



REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —



REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Printemps 2020

Vol. 47, n° 2

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
U.S.A.

Courriel : intosaijournal@gao.gov

En ligne : <http://intosaijournal.org/our-submissions/journal-submission/>

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

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.

Conseil de rédaction

Margit Kraker, *Présidente de la Cour des comptes d'Autriche*

Sylvain Ricard, *Vérificateur général du Canada par intérim*

Nejib Gtari, *Premier Président, Cour des Comptes de Tunisie*

Gene L. Dodaro, *Contrôleur général des États-Unis*

Elvis Amoroso, *Contrôleur général du Venezuela*

Président

James-Christian Blockwood (É.-U.)

Vice-président

Michael Hix (É.-U.)

Rédactrice en chef

Heather Santos (É.-U.)

Rédacteurs invités

Kristie Conserve (É.-U.)

Paul Miller (É.-U.)

Administration et fonctionnement

Michael Huskey (É.-U.)

Peter Knops (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

SOMMAIRE

- 4 | Éditorial
- 6 | Lettre de la rédaction
- 7 | En bref
- 18 | Collaboration spéciale
Comblers le fossé des inégalités : le leadership au féminin dans les ISC
- 24 | Les initiatives en faveur de l'égalité des sexes de l'IDI
- 26 | Articles de fond
Audit de la mise en œuvre des ODD : Des rouages équilibrés
La Slovaquie est-elle prête à mettre en œuvre le Programme 2030?
- 31 | Dans le cadre de l'INTOSAI
- 36 | Pleins feux sur le renforcement des capacités
- 40 | La science et la technologie à l'honneur

THÈME SPÉCIAL : LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



« La pandémie d'un nouveau coronavirus nous rappelle, une fois de plus, que nous vivons dans un monde sans frontières lorsque des catastrophes frappent la planète. La bonne nouvelle, c'est qu'il n'y a pas que les problèmes qui sont communs, les solutions aussi. »

AUDITER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UNIE, L'INTOSAI PROGRESSE

Alexei Koudrine, Président de la Cour des comptes de la Fédération de Russie et Président de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI)

La livraison du printemps 2020 de la *Revue internationale de la vérification des comptes publics* est consacrée à un sujet des plus prometteurs, mais qui est aussi relativement ambitieux : le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ce n'est pas le premier programme mondial en faveur du développement à voir le jour, mais c'est celui qui est le plus complet, proactif et inclusif.

La pandémie d'un nouveau coronavirus nous rappelle, une fois de plus, que nous vivons dans un monde sans frontières

lorsque des catastrophes frappent la planète. La bonne nouvelle, c'est qu'il n'y a pas que les problèmes qui sont communs, les solutions aussi.

Le Programme à l'horizon 2030 définit des objectifs ambitieux, en particulier dans le domaine de la santé, notamment l'élimination des maladies transmissibles. Dans une certaine mesure, les Objectifs de développement durable (ODD) ont déjà joué un rôle utile pour nous aider à relever le défi sanitaire d'aujourd'hui. Des indicateurs et des critères de référence précis ont été établis ou révisés. Nous disposons ainsi de normes clairement définies et d'un « langage » fondé sur des indicateurs internationaux qui nous permettent d'échanger et de mieux comprendre la

situation mondiale. De fait, le monde a reçu des outils pour surveiller la situation dans n'importe quel pays et répondre à la question suivante : Faisons-nous tout notre possible pour régler les problèmes et favoriser un développement respectueux de l'environnement, donc durable?

Cela étant, que peuvent faire les institutions supérieures de contrôle (ISC)? Nous avons beaucoup parlé de l'ODD 17, qui invite les parties prenantes de tous les États membres des Nations Unies à revitaliser les partenariats et à renforcer les moyens de mise en œuvre du développement durable. Les ISC contribuent à ces efforts. Elles fournissent en effet un point de vue stratégique sur les mécanismes de gouvernance qui peuvent favoriser la cohérence des efforts déployés par les institutions publiques, les organisations du secteur privé et la société civile.

Des résultats importants ont déjà été obtenus. En plus d'auditer des domaines liés aux ODD, les ISC ont commencé à effectuer des audits visant expressément ces objectifs. Même si les audits des ISC portent sur différentes étapes d'avancement des ODD (de l'évaluation de l'état de préparation à l'évaluation de la mise en œuvre), ils font tout de même émerger des connaissances précieuses (une ressource que les membres de l'INTOSAI sont toujours prêts à mettre en commun).

L'exemple le plus remarquable est peut-être le programme conjoint d'audit de l'état de préparation qui a été lancé par l'Initiative de développement (IDI) et la Commission de partage des connaissances de l'INTOSAI. Ce programme, mené par plus de 70 ISC, portait sur des questions de gouvernance primordiales et les politiques de mise en œuvre des ODD dans divers pays. Selon les résultats obtenus, de nombreux pays n'ont pas encore mis en place de stratégies de mise en œuvre des ODD, ni pris des dispositions budgétaires, ni instauré des mécanismes de coordination assortis de responsabilités clairement définies. La vaste quantité de données d'expérience recueillies par les ISC a été communiquée aux institutions chargées d'établir les

examens nationaux volontaires. Les gouvernements ont ainsi pu prendre connaissance des problèmes relevés et mettre en place des mécanismes interministériels communs pour trouver des solutions. Les résultats du programme ont également servi de base pour établir le modèle d'audit des ODD de l'IDI (ISAM). Ce modèle constitue un cadre à même de fournir une base méthodologique rigoureuse aux ISC qui audient des ODD.

À Moscou, le XXIII^e Congrès de l'INTOSAI a réaffirmé l'attachement des auditeurs à contribuer concrètement à la mise en œuvre des ODD. La *Déclaration de Moscou* a encouragé les ISC à promouvoir une reddition de comptes plus efficace, transparente et informative sur les résultats du secteur public, partant à renforcer le rôle des ISC en faveur de la mise en œuvre des ODD, notamment en formulant des avis pertinents, fondés sur les résultats des audits, sur des questions stratégiques concernant les parlements, les gouvernements et les administrations publiques. Par ailleurs, l'inclusion et la solidarité ont fait l'objet d'une attention particulière : personne ne doit être

laissé pour compte! Les ISC doivent donc trouver des moyens plus efficaces de traiter cet aspect important du Programme à l'horizon 2030.

La transformation numérique et l'analyse des données n'ont jamais été aussi importantes, car l'exploration des possibilités qui s'offrent à nous pour publier les données dans un format ouvert peut renforcer la transparence de la gouvernance et permettre aux citoyens de mieux comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. En outre, grâce aux données électroniques et aux techniques d'analyse des données, les auditeurs de demain pourront apprendre à utiliser efficacement les outils de pointe et à mettre leurs savoirs en commun grâce à la communication.

En tant que présidente de l'INTOSAI, la Cour des comptes de la Fédération de Russie est prête à impulser les efforts visant à façonner l'avenir de la communauté internationale des auditeurs.

« La mise en commun des connaissances reste des plus pertinentes si l'on veut faire émerger les solutions les plus efficaces et les plus efficaces pour parvenir à un développement durable pour les générations d'aujourd'hui et de demain. »

Nous continuons à travailler sur le projet « Université de l'INTOSAI », une plateforme éducative mondiale en ligne destinée aux auditeurs et au grand public en général. Je suis convaincu que l'Université de l'INTOSAI sera un outil extrêmement utile pour procéder à la mise en commun de connaissances sur des sujets clés, notamment l'audit des ODD, surtout lorsque la situation ne permet plus d'organiser des réunions internationales.

D'autres initiatives conjointes ont été menées plus récemment, notamment la première réunion de coordination des ODD de l'INTOSAI à Vienne, en février 2020. Cette réunion a abouti à un projet de plan d'action des ODD, rédigé par le Président de l'INTOSAI, le Secrétariat général, le Comité des objectifs et des représentants de l'IDI.

Nous prévoyons que toutes les ISC contribueront activement à ce plan, qui contient des mesures précises en faveur des ODD, notamment la finalisation du modèle ISAM, le lancement d'un centre d'information central sur les ODD et la conception et la mise en ligne d'un « Atlas des ODD » unique qui intègre les rapports et les recommandations des ISC sur les ODD.

Le plan d'action en faveur des ODD demande aussi au Groupe de travail sur les ODD et les indicateurs clés pour un développement durable de renforcer la coordination des activités liées aux ODD et la mise en commun des expériences sur l'élaboration et l'utilisation d'outils d'évaluation axés sur la pratique.

Présidé par la Cour des comptes, le Groupe de travail sur les ODD et les indicateurs clés pour un développement durable succède au Groupe de travail sur les indicateurs clés nationaux, un groupe qui avait plus de dix ans d'expérience dans la création de lignes directrices sur l'évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte d'objectifs nationaux.

Grâce à ses travaux, le nouveau Groupe de travail aidera les ISC à agir en tant que partenaires stratégiques des gouvernements en vue de promouvoir la mise en œuvre des ODD. Fort de ses savoirs et de son expérience, le Groupe de travail aura l'occasion unique de devenir un centre de compétences en matière d'audit des ODD. Le Groupe se compose aujourd'hui de 32 membres et observateurs. Nous invitons les ISC membres de l'INTOSAI à se joindre au Groupe et à contribuer à des initiatives qui rayonneront certainement dans tous les coins du monde, que ce soit à l'échelle nationale, régionale ou mondiale.

L'INTOSAI s'est donné de nobles objectifs pour les années à venir et, à la lumière des défis actuels, nous ne devons pas nous laisser bernier par l'illusion que nous pouvons tout régler nous-mêmes. La mise en commun des connaissances reste des plus pertinentes si l'on veut faire émerger les solutions les plus efficaces et les plus efficaces pour parvenir à un développement durable pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

La Revue continue d'avoir les ressources, les moyens opérationnels et la volonté nécessaires pour garantir que les membres de l'INTOSAI et les gardiens de la reddition de comptes au sens plus large restent en contact. Pendant cette période de distanciation sociale, de limitation des déplacements et d'incertitude, nous sommes impatients d'explorer de nouvelles façons de collaborer et d'échanger des informations.



La pandémie de la COVID-19 a ouvert une période de tumultes à l'échelle mondiale. Elle a eu des répercussions négatives sur la santé publique, l'économie mondiale, nos pouvoirs publics et les citoyens qu'ils servent, l'INTOSAI, les ISC et leurs employés. Alors que la science progresse dans la lutte contre ce virus qui infecte des millions de personnes dans le monde et nous affecte tous, les responsabilités de l'INTOSAI — et le rôle qu'elle sera appelée à jouer au cours des prochaines années — sont de plus en plus manifestes.

L'INTOSAI, une organisation internationale bénévole qui vise à renforcer la reddition de comptes et la mise en commun des savoirs dans le monde, reste l'une des plus grandes organisations gouvernementales non partisans de la planète. Elle regroupe plus de 195 ISC de pays membres.

Structurée en sept régions, l'INTOSAI communique, collabore et coopère par l'intermédiaire d'un vaste réseau qui incarne en permanence sa devise : « L'expérience mutuelle profite à tous ».

Grâce aux mesures prises aujourd'hui, l'INTOSAI peut contribuer à la lutte actuelle contre la pandémie et atténuer l'impact d'événements similaires à l'avenir. L'INTOSAI jouera un rôle prépondérant dans l'examen et le suivi des efforts mondiaux qui sont déployés pour lutter contre l'écllosion de la COVID-19 et tirer les enseignements de la pandémie. Entre-temps, l'INTOSAI continue d'apporter son concours à ses organisations membres dans le cadre d'initiatives unifiées, comme :

- le lancement d'une initiative COVID-19 (sous la direction de la Commission des affaires politiques, financières et administratives [PFAC]) visant à assurer la continuité des activités de l'INTOSAI et de chaque ISC individuellement, tout en favorisant l'échange d'informations pertinentes grâce à une page Web réservée à cette fin et en mettant l'accent sur l'examen des enseignements tirés de la pandémie afin de contribuer à la prévention de futures pandémies et de leurs répercussions;

- la diffusion des messages d'encouragement des auditeurs généraux sur le portail communautaire de l'INTOSAI;
- l'organisation de réunions virtuelles de la Task Force de planification stratégique pour veiller à ce que l'INTOSAI soit prête à faire face à tout problème de grande ampleur qui pourrait survenir à l'avenir;
- la mobilisation des axes de travail de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) pour continuer à soutenir les ISC et améliorer leur pertinence grâce à des directives, des formations et des interactions en ligne sur l'audit des efforts nationaux déployés en réponse à la COVID-19 et la résilience future des systèmes de santé publique.

« L'initiative COVID-19 de la PFAC jouera un rôle prépondérant en aidant les ISC du monde entier à continuer à servir leurs citoyens et leurs gouvernements tout en mettant en commun des pratiques exemplaires et en apprenant de l'expérience d'autres ISC pour aider l'INTOSAI à fonctionner efficacement dans ce nouvel environnement. » – Gene L. Dodaro, Contrôleur général des États-Unis et Vice-président de la PFAC.

La Revue, en tant que mécanisme de communication officielle de l'INTOSAI, continue d'avoir les ressources, les moyens opérationnels et la volonté nécessaires pour garantir que les membres de l'INTOSAI et les gardiens de la reddition de comptes au sens plus large restent en contact. Pendant cette période de distanciation sociale, de limitation des déplacements et d'incertitude, nous sommes impatients d'explorer de nouvelles façons de collaborer et d'échanger des informations. La Revue encourage les ISC à communiquer leurs expériences individuelles ainsi que leurs apports aux efforts nationaux de lutte contre la pandémie.

James-Christian Blockwood, Président de la Revue de l'INTOSAI et directeur général du service de planification stratégique et de liaison externe, Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis

ÉCHOS DES ISC DU MONDE

Égypte

INITIATIVES MONDIALES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Le Président de l'Autorité de contrôle des comptes publics (ASA) a dirigé une délégation qui a participé aux activités organisées en décembre 2019 par l'Institution de contrôle d'État des Émirats arabes unis. Lors du séminaire sur le renforcement de la collaboration entre les ISC et les autorités de lutte contre la corruption, il a souligné le rôle de la formation comme facteur important du renforcement des capacités du personnel en vue de lutter contre la corruption.

Le Président de l'ASA a également participé à la 8^e session de la Conférence des États parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption. Lors de cette 8^e session de la Conférence, les participants ont notamment examiné l'application de la Convention, discuté de méthodes de coopération internationale pour mieux combattre et prévenir la corruption et recouvrer les actifs, et préparé l'Assemblée générale de l'ONU de 2021.

MUTUALISER LES CONNAISSANCES ET LES EXPÉRIENCES EN MATIÈRE DE CAPACITÉ RÉGIONALE

L'ASA a accueilli plusieurs événements ou y a participé au cours des mois de janvier et de février, notamment :

- un atelier sur le rôle des organisations régionales dans l'évaluation et le suivi de la performance des ISC auquel ont participé des délégués de 22 ISC, ainsi qu'un représentant de l'ARABOSAI et un expert de l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques anglophones (AFROSAI-E);

- la 79^e réunion du Comité permanent de la revue d'audit financier organisée par l'Organisation arabe des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ARABOSAI) en Tunisie;
- la 15^e réunion de la Commission de renforcement des capacités de l'ARABOSAI à Oman;
- la réunion inaugurale du Comité d'audit des objectifs de développement durable de l'ARABOSAI en Tunisie (l'Autorité a été nommée à la vice-présidence du Comité).

FOURNIR DE L'EXPERTISE AU COMESA ET AU CVE DE L'UA

L'ASA préside le Conseil des vérificateurs externes (CVE) du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) pour l'exercice 2018. Le Conseil a terminé l'élaboration de sa charte et de tous les instruments d'audit exigés qui sont en cours d'approbation par les organes compétents du COMESA.

En tant que membre permanent du Conseil des vérificateurs externes de l'Union africaine, l'ASA participe à l'audit intermédiaire des comptes de l'Union africaine pour l'exercice 2019.

