrès de l'EUROSAI de 2014 et le Congrès des Jeunes mettront tous les deux le thème en pratique. En plus de courtes séances plénières et de présentations, les participants pourront en effet prendre part à des activités pratiques. Le Congrès des Jeunes sera une expérience interactive accompagnée d'interventions créatives, notamment des ateliers animés par des membres de l'EUROSAI visant à trouver des solutions novatrices aux difficultés que doivent surmonter les ISC. Il s'agit d'une occasion exceptionnelle d'élargir ses contacts et ses relations.

La Cour des comptes des Pays-Bas a bon espoir qu'une nouvelle génération d'auditeurs du secteur public sera en mesure d'inscrire ses propres priorités, hautement pertinentes, au programme du Congrès de l'EUROSAI de 2014. L'objectif est d'amener les jeunes professionnels des ISC à collaborer lors du Congrès des Jeunes de sorte qu'ils soient une source d'inspiration mutuelle et qu'ils rentrent dans leur pays en ayant établi un nouveau réseau de contacts précieux.

Le Congrès des Jeunes sera organisé, d'un bout à l'autre, par de jeunes professionnels de la Cour des comptes des Pays-Bas. Deux jeunes professionnels de tout au plus 35 ans de chacune des ISC sont invités à y participer.

Pour des renseignements sur le IX^e Congrès de l'EUROSAI et le Congrès des Jeunes de l'EUROSAI : <http://www.eurosai2014.nl>.

Dialogue entre l'OLACEFS et des organisations multilatérales

En février 2013, le ministre Augusto Nardes, Président de l'OLACEFS et du Tribunal des comptes de l'Union du Brésil, a visité un groupe d'institutions multilatérales et d'ISC pour amorcer des discussions sur des initiatives de collaboration, et nouer des liens avec des entités susceptibles de vouloir établir des partenariats importants avec l'OLACEFS en matière de transfert des connaissances et de soutien à des projets de développement institutionnel.

Il a notamment rencontré des représentants de l'Organisation des États américains (OEA), du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, de la Banque de développement interaméricaine (BID), du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Secrétariat des Nations Unies, du Bureau du vérificateur général du Canada et de l'Agence canadienne de développement international. Les plans et projets principaux de l'OLACEFS ont été présentés lors de chaque réunion. Une importance particulière a été accordée à la dynamisation des programmes de renforcement des capacités à l'aide d'audits coordonnés visant à

accroître leur impact. Ce type d'audit permet en effet l'application de connaissances méthodologiques et techniques à des programmes réels et donne lieu à un produit concret, un rapport d'audit, propre au secteur et à la région.

L'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) a été un partenaire important, ayant appuyé les premiers audits coordonnés effectués par l'OLACEFS. L'OLACEFS cherche maintenant d'autres partenaires pour élargir et diffuser ces initiatives. Les audits coordonnés peuvent constituer une composante importante d'une coopération multilatérale puisqu'ils 1) représentent un bon équilibre entre les engagements des participants et les avantages qu'une telle coopération représente pour eux; 2) permettent de réaliser de grandes économies et de mutualiser les coûts; et 3) donnent des échéanciers, des points de repère et des résultats concrets qui constituent de bons indicateurs pour mesurer les extrants.



Le ministre Augusto Nardes, président d'OLACEFS, et le secrétaire général de l'OEA, José Miguel Insulza.

En appuyant des activités de formation précises, en établissant des réseaux de professionnels avec des ISC membres de l'OLACEFS, en facilitant la participation d'experts et en adoptant une vision commune, les organisations multilatérales et les ISC d'expérience peuvent non seulement contribuer de façon importante à l'amélioration de l'audit du secteur public au sein de l'Amérique latine et des Caraïbes, mais également profiter des bienfaits de cet apprentissage pour leurs propres organisations.

Pour renseignements : olacefs@tcu.gov.br.

Le Chili accueille la XXIII^e Assemblée générale de l'OLACEFS

Les préparatifs sont en cours pour l'Assemblée générale de l'OLACEFS qui aura lieu à Santiago (Chili), en décembre 2013.

