

# EUROSAI

المنظمة الأوروبية للمؤسسات العليا للتحقق من الحسابات العامة

ORGANISATION DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES D'EUROPE



REVUE N° 21 - 2015



25  
years  
1990 - 2015



# SOMMAIRE

## ÉDITORIAL

## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

<b>43<sup>e</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI</b> .....	8
Résumé des principaux débats et décisions	
<i>Helsinki (Finlande), 10 mars 2015</i>	

<b>VIII<sup>e</sup> CONFÉRENCE OLACEFS-EUROSAI</b> .....	13
--	----

<b>AGENDA DE L'EUROSAI 2015</b> .....	15
---------------------------------------	----

<b>APERÇU DE L'AGENDA DE L'EUROSAI POUR 2016</b> .....	16
--	----

<b>NOMINATIONS AU SEIN DES ISC DE L'EUROSAI EN 2015</b> .....	16
---	----

## RAPPORTS DES ÉQUIPES D'OBJECTIF, DES GROUPES DE TRAVAIL, DE LA TASK FORCE ET DU COMITÉ DE SUIVI DE L'EUROSAI

<b>ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 1 DE L'EUROSAI - RENFORCEMENT DES CAPACITÉS</b> .....	18
---	----

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 1 DE L'EUROSAI SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN 2015

*L'ISC de Hongrie*

Présidence de l'Équipe d'objectif n° 1 de l'EUROSAI

<b>ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 2 DE L'EUROSAI - NORMES PROFESSIONNELLES</b> .....	22
--	----

MISE EN ŒUVRE DES ISSAI AU SEIN DE L'EUROSAI

*Kay Scheller*

Président de la Bundesrechnungshof (l'ISC d'Allemagne)

Présidence de l'Équipe d'objectif n° 2 de l'EUROSAI

<b>ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 3 DE L'EUROSAI – PARTAGE DES CONNAISSANCES</b> .....	24
--	----

BASE DE DONNÉES DES AUDITS DE L'EUROSAI – L'UN DES RÉSULTATS

LES PLUS IMPORTANTS DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 3

*Miloslav Kala*

Président de l'ISC de la République tchèque

Présidence de l'Équipe d'objectif n° 3 de l'EUROSAI

<b>ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4 DE L'EUROSAI – GOUVERNANCE ET COMMUNICATION</b> .....	27
---	----

*L'ISC des Pays-Bas*

Présidence de l'Équipe d'objectif n° 4 de l'EUROSAI

<b>LES DERNIÈRES ACTIVITÉS MENÉES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT D'ENVIRONNEMENT</b> .....	29
---	----

*L'ISC d'Estonie*

Présidence du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement

<b>RÉSULTATS DES ACTIVITÉS ET DES ACTIONS PRÉVUES DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LE CONTRÔLE DES FONDS ALLOUÉS AUX DÉSASTRES ET AUX CATASTROPHES</b> .....	32
---	----

*L'ISC d'Ukraine*

Présidence du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes

<b>GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION</b> .....	34
---	----

*L'ISC de Pologne*

Présidence du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI

<b>LA TASK FORCE DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT ET LA DÉONTOLOGIE (TFA&amp;E) : LES DERNIERS ÉVÉNEMENTS</b> .....	37
---	----

*L'ISC du Portugal*

Présidence de la Task Force sur l'Audit et la Déontologie

## INFORMATIONS CONCERNANT L'UE

<b>RÉUNION DU COMITÉ DE CONTACT DES PRÉSIDENTS DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES DE L'UNION EUROPÉENNE ET DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE EN 2015</b> .....	42
---	----

<b>RAPPORT ANNUEL DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE SUR L'EXÉCUTION DU BUDGET DE L'UE POUR L'EXERCICE 2014</b> .....	44
--	----

<b>AUTRES RAPPORTS, AVIS ET DOCUMENTS PUBLIÉS PAR LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE EN 2015</b> .....	48
--	----

<b>DE NOUVEAUX MEMBRES FONT LEUR ENTRÉE À LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE</b> .....	49
--	----

## PLEINS FEUX SUR LES ISSAI

<b>RÉVISION DE L'ISSAI 30</b> .....	52
-------------------------------------	----

*L'ISC de Pologne et l'ISC du Portugal*

**25e ANNIVERSAIRE DE L'EUROSAI**

**EUROSAI : VINGT-CINQ ANS DE COOPÉRATION FRUCTUEUSE AU SERVICE DU RENFORCEMENT DU CONTRÔLE EXTERNE** ..... 56  
*María José de la Fuente y de la Calle*  
Membre du Tribunal de Cuentas d'Espagne

**EN CONVERSATION AVEC JOSÉ TAVARES** ..... 61

**OPINIONS DES DIRIGEANTS** ..... 64

**CHRONOLOGIE DE L'EUROSAI 1990-2015** ..... 68

**UN APERÇU DE L'EUROSAI** ..... 72

**EUROSAI : PASSÉ ET PRÉSENT – SUR LE CHEMIN DES SOUVENIRS ...** 76

**RAPPORTS ET ÉTUDES**

**LA CONTRIBUTION DE L'EUROSAI À LA BONNE GOUVERNANCE ET LA RÉALISATION D'AUDITS FIABLES DU SECTEUR PUBLIC PAR DES ISC MODERNES** ..... 81

**LE 21e SIÈCLE ET LE CHEMIN À PARCOURIR** ..... 82  
*Arno Visser*  
Président de l'ISC des Pays-Bas  
Président de l'EUROSAI

**LA COUR DES COMPTES ESPAGNOLE, 25 ANS AU PREMIER RANG DU SECRÉTARIAT DE L'EUROSAI ; RÉFLEXIONS ET UN REGARD TOURNÉ VERS L'AVENIR** ..... 85  
*Ramón Álvarez de Miranda García*  
Président de la Cour des comptes d'Espagne  
Secrétaire général de l'EUROSAI

**LA CONTRIBUTION DE L'EUROSAI À L'AUDIT DU SECTEUR PUBLIC** ..... 88  
*Maître de Conférences Dr. Recai AKYEL*  
Président de l'ISC de Turquie

**LA CONTRIBUTION QUE LES ISC PEUVENT APPORTER À LA BONNE GOUVERNANCE ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN FAVORISANT LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILITÉ** ..... 91  
*Dr. Josef Moser*  
Président de l'ISC d'Autriche  
Secrétaire général de l'INTOSAI

**LA DÉONTOLOGIE NOUS TIENT À CŒUR** ..... 95  
*Eduardo Ruiz García*  
Secrétaire général de la Cour des comptes européenne

**LA CONTRIBUTION DE L'EUROSAI À LA BONNE GOUVERNANCE ET LA RÉALISATION D'AUDITS FIABLES DU SECTEUR PUBLIC PAR DES ISC MODERNES. L'EXPÉRIENCE DE L'ISC DE LA SLOVAQUIE** ..... 98  
*L'ISC de la Slovaquie*

**LA CONTRIBUTION DE L'EUROSAI À LA BONNE GOUVERNANCE ET LA RÉALISATION D'AUDITS FIABLES DU SECTEUR PUBLIC PAR DES ISC MODERNES** ..... 101  
*L'ISC de Malte*

**L'IDI ET L'EUROSAI : UN PARTENARIAT DURABLE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC** ..... 106  
*L'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI)*

**LE IX<sup>e</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI ET LES 90 ANS DE L'ALSAI** ..... 110  
*Dr. Bujar Leskaj*  
Président de l'ISC de l'Albanie

**LE CONSEIL DE L'ARCTIQUE - PERSPECTIVES SUR UN ARCTIQUE EN PLEINE MUTATION**  
PRÉSENTATION D'UN AUDIT MULTILATÉRAL DES TRAVAUX DES AUTORITÉS NATIONALES DES ÉTATS DE L'ARCTIQUE MENÉS EN COLLABORATION AVEC LE CONSEIL DE L'ARCTIQUE ..... 114  
*L'ISC de Norvège*

**RESPONSABILITÉ ET INTÉGRITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC** ..... 118  
*Ambrin Buang*  
Auditeur général de la Malaisie  
Président de l'ASOSAI

**AUTRES ARTICLES ET ÉTUDES** ..... 123

**PERMETTRE AU CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES DE JOUER PLEINEMENT SON RÔLE DE FONDAMENT ET DE GARANT DE LA GOUVERNANCE NATIONALE** 124  
*LIU Jiayi*  
Auditeur général de l'ISC de Chine  
Président du Comité directeur de l'INTOSAI

**LA CONTRIBUTION DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : QUELLES SONT LES CONDITIONS REQUISES ?** ..... 126  
*L'ISC de Tunisie*  
Secrétariat général de l'ARABOSAI

**LA STRATÉGIE D'INNOVATION DE LA BAI VISANT À RENFORCER LA CONFIANCE DES CITOYENS** ..... 130  
*L'ISC de Corée*  
Secrétariat général de l'ASOSAI

**LE RÔLE DE LA COUR FÉDÉRALE DES COMPTES DU BRÉSIL DANS LA PROMOTION DE L'OUVERTURE DES DONNÉES PUBLIQUES** ..... 135  
*Clayton Ferreira da Silva, Luísa Helena Santos Franco, Marcio Rodrigo Braz, Rafael Albuquerque da Silva and Sylvio Xavier Junior*  
(Auditeurs des TI, Département de l'Audit des TI)  
L'ISC du Brésil

**PROJET DE JUMELAGE « RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE L'INSTITUTION SUPÉRIEURE DE CONTRÔLE DE LA RÉPUBLIQUE DE SERBIE »** ..... 138  
*L'ISC de la République de Serbie*

**LE 135e ANNIVERSAIRE DU BUREAU NATIONAL D'AUDIT DE LA BULGARIE** ..... 141  
*L'ISC de la Bulgarie*





# ÉDITORIAL

Chers collègues,

*Il y a 25 ans, l'EUROSAI est née à Madrid en 1990, en tant que le dernier forum régional créé au sein de l'INTOSAI pour l'échange d'expériences. L'EUROSAI a été créée par les délégations de 30 ISC européennes réunies lors de la Conférence constitutive, en tant que cadre privilégié pour l'échange de connaissances entre ses membres, afin de promouvoir l'enrichissement mutuel et d'améliorer l'audit des fonds publics. Il est remarquable que l'un des thèmes abordés lors du Congrès qui a suivi la Conférence constitutive ait été « Propositions pour un meilleur développement de l'EUROSAI et pour le rendre plus efficace ». Par conséquent, l'une des principales préoccupations depuis la création de notre Organisation a été l'efficacité du développement de l'EUROSAI. Dans cette optique, ils ont conclu que « l'EUROSAI devrait donner un contenu concret à son développement grâce à un processus permanent d'adaptation de ses activités aux attentes de ses membres » et ainsi faire des besoins et des attentes de ses membres la première priorité lors de la planification des activités de l'EUROSAI.*

*Le passé et le présent se rencontrent et aujourd'hui nous sommes en mesure de reconnaître cette orientation de l'EUROSAI axée sur la demande, déjà définie lors de sa création, dans l'évaluation indépendante de la gouvernance et du mode de fonctionnement de l'EUROSAI qui a été récemment lancée à l'initiative du IXe Congrès qui s'est tenu en 2014. Ce projet comprend, dans un premier temps, une auto-évaluation approfondie, qui recueillera les points de vue des membres sur la gouvernance et les activités de l'EUROSAI et leurs attentes pour l'avenir. Les résultats de l'ensemble de l'exercice aideront l'EUROSAI à fonctionner de manière plus efficace, soutenant la prise de décision au sein de l'EUROSAI sur d'éventuelles améliorations de sa gouvernance et de son fonctionnement.*

*Il est indéniable que nous avons parcouru un long chemin ensemble depuis 1990. Pour rendre hommage à ces 25 ans de coopération fructueuse entre les membres de l'EUROSAI, le présent numéro de la Revue comprend une section spéciale consacrée au vingt-cinquième anniversaire de l'EUROSAI. Dans cette section, nous avons le grand honneur de pouvoir partager avec vous les points de vues et les souvenirs de témoins pertinents et exceptionnels de la création et du développement de l'EUROSAI, y compris les réflexions des Présidences précédentes qui ont dirigé stratégiquement l'EUROSAI au cours de leur mandat, la Présidence actuelle qui encourage ses membres à présenter de nouvelles idées afin de garantir un avenir durable pour l'EUROSAI et d'autres parties prenantes essentielles de l'EUROSAI telles que le Secrétaire général de l'INTOSAI et le Secrétariat de l'IDI. De plus, l'évolution, le développement et les principaux produits de l'EUROSAI ont été présentés dans les sous-sections « Chronologie de l'EUROSAI » et « Aperçu de l'EUROSAI ». Les deux documents sont des outils graphiques simples permettant d'évaluer d'un seul coup d'œil les événements marquants et les résultats essentiels de l'EUROSAI.*

*J'espère que vous prendrez autant de plaisir que moi à lire ce numéro de la Revue qui vous offre la possibilité d'examiner la vie et l'évolution de notre Organisation tout au long de ses 25 ans d'existence et d'envisager son avenir proche.*

*Permettez-moi de remercier encore une fois, à l'occasion de cet événement qui revêt une signification particulière, chacun d'entre vous pour votre engagement et vos précieuses contributions à l'Organisation, sans lesquels cette initiative commune n'aurait pu porter ses fruits.*

**Ramón Álvarez de Miranda García**  
Président de la Cour des comptes d'Espagne  
Secrétaire général de l'EUROSAI





**ACTIVITÉS  
DE L'EUROSAI**

# 43<sup>e</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI

## RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX DÉBATS ET DÉCISIONS

Helsinki (Finlande), le 10 mars 2015

La 43<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'EUROSAI (CD), tenue à Helsinki (Finlande) le 10 mars 2015 sous la présidence de la Présidente de l'EUROSAI, était organisée par l'Office national d'audit de Finlande. La Présidente de l'EUROSAI, Mme Saskia J. Stuiveling, a annoncé dans un premier temps qu'il allait tout d'abord être procédé à l'examen des questions inscrites à l'ordre du jour et que les décisions correspondantes seraient prises à l'issue de la réunion, dans le cadre du point n° 21 de l'ordre du jour, intitulé « Décisions en instance et autres questions ». Il a cependant en premier lieu été procédé à l'approbation du projet d'ordre du jour, afin de pouvoir procéder par la suite à l'examen de ses différents points.

Les **PRINCIPAUX DÉBATS** ont porté sur les questions suivantes :

**Points 3 et 4.** Le Secrétaire général, M. Ramón Álvarez de Miranda, a présenté le rapport d'activités 2014-2015 ainsi que le rapport financier 2014 de l'EUROSAI. Il a en outre annoncé que le rapport d'audit sera présenté au CD dès son émission par les commissaires aux comptes, le travail de terrain étant quant à lui prévu pour la dernière semaine d'avril 2015. Le Secrétaire général a également fait savoir au CD que la présidence du groupe de travail sur les désastres et catastrophes a présenté une demande de financement qui sera soumise au CD selon la procédure écrite, après la présentation du rapport global et de la recommandation de l'Équipe d'objectif n° 4.

Dans ce domaine, les débats ont porté sur les types de frais qui peuvent être couverts par le budget de l'EUROSAI, à savoir, d'après la décision qui a été prise à cet égard, essentiellement les frais liés à l'assistance technique, dont les frais d'invitation de conférenciers externes et les frais découlant des réunions des équipes d'objectif (EO), des groupes de travail (GT) et de la *Task Force* (TF) de l'EUROSAI. À noter, en revanche, que les frais de représentation ne pourront en aucun cas être couverts par le budget de l'EUROSAI. Le CD a également délibéré sur les autres initiatives qui pourront être promues par ses soins (comme par exemple un prix

aux travaux de recherche et d'audit des ISC, les réunions par voie électronique et les cours en ligne massifs et ouverts -MOOC sous leur acronyme anglais-). M. Alar Karis s'est engagé à étudier la question et à présenter au Comité directeur un compte-rendu sur l'usage qui est fait des MOOC au sein de l'EUROSAI.

**Point 5.** La Présidente de l'EUROSAI, Mme Saskia J. Stuiveling, a présenté les enseignements tirés du IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, qui a été jugé très positif par les participants. Parmi ces enseignements figure notamment la nécessité de repenser le nombre d'ateliers et d'envisager l'utilisation et la création de cartes mentales comme outil de présentation des rapports. Le Président de l'ISC de Finlande, M. Tuomas Pöysti, a quant à lui présenté l'application *Padlet* au cours de cette réunion du CD, et a invité chacun des participants à l'utiliser tout au long de la réunion pour interagir et réagir au format du IX<sup>e</sup> congrès.

**Point 6.** Les débats à ce sujet ont porté sur les nouvelles activités collaboratives d'audit issues du IX<sup>e</sup> congrès de l'EUROSAI, qui s'inscrivent dans le cadre de trois domaines : soins de santé, industries extractives et données ouvertes (*Open Data* en anglais). Mme Stuiveling a exposé l'approche de ces nouvelles activités et les participants ont échangé différents points de vue à cet égard. L'ISC de Finlande a proposé de se charger de l'activité sur les soins de santé. L'ISC des Pays-Bas s'occupera quant à elle des industries extractives. Enfin, l'activité sur l'*Open Data* sera assurée conjointement par l'EO1 et le groupe de travail sur les technologies de l'information. Plusieurs ISC ont émis le souhait de prendre part à un ou plusieurs projets.

**Point 7.** Mme Stuiveling a présenté la proposition d'évaluation indépendante de l'EUROSAI formulée par l'EO4, et a demandé aux membres du CD de donner leur avis sur les phases clés du processus, sur le rôle du CD et sur le mode de diffusion du résultat de l'auto-évaluation.

