



REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —



Hiver 2019
Vol. 46, n° 1

Conseil de rédaction

Margit Kraker, *Présidente de la Cour des comptes d'Autriche*
Michael Ferguson, *Vérificateur général du Canada*
Nejib Gtari, *Premier Président, Cour des Comptes de Tunisie*
Gene L. Dodaro, *Contrôleur général des États-Unis*
Manuel E. Galindo Ballesteros, *Contrôleur général du Venezuela*

Président

James-Christian Blockwood (É.-U.)

Vice-président

Michael Hix (É.-U.)

Rédactrice en chef

Heather Santos (É.-U.)

Collaboratrice spéciale

Hu Zejun (Chine)

Administration et fonctionnement

Peter Knopes (É.-U.)

Collaborateurs à la rédaction

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

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

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

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

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

La *Revue* sert de document pédagogique. La rédaction accorde donc la préférence aux articles traitant d'aspects pratiques de l'audit dans le secteur public. Il peut s'agir d'études de cas, de commentaires sur de nouvelles méthodes d'audit ou de descriptions de programmes de formation en audit. Les articles traitant surtout d'aspects théoriques ne conviennent pas. Les lignes directrices sur la présentation d'articles peuvent être consultées à <http://www.intosaijournal.org/aboutus/aboutus.html> [en anglais seulement].

La *Revue* est distribuée gratuitement en format électronique aux membres de l'INTOSAI et aux autres parties intéressées. Elle peut être consultée aussi en ligne : www.intosaijournal.org ou www.intosai.org. On peut aussi l'obtenir en s'adressant à la *Revue* à intosaijournal@gao.gov.

SOMMAIRE

4	Éditorial
6	En bref
15	Articles de fond <i>Informer – consulter – participer – collaborer – responsabiliser : Une enquête internationale fait le point sur la nature, l'utilisation et l'impact de la mobilisation des parties prenantes</i> <i>Des audits de performance pour communiquer avec les parties prenantes, les mobiliser et mieux les servir</i> <i>Mobiliser les parties prenantes pour accroître l'impact des audits</i> <i>Des rapports captivants et compréhensibles grâce au visuel</i>
30	Dans le cadre de l'INTOSAI
41	Pleins feux sur le renforcement des capacités



DIALOGUER AUTREMENT

À l'ère d'une intégration renforcée des acteurs du domaine et de la modernisation des technologies

Margit Kraker, Secrétaire générale de l'INTOSAI et Présidente de la Cour des comptes de l'Autriche

Alors que le XXIII^e Congrès (INCOSAI) de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) approche à grands pas, je me réjouis de l'occasion qui m'est donnée d'évaluer les progrès réalisés par notre organisation au cours des dernières années et d'envisager l'avenir.

Lorsque j'ai pris les rênes du Secrétariat général de l'INTOSAI à l'été 2016, l'organisation s'employait à restructurer ses activités et à repenser son programme de diffusion des savoirs. En se donnant comme grande ambition de mieux se faire connaître et de devenir un partenaire de confiance crédible au sein de la communauté internationale, l'INTOSAI appelait de ses vœux le renforcement et l'optimisation de la coopération entre ses différents organes. Elle se devait aussi de définir clairement ses domaines d'action privilégiés. Grâce à l'adoption de son troisième plan stratégique (Plan stratégique de 2017-2022) lors du XXII^e INCOSAI, l'INTOSAI a fait un beau doublé. En structurant efficacement la coopération visant à la réalisation de nos objectifs et le processus

d'établissement de normes, l'INTOSAI a réussi à atteindre un niveau sans précédent d'intégration.

Le Plan stratégique de 2017-2022 de l'INTOSAI définit des objectifs précis dont s'inspirent les divers organes de l'organisation pour s'acquitter de leurs missions. La plus grande cohésion des travaux de l'INTOSAI est particulièrement manifeste dans le cadre commun d'établissement de rapports. Ce cadre permet aux organismes de l'INTOSAI et à ses organisations régionales de témoigner des efforts concertés qu'ils déploient pour favoriser la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Le tout premier rapport sur la performance et la reddition de comptes de l'INTOSAI (PAR), qui a été rédigé en étroite collaboration avec le président et le vice-président de la Commission des affaires politiques, financières et administratives et le Secrétariat général de l'INTOSAI, a bénéficié de l'apport du président et vice-président de l'INTOSAI, des présidents responsables des objectifs, des organisations régionales, de l'Initiative de développement de l'INTOSAI et des membres du Comité directeur. Ce rapport, qui est une preuve irréfutable de l'approche non sélective de communication d'informations claires, sera publié bien en vue sur le site Web de l'INTOSAI pour que les acteurs du domaine puissent le consulter facilement. Nous sommes ainsi à la hauteur des attentes en matière de transparence et de reddition de comptes que nous suscitons en tant qu'organisation internationale modèle.

Le travail fait par les ISC en faveur de la réalisation des ODD témoigne des efforts semblables déployés pour renforcer la cohésion et la cohérence. Les progrès réalisés dans ce secteur et les divers documents produits, notamment les rapports nationaux sur l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD et les rapports d'activité, peuvent être consultés sur les divers organes d'information de l'INTOSAI.

Vu les nombreux moyens de communication de l'INTOSAI, le vieil adage selon lequel « Trop de cuisiniers gâtent la sauce » vient tout de suite à l'esprit. Cette notion a suscité une discussion sur la communication de l'INTOSAI lors de la 71^e réunion du Comité directeur à Moscou. Les membres du Comité ont échangé sur des questions primordiales : la détermination des parties prenantes internes et externes et la rédaction des messages clés que l'INTOSAI veut leur transmettre; l'accessibilité des produits et leur convivialité; l'uniformité de la terminologie; et la diffusion d'informations et la sensibilisation aux initiatives en cours.

Vu que l'INTOSAI a été établie en premier lieu pour répondre aux besoins des auditeurs en favorisant la mise en commun des savoirs et le renforcement des capacités, il sera essentiel de réexaminer la présentation et la diffusion des connaissances et des expériences utiles des experts des différents organismes de l'INTOSAI.

Lors de leur examen de l'uniformité terminologique, les membres du Comité directeur ont noté que, à titre d'organisation-cadre professionnelle pour la communauté internationale des auditeurs, l'INTOSAI jouit d'une influence considérable pour définir une terminologie propre à l'audit.

L'importance de faire connaître notre organisation, particulièrement toutes ses activités et tous les produits qui en résultent, a aussi été débattue. Or pour faire rayonner l'INTOSAI, il faut communiquer et échanger des informations en continu. Alors que nos missions ne cessent de s'élargir et que nous devons relever une diversité de nouveaux enjeux qui sont souvent liés à la modernisation (le numérique, les nouvelles technologies), bien communiquer restera un défi fondamental.

Même si trop de chefs peuvent gâter la sauce, la diversité de nos moyens de communication ne constitue pas nécessairement un inconvénient. Vu que beaucoup

de problèmes peuvent uniquement être réglés à l'échelle régionale, voire nationale, nous devons accepter le fait que les produits de l'INTOSAI se présenteront sous différentes formes en fonction des systèmes protéiformes des ISC membres. Cet élément incarne fidèlement la devise choisie par l'INTOSAI pour inspirer ses efforts de professionnalisation : « Se professionnaliser mondialement grâce à des solutions locales ». Toutefois, les délibérations qui se poursuivent actuellement vont certainement contribuer à mieux faire rayonner l'INTOSAI.

Le niveau d'intégration des activités stratégiques et des mécanismes de rapport de l'INTOSAI est un signe très prometteur. Il indique en effet que l'INTOSAI continuera d'unir ses forces et d'élaborer des systèmes qui permettront de faire des présentations efficaces, simplifiées et adaptées à la fois au public ciblé et à l'objectif du produit visé. À ce sujet, je tiens à remercier toutes les ISC membres de l'INTOSAI qui participent à la mise en commun de l'information sur les multiples activités menées par les auditeurs.

Les activités de l'INTOSAI apportent des avantages aux ISC et sont utiles aux gouvernements nationaux. Le XXIII^e INCOSAI sera axé sur des thèmes d'actualité qui sont étroitement liés aux défis que nous devons relever : « Les technologies de l'information utilisées pour le développement de l'administration publique », qui concerne l'application des données numériques et le rôle des mégadonnées; et « Le rôle que jouent les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans la réalisation des priorités et des objectifs nationaux », qui englobe l'audit stratégique, la prévoyance et les analyses des données.

Ces questions sont essentielles pour aider l'INTOSAI à faire progresser des dossiers dans des secteurs bien précis et les discussions avec les gouvernements nationaux et ses principaux partenaires internationaux, notamment les Nations Unies.

Je me réjouis à l'avance de pouvoir continuer sur cette voie avec toutes les ISC membres de l'INTOSAI et les parties prenantes externes et internes. Je suis persuadée que l'INTOSAI réussira à engager un dialogue avec toutes les parties intéressées en tenant compte des besoins de tous et en préservant les valeurs que sont la solidarité, l'intégration et la diversité.

« Je suis persuadée que l'INTOSAI réussira à engager un dialogue avec toutes les parties intéressées en tenant compte des besoins de tous et en préservant les valeurs que sont la solidarité, l'intégration et la diversité. »

ÉCHOS DES ISC DU MONDE

Royaume-Uni

CONFÉRENCE DES ISC SUR LES AVIONS DE COMBAT INTERARMÉES

Le Bureau national d'audit du Royaume-Uni a accueilli la 14^e Conférence des ISC sur le programme d'avions de combat interarmées (JSF) en septembre 2018.

Des délégués d'ISC des pays concernés (Australie, Canada, États-Unis, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Turquie) se sont rencontrés pour échanger sur leurs travaux d'audit et mettre en commun leurs savoirs sur le plus dispendieux programme d'acquisition d'armement militaire du monde.

Le bureau du programme d'avions de combat interarmées, qui a pour mission d'acquérir ces aéronefs au nom des partenaires, a dressé un bilan de la progression du programme lors de la conférence.

Le JSF (ou F-35) est généralement reconnu comme un avion de combat furtif doté d'un dispositif d'atterrissage conventionnel et d'un dispositif à décollage court et à atterrissage vertical. Certains modèles peuvent donc utiliser des pistes et des porte-avions pour atterrir et décoller.

Plus de 3 000 avions ont été acquis ou le seront à terme, selon ce qui est prévu, par les pays participants et d'autres acheteurs.

La conférence s'articulait autour de deux thèmes :

- les préoccupations que continuent de susciter les problèmes de transparence et de reddition de comptes associés à un marché public complexe concernant plusieurs pays;
- les coûts prévus d'entretien des avions de combat interarmées après leur mise en service.

Les délégués ont assisté à des présentations sur une grande diversité d'audits sur les F-35 réalisés récemment : la progression de la mise au point de l'avion; les retombées économiques possibles pour les pays partenaires; et la mise en service de l'aéronef.

La conférence a aussi comporté des exposés faits par le commandant de la base aérienne où l'avion britannique est stationné et du directeur du programme du ministère britannique de la Défense, qui est chargé de superviser l'intégration des F-35 aux nouveaux porte-avions britanniques.

Les participants ont admis que la mise en service de l'aéronef dans les pays partenaires allait faire ressortir les problèmes liés à l'avion au sein des divers organes législatifs et qu'il serait très utile de mettre en commun les leçons tirées des audits réalisés dans les pays partenaires.



Espagne



UNE NOUVELLE PRÉSIDENTE À LA COUR DES COMPTES

M^{me} María José de la Fuente y de la Calle a été nommée à la présidence de la Cour des comptes d'Espagne en juillet par Sa Majesté le Roi Felipe VI pour un mandat de trois ans. À titre de Présidente, elle deviendra aussi Secrétaire générale de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI).

Elle s'est jointe à la Cour des comptes à titre d'avocate en 1993, au sein du département de l'audit des collectivités autonomes. Elle a beaucoup travaillé sur la scène internationale à titre de directrice de l'unité de liaison entre l'ISC espagnole et la Cour des comptes européenne de 1999 à 2003. Elle a aussi été directrice des relations internationales de la Cour, où elle a dirigé le département de l'audit des entités locales. En septembre 2015, elle a commencé à assumer les fonctions de codirectrice du département de l'audit des partis politiques.

Elle est titulaire d'un diplôme en droit de l'université pontificale de Comillas de Madrid.

Pour obtenir un complément d'information sur María José de la Fuente y de la Calle [en anglais], veuillez cliquer [ici](#).

Iran



LA COUR PRÉSENTE SON RAPPORT ANNUEL ET VISITE DIVERSES PROVINCES

La Cour supérieure des comptes d'Iran a présenté au Parlement son rapport d'audit annuel de 2017, conformément à la constitution nationale. Le Président de la Cour, Adel Azar, a remercié ses collègues des efforts qu'ils ont déployés dans le cadre de la présentation de son rapport sommaire, qui se divise en trois parties : 1) recettes et charges publiques; 2) notes sur les éléments individuels de la loi budgétaire; 3) recommandations visant à améliorer le processus budgétaire. M. Azar a indiqué qu'il fallait de toute urgence prendre des mesures pour régler des problèmes importants, notamment allouer des ressources aux projets nationaux de travaux publics, prévoir

des budgets pour les sociétés d'État, les banques et les institutions affiliées au gouvernement, et prévoir une aide publique pour les entreprises publiques qui essuient des pertes.

M. Azar a sillonné diverses provinces du pays au cours de l'année. Il a ainsi pu inviter la population à porter une attention particulière aux audits de performance et relever les grands problèmes et les possibilités de chacune des provinces. Dans la province de Fars, il a souligné la mise en œuvre d'une grille salariale inhabituelle. Il a indiqué que la Cour avait été en mesure de récupérer rapidement, au nom du Trésor public, les sommes versées illégalement, et ce, en partie grâce aux nouvelles politiques adoptées sur la prévention en continu, l'orientation et les autorités de supervision financière. De même, le Président de la Cour a mentionné que des salaires inhabituels avaient été versés à certaines autorités dans la province de Kermanshah, où il a souligné l'importance de protéger les ressources publiques. Dans la province d'Ardabil, M. Azar a mis l'accent sur la mission de la Cour. Il a ajouté que celle-ci auditait toutes les organisations qui bénéficiaient de fonds publics. Dans la province de Razavi Khorasan, il a mis l'accent sur le système d'audit électronique qui était actuellement en place (Sana) en indiquant qu'il avait la volonté de régler rapidement tout problème potentiel lié à son utilisation.

Lituanie

100 ANS, ÇA SE FÊTE!

Le 16 janvier 2019, le Bureau national d'audit de Lituanie a célébré les 100 ans de sa fondation. Cet anniversaire marque une histoire difficile, mais haute en couleur. Le Bureau poursuit des efforts de tous les instants pour être reconnu comme une ISC indépendante et professionnelle, dont les travaux sont utiles puisqu'ils contribuent à un changement positif dans le secteur public.

Le Bureau est la seule institution de l'Union européenne (UE) qui exerce simultanément les fonctions de trois institutions autonomes : ISC, Institution européenne de contrôle des investissements et Institution budgétaire. Les valeurs du Bureau, à savoir professionnalisme, responsabilité, coopération et innovation, constituent l'assise qui lui permet de remplir sa mission : favoriser une gestion éclairée des fonds et des biens publics.

Fondation du Bureau national d'audit de Lituanie

En 1918, au lendemain de la déclaration d'indépendance du pays, les organes directeurs et les autorités de l'État ont été créés. Peu après la création du Bureau, le 16 janvier 1919, la première loi sur le Bureau national d'audit a été adoptée, décrétant le nom officiel de l'institution, « Valstybės kontrolė ». Les missions du Bureau sont régies par la Constitution de la Lituanie et l'Auditeur général est nommé par le Président du pays.

Restauration et intégration

Le 11 mars 1990, avec le rétablissement de l'indépendance de la Lituanie, une nouvelle étape dans l'histoire de l'État et du Bureau a été amorcée. Le Bureau est devenu un organe qui relève du Conseil suprême (Seimas).