Chypre



SÉMINAIRE SUR UN NOUVEAU RÈGLEMENT DE L'UNION EUROPÉENNE

Le Bureau d'audit de la République de Chypre a organisé un séminaire sur le nouveau règlement général sur la protection des données de l'Union européenne. Le séminaire, qui a eu lieu en novembre 2019, a porté sur l'incidence qu'aura le règlement sur la réalisation des audits par les ISC et sur les modalités de traitement, de conservation et d'élimination des renseignements personnels.

Vingt-deux participants de treize ISC européennes ont participé à l'activité, qui a donné la parole à plusieurs conférenciers : Johan van Damme, délégué à la protection des données, Cour des comptes européenne; Niels Bertil Rasmussen, Bureau du délégué à la protection des données, Commission européenne; et Irene Haller, Service d'audit interne, Commission européenne.

Guatemala



LE CONTRÔLEUR GÉNÉRAL DES COMPTES CONTRIBUE AUX EFFORTS NATIONAUX EN FAVEUR DES ODD

- Le Bureau du contrôleur général des comptes de la République du Guatemala a formé une alliance stratégique avec le Secrétariat de la planification et des programmes de la Présidence, qui est responsable de la mise en œuvre du plan de développement national et des objectifs de développement durable (ODD) du pays.
- Sous la direction d'Edwin Humberto Salazar Jerez, Contrôleur général, le Bureau a réalisé plusieurs activités en 2019 dans le cadre de l'alliance.
- Plus de 1 200 membres du personnel ont suivi une formation sur le processus de planification des priorités en matière de développement national au sein du cadre de gestion des résultats.
- Le Bureau a accueilli une réunion sur les objectifs de développement durable conçus pour favoriser une culture de collaboration et de transparence, promouvoir la reddition de comptes et atteindre plus efficacement la conformité aux priorités en matière de développement national.
- Le Bureau, avec le soutien du projet lié au Programme à l'horizon 2020 de l'Agence allemande de coopération internationale, a tenu un atelier sur la gestion axée sur les résultats, la surveillance et l'évaluation des résultats institutionnels fondés sur des indicateurs de rendement visant à renforcer le processus de planification en mettant l'accent sur les ODD et la gestion des résultats.

Malte



VISITE DE L'AUDITRICE GÉNÉRALE DE LA FINLANDE

L'Auditrice générale du Bureau national d'audit (BNA) de la Finlande, Tytti Yli-Viikari, accompagnée par Jenni Leppälähti, a visité le BNA de Malte le 31 janvier 2020 pour discuter du renforcement de la coopération entre les deux institutions.

La visite a été ponctuée par un échange honnête sur les expériences et connaissances acquises sur plusieurs questions d'audit du secteur public qui intéressaient les deux ISC, y compris les rôles importants joués par les institutions d'audit nationales dans l'amélioration de la bonne gouvernance dans l'ensemble du secteur public.

M^{me} Yli-Viikari a discuté des nouveautés et des changements organisationnels au sein du BNA finlandais. Le Bureau tient désormais davantage compte de l'intérêt public tout axant ses travaux d'audit sur les secteurs exposés à des risques importants.

L'Auditeur général du BNA de Malte, Charles Deguara, a souligné les progrès réalisés récemment par son Bureau, notamment la mise en œuvre du plan stratégique quinquennal de l'organisation, l'augmentation du nombre de documents infographiques dans les travaux d'audit et l'intégration de produits vidéo dans les rapports.

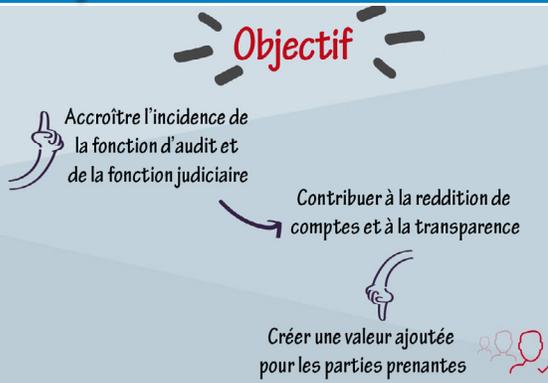
M^{me} Yli-Viikari a prononcé un discours inspirant sur « Les tendances actuelles en audit du secteur public — Une perspective mondiale » au cours duquel elle a décrit les enjeux émergents ayant une incidence sur l'audit du secteur public, comme l'audit de la mise en œuvre des objectifs de développement durable et l'examen des impacts possibles de la science et de la technologie sur la profession d'auditeur.

Pendant son discours, M^{me} Yli-Viikari a fait remarquer que : « L'audit du secteur public apportait une valeur ajoutée grâce à sa capacité d'éclairer les décideurs au sujet de questions stratégiques complexes et de la cohérence des politiques, tout en renforçant les mécanismes redditionnels ».

Elle a ajouté : « Il y a un potentiel immense dans la coopération et l'analyse comparative à l'internationale. C'est pourquoi je suis ravie de tirer les enseignements des pratiques du Bureau de Malte et de présenter mes réflexions sur les questions actuelles que nos administrations doivent régler ».



Turquie



NOUVELLE STRATÉGIE DE COMMUNICATION : UNE NOUVELLE ÈRE DE MOBILISATION DES PARTIES PRENANTE

Les communications demeurent un outil important pour toute organisation à succès. C'est pourquoi la Cour des comptes de Turquie (CCT), l'ISC du pays, sait que de bonnes voies de communication avec les parties prenantes peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et favoriser un système de gestion des finances publiques efficace, transparent et responsable.

La CCT, qui est membre de l'INTOSAI, a participé au Programme des jeunes leaders d'ISC de l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) en désignant un jeune leader qui a proposé une approche au changement intitulée « Élaborer une stratégie de communication ».

La proposition, qui a jeté les bases de la Stratégie de communication 2019-2023 de la CCT, était axée sur la conversion des pratiques actuelles de mobilisation des parties prenantes dans un plan de communication agile et efficace.

La Stratégie de communication 2019-2023 de la CCT a deux objectifs : 1) veiller à l'atteinte des buts et objectifs de l'organisation; et 2) faire en sorte que la CCT contribue à la reddition de comptes et à la transparence du secteur public en augmentant l'impact de ses audits.

La stratégie est proactive et va au-delà de la simple présentation de rapports aux parties prenantes. De fait, elle met en évidence des mécanismes de rétroaction et s'appuie sur un processus bidirectionnel, tout en respectant le rôle de la CCT dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable. La CCT a aussi examiné des risques d'entreprise potentiels et établi des voies de communication

en vue d'éliminer ou d'atténuer toute répercussion négative possible sur les activités pertinentes.

Pour élaborer sa stratégie de communication, la CCT a adopté une approche participative qui a pris en considération les attentes et les observations des parties prenantes. À cette fin, la CCT a analysé les environnements internes et externes, puis a recensé les parties prenantes clés et les stratégies de communication correspondantes (voir la figure 1).

La pièce stratégie de communication vise à :

- créer une valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes, y compris les citoyens et les parlementaires;
- accroître l'impact des audits grâce à une mobilisation efficace des parties prenantes;
- contribuer de manière importante au renforcement de la reddition de comptes et de la transparence dans le secteur public turque et en matière de développement durable.

Pour en savoir plus, veuillez communiquer avec la CCT par courriel : int.relations@sayistay.gov.tr.

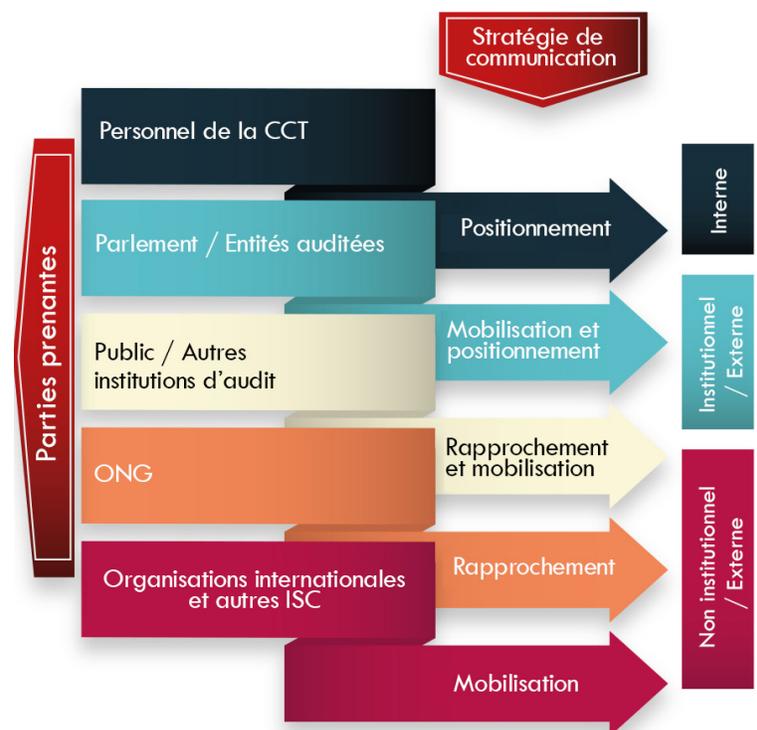


Figure 1 : Parties prenantes clés et stratégies de mobilisation

Bahreïn



SÉMINAIRE SUR L'IMPORTANCE DE L'AUDIT INTERNE

Le Bureau national d'audit (BNA) du Royaume de Bahreïn a organisé

un séminaire sur l'importance de l'audit interne. Le séminaire de deux jours, auquel ont participé plus de 150 employés de 55 organismes publics, y compris des formateurs du BNA et des experts de l'Université de Bahreïn, de l'Institut d'études bancaires et financières de Bahreïn, de Deloitte et Touche, d'Ernst & Young, de PricewaterhouseCoopers (PwC) et de Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), a porté sur les normes internationales, les faits nouveaux importants et les pratiques les plus récentes. L'activité a également souligné les procédures et les processus de travail du BNA, y compris le cadre législatif garantissant l'indépendance du BNA en tant qu'ISC, ainsi que son mandat d'audit, ses objectifs et ses méthodes pour la préparation et la présentation de rapports.

Les participants ont discuté du rôle de la gouvernance organisationnelle dans la protection des fonds publics; de l'incidence possible de la prestation de services autres que d'audit sur l'indépendance des auditeurs et la qualité des audits; et de l'importance des normes internationales d'audit, en particulier les directives de l'INTOSAI. Des séances clés du séminaire étaient axées sur l'audit interne : son rôle essentiel dans la création d'une valeur ajoutée et dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité d'une organisation, et sa contribution à la gestion des risques. Les délégués ont aussi examiné le rôle de l'auditeur dans la protection des renseignements personnels, les cas de fraude les plus courants et l'audit des risques liés aux technologies perturbatrices.

L'Auditeur général du BNA, Son Excellence Shaikh Ahmed bin Mohammed Al Khalifa, a souligné la capacité du symposium de faire connaître l'audit interne et son rôle dans la protection des fonds publics. Il a aussi souligné le renforcement du partenariat entre le BNA et les organismes gouvernementaux pour promouvoir une approche d'audit intégrée.



LAURÉAT D'UN CONCOURS DE RECHERCHE RÉGIONAL

Un auditeur principal du BNA de Bahreïn, Abdulra Abdulrahman Mohamed Abdulla Husain, a remporté (le 2^e à droite), auditeur principal du BNA de Bahreïn, a remporté le 3^e prix du 12^e concours de recherche scientifique de l'ARABOSAI pour sa recherche scientifique sur l'élaboration de travaux d'audit et la création d'une valeur ajoutée. Mener cette recherche tout en conciliant ses obligations professionnelles et personnelles a été difficile pour Abdulrahman. Il a toutefois vu le concours comme une occasion de perfectionner ses compétences en recherche tout en étant un digne représentant du BNA.

Honoré de recevoir le prix en personne de l'Auditeur général du BNA, Son Excellence Shaikh Ahmed bin Mohammed Al Khalifa (3^e à partir de la gauche), Abdulrahman a indiqué que participer au concours lui avait permis d'approfondir ses connaissances et ses compétences en matière de recherche scientifique. Il recommande fortement cette expérience à tous.



LE BNA FAVORISE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Fakhriya Sarhan, superviseur d'audit de performance du BNA de Bahreïn, a participé à l'atelier intitulé « Le développement durable : Concept et audit » à Jaipur (Inde). L'atelier, organisé par le Groupe de travail sur la vérification environnementale de l'INTOSAI, a fourni une excellente plateforme pour échanger des connaissances sur l'audit de questions liées aux Objectifs de développement durable (ODD) et a été l'occasion de discuter avec des experts du domaine, de se familiariser avec les concepts de base et de mettre en commun des pratiques exemplaires internationales. Les participants ont aussi visité le Barefoot College à Tilonia (Inde). Cette visite a été une source d'inspiration pour trouver des façons de répondre aux besoins actuels tout assurant la disponibilité future des ressources.

Compte tenu de l'importance du Programme à l'horizon 2030, des ODD et de leur intégration au Plan stratégique de l'INTOSAI 2017-2022, la participation du BNA à l'atelier s'ajoute aux efforts déployés par l'organisation pour renforcer ses capacités en matière de développement durable.



L'ATELIER SUR LE CMP DES ISC AIDE LE BNA À ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES ET DE L'EXPÉRIENCE

Aysha Adam, directrice des ressources financières du BNA de Bahreïn, a participé à l'atelier sur le Cadre de mesure de la performance (CMP) des ISC, organisé par le Bureau

d'audit d'État du Koweït en février 2020 en collaboration avec la Banque mondiale. L'atelier visait à démystifier le CMP des ISC, notamment le processus d'évaluation et la façon dont les ISC et les parties prenantes peuvent utiliser les rapports de mesure de la performance. Les séances de formation étaient axées sur l'examen des expériences et le perfectionnement de compétences liées à l'application des principes du CMP des ISC lors de la planification, de la mise en œuvre et de l'établissement de rapports.

Pérou



VASTE OPÉRATION DE CONTRÔLE CONTRE LA CORRUPTION RÉGIONALE EN COURS

Pour la première fois, le Bureau du contrôleur général de la République du Pérou, l'ISC du pays, mènera une vaste opération de contrôle contre la corruption dans divers secteurs prioritaires dans le cadre de l'approche territoriale de l'ISC visant à prévenir et à détecter les cas de corruption et d'inconduite fonctionnelle, à enquêter sur ces cas et à prendre des mesures correctives.

Cette nouvelle stratégie de lutte contre la corruption, mise en œuvre en mars 2020, comprend le déploiement massif, selon les spécificités de chaque région, d'auditeurs et la mise en œuvre de programmes et de services adaptés afin d'examiner les questions nécessitant une intervention rapide et efficace. Cette approche territoriale brosse un tableau complet des questions régionales et permet à l'ISC du Pérou d'évaluer les travaux et les services publics importants pour les citoyens et de prendre des mesures connexes, de contribuer à la bonne gestion des ressources publiques et de recenser les occasions d'améliorer les services. L'ISC du Pérou mettra en œuvre simultanément des programmes sociaux de surveillance — comme les surveillants-citoyens et les jeunes auditeurs — pour promouvoir la participation citoyenne. Les responsables de l'ISC du Pérou retourneront dans chaque région après deux mois pour présenter leurs constatations aux citoyens.

La corruption et la pauvreté sont les grands enjeux du pays. Selon un rapport de 2018 du Bureau du procureur de l'État intitulé « La corruption dans les gouvernements régionaux et locaux », 117 élus ont été impliqués dans des poursuites liées à des infractions de corruption régionales, provinciales ou de district.

La première intervention régionale aura lieu à Cajamarca. Même si Cajamarca accueille la plus grande mine d'or en Amérique du Sud, dotée d'un budget annuel 1,5 million de dollars, il s'agit paradoxalement de la région qui possède le plus haut taux de pauvreté, un pourcentage élevé d'anciens fonctionnaires sanctionnés pour inconduite fonctionnelle et un grand nombre de plaintes déposées par des citoyens contre des irrégularités alléguées dans l'administration publique.

L'approche de l'opération de contrôle vise à prévenir et à réduire la corruption et l'inconduite fonctionnelle, à favoriser l'amélioration de l'administration publique et à apporter un changement positif dans la vie des citoyens qui espèrent, à juste titre, avoir accès à des travaux, à des biens et à des services publics de qualité.