M. Omer Karamollaoglu, représentant de l'ISC de Turquie, s'est dit préoccupé par le second volet du processus, qui est fondé sur les résultats de



l'auto-évaluation. Mme Stuiveling a expliqué à ce sujet qu'il est relativement normal aux Pays-Bas d'utiliser des auto-évaluations pour préparer des évaluations indépendantes. Le Secrétaire général a apporté son soutien à cette idée de l'auto-évaluation, estimant qu'elle contribuera à définir de façon plus démocratique le contenu de la lettre de mandat de l'évaluateur, ce qui permettra de répondre aux inquiétudes de tous les membres de l'EUROSAI.

Le Président de la Cour des comptes européenne (CCE), M. Vítor Caldeira, a partagé à cet égard l'expérience acquise dans ce domaine par la CCE, qui a été amenée par le passé à réaliser des auto-évaluations pour préparer des évaluations. Il a tenu à souligner à ce propos que l'évaluateur indépendant n'est pas limité par les résultats de ce premier volet. Pour ce qui est des résultats de l'auto-évaluation, il a suggéré d'assurer leur diffusion sous la forme d'un résumé exécutif. Mme Stuiveling s'est dite favorable à cette idée.

**Points 8 et 9.** Dans le cadre de l'application du Plan stratégique de l'EUROSAI, l'Équipe d'objectif n° 1 (présidée par l'ISC de Hongrie), l'Équipe d'objectif n° 2 (présidée par l'ISC

d'Allemagne), l'Équipe d'objectif n° 3 (présidée par l'ISC de la République tchèque) et l'Équipe d'objectif n° 4 (présidée par l'ISC des Pays-Bas) ont fait le point sur l'état d'avancement depuis la dernière réunion du CD, tenue en juin 2014, ainsi que sur les projets futurs, et ont abordé différents sujets concrets de débat. Les présentations ont été suivies d'un débat général sur leurs résultats. Le Président de l'EO2 s'est notamment demandé à cet égard s'il fallait établir des critères pour le choix des partenaires externes et, si oui, quel devait être le nombre de ces derniers. Le Président de l'EO3 a présenté tout un argumentaire sur la façon de persuader les membres de l'EUROSAI de contribuer aux bases de données d'audits et aux produits et sur la façon de diffuser ces bases de données au sein de notre communauté. Le Président de l'ISC de la République tchèque et Président de l'EO3, M. Miloslav Kala, a invité chacune des ISC à contribuer à cette base de données d'audits, afin de garantir une diffusion efficace et l'accessibilité à l'information.

**Points 10 et 11.** Présentation au Comité directeur des rapports d'activités 2014-2015 des groupes de travail de l'EUROSAI sur l'audit des technologies de l'information (sous la présidence de l'ISC de Pologne) et sur l'audit d'environnement (sous la présidence de l'ISC d'Estonie) ; sur l'audit des fonds destinés aux désastres et catastrophes (sous la présidence de l'ISC d'Ukraine) et de la *Task Force* « Audit et déontologie » (sous la présidence de l'ISC du Portugal) ; ainsi que les avancées enregistrées par le « Comité de suivi pour l'établissement et la gestion d'une base de données électronique sur les bonnes pratiques » (sous la présidence de l'ISC de Hongrie). Ces présentations ont été suivies d'un débat général sur leurs résultats, et plus précisément sur la diffusion de leurs activités pour tirer le plus grand parti de toutes ces connaissances au sein des groupes de travail et de la *Task Force*. M. Peter-Kristian Foss, Auditeur général de l'ISC de Norvège, a demandé des informations concernant le niveau d'utilisation des bases de données du site Internet. Étant donné que les bases de données venaient tout juste d'être mises en place au moment de la 43<sup>e</sup> réunion du CD, il a été convenu de fournir toutes ces informations au cours de la prochaine réunion du CD.

**Point 12.** Le représentant de l'ISC d'Israël, M. Philippe Elie Mersel, a présenté au Comité directeur un compte-rendu sur le prochain congrès EUROSAI Jeune, qui se tiendra en novembre 2015 sur le thème « L'ISC et moi ». Il a aimablement invité les membres du CD

**43e Réunion du comité directeur de l'EUROSAI (Helsinki)**



à assister à un programme parallèle à cet événement.

**Point 13.** Le Président de l'ISC de Turquie, M. Recai Akyel, a fait le point sur les préparatifs du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, dont le thème principal sera « La mise en œuvre des ISSAI, défis et solutions ». Les dates et le lieu de ce congrès seront arrêtés en concertation avec le Président et le Secrétaire général de l'EUROSAI (les dates prévues s'étendent du 20 mai au 2 juin). M. Akyel a également annoncé la tenue d'une conférence technique pour préparer le X<sup>e</sup> Congrès en 2016.

**Point 14.** M. André Van Ommeren a fait le point, au nom du Président de l'EO4, sur le développement du Plan stratégique de l'EUROSAI 2017-2023 (PSE). L'EO4 avait préparé une feuille de route pour montrer les différentes étapes à franchir. Mme Stuiveling a indiqué qu'il sera également tenu compte des résultats de l'auto-évaluation et du second EUROSAI Jeune lors du développement du nouveau PSE. M. Karamollaoglu, de l'ISC de Turquie, a fait référence au PSE actuel et à sa structure, ainsi qu'aux chevauchements qui existent selon lui entre les équipes d'objectif et les groupes de travail, chevauchements dont il faudra tenir compte lors du développement du nouveau PSE. Mme Archana Shirsat, représentante de l'IDI, forte de son expérience dans ce domaine, a offert son soutien et celui des groupes de travail régionaux de l'INTOSAI au développement du nouveau plan stratégique. Mme Monika González-Koss, directrice de la planification stratégique de l'INTOSAI, a quant à elle offert les résultats des analyses internes et externes

réalisées par le groupe de travail de l'INTOSAI sur la planification stratégique. M. Vítor Caldeira a demandé si des tiers intéressés pourront prendre part au processus de développement du PSE et a réfléchi à la possibilité d'obtenir des contributions des citoyens.

**Point 15.** Le Secrétaire général a présenté plusieurs sujets ayant trait au suivi de la coopération entre l'EUROSAI et les groupes de travail régionaux (GTR) de l'INTOSAI :

- Seconde Conférence conjointe ASOSAI-EUROSAI tenue à Moscou en septembre 2014. En ce qui concerne la coopération avec l'ASOSAI, il serait bon d'élargir les possibilités de participation aux futures réunions et de ne pas limiter la participation aux comités directeurs des deux organisations.
- Supervision par le secrétariat du report, par l'ISC de Qatar, de la V<sup>e</sup> Conférence conjointe ARABOSAI-EUROSAI et nouvelles dates proposées par l'amphitryon : du 7 au 9 décembre 2015.
- M. Álvarez de Miranda García a rappelé les réflexions réalisées au cours de ces dernières années par le secrétariat sur la façon d'améliorer la coopération avec d'autres GTR de l'INTOSAI, en vue de rendre cette coopération plus dynamique et fructueuse. Il propose d'appliquer à la V<sup>e</sup> Conférence conjointe ARABOSAI-EUROSAI la même approche que celle qui est actuellement utilisée pour la VIII<sup>e</sup> Conférence conjointe EUROSAI-OLACEFS, qui se tiendra à Quito (Équateur), en juin 2015.



43e Réunion du  
Comité directeur de  
l'EUROSAI (Helsinki)

**Point 16.** M. Peter-Kristian Foss, auditeur général de l'ISC de Norvège et Président du Comité directeur de l'initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), et Mme Archana Shirsat, ont présenté un compte-rendu sur le Plan stratégique de l'IDI et sur les possibilités de renforcement de la coopération IDI-EUROSAL. Différentes questions ont été posées en ce sens à l'EUROSAL, compte tenu du changement de stratégie introduit par le Plan stratégique 2014-2018 de l'IDI, en vue de renforcer le travail collaboratif avec les régions de l'INTOSAI et d'envisager la possibilité de travailler sur une base de récupération des coûts. L'IDI a présenté les 7 programmes de l'IDI pour la période 2015-2018 et a offert ces programmes non seulement aux pays éligibles de l'EUROSAL, mais aussi aux membres non éligibles sur la base d'une récupération des coûts, en demandant à l'EUROSAL d'assurer la coordination de ces demandes. Mme Stuiveling a proposé que les équipes d'objectif et les groupes de travail réfléchissent à toutes ces questions et reviennent ensuite vers l'IDI.

**Point 17.** M. Philippe Roland, Premier Président de l'ISC de Belgique, a rendu compte au CD de l'état d'avancement de la coopération opérationnelle avec la Confédération européenne des instituts d'audit interne (ECIIA), dans le cadre du renouvellement de l'accord de coopération signé avec l'EUROSAL à La Haye en juin 2014. Un comité de coopération EUROSAL-ECIIA a été créé à cet effet et un réseau de personnes de contact a été mis en place au sein des ISC et des audits internes. M. Roland a en outre encouragé toutes les ISC présentes à se joindre à ce réseau et à contribuer au processus de coopération. Il a également demandé aux ISC de prendre contact avec les sections nationales des Instituts d'audit interne, afin d'accroître la participation de l'ECIIA dans le processus de coopération en augmentant le nombre de sections impliquées et en renforçant les contenus.

**Point 18.** M. Nikolay Paruzin, représentant de l'ISC de la Fédération de Russie, et M. Jacek Jezierski, représentant de l'ISC de Pologne, ont fait le point sur le dernier CD de l'INTOSAI tenu à Vienne en 2014, et sur les différentes questions dont l'EUROSAL devra tenir compte, à savoir :

- a) Le Comité des normes professionnelles de l'INTOSAI a présenté des recommandations visant à adopter une approche intégrale en matière de mise en œuvre des normes de l'INTOSAI ;
- b) La rédaction du code déontologique, dans laquelle l'EUROSAL est impliquée, code

qui sera très bientôt distribué afin d'être débattu ; et

- c) La possibilité de créer une certification des auditeurs et des ISC dans la communauté de l'INTOSAI (Livre blanc sur le développement professionnel au sein de l'INTOSAI).

**Point 19.** Mme González-Koss a informé le CD de la résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en date du 19 décembre 2014, à savoir de « promouvoir et encourager l'efficacité, le respect du principe de responsabilité, l'efficacité et la transparence dans les administrations publiques en renforçant les institutions supérieures de contrôle des finances publiques ». Mme González-Koss a par ailleurs présenté au CD un compte-rendu sur le 23<sup>e</sup> Symposium NU-INTOSAI tenu à Vienne en mars 2015, et a fait le point sur les avancées de la *Task Force* de l'INTOSAI pour la planification stratégique, annonçant à cet égard que le projet du nouveau Plan stratégique de l'INTOSAI serait présenté au cours de la prochaine réunion du CD de l'INTOSAI, en novembre 2015, puis envoyé à tous les membres de l'INTOSAI dans le courant de l'année 2016, afin que ces derniers puissent formuler des commentaires à son sujet, avant qu'il ne soit soumis à l'approbation du Congrès au cours du XXII<sup>e</sup> INCOSAI, en 2016.

**Point 20.** Le Secrétaire général a présenté au CD les candidatures des deux ISC qui souhaitent organiser le XXIII<sup>e</sup> INCOSAI (2019), qui se tiendra dans la région de l'EUROSAL, en l'occurrence l'ISC de Turquie et de l'ISC de la Fédération de Russie. Le candidat officiel de l'EUROSAL devra être présenté au prochain CD de l'INTOSAI, en novembre 2015. M. Recai Akyel, Président de l'ISC de Turquie, a annoncé le retrait de la candidature de l'ISC de Turquie en faveur de la candidature russe, et a fait part du souhait de son ISC de devenir membre du CD de l'INTOSAI en tant que représentant de l'EUROSAL, dès qu'un poste sera vacant, ce pour quoi il a demandé le soutien de l'EUROSAL. M. Nikolay Paruzin, représentant de l'ISC de la Fédération de Russie, a remercié M. Akyel et confirmé la candidature de l'ISC de la Fédération de Russie à l'organisation du XXIII<sup>e</sup> INCOSAI en 2019.

**Point 21.** M. Serafim Urechean, Président de l'ISC de la République de Moldavie, et Mme Viorica Verdes, ont annoncé au CD que la 44<sup>e</sup> réunion du CD de l'EUROSAL se tiendrait en Moldavie, probablement dans le courant de la deuxième ou troisième semaine du mois de juin 2016 (les dates précises seront fixées ultérieurement).

À l'issue de la réunion ont été adoptés les **DÉCISIONS** suivantes dans le cadre du point 21 de l'ordre du jour :

**Point 2.** Les brouillons des procès-verbaux de séance de la 41<sup>e</sup> et 42<sup>e</sup> réunions du CD, tenues à La Haye (Pays-Bas) les 16 et 19 juin 2014, respectivement, ont été approuvés par le Comité directeur de l'EUROSAI.

**Point 3.** Les propositions du Secrétaire général présentées avec le rapport d'activités 2014-2015 de l'EUROSAI, ont été approuvées par le Comité directeur de l'EUROSAI. Ces propositions sont les suivantes :

- Organisation d'un événement commémoratif du 25<sup>e</sup> anniversaire de l'Organisation dans le cadre d'une activité de l'EUROSAI, comme par exemple la VIII<sup>e</sup> Conférence conjointe OLACEFS-EUROSAI en juin 2015, et non pas comme une activité spécifique et indépendante.
- Publication d'un numéro spécial de la revue EUROSAI à l'occasion du XXV<sup>e</sup> anniversaire de l'EUROSAI.
- Achat d'un outil consistant en un modèle de saisie automatique de données pour la base de données sur les rapports d'audit. Le coût estimé de ce nouveau développement web s'élève à environ 3 000 € (hors taxes).

**Point 7.** Le Comité directeur de l'EUROSAI a approuvé :

- L'évaluation de la gouvernance et le mode opératoire de l'EUROSAI en deux volets tel qu'il est décrit dans le document de synthèse présenté par l'EO4.
- La mise en œuvre de la phase I, qui consiste en une auto-évaluation de l'EUROSAI par les membres de l'EUROSAI.

**Point 8.**

- Le Comité directeur de l'EUROSAI a accusé réception de :
  - Tous les documents présentés par les équipes d'objectif : rapports annuels de l'Équipe d'objectif n° 1 (présidée par l'ISC de Hongrie), de l'Équipe d'objectif n° 2 (présidée par l'ISC d'Allemagne), de l'Équipe d'objectif n° 3 (présidée par l'ISC de la République tchèque) et de l'Équipe d'objectif n° 4 (présidée par l'ISC des Pays-Bas) et mises à jour de leurs plans opérationnels.
  - Le rapport général sur l'application du Plan stratégique de l'EUROSAI par l'EO4.

- Le premier rapport présenté au CD par l'EO4 sur le test de la plate-forme de communication en ligne.
- La feuille de route pour le Plan stratégique de l'EUROSAI 2017- 2023.
- Le Comité directeur de l'EUROSAI a approuvé, dans le rapport général, les activités de formation prévues pour 2015.

**Point 13.** Le Comité directeur de l'EUROSAI a approuvé les ISSAI comme thème du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, qui se tiendra en Turquie en 2017.

**Point 15.** Le Comité directeur de l'EUROSAI a approuvé les propositions suivantes, présentées par le Secrétaire général, sur la coopération entre l'EUROSAI et les groupes de travail régionaux de l'INTOSAI :

- Conférences conjointes EUROSAI-ASOSAI : participation ouverte à tous les membres et pas seulement aux membres du CD.
- Dates de la prochaine Conférence conjointe EUROSAI-ARABOSAI, selon la proposition de l'ARABOSAI (7-9 décembre 2015) et adoption d'un format plus dynamique et interactif pour l'organisation de cette conférence.
- Donner un nouvel élan au format de la coopération avec d'autres groupes de travail régionaux de l'INTOSAI, afin de la rendre plus dynamique et fructueuse.

**Point 20.** Le Comité directeur de l'EUROSAI a convenu de désigner l'ISC de la Fédération de Russie en tant que candidat de l'EUROSAI à l'organisation du XXIII<sup>e</sup> INCOSAI en 2019.



43e Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI (Helsinki)

## VIII<sup>E</sup> CONFÉRENCE OLACEFS-EUROSAI

### INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET ÉCHANGES DYNAMIQUES D'EXPÉRIENCES EN MATIÈRE D'AUDIT FONDÉS SUR LA BONNE GOUVERNANCE

#### L'ISC d'Équateur

Le Contrôleur général de la République d'Équateur a organisé la VIII<sup>e</sup> Conférence EUROSAI-OLACEFS, événement interrégional de grande ampleur, qui s'est tenue à Quito. Plus d'une centaine de représentants et d'autorités des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) d'Europe, d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes, ont assisté à cette conférence, ainsi que des délégués d'organismes multilatéraux tels que la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, le Parlement andin, l'Agence de coopération allemande, l'Initiative de développement de l'INTOSAI, etc.

La Conférence constitue un forum pour échanger des expériences et renforcer la coopération interrégionale. Les principaux sujets abordés étaient les Audits coordonnés et la Contribution des ISC à la bonne gouvernance. Ces questions ont revêtu une importance particulière en raison des effets positifs de sa bonne mise en œuvre, dans l'intérêt de la société et afin de combattre le fléau de la corruption.

La VII<sup>e</sup> Conférence a adopté une nouvelle manière d'affronter ses sujets, en tenant compte des bonnes pratiques des dernières réunions des deux groupes régionaux organisées en 2014 : le IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui a eu lieu à La Haye, aux Pays-Bas ainsi que la XXIV<sup>e</sup>

Assemblée générale de l'OLACEFS qui s'est tenue à Cuzco, au Pérou.