En 1992, le Bureau est devenu membre de l'INTOSAI et il s'est joint à l'EUROSAI en 1993.

Dix ans plus tard, le Bureau s'est vu confier un nouveau mandat : vérifier la légalité et l'efficacité de l'utilisation de l'aide allouée par l'Union européenne à la Lituanie, ainsi que l'utilisation des budgets accordés par l'État aux municipalités. En 2015, le Bureau s'est vu confier une autre mission en tant qu'Institution budgétaire indépendante.

Gardiens modernes des fonds publics

En 2002, avant l'adhésion de la Lituanie à l'Union européenne, la loi lituanienne a accordé un nouveau statut juridique au Bureau en tant qu'ISC officielle du pays. Ce statut reflète les fonctions, la raison d'être et les missions du Bureau.

Un logo a été spécialement créé pour le 100^e anniversaire du Bureau. Le logo est formé d'une clé représentant l'axe

du temps et des abréviations des noms historiques et constitutionnels du Bureau.

L'institution nouvellement créée, tout comme son ancêtre ancré dans des traditions séculaires, ne pourrait pas atteindre ses objectifs sans les employés qui la composent. Il est donc essentiel de profiter de cet anniversaire marquant pour remercier celles et ceux qui ont contribué à la création et à l'expansion du Bureau et aussi les employés qui, par leur travail quotidien, accomplissent la mission du Bureau d'aujourd'hui.

En cette belle occasion, l'ISC de la Lituanie tient à remercier l'ensemble de la communauté internationale des auditeurs pour le chemin parcouru ensemble et les expériences, découvertes et solutions mises en commun.

**EXAMEN PAR LES PAIRS DE 2019**

En 2019, le Bureau national d'audit de Lituanie sera soumis à son 4^e examen par les pairs. L'équipe d'examen – Cour des comptes européenne (CCE) (chef d'équipe), ISC de la Pologne et National Audit Office du Royaume-Uni – évaluera si l'approche d'audit du Bureau lituanien est conforme aux Normes internationales des institutions supérieures de contrôle (ISSAI) et formulera des recommandations pour améliorer cette approche.

Cet examen, qui est volontaire, sera effectué selon l'ISSAI 5600. Il permettra au Bureau d'améliorer ses activités d'audit et son système de contrôle de qualité des audits et ainsi d'optimiser l'incidence de ses audits publics, de contribuer à des changements positifs dans le secteur public et d'améliorer l'efficacité de la prestation des services publics sous le signe de l'économie.

L'examen par les pairs comprendra une évaluation de certains audits de performance, financiers et de conformité. Le rapport d'examen et les recommandations devraient être présentés avant la fin de 2019.

Le précédent examen par les pairs a eu lieu en 2014. Les recommandations formulées par l'équipe d'examen – la CCE, l'ISC de la Finlande et l'ISC de la Norvège – avaient abouti à des réformes institutionnelles qui ont mené à la composition et à la constitution actuelles du Bureau.

REMISE DU RAPPORT ANNUEL DU CONSEIL AU PREMIER MINISTRE DU JAPON



La Présidente par intérim du Conseil d'audit, Mari Kobayashi (à gauche), et le Premier ministre du Japon, Shinzo Abe. Source : Site Web officiel du Premier ministre du Japon et de son Conseil des ministres

Le 9 novembre 2018, la Présidente par intérim du Conseil d'audit du Japon, Mari Kobayashi, a présenté le rapport d'audit de l'exercice 2017 au Premier ministre Shinzo Abe. Le rapport présente les résultats des audits réalisés par le Conseil en 2017-2018, notamment l'audit des comptes annuels définitifs des charges et des recettes des sociétés d'État et des sociétés publiques affiliées.

Le Conseil des ministres a ensuite présenté le rapport d'audit à la Diète (le Parlement bicaméral du pays) avec les comptes définitifs des charges et des recettes de l'État. Le rapport contient les résultats de 374 audits qui ont fait ressortir des « montants irréguliers »* totalisant 115,6 milliards de yens (près de 1,03 milliard de dollars).

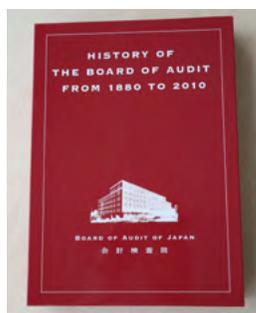
Le Conseil réalise en continu ses audits, selon des méthodes souples et adaptées. Il prend aussi des mesures appropriées dans les meilleurs délais. Dans le rapport d'audit présenté, le Conseil a signalé des questions d'intérêt sur plusieurs sujets :

- la protection du bien-être des citoyens;
- la sécurité sociale;
- la mise en œuvre des systèmes et la gestion efficace de mécanismes et de projets;
- des systèmes et des activités de projet adéquats et justes;
- les actifs, les fonds et le capital;
- l'exécution appropriée du budget et la gestion adéquate des comptes publics;
- les problèmes relatifs à l'environnement et au secteur énergétique.

Tout au long de l'exercice, le Conseil communique directement à la Diète et au Conseil des ministres, en tout temps, de l'information sur toute question 1) sur laquelle il a présenté une opinion; 2) pour laquelle il a demandé que des mesures soient prises; ou 3) qui devait, pour une raison particulière, être auditée au cours de l'exercice. En 2017-2018, il y a eu sept questions de ce genre. De même, le Conseil peut auditer des sujets donnés à la demande de la Diète, aux termes de la loi sur la Diète, et présenter ensuite ses résultats (le Conseil a réalisé trois audits à la demande de la Diète en 2017-2018).

* La définition de « montants irréguliers » est donnée en anglais à <http://www.jbaudit.go.jp/english/>. Pour obtenir un complément d'information, communiquez avec le Conseil par courriel à liaison@jbaudit.go.jp ou visitez son site Web : <http://www.jbaudit.go.jp/english/>.

LE CONSEIL PUBLIE UN OUVRAGE SUR LES 130 ANS DE SON HISTOIRE



Le Conseil d'audit du Japon, qui est l'ISC du pays, a récemment publié un ouvrage sur son histoire de 1880 à 2010, qui décrit le développement de l'audit du secteur public au Japon depuis la création du Conseil en 1880. Cette chronique, qui s'étale sur 130 ans, présente aux lecteurs l'histoire du Conseil selon des perspectives juridiques, historiques et organisationnelles, en mettant l'accent sur l'évolution de l'audit du secteur public pour s'adapter à un contexte en constante évolution.

Les lecteurs découvriront comment le Conseil, dès sa création, a étudié et adopté un système provenant des pays de l'Europe continentale et amorcé des travaux d'audit axés sur des objectifs d'économie, d'exactitude et de régularité.

Cet ouvrage est utile pour les membres de l'INTOSAI, les chercheurs et les étudiants qui veulent mieux comprendre l'histoire du Conseil et ses activités d'audit actuelles.

Un nombre limité d'exemplaires de l'ouvrage est encore disponible (sur papier ou sur CD). Pour obtenir votre exemplaire, veuillez envoyer votre demande à SAI_Japan_Research@jbaudit.go.jp.

« History of the Board of Audit from 1880 to 2010 » est la version anglaise de l'ouvrage publié en japonais, sous le titre « Kaikei Kensain Hyaku-sanju Nen Shi », en 2010 pour célébrer le 130^e anniversaire de l'ISC japonaise.

Hongrie

SÉMINAIRE DE L'EURORAI SUR L'AUDIT DES ENTREPRISES LOCALES ET RÉGIONALES

Le Bureau national d'audit de la Hongrie a accueilli un séminaire de l'Organisation européenne des institutions régionales de contrôle externe des finances publiques (EURORAI) à Székesfehérvár (Hongrie), en octobre 2018. Près de 180 experts de 70 institutions régionales de contrôle externe des finances publiques provenant de 25 pays ont assisté à ce séminaire international qui était axé sur l'expérience acquise en audit de sociétés détenues par les collectivités locales et régionales. Le Groupe de travail sur l'audit des municipalités de l'EURORAI était aussi présent.

Au cours de la cérémonie d'ouverture, divers orateurs invités, dont Tihamér Warvasovszky, Vice-président du Bureau national d'audit de la Hongrie, Dominique Roguez, Président de l'EURORAI, et Péter Róth, adjoint au maire de la ville chef-lieu de Székesfehérvár, ont souligné l'importance, tant sur le plan régional qu'international, de la gestion et de l'équilibre des finances des municipalités.

Le Président du Bureau, László Domokos, a officiellement lancé le programme professionnel. Il a décrit la mission et les objectifs de son Bureau.

« La mission du Bureau national d'audit de la Hongrie est de contribuer, grâce à son professionnalisme rigoureux et à ses audits à valeur ajoutée, à l'utilisation transparente et fiable des deniers publics, partant au bon fonctionnement de l'État. »

Il a ajouté que les audits des sociétés détenues par les collectivités locales visaient, de par leur conception, à réaliser ces objectifs. Dans le cadre de ces audits, le Bureau a déjà contrôlé près de 200 entreprises municipales au cours des dernières années.

Le séminaire international s'articulait autour de deux volets : 1) les expériences pratiques acquises lors des audits financiers et de conformité des sociétés détenues par les collectivités locales et 2) les audits de performance de ces entreprises. Les participants ont ainsi pu échanger sur les enseignements tirés des audits réalisés par leurs collègues allemands, autrichiens, français, hongrois et russes. Les séances ont été animées par Gyula Pulay, directrice au sein de l'ISC hongroise, et Christian Melly, chef du contrôle des finances du Canton du Valais (Suisse).

À la fin du programme, M. Roguez a indiqué que la ville de Székesfehérvár constituait un excellent cadre pour accueillir le séminaire, surtout sur le plan culturel.

M. Melly s'est fait l'écho de ses sentiments. Il a conclu que le séminaire de l'EURORAI se caractérisait, comme toujours, par son professionnalisme et sa qualité.

L'ISC FAVORISE L'INTÉGRITÉ

Une des grandes décisions prises lors du Congrès de l'EUROSAI de 2017 a été de permettre aux ISC d'établir des groupes de projet pour une période d'une année. Le Bureau national d'audit de la Hongrie en a profité pour créer un groupe de projet sur « Le rôle des ISC dans la diffusion d'une culture de l'intégrité ». Il voulait ainsi favoriser l'établissement et la diffusion d'une culture d'intégrité dans la région.

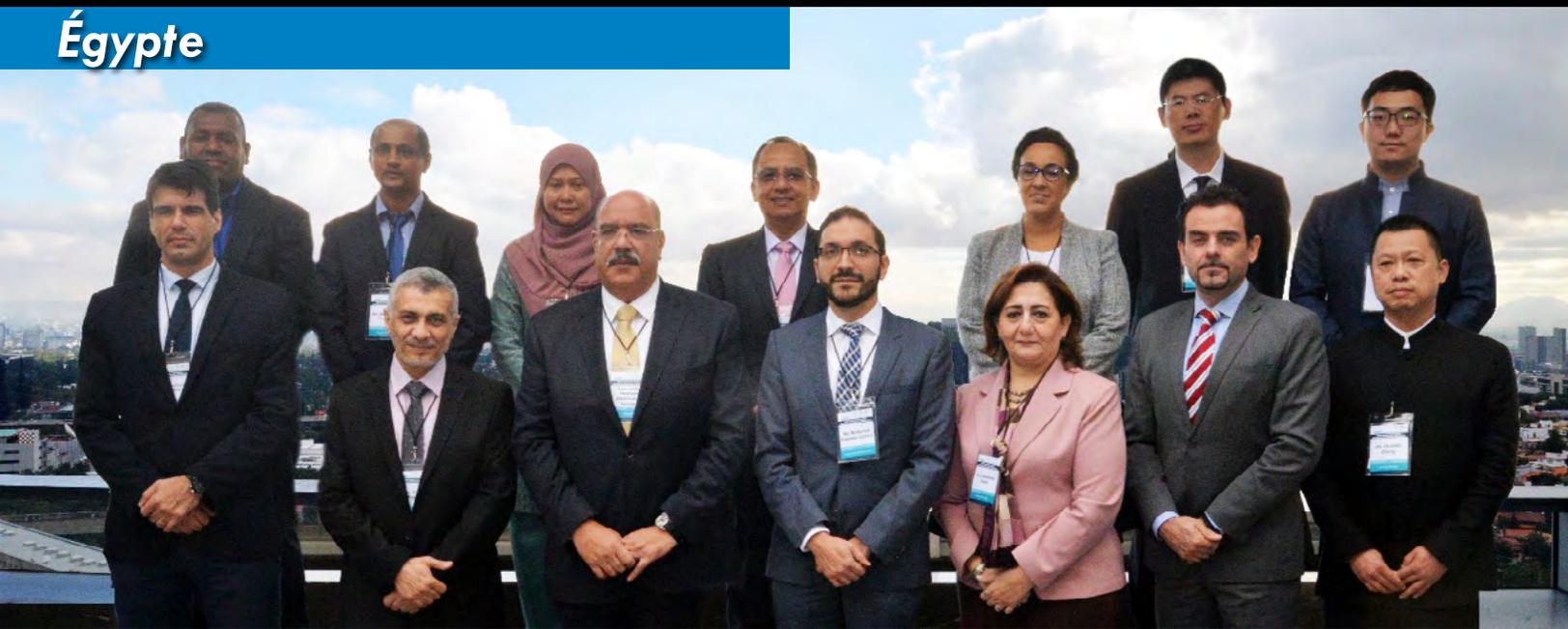
Les ISC de l'Albanie, de l'Autriche, de la Bulgarie, de la Géorgie, de la Macédoine du Nord, de la Roumanie et de l'Ukraine font partie du groupe de projet. Les ISC de la Croatie et du Portugal participent aux travaux du groupe à titre d'observateurs.

L'ISC hongroise a créé un « marché » interactif en ligne de pratiques exemplaires et de solutions institutionnelles en

matière d'intégrité sur lequel les participants au groupe de projet peuvent échanger des expériences et documents et nouer des collaborations bilatérales et multilatérales enfin de se familiariser avec les solutions favorisant l'intégrité proposées par des collègues. Ce guichet unique de l'intégrité contient des outils et des méthodes, notamment des auto-évaluations, des sondages et des audits sur l'intégrité.

La faculté d'échanger directement et de mettre en commun des savoirs et des expériences a abouti à l'instauration d'une grande base de données descriptive réunissant les produits et pratiques liés à l'intégrité. Cette base apporte une aide précise et complète pour évaluer le degré d'intégrité au sein de chaque ISC.

À la fin des travaux du groupe de projet, le Bureau s'attachera à appliquer les résultats obtenus aux activités de l'EUROSAI.



RÉUNION DU WGFACML À MEXICO

L'Autorité centrale d'audit d'Égypte, qui est l'ISC du pays, a présidé la 12^e réunion du Groupe de travail sur la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux (WGFACML) de l'INTOSAI, qui a eu lieu à Mexico en octobre 2018, sous les auspices de l'ISC mexicaine.



Le Président de l'ISC égyptienne, S.E. Hesham Badawy, a ouvert la réunion en accueillant les délégués des dix ISC

membres du Groupe de travail. Le directeur de l'unité technique de l'ISC mexicaine, Benjamin Fuentes-Castro, a souhaité la bienvenue aux participants. Ceux-ci ont ensuite assisté à des présentations et discussions sur les progrès réalisés par le Groupe de travail, sur les activités qu'il mène actuellement et sur les initiatives de mise en commun de pratiques exemplaires pour lutter contre la corruption et le blanchiment d'argent.

Le Bureau national d'audit de la Chine accueillera la prochaine réunion du Groupe de travail qui se tiendra les 25 et 26 avril à Beijing.

L'AUTORITÉ PARTICIPE À L'AUDIT EXTERNE DU COMESA ET À DIVERS GRANDS ÉVÉNEMENTS

L'Autorité centrale d'audit d'Égypte, qui est l'une des quatre ISC membres du Comité des commissaires aux comptes de 2018 à 2020 du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), a participé à l'audit des comptes des institutions et du Secrétariat du COMESA de l'exercice clos le 31 décembre 2017. L'audit, qui a été réalisé d'août à octobre 2018, a été achevé et les rapports d'audit définitifs ont été présentés. L'Égypte présidera le Comité des commissaires aux comptes en 2019.