République slovaque



L'ISC SOULIGNE L'IMPORTANCE DE LA QUALITÉ ET DES EXAMENS PAR LES PAIRS, ET DONNE L'EXEMPLE

Karol Mitrík, Président de l'ISC de la République slovaque

La société et les parties prenantes exigent de plus en plus que les administrations publiques démontrent ou renforcent leur valeur en matière de développement durable. Or les ISC sont d'importants piliers des systèmes socioéconomiques nationaux et jouent un rôle prépondérant dans l'amélioration de la performance du secteur public. Elles doivent donc respecter des normes professionnelles et des niveaux d'intégrité des plus élevés.

Il est impératif pour les ISC d'adopter une culture axée sur l'amélioration continue et de consacrer leurs ressources au renforcement des capacités qui vont leur permettre de remplir leurs fonctions et d'atteindre les objectifs établis, tout en préservant leur indépendance.

La réputation d'une ISC est fondée sur la qualité de ses produits. Il est donc primordial de continuer à viser l'excellence dans ce domaine. Il est plus impératif, peut-être, pour les ISC de rechercher l'excellence que d'autres institutions en raison de la nature de leurs travaux : l'examen ou l'évaluation des mesures prises par autrui.

La qualité et l'excellence coulent rarement de source : elles doivent être cultivées. La qualité influence la crédibilité et la pertinence. C'est pourquoi les dirigeants, qui ont la responsabilité d'établir et de mettre en œuvre un système de gestion de la qualité, devraient en faire une priorité. Obtenir une reconnaissance indépendante de la qualité grâce à l'intégration de normes de qualité agréées et reconnues est essentiel. Toutefois, comment les travaux d'une ISC peuvent-ils vraiment être évalués?

Un examen par les pairs, bien qu'exigeant, apporte des avantages et une valeur ajoutée qui dépassent généralement les coûts engagés. Compte tenu de la place unique occupée par les ISC dans le secteur public, un examen par les pairs est un investissement payant.

En se soumettant volontairement à un examen par les pairs, une ISC rend ses travaux accessibles à une évaluation externe fondée sur des normes d'audit reconnues à l'échelle internationale : ce qui est d'une grande importance à la fois au niveau national et international.

Bien que le cadre législatif de la République slovaque n'oblige pas l'ISC à se soumettre à une évaluation externe, la direction actuelle de l'ISC a communiqué avec ses homologues du Bureau de reddition de comptes du gouvernement des États-Unis, à titre de responsables de l'équipe d'examen par les pairs et avec ses homologues des ISC de la Finlande, de la Hongrie et de la Pologne pour qu'ils examinent les activités de l'ISC de la République slovaque, notamment la planification, la qualité des activités d'audit, la transparence et la communication.

L'évaluation sera réalisée conformément aux directives de l'INTOSAI. L'équipe d'examen par les pairs a déjà tenu sa première réunion au début de l'année. D'autres réunions sont prévues avant la présentation du rapport définitif en décembre 2020.

L'ISC de la République slovaque milite en faveur du processus d'examen par les pairs et continue de donner l'exemple. En tant que présidente de la Sous-commission pour l'évaluation par les pairs, l'ISC slovaque a organisé une conférence réussie sur le sujet en 2018 et prévoit d'organiser un événement semblable en 2021. Pour en savoir plus sur l'examen par les pairs, contactez : info@nku.gov.sk.

Myanmar



RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ D'AUDIT DE PERFORMANCE ET DE RÉDACTION DE RAPPORTS

Un protocole d'entente conclu entre les ISC du Myanmar et de la Norvège prévoit une action de coopération visant à améliorer les travaux d'audit de performances et d'audit de conformité. En janvier 2020, l'ISC du Myanmar a créé une unité composée de 14 auditeurs spécialisés dans l'audit de performance et, dans le cadre du protocole d'entente, des experts de l'ISC de la Norvège — Oda Krogh Laeret, Hege Maaso, Haakon Haugevik Jernsletten, Felix Paul Rober et Ingvald Heldal — ont animé un atelier sur la rédaction de rapports d'audit de performance et le renforcement des capacités de l'unité d'audit de performance, du 17 au 28 février 2020.

Le programme de l'atelier se déclinait comme suit : introduction à l'audit de performance; discussion sur les diverses étapes de la réalisation d'un audit de performance; présentation des pratiques exemplaires de l'ISC de la Norvège; séance de questions-réponses des plus utiles. Les participants ont acquis des connaissances sur plusieurs sujets, notamment les processus, les techniques et les procédures d'audit de performance, les méthodes de création et de perfectionnement d'une unité d'audit de performance efficace et compétente, les directives sur la mise en œuvre du contrôle qualité et les pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines. À la fin de l'activité, les experts de l'ISC de la Norvège ont communiqué les résultats de l'atelier à la direction de l'ISC du Myanmar et ont tenu des discussions approfondies sur les sujets suivants : le processus de présentation de rapports au Parlement; l'établissement d'un manuel d'audit de performance; la nécessité de mener des efforts supplémentaires de coopération en matière de formation en audit de performance dans les régions et les États; la mise sur pied d'équipes d'audit spécialisées en audit de performance dans chaque division; et l'établissement d'une unité de soutien méthodologique.

Bosnie-Herzégovine



RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE PRÉPARATION DU GOUVERNEMENT À LA MISE EN ŒUVRE DES ODD

Le Bureau d'audit des institutions de la Bosnie-Herzégovine, l'ISC du pays, a récemment publié un rapport d'audit de performance sur l'état de préparation du gouvernement à la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre du Programme à l'horizon 2030. Le rapport est l'aboutissement des efforts déployés par l'ISC pour contribuer au Plan stratégique de l'INTOSAI 2017-2022. Il vise à encourager les institutions concernées à prendre des mesures pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD). L'audit, qui a évalué les progrès accomplis et les mesures qui devront être prises à l'avenir, indique que, depuis l'adoption du Programme à l'horizon 2030, les institutions d'État de la Bosnie-Herzégovine n'ont pas satisfait aux conditions préalables à la mise en œuvre des ODD, notamment que les institutions concernées n'ont pas su utiliser les ressources de manière appropriée. Le Bureau d'audit a recommandé aux institutions d'adopter une stratégie plus directe et efficace qui comprend : 1) l'établissement d'un cadre stratégique et institutionnel axé sur la mise en œuvre des ODD; 2) la mise en place d'un système de surveillance de la mise en œuvre et de rapports réguliers à ce sujet. La mise en œuvre institutionnelle des recommandations de l'ISC permettra, entre autres, de poser les fondements d'une meilleure mise en œuvre des ODD à l'échelle nationale. Le rapport intégral peut être consulté [ici](#) [disponible en anglais].



Lettonie



ÉVALUATION DE LA POLITIQUE NATIONALE SUR LE LOGEMENT



L'Objectif de développement durable (ODD) n° 11 exhorte le monde entier à « faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ». En outre, la cible 11.1 de cet ODD a pour but, d'ici à 2030, d'assurer l'accès

de tous à un logement et des services de base adéquats et sûrs, à un coût abordable. Cet enjeu est certainement d'actualité en Lettonie. En décembre 2019, l'ISC de la Lettonie a réalisé un audit de conformité/performance* pour déterminer si la politique de l'État garantissait l'accès à des logements sûrs. Au moyen des indicateurs de l'Union européenne pour les logements sûrs (bâtiments exempts de dommages importants, notamment des toits, des fenêtres, des murs, des planchers ou des fondations qui coulent ou qui sont moisis), l'ISC de la Lettonie a évalué si les mesures existantes et prévues du gouvernement avaient réduit la proportion de personnes vivant dans des maisons ayant des dommages importants et contribué à l'atteinte de l'ODD 11.

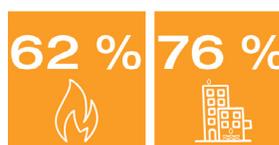


Les auditeurs ont examiné les modalités d'intégration de l'ODD n° 11 à la planification du développement national et à la budgétisation afférente en posant les questions suivantes : Les politiques nationales sont-elles examinées en recensant les domaines visés par l'ODD? Les objectifs des politiques nationales cadrent-ils avec l'ODD? Les moyens d'atteindre les objectifs nationaux sont-ils indiqués et définis? Et un

cadre d'intégration de l'ODD a-t-il été établi à tous les échelons des pouvoirs publics afin d'assurer une coordination institutionnelle et des mesures intégrées?



Selon les résultats de l'audit, le gouvernement a pris des mesures appropriées pour définir des objectifs nationaux liés à l'ODD n° 11 dans les documents de planification nationale à moyen terme. Toutefois, le ministère responsable de la politique sur le logement n'a pas élaboré d'autres plans d'action assortis de mesures pour atteindre les objectifs nationaux. Cela suscite des doutes réels sur l'état de préparation des institutions. L'audit a notamment conclu qu'un tel plan d'action était essentiel lorsque les politiques en vigueur et d'autres mesures n'avaient pas réussi à produire les résultats escomptés pour accroître la qualité des logements.



Pour avoir une compréhension approfondie de la situation du logement, les auditeurs ont évalué l'état de préparation à la mise en œuvre de l'ODD n° 11 et examiné si les politiques en vigueur suffisaient à garantir des logements sûrs en répondant à des questions comme les suivantes : Les propriétaires et les gestionnaires de logements veillent-ils à la sécurité des bâtiments? Les autorités de surveillance ont-elles fait un contrôle approprié de l'état des bâtiments? Les propriétaires ont-ils les moyens de payer les coûts d'entretien? Et les propriétaires ont-ils accès à un soutien national ou municipal?

L'audit a permis de constater que les lois et les règlements sur la sécurité des logements n'avaient pas été respectés;

que les autorités de surveillance n'avaient pas pris des mesures pour empêcher les manquements aux règlements; et que les instruments de soutien financier n'étaient pas suffisants, car l'entretien des bâtiments, qui avait été négligé pendant des années, exigeait des sommes considérables. Un sondage en audit mené a révélé que 62 % des bâtiments ne respectaient pas les exigences en matière de sécurité incendie et que 76 % avaient d'autres dommages importants.

Ces résultats rappellent aux décideurs politiques, pendant qu'il est encore temps, que l'intégration de l'ODD n° 11 au

développement national et à la planification budgétaire exige une réévaluation à la fois de la pertinence des politiques en vigueur et des résultats obtenus par le passé. Une telle réévaluation permettra d'éviter l'intégration éventuelle de mesures inefficaces aux plans stratégiques et de promouvoir l'accès à des logements sûrs afin de progresser vers l'atteinte de l'ODD n° 11 (et d'autres ODD), partant de favoriser un développement durable en Lettonie et dans le monde entier.

**L'institution satisfait-elle aux conditions préalables de conformité aux exigences de sécurité nécessaires pour les bâtiments gérés et exploités par des administrations locales?*

République tchèque



DES ISC « PIRATENT » L'EUROSAI À PRAGUE

Au Bureau supérieur de contrôle de la République tchèque à Prague, 68 programmeurs, analystes de données et auditeurs de 21 pays se sont rassemblés, en mars 2020, dans le cadre du marathon historique de programmation international des ISC. Cette activité faisait la promotion de la coopération internationale entre les ISC, qui est une priorité du prochain président de l'EUROSAI.

En utilisant les données des institutions d'audit et des données ouvertes, ainsi que des statistiques de divers pays, les équipes ont travaillé intensément pendant deux jours à la création d'applications et de visualisations conçues pour appuyer les travaux d'audit et/ou promouvoir l'échange d'informations. Onze projets ont été créés, et un jury d'experts, composé de représentants de l'École supérieure d'économie de Prague, du ministère tchèque de l'Intérieur, du Bureau de la statistique tchèque, du secteur privé et d'un journaliste tchèque de renom spécialisé en données, a choisi les trois projets gagnants.

Le premier prix a été accordé au projet « WE12 », une visualisation conçue par des délégués de la Croatie, d'Estonie et de la France. Le projet « WE12 », qui facilite les travaux liés à la base de données sur les audits de l'EUROSAI, présente des données de façon plus analytique, fournit un aperçu efficace, montre le nombre d'audits par pays et encourage les ISC à participer à la base de données et à ajouter des résultats d'audit.

L'équipe germano-suédoise a remporté le deuxième prix pour son projet « ROD4SAI ». En utilisant les données ouvertes du Parlement suédois et d'autres métadonnées, le projet « ROD4SAI » permet la recherche et la comparaison de données parlementaires par sujet. L'application permet l'intégration d'une base de données élargie dans une page qui présente un aperçu des rapports, des références et d'autres informations propres à l'ISC suédoise mentionnées dans les discours des parlementaires.

Le troisième prix a été accordé à un projet tchèque intitulé « AuditsToGAEther ». Au moyen de données tirées de plans d'audit d'ISC et de statistiques de plusieurs institutions internationales, comme la Commission européenne, Eurostat

et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le programme permet aux ISC de comparer leurs audits mutuellement : à la fois les audits prévus et ceux en cours de préparation.

Les résultats du marathon de programmation international des ISC seront présentés dans le cadre du XI^e Congrès de

l'EUROSAI, qui comprendra un atelier sur ce thème. Pour en savoir plus sur le marathon de programmation international des ISC et accéder aux liens vers les applications respectives et voir des photos de l'événement, visitez le site Web [en anglais seulement] <https://hackathon.eurosai2020.cz/>.

Vietnam



UNE MODIFICATION À LA LOI SUR L'AUDIT D'ÉTAT ACCROÎT L'EFFICACITÉ DES MESURES DE SURVEILLANCE DES FINANCES PUBLIQUES ET DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

L'Assemblée nationale de la République socialiste du Vietnam a officiellement approuvé une nouvelle loi sur l'audit d'État en novembre 2019 en vue d'accroître l'efficacité, l'efficience et la capacité du Bureau d'audit d'État.

En particulier, la nouvelle loi, qui entrera en vigueur le 1^{er} juillet 2020 :

- définit les organismes, les organisations et les individus qui participent aux activités d'audit d'État;
- améliore le mandat du Bureau en ce qui concerne l'évaluation de l'information et de la documentation qui sont directement liées à l'objectif d'audit et l'étendue des entités auditées et des organismes, organisations et individus qui participent aux activités d'audit d'État, ainsi que la gestion des finances publiques;
- permet au Bureau d'avoir accès à la base de données nationale et aux données électroniques des entités auditées et des organismes, organisations et individus qui participent aux activités d'audit d'État. Le Bureau doit assurer la confidentialité et la sécurité des informations conformément à la loi d'État;
- ajoute des principes pour sanctionner les infractions administratives dans le domaine de l'audit d'État (amendes et procédures précises définies par les lois sur le traitement des infractions administratives);
- fournit une base législative pour améliorer les mesures de lutte contre la corruption comme suit :
 - garantir la cohérence et la concordance entre la loi d'audit d'État, la loi de lutte contre la corruption et les règlements connexes;

- permettre à l'Auditeur général d'adopter des règlements d'audit relatifs à des cas susceptibles d'être entachés de corruption. Les règlements permettront d'expliquer les étapes et les procédures d'audit, de vérifier les cas de corruption et de communiquer les rapports d'audit sur ces cas;
- accorder de nouvelles responsabilités à l'Inspectorat du gouvernement et au Bureau afin de coordonner les efforts et d'éviter les chevauchements et le dédoublement des efforts entre les deux organismes (le Bureau, à l'intérieur de la portée de ses activités et de son mandat, assumera la principale responsabilité en matière de coordination);
- permettre aux organismes, aux organisations et aux individus qui participent aux activités d'audit d'État de déposer des plaintes auprès de l'Auditeur général sur le rendement de l'équipe d'audit à l'égard des infractions ou des contraventions à la loi liées aux droits et aux avantages des entités auditées. Les entités auditées peuvent aussi soulever des préoccupations à l'égard des évaluations, de la vérification, des conclusions et des recommandations contenues dans le rapport d'audit. Si les entités auditées contestent une décision de l'Auditeur général, elles peuvent, en tout ou en partie, intenter une action en justice, et le règlement définitif sera effectué conformément au droit procédural administratif.