Ces expériences ont permis d'offrir un format de conférence différent et innovant. De plus, des orateurs internationaux sont intervenus lors de la conférence avant la tenue des séances de travail organisées par des représentants des ISC des groupes de travail, selon une approche normative des bonnes pratiques et de l'échange d'expériences et de connaissances.

Le programme de la Conférence internationale comportait des discours prononcés par M. João Mattar, Spécialiste de l'éducation et de l'e-learning de l'Université d'Anhembi-Morumbi, M. Einar Gorrissen, Directeur général de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI, qui a abordé le thème du Renforcement des capacités et des analystes de l'administration électronique de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), M. Ryan Androssoff, qui a parlé du Gouvernement Ouvert (Open Government) et du Contrôle.

Le Président de l'EUROSAI, M. Arno Visser et le Vice-président constitutionnel de la République de l'Équateur, M. Jorge Glas Espinel, qui a déclaré : «... Les relations entre le pouvoir exécutif et l'autorité de contrôle doivent être fondées sur l'indépendance et le respect », ont participé à la cérémonie d'ouverture. Lors de la deuxième journée, les participants ont reçu la visite du Maire de Quito, M. Mauricio Roda, qui a déclaré les participants des ISC à la conférence « Illustres invités de Quito ».

Concernant les questions techniques qui ont été développées, nous pouvons mentionner :

#### Les audits coordonnés

Des représentants d'Amérique latine, des Caraïbes, d'Europe, d'Asie, d'Afrique et du Moyen-Orient ont partagé les expériences de leur organisation sur les avantages des travaux

Ville Conférence  
OLACEFS-EUROSAI.  
Photo de groupe



conjointes qui sont réalisés dans le cadre des audits coordonnés. Il a été souligné que ces audits renforcent les systèmes organisationnels et les compétences professionnelles des équipes de travail. Afin d'atteindre ces objectifs, il est devenu évident qu'il est important de promouvoir des programmes de formation continue, en utilisant des outils d'enseignement à distance afin de partager des expériences issues du monde entier.

Les participants ont précisé que ces audits facilitent l'intégration des ISC visant un objectif commun. Cependant, ils ont reconnu qu'il n'existe aucune législation régionale permettant l'application des normes internationales. Il a été proposé d'impliquer les organismes internationaux dans cette pratique afin de valider les rapports techniques et d'acquérir une plus grande valeur juridique.

## La bonne gouvernance

Pour le Président de l'EUROSAI, M. Arno Visser, la bonne gouvernance n'est pas vue sous le même angle dans les pays du monde entier; cependant ils ont tous des antécédents communs. M. Visser a cité l'exemple des Pays-Bas dont la bonne gouvernance est fondée sur la Révolution des Pays-Bas de 1600, liée à l'augmentation des taxes. Plus tard, « Grâce à la Révolution française, de nouvelles questions telles que la liberté d'expression, de religion et de conscience sont abordées ». En Amérique du Nord, la fiscalité est présentée comme la cause de la Révolution. Qu'est-ce que ces événements ont en commun ? Dans chacun des cas, des questions qui devaient changer les valeurs constitutionnelles, qui ont provoqué des changements au profit d'une nouvelle démocratie, ont été identifiées. À cet égard, le rôle des ISC est de conduire les institutions vers l'éthique et de promouvoir une plus grande participation des citoyens.

Dans le cadre de la bonne gouvernance, les valeurs constitutionnelles sont définies pour provoquer des changements en vue d'instaurer une nouvelle démocratie. D'autre part, l'ouverture des données (Open Data) permet de tirer des bénéfices tels que la mesure de l'efficacité du service public.

## Les données ouvertes (Open Data)

« Les informations du secteur public qui sont mises à la disposition de tous les citoyens » est la définition de l'ouverture des données

(Open Data) donnée par M. Ryan Androsoff, représentant de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE).

Il s'agit d'une question qui a été citée comme modèle par les gouvernements et les institutions publiques du monde entier. Actuellement, des exemples de réussites ont montré qu'une bonne utilisation des informations publiques permet de tirer des avantages importants tels que la mesure de l'efficacité du service public. Nous ne devons pas oublier l'Analyse des données qui définit les questions relevant de l'intérêt public.

Il s'agit de tirer parti des nouveaux outils technologiques et grâce à ces outils, de produire des résultats qui peuvent être utiles pour la création d'entreprises ; en encourageant l'entrepreneuriat ; et même en améliorant les possibilités financières offertes aux citoyens. En ce sens, l'utilisation stratégique des données ouvertes comprend trois types de valeurs : la gouvernance économique, sociale et publique.

À la fin de la conférence, le Contrôleur général de la République d'Équateur, M. Carlos Polit, a souligné la qualité des débats et a déclaré que les résultats des séances plénières et des séances de travail seront diffusés dans toute la communauté internationale des ISC : « Des problèmes communs ont été identifiés lors des débats et la manière de les affronter requiert également des efforts concertés ». Pendant ces deux jours, il a été démontré qu'au sein de la communauté, il est possible de réaliser des progrès au niveau de nos institutions et en termes d'amélioration du bien-être de nos citoyens ».

**M. Arno Visser,**  
Président de  
l'EUROSAI



# AGENDA DE L'EUROSAI 2015

- **1<sup>re</sup> Réunion annuelle du Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes (WGD&C)**, Luxembourg, 5 février.
- **7<sup>e</sup> Réunion de l'Équipe d'Objectif 1 de l'EUROSAI « Renforcement des capacités »**, Budapest (Hongrie), 19 - 20 février.
- **43<sup>e</sup> Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI**, Helsinki (Finlande), 10 mars.
- **Atelier d'auto-évaluation des technologies de l'information (ITSA) (Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information)**, Berne (Suisse), 24 mars.
- **Atelier d'auto-évaluation et d'audit des technologies de l'information (ITASA) (Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information)**, Berne (Suisse), 25 mars.
- **Réunion annuelle de la Task Force de l'EUROSAI sur l'audit et la déontologie (TFA&E)**, Rome (Italie), 20 - 21 avril.
- **Session de printemps du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement (GTAE) sur l'audit des questions énergétiques**, Tallinn (Estonie), 23 - 24 avril.
- **Réunion du Comité de coopération EUROSAI-ECIIA**, Madrid (Espagne), 23 - 24 avril.
- **Atelier de l'EUROSAI de partage des connaissances et sur l'assurance qualité sur le cadre de mesure du rendement (CMR) des ISC**, Ankara (Turquie), 27 - 30 avril.
- **8<sup>es</sup> Journées conjointes OLACEFS-EUROSAI**, Quito (Équateur), 24 - 26 juin.
- **10<sup>e</sup> Réunion plénière du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI**, Varsovie (Pologne), 01 - 02 juillet.
- **9<sup>e</sup> Réunion de l'Équipe d'objectif n° 4 de l'EUROSAI « Gouvernance et communication »**, La Haye (Pays-Bas), 24 - 25 septembre.
- **Séminaire de formation sur l'audit des impacts de l'agriculture sur l'environnement**, St. Julien (Malte), 5 octobre.
- **13<sup>e</sup> Réunion annuelle du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement (GTAE)**, St. Julien (Malte), 6 - 8 octobre.
- **5<sup>e</sup> Réunion de l'Équipe d'objectif n° 2 de l'EUROSAI « Normes professionnelles »**, Potsdam (Allemagne), 8 - 9 octobre.
- **Séminaire sur « L'expérience du développement et des possibilités pour les Institutions supérieures de contrôle de mettre en œuvre la série 5500 des normes internationales ISSAI : « Lignes directrices sur le contrôle des aides en cas de catastrophe »**, Ankara (Turquie), 20 - 21 octobre.
- **5<sup>e</sup> Réunion de l'Équipe d'objectif de l'EUROSAI n° 3 « Partage des connaissances »**, Lisbonne (Portugal), 22 - 23 octobre.
- **8<sup>e</sup> Réunion de l'Équipe d'Objectif 1 de l'EUROSAI « Renforcement des capacités »**, Budapest (Hongrie), 29 - 30 octobre.
- **2<sup>e</sup> Conférence YES**, Israël, 09 - 12 novembre.
- **Formation sur le Cadre de mesure de la performance (PMF) des ISC**, La Haye (Pays-Bas), 16 - 20 novembre.
- **Séminaire sur les «Méthodes et outils de mesure pour auditer l'éthique»**, Ankara (Turquie), 26 - 27 novembre.
- **Séminaire sur « L'Open Data »**, Pays-Bas, 26 - 27 novembre.
- **Ves Journées ARABOSAI-EUROSAI**, Doha (Qatar), 7 - 9 décembre.

## APERÇU DE L'AGENDA DE L'EUROSAI POUR 2016

- **Mise à jour de l'Auto-évaluation des Technologies de l'information (ITSA) (Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information)**, Berne (Suisse), 15 mars.
- **Cours de recyclage pour les (co-) modérateurs du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information**, Berne (Suisse), 16 mars.
- **Mise à jour de l'Auto-évaluation et de l'Audit des Technologies de l'information (ITASA) du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information**, Berne (Suisse), 17 mars.
- **9e réunion de l'Équipe d' Objectif 1 de l'EUROSAI « Renforcement des capacités »**, Budapest (Hongrie), 11 – 12 avril.
- **Session de printemps du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit d'environnement (GTAE), sur le recyclage**, Tallinn (Estonie), 27 - 28 avril.
- **Réunion annuelle de la TFA&E de l'EUROSAI**, Madrid (Espagne), 19 - 20 mai.
- **44e Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI**, Luxembourg, 13 – 14 juin.
- **11e réunion du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information**, Prague (République tchèque), juin.
- **Séminaire de formation du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement (GTAE) sur "L'audit sur le Développement Durable"**, Skopje (Ancienne République yougoslave de Macédoine), 26 septembre.
- **14e réunion annuelle du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement (GTAE) (Sujets: instruments de marché pour la protection de l'environnement et les questions de vérification environnementale)**, Skopje (Ancienne République yougoslave de Macédoine), 27 - 29 septembre.

## NOMINATIONS AU SEIN DES ISC DE L'EUROSAI EN 2015

- **M. Tzvetan Tzvetkov**, nouveau Président du Bureau National d'Audit de Bulgarie.
- **Dr. Arūnas Dulkys**, nouvel Auditeur général de l'ISC de Lituanie.
- **M. Karol Mitrík**, nouveau Président du Bureau Suprême d'audit de la République slovaque.
- **M. Arno Visser**, nouveau Président de la Cour des comptes des Pays Bas et Président de l'EUROSAI.
- **Mme. Tytti Yli-Viikari**, nouvelle Auditrice générale de Finlande.
- **M. Ulf Bengtsson**, nouvel Auditeur général de la Suède.
- **M. Carlos Morais Antunes**, Président par intérim du *Tribunal de Contas* du Portugal.
- **M. Dragan Vrankić**, nouvel Auditeur général de Bosnie-Herzégovine.
- **M. Francesc d'Assis Pons Tomàs**, nouveau Président du *Tribunal de Comptes* d'Andorre.
- **Mme. Androniki Theotokatou** nouvelle Présidente de la Cour des comptes de Grèce.





**RAPPORTS DES ÉQUIPES  
D'OBJECTIF, DES GROUPES  
DE TRAVAIL, DE LA TASK  
FORCE ET DU COMITÉ DE  
SUIVI DE L'EUROSAI**

# ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 1 DE L'EUROSAI – RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

## LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 1 DE L'EUROSAI SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN 2015

### L'ISC de Hongrie

Présidence de l'Équipe d'objectif n° 1 « Renforcement des capacités »

## 1. Contexte

Le Plan stratégique de l'EUROSAI a été adopté lors du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à Lisbonne, au Portugal en 2011. Il précise les objectifs et les domaines d'intervention prioritaires de l'EUROSAI pour la période 2011-2017. Le Plan stratégique comporte quatre objectifs : N° 1 Renforcement des capacités, N° 2 Normes professionnelles, N° 3 Partage des connaissances et N° 4 Gouvernance et Communication. En 2011, quatre Équipes d'objectif ont été créées pour réaliser ces objectifs.

L'Équipe d'objectif n° 1 sur le Renforcement des capacités a été dirigée par l'ISC de France jusqu'au IX<sup>e</sup> Congrès (16-19 juin 2014), ensuite l'ISC de Hongrie lui a succédé à la Présidence de l'Équipe d'objectif.

Avec l'arrivée de nouveaux membres, l'Équipe d'objectif n° 1 compte 15 membres : les ISC d'Autriche, d'Estonie, de France, de Géorgie, de Hongrie, de Lettonie, de Lituanie, de l'ancienne République yougoslave de Macédoine, des Pays-Bas, du Portugal, de Roumanie, de Slovaquie, de Suède, de Turquie, d'Ukraine et du Royaume-Uni. De plus, l'IDI, la CBC de l'INTOSAI, le Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI, l'ISC de la République tchèque (à la Présidence de l'Équipe d'objectif n° 3 « Partage des connaissances ») et l'ISC d'Allemagne (à la Présidence de l'Équipe d'objectif n° 2 « Normes professionnelles ») ont participé aux réunions de l'Équipe d'objectif n° 1.

En 2015, l'Équipe d'objectif n° 1 de l'EUROSAI sur le renforcement des capacités a organisé 2



réunions et a également publié de nouveaux documents sur son site Internet.

**8<sup>e</sup> réunion de l'Équipe d'Objectif 1 (29-30 Octobre 2015, Budapest)**

## 2. Réunions plénières

Depuis qu'elle assure la Présidence, l'ISC de Hongrie a organisé les réunions suivantes :

- 19-20 février 2015 – Budapest, (présidée par l'ISC de Hongrie)
- 29-30 octobre 2015 – Budapest, (présidée par l'ISC de Hongrie)

Lors de la réunion qui s'est tenue en février, les membres de l'Équipe d'objectif n° 1 ont ajouté de nouvelles tâches au Plan opérationnel. Ces nouvelles tâches (Transmission du message et Ouverture des données) répondent aux principaux messages portés par le IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI.

En octobre, les participants ont révisé le Plan opérationnel et ont commencé à préparer l'évaluation de la période de six ans du Plan stratégique de l'EUROSAI.

Bien que la scène la plus évidente de l'Équipe d'objectif n° 1 soit la réunion plénière, la

Strategic goal	Task	Product	
		2011 - 2014	2014 - 2017
1.1 Available data on capacity building	Relevant information on capacity building (Lithuania) Capacity building success stories (Sweden)	EXCEL sheet	Working
1.2 Identification of needs and innovations	E Learning tools of GT1 members (Romania) Presentation booklet (UK)	Summary in PDF	Working
	Innovative approaches (Municipality Audit) (Lithuania)		Seminar - Warsaw, October 2015
	Open data (The Netherlands)		Seminar - The Hague, November 2015
1.3 Strategic support			
1.4 Intergovernmental	Survey on independence and senior (France & Hungary)		
	Ethical self assessment tools (The Netherlands, Hungary, Portugal)		Seminar - Ankara, November 2015
	Delivering the message (Turkey, Hungary, Latvia)		IGI Booklet

plupart des tâches sont accomplies au cours de nos activités quotidiennes, pendant que les membres de l'Équipe d'objectif travaillent dans leur bureau. Nous échangeons nos points de vue et nos idées par e-mail et lors de conversations téléphoniques et de vidéoconférences.

### 3. Plan opérationnel et principaux résultats de l'Équipe d'objectif n° 1

À l'issue de la 8<sup>e</sup> réunion, le Plan opérationnel de l'Équipe d'objectif n° 1 comprend 28 tâches. L'ISC de Hongrie à la Présidence de l'EO n° 1 voudrait insister sur le fait que toutes les

activités sont axées sur les résultats. L'Équipe d'objectif n° 1 pense non seulement en termes d'activités mais également en termes de produits et nous encourageons les ISC chargées de certaines tâches de l'Équipe d'objectif n° 1 à proposer des produits tangibles que nous pourrions partager avec la Communauté de l'EUROSAI au sens large.

L'exécution des tâches du Plan opérationnel a donné des résultats remarquables l'année dernière :

#### Documents pertinents sur le renforcement des capacités

L'Équipe d'objectif n° 1 sur le renforcement des capacités a accepté une tâche dans le cadre du [Plan opérationnel](#) en 2012 consistant à identifier les informations



EUROSAI GT1 1.1.1  
Prepare the use of relevant materials, and information available to our professional counterparts in the field to meet the need

GT1 KNOWLEDGE DATABASE v2, dated 19May2015

TOPIC / KEY ASPECT	TYPE OF MATERIAL	TITLE	ISSUED BY	YEAR	AVAILABLE AT
TOPIC RESPONSIBILITY ACCOUNTABILITY (TRAC)	Self Assessment	Japanese Audit Institutions SAI Performance	ICOWAR GROUP	2015	http://www.intosai.org/.../.../...

English | Français | Español | العربية

Home | About IDI | IDI Financial Partners | Programmes | INTOSAI Donor Cooperation | Publications | Contacts

About IDI

SAI Performance Measurement Framework

Background

Achievements 2010-2014

Steering Committee

Secretariat

pertinentes disponibles sur les sites internet des organisations internationales. L'ISC à laquelle la tâche a été confiée (Lettonie) a recueilli les documents et les informations pertinents sur de nouvelles activités de développement professionnel. Lors de la réunion plénière, l'Équipe d'objectif n° 1 a examiné et approuvé la base de données constituée par l'ISC de Lettonie en 2015. [La base de données peut être consultée sur le site internet de l'EO n° 1.](#)

Conformément au Plan opérationnel, l'ISC de Lettonie promeut l'utilisation de la base de données par la mise en place d'une surveillance



Réunion de la CBC  
(Septembre 2015,  
Stockholm)

permanente permettant d'alerter le groupe de l'existence de nouveaux documents pertinents.