Il y sera question de l'administration et de la gestion de l'OLACEFS et des initiatives mises en œuvre par divers organismes techniques de l'OLACEFS, notamment de l'établissement d'un système de gestion des connaissances et des progrès réalisés relativement au système de formation régionale. L'Assemblée générale portera également sur quatre sujets techniques approuvés au cours de la dernière réunion qui a eu lieu à Brasilia en novembre 2012. Il s'agit des sujets suivants : 1) la documentation sur la lutte contre la corruption préparée par la commission de l'éthique publique, de la probité administrative et de la transparence (présentation par l'ISC du Chili); 2) les enjeux environnementaux découlant de la destruction de la biodiversité (présentation par l'ISC de l'Argentine); 3) l'incidence de l'application du Cadre de gestion de la performance dans une ISC de la région (présentation par l'ISC du Pérou); et 4) participation des citoyens au contrôle budgétaire (présentation par l'ISC du Costa Rica).

Pour renseignements : relacionesinternacionales@contraloria.cl.

Programme de renforcement des capacités du GTCTI-IDI en matière d'audit des TI

Le Programme de renforcement des capacités en matière d'audit des TI fait appel aux efforts conjugués du Groupe de travail pour le contrôle de la technologie de l'information de l'INTOSAI (GTCTI) et de l'IDI. Il a fait l'objet d'un projet pilote dans la région de l'AFROSAI anglophone en septembre 2012.

Réunion bilan de l'IDI et de l'AFROSAI-A sur les audits pilotes des TI

Les ISC qui ont participé au Programme ont réalisé des audits pilotes des TI. Du 6 au 15 mars 2013, 11 ISC se sont réunies en Zambie pour discuter des rapports sur les audits pilotes réalisés par leurs bureaux respectifs. Ces rapports ont également été examinés par des experts et par des pairs. De plus, les participants ont commenté la nouvelle version du Manuel d'audit des TI de l'AFROSAI anglophone. Les discussions ont été suivies d'un atelier de formation de cinq jours sur un progiciel intégré de gestion qui mettait l'accent sur les techniques d'audit assistées par ordinateur (TAAO) et sur le recours à un système de gestion de l'audit pour l'extraction et l'analyse des données. Le Programme a permis de rassembler 35 participants et cinq facilitateurs.

Initiative de mise en œuvre des ISSAI (Programme 3i)

La première phase du Programme 3i, lancée par l'IDI et financée par la Banque mondiale, a commencé en 2012 et devrait se terminer en 2014 dans les régions anglophones de l'INTOSAI. Ce programme, destiné aux ISC des pays en développement, est mené en partenariat avec la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI et ses sous-commissions, la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI et les régions concernées. Le Programme 3i soutient la mise en œuvre des ISSAI des niveaux 2 et 4 du Cadre pour les audits financiers, de performance et de conformité.

Ateliers de gestion du Programme 3i

Deux ateliers de gestion du Programme 3i ont été tenus du 27 février au 1^{er} mars 2013 au Cambodge et du 11 au 13 mars 2013 en Bosnie-Herzégovine, respectivement, à l'intention des ISC admissibles qui sont membres de l'ASOSAI et de l'EUROSAI. Des cadres supérieurs de vingt ISC de l'ASOSAI ainsi que de neuf ISC et de deux bureaux d'audit au niveau infranational de l'EUROSAI y ont assisté. Ces ateliers ont permis de mieux faire connaître les ISSAI aux ISC de chaque région, de mettre en commun des expériences sur des questions stratégiques liées à la mise en œuvre des ISSAI et de se familiariser avec les outils d'évaluation de la conformité aux ISSAI (iCAT). Ces outils ont été mis au point pour aider les ISC à comprendre les exigences des ISSAI des niveaux 2 et 4, à mettre en correspondance leur situation actuelle en regard des exigences à respecter et à définir des mécanismes grâce auxquels elles pourront répondre à ces exigences ou à cerner les raisons pour lesquelles elles ne le pourront pas. Chacune des ISC de l'ASOSAI et huit des ISC de l'EUROSAI se sont engagées par écrit à mettre en œuvre les ISSAI.

NOUVELLES DE L'IDI





Les délégués lors de l'atelier de gestion du Programme 3i de l'IDI-EUROSAI, donné en mars 2013 à Sarajevo.

Réunion visant l'élaboration de produits pour le manuel de mise en œuvre des ISSAI — audit de performance

Une équipe d'experts et de mentors s'est réunie au Bhoutan du 8 au 26 avril 2013 dans le but d'établir le manuel de mise en œuvre des ISSAI pour l'audit de performance ainsi qu'un didacticiel pour un cours d'apprentissage en ligne sur le même thème.