Pour en savoir plus sur le Bureau : <http://www.sav.gov.vn>.

COMBLER LE FOSSÉ DES INÉGALITÉS : LE LEADERSHIP AU FÉMININ DANS LES ISC

La *Revue internationale de la vérification des comptes publics* de l'INTOSAI cherche toujours de nouveaux moyens de mettre en valeur le Programme de développement durable à l'horizon 2030, un plan d'action adopté par tous les États membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) en 2015 qui appelle à la création d'un partenariat mondial pour promouvoir la prospérité, encourager la protection de l'environnement et renforcer la paix universelle. Ce plan s'articule autour de 17 objectifs de développement durable (ODD) liés entre eux qui cristallisent un projet visant à façonner un avenir meilleur et durable, sans « laisser personne de côté ».

En l'honneur de la Journée internationale des femmes, nous souhaitons donner un coup de projecteur sur l'ODD 5, un objectif ambitieux qui vise à « parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ».

Il est notoire, depuis longtemps, que les femmes n'ont pas accès aux mêmes possibilités que les hommes. Des initiatives pour faire évoluer cette réalité sont mises à l'essai depuis longtemps. Même si l'égalité et l'inclusion des femmes en milieu de travail ont progressé, celles-ci continuent d'être sous-représentées dans les postes de direction.

Selon des données de l'ONU sur les progrès relatifs à l'ODD 5, les femmes occupaient 27 % des postes de direction dans le monde en 2018, en légère augmentation par rapport à 2015 (26 %). Au sein des membres de l'INTOSAI, moins de 25 % des ISC sont dirigées par des femmes.

La Journée internationale des femmes est donc une occasion privilégiée pour les membres de l'INTOSAI d'en apprendre plus sur les dirigeantes remarquables d'aujourd'hui.

Pour mieux comprendre les difficultés rencontrées dans le passé par les femmes pour accéder à des postes de direction, trouver des sources d'inspiration pour le présent et obtenir des conseils pour l'avenir, nous avons demandé à des dirigeantes d'ISC de raconter leurs histoires personnelles au sujet des obstacles les plus importants qu'elles ont surmontés, de s'exprimer sur des façons de persévérer en dépit des difficultés et de donner des conseils pour favoriser l'accession de femmes à la haute direction des ISC.



M^{me} Margit Kraker, Présidente de la Cour des comptes de l'Autriche et Secrétaire générale de l'INTOSAI

« Le succès repose sur la volonté d'occuper des postes de direction. »



En tant que dirigeante, quel a été votre plus grand défi? En tant que première femme de l'histoire de la Cour à accéder au poste de présidente de la Cour des comptes de l'Autriche, mon objectif était d'amener un changement de culture. Cela

demande beaucoup de travail, mais je reçois tellement de commentaires positifs lorsque tout va bien.

Qu'est-ce qui vous motive à persévérer malgré les obstacles? Les connaissances et compétences que j'ai acquises, ainsi que l'expérience tirée des objectifs atteints jusqu'à maintenant, sont des facteurs qui me motivent à poursuivre dans la même voie de manière résolue.

Quels conseils donneriez-vous pour favoriser l'accession des femmes à la haute direction des ISC? Les femmes ne devraient pas hésiter à assumer des responsabilités. Le succès repose sur la volonté d'occuper des postes de direction.

Hu Zejun, Auditrice générale du Bureau de contrôle national de la Chine

« Je crois qu'il faut en faire plus pour recruter des femmes et cultiver le leadership au féminin. »



En tant que dirigeante, quel a été votre plus grand défi? L'égalité est une politique nationale fondamentale en Chine. De nombreuses femmes occupent des postes de direction au sein d'entités publiques, dont le Bureau de contrôle national de la Chine (CNAO), où 38 %

des membres de la haute direction et 50 % des membres

du personnel sont des femmes. Pourtant, objectivement, les dirigeantes doivent composer avec des pressions et obstacles issus de la société, de la famille et du milieu de travail, leur plus grand défi étant de trouver un juste équilibre entre leur carrière et leur famille.

En tant que première auditrice générale de la Chine, je me rends compte qu'il m'est impossible de séparer la croissance personnelle et la croissance de mon pays, l'aide de mes collègues ainsi que la compréhension et le soutien de ma famille, dont je suis reconnaissante.

Qu'est-ce qui vous motive à persévérer malgré les obstacles? Ce n'est pas un travail facile d'exercer une surveillance, de demander des rectifications et de promouvoir des réformes. Le gouvernement central, tous les secteurs de la société et les professionnels de l'audit me donnent une grande force et beaucoup de courage pour avancer et exécuter mes tâches fidèlement.

Le soutien des instances les plus élevées du gouvernement, une compréhension globale de tous les secteurs et une équipe passionnée d'auditeurs du secteur public — qui travaillent tous ensemble — sont la plus grande des motivations pour surmonter toutes les difficultés sur mon chemin.

Quels conseils donneriez-vous pour favoriser l'accession des femmes à la haute direction des ISC? Il faut savoir que la Chine a établi un ensemble de lois et de règlements qui protègent les droits et les intérêts des femmes dans tous les secteurs d'activité. Je crois qu'il faut en faire plus pour recruter des femmes et cultiver le leadership au féminin.

Les ISC devraient mettre l'accent sur le contexte stratégique et le perfectionnement à long terme, ce qui comprend une bonne plateforme pour la sélection et le perfectionnement des femmes leaders. Il importe de faire la promotion de valeurs fondées sur l'égalité des sexes.

Les dirigeantes doivent croire en leur supériorité et mettre à profit les qualités qui leur sont propres — le souci du détail, la rigueur, la communication, l'humilité et la prudence — pour apporter une valeur ajoutée aux travaux d'audit.

Au nom de l'ISC de la Chine, je présente mes meilleurs vœux à mes collègues féminines dans l'ensemble de l'INTOSAI.

Bonne Journée internationale des femmes!

Carmen Elena Rivas Landaverde, Présidente de la Cour des comptes, République du Salvador

« Convaincue que je laisserai une meilleure institution aux citoyens salvadoriens [...], j'ai travaillé d'arrache-pied en faveur de réformes. »



En tant que dirigeante, quel a été votre plus grand défi?

Comme première femme nommée présidente de la Cour des comptes, j'ai dû briser le modèle patriarcal et jeter les fondements nécessaires à l'adaptation des travaux de

l'ISC à des normes internationales modernes conformément aux cadres législatifs nationaux. Ce fut mes plus grands défis sur le plan professionnel.

Étant convaincue de pouvoir créer une meilleure institution pour les citoyens salvadoriens et d'apporter une valeur ajoutée en tant que haute fonctionnaire, j'ai travaillé d'arrache-pied en faveur de réformes et j'ai préparé une proposition pour transformer le cadre réglementaire actuel. Mon expérience ainsi que le soutien du personnel de l'ISC, de la société civile et des organisations de développement international ont renforcé ma proposition, qui est en cours d'examen par la Commission du Trésor de l'État.

Qu'est-ce qui vous motive à persévérer malgré les obstacles? Je veux donner l'exemple pour mes enfants et inspirer plus de femmes à avancer. Grâce à des efforts, à de la persévérance et à la conviction que nous possédons les capacités et compétences nécessaires pour surmonter tous les obstacles, je crois que nous pouvons atteindre les objectifs que nous nous fixons dans la vie, surtout en matière d'études et de carrière, où la concurrence gagne en complexité.

Quels conseils donneriez-vous pour favoriser l'accession des femmes à la haute direction des ISC?

Mon conseil est de faire confiance à Dieu et à soi-même et de travailler pour solidifier sa personnalité et l'estime de soi.

Je suggère que nous organisons notre temps pour mieux réaliser les activités courantes qui correspondent à notre rôle de fonctionnaire et aux autres rôles que nous jouons en tant que mères, filles, sœurs et amies. Je crois aussi qu'il est

nécessaire pour nous de mettre en pratique nos valeurs, notamment la tolérance, la solidarité et le respect, et de reconnaître les qualités des femmes autour de nous. Nous continuerons ainsi à favoriser l'autonomisation des femmes, sur le plan personnel et collectif.

Maria Del Carmen Martinez Barahona, première magistrate, Cour des comptes, République du Salvador

« Je peux poser les jalons du succès pour les générations futures de femmes qui souhaiteront profiter d'occasions similaires. »



En tant que dirigeante, quel a été votre plus grand défi?

À titre de première magistrate de la Cour des comptes, mon défi le plus important a été de poser ma candidature à un poste de fonctionnaire au sein de l'institution et de fracasser le plafond de verre imposé par une société fondamentalement

patriarcale : une société qui, de manière invisible, crée des sentiments de peur et d'insécurité chez les femmes qui les empêchent de postuler à des postes décisionnels.

En tant que femmes, nos capacités sont constamment remises en question et critiquées par le sexe opposé. Un tel environnement tend à empêcher les femmes d'occuper des postes de niveau hiérarchique supérieur.

Qu'est-ce qui vous motive à persévérer malgré les obstacles? Je suis motivée par le fait qu'en tant que femme occupant un poste décisionnel, je peux poser les jalons du succès pour les générations futures de femmes qui souhaiteront profiter d'occasions similaires.

Quels conseils donneriez-vous pour favoriser l'accession des femmes à la haute direction des ISC?

Le leadership chez les femmes doit être renforcé. Il faut encourager les femmes à postuler courageusement à des postes de haute direction; formuler des orientations équitables et égalitaires qui amènent des changements positifs au sein d'une institution qui s'engage à respecter des valeurs et des principes fondés sur l'équité, l'égalité et la non-discrimination; et éliminer les barrières sexistes qui empêchent les femmes de gravir les échelons de l'institution.

Natalya Godunova, Présidente, Comité des comptes chargé de surveiller l'exécution du budget de la République, Kazakhstan

« La femme fait bouger le berceau d'une main et, de l'autre, elle fait bouger le monde. »



En tant que dirigeante, quel a été votre plus grand défi? En tant que première femme dirigeante de l'ISC du Kazakhstan indépendant, j'ai reconnu rapidement la nécessité de faire preuve de détermination. Toutefois, je crois

aussi qu'il importe de faire preuve de force de caractère au bon moment. De plus, comme notre ISC est un organisme collégial, j'estime qu'il est important d'écouter les opinions de tous les membres du Comité des comptes et d'en venir à un compromis.

Qu'est-ce qui vous motive à persévérer malgré les obstacles? C'est en relevant des défis qu'une personne devient plus forte. De même, surmonter les obstacles enduret une personne et la motive à atteindre de nouveaux objectifs, qui devraient toujours être élevés. Comme l'a dit notre Premier Président, Noursoultan Nazarbaïev : « Le chemin se fait en marchant ». Ainsi, nous ne devrions pas nous arrêter là. Nous devrions seulement aller de l'avant.

Quels conseils donneriez-vous pour favoriser l'accession des femmes à la haute direction des ISC? Faire attention aux qualités propres aux femmes comme la capacité d'accomplir plusieurs tâches à la fois, la créativité, le dévouement, la ponctualité et la responsabilité. Selon un adage kazakhstanais : « La femme fait bouger le berceau d'une main et, de l'autre, elle fait bouger le monde ». Cet adage est incarné par les femmes extraordinaires et exceptionnellement professionnelles qui dirigent les ISC de différents pays ou travaillent au sein d'organisations internationales.

Au Kazakhstan, la mise en œuvre d'une politique sur l'égalité des sexes est une orientation stratégique essentielle pour les dirigeants de notre pays. Environ 20 % des dirigeants des organismes centraux publics sont des femmes. Par ailleurs, 23 % des parlementaires sont des femmes. Dans notre ISC, environ 40 % de tous les employés sont des femmes, et 33 % d'entre elles occupent des postes de direction. Ce n'est pas trop mal, selon moi.

Elita Krumina, Auditrice générale, République de Lettonie

« Je dois admettre qu'une femme doit généralement en faire plus pour être reconnue qu'un homme. Cela doit changer. »



En tant que dirigeante, quel a été votre plus grand défi? La Lettonie est un pays ayant une tradition relativement forte de femmes leaders. De fait, les femmes jouent des rôles prépondérants dans la gouvernance de l'État, notamment en tant que dirigeante du Conseil de la concurrence, auditrice générale,

présidente du Parlement de Lettonie, première ministre et présidente de la République de Lettonie. De plus, 30 % des députés et 80 % du personnel de l'ISC sont des femmes.

Toutefois, je dois admettre qu'une femme doit généralement en faire plus pour être reconnue qu'un homme. Cela doit changer.

Qu'est-ce qui vous motive à persévérer malgré les obstacles? Je n'aime pas perdre, surtout lorsque je vois l'excellent travail réalisé par notre équipe d'auditeurs. Je crois en leur engagement et je dois être à la hauteur.

Ma confiance en mon équipe ainsi que mon entêtement m'aident lorsque les temps sont durs.

Quels conseils donneriez-vous pour favoriser l'accession des femmes à la haute direction des ISC? Les sociétés ne changent pas d'un seul coup. Certains pays ont évolué de manière importante sur certaines questions comme l'égalité des sexes au cours des 100 dernières années, et je suis d'avis que cette tendance se propagera à mesure que l'attention internationale portée à cet enjeu augmentera et que les ISC continueront de donner l'exemple.

Entre-temps, donnez le meilleur de vous-mêmes, faites entendre votre voix et croyez en vos capacités. C'est ce qui m'a permis d'ouvrir des portes dans ma vie professionnelle et, si vous lisez ceci, j'espère que vous pourrez faire de même.

Yusador Saadatu Gaye, Dirigeante de la Commission générale d'audit, Libéria

« Je me demande toujours si une décision améliorera la vie de quelqu'un. »



En tant que dirigeante, quel a été votre plus grand défi?

Lorsque je suis devenue la première femme à occuper le poste d'auditeur général dans mon pays, j'ai fait face à de nombreux défis. Ma nomination

a été politisée et mon administration avait un certain nombre de problèmes, y compris un manque d'effectifs, une disparité salariale et des conditions de travail inadéquates. Le plus grand défi a été d'assurer la conformité totale de l'ISC aux déclarations de Lima et de Mexico afin d'avoir toute la latitude voulue pour remplir notre mandat. Grâce à notre persévérance et notre insistance, la Loi sur la Commission générale d'audit de 2014 a été adoptée, ce qui a eu deux résultats : l'amélioration des activités de l'ISC et le renforcement de sa capacité à réaliser ses travaux sans interférence en étant protégée par la loi.

Qu'est-ce qui vous motive à persévérer malgré les obstacles? Je vise à apporter un changement positif (aussi petit soit-il) dans la vie des citoyens (y compris le personnel de l'ISC). Je me demande toujours si la décision prise produira des améliorations. En tant que dirigeantes d'ISC, nous devons travailler deux fois plus fort pour produire les résultats voulus. Je crois qu'utiliser la prise de position 12 de l'INTOSAI comme point de référence, faire preuve d'exemplarité et travailler dans l'intérêt réel des citoyens peuvent aussi servir d'encouragement pour d'autres femmes.

Quels conseils donneriez-vous pour favoriser l'accession des femmes à la haute direction des ISC?

Il y a de nombreuses façons d'accroître le nombre de femmes au sein des équipes de haute direction des ISC.

Par exemple, il faut offrir aux femmes des occasions de se perfectionner au sein de l'ISC, notamment en augmentant les possibilités de formation et de promotion. De manière globale, si les dirigeantes actuelles d'ISC remplissent leurs fonctions en faisant preuve d'intégrité et en assurant une saine gouvernance, cela créera un précédent pour la mise en candidature ou la nomination d'un plus grand nombre de femmes. J'encourage également toutes les femmes à être fortes et déterminées et, le plus important, à gouverner en donnant l'exemple. Vous changerez ainsi les choses.

Cornelia Lang, Auditrice générale, Bureau d'audit national, principauté du Liechtenstein

« Je suis motivée par l'utilité de la tâche et la volonté d'obtenir les meilleurs résultats pour la population que nous servons. »



En tant que dirigeante, quel a été votre plus grand défi? Vivre une réalité différente en tant que femme leader en évitant d'imiter les modèles de leadership des hommes et rester fidèle à mes convictions.