### Livret sur les innovations

Conformément au Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2011-2017, l'un des objectifs prioritaires consiste à « Définir le cadre opérationnel pour faciliter le développement et le renforcement des capacités », y compris « Promouvoir l'innovation au sein de l'EUROSAI ». Le thème principal du IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à La Haye en juin 2014 était l'innovation. L'Équipe d'objectif n° 1 a mis particulièrement l'accent sur les mesures à prendre pour relever ce défi avant même que le Congrès ne publie les livrets sur les innovations.

Dans ce cadre, l'ISC du Royaume-Uni a élaboré le volume 3 du livret sur les innovations.

La version électronique du livret sur les innovations est disponible sur le site internet de l'EUROSAI en cliquant sur le [lien](#) suivant. Les volumes précédents de la série de livrets sur les innovations peuvent être consultés sur le site internet de l'EUROSAI sous la rubrique [Renforcement des capacités](#).

### Séminaire sur l'audit des municipalités

Le séminaire sur l'audit des municipalités a été organisé par l'ISC de Lituanie et a été accueilli par la Pologne du 5 au 7 octobre 2015. L'objectif de ce séminaire était de partager des expériences en matière d'audit des municipalités ainsi que de débattre des

questions pertinentes et d'échanger des points de vue sur la planification et l'exécution du budget des municipalités et sur les systèmes d'audit externe des municipalités existants dans les différents pays de l'EUROSAI.

[Pour consulter le programme et d'autres documents, cliquez ici.](#)

## 4. Participation aux travaux des organisations de l'INTOSAI

Conformément à son Plan opérationnel, l'Équipe d'objectif n° 1 voudrait mettre en place une coopération avec les régions de l'INTOSAI dans le cadre de la CBC de l'INTOSAI afin de promouvoir l'échange d'expériences et la collaboration et établir une liaison permanente avec les travaux de l'IDI et de la CBC de l'INTOSAI.

Afin d'atteindre ces objectifs, les représentants de l'IDI et de la CBC de l'INTOSAI participent aux réunions de l'Équipe d'objectif n° 1 en apportant des informations relatives à leurs activités principales. Par exemple, lors de la dernière réunion, la CBC a présenté le [Groupe de travail de l'INTOSAI sur la certification des auditeurs de l'INTOSAI](#) et l'IDI a présenté les principaux résultats de [l'Enquête mondiale](#).

Un représentant de l'Équipe d'objectif n° 1 a participé à la réunion de la CBC de l'INTOSAI et a présenté la région de l'EUROSAI (en 2014) ainsi que la base de données des informations pertinentes relatives au renforcement des capacités (en 2015).

## 5. Nouvelles mesures à prendre

L'Équipe d'objectif n° 1 a mis en place des initiatives remarquables au cours de la première moitié de la période du Plan stratégique : le livret sur les innovations, le séminaire sur l'indépendance, les réussites pour n'en citer que quelques-unes. L'Équipe d'objectif n° 1 souhaite poursuivre certaines de ces initiatives qui ont été couronnées de succès mais souhaite également en ajouter de nouvelles qui répondent aux messages du IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI. C'est la raison pour laquelle l'Équipe d'objectif n° 1 a ajouté de nouvelles tâches à son Plan opérationnel comme suit :

- Développer d'éventuelles activités pour garantir que tous les membres de l'EUROSAI ont accès aux nouvelles méthodes et techniques qui peuvent les aider à « *transmettre leur message* ».
- Sensibiliser à la pertinence, au rôle, aux possibilités et aux besoins des ISC, ainsi que garantir une aide pratique sur la marche à suivre en matière d'ouverture des données (Open data).

L'Équipe d'objectif souhaite également renforcer sa coopération avec les autres organisations de l'INTOSAI et de l'EUROSAI, des représentants de l'IDI, de la CBC de l'INTOSAI, du Groupe de travail sur les TI et des autres Équipes d'objectif sont donc régulièrement invités à participer aux réunions de l'Équipe d'objectif n° 1.

De plus, les membres de l'Équipe d'objectif n° 1 ont convenu, en plus de rendre compte lors du prochain Congrès de l'EUROSAI de l'état d'avancement de l'exécution du Plan opérationnel, qu'il est également indispensable de recueillir les expériences de l'Équipe d'objectif n° 1 en matière de renforcement des capacités au sein de l'EUROSAI. Il est prévu d'inclure les résultats de nos efforts dans le rapport final de l'Équipe d'objectif n° 1 marquant la clôture de la période de l'actuel Plan stratégique.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter le [site internet de l'Équipe d'objectif n° 1](#), la rubrique [Actualités sur le site internet de l'EUROSAI](#) ou nous contacter à l'adresse suivante [international@asz.hu](mailto:international@asz.hu).

# ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 2 DE L'EUROSAI – NORMES PROFESSIONNELLES

## MISE EN ŒUVRE DES ISSAI AU SEIN DE L'EUROSAI

### Kay Scheller

Président de la Bundesrechnungshof (l'ISC d'Allemagne)

Président de l'Équipe d'objectif n° 2 « Normes professionnelles »

L'Équipe d'objectif n° 2 est chargée de la promotion de la mise en œuvre et du développement des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) au sein de l'EUROSAI. Sur la base du plan stratégique de l'EUROSAI, l'Équipe d'objectif n° 2 a élaboré un plan opérationnel en octobre 2011 et a pris une série de mesures depuis afin d'accomplir les tâches définies dans ce plan.

Après l'évaluation à mi-parcours et l'adaptation des activités correspondante pour la réalisation de l'objectif stratégique n° 2, l'Équipe d'objectif a mis l'accent, en 2015, sur les aspects suivants :

- **Traduction d'autres ISSAI en russe :** Les traductions de la Déclaration de Lima et

des ISSAI 10, 11, 12, 20, 21, 30, 100, 300 et 400 en russe sont désormais publiées sur le site internet de l'EUROSAI. Un certain nombre de lignes directrices relatives à l'audit correspondant au niveau 4 du cadre des ISSAI font actuellement l'objet d'une révision. C'est pourquoi l'Équipe d'objectif n° 2 ne procédera à la traduction d'autres normes qu'après leur adoption en décembre 2016 par l'INCOSAI XXII<sup>e</sup>.

- **Suivi du « Programme 3i »** pour la mise en œuvre des ISSAI mis en place par l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) : Au sein des neuf ISC membres de l'EUROSAI participantes, 25 facilitateurs des ISSAI ont été agréés à ce jour afin d'aider leurs ISC



23 auditeurs des 17 Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ont participé à la 5e réunion de l'Équipe d'objectif n° 2 qui a eu lieu à Potsdam les 8 et 9 octobre 2015, ainsi qu'un représentant de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) et deux représentants de la Confédération européenne des Instituts d'Audit Interne (ECIIA).

respectives à mettre en œuvre les ISSAI. Il incombe à chaque ISC de décider si les facilitateurs des ISSAI – comme au sein de l'OLACEFS – aideront également d'autres membres de l'EUROSAI en tant qu'experts régionaux.

- **Séminaires sur la mise en œuvre des**

**ISSAI** : En 2015, l'Équipe d'objectif n° 2 n'a organisé aucun séminaire. Cependant, lors du séminaire sur les « Méthodes et outils de mesure pour auditer l'éthique » de la Task Force Audit et Déontologie, qui a eu lieu à Ankara les 26 et 27 novembre 2015, les ISSAI pertinentes ont été examinées en vue de leur application dans ce domaine.

- **Coopération avec l'ECIIA** (Confédération européenne des Instituts d'Audit Interne) : Le comité de coopération composé de membres de l'EUROSAI<sup>1</sup> et des confédérations nationales de l'ECIIA a axé sa coopération sur les activités de réseaux et conjointes. À cet effet, il a entrepris un certain nombre d'activités telles que l'élaboration d'une liste de contacts nationaux des membres de l'EUROSAI et de l'ECIIA, afin de rédiger des articles pour des publications pertinentes et une conférence conjointe prévue pour le printemps 2017.

## Autres activités 2015 – 2017

Depuis sa création, l'Équipe d'objectif n° 2 coopère étroitement avec la Commission des Normes Professionnelles (PSC) de l'INTOSAI et ses sous-commissions. Outre le contrôle du processus de restructuration des procédures d'élaboration des normes de l'INTOSAI lancé par la PSC, l'Équipe d'objectif n° 2 invite les membres de l'EUROSAI à commenter les ISSAI nouvelles et révisées afin de fournir un retour d'information régulier de la part de l'EUROSAI aux Commissions de normalisation de l'INTOSAI.

L'Équipe d'objectif n° 2 collabore également avec la Task Force de l'EUROSAI Audit et Déontologie et le Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI afin de contrôler la révision de l'ISSAI 30 – Code de déontologie et la révision et l'élaboration des ISSAI sur l'audit des TI du point de vue de l'EUROSAI.

L'Équipe d'objectif n° 2 poursuivra également ses missions habituelles, à savoir la traduction et la publication d'autres ISSAI en russe et la collecte de documents professionnels pertinents afin de renforcer la mise en œuvre des ISSAI.

<sup>1</sup> Belgique, Allemagne, Lituanie, Moldavie, Pologne et Turquie

# ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 3 DE L'EUROSAI - PARTAGE DES CONNAISSANCES

## BASE DE DONNÉES DES AUDITS DE L'EUROSAI – L'UN DES RÉSULTATS LES PLUS IMPORTANTS DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 3

### Miloslav Kala

Président de l'Office suprême de contrôle de la République tchèque

Président de l'Équipe d'objectif n° 3 de l'EUROSAI « Partage des connaissances »

Les responsabilités générales de l'Équipe d'objectif n° 3 définies par le Plan stratégique de l'EUROSAI consistent à promouvoir la coopération et l'échange d'expériences entre les membres de l'EUROSAI et au sein de l'INTOSAI.

L'ouverture d'esprit des membres de l'EUROSAI et leur volonté de partager des connaissances et des expériences avec les autres sont la clé du succès dans ce domaine. Le rôle de l'Équipe d'objectif n° 3 dans ce processus consiste à offrir un cadre dynamique de coopération et à améliorer l'utilisation des résultats des travaux réalisés par les ISC, l'EUROSAI, les Groupes de travail et les task forces.

À cet effet, l'EO n° 3 a créé la base des données des audits dont l'objectif est de rassembler le plus grand nombre possible d'informations relatives aux audits menés au sein de la communauté de l'EUROSAI.

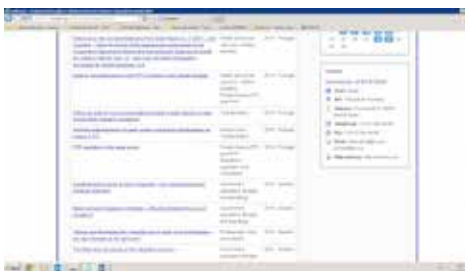
L'ISC tchèque à la présidence de l'EO n° 3 a récemment reçu de nombreuses questions sur le fonctionnement de la base de données des audits, je souhaiterais donc clarifier les règles et les points essentiels.

### Points essentiels

La base de données des audits a été lancée en 2015 et est conçue comme un outil en ligne. Elle est désormais pleinement opérationnelle. Elle est une base de données publique et chacun peut consulter librement et effectuer

une recherche dans la base de données ou encore télécharger des documents. Il a été convenu que les rapports d'audit publiés à compter de 2014 seront déposés sur la base de données.

Image de la base de données montrant la liste des fichiers déposés :



### Comment déposer des informations relatives à l'audit sur la base de données ?

Vous devez disposer d'un compte utilisateur pour pouvoir déposer des fichiers. Les utilisateurs (ISC) peuvent créer leur propre compte sur la page d'accueil de la base de données des audits.





Après avoir créé leur compte et être entrés dans la base de données, les utilisateurs peuvent accéder au masque de saisie des audits qui leur permet de déposer les rapports d'audits.

Le masque de saisie des audits est facile à utiliser :



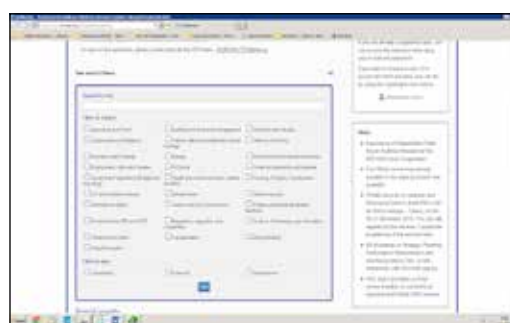
Les instructions détaillées pour remplir le masque de saisie peuvent être consultées sur la page Web :



Après avoir déposé un fichier d'audit, vous ne pouvez pas le visualiser immédiatement dans la base de données, étant donné que l'Équipe d'objectif n° 3 tchèque qui est responsable de la gestion de la base de données, doit tout d'abord l'examiner et le valider. Après validation, le webmaster (Secrétariat de l'EUROSAI) publiera les informations relatives à l'audit. À cet égard, je vous demande d'être patient.

## Comment effectuer une recherche dans la base de données ?

Le lien « Voir les filtres de recherche » est situé juste au-dessus de la liste des audits sur la page d'accueil de la base de données. Après avoir cliqué sur ce lien, la liste des domaines actuels en fonction de laquelle vous pouvez filtrer les fichiers d'audit, s'affiche. Vous pouvez également utiliser le champ « Recherche de texte » pour les thèmes qui ne figurent pas dans la liste ou pour effectuer une recherche plein texte.



La liste des domaines n'est pas définitive, elle sera régulièrement mise à jour par l'EO n° 3 en collaboration avec tous les membres de l'EUROSAI, étant donné que nous avons déjà reçu plusieurs suggestions de votre part lors de la validation de nouveaux rapports d'audit.

## Quelques statistiques

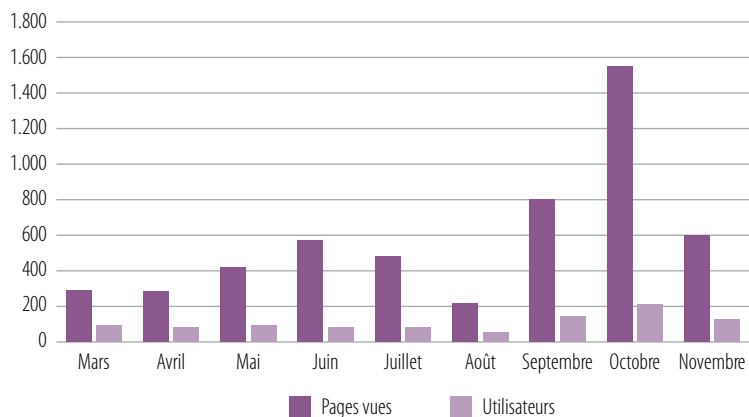
Je voudrais conclure en présentant un graphique montrant l'utilisation de la base de données des audits.

Le graphique montre les chiffres relatifs aux pages vues et aux visites de la base de données du 10 mars au 30 novembre 2015. Visiteurs de la base de données des audits

Données du 10 mars au 30 novembre 2015



### Base de données des audits



Note:

Pages vues : nombre totale de pages vues ; les visites répétées d'une même page sont également comptabilisées.

Utilisateurs : nombre d'utilisateurs qui ont visité le site (enregistrés et non enregistrés).

## Conclusion

Je suis très heureux et reconnaissant que vous soyez déjà si nombreux à avoir contribué à l'enrichissement de la base de données en fournissant des informations relatives aux audits. Cela montre que vous comprenez l'importance de la coopération dans ce domaine. Comme je l'ai écrit, l'année dernière, dans ma contribution à la Revue de l'EUROSAI : « **Si chacun d'entre nous alimente régulièrement la base de données, à l'avenir, il ne sera pas nécessaire d'envoyer autant de demandes d'information que celles auxquelles nous sommes actuellement confrontés ; nous pourrions tous obtenir des informations concises, claires et transparentes qui donnent une vue d'ensemble des audits réalisés par les ISC de l'ensemble de la communauté de l'EUROSAI.** »

# ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4 DE L'EUROSAI - GOUVERNANCE ET COMMUNICATION

L'ISC des Pays-Bas

Présidence de l'Équipe d'objectif n° 4 de l'EUROSAI « Gouvernance et Communication »

## Équipe d'objectif n° 4

L'Équipe d'objectif n° 4 est dirigée par le Président du Comité directeur de l'EUROSAI (CD), l'ISC des Pays-Bas. La Présidence sortante de l'organisation, l'ISC du Portugal, en fait également partie, apportant à l'équipe sa grande expérience en matière de gestion de l'organisation. L'ISC de Turquie fait partie de l'Équipe d'objectif, en tant que futur président de l'EUROSAI. Ce qui permet de garantir qu'une passation de la présidence en douceur puisse avoir lieu lors du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI en 2017. Leur contribution sera particulièrement précieuse, car l'EO n° 4 doit élaborer une nouvelle stratégie pour l'EUROSAI pour la période 2017-2023. Bien sûr, le Secrétariat de l'EUROSAI, l'ISC d'Espagne, fait également partie de l'Équipe d'objectif, car de nombreux résultats et activités de l'EO n° 4 sont tributaires de la coopération avec le Secrétariat. Mais surtout, le Secrétariat veille à ce que l'EO n° 4 respecte les procédures appropriées et à ce que la continuité soit préservée.