L'ISC égyptienne a aussi assisté à divers grands événements organisés par le COMESA en 2018, notamment aux réunions du sous-comité des questions liées à l'audit et au budget, du Sous-comité des questions administratives et budgétaires, du Comité intergouvernemental et du Conseil des ministres de l'organisation.

L'Autorité a aussi représenté l'Égypte, qui a été élue pendant le Sommet de l'Union africaine qui a eu lieu à Nouakchott (Mauritanie), à titre de membre permanent du Comité aux commissaires aux comptes de l'Union africaine en raison de sa contribution majeure aux travaux de l'Union.

Koweït

PUBLICATION DU RAPPORT AUX CITOYENS DE 2018

« Ensemble, nous protégerons les fonds publics du Koweït. »

Le Bureau d'audit d'État du Koweït vient de publier pour la première fois le « Rapport aux citoyens de 2018 ». Ce rapport vise à faire connaître le Bureau, son rôle de gardien des fonds publics et à encourager les citoyens à participer aux activités de surveillance au sein de leur collectivité.

Le rapport invite instamment les citoyens et les organisations de la société civile à s'impliquer en faveur de la reddition de comptes au sein du secteur public. Il souligne les problèmes majeurs qui affectent la société. Il dresse un portrait complet du Bureau en tant qu'organisme d'audit indépendant qui appuie et aide le gouvernement et l'Assemblée nationale à percevoir les recettes et à engager des dépenses dans le cadre du budget établi.

Les lecteurs obtiendront aussi des informations sur la stratégie et la gouvernance du Bureau, notamment ses fondements – mission, vision, valeurs et objectifs stratégiques – et le but qu'il s'est donné d'assurer une gestion responsable grâce à un ensemble de politiques et de procédures susceptibles de créer un milieu de travail qui favorise la justice, la transparence et la reddition de comptes.

Les divers problèmes majeurs qui touchent les citoyens et la société sont aussi décrits en détail dans le rapport : retards dans l'aménagement du campus de l'université Sabah Al-Salem; attribution de terres par l'Autorité publique des affaires agricoles et des ressources halieutiques; erreurs dans la gestion des soins de santé outremer; un déficit budgétaire qui creuse la dette publique; exploitation abusive des ressources halieutiques; et pollution côtière.

Le rapport consacre aussi un chapitre à des questions-réponses qui donnent des indications et des explications en réponse aux demandes de renseignements les plus courantes. Le rapport permet aussi de procéder à des analyses et d'établir des liens avec des sujets particuliers grâce à des codes de réponses de consultation facile.

Vous pouvez télécharger le Rapport [*en anglais*] en [clicquant ici](#).

Par ailleurs, un [numéro spécial](#) du magazine ALRAQABA [*en anglais*] a aussi été mis en ligne. Il souligne la participation et le soutien apporté par le Bureau aux travaux de l'INTOSAI, notamment à la réunion commune de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI et du Comité directeur de la Coopération INTOSAI-Donateurs qui a été organisée par le Bureau au Koweït.

UNE CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR L'INTÉGRITÉ AXÉE SUR L'INNOVATION ET L'ANTICIPATION



Le Bureau du contrôleur général de la République du Pérou, qui est l'ISC du pays, a accueilli la conférence internationale annuelle sur l'intégrité de 2018 (CAII) à Lima en décembre. Plus de 1 200 délégués nationaux, régionaux et internationaux qui représentaient le monde universitaire, la société civile, des organisations des secteurs public et privé, les médias, les ISC et des experts en la matière se sont réunis pour débattre et analyser de nouvelles approches et méthodes de lutte contre la corruption et l'établissement de politiques favorisant l'intégrité. Le but ultime est de mettre au point, en amont, de nouvelles stratégies de plus en plus innovantes pour lutter contre la corruption à l'échelon local, régional et mondial.

L'ISC DU PÉROU AIDE L'ISC DU HONDURAS À SE Doter D'UNE STRATÉGIE D'AVENIR



Au cours d'une cérémonie spéciale qui a eu lieu à l'administration centrale de l'ISC du Pérou, le Contrôleur général du Pérou, Nelson Shack Yalta, a remis le plan stratégique de l'institution (2018-2023), le plan d'audit pluriannuel et le plan d'action au Président de l'ISC du Honduras, Roy Pineda Castro, dans le cadre d'un protocole d'accord signé en février 2018.

Les contours de ce concours technique ont été définis lors des trois visites à l'ISC hondurienne et pendant des

vidéoconférences auxquelles ont participé des équipes de travail des deux ISC.

La première visite, en août 2018, a porté essentiellement sur l'établissement de méthodes et de calendriers de travail. L'équipe péruvienne a réalisé une analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces. Elle a contribué à définir la mission, la vision et les valeurs de l'ISC hondurienne, qui sont les éléments de base de l'établissement d'un plan stratégique.

En octobre 2018, l'ISC du Pérou a rencontré divers acteurs du domaine pour régler divers problèmes administratifs, logistiques et de sécurité. L'équipe péruvienne s'est aussi entretenue avec des cadres de haut niveau et a participé à des réunions de travail pour préciser les objectifs stratégiques, les indicateurs, les objectifs d'étape et les buts de l'ISC hondurienne.

Au cours de la visite de novembre 2018, les documents préparés ont été présentés à la haute direction. La réunion a aussi servi à faire connaître les nouveaux documents et processus établis aux principales parties prenantes.

Cet exemple de pratiques exemplaires met en lumière les efforts conjoints qui se traduisent par le renforcement des capacités au niveau organisationnel d'une ISC et qui peuvent avoir des répercussions positives, en étant reproduits, à l'échelle régionale.

Russie



L'ISC RUSSE RENCONTRE SES HOMOLOGUES EN VUE DE PRÉPARER LE CONGRÈS DE 2019

« Des idées, propositions et innovations propices au renforcement du rôle de l'INTOSAI foisonnent. Notre objectif est ambitieux, mais je sais qu'il est à notre portée. »

C'est avec ces mots éloquents sur l'immensité des potentialités créatives des auditeurs que M. Aleksey Kudrin, Président de la Cour des comptes de la Russie, qui est l'ISC du pays, a accueilli les délégués qui assistaient à la 71^e réunion du Comité directeur à Moscou.

L'ISC russe, qui organise le XXIII^e Congrès de l'INTOSAI (INCOSAI) qui aura lieu dans la capitale du pays en septembre 2019, a choisi deux thèmes pour ce congrès triennal : 1^o Les technologies de l'information utilisées pour développer l'administration publique et 2^o Le rôle que jouent les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans la réalisation des priorités et objectifs nationaux. Ces thèmes, comme l'a fait remarquer M. Kudrin, reflètent la nécessité pour les ISC d'évoluer et d'adopter de nouvelles approches.

« Il faudra délaissier les audits financiers et de conformité et mettre au cœur de nos discussions des approches stratégiques et complexes d'audit du secteur public à même de favoriser l'efficacité de la gestion des fonds publics et la reddition de comptes. »

Le Congrès, qui accueillera aussi plusieurs groupes de discussion chargés d'approfondir des sujets importants pour la communauté mondiale des auditeurs, aboutira à la Déclaration de Moscou qui, selon M. Kudrin, doit prendre acte des nouvelles possibilités qui s'offrent aux ISC de s'améliorer en définissant et en mettant en œuvre de manière coordonnée des politiques stables.

Au cours de la réunion du Comité directeur, M. Kudrin a assisté à diverses réunions bilatérales, dont une avec le Président de l'INTOSAI et Président de l'ISC des Émirats arabes unis, M. Harib Saeed Al Amimi, et le Contrôleur général des États-Unis, M. Gene Dodaro.

Les délégués ont convenu de poursuivre leur travail en vue de rédiger la Charte de l'INTOSAI en veillant à ce qu'elle soit mieux adaptée aux défis posés par la modernisation technologique et à ce qu'elle intègre le nouveau rôle des institutions d'audit à titre de conseillers stratégiques de leur gouvernement.



CONTRIBUTION SPÉCIALE

« Prendre de la hauteur » — M^{me} Hu Zejun, Auditrice générale du CNAO

ARTICLES DE FOND

- *Informier – consulter – participer – collaborer – responsabiliser : Une enquête internationale fait le point sur la nature, l'utilisation et l'impact de la mobilisation des parties prenantes*
- *Des audits de performance pour communiquer avec les parties prenantes, les mobiliser et mieux les servir*
- *Mobiliser les parties prenantes pour accroître l'impact des audits*
- *Des rapports captivants et compréhensibles grâce au visuel*

THÈME SPÉCIAL : LA MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES



*« Prendre de la hauteur »
– Une métaphore qui invite les auditeurs à voir plus loin afin de mieux comprendre la situation globale et les tendances en matière de développement. Cela est maintenant plus important que jamais puisque les ISC doivent répondre à des attentes externes de plus en plus élevées en raison de l'évolution rapide de l'audit du secteur public.*

PRENDRE DE LA HAUTEUR

M^{me} Hu Zejun, Auditrice générale du CNAO, souligne l'importance de renforcer les capacités, de mobiliser les parties prenantes et d'obtenir une vue d'ensemble.

Depuis sa nomination à titre d'Auditrice générale du Bureau d'audit national de la Chine (CNAO), M^{me} Hu Zejun préconise souvent aux auditeurs de prendre de la hauteur pour mieux comprendre la situation globale et les tendances en matière de développement et ainsi avoir une meilleure vue d'ensemble.

Cette préconisation est plus importante que jamais à l'heure où les ISC font face à des attentes externes de plus en plus élevées en raison de l'évolution rapide de l'audit du secteur public.

Les ISC, qui ne vérifient plus seulement les comptes, comme le mot « audit » l'implique, contribuent activement à la gouvernance nationale grâce à des initiatives comme des

audits de performance et les efforts déployés en faveur des Objectifs de développement durable (ODD).

En outre, la Déclaration de Beijing, adoptée lors du XXI^e INCOSAI, invitait les ISC à contribuer à l'amélioration de la performance, de la transparence et de la reddition de comptes à l'échelle nationale, ainsi qu'à la protection des intérêts des citoyens.

Les efforts visant à améliorer la saine gouvernance et le consensus qui s'est dégagé au sein de l'INTOSAI en vue de répondre aux attentes de diverses parties prenantes exigent une évolution des mentalités et un renforcement des capacités.

« Nous devons être pleinement conscients de notre mission à titre d'auditeurs, atteindre nos objectifs en réalisant des activités (à la fois novatrices et normalisées) et établir notre crédibilité par l'auto-perfectionnement. En mettant en place un mécanisme efficace de formation et de gestion pour les auditeurs, nous espérons former une équipe d'auditeurs professionnels hautement qualifiés qui ont le souci des résultats et font preuve de conviction, d'expertise et d'intégrité », a souligné M^{me} Hu.

Le CNAO a eu recours à plusieurs initiatives pour aider les auditeurs à prendre de la hauteur, à changer leur façon de penser, à élargir leurs horizons et à rester au fait de l'évolution de la gouvernance et des directives. Les modules centralisés de formation pratique et la série de conférences sur l'audit sont deux programmes qui ont donné des résultats impressionnants pour le CNAO.

M^{me} Hu croit que le renforcement des capacités est l'une des grandes missions de toutes les ISC, une mission qui est essentielle pour avoir une vue d'ensemble. Cette mission, qui est primordiale pour atteindre les objectifs à long terme, pourrait dépasser le cadre d'une ISC, et s'étendre aux régions et à l'ensemble de l'INTOSAI.

Il en est de même pour le travail en commun, la collaboration et la coopération à tous les niveaux et avec toutes les parties prenantes. Il s'agit en effet d'aspects que M^{me} Hu juge essentiels pour bâtir une communauté qui partage le même avenir.

« Pour favoriser la gouvernance nationale, les ISC ne peuvent pas seulement compter sur les efforts internes. Les parties prenantes, particulièrement le corps législatif, les médias et le public, jouent un rôle important et devraient être bien informées de manière à mieux appuyer et comprendre les ISC et collaborer avec celles-ci. »

L'appui du corps législatif est propice à l'amélioration de l'efficacité globale d'une ISC. Plus particulièrement, il peut élaborer et améliorer les lois et règlements en matière d'audit qui, en plus de respecter des conditions nationales, garantissent des responsabilités et des droits suffisants en matière d'audit.

À l'ère de l'information, tous les types de médias sont importants pour transmettre des messages et influencer l'audit du secteur public. M^{me} Hu croit que les ISC devraient apprendre à composer avec les médias, puisqu'une communication efficace peut éviter une mauvaise interprétation des conclusions d'un audit. Elle soutient l'idée de recadrer l'attention des médias vers la résolution des problèmes plutôt que vers la médiatisation des problèmes afin de favoriser une saine gouvernance.

Le public peut façonner la synergie de la surveillance. Le progrès social passe par la participation des citoyens aux affaires publiques. Or les ISC offrent un moyen important de comprendre et de suivre la performance du gouvernement. L'établissement d'un système solide pour publier les résultats des audits appuie la défense de l'intérêt public, guide et mobilise le public en vue de mettre en œuvre une surveillance efficace des ministères, et favorise une amélioration continue de la gouvernance.

M^{me} Hu a souligné que la mobilisation des parties prenantes ne devait pas être vue comme un aspect négatif du travail

d'une ISC et qu'il fallait l'aborder avec une attitude ouverte et inclusive en faisant preuve d'objectivité et d'impartialité.

M^{me} Hu a aussi expliqué que le CNAO accordait une grande importance à la collaboration avec les parties prenantes, ce qui permettait de créer un environnement externe positif.

Le CNAO sollicite abondamment les opinions et les suggestions des ministères compétents et de tous les segments de la société. Ces opinions et suggestions deviennent d'importants points de référence au moment d'élaborer des plans d'audit. Le CNAO a aussi élaboré et amélioré son mécanisme de coordination avec les autorités compétentes pour faciliter la transmission des préoccupations soulevées aux entités concernées.

Au cours des dernières années, le CNAO a redoublé d'efforts pour publiciser les résultats de ses audits, améliorer la transparence des audits et protéger le droit de savoir du public.