Réunion de conception de l'atelier sur les pratiques d'animation pour la mise en œuvre des ISSAI

Du 15 au 23 avril 2013, huit spécialistes de la formation de l'IDI se sont réunis au Bhoutan afin de préparer un didacticiel pour un atelier de six jours sur les pratiques d'animation pour la mise en œuvre des ISSAI. L'atelier permettra aux futurs facilitateurs des ISSAI de se familiariser avec trois rôles clés qu'ils devront assumer : responsables de la promotion, de la gestion de projet et de la formation sur la mise en œuvre des ISSAI, de vive voix et en ligne. Ces ateliers devraient se donner dans la dernière tranche de 2013 et au début de 2014.

Portail du Programme 3i

Un portail du Programme 3i a été lancé dans le cadre de l'initiative afin de joindre un plus vaste auditoire au sein de l'INTOSAI. Il vise à constituer des groupes de pratiques pour favoriser la mise en œuvre des ISSAI en offrant une tribune pour établir et mettre en commun des connaissances, interagir et apporter un soutien. Vous pouvez accéder au portail à : <http://www.idicommunity.org/3i/>.



Portail du Programme 3i [en anglais seulement]

Programme de planification stratégique de l'IDI/CREFIAF

Depuis 2005, le Programme de planification stratégique de l'IDI est mené de pair avec le Programme d'évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités, et ce, dans le but de rendre les ISC plus habiles à formuler leurs plans stratégiques.

Une réunion bilan sur la planification stratégique et un atelier de planification opérationnelle se sont déroulés au Maroc du 18 au 21 mars 2013. Il s'agissait là du dernier volet du Programme de planification stratégique du CREFIAF. Les plans stratégiques établis par les ISC participantes ont été étudiés pendant la réunion. De plus, les participants ont également été initiés à l'élaboration de plans opérationnels selon le Manuel de planification stratégique de l'IDI, qui étaient destinés à leurs ISC respectives.

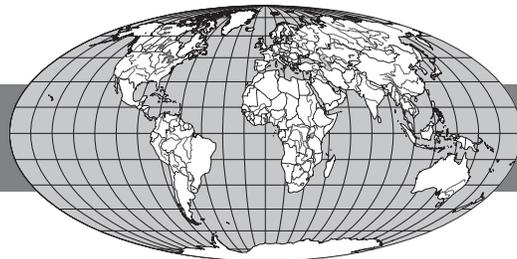
Communication avec l'IDI

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

Courriel : idi@idi.no

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

Événements de l'INTOSAI 2013-2014



| | | |
|---|------------------------|--|
| <p>Juillet</p> <p>2 Réunion de la Task Force Base de données et d'informations sur les ISC, Lima (Pérou)</p> <p>3-5 Réunion du Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC, Lima (Pérou)</p> <p>8-12 Atelier de l'IDI/OLACEFS sur le cadre de gestion de la performance des ISC, Lima (Pérou)</p> | <p>Août</p> | <p>Septembre</p> <p>9 Réunion du Comité directeur de la PASAI, Guam</p> <p>9-10 Réunion du Comité de pilotage, Commission de partage et de gestion des connaissances, Caire (Égypte)</p> <p>10-13 Congrès de la PASAI, Guam</p> <p>18-19 Réunion de la Sous-commission pour l'audit de conformité, Brasilia (Brésil)</p> <p>26-28 Conférence de l'ASOSAI-EUROSAI, Moscou (Fédération de Russie)</p> |
| <p>Octobre</p> <p>18-19 Réunion du Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-communauté des bailleurs de fonds, Pékin (Chine)</p> <p>21 64^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI, Pékin (Chine)</p> <p>21-26 XXI^e INCOSAI, Pékin (Chine)</p> <p>26 65^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI, Pékin (Chine)</p> | <p>Novembre</p> | <p>Décembre</p> |
| <p>Janvier</p> | <p>Février</p> | <p>Mars</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 des comités directeurs. En raison de l'espace restreint, les nombreux cours de formation et autres réunions professionnelles des régions ne peuvent être inclus. Pour plus de renseignements, s'adresser au Secrétaire général de chaque groupe régional.

INTOSAI