Les autres membres de l'EO n° 4 sont les présidents des Équipes d'objectif n° 1, 2 et 3, l'ISC de Hongrie, d'Allemagne et de la République tchèque respectivement. Nous veillons ainsi à ce que les activités de l'EUROSAI soient coordonnées. Les ISC du Royaume-Uni et de Pologne et le Directeur de la Planification stratégique de l'INTOSAI ont été invités à participer aux réunions de l'Équipe d'objectif en qualité d'experts invités en raison de leur expérience antérieure.

## Évaluation de l'EUROSAI

Le IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI a recommandé une évaluation indépendante de la gouvernance et du mode de fonctionnement de l'EUROSAI et a chargé le CD de l'EUROSAI de donner suite à cette recommandation. L'évaluation, la première en son genre depuis

la création de l'EUROSAI en 1990, a pour ambition d'identifier les moyens par lesquels l'organisation peut améliorer la manière dont elle remplit sa mission de manière collective consistant à renforcer et à améliorer l'audit du secteur public dans la région. De plus, le CD de l'EUROSAI souhaite s'assurer que l'organisation fournit à ses membres un cadre dynamique, innovant et efficace pour le partage des connaissances et l'apprentissage.

L'évaluation comprend deux volets :

1. *Phase I* : une auto-évaluation (enquête), complétée par des entretiens à distance et une analyse externe de la gouvernance d'autres organisations internationales similaires. L'auto-évaluation portera principalement sur l'évaluation de la gouvernance et du mode de fonctionnement de l'EUROSAI, y compris de son plan stratégique et des attentes de ses membres concernant les questions clés de la phase II. L'auto-évaluation a été conçue en collaboration avec l'Initiative de Développement de l'INTOSAI ;
2. *Phase II* : une évaluation indépendante, dont les détails seront définis par le CD ultérieurement.

L'auto-évaluation réalisée par le biais d'une enquête en ligne, a été lancée au cours de la première semaine du mois de décembre 2015. Le rapport d'auto-évaluation, ainsi que les résultats de l'analyse externe, seront présentés au CD de l'EUROSAI lors de sa prochaine réunion. Ils constitueront une contribution précieuse du CD à la deuxième phase qui débutera à l'été 2016.

## Élaboration du Plan stratégique de l'EUROSAI

Lors de sa 43<sup>e</sup> réunion, le CD de l'EUROSAI a décidé que l'EO n° 4 commencerait par

l'élaboration du nouveau Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2017-2023. Les ISC des Pays-Bas et de Turquie sont les chefs de file de cette initiative au sein de l'EO n° 4. L'enquête d'auto-évaluation fournit à l'EO n° 4 une première évaluation des besoins ainsi qu'une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces. Ces questions seront discutées avec les parties prenantes internes de l'EUROSAI et les partenaires externes début 2016, afin que lors de la prochaine réunion du CD de l'EUROSAI, le projet de plan stratégique soit prêt et puisse être présenté aux membres de l'EUROSAI.

### Soutien au Comité directeur

De plus, l'EO n° 4 examinera, lors de la préparation des réunions du Comité directeur, de nouvelles formes de débat entre les membres du Comité directeur afin de garantir le plus grand nombre de débats stratégiques et une réflexion prospective orientée vers l'évolution positive de l'organisation. Cela a d'ores et déjà été réalisé lors de la 43<sup>e</sup> réunion du CD de l'EUROSAI en mars 2015 à Helsinki et des progrès seront accomplis dans ce domaine en 2016 afin de permettre une prise de décision plus efficace.

### Questions financières

L'Équipe d'objectif n° 4 est chargée d'apporter un soutien coordonné au Comité directeur dans les domaines de la gestion, la formation et l'établissement de rapports. Dans ce cas, le rapport de l'Équipe d'objectif vise à aider le Secrétaire Général et le Comité directeur respectivement, à élaborer la proposition et à prendre des décisions concernant les demandes d'aides financières imputées sur le budget de l'EUROSAI, présentées en 2015. Les membres de l'EUROSAI peuvent présenter des demandes de financement pour l'organisation des événements de l'EUROSAI. La procédure à suivre est expliquée dans le *Guide pour l'organisation des événements de formation* qui peut être consulté sur le site internet de l'EUROSAI. En 2015, trois demandes ont été reçues, deux ont été accordées totalement et la troisième a été accordée partiellement.

## Nouvelles perspectives : Les prochaines activités de l'Équipe d'objectif n° 4

Les activités prévues par l'Équipe d'objectif n° 4 visent principalement à aborder des questions transversales. Outre les autres activités d'ores et déjà identifiées et entreprises, l'EO n° 4 abordera, au cours de l'année à venir, les tâches suivantes :

- L'EO n° 4 a évalué la plate-forme de communication en ligne qui a été utilisée lors du premier Congrès des Jeunes de l'EUROSAI qui a eu lieu en novembre 2013 et a décidé qu'elle n'est pas adaptée à l'usage prévu. Nous sommes en train de définir et de tester une nouvelle plate-forme qui est beaucoup plus conviviale.
- En 2015, l'EO n° 4 a mené une enquête sur la Revue de l'EUROSAI, à l'aide du nouvel outil d'enquête en ligne LimeSurvey. Un rapport sur l'utilisation et le développement de la Revue de l'EUROSAI devrait être présenté au CD de l'EUROSAI début 2016.
- L'EO n° 4 examinera également la manière dont la coopération avec les autres régions de l'INTOSAI peut être intensifiée, notamment sur le plan technique. En juin 2015, l'EUROSAI et l'OLACEFS se sont réunies à Quito lors d'une conférence sous un format plus interactif et qui a été couronnée de succès. En décembre 2015, l'EUROSAI et l'ARABOSAI se sont réunies au Qatar.
- L'EO n° 4 suivra également et, si nécessaire, jouera un rôle actif dans le développement des relations avec l'INTOSAI et impliquera le Comité directeur dans ce processus.
- L'EO n° 4 examinera également de nouvelles possibilités de développement d'une coopération avec les parties prenantes externes.
- L'EO n° 4 accordera une attention particulière aux questions relatives à la durabilité, en s'efforçant de parvenir à une utilisation des ressources rentable et respectueuse de l'environnement.

L'EO n° 4 continuera, bien entendu, à identifier et à examiner les questions qui concernent l'ensemble de l'organisation de l'EUROSAI afin de contribuer au développement de l'audit en Europe !

# LES DERNIÈRES ACTIVITÉS MENÉES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT ENVIRONNEMENTAL

L'ISC d'Estonie

Présidence du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement



## EUROSAI

Working Group on  
Environmental Auditing

Le Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental (WGEA) coordonne les activités visant à promouvoir l'audit des questions relatives à l'environnement. Composé de 43 membres, le WGEA est le plus grand groupe de travail au sein de l'EUROSAI et les sujets environnementaux abordés sont plutôt variés. L'enquête menée auprès des ISC membres au début de l'été dernier a révélé un intérêt constant pour l'audit environnemental portant sur des thèmes traditionnels tels que les déchets et l'eau. Cependant, de nouvelles questions telles que les instruments fondés sur le marché ou le développement durable ont été également fortement soutenues, étant considérées comme des sujets qu'elles souhaitent aborder lors des prochaines réunions.

### L'accent mis sur les questions relatives à l'énergie

Le Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental tient compte de l'importance des questions relatives à l'énergie. Il s'agit de l'un des thèmes faisant le plus souvent l'objet d'un audit au sein de la communauté de l'EUROSAI - environ la moitié des ISC au sein du WGEA de l'EUROSAI ont mené des audits portant sur des questions relatives à l'énergie et un certain nombre d'entre elles ont fait part de leur souhait de réaliser ces audits. Les expériences à partager avec les collègues sont donc nombreuses. Les questions relatives à l'énergie ont été débattues lors de deux séminaires au cours du premier semestre 2015 - la **session de printemps du WGEA de l'EUROSAI sur les audits des questions**

**relatives à l'énergie** qui a eu lieu en avril et le **séminaire sur le marché commun européen de l'électricité** organisé en juin. Les deux séminaires ont été organisés en Estonie.

Les sessions de printemps sont destinées aux ISC afin qu'elles partagent leurs expériences en matière d'audit. Elles sont donc organisées sur des thèmes qui ont fait l'objet d'audits menés par un certain nombre d'ISC. La session de printemps du WGEA de l'EUROSAI a porté essentiellement sur trois aspects principaux du domaine de l'énergie - **l'efficacité énergétique, les économies d'énergie et l'énergie renouvelable**.

Le séminaire sur le marché commun européen de l'électricité fut un événement coorganisé par l'ISC d'Estonie et le Secrétariat du WGEA de l'EUROSAI. Le marché commun de l'électricité a été créé par des participants de plusieurs organisations, par exemple le Conseil mondial de l'énergie, le Nord Pool Spot, l'Autorité finlandaise de l'énergie et l'Autorité estonienne de la concurrence. Les participants ont étudié le fonctionnement du marché commun européen de l'électricité et ont examiné les domaines auxquels les ISC devraient contribuer en réalisant des audits.

Un rapport conjoint des séminaires sur l'énergie, comportant les résumés des présentations et les conclusions des discussions de groupe, a été publié sur le site Internet du WGEA de l'EUROSAI.

### Séminaire de formation sur l'audit des impacts de l'agriculture sur l'environnement

Conformément à la 13<sup>e</sup> réunion annuelle du Groupe de travail, un séminaire de formation sur **l'Audit des impacts de l'agriculture sur l'environnement** a été organisé le 5 octobre 2015 à St Julian's, Malte.



13e Réunion annuelle  
 du Groupe de travail de  
 l'EUROSAI sur l'audit  
 d'environnement,  
 Malte, 6-8 octobre,  
 2015

La formation a donné un aperçu des problèmes environnementaux dans le domaine de l'agriculture et des régimes de soutien de l'UE. Au cours de la formation, les participants ont également analysé les problèmes dans le domaine de l'agriculture et ont élaboré les matrices de conception de l'audit initial.

### La 13e réunion annuelle du WGEA de l'EUROSAI

La 13<sup>e</sup> réunion annuelle du groupe de travail a eu lieu juste après la journée de formation, du 6 au 8 octobre 2015 à St Julian's, Malte. Cet événement s'est déroulé sur deux jours et demi et comprenait des discours introductifs, des présentations des ISC, des discussions de groupe et des moments de « networking » (réseautage).

La première journée de la réunion annuelle a été consacrée à **l'Audit des questions relatives aux déchets industriels et aux produits chimiques**. Les orateurs principaux invités de l'Agence européenne pour l'environnement et de l'Université de Malte ont présenté la gestion des déchets dangereux et les principaux défis et les tendances observées dans le domaine. Les discours introductifs ont souligné l'importance de l'économie circulaire.

Les participants ont partagé leurs expériences dans le domaine de l'audit des différents types de déchets industriels et dangereux et ont débattu des principaux défis liés à la réalisation de l'audit portant sur ces questions. Il s'agit d'un sujet complexe en raison de l'absence

de données fiables, de critères d'audit et de méthodologie commune. Des connaissances spéciales sont donc nécessaires pour procéder à l'audit de ce domaine.

Le thème principal abordé au cours de la deuxième journée de la réunion annuelle était « **Communiquer avec les parties prenantes** ». Un orateur invité du Collège universitaire des sciences appliquées d'Olso et d'Akershus a présenté une étude menée récemment sur la manière dont les parties prenantes perçoivent les ISC. Le discours introductif a été suivi de présentations des ISC et de partage de bonnes pratiques relatives au thème mentionné. Ils ont conclu que les ISC doivent avoir des stratégies de communication mûrement réfléchies et des biens différenciés afin de communiquer avec différentes parties prenantes, par exemple, les entités auditées, le parlement et le grand public.

L'un des événements les plus populaires lors de la réunion annuelle a été le Marché de partage d'expériences et d'informations sur lequel les ISC ont apporté des documents afin de présenter leurs derniers travaux d'audit.

La réunion annuelle a également été l'occasion d'organiser des réunions parallèles afin de débattre des audits conjoints. Les audits d'accords multilatéraux sur l'environnement relatifs à la pollution de l'air et à l'efficacité énergétique dans le secteur public ont été considérés comme des thèmes d'audit conjoints potentiels auxquels il sera donné suite.

La 13<sup>e</sup> réunion annuelle a été suivie de la réunion du Comité directeur (CD) du WGEA de l'EUROSAI. L'un des principaux résultats de la réunion du CD a été le choix des thèmes des prochaines réunions. Il a été décidé que la prochaine session de printemps, qui aura lieu à Tallinn, Estonie, portera principalement sur le recyclage des déchets et l'économie circulaire. La séance de formation qui précèdera la 14<sup>e</sup> réunion annuelle sera consacrée aux audits de développement durable et la réunion annuelle abordera les questions relatives aux instruments économiques de gestion de l'environnement

et à la mise à jour des ISSAI relatives à l'audit environnemental. La prochaine réunion annuelle sera organisée par le Bureau national d'audit de l'Ancienne République yougoslave de Macédoine.

Pour de plus amples informations sur les activités du WGEA de l'EUROSAI et les audits environnementaux menés par les ISC membres, veuillez consulter le site Internet du WGEA de l'EUROSAI ([www.eurosaiwgea.org](http://www.eurosaiwgea.org)) ou la Newsletter semestrielle publiée par le groupe de travail.

# RÉSULTATS DES ACTIVITÉS ET DES ACTIONS PRÉVUES DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LE CONTRÔLE DES FONDS ALLOUÉS AUX DÉSASTRES ET AUX CATASTROPHES

## L'ISC d'Ukraine

*Présidence du Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes*

Le IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI a approuvé la résolution portant sur la transformation de la Task Force de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes en Groupe de travail de l'EUROSAI, sous la présidence de la Chambre des comptes d'Ukraine, jusqu'en 2017.

Actuellement, le nouveau Groupe de travail est composé de 18 membres permanents : les ISC d'Albanie, d'Arménie, d'Azerbaïdjan, de Biélorussie, de Bulgarie, de Géorgie, d'Italie, du Kazakhstan, de Lettonie, de Lituanie, de Moldavie, de Pologne, de Roumanie, de Russie, de Serbie, de Turquie, d'Ukraine, la Cour des comptes européenne et deux observateurs, à savoir, les ISC d'Estonie et de Hongrie.

Afin de déterminer la mission, les valeurs, les objectifs stratégiques, les orientations et les résultats escomptés des activités du Groupe de travail pour la période comprise entre le IX<sup>e</sup> et le X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, la Stratégie et le Plan d'action pour la période 2015-2017 du Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes, ont été élaborés et distribués aux membres du Groupe de travail pour un examen plus approfondi. Le document est établi sur la base du Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2011-2017, en prenant en compte le Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période 2011-2016.

## Ire Réunion du Groupe de travail de l'EUROSAI

La Chambre des comptes d'Ukraine en collaboration avec la Cour des comptes européenne ont organisé, le 5 février 2015 au Luxembourg (le Grand-Duché de Luxembourg),

la 1<sup>re</sup> réunion du Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes, à laquelle ont assisté 38 représentants de 17 ISC.



Lors de la séance plénière, les délégués ont partagé leurs expériences sur les bonnes pratiques pour la conduite d'audits dans le domaine de la prévention et de l'élimination des conséquences des désastres et des catastrophes ainsi que les méthodes de mise en œuvre des ISSAI 5500.

À la suite de cette réunion, les membres du Groupe de travail ont approuvé la Stratégie et le Plan d'action pour la période 2015-2017, le logo et le rapport d'étape du Secrétariat.

## Séminaire de formation du Groupe de travail

Le séminaire de formation sur « L'expérience du développement et des possibilités pour les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de mettre en œuvre la série 5500 des ISSAI » « Lignes directives relatives au contrôle des aides en cas de catastrophes », a eu lieu les 20 et 21 octobre 2015 à Ankara (République de Turquie). Les organisateurs du séminaire étaient la Chambre des comptes d'Ukraine en collaboration avec la Cour des comptes turque.

L'événement a porté principalement sur les questions relatives à l'élaboration d'une méthodologie en matière de catastrophes, aux problèmes relatifs aux essais et à l'adaptation de celle-ci au moyen d'audits coordonnés et parallèles.

Ce fut une excellente occasion pour les participants au séminaire (représentants de 8 ISC



- membres du GT) de partager des expériences relatives à la mise en œuvre de la série 5500 des ISSAI dans le cadre des activités concrètes de leur ISC ainsi que d'examiner les difficultés et les problèmes auxquels sont confrontés leurs coordinateurs et participants lors de la réalisation d'audits parallèles et coordonnés.

## Audits parallèles du Groupe de travail

Le Groupe de travail a poursuivi la réalisation d'audits coordonnés internationaux lancés dans le cadre de la Task Force précédente, à savoir :

- audit (contrôle) coordonné international de l'utilisation des ressources budgétaires allouées à la prévention et à l'élimination des conséquences des catastrophes (Un rapport conjoint a été signé par 8 ISC lors du IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI).
- audit (contrôle) coordonné international de l'utilisation des fonds alloués à la prévention et à l'élimination des feux de forêts (Un rapport conjoint a été signé par 3 ISC lors la 1<sup>re</sup> réunion du Groupe de travail).
- audit coordonné international sur la protection du bassin hydrographique du fleuve Boug contre la pollution (Un rapport conjoint sera signé d'ici la fin de l'année 2015).

De plus, en tenant compte des résultats de l'enquête menée auprès des membres du Groupe de travail, les principaux thèmes des éventuels audits coordonnés internationaux et le calendrier provisoire de ces travaux d'audit ont été définis, à savoir :

- Prévention et élimination des flotteurs (2015-2016) ;
- Prévention et élimination de la pollution liée au transport de produits pétroliers par voie maritime (2016-2017) ;
- cybersécurité au sein des institutions publiques (2016-2017) ;
- Prévention et élimination des conséquences des tremblements de terre (2016-2017) ;
- Prévention et élimination des conséquences des feux de forêts (2017) ;
- Utilisation et gestion des déchets (2017).