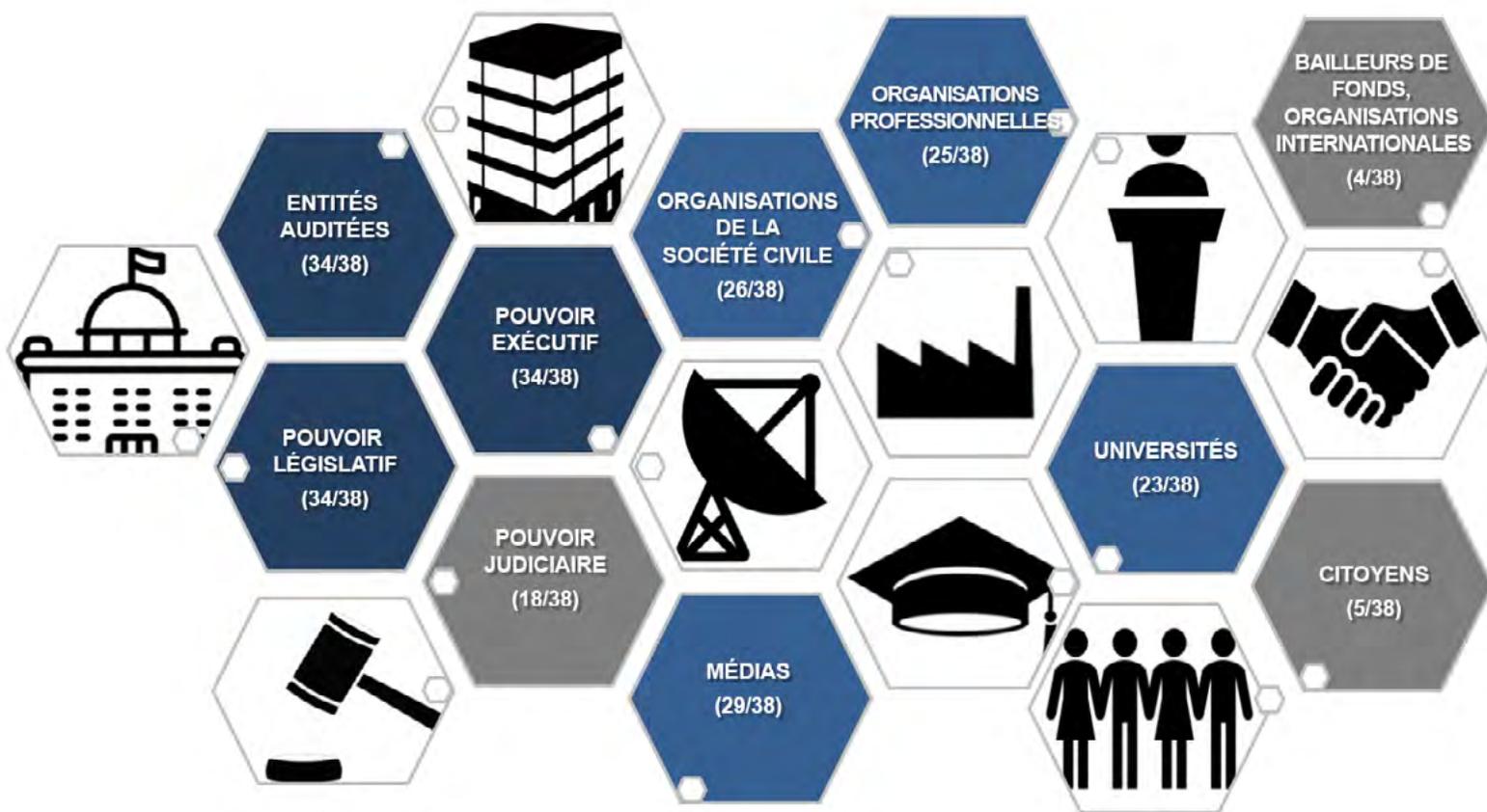
M^{me} Hu a récemment assumé le rôle de Secrétaire générale de l'ASOSAI. Elle salue les mécanismes de coopération à niveaux multiples de l'ASOSAI et de l'INTOSAI qui ont permis une collaboration active pour relever des enjeux internationaux importants et ont abouti à un grand nombre de résultats puissants.

À l'échelle mondiale, la collaboration entre l'INTOSAI et l'Organisation des Nations Unies (ONU) est extrêmement importante. L'INTOSAI et l'ONU organisent régulièrement des symposiums et encouragent conjointement l'adoption des résolutions de l'ONU sur l'audit, y compris le Programme de développement durable à l'horizon 2030, dans le cadre duquel les deux organisations ont reconnu l'importance de la contribution des ISC à la mise en œuvre des ODD.

Comme l'Asie représente 60 % de la population mondiale, environ 30 % de la superficie terrestre et 36 % du produit intérieur brut mondial, le CNAO et l'ASOSAI contribuent puissamment à l'effort en faveur d'un développement durable dans le monde.

« Nous devrions continuer à travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes, y compris l'ONU, les bailleurs de fonds et les normalisateurs, et à répondre activement à leur soutien et à leurs préoccupations », a-t-elle ajouté.

Créer des occasions de faire participer les parties prenantes aux travaux d'audit et adopter pleinement les idées et les mécanismes à même de renforcer la capacité permettent non seulement de produire des rapports d'audit plus efficaces, efficaces et percutants, mais aussi de former des auditeurs tout aussi efficaces, efficaces et influents qui sont bien placés pour voir la situation dans son ensemble, en prenant de la hauteur.



Graphique de couverture fondé sur une enquête demandant aux ISC de définir les principales parties prenantes (les réponses multiples étaient permises).

INFORMER – CONSULTER – PARTICIPER – COLLABORER – RESPONSABILISER

Une enquête internationale fait le point sur la nature, l'utilisation et l'impact de la mobilisation des parties prenantes

Eva-Maria Asari, Bureau national d'audit de l'Estonie

Les ISC jouent un rôle déterminant en tenant les gouvernements responsables de l'utilisation des fonds publics. Fers de lance de la saine gouvernance, les ISC peuvent apporter une valeur ajoutée et des avantages considérables au quotidien.

Le présent article examine la question de la mobilisation des parties prenantes et présente les résultats d'une enquête internationale réalisée par le Bureau national d'audit de l'Estonie. Cette enquête, qui s'inscrit dans le cadre du projet des jeunes dirigeants de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), a été menée auprès de 47 ISC et de la Cour des comptes européenne. Trente-huit délégués y ont répondu.

Une mobilisation des parties prenantes à divers niveaux

Partie prenante s'entend d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation qui a un intérêt ou une préoccupation à l'égard de l'ISC et qui peut influencer (ou être influencé par) les actions de l'ISC.

Comme les avantages associés à la mobilisation des parties prenantes deviennent de plus en plus manifestes, les ISC commencent à recourir de plus en plus à des mécanismes de collaboration.

La mobilisation des parties prenantes, en tant que processus planifié, donne aux parties concernées l'occasion de contribuer aux audits. Ancrés dans la culture et l'histoire d'une ISC, les niveaux de mobilisation des parties prenantes

peuvent être considérés comme un continuum d'influence potentielle sur une décision ou une action à l'étude (voir la figure 1). Chaque niveau illustre un degré supérieur de participation (et d'impact) de la partie prenante.

- **L'INFORMATION** et la **CONSULTATION** sont façonnées par une communication unidirectionnelle où les parties prenantes sont des récepteurs passifs de l'information. La diffusion en ligne d'un rapport d'audit, les réunions des comités parlementaires et les conférences de presse sont des exemples d'« information », tandis que les groupes de discussion et les sondages sont des exemples de « consultation ».
- À partir du niveau de la **PARTICIPATION**, les stratégies de mobilisation reposent sur les interactions bidirectionnelles, qui consistent à formuler des commentaires sur la contribution des parties prenantes.
- La **COLLABORATION** consiste à favoriser l'établissement de partenariats avec des parties prenantes dans le cadre du processus d'audit (soit pour l'ensemble ou une partie d'un audit).
- La **RESPONSABILISATION** s'entend de la délégation de la prise de décisions définitives (sur les enjeux considérés) aux parties prenantes.

Les résultats de l'enquête du Bureau ont montré qu'une majorité de répondants préféraient des stratégies de mobilisation principalement axées sur la consultation (voir la figure 2), suivies de l'information et de la consultation. Peu d'ISC qui ont répondu à l'enquête collaborent avec des parties prenantes et seulement deux ISC ont défini la mobilisation des parties prenantes comme impliquant la responsabilisation des parties. Puisque l'intervention des ISC varie, il est essentiel de faire la distinction entre les niveaux de mobilisation, les instruments et les parties prenantes. L'enquête permettait de donner des réponses multiples et la moitié des répondants ont indiqué qu'ils utilisaient plus d'une approche pour mobiliser les parties prenantes.

Mobilisation des parties prenantes — Impact

La recherche a montré que l'engagement des parties prenantes était mis à rude épreuve en raison de la nécessité d'établir un équilibre entre l'autonomie des ISC et l'augmentation de l'impact des audits grâce à des échanges constructifs. Parallèlement, l'incidence des ISC ne dépend pas seulement du niveau d'indépendance. Il est également primordial de savoir traiter efficacement et d'établir des rapports fonctionnels avec le milieu externe.

D'après les réponses à l'enquête, les ISC cherchent activement des moyens de mobiliser les parties prenantes, et ce, de manière plus systématique. Une grande majorité des répondants (80 %) ont indiqué que la mobilisation des parties prenantes était inscrite dans des documents stratégiques et qu'il existait des lignes directrices à ce sujet. En outre, plus des deux tiers des ISC interrogées ont indiqué qu'elles revoyaient régulièrement leurs principes de mobilisation.

RESPONSABILISER

Déléguer aux parties prenantes la prise de décisions définitives

COLLABORER

Collaborer avec les parties prenantes pour prendre des décisions et cerner les solutions à privilégier (p. ex. associer les parties prenantes à l'équipe d'audit)

PARTICIPER

Veiller à ce que les préoccupations et les opinions des parties prenantes soient reflétées dans les rapports d'audit et fournir des observations sur la façon dont leur contribution a été prise en compte

CONSULTER

Solliciter les commentaires et suggestions des parties prenantes à l'égard des problèmes soulevés pendant l'audit et des solutions possibles

INFORMER

Fournir des informations équilibrées et objectives aux parties prenantes sur les sujets d'audit et les résultats obtenus

FIGURE 1 : DEGRÉ DE MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES ET IMPACT

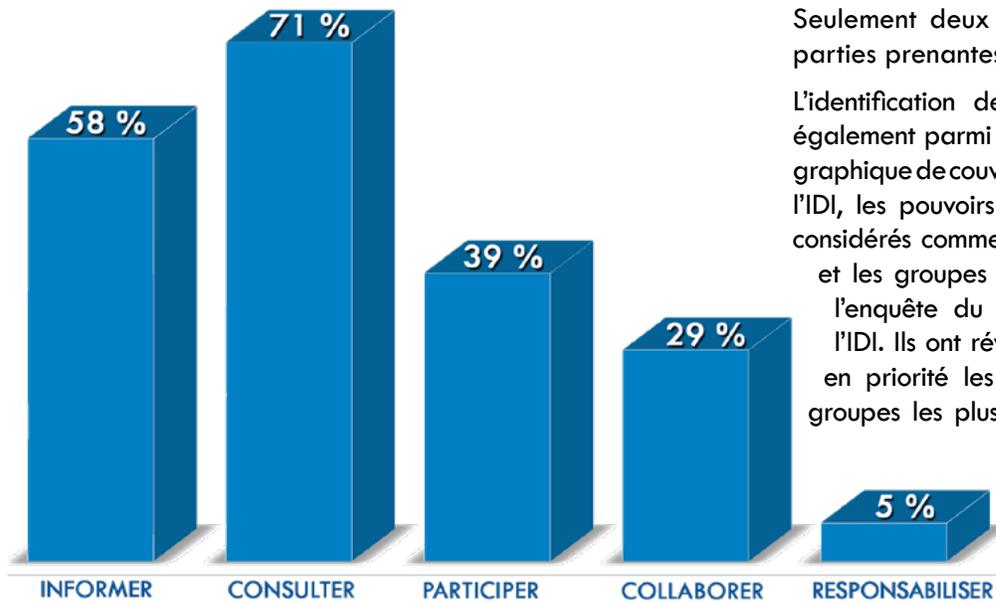


FIGURE 2 : LES AXES PRIVILÉGIÉS DES STRATÉGIES DE MOBILISATION

Toutefois, l'évaluation des activités de mobilisation demeure lacunaire. Même si environ la moitié des répondants à l'enquête ont indiqué qu'ils surveillaient les activités de mobilisation des parties prenantes, ils avaient peu d'indicateurs de performance connexes. Il était donc difficile d'évaluer l'efficacité et le caractère approprié des activités.

Le financement présente aussi une difficulté. Bien des ISC qui ont répondu à l'enquête ont indiqué qu'elles n'avaient pas de ressources distinctes ni de fonds alloués aux activités de mobilisation des parties prenantes. Plusieurs répondants ont signalé que la mobilisation des parties prenantes était intégrée à d'autres fonctions, notamment à des équipes de communication ou à la haute direction, ce qui limitait l'information disponible sur le coût des activités de mobilisation, comme les heures de travail.

Selon le guide de l'IDI sur la mobilisation des parties prenantes par les ISC, il est essentiel d'associer les parties prenantes concernées tout au long du processus d'audit pour veiller à ce qu'un rapport d'audit soit bien accueilli et qu'il ait un impact plus percutant au moment où il est rendu public. Plus les parties prenantes participent tôt au processus, plus grande sera l'incidence de cette participation sur l'audit, puisque les opinions des parties prenantes pourront être prises en compte.

L'enquête, qui permettait de multiples réponses étant donné que les ISC peuvent mobiliser les parties prenantes à diverses étapes du processus d'audit, a révélé une mobilisation fréquente avant le début de l'audit et à la fin de l'audit lors de la diffusion des résultats (voir la figure 3).

Seulement deux ISC ont indiqué qu'elles mobilisaient les parties prenantes à toutes les étapes de l'audit.

L'identification des principales parties prenantes différait également parmi les ISC qui ont répondu à l'enquête (voir le graphique de couverture). Selon le rapport d'inventaire 2018 de l'IDI, les pouvoirs législatifs et exécutifs étaient en général considérés comme les parties prenantes les plus importantes et les groupes les plus souvent mobilisés. Les résultats de l'enquête du Bureau ont confirmé les constatations de l'IDI. Ils ont révélé que seulement quatre ISC mobilisaient en priorité les citoyens et le grand public, qui sont les groupes les plus souvent exclus lorsqu'il s'agit du suivi des recommandations d'audit.

Mobilisation des parties prenantes — Favoriser les échanges

Le Bureau confirme que les ISC qui ont répondu à l'enquête avaient principalement recours à la mobilisation unidirectionnelle. Cependant, de plus en plus conscientes des avantages de la mobilisation, les ISC ont adopté

une approche systématique de collaboration fondée sur la participation des parties prenantes. Elles accordent aussi une plus grande importance à la collecte des commentaires et suggestions des parties prenantes.

La majorité des répondants ont indiqué qu'ils sollicitaient les commentaires des parties prenantes sur les activités d'audit au moyen de questionnaires ou d'autres formes d'évaluations périodiques. Seules trois ISC ont indiqué ne pas avoir de procédures officielles pour recueillir les observations des parties prenantes.

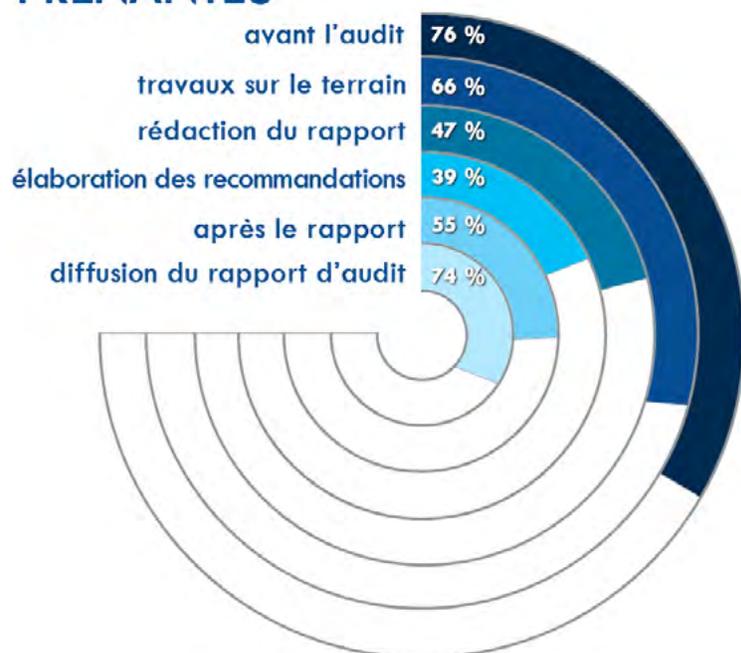
Pour continuer de renforcer la mobilisation des parties prenantes à l'avenir, il faudrait donner suite aux suggestions des parties prenantes et les associer aux activités de suivi.

Deux ISC qui ont répondu à l'enquête ont indiqué que les activités de mobilisation de leur organisation visaient la responsabilisation. Cependant, les ISC ne sont pas légalement en mesure de transférer les pouvoirs décisionnels aux parties prenantes. La responsabilisation ne deviendra donc pas de sitôt la forme dominante de mobilisation.

Des recherches antérieures donnent à penser que la stratégie des audits de performance a évolué. Par le passé, l'auditeur et l'entité auditée se rencontraient une fois pour discuter. Aujourd'hui, ils entretiennent un dialogue continu dont l'objectif est d'évaluer le rendement de l'entité et d'appuyer et de conseiller celle-ci pour l'aider à améliorer sa performance.