Qu'est-ce qui vous motive à persévérer malgré les obstacles? Je suis motivée par l'utilité de la tâche et la volonté d'obtenir les meilleurs résultats pour la population que nous servons.

Quels conseils donneriez-vous pour favoriser l'accession des femmes à la haute direction des ISC? Promouvoir le fait que les qualités propres aux femmes et la diversité au sein des équipes et des dirigeants apportent une valeur ajoutée à l'organisation; perfectionner les compétences des femmes au sein des ISC et les encourager à avancer dans leur carrière — c'est en accomplissant nos tâches que nous nous perfectionnons et l'erreur fait partie du processus d'apprentissage — et demander de l'aide et aider les autres.

Yesmín M. Valdivieso, Contrôleuse de Porto Rico

« Travailler avec passion comme force motrice pour faire des choix judicieux et les réaliser. »



En tant que dirigeante, quel a été votre plus grand défi? En tant que dirigeante, je me sens apte à assumer des postes importants dans la sphère publique, y compris les postes que j'ai occupés récemment, à savoir sous-secrétaire

du ministère du Trésor et contrôleuse de Porto Rico. Mon défi le plus important a été d'inciter les entités auditées à mettre en œuvre les recommandations formulées dans les rapports du Bureau du contrôleur.

Qu'est-ce qui vous motive à persévérer malgré les obstacles? Je suis inspirée et motivée à persévérer par le souhait de voir Porto Rico surmonter sa situation économique désastreuse et je veux aussi favoriser l'intérêt commun des citoyens.

Quels conseils donneriez-vous pour favoriser l'accession des femmes à la haute direction des ISC? Pour accroître et renforcer les capacités de direction des femmes, tout leader devrait accomplir sa mission en travaillant en équipe et en faisant preuve d'un grand professionnalisme. Mon conseil est de travailler avec passion comme force motrice pour faire des choix judicieux et les réaliser.

María José de la Fuente y de la Calle, Présidente, Cour des comptes de l'Espagne, et Secrétaire générale de l'EUROSAI

« Les femmes sont aussi professionnelles, compétentes, responsables et capables de diriger que les hommes. »



La nomination de femmes à la direction d'organisations importantes est la preuve manifeste que les femmes sont aussi professionnelles, compétentes, responsables et capables de diriger avec succès que les hommes.

Je suis d'avis que notre plus grande réussite en matière d'égalité est précisément le fait que ce principe est internalisé comme pratique courante et est adopté, compris et mis en œuvre de manière complètement normale et non comme une mesure spéciale ou extraordinaire.

Il va sans dire qu'un plus grand nombre de femmes dirigent et occupent des postes importants dans les institutions publiques. Cela reflète la preuve d'égalité mentionnée précédemment.

C'est aussi le résultat de travaux engagés, constants, difficiles et laborieux pour mettre en pratique ces comportements : selon un processus ascendant qui doit continuer à être encouragé fortement pour éviter toute résistance ou réserve par rapport à cette réalité.

À titre de professionnelle, je continuerai d'utiliser toute mon énergie, mes connaissances et mon initiative pour promouvoir le fait que la Cour des comptes espagnole accomplit ses fonctions constitutionnelles en respectant des normes très élevées, tout en étant au service des citoyens, et de démontrer la volonté de continuer à faire progresser la reconnaissance de la valeur ajoutée que l'égalité apporte.

Utiliser les données pour mieux comprendre les causes profondes des inégalités

Public Finance by Women (PFW), un organisme international créé pour promouvoir l'égalité des sexes dans la fonction publique et soutenir les femmes durant leur carrière, en particulier dans le domaine des finances publiques, a déterminé qu'il fallait recueillir plus de données sur l'égalité des sexes.

En octobre 2019, PFW a mené un sondage pour dresser un portrait de l'égalité des sexes, notamment pour recenser les progrès et déterminer les meilleurs conseils et formes de soutien à même d'aider les femmes à réussir sur le plan professionnel.

« Nous avons la profonde conviction que ce n'est qu'en disposant de données rigoureuses que nous pourrions savoir si les femmes réussissent à briser le plafond de verre en nombre suffisant et nous serons alors mieux outillés pour comprendre les causes profondes des inégalités et trouver des solutions. »

Le sondage, disponible [ici](#), comprend les principales constatations (découlant des réponses de 107 personnes de 22 pays) concernant les discriminations fondées sur le sexe et les facteurs déterminants qui favorisent la réussite, et des recommandations pour faire progresser l'égalité des sexes.

PFW 
Public Finance by Women



L'INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE L'INTOSAI BRAQUE LES PROJECTEURS SUR L'ÉGALITÉ DES SEXES

Il faut savoir que 2020 est une année charnière pour l'égalité des sexes. Les gouvernements, la société civile et le secteur privé se préparent en effet à une série d'événements majeurs pour célébrer le 25^e anniversaire du [Programme d'action de Beijing](#), dans le cadre duquel les gouvernements du monde entier se sont engagés à faire progresser l'égalité, le développement et la paix pour les femmes partout dans le monde.

De nombreux engagements ont été incorporés dans les Objectifs de développement durable (ODD), y compris l'ODD 5, qui met l'accent sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Responsables de la mise en œuvre de ces engagements, les gouvernements doivent aussi les adapter en fonction du contexte national. L'égalité des sexes, maintenant intégrée à de nombreuses constitutions, lois, stratégies et politiques nationales, a également été traduite sous différentes formes de budgétisation favorable à l'égalité des sexes.

Grâce à leurs travaux d'audit, les ISC peuvent évaluer la qualité des mesures prises par les gouvernements en faveur de l'égalité des sexes, et y contribuer. En faisant preuve d'exemplarité, elles peuvent démontrer leur pertinence continue pour tous les citoyens, tant les femmes que les hommes.

L'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), un organe sans but lucratif et autonome de l'INTOSAI, a le mandat de soutenir les ISC à long terme en améliorant leur performance et en renforçant leurs capacités, en particulier celles des ISC des pays en développement.

Selon le Rapport d'inventaire 2017 de l'IDI, une majorité d'ISC membres de l'INTOSAI (environ 75 %) était dirigée par des hommes. La haute direction des ISC était également à prédominance masculine (environ 59 %). De toute évidence, on peut faire mieux, et l'intégration de l'égalité des sexes dans la planification stratégique, opérationnelle et budgétaire est essentielle.



L'IDI a une politique sur l'égalité des sexes et a effectué une auto-évaluation institutionnelle de l'égalité de sexes. Depuis 2020, l'IDI veille à ce que l'aide offerte tienne compte de l'égalité des sexes en effectuant des analyses comparatives entre les sexes lors de la conception de nouvelles initiatives.

De plus, pour favoriser l'établissement de cibles de participation féminine, l'IDI exige que les ISC prennent en considération l'équilibre entre les sexes lors de la nomination de participants à ses initiatives, comme le Programme des jeunes leaders. La participation initiale au Programme, soit 80 % de femmes (après une sélection fondée sur le mérite), témoigne du succès de cette politique. Cette tendance a été répétée lors de la deuxième itération du programme, car 75 % des personnes choisies étaient des femmes.

Le soutien accordé par l'IDI s'étend aussi aux régions. L'IDI est fière d'avoir établi un partenariat avec l'OLACEFS pour aider les ISC membres à auditer l'état de préparation nationale à la mise en œuvre de l'ODD 5. La publication « [Are Nations Prepared for Implementation of the 2030 Agenda?](#) » [en anglais seulement] présente les leçons apprises de ce projet mené en collaboration avec l'OLACEFS et des ISC d'autres régions.

Pour améliorer l'égalité des sexes, il faut aussi accroître la sensibilisation à cet enjeu et faire preuve d'exemplarité, en menant les activités suivantes, notamment :

- Organiser la première activité en parallèle sur l'égalité des sexes animée par l'IDI lors du Congrès de l'INTOSAI à Moscou en septembre 2019.
- Élaborer le [modèle d'audit des ODD de l'IDI \(ISAM\)](#) récemment parachevé, une approche et une méthodologie pour auditer la mise en œuvre des ODD qui comprennent un exemple lié à l'élimination de la violence conjugale faite aux femmes, un sujet associé à la cible 5.2 des ODD.

De plus, le Conseil d'administration de l'IDI est actuellement composé de 70 % de femmes – une véritable exception dans le monde de la gouvernance organisationnelle.

En dépit des progrès réalisés, l'IDI reconnaît que l'intégration des questions liées à l'égalité des sexes au sein d'une organisation est tout un défi. Aucun pays n'a atteint l'égalité totale et, dans certains pays, il existe encore de la résistance à l'égalité homme-femme.

Le 25^e anniversaire du Programme d'action de Beijing est donc une occasion en or pour élargir et renforcer notre engagement envers l'égalité des sexes.

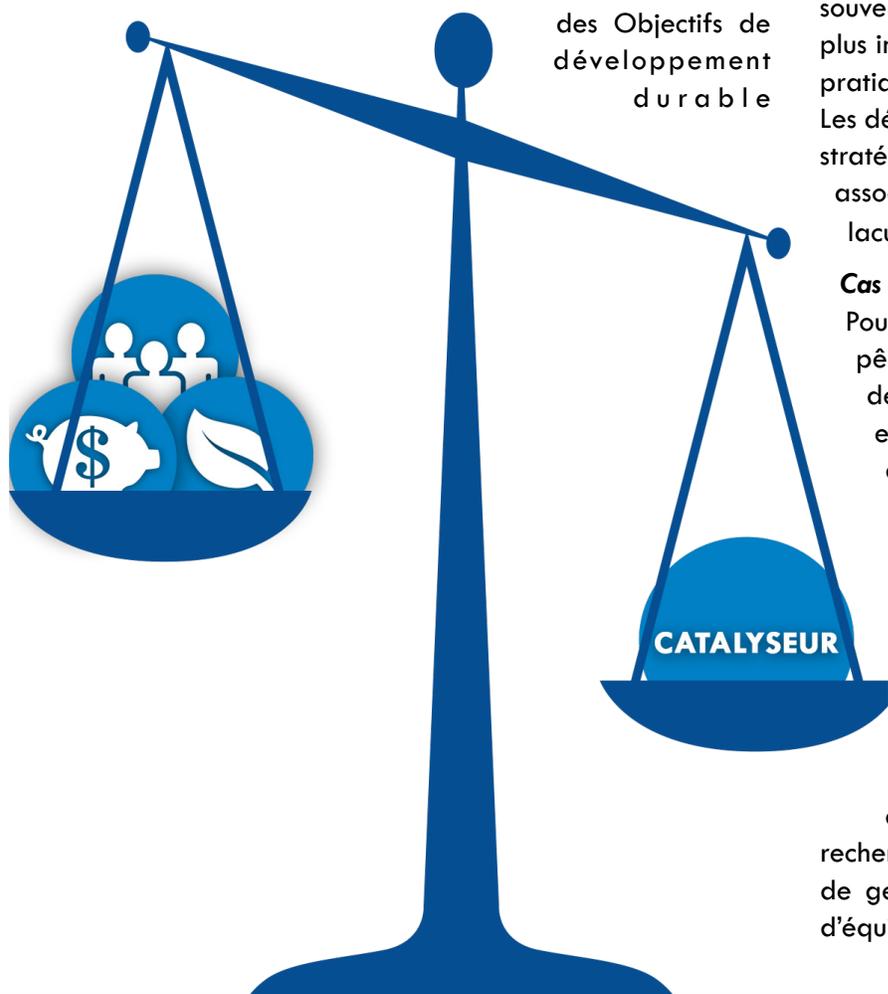
AUDIT DE LA MISE EN ŒUVRE DES ODD : DES ROUAGES ÉQUILIBRÉS

Tjokorda Gde Budi Kusuma et Muhammad Rizkarmen, Conseil d'audit de la République d'Indonésie

Le développement durable — un développement qui répond aux besoins actuels sans compromettre la capacité de répondre aux besoins futurs — peut être divisé en trois dimensions intégrées : économique, environnementale et sociale. Ces dimensions doivent être équilibrées si nous souhaitons réaliser « l'avenir que nous voulons » défini par les Nations Unies (ONU).

Comment trouver ce juste équilibre? À quoi ressemble-t-il sur le plan conceptuel? Cet article présente une approche

pour auditer la mise en œuvre des Objectifs de développement durable



(ODD) qui compare les dimensions du développement durable à l'aide de recherches, de données réelles et d'études de cas et d'un examen de la situation actuelle.

L'approche repose sur le concept de « rouages équilibrés » et représente les dimensions du développement durable en tant que système à trois engrenages interdépendants qui, lorsqu'ils sont engrenés, tournent dans des directions opposées. Ce modèle peut servir à démontrer comment une politique peut toucher l'économie, l'environnement et la société d'une manière qui n'est pas toujours conforme aux principes de la durabilité.

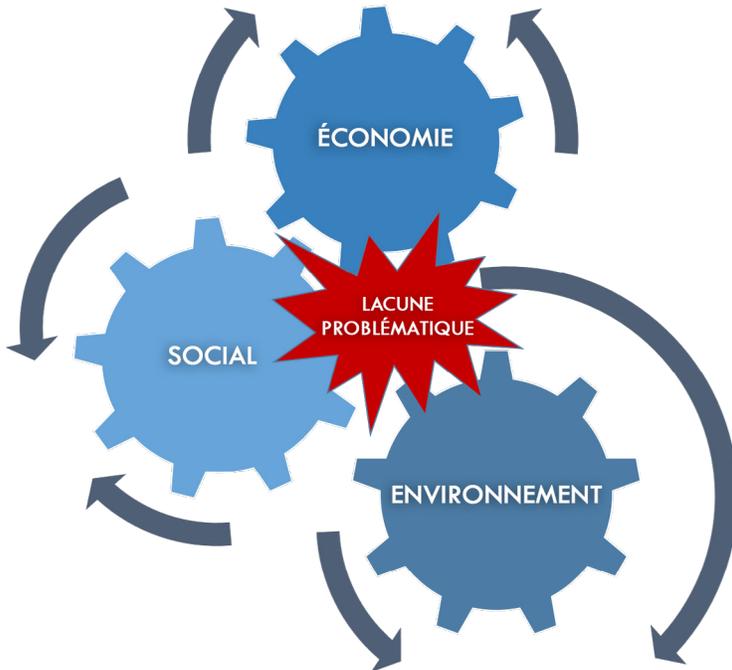
Par exemple, les politiques et les réglementations économiques, environnementales et sociales peuvent souvent négliger une dimension au profit d'avantages plus importants dans les deux autres dimensions. C'est une pratique qui va à l'encontre du développement durable. Les décideurs publics peuvent contribuer à l'élaboration de stratégies durables en calculant les coûts et les avantages associés aux politiques établies et en tenant compte des lacunes possibles.

Cas de figure

Pour aider à assurer le développement durable de la pêche, le ministère indonésien des Affaires maritimes et des Pêches a interdit l'utilisation de chaluts et de sennes en 2015. Il s'agissait de mettre fin à l'utilisation d'engins de pêche non respectueux de l'environnement qui dégradaient les ressources et la nature. Cette mesure a suscité l'inquiétude des citoyens, car beaucoup estimaient que le gouvernement n'avait pas fourni de solutions de rechange adéquates.

Cette mesure constitue une politique environnementale, prise à l'échelle nationale, qui porte essentiellement sur les aspects écologiques d'un problème, sans se soucier de trouver un juste équilibre avec les aspects économiques et sociaux. La recherche démontre que la mise en œuvre d'un processus de gestion durable des pêches vise à atteindre un état d'équilibre optimal entre les objectifs des pêches et les

FIGURE 1 : LES DIMENSIONS DE LA DURABILITÉ AVEC UNE LACUNE PROBLÉMATIQUE



dimensions du développement durable. Le processus pousse aussi le gouvernement à revoir et à examiner divers aspects et acteurs du secteur touchés par la politique : les parties prenantes, la concordance avec d'autres politiques, l'incidence sur la capacité des petits pêcheurs locaux et sur les investissements étrangers.