## Activités prévues

La II<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes doit se tenir les 5 et 6 avril 2016 à Bakou (République d'Azerbaïdjan), avec le soutien de la Chambre des comptes de la République d'Azerbaïdjan.

Lors de la réunion, les participants présenteront une synthèse des résultats des travaux du groupe de travail pour la période précédente, examineront et approuveront les domaines d'activité à court terme, débattront des questions d'actualité relatives à la prévention et à l'élimination des conséquences des catastrophes et partageront également des expériences sur la réalisation des audits dans ce domaine.

Dans le cadre de la réunion, il est également prévu d'organiser un séminaire de formation sur le thème « Certains aspects de l'utilisation des informations géospatiales lors de l'audit de la gestion des catastrophes et des aides en cas de catastrophes ».

Les résultats des travaux du Groupe de travail montrent l'extension de ses activités et les domaines d'intérêt de ses participants et montrent la nécessité de poursuivre les travaux visant à élaborer une méthodologie et d'approuver la réalisation d'audits dans le domaine de la prévention des catastrophes et de l'élimination de leurs conséquences, ainsi que de chercher des moyens et des mécanismes pour mettre en œuvre les documents précédemment élaborés dans le cadre des travaux des ISC.

Il est prévu de poursuivre la gestion de la base de données sur les audits des catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme en Europe ainsi que la base de connaissances sur la prévention et l'élimination des conséquences des catastrophes ; la mise à jour du glossaire des termes, la formulation de recommandations de bonnes pratiques relatives à la réalisation d'audits dans le domaine de la prévention et de l'élimination des conséquences des inondations.

De plus, d'autres domaines d'intérêt prioritaires du Groupe de travail qui sont en vue, sont mentionnés dans la Stratégie et le Plan d'action pour la période 2015-2017 du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes.

# GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

## L'ISC de Pologne

Présidence du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI

Le Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI (WGIT) a été créé en 2002 lors du 5<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à Moscou, en Russie. La présidence du groupe a ensuite été confiée à la Cour des comptes des Pays-Bas. Six ans après, lors du 7<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à Cracovie, en Pologne, en 2008, le Contrôle fédéral des finances suisse prend la présidence et par la suite, lors du 9<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à La Haye en 2014, celle-ci est confiée à la Chambre suprême de contrôle polonaise - NIK.

Peu après, la 10<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI, présidée par M. Krzysztof Kwiatkowski, Président de la NIK, a eu lieu en juillet 2015 à Varsovie, au siège de la NIK. Elle a constitué une excellente occasion de partager des bonnes pratiques et d'établir des réseaux de contacts internationaux («networking») dans le domaine des TI. La 24<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'audit des TI, présidée par l'ISC d'Inde, s'est tenue au sein de la NIK un jour avant. Les deux Groupes ont donc échangé des expériences en matière d'audits des TI, sur les outils informatiques utilisés lors des audits ainsi que sur le contrôle des comptes publics et de l'action du gouvernement. Deux événements conjoints consacrés à un networking efficace ont eu lieu.

Actuellement, le Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI compte 36 ISC membres - 35 pays et la Cour des comptes européenne. Il s'agit d'une organisation résiliente qui apporte une réelle valeur ajoutée à ses membres dans le domaine des TI. Le présent article vise à rendre compte aux lecteurs des réalisations du Groupe ainsi que les activités qu'il a réalisées depuis mi-2014 jusqu'à fin 2015, telles qu'elles ont été résumées lors de la réunion indiquée ci-dessus.

L'activité du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI est centrée sur les trois domaines

suivants : le renforcement des capacités, les normes professionnelles et le partage des connaissances. La répartition ci-dessus reflète les principaux objectifs du Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2011-2017.

Les activités du WGIT sont menées conformément à six objectifs principaux :

1. Encourager le développement d'une vision, ce qui signifie que le WGIT s'efforce continuellement d'adapter les normes, les lignes directrices et les bonnes pratiques existantes en matière de TI, aux réalités changeantes de l'environnement de contrôle.
2. Soutien à l'élaboration des ISSAI relatives aux TI. Le Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI formule des observations sur les propositions et fait part de ses commentaires sur la qualité et l'utilité des normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.
3. Faciliter l'échange d'expériences et de compétences qui sont acquises principalement grâce aux projets du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI : « Espace de contrôle de l'e-gouvernement » et « Système d'information pour soutenir le processus d'audit ». Les autres projets, l'ITSA et l'ITASA portent principalement sur l'autoréflexion des ISC dont la modération est assurée par des experts externes. La coopération avec le Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'audit des TI s'est intensifiée notamment dans le domaine des normes professionnelles. De plus, le groupe et l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) ont engagé une collaboration en ce qui concerne le Manuel d'audit des TI.
4. Promouvoir la coopération en matière de conception d'audits relatifs aux TI. L'un



des principaux objectifs du projet intitulé « Espace de contrôle de l'e-gouvernement » est de fournir aux concepteurs d'audit des résultats d'audits similaires qui ont été menés par d'autres ISC ainsi que les listes des résultats les plus intéressants et des questions prêtes à l'emploi liées aux risques.

5. Promouvoir les audits parallèles, conjoints ou coordonnés. Au cours de la quatrième période de travail (2001-2014), le WGIT a lancé une série d'audits parallèles, conjoints ou coordonnés qui seront poursuivis. Les thèmes d'audit refléteront les défis les plus modernes.
6. Accroître le potentiel des ISC en matière de TI par le biais de formations axées sur un cadre méthodologique et l'amélioration des compétences en matière d'audit des TI. En parallèle, des exercices d'auto-évaluation sont encouragés afin d'inciter les ISC à améliorer leur organisation en matière de TI et à promouvoir les audits des TI à une plus grande échelle et à les rendre plus efficaces.

Le plan de travail du WGIT est mis en œuvre par le biais des activités et des projets suivants décrivant les progrès réalisés et les prochaines étapes :

## Remarques sur les normes et les lignes directrices relatives aux TI

À la fin du mois de juillet 2015, l'exposé-sondage relatif à une nouvelle norme d'audit de l'INTOSAI, l'ISSAI 5300, a été présenté. La version finale de la norme inclura les principes généraux de l'audit des TI et servira de plate-forme pour élaborer des lignes directrices plus spécifiques, telles que l'ISSAI 5310 en vigueur sur l'examen de la gestion de la sécurité de l'information. Lors de la 10<sup>e</sup> réunion du WGIT, les participants ont pris part à l'élaboration de l'ISSAI 5300 en apportant des commentaires, des remarques et des observations qui ont été envoyés au Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'audit des TI.

## Espace de contrôle de l'e-gouvernement (CUBE)

Le CUBE est un outil conçu pour faciliter les audits du gouvernement électronique, coordonné par la NIK polonaise. Il se veut

une base de données en ligne « intelligente » qui contient des rapports sur l'audit du gouvernement électronique produits par différentes ISC. L'idée n'est pas seulement de rassembler des ressources documentaires intéressantes mais également de les accompagner d'une analyse – classification des sujets, des fonctions de gestion, des risques et des objectifs des projets. Sa philosophie de développement est agile – vous pouvez l'utiliser ([egov.nik.gov.pl](http://egov.nik.gov.pl)) mais de nouvelles fonctionnalités sont inventées et ajoutées progressivement. Le CUBE en tant qu'outil analytique et de présentation est ouvert à la coopération avec d'autres projets.

## L'auto-évaluation des TI (ITSA)

Le projet d'auto-évaluation des TI est coordonné par le Contrôle fédéral des finances suisse. Il constitue un outil de gouvernance des TI qui prend la forme d'un atelier auquel participent des spécialistes des TI et des utilisateurs à différents niveaux. Les participants à l'atelier évaluent la qualité de l'appui actuel et futur apporté aux processus d'entreprise à l'aide des technologies de l'information. L'approche permet de définir une solution précise et pragmatique. Une ITSA est menée par un modérateur d'une autre ISC. Après la présentation des résultats de l'ITSA aux dirigeants, on s'attaque à la partie la plus importante : l'amélioration et la mise en œuvre des actions proposées.

L'année dernière, plusieurs ateliers d'auto-évaluation des technologies de l'information (ITSA) ont été organisés. Le programme détaillé des prochains ateliers d'auto-évaluation des technologies de l'information (ITSA) a été décidé en juillet 2015 à Varsovie.

## L'auto-évaluation de l'audit des TI (ITASA)

Le projet d'auto-évaluation de l'audit des TI est également coordonné par le Contrôle fédéral des finances suisse. L'approche des ateliers permet de définir une solution précise et pragmatique. Une ITASA est également

menée par un modérateur d'une autre ISC. Les participants à l'atelier évaluent la maturité actuelle et future de la fonction d'audit des TI. Comme lors de l'ITSA, après la présentation des résultats aux dirigeants, on s'attaque à la partie la plus importante : l'amélioration et la mise en œuvre des actions proposées.

Depuis 2014, les ateliers consacrés aux ITASA au sein du Bureau national d'audit d'Estonie et de la Cour des comptes de Belgique ont été organisés.

Le Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI continue à promouvoir les outils d'auto-évaluation des TI (ITSA) et d'auto-évaluation de l'audit des TI (ITASA) hors de l'EUROSAI. Par exemple, un atelier d'auto-évaluation des TI (ITSA) a donc été organisé au sein de la Cour des Comptes algérienne.

## Les audits parallèles et conjoints

Un audit parallèle sur les passeports biométriques a été mené en 2014. L'audit a été réalisé dans six pays différents : la Belgique, la Lettonie, la Lituanie, la Norvège, le Portugal et la Suisse. Le Contrôle fédéral des finances suisse en tant que coordinateur de l'audit a consolidé les résultats d'audit nationaux et a dirigé la rédaction d'un rapport d'audit conjoint, qui a été présenté lors de la 10<sup>e</sup> réunion.

En 2015, le WGIT a lancé un autre audit parallèle sur la protection des données mené par plusieurs ISC européennes. L'audit sera coordonné par la Cour des comptes de Belgique.

Le Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI participe activement à l'analyse des besoins actuels en matière d'audit des TI et en fonction de ces derniers, il prend des mesures pour coordonner d'autres audits parallèles.

## Systèmes d'information pour soutenir le processus d'audit (ISSAP)

Le projet ISSAP, initialement proposé et mené jusqu'en 2015 par la Cour des comptes européenne, avait trois objectifs principaux : aligner l'innovation entre les membres et promouvoir la créativité, partager les bonnes pratiques et évaluer les différents outils et solutions techniques, exploiter au maximum

les analyses existantes, les « business cases » (analyses de rentabilité) etc.

Afin d'optimiser l'efficacité, le projet a été divisé en trois objectifs :

- Développer une compréhension commune des aspects globaux et locaux des travaux d'audit, définir les blocs fonctionnels de soutien informatique à l'audit.
- Améliorer la collecte, le partage et la diffusion des connaissances au sein des ISC.
- Améliorer l'alignement des métiers et des TI au sein des ISC.

Lors de sa 10<sup>e</sup> réunion, le Groupe a résumé les résultats du projet et a décidé de la clôture.

## Formations

Le Groupe non seulement organise des formations et des ateliers mais également il y participe volontiers. En décembre 2014, les membres du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI ont participé à la formation organisée pour présenter le manuel sur l'audit des TI du WGITA de l'INTOSAI et de l'IDI et pour fournir, en se basant sur cet outil, des conseils pratiques aux auditeurs afin de les aider à planifier et à réaliser des audits des TI conformément aux normes internationales. Lors de la 10<sup>e</sup> réunion qui a eu lieu à Varsovie, le discours du représentant des Pays-Bas sur l'ouverture des données et l'invitation à participer à un nouveau projet au sein de l'Équipe d'objectif n° 1 de l'EUROSAI se sont avérés être un événement exaltant. Les participants ont regardé avec intérêt la présentation du représentant de la France sur la protection des données et ont été invités à participer activement à ce projet.

## Diffusion des connaissances et des bonnes pratiques

Le Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI s'efforce de coordonner l'échange de connaissances et d'expériences entre tous les membres de l'EUROSAI, chacun est invité à collaborer. N'hésitez pas à consulter notre site Internet [www.eurosai-it.org](http://www.eurosai-it.org).

# LA TASK FORCE DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT ET LA DÉONTOLOGIE (TFA&E) : LES DERNIERS ÉVÉNEMENTS

L'ISC du Portugal

Présidence de la Task Force sur l'audit et la déontologie



## 1. Le mandat et le plan de travail de la TFA&E pour la période 2014-2017

Le IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, qui s'est réuni à La Haye en juin 2014, a décidé d'élargir le mandat de la TFA&E pour la période 2014-2017. Cette décision fait suite à une proposition formulée par les membres de la Task Force. Après avoir examiné la question, ils ont considéré que, bien que les projets figurant dans le plan de travail 2012-2014 de la TFA&E aient été réalisés, les progrès accomplis et les attentes suscitées ont également montré que d'autres travaux importants pouvaient être réalisés.

La TFA&E a constaté que les initiatives et les pratiques pour gérer et auditer l'éthique au sein des ISC européennes sont encore très asymétriques et que certaines ISC élaborent des pratiques et des méthodes dans le domaine, ce qui signifie que l'échange d'expériences et l'élaboration d'orientations semblent

encore prometteurs et enrichissants. D'autre part, le processus de révision de l'ISSAI 30 semble constituer une excellente occasion de contribuer à l'élaboration et au renforcement des ISSAI. De plus, plusieurs ISC ont exprimé le besoin et le souhait que la TFA&E examine de manière plus approfondie d'autres moyens dans ce domaine.

Afin de satisfaire les intérêts soulevés au sein des ISC et de respecter l'engagement des membres de la TFA&E d'aller plus loin et de leur apporter une réponse durable, le renouvellement du mandat de la TFA&E a été confirmé par le plan de travail 2014-2017 comprenant deux objectifs principaux :

- **OBJECTIF N° 1:** Promouvoir l'éthique en tant que pilier des ISC.
- **OBJECTIF N° 2:** Promouvoir un comportement éthique au sein des organisations publiques grâce au développement des activités des ISC.

Dans le cadre du premier objectif, la TFA&E vise à :



Corteo del convegno "EUROSAI Task Force Audit & Ethics" Meeting, Roma, 20-21 Aprile 2015

- Faire prendre conscience de l'importance de l'éthique en tant que pilier fondamental des ISC, en mettant notamment l'accent sur le rôle du leadership, les pratiques de mise en œuvre et les personnes.
- Renforcer les systèmes de surveillance et de contrôle de l'éthique au sein des ISC.
- Contrôler les pratiques et les cadres éthiques des ISC en tant qu'outil d'amélioration.
- Suivre et soutenir les travaux de révision de l'ISSAI 30 et de l'IDI<sup>1</sup>.

En ce qui concerne le second objectif, les objectifs de la TFA&E étaient :

- Publier des lignes directrices communes pour auditer l'éthique (intégrité).
- Sensibiliser et encourager les ISC à auditer les questions relatives à l'éthique.
- Contrôler les pratiques en matière d'audit d'éthique.

En tant qu'objectif commun aux deux objectifs, la TFA&E diffusera des informations sur les progrès réalisés aux membres de l'EUROSAI et aux autres Groupes de travail de l'INTOSAI.

## 2. Promouvoir l'éthique en tant que pilier des ISC

Afin de promouvoir l'éthique en tant que pilier des ISC, la TFA&E a décidé de profiter de toutes les occasions possibles pour sensibiliser aux questions relatives à l'éthique. À cet effet, et en plus des événements précédents (à savoir le séminaire « *Renforcer l'éthique au sein des ISC* », qui a eu lieu à Lisbonne en janvier 2014), des ateliers sur l'éthique ont été organisés lors du Congrès de l'EUROSAI 2014 (La Haye), lors de la Conférence EUROSAI-OLACEFS 2015 (Quito) et sont également prévus lors de la Conférence YES 2015 (Jérusalem).

La Task Force s'est également rendu compte qu'elle pouvait profiter des réunions pour diffuser son message au sein de l'ISC hôte. Par conséquent, lors de la réunion 2014, en



Roumanie ainsi que lors de la réunion 2015, en Italie, des réunions avec des collègues de ces ISC ont été organisées. Des informations relatives aux activités et aux produits de la TFA&E ont été fournies à leurs membres, leur direction et leurs auditeurs. À Rome, des séances de groupe interactives ont été organisées afin que les collègues italiens puissent donner leur opinion sur l'importance des questions relatives à l'éthique dans leur organisation ainsi que contribuer aux travaux de la TFA&E.

Suite à l'atelier qui a été organisé lors du Congrès 2014 au cours duquel les dirigeants des ISC ont été invités à débattre de la question, la TFA&E a élaboré un document sur « *L'importance du leadership éthique* », identifiant les attitudes et les initiatives les plus importantes du dirigeant et du manager pour garantir que l'éthique constitue un pilier fondamental des ISC. Ce document sur lequel sont fondées plusieurs activités de la TFA&E, à savoir les contributions aux processus de révision de l'ISSAI 30, est disponible sur le site Internet de la TFA&E.

Les travaux relatifs à l'élaboration des idées pour des vidéos pour sensibiliser à l'éthique ainsi que des orientations pour renforcer les systèmes de surveillance et de contrôle de l'éthique au sein des ISC, sont en cours. Certaines des tâches prévues telles que les vidéos et un forum électronique, dépendront des ressources et des outils disponibles, à savoir une plateforme électronique destinée à être utilisée par l'EUROSAI.