Une ISC et ses rapports ne peuvent pas à eux seuls faire évoluer la société. Un appui concerté de tous est essentiel. En participant, les parties prenantes peuvent contribuer à renforcer la crédibilité des ISC et leur capacité à fournir

FIGURE 3 : ÉTAPE DE L'AUDIT ET PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES



des informations objectives susceptibles d'apporter une valeur ajoutée et des avantages à la vie des citoyens.

Mobilisation des parties prenantes — Conclusions

Il peut être difficile de faire participer les parties prenantes tout au long du processus d'audit. Les ISC ont récemment commencé à reconnaître la participation des parties prenantes en tant qu'instrument de soutien susceptible d'accroître l'impact des audits.

Les résultats de l'enquête du Bureau montrent que les stratégies de mobilisation des ISC deviennent plus officielles et favorisent davantage la participation des parties prenantes, bien au-delà de la simple diffusion des résultats des audits. Ces stratégies comprennent notamment la collecte des opinions des parties prenantes à l'étape de la planification des audits et la sollicitation de leurs commentaires et suggestions tout au long du processus d'audit.

La surveillance des activités de mobilisation des parties prenantes reste un défi. Les indicateurs de rendement peuvent aider à évaluer si les instruments choisis contribuent à l'atteinte des objectifs et font ressortir les avantages associés à la mobilisation des parties prenantes. La mobilisation proactive et interactive des parties prenantes peut accroître l'impact des rapports d'audit et aider les ISC à démontrer leur valeur à la société.

Note

Le Bureau a distribué l'enquête sur la mobilisation des parties prenantes en mars 2018 à 47 ISC ainsi qu'à la Cour des comptes européenne dans le cadre du projet des jeunes dirigeants de l'IDI. Trente-huit réponses ont été soumises : Allemagne, Afrique du Sud, Argentine, Australie, Bulgarie, Canada, Chypre, Costa Rica, Croatie, Danemark, Équateur, Espagne, Estonie, États-Unis, îles Fidji, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Inde, Irlande, Italie, Kazakhstan, Lettonie, Libéria, Lituanie, Malte, Mexique, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède et la Cour des comptes européenne.

Bibliographie

- BRÉTÉCHÉ, B. et A. SWARBRICK. *Developing Effective Working Relationships Between Supreme Audit Institutions and Parliaments*, Document SIGMA, N° 54, Éditions OCDE, 2017
- CORNEJO, C., A. GUILLAN et R. LAVIN. *When Supreme Audit Institutions engage with civil society: Exploring lessons from the Latin American Transparency Participation and Accountability Initiative*, Chr. Michelsen Institute (U4 Practice Insight), 2013
- GUILLÁN MONTERO, A. *Understanding citizen engagement with Supreme Audit Institutions: Evidence from Costa Rica, Korea and the Philippines*, Transparency Research Conference, 2015
- INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE L'INTOSAI. *Guidance on Supreme Audit Institutions' Engagement with Stakeholders*, 2017
- INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE L'INTOSAI. *Rapport d'inventaire 2018*
- OCDE. *Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et bonne gouvernance. Supervision, conseil et prospective*, Éditions OCDE, 2016
- PIERRE, J. et J. DE FINE LICHT. « How do supreme audit institutions manage their autonomy and impact? A comparative analysis ». *Journal of European Public Policy*, 2017
- PLATEFORME POUR DES INSTITUTIONS EFFICACES. *Engagement Practices Between Supreme Audit Institutions and External Actors: Mechanisms, Risks and Benefits*, 2017
- PLATEFORME POUR DES INSTITUTIONS EFFICACES. *Supreme Audit Institutions and Stakeholder Engagement Practices: A Stocktaking Report*, 2014
- PUT, V. « Impact des audits de performance », *Revue internationale de la vérification des comptes publics*, Vol. 45, N° 2, 2018

DES AUDITS DE PERFORMANCE POUR COMMUNIQUER AVEC LES PARTIES PRENANTES, LES MOBILISER ET MIEUX LES SERVIR

Sali Agaj et Redi Ametllari, ISC albanaise

« Ici, on est obligé de courir tant qu'on peut pour rester au même endroit. Si l'on veut aller ailleurs, il faut courir au moins deux fois plus vite. » – Théorie de l'évolution de la Reine rouge

Traditionnellement, les audits fondés sur les normes comptables portent sur l'exactitude et la régularité des états financiers. Dans le domaine de l'audit des comptes publics, l'approche traditionnelle vérifie également la mise en œuvre des lois et des règles financières. Cette façon de faire a prévalu pendant des siècles jusqu'aux années 70, lorsque les entités législatives de certains pays industrialisés ont commencé à se demander : « Avons-nous optimisé les dépenses publiques? »

Lorsque les dépenses publiques sont engagées dans le respect des lois et cadres financiers, cela ne signifie pas nécessairement qu'elles apportent une valeur ajoutée et améliorent la vie des citoyens.

Cette notion a été mise en évidence lors de la 4^e conférence scientifique sur l'analyse des risques de l'ISC albanaise, pendant laquelle Igor Soltes, ancien Président de la Cour des comptes de la Slovénie, a raconté une anecdote pour illustrer l'écart entre l'utilisation des ressources publiques et la valeur publique.

« Le petit village de Sutura, perdu dans les montagnes de la Sicile, a reçu une subvention généreuse de l'Union européenne pour impulser le tourisme grâce à un funiculaire qui relierait le village à un monastère perché dans les montagnes. Toutefois, le funiculaire n'a jamais fonctionné, car le conseil local n'avait pas le budget annuel de 100 000 euros nécessaire pour le faire fonctionner », a expliqué M. Soltes.

Les audits de performance, qui visent à fournir de nouveaux renseignements aux citoyens et à leur permettre de déterminer la finalité des dépenses publiques, tendent, en théorie, vers le même objectif que les institutions publiques, à savoir mieux servir les citoyens.

Toutefois, en pratique, il peut s'avérer difficile de servir les citoyens. Pour atteindre cet objectif commun, une ISC se doit de surmonter les difficultés occasionnées par le domaine de l'audit, des détails techniques qui rendent la communication avec les parties intéressées et leur mobilisation indispensables aux activités des ISC.

Le vocabulaire d'un auditeur, souvent appelé « argon », peut être difficile à comprendre pour les citoyens. Il est donc important que les ISC produisent des rapports lisibles, clairs et concis. L'ISC albanaise a pris des mesures pour communiquer plus efficacement en utilisant un langage plus simple et plus compréhensible dans ses rapports. Elle est allée plus loin en transformant les rapports écrits en histoires visuelles qui illustrent les conclusions de ses audits d'une façon esthétique et conviviale.

Il peut également s'avérer utile d'établir une nouvelle norme en matière de communication



Améliorer les rapports
Créer une synergie
Renforcer les partenariats
Enrichir les missions, les résultats

COMMUNIQUER



Flexibilité du sujet
Accroître la transparence
Améliorer la crédibilité
Accroître l'incidence de l'audit
Ajouter de la valeur
et des avantages

MOBILISER



avec les entités auditées. Créer une synergie entre l'ISC et l'entité auditée permet de produire un rapport qui est plus percutant.

Par exemple, lors des réunions de présentation avec la direction des entités auditées, les auditeurs de l'ISC albanaise ne demandent plus : « Qu'est-ce qui a été mal fait? », mais plutôt « Que pouvons-nous améliorer? »

Établir des partenariats avec les médias permet de communiquer directement les travaux réalisés et les résultats des audits aux citoyens. Cela témoigne aussi de la transparence de l'ISC, ce qui rehausse sa crédibilité et renforce les liens avec les parties prenantes et la confiance.

Bien que les sujets des audits financiers et de conformité découlent habituellement des mandats, les sujets des audits de performance proviennent souvent des citoyens et des problèmes sociaux auxquels fait face le pays. Dépasser les nombreux processus et lois pour cibler directement le cœur des problèmes sociaux a permis à l'ISC albanaise d'élargir sa gamme de sujets d'audits, ces sujets qui étaient autrefois impossibles à explorer au moyen d'autres formes d'audit.

La flexibilité des sujets des audits de performance a également permis de créer des possibilités de travail d'équipe extraordinaires et de resserrer la collaboration avec les parties prenantes. Délaissant leur rôle de collaboratrices éloignées, les parties prenantes sont aujourd'hui devenues indispensables aux travaux d'audit. Voici certains exemples récents de collaboration au sein de l'ISC albanaise :

- **Collaboration avec l'Agence américaine pour le développement international (USAID).** Après avoir signé un accord de coopération pour mettre en œuvre un projet de transparence dans le système de santé, les auditeurs de performance de l'ISC albanaise et les

experts de l'USAID ont entrepris un audit conjoint des urgences médicales en Albanie. Les liens entre les deux organismes ont aussi été renforcés au moyen de divers ateliers organisés par l'USAID.

- **Collaboration avec des organisations non gouvernementales (ONG).** La Fondation Friedrich Ebert, une ONG, a associé l'ISC albanaise à un projet qui lui a permis de mener un audit de performance de la qualité des services aux étudiants dans les universités publiques. L'ISC albanaise a mis en œuvre des mécanismes de communication directe avec les parties intéressées (les étudiants) dans le cadre de son audit de performance. Elle a ainsi pu recueillir des commentaires utiles, partant améliorer ses travaux et publier des rapports plus percutants.

- L'audit de performance de l'ISC albanaise sur la situation actuelle des anciens employés persécutés pour des raisons politiques a permis aux citoyens de s'impliquer directement. Les travaux d'audit ont renforcé la confiance envers l'ISC et sa crédibilité. Une conférence organisée après l'audit a permis de réunir les institutions concernées et diverses ONG pour discuter des conclusions et proposer des moyens pour y donner suite.
- Les services d'intérêt public ne se résument pas à la réalisation d'audits. Il est primordial d'y associer les acteurs du domaine tout au long des audits (du début à la fin) et de faire connaître ces audits pour améliorer la capacité d'une ISC à apporter une valeur ajoutée dans l'intérêt des citoyens.

Fondés sur une démarche théorique et pratique, les audits de performance au sein de l'ISC albanaise, qui en sont aujourd'hui à leur septième année, sont devenus une œuvre de grande ampleur et de longue haleine qui vise à mettre l'ISC à la hauteur de ses homologues européens modernes.

Selon le Président de l'ISC albanaise, Bujar Leskaj, cette philosophie considère que le suivi n'est pas un but en soi. L'audit de performance est un instrument de lutte contre la corruption qui peut servir d'outil de consultation pour l'entité auditée.

Cette forme d'audit ne s'inscrit pas dans un cadre. Il s'agit d'un canevas auquel il ne manque que des antécédents et une documentation pour se façonner entièrement. L'audit de performance va au-delà des limites d'une ISC. Il incarne une réforme nationale parce qu'il lance une nouvelle approche de gestion : une approche qui favorise l'efficacité, la flexibilité et le changement.



Les audits des comptes publics visent à améliorer la gouvernance en favorisant la transparence et la reddition de comptes dans le secteur des finances publiques. Tout au long du processus d'audit, il est essentiel de relever les faiblesses et les écarts, particulièrement en ce qui a trait à la conformité aux lois, au contrôle interne, à l'évaluation et à la perception des recettes, au budget, aux marchés publics et à la gestion de projets ainsi qu'à la prestation des services.

Pour corriger les déficiences, les audits contiennent des préconisations qui visent à favoriser l'utilisation des ressources publiques, sous le signe de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacé. Toutefois, le seul fait de formuler des recommandations ne permet pas d'atteindre les objectifs d'un audit. Le but ultime, soit de changer positivement la vie des citoyens, ne peut être atteint que lorsque les entités auditées mettent en œuvre les recommandations formulées.

Afin de mesurer l'incidence d'un audit, il faut des mécanismes importants d'enquête et de suivi pour déterminer de façon efficace les améliorations à apporter aux programmes, aux projets et à la prestation des services.

MOBILISER LES PARTIES PRENANTES POUR ACCROÎTRE L'IMPACT DES AUDITS

Ramu Prasad Dotel, Sous-Auditeur général, Bureau de l'auditeur général du Népal

auditées, améliorer la qualité de l'audit, formuler des recommandations logiques et convaincantes, et mobiliser les médias, les organisations de la société civile (OSC) et d'autres parties intéressées.

Il est devenu indispensable d'élaborer des stratégies efficaces de communication avec les parties intéressées, surtout parce que les ISC associent de plus en plus ces parties à leurs travaux d'audit. Dans le cadre de ses travaux, l'ISC népalaise a démontré plusieurs fois comment la mobilisation des parties intéressées avait renforcé l'incidence des audits. Cet article présente deux cas de figure.

Étude de cas sur la taxe sur la valeur ajoutée

Conformément à la constitution népalaise, tous les impôts et les taxes sont perçus en vertu des lois parlementaires. Chaque année, le Parlement autorise le remboursement d'un certain pourcentage de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) imposée sur certaines marchandises vendues aux entreprises inscrites au registre de la TVA. Un audit réalisé par le Bureau de l'auditeur général du Népal a permis de constater que 309 millions de dollars avaient été remboursés en tout au titre de la TVA au cours d'une période de cinq ans (de 2012 à 2017).

Ce montant comprenait des fonds publics versés à des usines de traitement du pétrole qui importent du pétrole brut (or, sur six activités de traitement, cinq étaient effectuées hors des frontières népalaises et seul le raffinage du pétrole était effectué au Népal) et à des importateurs de téléphones portables (pas aux fabricants). Ces remboursements ont fait perdre beaucoup de recettes au Trésor public. Par ailleurs, effectuer des remboursements de la TVA à même le Trésor public va à l'encontre du principe de cette taxe. Par conséquent, le Bureau avait suggéré dans son audit de revoir ces dispositions et d'y mettre fin.

Le Bureau a signalé ce problème dans ses rapports d'audit deux années de suite. Le ministère des Finances du Népal a, à terme, créé la commission générale d'examen du système fiscal. Cette commission, qui avait pour mission d'évaluer l'incidence des déductions du revenu imposable et des remboursements de la TVA, a suggéré de réduire le remboursement de la TVA sur certains biens. Cette recommandation est en phase avec le rapport de 2015 sur le Népal du Fonds monétaire international qui appelait de ses vœux le plafonnement des exemptions fiscales conformément aux pratiques internationales.

À la suite du rapport annuel suivant du Bureau, la commission des comptes publics a transmis la directive suivante : réduire (et limiter) les remboursements de la TVA.

Quelques années plus tard, les remboursements de la TVA sur les téléphones portables et certains produits pétroliers ont été réduits de 60 % à 40 %. Toutefois, la recommandation formulée dans l'audit n'avait pas été mise en œuvre entièrement, car le gouvernement avait cédé aux pressions de plusieurs groupes d'intérêt qui étaient favorables aux remboursements.

Le Bureau a produit plusieurs rapports et effectué de nombreux suivis sur les remboursements de la TVA. Il a continué de faire appel aux médias afin de médiatiser le dossier et de sensibiliser le public. La campagne de communication a connu du succès. Le gouvernement a finalement aboli les remboursements de la TVA aux secteurs concernés, partant réalisé des gains d'environ 60 à 70 millions de dollars par année.

Étude de cas sur l'impôt sur les gains en capital

Une société d'investissement étrangère détenait 80 % des actions d'une société de télécommunications au Népal. Ces actions avaient été transférées en totalité à une autre société étrangère. Un différend est survenu quant à savoir si ce transfert de propriété d'un investisseur étranger à un autre était assujéti à l'impôt au Népal.

Selon la loi de l'impôt sur le revenu du Népal en vigueur, des prélèvements d'impôt devraient être effectués pour 1° des paiements en lien avec des activités menées au Népal et 2° des ententes conclues ou mises en œuvre en vue d'éviter de payer des impôts (stratagème selon lequel des fonds peuvent être redéfinis). Ce différend a attiré beaucoup d'attention sur cette question fiscale en particulier.