Si l'on prend pour hypothèse qu'une rotation dans le sens horaire entraîne une amélioration et qu'une rotation dans le sens inverse entraîne une dégradation, le modèle d'engrenage illustre la manière dont le mouvement rotatif doit tenir compte des trois dimensions pour maintenir la durabilité.

Si l'on prend ce cas de figure, l'interdiction d'utiliser des chaluts et des sennes vise à protéger l'environnement. La roue de la dimension environnementale tournerait donc dans le sens horaire. Par contre, la roue de la dimension sociale irait en sens inverse (dégradation sociale) ce qui se traduirait par une lacune problématique dans la dimension économique.

En appliquant le concept, on constate comment l'interdiction des chaluts et des sennes peut protéger l'environnement contre les dommages causés par ces engins. Toutefois, la politique a aussi une incidence sur d'autres aspects de l'industrie de la pêche. De fait, deux études sur les effets

FIGURE 2 : ATTEINDRE LA DURABILITÉ GRÂCE À UN CATALYSEUR



socioéconomiques de la politique, publiées en 2016 et 2017, expliquent comment les pêcheurs traditionnels ont profité économiquement de la politique (en pêchant dans une zone plus riche en poisson et avec moins de concurrents).

Concept de rouages équilibrés

Les figures 1 et 2 illustrent des écarts problématiques possibles. Elles démontrent comment il est possible de réaliser un développement durable lorsque toutes les parties prenantes connaissent le catalyseur, c'est-à-dire quelque chose ou quelqu'un permettant à un événement particulier d'avoir lieu, qu'il faut intégrer aux objectifs économiques, environnementaux et sociaux pour combler les lacunes problématiques.

L'optimisation des ressources, l'efficacité par rapport aux coûts et l'adoption d'une approche pangouvernementale sont des exemples de catalyseurs.

Le concept permet de se faire une meilleure idée de la durabilité et fournit un cadre et une approche pour améliorer la manière dont les gouvernements élaborent des politiques en tenant pleinement compte de ce concept. En outre, les ISC peuvent appliquer ce concept pour préparer des audits des ODD qui aboutiront à des recommandations adéquates et appropriées.



LA SLOVAQUIE EST-ELLE PRÊTE À METTRE EN ŒUVRE LE PROGRAMME 2030?

Ľubica Gazdová, Iveta Fáberová, Jana Juriová et Vladimír Maňuš, Office suprême de contrôle de la République slovaque

En septembre 2015, lors du Sommet des Nations Unies (ONU) sur le développement durable, les chefs d'État, dont celui de la République slovaque, ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui comprend 17 Objectifs de développement durable (ODD). Ces objectifs mondiaux établissent des buts à atteindre d'ici à 2030 pour réaliser les dimensions économiques, environnementales et sociales du développement durable.

Les 17 ODD, qui ont tous la même importance, sont assortis de 169 cibles thématiques de portée universelle. Chaque gouvernement peut, en fonction des circonstances propres à son pays, établir ses propres cibles nationales et déterminer comment les cibles mondiales seront intégrées aux politiques et stratégies nationales.

Le Plan stratégique 2017-2022 de l'INTOSAI fait des ODD une priorité transversale. Il exhorte les ISC à « contribuer au suivi et à la révision des ODD dans le contexte des efforts spécifiques de chaque nation en matière de développement durable (...) »

En 2017, plus de 70 ISC membres de l'INTOSAI se sont inscrites pour participer à un audit de performance coopératif, fondé sur les Normes internationales des

institutions supérieures de contrôle (ISSAI), de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD. L'audit, appuyé par l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), avait comme objectif de démontrer que les ISC faisaient œuvre utile en faveur de la mise en œuvre des ODD grâce à leurs capacités uniques à réaliser des audits de performance de grande qualité. Le Président de l'Office suprême de contrôle de la Slovaquie, M. Karol Mitrík, a participé à cet audit en vue d'atteindre plusieurs objectifs, notamment avoir la possibilité d'examiner l'état de préparation du gouvernement slovaque à la mise en œuvre des ODD et d'échanger des expériences et des connaissances avec ses pairs.

À l'heure actuelle, le mandat pour la mise en œuvre des ODD en Slovaquie s'articule autour de six axes prioritaires du développement durable :

- l'économie du troisième âge (dans le contexte du vieillissement de la population);
- l'éducation;
- la santé, l'environnement et la qualité de vie;
- les transports, l'énergie et les villes (dans le contexte du changement climatique);
- la lutte contre la pauvreté;
- la justice, la démocratie et la sécurité.



- *Campagne nationale*
- *Financement des ODD*

- *Capacités liées aux ODD*
- *Surveillance*
- *Cibles nationales*

- *Mobilisation de partenaires*
- *Responsabilités*

Comme le Bureau du vice-premier ministre pour l'investissement et l'informatisation avait été chargé de diriger les préparatifs du gouvernement et le Bureau de la statistique avait reçu la mission de surveiller la mise en œuvre des ODD, l'Office a inclus ces deux organismes dans l'étendue de l'audit qui a été mené de septembre 2015 à août 2018.

Les critères d'audit ont été définis en fonction d'attentes générales : celles qui étaient nécessaires pour mener à bien le Programme 2030 en Slovaquie. Des données ont été recueillies à l'aide de deux méthodes : examen des documents pertinents et entretiens avec des gestionnaires, des organisations non gouvernementales (ONG) et des experts externes. L'Office suprême de contrôle a analysé les données en utilisant la mise en correspondance des parties prenantes et la méthode RACI (réalisateur, approuvateur, consulté, informé).

L'audit a été mené selon les trois objectifs suivants : 1) mesure dans laquelle le gouvernement a intégré les ODD à l'échelle nationale; 2) capacité du gouvernement et identification des ressources et des marchés publics requis pour la mise en œuvre du Programme 2030; 3) établissement, par le gouvernement, d'un mécanisme de surveillance, de suivi, d'examen et de rapport sur les progrès réalisés.

La présentation des résultats de l'audit sous forme d'un graphique de feux de signalisation (voir ci-dessus) permet

de voir les secteurs où les processus sont bien établis (vert) ou partiellement établis (jaune). Les secteurs pour lesquels aucune mesure importante n'avait été prise, selon les constatations de l'audit, sont indiqués en rouge.

L'audit triennal a abouti aux observations et aux recommandations ci après.

Objectif 1 : Intégration des ODD à l'échelle nationale

Le gouvernement a établi des mécanismes institutionnels suffisants pour mettre en œuvre le Programme 2030. Par ailleurs, le Bureau du vice-premier ministre de l'investissement et de l'informatisation assure la coordination de la mise en œuvre des ODD à l'échelle nationale.

Le Conseil du gouvernement pour le Programme 2030, un organisme de surveillance de niveau ministériel, appuie ce processus. Le Groupe de travail pour le Programme 2030 et le Plan d'investissement national de 2018-2030 appuient les travaux du Conseil. En outre, le Bureau de la statistique assure la coordination d'un groupe d'experts sur les indicateurs et le suivi.

Même si les cibles mondiales pour les ODD n'ont pas été adaptées à la stratégie nationale de développement durable à long terme, plusieurs mesures favorables ont été prises en ce sens :

- un répertoire des stratégies et des plans nationaux de développement a été dressé;

- les ODD ont été comparés aux objectifs et aux cibles des plans stratégiques en place et les écarts ont été relevés;
- le Vice-Premier Ministre a été chargé d'élaborer une « vision et une stratégie pour le développement de la Slovaquie d'ici à 2030 », dont l'objectif est d'établir des cibles nationales pertinentes ainsi que des indicateurs nationaux mesurables connexes dans les six axes prioritaires clés.

Comme le Programme 2030 est axé sur les personnes, l'Office de contrôle suprême recommande au gouvernement de mener des campagnes de sensibilisation dans divers médias. Plus particulièrement, l'Office a recommandé au Bureau du vice-premier ministre de l'investissement et de l'informatisation :

- d'établir une stratégie de communication assortie de messages adaptés à des groupes précis : fonctionnaires, représentants d'organismes publics autonomes, établissements d'enseignement, ONG, organisations du secteur privé et citoyens;
- d'assurer la coordination d'activités visant à mobiliser le Parlement et le Président de la République slovaque en faveur des efforts de mise en œuvre du Programme 2030.

L'Office a aussi recommandé au Bureau du vice-premier ministre de l'investissement et de l'informatisation et au Bureau de la statistique de travailler en étroite collaboration à la rédaction de la vision et de la stratégie de développement de la Slovaquie d'ici à 2030.

Objectif 2 : Capacités et ressources nationales

Les fonds nécessaires à la mise en œuvre des ODD n'avaient pas été mis de côté au sein du budget national. De plus, comme le processus d'identification des cibles nationales n'avait pas été achevé, les coûts respectifs ne sont toujours pas connus. Le Bureau du vice-premier ministre de l'investissement et de l'informatisation envisage d'obtenir un soutien financier partiel pour atteindre les cibles nationales grâce à des fonds de l'Union européenne (UE) et à des fonds non étatiques.

Le gouvernement a relevé et obtenu les capacités et les ressources suffisantes pour pouvoir coordonner la préparation à la mise en œuvre des ODD. Toutefois, le financement ne sera pas garanti avant la fin de 2020. L'Office a recommandé au Bureau du vice-premier ministre de l'investissement et de l'informatisation :

- d'engager une communication plus étroite avec le ministère des Finances pour 1) identifier des sources

de financement nationales afin d'atteindre les cibles nationales établies dans le cadre du Programme 2030; 2) veiller à ce que le financement national se prolonge au-delà de 2020 (lorsque le financement de l'UE prend fin);

- de resserrer la communication interne avec son équipe de coordination afin de préciser les affectations de l'UE pour 2021-2027 et de s'assurer qu'elles sont conformes aux cibles nationales établies dans le cadre du Programme 2030.

Objectif 3 : Mécanisme national de surveillance, de suivi, d'examen et de rapport sur les progrès réalisés

Le gouvernement a amorcé l'établissement d'un mécanisme national de surveillance et de rapport à l'égard de la mise en œuvre des ODD à l'échelle nationale.

Le Bureau de la statistique est chargé de surveiller les progrès réalisés et le Bureau du vice-premier ministre doit assurer le suivi et l'examen des progrès et produire des rapports à cet égard. Le premier rapport sommaire sur les efforts en faveur de la mise en œuvre des ODD à l'échelle nationale est prévu le 30 juin 2020. Les prochains rapports seront publiés tous les deux ans, et ce, jusqu'en 2030.

En décembre 2016, le Bureau de la statistique a publié un document sur les objectifs de développement durable de la République slovaque à l'horizon 2030, qui présente les indicateurs nationaux pour la réalisation du Programme 2030. Récemment, le Bureau de la statistique a mis en correspondance les indicateurs nationaux et les indicateurs mondiaux de l'ONU dans le but de relever des écarts.

Il faut, selon la méthode d'audit des indicateurs mondiaux, repérer les données ou les sources de données manquantes ou de mauvaise qualité. Toutefois, seuls 96 indicateurs (sur 241) sont assortis de définitions et de méthodes exactes.

L'Office a recommandé au Bureau de la statistique de communiquer avec le ministère des Finances pour assurer la pérennité de la surveillance des progrès à l'égard du Programme 2030, particulièrement en vue d'accroître, le cas échéant, le budget du Bureau en fonction des tâches additionnelles liées au traitement des données et aux ressources humaines.

L'audit a permis de conclure que même si des mesures initiales avaient été prises sous le signe de l'efficacité, le gouvernement de la République slovaque (à la fin de l'audit) n'était pas suffisamment préparé pour mettre en œuvre le Programme 2030.

Pour consulter le rapport dans son intégralité : <https://www.nku.gov.sk/web/sao/reports>.

➤ DANS LE CADRE DE L'INTOSAI

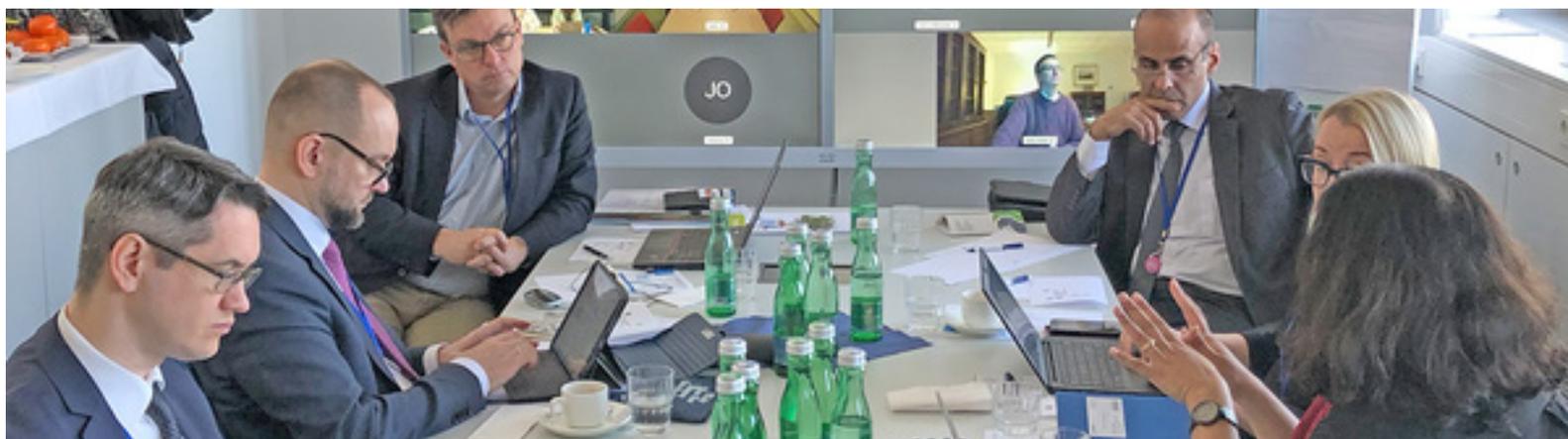


*L'expérience mutuelle
profite à tous*

LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE ACCUEILLE LE PRÉSIDENT ET TIENT UNE RÉUNION DE COORDINATION DES ODD



La Secrétaire générale de l'INTOSAI, M^{me} Margit Kraker, et le Président de l'INTOSAI, M. Alexeï Koudrine, ont continué de dialoguer de près sur l'avenir de l'INTOSAI. Les discussions au cours de la réunion de février ont fait ressortir l'importance stratégique des audits; les rôles des ISC dans l'audit de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD); l'amélioration des échanges de données et de la transformation numérique; la création d'une université INTOSAI en ligne.



Dans son rôle de plateforme de coordination et d'information en matière d'ODD au sein de l'INTOSAI, le Secrétariat général a organisé, le 13 février 2020, une réunion de coordination liée aux ODD. La réunion a rassemblé des représentants des organes mondiaux de l'INTOSAI associés au processus de mise en œuvre des ODD : le Secrétariat général de l'INTOSAI, le Président de l'INTOSAI, les Présidents des Commissions d'objectifs, l'IDI, la Task force sur la planification stratégique, le Groupe de travail sur les ODD et les indicateurs clés pour un développement durable, le Groupe de travail sur la vérification environnementale et la Sous-commission pour l'audit de performance. La réunion a comporté un échange d'informations sur les activités passées et actuelles, une séance de réflexion sur les questions clés découlant de l'expérience passée, et une discussion sur les principaux défis à relever pour mettre en œuvre les ODD. Les participants ont défini un plan d'action qui orientera les activités de l'INTOSAI jusqu'en 2022.

PLAN STRATÉGIQUE DE 2023-2028 : PREMIÈRE RÉUNION DE LA TASK FORCE

En septembre 2019, lors de sa 72^e réunion, le Comité directeur de l'INTOSAI a rétabli la Task force sur la planification stratégique (TFSP). Présidée par le Bureau de reddition de comptes du gouvernement américain (GAO), la Task force est composée de la Secrétaire générale, des présidents et vice-présidents des Commissions d'objectifs, de membres de la Commission des affaires politiques, financières et administratives, des présidents et des secrétariats de l'INTOSAI et de ses organisations régionales, de représentants de l'IDI et de la Revue de l'INTOSAI, ainsi que du président et du vice-président du Forum pour les prises de position professionnelles (FIPP) de l'INTOSAI. Elle a comme objectif d'assurer la continuité du Plan stratégique de l'INTOSAI pour 2023-2028 et le contrôle efficace de sa mise en œuvre.