<sup>1</sup> IDI: Initiative de Développement de l'INTOSAI



Les activités relevant de l'Objectif n° 1 dépendent et sont largement liées à la révision de l'ISSAI 30. Plusieurs membres de la TFA&E de l'EUROSAI (ISC d'Albanie, de Hongrie, de Pologne, du Portugal et des Pays-Bas) ont participé activement et de façon intensive à cette révision. Le nouvel exposé-sondage relatif à l'ISSAI 30 comportera des exigences et des orientations, pour les ISC et le personnel, qui sont alignées sur les principales conclusions des travaux de la TFA&E (notamment les responsabilités organisationnelles des ISC afin de réduire les risques de comportement contraire à l'éthique : voir les documents de la TFA&E « *L'éthique au sein des ISC* ». Ces activités ont représenté un travail important pour ces membres, et en même temps, elles jetteront les bases de certains des principaux projets inclus dans l'actuel plan de travail de la TFA&E.

### **3. Promouvoir un comportement éthique au sein des organisations publiques grâce au développement des activités des ISC**

Afin de réaliser l'Objectif n° 2 de son plan de travail et suite aux recherches menées précédemment par le biais de la première enquête de la TFA&E, au séminaire sur « *L'audit d'éthique* » (au Luxembourg, en 2013) et à la publication du document de la TFA&E en 2014, la TFA&E a organisé plusieurs ateliers :

- Atelier organisé lors du Congrès de l'EUROSAI en 2014, à La Haye : « *L'optimisation des ressources à travers le miroir de l'éthique dans le cadre du processus de passation de marchés* » (ISC de Croatie).
- Atelier organisé lors de la Conférence EUROSAI-OLACEFS en 2015 : « *La transparence, l'audit et l'éthique* » (ISC du Portugal, de Croatie, d'Israël, du Pérou et d'Argentine).
- Atelier organisé au sein de l'ISC d'Italie, à l'occasion de la réunion 2015 de la TFA&E (ISC de Croatie, d'Israël et du Royaume-Uni).

La TFA&E a également mené une nouvelle enquête sur les pratiques des ISC en matière d'audit des questions relatives à l'éthique et sur les outils qu'elles utilisent pour les réaliser. Les résultats de cette enquête seront analysés et présentés prochainement.

Un séminaire sur les « *Méthodes et les outils de mesure pour auditer l'éthique* » est en train d'être organisé et aura lieu à Ankara, en Turquie, les 26 et 27 novembre 2015. Il sera accueilli par la Cour des comptes turque et réunira les représentants des ISC européennes et les experts d'ISC d'autres régions (OLACEFS et AFROSAI-E), de la Confédération européenne des Instituts d'audit interne (ECIIA) et de l'administration turque.

Lors de ce séminaire, les membres de la TFA&E et d'autres représentants auront l'occasion d'échanger et de confronter leurs points de vue et leurs approches, de se familiariser avec plusieurs méthodes possibles d'audit et d'évaluation des contrôles éthiques, de tirer profit des expériences en matière de mise en œuvre de ces méthodes et, enfin, d'examiner et de progresser en ce qui concerne la structure et le contenu des lignes directrices communes qui doivent être rédigées par la TFA&E.

La TFA&E invite tous les collègues à consulter ses événements, rapports, documents et produits sur son site Internet :


<http://www.eurosaifae.tcontas.pt>







# **INFORMATIONS CONCERNANT L'UE**



The Contact Committee of the  
Supreme Audit Institutions of the European Union

## RÉUNION DU COMITÉ DE CONTACT DES PRÉSIDENTS DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES DE L'UNION EUROPÉENNE ET DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE EN 2015

Riga, Lettonie, 18 et 19 juin 2015

La réunion annuelle 2015 du comité de contact a été organisée et présidée par [le Bureau national d'audit de la Lettonie](#) les 18 et 19 juin 2015 à Riga. La réunion a coïncidé avec la présidence lettone du Conseil de l'Union européenne. Les présidents des Institutions supérieures de contrôle (ISC) de l'Albanie, de l'ancienne République yougoslave de Macédoine, du Monténégro, de la Serbie et de la Turquie, ainsi que les représentants du Secrétariat de l'EUROSAI et du SIGMA, ont assisté à la réunion en qualité d'observateurs actifs.

La réunion a porté essentiellement sur le [Fonds européen pour les investissements stratégiques](#) (EFSI). Deux orateurs invités ont été conviés à faire part de leurs opinions sur la question. M. Burkhard Schmidt, Directeur f.f. chargé des finances et de la coordination avec la BEI, la BERD et les institutions financières internationales (IFI) au sein de la direction générale des affaires économiques et financières (DG ECFIN) à la Commission européenne, a donné une présentation sur les mécanismes financiers relatifs à l'EFSI et sur les dispositifs de gouvernance et de responsabilité pertinents. M. Nicholas Jennett, Directeur

**Réunion du comité de contact des Présidents des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de l'Union européenne et de la Cour des comptes européenne**



Nouveaux produits et transactions spéciales à la Banque européenne d'investissement, a présenté la perspective et le rôle de la BEI concernant l'EFSI/le plan d'investissement pour l'Europe et a exposé les grandes lignes du processus d'identification et de sélection des projets. Au cours de la discussion qui s'en est suivie, les présidents des ISC ont examiné les progrès réalisés en vue de l'adoption du règlement sur l'EFSI et les dispositifs de gouvernance, de responsabilité et d'audit proposés. Le comité de contact a reconnu que les législateurs de l'UE avaient abordé certaines questions liées à ces dispositifs, y compris la clarification du mandat d'audit de la Cour des comptes européenne, et a estimé qu'il serait bénéfique d'examiner l'impact des dispositifs de gouvernance et de responsabilité une fois qu'ils auront été mis en place, ainsi que leurs conséquences éventuelles sur l'audit public.

Le deuxième jour, un nouveau format de travail – les sessions parallèles – a été mis en place. Lors de la première session sur la prévention et la lutte contre les irrégularités et la fraude et sur la coopération avec les institutions policières, les présidents des ISC ont reconnu la nécessité de renforcer la coopération entre les ISC et ont créé un groupe de travail spécifiquement chargé de traiter ces questions. Lors de la

session sur le cadre financier pluriannuel 2014-2020, ils ont souligné la nécessité de se concentrer sur la performance et les résultats le cas échéant, l'importance de respecter les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité lors de la mise en œuvre des projets et la pertinence des indicateurs de performance.

Le comité de contact a adopté une déclaration relative aux dispositifs de responsabilité et d'audit en matière de surveillance bancaire à la suite de l'instauration du mécanisme de surveillance unique, dans le but de sensibiliser à cette question. La déclaration est adressée aux institutions de l'UE et aux autorités nationales concernées.

De plus, le comité de contact a convenu d'entreprendre quatre audits conjoints. Compte tenu de l'importance de la stratégie Europe 2020, deux audits seront axés sur les projets visant à promouvoir l'éducation et l'emploi. Un troisième audit portera sur les risques sous-jacents pour la viabilité des finances publiques, et un quatrième sur la mise en œuvre de la surveillance prudentielle des banques.

La prochaine réunion sera organisée et présidée par l'Institution supérieure de contrôle de la République Slovaque en octobre 2016.

# RAPPORT ANNUEL DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE SUR L'EXÉCUTION DU BUDGET DE L'UE RELATIF À L'EXERCICE 2014

Le 10 novembre 2015, la Cour des comptes européenne (ci-après «la Cour») a publié ses rapports annuels sur l'exécution du budget de l'Union européenne et sur les Fonds européens de développement (FED) relatifs à l'exercice 2014.

L'objectif des rapports annuels est de présenter des constatations et des conclusions qui aident le Parlement, le Conseil et les citoyens européens à évaluer la qualité de la gestion financière de l'UE, et de formuler des recommandations d'amélioration utiles. Les déclarations d'assurance annuelles concernant la fiabilité des comptes de l'UE et la régularité des opérations sous-jacentes ont constitué l'élément central des rapports annuel 2014.

En 2014, l'UE a dépensé 142,5 milliards d'euros. Le budget de l'UE est adopté chaque année par le Parlement européen et le Conseil, dans le contexte de cadres financiers septennaux. La bonne exécution du budget relève au premier chef de la Commission. Quelque 76 % du budget sont dépensés dans le cadre de ce que l'on appelle la «gestion partagée», où ce sont les États membres qui allouent les fonds et gèrent les dépenses conformément à la législation de l'Union (par exemple, dans le cas des dépenses dans le domaine de la cohésion économique, sociale et territoriale et de celles relatives aux ressources naturelles).

## Résultats globaux

La Cour a conclu que les comptes de l'UE pour 2014 ont été établis correctement et conformément aux normes comptables internationales, et qu'ils présentent une image fidèle de la situation. La Cour a donc été en mesure, une fois encore, d'émettre une opinion favorable sur leur fiabilité. Toutefois, les paiements de l'exercice 2014 étant affectés par un niveau significatif d'erreur, la Cour a émis une opinion défavorable sur leur légalité et leur régularité.

Le niveau d'erreur estimatif, qui mesure le niveau d'irrégularité, pour les paiements de 2014 s'est élevé à 4,4 % - un chiffre proche de celui de 2013 (4,5 %) - et demeure supérieur au seuil de signification de 2 %.

La Cour a constaté le même niveau d'erreur estimatif (4,6 %) pour les dépenses gérées conjointement avec les États membres et pour celles gérées directement par la Commission. Les niveaux d'erreur les plus élevés ont été constatés dans les rubriques Cohésion économique, sociale et territoriale (5,7 %) et Compétitivité pour la croissance et l'emploi (5,6 %). Les dépenses de fonctionnement sont celles qui présentent le niveau d'erreur estimatif le plus bas (0,5 %).

Il semble qu'un lien étroit existe entre les types de dépenses et les niveaux d'erreur. Le niveau d'erreur estimatif pour les systèmes de remboursement de coûts (5,5 %), pour lesquels l'UE rembourse les coûts éligibles supportés pour des activités éligibles en se fondant sur les déclarations de coûts présentées par les bénéficiaires, a été deux fois plus élevé que celui pour les programmes fondés sur des droits (2,7 %), où les paiements sont effectués lorsque certaines conditions sont remplies plutôt que dans le cadre d'un remboursement de coûts.

Les mesures correctrices appliquées par les autorités des États membres et par la Commission ont eu un impact favorable sur le niveau d'erreur estimatif. Sans elles, le niveau d'erreur estimatif global aurait atteint 5,5 %. La Commission peut encore améliorer son évaluation des risques et de l'impact des mesures correctrices.

Si la Commission, les autorités des États membres ou les auditeurs indépendants avaient fait usage de toutes les informations à leur disposition, ils auraient pu prévenir, ou détecter et corriger une bonne partie des erreurs.

## Gros plan sur les recettes et les domaines de dépenses

L'opinion globale de la Cour sur les paiements est étayée par des appréciations spécifiques concernant les différents domaines de dépenses. Tous les domaines de dépenses de l'UE évalués séparément étaient affectés par un niveau significatif d'erreur, à l'exception du domaine **Dépenses de fonctionnement et dépenses connexes** (8,8 milliards d'euros).

Le volet «**Recettes**» (143,9 milliards d'euros) n'était pas affecté par un niveau significatif d'erreur. Le niveau d'erreur estimatif a été de 0,0 %. Le contrôle a porté sur les recettes de l'UE, qui servent à financer son budget. En 2014, les contributions calculées sur la base du RNB des États membres et de la TVA perçue par ces derniers ont représenté, respectivement, 66 % et 12 % des recettes. Les ressources propres traditionnelles, principalement les droits de douane perçus à l'importation et les taxes à la production de sucre perçues par les administrations des États membres pour le compte de l'UE ont représenté 12 % des recettes, les 10 % restants provenant d'autres sources.

Dans le domaine **Compétitivité pour la croissance et l'emploi** (13 milliards d'euros), le niveau d'erreur estimatif a été de 5,6 %. Ces dépenses sont affectées à la réalisation d'objectifs tels que le renforcement de la recherche et de l'innovation, l'amélioration des systèmes éducatifs et la promotion de l'emploi, la mise en place d'un marché unique numérique, la promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, la modernisation du secteur des transports et l'amélioration de l'environnement économique, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME).

La recherche et l'innovation représentent environ 60 % des dépenses. Ces dernières sont effectuées au titre du septième programme-cadre pour des actions de recherche et de développement 2007–2013 (7<sup>e</sup> PC) et à celui d'«Horizon 2020», le nouveau programme-cadre couvrant la période 2014–2020. D'autres instruments de financement majeurs soutiennent l'éducation, la formation, la jeunesse et les sports, le développement des infrastructures de transport, des projets dans le secteur de l'énergie et le programme de navigation par satellite Galileo. Près de 90 % des dépenses consistent en des subventions octroyées à des bénéficiaires privés ou publics; la Commission rembourse les coûts inscrits par les bénéficiaires dans leurs déclarations de dépenses du projet.

Dans le domaine de la recherche et de l'innovation, le type et la fourchette des erreurs constatées étaient identiques à ceux que la Cour a relevés tout au long de l'audit du septième programme-cadre pour la recherche: des frais de personnel calculés de manière incorrecte, d'autres coûts directs inéligibles, comme des frais de voyage et d'équipement non justifiés, ainsi que des coûts indirects fondés sur des taux erronés ou comprenant des catégories de coûts inéligibles sans rapport avec le projet.

Le programme «Horizon 2020» a des règles de financement plus simples que le septième programme-cadre pour la recherche, et la Commission a fourni des efforts considérables pour réduire la complexité administrative. Cependant, certains éléments du nouveau programme-cadre entraînent finalement une augmentation du risque d'erreur. La Cour a également décelé des erreurs dans les coûts remboursés pour les autres instruments de financement majeurs. Il s'agit notamment de coûts non justifiés et inéligibles, et de cas de non-conformité avec les règles applicables aux marchés publics.

Le domaine de dépenses **Cohésion économique, sociale et territoriale** (55,7 milliards d'euros) comporte deux volets: la politique régionale et urbaine, qui représente 80 % des dépenses, et l'emploi et les affaires sociales, qui couvrent les 20 % restants. Il s'agit, globalement, du domaine le plus exposé aux erreurs, avec un niveau d'erreur estimé à 5,7 % (6,1 % pour le volet «politique régionale et urbaine» et 3,7 % pour le volet «emploi et affaires sociales»).

Les principales sources d'erreur pour la rubrique Cohésion économique, sociale et territoriale dans son ensemble sont encore et toujours les infractions aux règles en matière de marchés publics, qui représentent environ la moitié du niveau d'erreur estimatif. Elles sont suivies par l'inclusion de dépenses inéligibles dans les déclarations de coûts des bénéficiaires, les infractions aux règles en matière d'aides d'État et la sélection de projets inéligibles. L'impact des erreurs diffère pour chacun des deux volets du domaine de dépenses couvert. Les erreurs liées aux infractions aux règles de l'UE en matière d'aides d'État représentaient environ un cinquième du niveau d'erreur estimatif des dépenses.

Pour un nombre significatif d'opérations entachées d'erreurs quantifiables, les autorités des États membres disposaient de suffisamment d'informations pour prévenir, ou détecter et corriger les erreurs avant de demander un remboursement à la Commission. Si toutes ces informations avaient été utilisées pour corriger les erreurs avant de déclarer les dépenses à la Commission, le niveau d'erreur estimatif pour la rubrique Cohésion économique, sociale et territoriale aurait été inférieur de 1,6 point de pourcentage. En outre, dans un certain nombre de cas, la Cour a constaté que les erreurs détectées ont été commises par les autorités nationales. Ces erreurs ont contribué à hauteur de 1,7 point de pourcentage au niveau d'erreur estimatif.

Le domaine de dépenses **Ressources naturelles** (57,5 milliards d'euros) couvre la politique agricole commune (PAC) (mise en œuvre par l'intermédiaire de deux Fonds: le Fonds européen agricole de garantie (FEAGA) et le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader), la politique commune de la pêche (PCP) et des mesures environnementales. Le niveau d'erreur estimatif a été de 3,6 % dans l'ensemble (2,9 % pour le FEAGA et 6,2 % pour le volet Développement rural, environnement, action pour le climat et pêche.

Pour ce qui est du FEAGA, bon nombre d'erreurs relevées résultaient d'inexactitudes ou de dépenses inéligibles figurant dans les déclarations présentées par les bénéficiaires. Les erreurs les plus fréquentes sont des surdéclarations de surfaces agricoles ou des parcelles de terre inéligibles. Dans plusieurs cas d'erreurs quantifiables commises par des bénéficiaires finals, les autorités nationales disposaient de suffisamment d'informations pour être en mesure de prévenir, ou de détecter et de corriger les erreurs avant de déclarer les dépenses à la Commission. Si toutes ces informations avaient été utilisées pour corriger les erreurs, le niveau d'erreur estimatif aurait été inférieur de 0,6 point de pourcentage. En outre, la Cour a constaté un nombre significatif de cas d'erreurs commises par les autorités nationales. Ces erreurs ont contribué à hauteur de 0,7 point de pourcentage au niveau d'erreur estimatif.

Les bénéficiaires d'aides directes relevant du FEAGA et d'aides «surfaces» octroyées dans le cadre du Feader sont juridiquement tenus de respecter une série d'exigences en matière de conditionnalité. Celles-ci concernent la protection de l'environnement, la santé publique, animale et végétale, le bien-être des animaux, ainsi que le maintien des terres agricoles dans de bonnes conditions agricoles et environnementales. Les erreurs relatives à la conditionnalité ont eu un impact de 0,7 point de pourcentage sur le niveau d'erreur estimatif.