Le vendeur de la société de télécommunications népalaise a versé 97 millions de dollars comme avance à titre d'impôt sur les gains en capital. Toutefois, l'entente officielle de vente et d'achat n'a pas été présentée à l'autorité fiscale compétente.

Après avoir examiné l'avance de 15 % versée, le Bureau a constaté que les coûts excédentaires de 757 millions de dollars demandés par la société acheteuse avaient fait perdre 113 millions de dollars de recettes à l'État népalais.

Ces constatations ont fait ressortir deux éléments clés. La loi sur l'impôt sur le revenu népalaise prévoit un impôt de 25 % sur les gains en capital. Or, en payant seulement un impôt de 15 %, le contribuable a volontairement évité de payer les 367 millions de dollars restants. Par ailleurs, la société de télécommunications était soupçonnée de participer à un stratagème d'évitement fiscal en gonflant les coûts et en réduisant les gains en capital associés à sa vente.

L'histoire est devenue publique lorsque le Bureau a présenté son rapport annuel au Président du Népal. Le Bureau a également publié le rapport en ligne et tenu une conférence de presse pour assurer une plus vaste couverture médiatique à ses constatations et mobiliser les parties intéressées.

Les experts népalais en fiscalité étaient divisés sur ce sujet. Plusieurs organisations de la société civile se sont interrogées sur l'incapacité de l'État à percevoir les recettes appropriées. Toutefois, d'autres ont remis en question la perception d'un impôt auprès d'un investisseur sortant en raison de la possibilité de conflits de compétences. Le gouvernement népalais a formé un groupe d'experts pour enquêter sur la situation. Les comités parlementaires ont convoqué les autorités fiscales pour approfondir la question. Les percepteurs d'impôt de l'État ont reçu la consigne de retenir les fonds de l'investisseur sortant. Certains groupes (faisant du lobbying au nom de la société de télécommunications) ont exercé des pressions sur le gouvernement. La presse et les médias ont fait des reportages constants sur le sujet.

Pendant l'étude de cette question, la société de télécommunications a payé 180 millions de dollars supplémentaires. Toutefois, ce montant était toujours insuffisant (conformément à la loi en vigueur). Au bout du compte, un impôt à payer de 590 millions de dollars a été imposé à l'investisseur sortant. Cet exemple prouve qu'un audit peut réussir à influencer sur le cours des choses

s'il est appuyé par la mobilisation continue et constante des parties intéressées.

Conclusion

Les ISC contribuent puissamment à rendre les pouvoirs publics comptables de leur gestion et à promouvoir l'économie, l'efficacité et l'efficacité des opérations gouvernementales. Elles participent à la lutte contre l'abus de biens sociaux et les dépenses fantaisistes. Elles appuient les décideurs publics en effectuant des évaluations indépendantes et envoient des avertissements indispensables aux entités du secteur public en déterminant les nouvelles tendances et les nouveaux défis.

Les ISC ne doivent pas se contenter de publier un rapport. Elles doivent mobiliser les parties intéressées et échanger avec elles. Les médias, les organisations de la

société civile et le public peuvent médiatiser un dossier et exercer des pressions en faveur de la mise en œuvre des recommandations d'audit des ISC. C'est là un indicateur du succès d'un audit.

Les rapports d'audit ne devraient pas être de simples presse-papiers. Au moyen des recommandations mises en œuvre, les audits devraient permettre d'améliorer la gestion des ressources publiques et, à terme, d'améliorer la vie des citoyens.

Sources

54^e rapport annuel de l'auditeur général du Népal

55^e rapport annuel de l'auditeur général du Népal

Comment accroître l'utilisation et l'incidence d'un audit, un Guide pour l'Institut supérieur de contrôle, INTOSAI

Instructions supplémentaires : Le rôle de l'audit dans la gouvernance du secteur public, janvier 2012, l'Institut des auditeurs internes

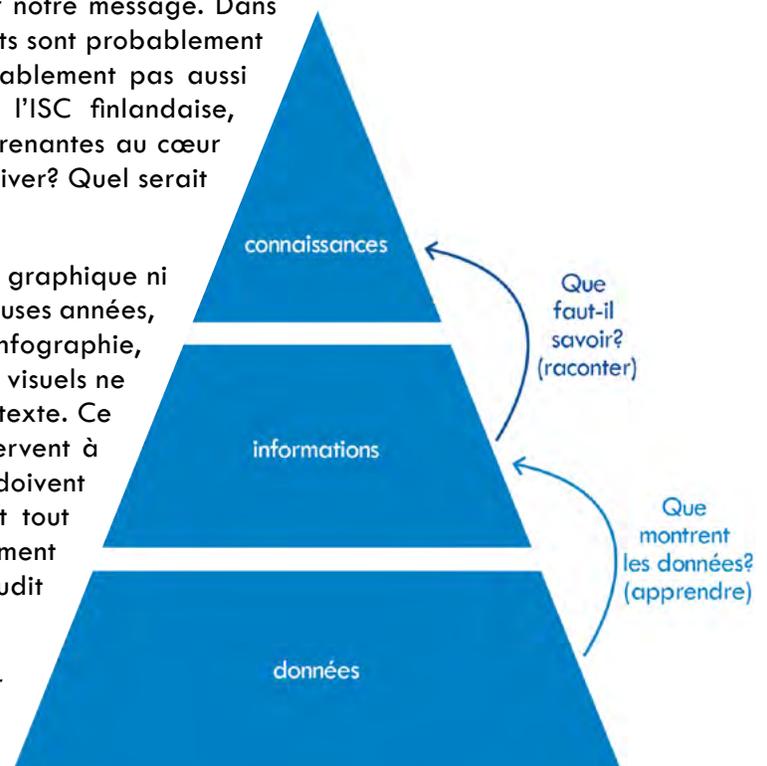
DES RAPPORTS CAPTIVANTS ET COMPRÉHENSIBLES GRÂCE AU VISUEL

(Passez votre curseur sur le nom de l'auteur pour en apprendre davantage et cliquez sur les icônes pour découvrir les illustrations)

Les auditeurs raffolent des mots! Je suis auditrice depuis plus de dix ans. Or je constate que les mots semblent être une source de réconfort et de confiance. En tant qu'auditeurs, nous comptons sur les mots pour faire passer notre message. Dans le même temps, nous savons que les lecteurs de nos rapports sont probablement victimes d'une surdose d'information et ne sont vraisemblablement pas aussi portés sur les mots que nous. L'Auditrice générale de l'ISC finlandaise, M^{me} Tytti Yli-Viikari, a invité les ISC à placer les parties prenantes au cœur de leurs travaux d'audit. Mais comment pouvons-nous y arriver? Quel serait le meilleur moyen d'atteindre notre public?

Comme la plupart des auditeurs, je ne suis pas conceptrice graphique ni spécialiste en communication. Toutefois, pendant de nombreuses années, j'ai créé des histoires visuelles à l'aide d'outils tels que l'infographie, les animations et la visualisation des données. Les éléments visuels ne sont pas seulement de jolies images qui accompagnent un texte. Ce sont des mines d'informations et de concepts visuels qui servent à analyser, à convaincre ou à expliquer. Les éléments visuels doivent certes être agréables à regarder, mais ils doivent avant tout permettre de communiquer les modalités de fonctionnement des choses. Ils devraient donc rendre le contenu d'un audit compréhensible et captivant.

Les meilleures histoires visuelles devraient combiner deux processus : **apprendre** et **raconter**. Le graphique



pyramidal, ci-contre, montre que ces deux processus peuvent être combinés au moyen de théories sur les données, les informations et les connaissances.

Grâce à des structures, à des hiérarchies et à des corrélations, les données sont converties en information. Cette conversion (conception de l'information) représente le fondement d'une histoire visuelle : déterminer les éléments importants, définir les messages clés et utiliser des éléments visuels pour attirer l'attention du public.

Conception de l'information, conception visuelle : Les fondements des histoires visuelles

La conception de l'information est à la base à la fois d'une histoire visuelle et d'un audit. Qu'il soit question de créer un diagramme logique, de catégoriser des données ou de faire de la cartographie et du pointage, beaucoup d'auditeurs utilisent déjà des notions relatives à la conception de l'information. Alors comment pourrait-on convertir ces concepts individuels en histoire visuelle complète?

Nous avons créé un processus en quatre étapes à partir d'un exemple concret tiré d'un audit antérieur portant sur la détention provisoire. Cliquez sur les icônes pour consulter les illustrations de chaque étape.

Étape 1 : L'équipe d'audit a présenté un tableau qui contenait les différentes définitions de la détention provisoire.

Étape 2 : Une hiérarchie et des corrélations ont été ajoutées afin de faciliter la compréhension de l'information (conception de l'information).

Étape 3 : Des éléments visuels (utilisation de codes de couleurs, d'icônes) ont été intégrés tout au long du rapport pour mettre l'accent sur les différences.

Étape 4 : Nous nous sommes tournés vers l'art de la conception graphique pour ajouter des illustrations représentant la durée (des crochets et l'image d'une personne qui attend).

Même si le contenu occupait une page complète, les renseignements étaient plus faciles à comprendre (structurés), plus utiles (codes de couleurs uniformes, constante utilisation des icônes) et captivants (attire l'attention des lecteurs).

Bien plus qu'une jolie image

Les histoires visuelles sont importantes pour assurer une communication efficace avec les parties intéressées. Une image vaut mille mots, ce qui a beaucoup d'importance au sein de la profession d'auditeur. Une histoire visuelle n'est vraiment pas qu'une jolie image. Son but est de multiplier l'incidence du rapport, d'établir un contact avec le public et d'interpeller les parties intéressées.

Les histoires visuelles axées, de par leur conception, sur la personne et tirées d'audits axés sur le contenu permettent de faire tout cela. Cependant, pour créer des histoires visuelles qui reflètent fidèlement la complexité d'un rapport, les auditeurs doivent se mettre à la conception graphique. En collaborant avec des concepteurs (pour créer conjointement des illustrations), les auditeurs peuvent éviter de créer des histoires visuelles sans relief ou qui sont trop complexes.

Des histoires visuelles qui ont du succès

Les avantages des histoires visuelles sont nombreux : avoir un impact immédiat, attirer l'attention du lecteur, rendre un sujet plus compréhensible pour un public plus vaste.

Une méthode de recherche conceptuelle élaborée lors d'un audit de la sécurité d'un produit constitue un excellent exemple d'utilisation d'histoires visuelles pour tirer parti de ces avantages. Le succès de cette méthode innovatrice reposait en grande partie sur la participation, dès le début, des parties intéressées.

La Commission européenne recueille les avis sur tous les produits portant son label de sécurité (CE) qui pourraient être dangereux pour les consommateurs. Ce processus requiert une quantité considérable de données. Il était difficile d'attirer l'attention des parties intéressées sur un dossier aussi complexe. Nous avons donc créé des éléments visuels efficaces et revu la conception de notre produit (l'audit).

Nous avons humanisé les données sur les labels de sécurité afin de sensibiliser les décideurs publics. Pour mieux susciter l'attention des lecteurs et simplifier le sujet, nous avons choisi deux produits jugés dangereux comme exemples et illustré leur parcours du manufacturier au consommateur. Cette méthode a permis de jeter un éclairage utile sur le fonctionnement du système. Elle a également permis de créer divers graphiques et illustrations à même de communiquer le message, dont

se sont servis les journalistes dans leurs reportages sur l'audit.

Renseignements supplémentaires

Pour obtenir une liste complète des documents de référence ou des renseignements généraux sur le sujet, communiquez avec l'auteur à L.Meijer-Wassenaar@rekenkamer.nl.

Pour en savoir plus sur l'expérience de l'auteur dans la création d'histoires visuelles, visitez le <http://auditinvorm.nl/how-to-discover-and-tell-visual-stories-in-audits/>.

Autres exemples d'histoires visuelles (cliquez sur les icônes pour agrandir l'image)

Processus de demande d'asile

Transition de la Loi sur la jeunesse à la Loi sur les soins à long terme (WLZ)

Parcours de l'ouragan Irma



LA 71^E RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'INTOSAI ABOUTIT À DES DÉCISIONS IMPORTANTES POUR L'AVENIR

Près de 90 délégués d'ISC du monde entier se sont réunis à Moscou (Russie), les 15 et 16 novembre 2018, dans le cadre de la 71^e réunion du Comité directeur de l'INTOSAI.

De nombreuses décisions ont été prises et des approbations données sous la présidence de Harib Al Amimi, notamment :

- élaboration d'un Protocole d'accord entre l'INTOSAI et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) afin d'encourager la participation des ISC à la Conférence des États parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption;
- adoption du Règlement intérieur du XXIII^e INCOSAI en 2019;
- adoption du format du document définitif du XXIII^e INCOSAI – la Déclaration de Moscou;
- adoption des manuels des Congrès et des réunions du Comité directeur de l'INTOSAI;
- report de la décision relative à la demande d'adhésion de l'ISC du Kosovo en tant que membre à part entière à la 72^e réunion du Comité directeur en 2019;
- adoption du Règlement financier et des Règles de gestion financière révisés de l'INTOSAI;
- approbation des ressources financières nécessaires pour relancer le site Internet de l'INTOSAI;
- approbation d'une démonstration de la faisabilité pour une fonction de soutien technique (TSF) du Forum pour les prises de décision professionnelles de l'INTOSAI (FIPP) et adoption des mesures nécessaires. La TSF travaillera, dans un premier temps, de manière virtuelle et un profil de poste pour les collaborateurs et des critères pour l'hôte de la TSF seront élaborés;
- création d'une section pour le travail des ISC ayant des responsabilités juridictionnelles dans le cadre de compétences de l'INTOSAI pour les professionnels de l'audit des finances publiques;
- invitation aux ISC à se soumettre aux évaluations selon le Cadre de performance des ISC et à participer activement à de telles évaluations;
- transition de la présidence du volet « Guides et documents exceptionnels » de l'ISC du Royaume-Uni à l'ISC du Kenya;



Le tout premier Rapport sur la performance et la reddition des comptes de l'INTOSAI a été approuvé officiellement lors de la 71^e réunion du Comité directeur à Moscou. Le rapport établi sous la direction de la Commission des affaires financières et administratives présente les progrès annuels réalisés au sein de toutes les commissions et régions, les principaux enjeux et les points à améliorer.

Cliquez [ici](#) pour consulter en détail le Rapport.

- appui au projet de Guide sur l'élaboration de parcours pour le développement professionnel des auditeurs dans une ISC, visant à utiliser le cadre de compétences de l'INTOSAI pour former les professionnels de l'audit du secteur public de la manière la plus adaptée au contexte, y compris selon les résultats des recherches mondiales récemment achevées;
- adoption du premier Rapport sur la performance et la reddition de comptes de l'INTOSAI;
- reconnaissance de l'état d'avancement du Plan stratégique du FIPP pour la période de 2020 à 2025;
- création d'un groupe de travail provisoire sur l'incidence des sciences et de la technologie sur l'audit.
- appui au Plan stratégique pour la période de 2019 à 2023 de l'IDI en vue de son adoption par le XXIII^e INCOSAI;
- élaboration d'un manuel pour assurer la cohérence du contenu, de l'image de marque et d'un objectif clair pour tous les sites Internet de l'INTOSAI;
- mise à jour de la stratégie de communication de l'INTOSAI à la lumière de l'évolution technologique, y compris les définitions des parties prenantes;
- suivi du dialogue avec les Nations Unies et les autres parties prenantes sur l'indépendance des ISC;
- élaboration de feuilles de route pour le XXIII^e INCOSAI, le Symposium ONU/INTOSAI de 2020 et le Forum politique de haut niveau pour promouvoir un plaidoyer et plus de clarté sur les programmes des Objectifs de développement durable (ODD) dans le cadre de la vision stratégique de l'INTOSAI à cet égard;



LE FIPP EN BREF

En 2014, l'INTOSAI a mis en place provisoirement un forum commun sur les normes professionnelles. Lors du Congrès de l'INTOSAI de 2016 à Abou Dhabi, le forum a été confirmé à titre d'organe permanent, sous le nom Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP).