« L'INTOSAI est d'une grande utilité pour les ISC membres et les citoyens en général. Notre prochain plan stratégique nous donne l'occasion de prolonger et d'amplifier ce succès », a affirmé M. Gene L. Dodaro, Contrôleur général des États-Unis et Dirigeant principal du GAO, lors de la première réunion de la TFSP qui a eu lieu le 26 février 2020.

Des dirigeants de l'INTOSAI représentant 21 ISC se sont réunis par téléconférence pour cette première réunion qui a été l'occasion de présenter un aperçu des défis et des tendances à l'échelle mondiale. Elle a aussi permis de communiquer des pratiques exemplaires pour recueillir les observations des membres de l'INTOSAI et formuler des recommandations en vue d'optimiser l'efficacité du fonctionnement de la Task force.

Défis et tendances à l'échelle mondiale

Les participants ont fait état de diverses difficultés et tendances qui touchent les gardiens de la reddition de comptes dans le monde, y compris la gestion des catastrophes (urgences sanitaires), l'immigration, les migrations de masse, les changements climatiques et les déchets électroniques. Les crises financières et économiques, les flux financiers illicites, le blanchiment d'argent et l'incidence de la science et de la technologie, notamment l'intelligence artificielle, les mégadonnées, les chaînes de blocs et l'apprentissage machine, ont aussi été abordés. La poursuite de la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) a été un thème commun parmi les délégués.

Apport des membres de l'INTOSAI

« Comme par le passé, la Task Force actuelle reste fermement engagée à suivre un processus de planification stratégique ouvert et inclusif qui tient compte de tous les points de vue », a souligné M. Dodaro.

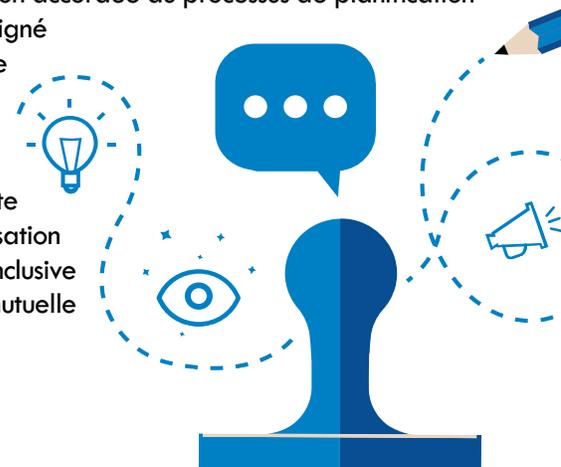
Les efforts de la TFSP visent à favoriser une approche ouverte et inclusive grâce à des consultations auprès des parties prenantes externes, à une analyse des environnements interne et externe et à un examen rigoureux des activités, des documents constitutifs et des accords de l'INTOSAI qui sont en vigueur. Les participants ont indiqué qu'il était nécessaire d'intégrer une analyse des « forces, faiblesses, possibilités et menaces » dans les analyses des environnements interne et externe. Il faut aussi, selon eux, trouver des approches à même de transformer les menaces en possibilités; tirer parti du Rapport d'inventaire de l'IDI; coordonner les activités d'analyse interne avec les organisations régionales; comparer et intégrer les initiatives des Objectifs de l'INTOSAI; et diffuser plus largement tous les avis reçus au sein de l'INTOSAI.

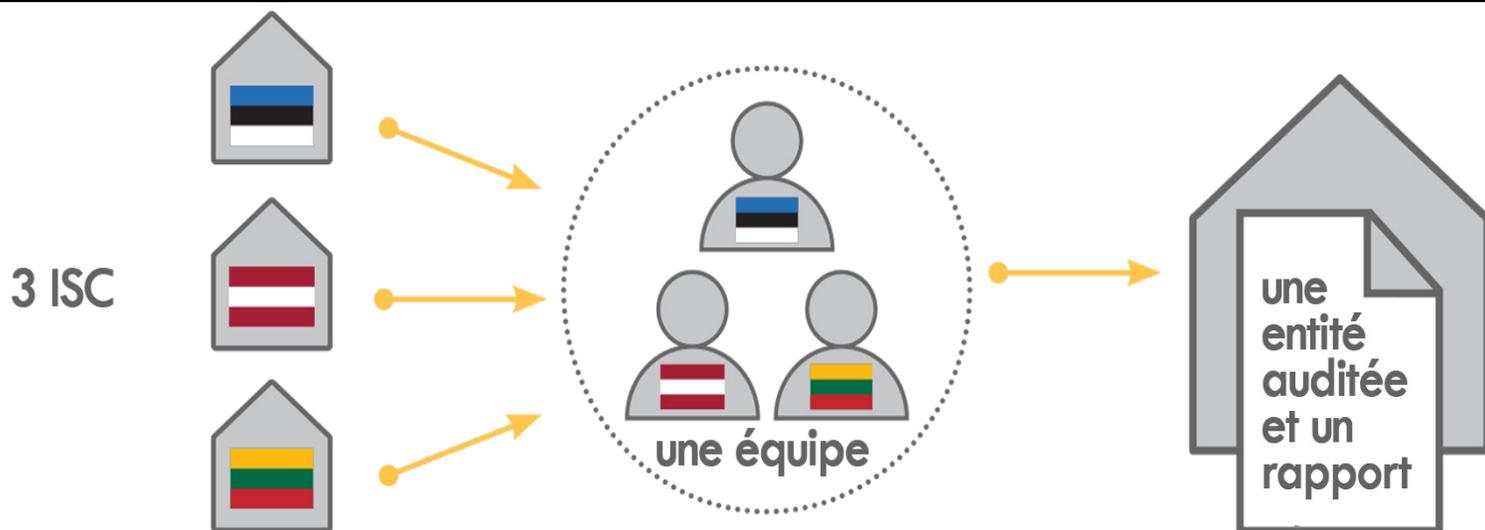
Activités de la Task Force

La TFSP, dont le but est d'incarner la mission, les valeurs fondamentales et les traditions de l'INTOSAI, s'inspirera de la Déclaration de Moscou, du Rapport à mi-parcours sur la performance et la reddition des comptes de l'INTOSAI et des rapports des organes et des organisations régionales de l'INTOSAI et de ses partenaires externes, pour définir un plan stratégique. Les participants ont convenu qu'il était essentiel de tirer parti de la réflexion stratégique et des tendances mondiales et qu'il fallait continuer de communiquer les valeurs de l'INTOSAI dans le plan stratégique. Les membres de la TFSP ont proposé d'optimiser la transmission de messages plus succincts et d'adopter une approche améliorée de communication. Ils ont aussi souligné l'importance de continuer à lutter contre la corruption, à promouvoir l'indépendance des ISC et à mettre en œuvre les normes.

M. Dodaro a exprimé sa gratitude pour l'apport des membres et l'attention accordée au processus de planification stratégique. Il a souligné

que ces types de points de vue étaient « essentiels pour garantir notre évolution constante en tant qu'organisation dynamique et inclusive où l'expérience mutuelle profite à tous ».





NOUVELLES EXPÉRIENCES POUR LES ISC DES PAYS BALTES GRÂCE À UN AUDIT CONJOINT

Vu l'évolution des projets de coopération transfrontalière, les travaux d'audit des ISC dépassent souvent les frontières nationales. Les ISC doivent donc forger des partenariats de coopération dans le but de répondre à certains besoins en matière d'audit. Parallèlement, les projets menés conjointement servent de plateformes pour accroître l'expérience pratique, favoriser la collaboration et enrichir les compétences professionnelles en temps réel et sur le terrain.

Un tel projet s'est présenté aux ISC des pays baltes — Estonie, Lettonie et Lituanie — lorsqu'en 2014, les gouvernements de ces trois pays ont entrepris le projet ferroviaire Rail Baltica, un projet mené de concert qui a été ratifié dans le cadre d'un accord intergouvernemental en 2017. Ce projet, qui doit être terminé au plus tard en 2026, est le plus grand projet d'infrastructure ferroviaire de la région. Il vise à relier les pays baltes au réseau ferroviaire européen.

En 2016, les ISC ont signé un protocole d'entente pour assurer la surveillance et la mise en œuvre de ce projet unique et sans précédent. Tout comme le projet, l'audit conjoint se distinguait par le fait que les trois ISC avaient formé une seule équipe d'audit pour examiner une entité d'intérêt mutuel. Vu la dispersion géographique des membres de l'équipe d'audit, diverses technologies (stockage en nuage sécurisé, communications en ligne) se sont avérées indispensables pour assurer l'efficacité de l'organisation et des communications.

L'audit a ciblé la gouvernance de projet, le fonctionnement du système de contrôles internes, ainsi que la disponibilité à long terme des ressources financières. Puisque l'audit

reposait sur une approche prospective, l'équipe a cherché à analyser certaines conditions particulières, notamment à obtenir l'assurance qu'un cadre efficace et économique de gestion des marchés publics et des contrats avait été établi, qu'il fonctionnait et qu'il permettait de remédier à toutes les déficiences constatées pendant l'audit.

Le travail sur le terrain a commencé en 2018. L'équipe d'audit, composée d'au moins deux auditeurs de chaque ISC, a alors examiné les questions et les critères d'audit et a convenu des conclusions principales, qui sont devenues la base du rapport d'audit. Un comité directeur (formé d'un représentant de chaque ISC) a été formé pour trancher sur toute question importante soulevée au cours de l'audit.

Chaque ISC a effectué séparément un contrôle de la qualité à la fin de l'audit, mais le rapport définitif a été rédigé conjointement, signé électroniquement par les auditeurs généraux des trois ISC et publié simultanément dans les trois pays baltes.

L'audit conjoint a abouti à des recommandations qui amélioreront la gouvernance, le fonctionnement et la planification financière du projet ferroviaire Rail Baltica. Les ISC de l'Estonie, de la Lettonie et de la Lituanie poursuivront cette coopération déjà établie afin de surveiller conjointement la mise en œuvre des recommandations d'audit.

Cette occasion et cette expérience illustrent comment les ISC de différents pays peuvent s'associer efficacement pour auditer et surveiller un projet de grande importance régionale et formuler des recommandations utiles.

Cliquer [ici](#) pour voir l'échéancier complet du projet.



ATELIER SUR LES ACHATS DURABLES DE L'OLACEFS ET DE L'IDI

L'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS) et l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) ont lancé un audit coopératif de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD). L'ISC du Costa Rica assumera le rôle de coordonnateur en chef.

Au début de mars, l'IDI et l'ISC qui préside l'OLACEFS ont tenu un atelier inaugural auquel ont participé des représentants de l'IDI, les dirigeants des ISC de la Bolivie, du Costa Rica, de la République dominicaine, du Honduras et du Pérou, ainsi que des délégués de haut niveau et des experts internationaux provenant des ISC de l'Argentine, du Belize, du Chili, de la Colombie, du Costa Rica, de la République dominicaine, de l'Équateur, de l'Espagne, du Guatemala, du Honduras, du Mexique, du Paraguay et du Pérou.

L'objectif principal de l'audit coopératif est de favoriser les pratiques d'achats durables dans un contexte national, en particulier en tenant compte de l'ODD 12 et de la cible 12.7 qui préconisent une consommation et une production durables.

L'atelier a fait ressortir des mesures prises dans le cadre de l'ODD 12, notamment la promotion de l'efficacité énergétique et de l'écoefficacité, d'infrastructures et d'achats durables. Il a aussi favorisé les échanges sur l'utilisation de l'analyse des données dans le cadre des audits de performance.



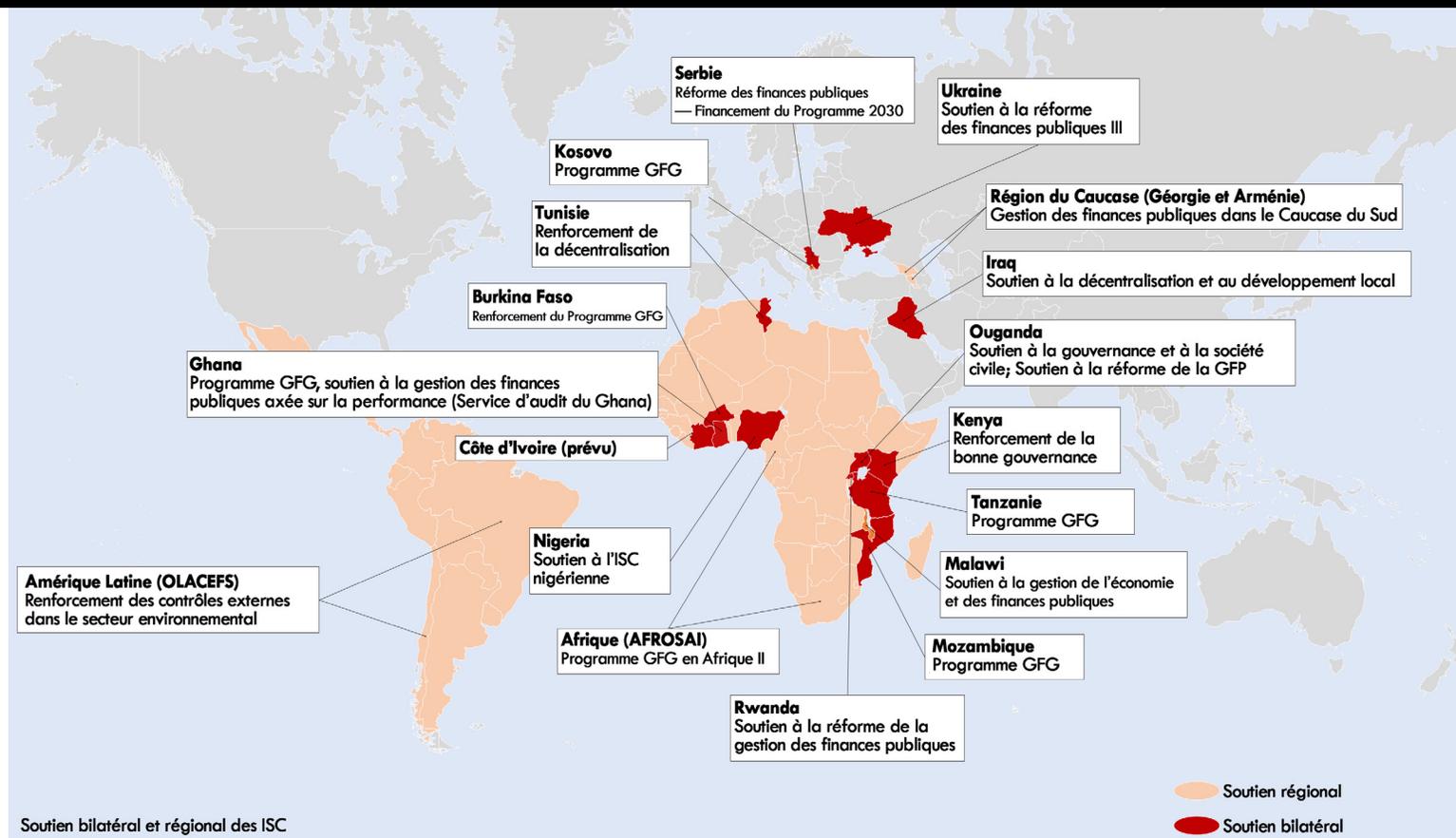
LE PRÉSIDENT DE L'OLACEFS DEVIENT MEMBRE HONORAIRE DE L'OCCEFS

Le 12 mars 2020, le Président de l'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique centrale et des Caraïbes (OCCEFS) et Dirigeant de l'ISC du Guatemala, M. Edwin Salazar Jerez, a octroyé à M. Nelson Shack Yalta, Contrôleur général du Pérou et Président de l'OLACEFS le titre de membre honoraire de l'OCCEFS.