Le FIPP – Qui sommes-nous?

Les membres du FIPP sont sélectionnés par les présidents des commissions des objectifs de l'INTOSAI : la Commission des normes professionnelles (PSC), la Commission de renforcement des capacités (CBC) et la Commission de partage des connaissances (KSC). Chaque année, les présidents des commissions des objectifs lancent un appel à candidatures afin de recruter de nouveaux membres.

La composition du Forum entend refléter la diversité des membres de l'INTOSAI quant à la représentation régionale, aux modèles d'ISC, aux types d'audit et à l'expertise en audit ou en renforcement des capacités. Le FIPP compte entre 10 et 16 membres, y compris un président. La nomination des membres dépend de l'engagement des ISC concernées de permettre aux candidats sélectionnés de travailler au sein de l'INTOSAI.

Le FIPP – Que faisons-nous?

Le FIPP appuie le perfectionnement professionnel en veillant à ce que l'INTOSAI fournisse des prises de position professionnelles claires et uniformes pour l'audit du secteur

public. Le FIPP procède à des examens et à des suivis et s'acquitte de nombreuses tâches pour garantir que :

- les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), les principes et les directives connexes sont élaborés selon un ensemble cohérent de normes professionnelles qui répondent aux besoins des membres de l'INTOSAI;
- les prises de position professionnelles sont fondées sur les principes fondamentaux du contrôle des finances publiques (selon l'ISSAI 100);
- les prises de position professionnelles contribuent à la reddition de comptes, à l'efficacité, à l'efficience et à la transparence de l'audit du secteur public;
- les prises de position professionnelles servent de guide pour renforcer les capacités et faciliter le partage des connaissances et la vérification.

Les pouvoirs et les responsabilités du FIPP sont énoncés dans la procédure officielle pour le Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP). Le Forum traite également d'enjeux transversaux, notamment :

- répondre aux demandes d'informations de ceux qui rédigent des ISSAI (ou d'autres documents) pour le Cadre;

- définir les positions communes de l'INTOSAI concernant les enjeux liés aux normes;
- favoriser l'examen de tous les points de vue (auditeur, partie intéressée) dans le cadre du processus d'élaboration des normes;
- assurer la liaison entre les groupes de travail et les sous-commissions de l'INTOSAI qui élaborent le contenu du Cadre.

Procédures de travail du Forum

Conformément au mandat du FIPP, ses membres élaborent les procédures de travail qui établissent les processus décisionnels du Forum et le mécanisme de rapport.

Ces procédures, indispensables aux travaux du Forum, permettent à l'INTOSAI de se perfectionner en tant qu'organisme de normalisation et assurent la transparence et la prévisibilité du processus. Elles ont été approuvées par le Forum en août 2018 et seront bientôt publiées en ligne.

Procédure d'élaboration des prises de position

La procédure officielle pour élaborer les prises de position s'applique aux nouvelles prises de position, aux modifications de fond de prises de position en vigueur et aux prises de position formulées par d'autres organisations et intégrées dans l'IFPP. Le Forum approuve les propositions de projet, les exposés-sondages et les versions pour adoption qui doivent être soumis à l'approbation du Comité directeur de l'INTOSAI.

Cliquez [ici](#) pour accéder au document complet sur la procédure officielle

État d'avancement du Plan stratégique

Le Plan stratégique décrit la stratégie et le plan de travail généraux de l'IFPP. Il réunit toutes les initiatives visant à élaborer, à examiner ou à retirer des prises de position professionnelles. Le Plan en vigueur couvre la période de 2017 à 2019. L'état d'avancement des projets peut être consulté [ici](#).

La Commission des normes professionnelles effectue le transfert des prises de position en vigueur (dont la revue n'est pas prévue dans le plan actuel) du cadre précédent des ISSAI à l'IFPP. Ce processus comprend des modifications rédactionnelles et une nouvelle numérotation. Toutes les ébauches doivent être approuvées par le Forum avant le transfert.

Participation du Forum au nouveau Plan stratégique

Conformément à la procédure officielle, il y a eu une vaste consultation des membres de l'INTOSAI et des parties intéressées externes. À partir des commentaires

recueillis, de l'évaluation interne de l'IFPP et des indications des présidents des commissions des objectifs, le Forum préparera une proposition pour le prochain Plan stratégique qui devra être approuvée par le Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles et le Comité directeur de l'INTOSAI.

Engagement du Forum envers l'élaboration des normes

Le Forum s'attache à appuyer les travaux professionnels des ISC en veillant à ce que toutes les prises de position professionnelles de l'IFPP respectent un processus de contrôle qualité qui s'articule autour de l'uniformité, de la reddition de comptes et de la transparence.

Le Forum, qui s'inscrit dans les efforts de l'INTOSAI pour améliorer le processus d'élaboration des normes, n'a pas encore atteint l'âge adulte. Le premier but de l'Objectif n° 1 du Plan stratégique de l'INTOSAI de 2017-2022 préconise un cadre organisationnel solide pour appuyer l'élaboration des normes de l'INTOSAI, notamment un conseil normatif permanent (FIPP), une fonction de soutien technique et une fonction consultative indépendante.

À titre de conseil normatif de l'INTOSAI, le Forum vise à définir un processus de travail et un nouveau Plan stratégique d'ici à 2022.

Pour en savoir plus sur le processus de normalisation du FIPP et de l'INTOSAI, visitez http://www.psc-intosai.org/en_us/site-psc/fipp/.

TERMES CLÉS

FIPP : Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI, créé pour appuyer le perfectionnement professionnel en veillant à ce que l'INTOSAI fournisse un ensemble cohérent et précis de normes professionnelles pour le contrôle des finances publiques.

IFPP : Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI qui se compose :

- des **INTOSAI-P** : Principes de l'INTOSAI
- des **ISSAI** : Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle
- des **GUID** : Lignes directrices de l'INTOSAI

Plan stratégique : Stratégie et plan de travail généraux pour l'élaboration de l'IFPP.

PSC : Commission des normes professionnelles qui dirige les efforts en matière d'élaboration des normes au sein de l'INTOSAI (Objectif n° 1 du Plan stratégique de l'INTOSAI).

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'OLACEFS DE 2018 S'OUVRE AUX TECHNOLOGIES ET AUX PARTENARIATS

L'Assemblée générale de l'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS) a été organisée par l'ISC de l'Argentine du 9 au 12 octobre 2018.

Pendant une semaine, Buenos Aires a accueilli des ISC, des agences de coopération internationales et des parties intéressées importantes du monde entier.

Les séances techniques de l'Assemblée ont porté sur l'intégrité des marchés publics, un sujet technique analysé en profondeur par l'ISC chilienne avec le concours de plusieurs ISC membres de l'OLACEFS. Les discussions de

groupe fructueuses ont abouti à la création du document de conclusions intitulé [traduction] « Intégrité des marchés publics : des mécanismes de coordination et de contrôle entre les systèmes de passation des marchés et les ISC nationales ».

Les délibérations des séances techniques ont également porté sur l'audit des partenariats publics-privés. Les discussions se sont appuyées sur les travaux réalisés par les ISC de Cuba, du Mexique et de l'Uruguay et l'apport d'autres membres de l'OLACEFS. Le document intitulé [traduction] « Un contrôle amélioré des sociétés d'État et des partenariats publics-privés » résume les résultats des débats sur ce thème technique.



L'OLACEFS a également tenu des débats constructifs sur une gamme de sujets, notamment :

- l'élaboration d'audits coordonnés de questions environnementales dans la région, avec une évaluation des efforts faits par les ISC pour mettre en œuvre et réaliser le Programme 2030 et les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies (ONU);
- les partenariats pour l'innovation, un débat animé par un groupe d'experts en la matière qui a été organisé par l'IDI de l'INTOSAI.

Lors de l'Assemblée, les membres ont discuté des travaux réalisés par la région et ont approuvé d'importantes initiatives, telles que l'élection de l'ISC de l'Uruguay comme nouveau membre du Comité directeur de l'OLACEFS; l'approbation des états financiers de 2017; et la mise en œuvre et le suivi du Plan stratégique de 2017-2022.

Élue à titre de présidente de l'OLACEFS pour 2019-2021, l'ISC du Pérou prévoit concentrer ses efforts sur une vaste gamme de concepts et d'initiatives, y compris la communication, la coopération, la projection dans l'avenir, l'intégration, le développement durable et la transparence.

L'ISC du Salvador tiendra l'Assemblée générale de l'OLACEFS de 2019.

Les documents de travail, les renseignements généraux et les photos de l'événement peuvent être consultés en ligne :

- [La XXVIII^e Assemblée générale et la LXVIII^e réunion du Comité directeur de 2018 à Buenos Aires \[disponible en anglais et en espagnol seulement\]](#)
- [Galerie de photos](#)
- Enregistrements [vidéos des séances](#) de travail sur la chaîne YouTube de l'OLACEFS

LA DÉCLARATION DE BUENOS AIRES



La Déclaration de Buenos Aires intitulée [traduction] « Le rôle des ISC en réponse aux nouvelles technologies de l'information du XXI^e siècle » consacre l'intérêt et l'engagement de la région en faveur de l'adoption de nouvelles technologies tout au long du processus de suivi.

En raison des difficultés d'accès aux renseignements publics, les citoyens ont constamment demandé de nouveaux instruments et systèmes d'information. Les ISC constituent d'excellents mécanismes pour réduire l'écart entre les gouvernements et la société civile.

La question a également été soulevée lors de l'Assemblée générale de l'OLACEFS de 2017, durant laquelle les membres ont déterminé les contraintes, les défis et les recommandations pour aller de l'avant.

Les outils qui doivent nécessairement être ajoutés à l'arsenal des ISC comprennent la collecte, la comparaison et l'application des bases de données; l'utilisation de l'imagerie satellite et l'analyse des éléments probants (en temps réel); et le renforcement de la sécurité des systèmes d'information.

Dans la Déclaration de Buenos Aires, les ISC de l'OLACEFS se sont engagées à renforcer leurs missions face aux nouvelles technologies.

Pour en savoir plus sur la Déclaration de Buenos Aires :

- [La Déclaration de Buenos Aires](#) sur le rôle des ISC face aux nouvelles technologies de l'information du XXI^e siècle [en anglais et en espagnol seulement]

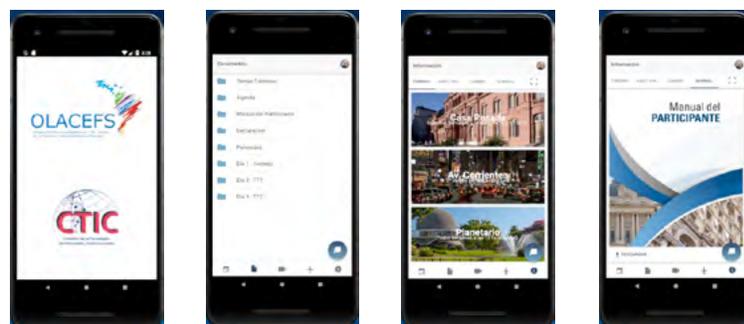


LES NOUVELLES TECHNOLOGIES QUI AMÉLIORENT L'EFFICACITÉ ET LE DÉROULEMENT DES ÉVÉNEMENTS

La Commission sur les technologies de l'information et de la communication (CTIC) de l'OLACEFS, présidée par Francisco Javier Fernandez, Auditeur général de l'ISC de l'Argentine, a mis au point une application mobile et un portail Web qui ont connu du succès lors de l'Assemblée générale de l'OLACEFS à Buenos Aires.

L'application était dotée de plusieurs fonctionnalités utiles et interactives, notamment :

- un calendrier;
- l'accès aux documents actualisés de l'événement;
- des données personnalisées (en fonction des renseignements fournis lors de l'inscription des participants);



- des données locales liées à l'événement, telles que les conditions météorologiques, les taux de change en vigueur et le guide du participant;
- une fonction de clavardage interne pour faciliter les interactions entre les utilisateurs inscrits.

Lors de l'Assemblée générale de l'OLACEFS, l'application, conçue par l'ISC de l'Argentine, a été téléchargée et utilisée par un nombre considérable de participants et a permis de contribuer à un environnement sans support papier puisque les documents étaient facilement accessibles. L'application a également fourni une plateforme pour faciliter l'accès aux mises à jour et aux annonces concernant l'événement.

Vu le succès de l'application, la CTIC espère que celle-ci pourra être mise en œuvre et utilisée lors d'événements futurs.

Pour en savoir plus au sujet de l'application, de son utilisation et de sa mise en œuvre, communiquez avec ctic@agn.gov.ar.



LA FORMATION DE BASE SUR LE CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE A ÉTÉ UN SUCCÈS RÉGIONAL

La Commission sur l'évaluation de la performance et les indicateurs de performance (CEDEIR) de l'OLACEFS a organisé un cours de formation de base sur le Cadre de mesure de la performance (PMF) pour les ISC à Lima (Pérou) du 18 au 21 septembre 2018.

Ce cours, donné de concert avec l'IDI de l'INTOSAI, a permis à 25 participants des ISC du Belize, de la Bolivie, de Cuba, du Chili, de la République dominicaine, de l'Équateur, du Guatemala, du Honduras, du Nicaragua et du Pérou de

se familiariser avec la version du PMF de 2016 qui a été adoptée lors du XXII^e Congrès de l'INTOSAI à Abou Dhabi (Émirats arabes unis).

Fondé sur une approche théorique et pratique, le cours visait à faire connaître la structure et les méthodes du PMF des ISC. Les formateurs, William Burnett (Royaume-Uni), Enrique Mejia (Pérou), Brighton Nyanga (Zambie), Horacio Saboia Vieira (Brésil), ont également enseigné aux participants comment utiliser l'outil d'évaluation.

Lors de l'événement, le Contrôleur général du Pérou, Nelson Shack Yalta, s'est adressé aux participants. Il a fait connaître les réalisations de la CEDEIR, souligné l'importance du PMF des ISC et fait l'éloge du travail concerté de l'IDI depuis 2012 qui a apporté des avantages à la région. Il a également réaffirmé l'engagement de l'ISC péruvienne de continuer à renforcer les capacités des ISC dans la région.

Expériences positives

Les ISC peuvent apprendre les uns des autres et s'inspirer mutuellement. Cette page décrit les expériences de certaines ISC qui se sont trouvées dans des situations complexes et difficiles et montre comment elles ont su relever ou surmonter les défis liés à une situation complexe.



RH



Amélioration de la performance des ISC



Indépendance des ISC



Contribution des ISC au renforcement de l'État



Gestion des parties intéressées

LA CBC DIFFUSE DES EXEMPLES POSITIFS ET INSPIRANTS

Les ISC qui œuvrent dans des milieux difficiles et complexes doivent souvent faire face à d'énormes défis. Elles trouvent tout de même des façons de mener à bien leurs travaux d'audit dans l'adversité. La Commission de renforcement des capacités (CBC) de l'INTOSAI a créé un volet d'action pour appuyer ces ISC.

Une initiative clé de ce champ d'action est de recueillir et de communiquer les expériences des ISC (sous forme de nouvelles) qui soulignent des façons constructives de relever divers défis.

Les ISC du monde entier ont été invitées à faire part de leurs expériences. Certaines ISC ont déjà rédigé des textes qui expliquent comment des contextes spécifiques peuvent influencer sur les difficultés organisationnelles et opérationnelles, comment ces difficultés ont été surmontées

et comment certaines ISC ont contribué au renforcement des capacités de l'État et de la société en vue de faire face à la complexité des défis (ou à la réduire).

Jusqu'ici, les auditeurs généraux du Kosovo, du Libéria, de la Sierra Leone, de la Somalie et du Soudan du Sud ont contribué à cette initiative. Ces nouvelles, publiées sur le site Web de la CBC à www.intosaicbc.org/goodstories, portent notamment sur :

- les ressources humaines;
- l'amélioration de la performance des ISC;
- l'indépendance des ISC;
- la contribution des ISC au renforcement de l'État;
- la gestion des parties intéressées.

Sous la direction de l'ISC du Libéria et de l'IDI de l'INTOSAI, le nouveau volet d'action vise à continuer d'ajouter des expériences inspirantes.

L'ISC DE LA JAMAÏQUE CÉLÈBRE LES 30 ANS DE LA CAROSAI

L'ISC de la Jamaïque a célébré les 30 ans de l'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes (CAROSAI) du 15 au 17 août 2018.

Sous le thème [traduction] « Édifier l'avenir en s'inspirant du passé », la conférence de trois jours a accueilli des membres de la CAROSAI ainsi que des partenaires internationaux et des hommes politiques locaux et régionaux (anciens et actuels).

Divers participants dignes de mention, dont Bruce Golding, ancien Premier Ministre jamaïcain, M. K. Peter Turnquest, Vice-premier Ministre et Ministre des Finances du Commonwealth des Bahamas, M. Delroy Chuck, Ministre de la Justice jamaïcain, et Peter Bunting, Porte-parole de l'opposition pour l'industrie, l'investissement et la compétitivité, ont animé à titre d'experts la séance d'ouverture de la conférence, qui était consacrée à l'indépendance des ISC.

Lors de la cérémonie d'ouverture, l'honorable Sir Patrick Allen, Gouverneur général de la Jamaïque, a, dans son discours liminaire, mis l'accent sur l'importance de l'indépendance des auditeurs et invité les auditeurs du secteur public à guider les entités publiques en vue de leur faire connaître les technologies à même d'améliorer la prestation des services.

Il a indiqué que les auditeurs devaient être indépendants s'ils voulaient pouvoir formuler des recommandations objectives dans leurs rapports. Il a ajouté que les rapports d'audit étaient indispensables à une bonne gouvernance, à la transparence et à la reddition de comptes.

La conférence s'est terminée en donnant aux participants une dernière occasion d'élargir leurs contacts et leurs relations en échangeant des expériences d'audit dans le cadre historique de Kingston.



Les auditeurs généraux et les représentants des États membres de la CAROSAI qui ont participé aux célébrations du 30^e anniversaire de la CAROSAI.



Discours liminaire de Sir Patrick Allen, Gouverneur général de la Jamaïque, lors de la conférence de la CAROSAI.



Sommités qui ont participé à la conférence (de gauche à droite) : K. Peter Turnquest, Vice-premier Ministre et Ministre des Finances du Commonwealth des Bahamas; Peter Bunting, Porte-parole de l'opposition pour l'industrie, l'investissement et la compétitivité de la Jamaïque; Pamela Monroe Ellis, Auditrice générale de l'ISC jamaïcaine et Secrétaire générale de la CAROSAI; Bruce Golding, ancien Premier Ministre jamaïcain; Delroy Chuck, ministre jamaïcain de la Justice.



SE DONNER UNE ASSISE PLUS SOLIDE

La Coopération transforme la structure de soutien pour cibler les questions stratégiques à long terme

La Coopération INTOSAI-Donateurs a amorcé 2019 en lançant une nouvelle structure de soutien et en resserrant ses liens avec l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI).

Le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-Donateurs, qui soutient la Coopération depuis neuf années, sera intégré à l'IDI au sein d'une nouvelle unité, appelée « Global Foundations » (Fondations mondiales).

C'est donc dire que les grandes initiatives de la Coopération, comme l'Appel mondial à projets et la Base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC, seront dorénavant appuyées par l'IDI*.

L'intégration des structures administratives de soutien au sein de l'IDI permettra au Comité de pilotage de la Coopération de mieux orienter ses efforts sur les questions stratégiques à long terme et de faire la promotion de pratiques exemplaires auprès des ISC et des bailleurs de fonds.

Pour susciter des possibilités de jumelage entre les donateurs et les membres de l'INTOSAI, la Coopération INTOSAI-

Donateurs envisagera l'établissement de nouveaux partenariats avec divers organismes et groupes de travail de l'INTOSAI lors de sa réunion annuelle. Elle pourra ainsi élargir son rayonnement en offrant aux membres des forums diversifiés pour communiquer leurs besoins et élaborer des plans visant à accroître la collaboration et le soutien.

Même si certains changements administratifs s'opèrent, la mission et les objectifs de la Coopération INTOSAI-Donateurs restent les mêmes : promouvoir une aide efficace et intensifiée aux ISC du monde entier.

La Coopération accueille avec plaisir la perspective de collaborer étroitement avec l'IDI et elle poursuivra sa mission de mise en relation des ISC et des donateurs.

* L'Appel mondial à projets et la Base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC continueront de fonctionner dans leur forme actuelle pour toute l'année 2019.



L'entente signée par le GAO et l'USAID permettra au CAE d'offrir un soutien aux bureaux d'audit dans les pays en développement

LE CENTRE D'EXCELLENCE EN AUDIT DU GAO RENFORCE LES CAPACITÉS ET LA BONNE GOUVERNANCE DANS LE MONDE



Le Contrôleur général des États-Unis, Gene L. Dodaro, avait une vision : établir une équipe vouée au renforcement des capacités et à une reddition de comptes efficace à l'échelle mondiale. La vision du Contrôleur général a donné lieu à la création, aux termes d'une loi, du Centre d'excellence en audit (CAE).

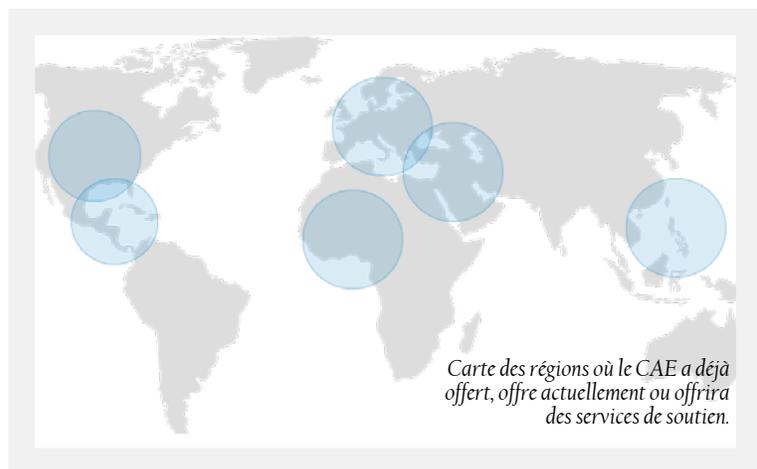
Officiellement lancé par le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO) en octobre 2015, le CAE est un complément aux autres programmes de renforcement des capacités du GAO, notamment le programme international de stages en audit. Tandis que le programme de stages offre des formations dans les bureaux du GAO, les formateurs et les spécialistes de projet du CAE peuvent voyager à l'étranger et offrir des services sur place.

Sous la direction de James-Christian Blockwood, directeur délégué de la Planification stratégique et de la Liaison externe (SPEL) du GAO, le CAE offre des services tarifés de formation et de soutien technique pour aider les organisations de contrôle à améliorer leur performance et la transparence et à veiller à la bonne utilisation des deniers publics.

S'étant engagé à concrétiser la vision du Contrôleur général, le CAE collabore avec des organisations pour trouver des méthodes efficaces et efficientes, eu égard aux coûts, pour

offrir des services de soutien au renforcement des capacités et d'une reddition de comptes efficace. Composé d'anciens cadres chevronnés du GAO, le CAE offre des services de base axés sur le renforcement des capacités organisationnelles, le mentorat et la formation, et tire profit des connaissances et de l'expérience de son personnel pour mener à bien des programmes et des initiatives clés, notamment :

- Réaliser des évaluations des besoins afin de dégager les secteurs dans lesquels les organisations d'audit peuvent renforcer leurs politiques, leurs procédures et leurs compétences; et améliorer la mise en œuvre des normes d'audit de l'INTOSAI.
- Fournir un grand éventail de cours de formation aux auditeurs sur des sujets comme l'audit de performance, les éléments probants, les méthodes d'audit, la rédaction de rapports et le contrôle interne.
- Offrir du mentorat et de l'accompagnement aux équipes d'audit pour les aider à réaliser différents types d'audits au moyen de techniques et d'outils reconnus dans le but de gérer efficacement le processus d'audit et de produire des résultats de qualité supérieure.
- Renforcer les compétences en matière de leadership et de supervision afin de mieux diriger les audits.
- Élaborer, mettre en œuvre et peaufiner de bonnes stratégies de gestion du capital humain, des cadres d'assurance de la qualité et des plans stratégiques.



- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de communication efficaces avec les organismes de surveillance législative, les médias et les citoyens.

L'établissement de relations avec des organismes partenaires clés est une stratégie importante du CAE en vue de renforcer les capacités des ISC et faire avancer la reddition de comptes dans le monde. En 2016, le CAE a signé un protocole d'entente avec l'Agence internationale pour le développement des États-Unis (USAID).

« Des bureaux d'audit indépendants et professionnels sont une composante essentielle d'un système rigoureux de gestion des finances publiques. Cette entente favorisera une collaboration plus étroite entre nos deux organisations dans le but d'aider les bureaux d'audit à se développer afin d'être en mesure de combattre la corruption, de veiller à la transparence et d'accroître la confiance du public », a fait remarquer M. Dodaro lors de la cérémonie de signature du protocole d'entente avec l'USAID.

Au cours de ses trois premières années, le CAE a connu une croissance constante de la demande de services. De plus, le rayonnement national et mondial de l'organisation est manifeste : elle a aidé plus de deux douzaines d'organismes aux États-Unis et bureaux d'audit dans six pays jusqu'à maintenant. Divers projets avec des ISC d'autres pays sont aussi en cours.

Depuis la signature du protocole d'entente avec l'USAID, le CAE a réalisé une évaluation afin de recenser les principaux besoins en matière de renforcement des capacités d'une ISC africaine et a signé récemment une entente de trois ans avec l'USAID pour favoriser le renforcement des capacités d'une ISC asiatique en audit de performance. Dans le cadre de cette entente, le personnel du CAE animera des cours en classe, offrira de l'accompagnement et du mentorat aux auditeurs, et fournira un soutien à d'autres initiatives de renforcement des capacités institutionnelles.

En 2018, le CAE a aidé une ISC d'Europe à évaluer et à améliorer son processus de documentation des résultats financiers des audits. Un spécialiste de projet du CAE,

économiste et ancien directeur délégué du GAO, a contribué une vaste expertise et établi une relation de travail très efficace avec le personnel de l'ISC, ce qui a contribué au succès du projet.

Le CAE a également récemment aidé une ISC d'Amérique centrale à améliorer sa capacité à effectuer des audits de performance. Un spécialiste de projet chevronné du CAE maîtrisant l'espagnol a donné plusieurs cours de formation, aidé l'ISC à actualiser son mandat d'audit de performance et encadré l'équipe d'audit lors la réalisation d'un audit qui a été très bien accueilli par la direction de l'ISC et l'entité auditée.

« J'estime que les progrès accomplis au cours des trois dernières années sont une grande source de motivation et j'ai hâte d'élargir notre offre de services et de cours », a affirmé Janet St. Laurent, directrice du CAE.

Aux États-Unis, les organismes d'audit font appel au CAE, et y retournent, pour améliorer leurs compétences en audit, accroître leurs connaissances sur les normes applicables aux éléments probants et renforcer les capacités de révision de l'ébauche du rapport d'audit de leurs superviseurs.

Les organisations et les personnes ayant reçu les formations et le soutien offert par le CAE donnent généralement dans leurs évaluations des cotes supérieures dans toutes les catégories, y compris la pertinence des travaux de cours et l'efficacité du formateur. Un répondant représentant un organisme d'audit des États-Unis a indiqué que la formation du CAE était « le meilleur investissement jamais réalisé ».

Au cours de la prochaine année, le CAE a pour objectif de maintenir un bon volume de travail réalisé au pays en continuant à entretenir ses liens avec les inspecteurs généraux fédéraux, les organisations d'audit d'État et locales, et les associations professionnelles. En ce qui concerne les activités nationales, il prévoit offrir des cours individuels à l'administration centrale du GAO auxquels les participants pourront s'inscrire en ligne.

À l'international, l'équipe prévoit continuer d'offrir des services de qualité supérieure dans le cadre de projets en cours ainsi qu'entreprendre de nouveaux projets. Le CAE compte mener d'autres actions de communication auprès des donateurs et des ISC afin d'explorer et d'élargir les possibilités de partenariat, y compris la signature attendue d'un protocole d'entente avec la Banque mondiale.

« De toute évidence, le CAE et ses activités ont eu un impact considérable. C'est un honneur de faire partie d'une équipe à l'avant-garde sur le plan de la bonne gouvernance qui a l'occasion et la capacité de former la communauté d'audit mondiale », a affirmé M. Blockwood.

Pour en savoir plus sur le CAE et ses services : <http://www.gao.gov/resources/centerforauditexcellence/overview> ou contactez Janet St. Laurent au 202-512-7100

CENTRE D'EXCELLENCE EN AUDIT DU GAO

LE BUREAU EN BREF

Le Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis (GAO) a lancé le Centre d'excellence en audit (CAE) en octobre 2015 pour renforcer les capacités et favoriser le développement d'organisations de contrôle efficaces qui contribuent à l'amélioration de la performance et de la transparence et veillent à la bonne utilisation des deniers publics.

NOTRE MISSION

Réaliser des *évaluations des besoins* afin de dégager les secteurs dans lesquels les organisations d'audit peuvent renforcer leurs politiques, leurs procédures et leurs compétences; et améliorer la mise en œuvre des normes d'audit de l'INTOSAI.

Fournir un grand éventail de *cours de formation* aux auditeurs sur des sujets comme l'audit de performance, les éléments probants, les méthodes d'audit, la rédaction de rapports et le contrôle interne.

Offrir du *mentorat* et de *l'accompagnement* aux équipes d'audit pour les aider à réaliser différents types d'audits au moyen de techniques et d'outils reconnus dans le but de gérer efficacement le processus d'audit et de produire des résultats de qualité supérieure.

Renforcer les compétences en matière de *leadership* et de *supervision* afin de mieux diriger les audits.

Élaborer, mettre en œuvre et peaufiner de bonnes *stratégies* de gestion du capital humain, des *cadres* d'assurance de la qualité et des *plans* stratégiques.

Élaborer et mettre en œuvre des *stratégies de communication* efficaces avec les organismes de surveillance législative, les médias et les citoyens.

RÉALISATIONS IMPORTANTES



« *Le meilleur investissement jamais réalisé!* »

Les commentaires des clients témoignent sans cesse de la qualité et de l'impact des services.



Au cours de la première année d'activités, le CAE a fourni des formations et des services de soutien technique à dix organisations fédérales, d'État et locales partout aux États-Unis.



Le CAE a établi des partenariats stratégiques : signature d'un protocole d'entente avec l'USAID et exécution d'une entente de services avec la Millennium Challenge Corporation (MCC).



Il a fourni des formations et des services de soutien et d'assistance techniques à 15 organisations et à 3 pays avant la fin de 2017.



Il a aidé une ISC d'Amérique latine dans le cadre d'une entente de services avec la MCC.



Dans le cadre de son partenariat avec l'USAID, le CAE a réalisé une évaluation pour recenser les principaux besoins en matière de renforcement des capacités d'une ISC africaine.



L'élargissement des services en 2018 a donné lieu à une augmentation importante des travaux à l'étranger. À cette occasion, le CAE a mis en œuvre son premier projet en partenariat avec l'USAID.



Le CAE a signé un protocole d'entente triennal avec l'USAID pour favoriser le renforcement et l'amélioration des capacités d'audit de performance d'une ISC asiatique.



Le CAE a aidé une ISC d'Europe à évaluer et à améliorer ses processus de documentation des résultats financiers des audits.



Les clients donnent des notes élevées dans leurs commentaires et leurs évaluations. Des formations efficaces de qualité élevée ont créé un nombre important de clients fidèles.



REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Visitez notre site Web : intosaijournal.org

Suivez-nous sur Facebook : facebook.com/intosaijournal

Suivez-nous sur Twitter : twitter.com/intosaijournal

Suivez-nous sur Instagram : instagram.com/intosaijournal