L'Assemblée générale de l'OCCEFS, animée par l'ISC du Guatemala et tenue du 12 au 14 mars 2020, a porté sur les sujets thématiques suivants :

- les possibilités et les difficultés liées à l'audit de la mise en œuvre des ODD;
- l'intégrité et la lutte contre la corruption, grâce surtout aux nouvelles technologies de surveillance du secteur public.

L'OCCEFS, un sous-groupe régional de l'OLACEFS, regroupe les ISC du Belize, du Costa Rica, de Cuba, de la République dominicaine, du Guatemala, du Honduras, du Mexique, du Nicaragua, du Panama, de Porto Rico et du Salvador.



LES ISC : D'IMPORTANTES PARTENAIRES DE LA COOPÉRATION ALLEMANDE POUR LE DÉVELOPPEMENT



Implemented by



APERÇU

Les ISC, qui sont des partenaires clés de la Coopération allemande pour le développement, contribuent au renforcement de la performance du système de gestion des finances publiques (GFP) et sont des acteurs importants dans la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD). Dans son plan Marshall avec l'Afrique, le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) a reconnu le rôle important

des ISC dans la sauvegarde des ressources publiques.

L'appui des ISC est un aspect essentiel de la promotion du **Programme de la bonne gouvernance (GFG)** [non disponible en français]. Il s'agit d'une approche globale, systémique et fondée sur des valeurs qui vise à renforcer les systèmes de GFP en alliant l'expertise technique aux principes normatifs et aux analyses de l'économie politique des réformes.

PORTEFEUILLE

Depuis plus de 30 ans, la Coopération allemande pour le développement s'associe aux ISC, ainsi qu'à leurs organisations régionales, comme l'OLACEFS et l'AFROSAI. À l'heure actuelle (en mars 2020), la Coopération allemande pour le développement soutient le travail



Audit exhaustif au Bureau national d'audit de Tanzanie : les auditeurs appliquent leurs nouvelles compétences sur le terrain en examinant des contrats de construction de grande valeur.

des ISC dans le cadre de projets de coopération dans 16 pays : Arménie, Burkina Faso, Géorgie, Ghana, Iraq, Kenya, Kosovo, Malawi, Mozambique, Nigeria, Ouganda, Rwanda, Serbie, Tanzanie, Tunisie et Ukraine. En outre, la Coopération est en voie d'établir un nouveau projet avec l'ISC de la Côte d'Ivoire.

APPROCHE DE SOUTIEN

Dans le cadre de son soutien aux ISC, la Coopération allemande pour le développement adopte une approche de renforcement des capacités à plusieurs niveaux. Il s'agit d'un processus par lequel les personnes, les organisations et les sociétés réalisent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent les capacités dans le temps et s'adaptent en continu aux conditions changeantes. La Coopération allemande pour le développement conjugue renforcement des capacités professionnelles des auditeurs et soutien au développement organisationnel des ISC. En outre, la Coopération appuie les ISC au niveau des systèmes en favorisant la coopération avec d'autres acteurs du domaine de la GFP.

Le soutien peut prendre la forme d'une coopération financière, par l'entremise de la Banque allemande de développement (KfW) ou d'une coopération technique, par l'entremise de l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ).

EXEMPLES DE SOUTIEN ACCORDÉ

Audit exhaustif au niveau local en Tanzanie

La [coopération technique](#) [site non disponible en français] de la Coopération allemande pour le développement avec le Bureau national d'audit de Tanzanie (NAOT) est un bon exemple d'une initiative de renforcement des capacités professionnelles des auditeurs. Tirant parti de l'expérience de projets allemands menés par des ISC régionales et nationales, le NAOT a donné à 195 auditeurs une formation sur l'audit exhaustif au niveau local.

Au cours de la période de formation de deux semaines, les auditeurs ont appris à combiner les aspects liés aux audits de la régularité et de la performance pour auditer la gestion des contrats. Les auditeurs formés ont par la suite appliqué leurs nouvelles compétences sur le terrain en examinant des contrats de construction de grande valeur. Les constatations d'audit ont été présentées dans un chapitre spécial du rapport annuel du Contrôleur et Auditeur général du NAOT soumis au Parlement. En mars 2019, le NAOT avait formulé 164 recommandations d'audit destinées à la direction des autorités publiques locales. Le Bureau entreprend maintenant un audit exhaustif indépendant.

Renforcement du mandat de l'ISC de Géorgie

La [coopération technique](#) [site non disponible en français] avec l'ISC de la Géorgie est un exemple de soutien au développement organisationnel accordé par la Coopération allemande pour le développement. Si plusieurs processus organisationnels avaient été traités dans le cadre d'un

projet de jumelage entre l'ISC de la Géorgie et l'ISC de l'Allemagne, le soutien de la Coopération était surtout axé sur le renforcement des processus d'audit de performance de l'ISC, la coopération avec les parties prenantes et le mandat légal de l'ISC.

Par la suite, le Parlement géorgien a reconnu l'importance de l'audit externe indépendant pour un contrôle législatif efficace en adoptant la nouvelle Constitution géorgienne qui a transformé la loi sur le Bureau national d'audit en loi habilitante et a accordé à l'ISC de la Géorgie le droit de s'adresser à la Cour constitutionnelle de Géorgie.

De plus, en 2018, des modifications aux règles et procédures parlementaires ont rendu obligatoire la réalisation par un cabinet d'audit indépendant d'un audit financier de l'ISC, qui était auparavant effectué par le Parlement. La coopération avec le Parlement a été officialisée grâce à l'établissement d'un Sous-comité du budget et des finances chargé d'examiner les rapports d'audit.

Renforcement des systèmes nationaux de responsabilisation au Ghana et en Ouganda

Pour que les ISC soient efficaces, il faut une coopération efficace avec les autres acteurs du système de GFP. Ainsi, le renforcement de la coopération au niveau des systèmes est un aspect important du soutien qu'accorde la Coopération allemande pour le développement dans le cadre du Programme GFG.

Au Ghana, la [coopération technique](#) [site non disponible en français] vise à renforcer les liens de l'ISC avec d'autres organisations, notamment le Parlement, le ministère des Finances, l'Agence d'audit interne, les entités auditées et la société civile, qui doivent donner suite aux constatations et aux recommandations de l'ISC. Le renforcement de la coopération et des échanges permet d'améliorer la compréhension des rapports de l'ISC, partant leur impact.

Par conséquent, la coopération technique facilite l'organisation d'ateliers conjoints pour discuter des rapports de l'ISC et la tenue d'audiences publiques afin de mobiliser les ministères, les départements et les agences, ainsi que les assemblées métropolitaines, municipales et de district. La Coopération

allemande pour le développement favorise aussi les séances de rétroaction et d'échange d'informations avec l'Agence d'audit interne sur la façon d'améliorer les contrôles internes et les travaux du comité d'audit. Dans le cadre de son mandat de récupération des fonds mal dépensés, l'ISC du Ghana a recouvré environ 10,5 millions d'euros en 2018 en émettant 112 certificats de surcharge. Il s'agissait de montants qui avaient été décaissés illégalement ou qui étaient détenus en privé par des employés, en grande partie en raison de faiblesses dans les contrôles internes.

En outre, l'ISC du Ghana, grâce au soutien d'une [coopération technique](#), régionale [site non disponible en français], a mis au point l'application mobile « CitizensEye », qui permet aux citoyens de formuler des commentaires sur la qualité des infrastructures et des services publics afin d'orienter la planification d'audit de l'ISC. Au cours des trois mois suivant son lancement, la plateforme a reçu 500 commentaires et 10 enquêtes ont déjà été lancées,

principalement en vue d'améliorer les services de santé et les services de perception des recettes.

La [coopération technique](#) [site non disponible en français] avec l'ISC de l'Ouganda démontre le soutien offert par la Coopération allemande pour le développement au niveau des systèmes. Depuis 2014, la coopération technique soutient la collaboration entre le Bureau de l'auditeur général, le bureau de l'inspecteur général du gouvernement et l'autorité responsable de l'approvisionnement public et de l'aliénation des biens publics. Les efforts de collaboration, qui ont commencé par un dialogue soutenu de haut niveau, se sont étendus. Ils englobent dorénavant des aspects des plus techniques et font intervenir des agents au niveau opérationnel.

Les avantages comprennent une consultation accrue, l'échange d'informations et l'organisation d'activités conjointes entre les trois institutions, conformément aux mandats organisationnels. Les efforts de collaboration ont également contribué à une meilleure utilisation du travail de chaque organisation et ont renforcé le renvoi des cas, améliorant ainsi le système de reddition de comptes.

« Pour que les ISC soient efficaces, il faut une coopération efficace avec les autres acteurs du système de gestion des finances publiques. »



En participant aux audits coopératifs de l'OLACEFS, les ISC d'Amérique latine et des Caraïbes contribuent à la sauvegarde de zones protégées, comme la forêt pluviale au Brésil.

La coopération financière allemande vient compléter les efforts de renforcement organisationnel en fournissant l'infrastructure nécessaire, y compris les immeubles de bureau et les technologies de l'information.

Au Ghana, la [coopération financière](#) [site non disponible en français] a permis de soutenir la structure régionale de l'ISC en construisant jusqu'à 25 bureaux de district. Cela a permis au Ghana de financer l'acquisition de biens immobiliers, l'entretien des bureaux et le recrutement de 80 employés supplémentaires. Grâce à ce concours financier, l'ISC vise à faire passer son taux d'achèvement des audits de 66 % à 95 % dans les trois ans suivant la fin des travaux de construction.

En Ouganda, la [coopération financière](#) [site non disponible en français] a permis d'appuyer la mise en œuvre d'un système numérisé de gestion de l'information et la construction de bureaux régionaux, appuyant ainsi le rendement et le rayonnement de l'ISC.

Renforcement des rôles des ISC dans la réalisation des ODD

En plus d'un soutien bilatéral, la Coopération allemande pour le développement offre aussi une coopération technique à certains groupes régionaux d'ISC, notamment l'OLACEFS et l'AFROSAI, qui, à leur tour, favorisent le renforcement des capacités de leurs ISC membres et l'apprentissage par les pairs. Ces groupes sont particulièrement bien placés pour traiter de questions d'audit émergentes. Les groupes régionaux d'ISC ont été des partenaires clés dans le renforcement du rôle des ISC dans l'audit de la réalisation des ODD.

En Amérique latine et dans les Caraïbes, la [coopération technique](#) [site non disponible en français] avec l'OLACEFS est axée sur le renforcement de l'audit environnemental et prend la forme d'un [projet](#) [non disponible en français] qui vise à renforcer les processus d'audit et la communication avec les parties prenantes, tant à l'interne qu'à l'externe, y compris avec la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, le Programme pour l'environnement, le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies et l'Union internationale pour la conservation de la nature.

La Coopération allemande pour le développement appuie la mise en œuvre d'audits coopératifs axés sur les ODD portant sur de nombreux thèmes, comme l'état de préparation des gouvernements à la mise en œuvre du Programme 2030, l'efficacité des zones protégées pour la conservation de la biodiversité (ODD 14 et 15) et la promotion de l'énergie renouvelable (ODD 7).

En Afrique, la [coopération technique](#) [site non disponible en français] avec l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays anglophones (AFROSAI-E) a mené à la création d'un cadre d'établissement de rapports sur la GFP pour les ISC, un outil qui aide les auditeurs des comptes publics à évaluer le rendement du processus de GFP tout au long du cycle budgétaire. L'outil permet d'évaluer les fonctions de base en GFP et cible des institutions essentielles, comme le ministère des Finances, le Parlement et l'Autorité du revenu, en plus de certains ministères et départements chargés de la gestion des finances publiques. La sélection des ministères sectoriels, qui comprend souvent les ministères de l'Éducation et de la Santé, repose sur l'incidence potentielle sur la réalisation des ODD.

PERSPECTIVES

Il n'est pas réaliste de croire que la bonne gouvernance financière peut être atteinte sans des ISC hautement performantes. Les ISC doivent favoriser une gestion efficace et efficiente des finances publiques si l'on veut pouvoir atteindre les objectifs de développement. C'est pourquoi la Coopération allemande pour le développement continuera de s'associer aux ISC pour les aider à renforcer leurs capacités et à optimiser leur rendement.

AMÉLIORATION DE L'ANALYSE BUDGÉTAIRE GRÂCE À L'APPRENTISSAGE MACHINE ET À L'ANALYSE DES DONNÉES

Nunzio Mario Tritto, magistrat à la Cour des comptes de l'Italie

Les unités d'audit régionales de la Cour des comptes de l'Italie, l'ISC du pays, effectuent diverses tâches, notamment l'analyse des comptes des autorités locales pour vérifier l'exactitude des données et la viabilité du système de comptabilité. La région des Pouilles, qui regroupe 257 municipalités et d'autres entités (comme des autorités sanitaires locales et des universités) devant être auditées chaque année, doit traiter de nombreux comptes et annexes. Le processus d'analyse qui en résulte est très complexe. Il est normalement exécuté par le magistrat responsable et son personnel.

Toutefois, au cours des dernières années, des mesures législatives précises ont été adoptées pour obliger les autorités à saisir numériquement les informations pertinentes dans un système en vue de faciliter la collecte, l'interprétation et l'examen des données. Si le nouveau système permet d'améliorer la collecte des données, le contexte national (7 904 municipalités et des centaines d'entités régionales, provinciales et métropolitaines)

rend difficile l'analyse approfondie de tous les documents et de toutes les données.

Pour améliorer le travail d'audit, la région des Pouilles a récemment mis en œuvre des mécanismes particuliers

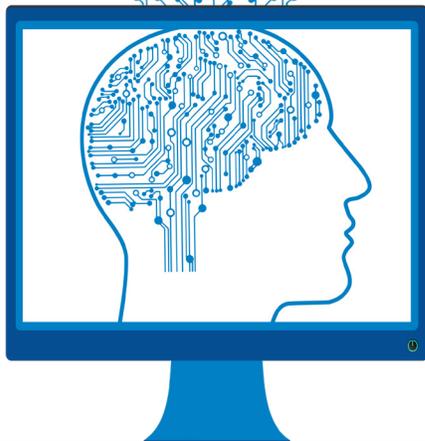
— des techniques avancées d'analyse des données et d'apprentissage machine — qui permettent de traiter un grand volume d'informations et d'analyser des quantités énormes de données.

Sans intervention ni assistance humaine, l'apprentissage machine, une application d'intelligence artificielle, fournit des capacités systèmes permettant d'apprendre et de s'améliorer automatiquement en fonction de l'expérience. Le processus d'apprentissage commence par des observations de données pour chercher des tendances et prendre de meilleures décisions en fonction des exemples fournis. Le système de la région est conçu pour signaler les écarts par rapport aux paramètres de référence (des limites qui indiquent ce qui est normal). Le logiciel alerte les membres du personnel s'il décèle des anomalies au moment de la saisie de données dans le système.

Par exemple, la législation italienne prévoit que chaque municipalité doit conserver des fonds suffisants pour prendre en charge toute dépense future découlant d'un litige en cours. Comme les municipalités ne prennent pas toujours de telles dispositions, elles peuvent manquer de liquidités. En évaluant ces cas selon divers critères fondés sur le risque et en prévoyant pour chaque cas des dispositions appropriées et correspondantes, la volatilité institutionnelle peut être stabilisée.

Une analyse semblable a été appliquée à l'évolution des flux de trésorerie. Comme il n'est pas rare de constater des disparités entre les revenus et les charges, l'approche fondée sur les données est conçue pour aviser les auditeurs de situations susceptibles d'entraîner un manque de liquidités dans les institutions.

Si les données et l'intelligence humaine constituent la base du travail d'audit, la Cour des comptes italienne a constaté qu'une analyse poussée des données, conjuguée à l'apprentissage machine, permettait d'améliorer le travail d'audit dans la région, notamment de prévenir des crises. Le système et les techniques de la région des Pouilles offrent une plateforme qui pourra servir à mener des efforts de mise en œuvre semblables dans tout le pays.





REVUE INTERNATIONALE

— DE LA VÉRIFICATION DES COMPTES PUBLICS —

Visitez notre site Web : intosaijournal.org

Suivez-nous sur Twitter : twitter.com/intosaijournal

Suivez-nous sur Instagram : instagram.com/intosaijournal