Dans le volet Développement rural, environnement, action pour le climat et pêche, la Cour a observé des erreurs dans l'ensemble des 18 États membres qu'elle a audités. Les principales causes d'erreur dans ce domaine de dépenses concernaient l'inéligibilité du bénéficiaire, de l'activité, du projet et/ou des dépenses ou le non-respect des engagements agroenvironnementaux, qui concernent l'utilisation de méthodes de production agricole compatibles avec la protection de l'environnement, des paysages et des ressources naturelles. Dans certains cas

d'erreurs quantifiables commises par des bénéficiaires finals, les autorités nationales disposaient de suffisamment d'informations pour être en mesure de prévenir, ou de détecter et de corriger les erreurs avant de déclarer les dépenses à la Commission. Si toutes ces informations avaient été utilisées pour corriger les erreurs, le niveau d'erreur estimatif pour ce domaine de dépenses aurait été inférieur de 3,3 points de pourcentage. En outre, la Cour a relevé quelques cas d'erreurs commises par les autorités nationales. Ces erreurs ont contribué à hauteur de 0,6 point de pourcentage au niveau d'erreur estimatif.

Le domaine de dépenses **L'Europe dans le monde** (7,4 milliards d'euros) porte sur les dépenses relevant de la politique étrangère, du soutien aux pays candidats et aux pays candidats potentiels à l'adhésion de l'UE, ainsi que de l'aide au développement et de l'aide humanitaire aux pays voisins et en développement (à l'exception des Fonds européens de développement). Le niveau d'erreur estimatif a été de 2,7 %. La majorité des erreurs comprennent des dépenses inéligibles déclarées par les bénéficiaires finals, notamment des dépenses effectuées en dehors de la période d'éligibilité, l'inclusion de taxes inéligibles, la non-conformité avec la règle d'origine ainsi que des coûts directs indûment imputés comme des coûts directs.

Les **Fonds européens de développement** (FED) (3,1 milliards d'euros) fournissent l'aide de l'Union européenne en matière de coopération au développement aux pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) ainsi qu'aux pays et territoires d'outre-mer (PTOM). Les dépenses au titre des FED et les instruments de coopération visent à éradiquer la pauvreté et à encourager le développement durable et l'intégration des pays ACP et des PTOM dans l'économie mondiale.

Pour ce qui est de la fiabilité des comptes des FED, la Cour a conclu que les comptes de 2014 présentaient fidèlement la situation financière des FED, les résultats de leurs opérations, leurs flux de trésorerie, ainsi que la variation de l'actif net. Les paiements effectués au titre des FED étaient cependant affectés par des erreurs significatives, avec un niveau d'erreur estimatif de 3,8 %. Comme pour les années précédentes, les erreurs décelées sont révélatrices de faiblesses au niveau des contrôles ex ante. Les erreurs relatives au non-respect des règles des marchés publics et à l'absence de pièces justificatives à l'appui des dépenses étaient responsables de près de deux tiers du niveau d'erreur estimatif.

## Conclusion

En conclusion, la Cour a validé les comptes de 2014 de l'Union européenne, mais elle préconise une approche totalement nouvelle en ce qui concerne la gestion des dépenses et des investissements de l'UE. Des changements substantiels sont nécessaires au niveau de tous ceux qui déterminent la manière de gérer les fonds de l'UE. Les décideurs européens doivent mieux aligner le budget sur les priorités stratégiques à long terme de l'Union tout en le rendant plus souple en cas de crise. Les législateurs de l'UE doivent veiller à ce que les régimes de dépenses précisent clairement les résultats à atteindre, mais aussi les risques acceptables. Quant aux gestionnaires financiers, ils doivent garantir que l'argent dépensé le soit dans le respect des règles établies tout en permettant d'atteindre les résultats escomptés.

Le prochain examen à mi-parcours du cadre financier pluriannuel 2014–2020 constituera une étape cruciale pour la gestion des dépenses de l'Union. Il importe que la Commission procède dès que possible à une analyse des domaines affectés par des niveaux d'erreur constamment élevés et qu'elle évalue les possibilités existantes pour

les réduire tout en renforçant l'attention portée à la performance dans le cadre des dépenses. Par ailleurs, les montants à verser cette année et dans les années à venir se maintiennent à un niveau très élevé. Il est essentiel que la Commission prenne des mesures pour gérer ce problème persistant. Dans certains États membres, l'accumulation de fonds inutilisés représente une part non négligeable des dépenses totales des administrations. La stratégie Europe 2020, conçue sur dix ans, et les cycles budgétaires septennaux de l'UE (2007–2013 et 2014–2020) ne coïncident pas. Les États membres ne portent pas toute l'attention requise à la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020 dans le cadre des accords de partenariat et des programmes. Ces deux problèmes limitent la possibilité, pour la Commission, d'assurer le suivi de la performance et de la contribution du budget de l'UE à la concrétisation de la stratégie Europe 2020, et d'en rendre compte.

Les rapports annuels de la Cour des comptes européenne sur l'exécution du budget de l'UE pour l'exercice 2014 et sur les activités relevant des Fonds européens de développement sont disponibles à l'adresse <http://www.eca.europa.eu>

## AUTRES RAPPORTS, AVIS ET DOCUMENTS PUBLIÉS PAR LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE EN 2015

En 2015, la Cour des comptes européenne a produit les rapports spéciaux ci-après.

- **Rapport spécial n° 1/2015** – Le transport fluvial en Europe: aucune amélioration significative de la part modale et des conditions de navigabilité depuis 2001.
- **Rapport spécial n° 2/2015** – Financement, par l'UE, des stations d'épuration des eaux urbaines résiduaires dans le bassin du Danube: de nouveaux efforts sont nécessaires pour aider les États membres à réaliser les objectifs de la politique de l'Union en matière d'eaux usées.
- **Rapport spécial n° 3/2015** – La garantie pour la jeunesse de l'UE: les premières mesures ont été prises, mais des risques pour la mise en œuvre s'annoncent.
- **Rapport spécial n° 4/2015** – Quelle a été la contribution de l'assistance technique dans le domaine de l'agriculture et du développement rural?
- **Rapport spécial n° 5/2015** – Les instruments financiers constituent-ils un outil efficace et prometteur dans le domaine du développement rural?
- **Rapport spécial n° 6/2015** – L'intégrité et la mise en œuvre du système d'échange de quotas d'émission de l'Union européenne (SEQE-UE).
- **Rapport spécial n° 7/2015** – Mission de police de l'UE en Afghanistan: résultats mitigés.
- **Rapport spécial n° 8/2015** – Le soutien financier apporté par l'UE permet-il de répondre de façon appropriée aux besoins des micro entrepreneurs?
- **Rapport spécial n° 9/2015** – L'aide de l'UE en faveur de la lutte contre la torture et de l'abolition de la peine de mort.
- **Rapport spécial n° 10/2015** – Les problèmes liés aux marchés publics dans le cadre des dépenses de cohésion de l'UE nécessitent des efforts supplémentaires.
- **Le rapport spécial n° 11/2015** – La Commission gère-t-elle correctement les accords de partenariat dans le domaine de la pêche?
- **Rapport spécial n° 12/2015** – La priorité que s'était fixée l'UE de promouvoir une économie rurale fondée sur la connaissance a souffert de la mauvaise gestion des mesures de transfert de connaissances et de conseil.
- **Rapport spécial n° 13/2015** – Le soutien de l'UE aux pays producteurs de bois dans le cadre du plan d'action FLEGT.
- **Rapport spécial n° 14/2015** – La Facilité d'investissement ACP apporte-t-elle une valeur ajoutée?
- **Rapport spécial n° 15/2015** – L'aide en faveur des énergies renouvelables accordée en Afrique de l'Est au titre de la Facilité ACP-UE pour l'énergie.
- **Rapport spécial n° 16/2015** – Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la sécurité de l'approvisionnement énergétique en développant le marché intérieur de l'énergie.
- **Rapport spécial n° 17/2015** – Soutien de la Commission dans le cadre des équipes d'action pour les jeunes: une réorientation bien réelle des fonds du FSE, mais insuffisamment axée sur les résultats.
- **Rapport spécial n° 18/2015** – Assistance financière aux pays en difficulté
- **Rapport spécial n° 19/2015** – Une plus grande attention doit être accordée aux résultats pour une meilleure assistance technique à la Grèce.
- **Rapport spécial n° 20/2015** – Le rapport coût-efficacité du soutien apporté par l'UE aux investissements non productifs au titre du développement rural dans le domaine de l'agriculture.
- **Rapport spécial n° 21/2015** – Analyse des risques liés à une approche axée sur les résultats pour les actions de développement et de coopération de l'UE.
- **Rapport spécial n° 22/2015** – La surveillance, par l'UE, des agences de notation de crédit est bien en place, mais elle n'est pas encore totalement efficace.
- **Rapport spécial n° 23/2015** – La qualité des eaux dans le bassin du Danube: la mise en œuvre de la directive-cadre sur l'eau a progressé, mais des efforts restent à faire.

En 2015, la Cour a également rendu les avis suivants:



- **Avis n° 1/2015** sur une proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil modifiant le règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union.
- **Opinion No 2/2015** on a proposal for an amended *Financial Regulation of the Community Plant Variety Office* (avis n° 2/2015 sur une proposition de modification du règlement financier de l'Office communautaire des variétés végétales)<sup>1</sup>.
- **Opinion No 3/2015** on a proposal for the *Financial Regulation of the Single Resolution Board laying down the financial provisions applicable to the Board* (avis n° 3/2015 sur une proposition de règlement financier du conseil de résolution unique établissant les dispositions financières applicables au conseil)<sup>2</sup>.
- **Avis n° 4/2015** concernant la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil sur le Fonds européen pour les investissements stratégiques et modifiant les règlements (UE) n° 1291/2013 et (UE) n° 1316/2013.
- **Opinion No 5/2015** on a proposal for an amended *Regulation of the Budget Committee of the Office for Harmonisation in the Internal Market laying down the financial provisions applicable to the Office* (avis n° 5/2015 sur une proposition de modification du règlement du comité budgétaire de l'Office de l'harmonisation dans le marché intérieur établissant les dispositions financières applicables à l'Office)<sup>3</sup>.
- **Opinion No 6/2015** on a proposal for an amended *Financial Regulation of the Single Resolution Board laying down the financial provisions applicable to the Board* (avis n° 6/2015 sur une proposition de modification du

règlement financier du conseil de résolution unique établissant les dispositions financières applicables au conseil, disponible uniquement en anglais)<sup>4</sup>.

- **Avis n° 7/2015** concernant la proposition de règlement du Conseil modifiant le règlement (UE, Euratom) n° 609/2014 relatif aux modalités et à la procédure de mise à disposition des ressources propres traditionnelles, de la ressource propre fondée sur la TVA et de la ressource propre fondée sur le RNB et aux mesures visant à faire face aux besoins de trésorerie.
- **Avis n° 8/2015** sur une proposition de règlement du Conseil modifiant le règlement (UE) 2015/323 du 2 mars 2015 portant règlement financier applicable au 11<sup>e</sup> Fonds européen de développement.

Par ailleurs, 51 rapports annuels spécifiques concernant les agences et autres organismes décentralisés de l'Union européenne ont été produits et publiés. Chaque rapport comprend une opinion sur la fiabilité des états financiers relatifs à l'exercice 2014 ainsi que sur la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes. Afin de rendre l'analyse et la comparaison des rapports spécifiques de la Cour plus aisées, la Cour a également produit deux synthèses offrant une vue d'ensemble des résultats des audits annuels de la Cour concernant les agences et les entreprises communes pour l'exercice 2014.

La Cour a publié son rapport annuel d'activité relatif à l'exercice 2014 en avril 2015. Celui-ci donne une vue d'ensemble de ses principaux résultats et réalisations de l'année écoulée, ainsi que des évolutions majeures de son environnement d'audit et de son organisation interne.

Les rapports, les avis et les autres documents à caractère public de la Cour sont disponibles à l'adresse <http://www.eca.europa.eu>

<sup>1</sup> Disponible uniquement en anglais.

<sup>2</sup> Disponible uniquement en anglais.

<sup>3</sup> Disponible uniquement en anglais.

<sup>4</sup> Disponible uniquement en anglais.

## LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE ACCUEILLE UN NOUVEAU MEMBRE

À la suite de la désignation de **M<sup>me</sup> Bettina Jakobsen** par l'État membre dont elle est originaire, et après consultation du Parlement européen, le Conseil de l'Union européenne l'a nommée Membre de la Cour des comptes

européenne du 1<sup>er</sup> septembre 2015 au 28 février 2018, en remplacement de M. Henrik Otbo, décédé le 1<sup>er</sup> février 2015.





**PLEINS FEUX SUR  
LES ISSAI**

# RÉVISION DE L'ISSAI 30

L'ISC de Pologne et l'ISC du Portugal

## 1. Pourquoi l'INTOSAI a-t-elle besoin d'un Code de déontologie ?

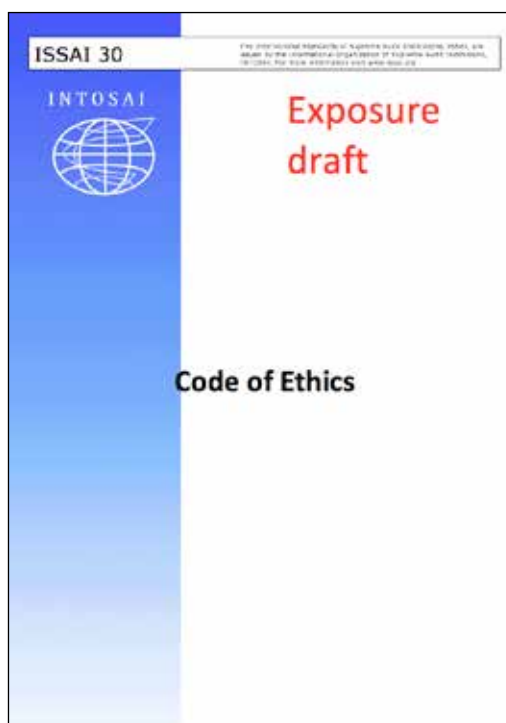
Le comportement éthique constitue un élément essentiel pour établir la réputation et instaurer la confiance qu'une Institution supérieure de contrôle des finances publiques doit inspirer à ses parties prenantes. Un code de déontologie est un élément fondamental permettant d'offrir aux organisations et à leur personnel un ensemble de valeurs et de principes sur lesquels fonder leur conduite.

L'environnement spécifique et les objectifs de l'audit du secteur public sont souvent différents de ceux d'un organisme de contrôle du secteur privé. Les ISC sont investies d'un mandat légal/statutaire, elles sont principalement au service du Parlement et des citoyens plutôt que de clients ; elles collaborent étroitement avec les organes exécutifs et législatifs ; leur rôle consiste à rendre compte publiquement de leurs résultats et elles font partie d'un système de gouvernance publique transparent. Par conséquent, des risques éthiques spécifiques surviennent, tels que la pression politique, le népotisme, l'abus de pouvoir, ou les dilemmes entre la confidentialité et la divulgation et les mesures de protection face à ces menaces doivent tenir compte du fait que ni les individus ni les ISC ne peuvent refuser ou abandonner des missions d'audit

Dans ce contexte, l'INTOSAI a décidé d'avoir son propre Code de déontologie. Ce Code, qui a ensuite été inclus dans le cadre des ISSAI comme l'ISSAI 30, a été adopté par le XVI<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI à Montevideo en 1998.

## 2. Révision de l'ISSAI 30

En 2013, conformément au programme de mise à jour des ISSAI, le Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI (PSC), a décidé de procéder à une évaluation visant à déterminer si l'ISSAI 30 en vigueur devait être révisée, afin de garantir sa pertinence dans l'environnement actuel de contrôle du secteur public. À cette fin, l'équipe



## L'environnement spécifique et les objectifs de l'audit du secteur public sont souvent différents de ceux d'un organisme de contrôle du secteur privé

d'examen de l'ISSAI 30 a été créée. Elle est composée des ISC d'Indonésie, de Pologne (Chef de projet), du Portugal, du Royaume-Uni et des États-Unis.

Afin de déterminer si le Code de déontologie devait être révisé, une enquête en ligne a été diffusée en février 2014 auprès de l'ensemble de la communauté de l'INTOSAI afin de recueillir ses observations. Les personnes interrogées ont estimé qu'il était nécessaire de procéder à une révision de l'ISSAI qui devrait avoir pour objectif de privilégier, entre autres, le point de vue de l'ISC sur le point de vue de chaque auditeur, en prenant dûment en considération les parties prenantes ; de souligner l'importance d'une culture de l'éthique ; de réviser les principes fondamentaux et les valeurs essentielles ; d'envisager le contrôle du respect des exigences éthiques et d'inclure la gestion et le

## **Afin de procéder à la révision de l'ISSAI 30 et d'assurer une représentation régionale plus large, l'équipe a été élargie afin d'inclure également des représentants des ISC d'Albanie, du Chili, de Hongrie, du Koweït, du Mexique, de Namibie, des Pays-Bas, de Nouvelle-Zélande et d'Afrique du Sud. Le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA) a également participé en tant qu'observateur**

contrôle de l'éthique; et d'améliorer la clarté du document. L'enquête a également montré la nécessité de fournir des orientations et des exemples supplémentaires.

En se fondant sur ces résultats, une proposition de projet a ensuite été soumise au Comité de pilotage de la PSC et approuvée par ce dernier en mai 2014.

Afin de procéder à la révision de l'ISSAI 30 et d'assurer une représentation régionale plus large, l'équipe a été élargie afin d'inclure également des représentants des ISC d'Albanie, du Chili, de Hongrie, du Koweït, du Mexique, de Namibie, des Pays-Bas, de Nouvelle-Zélande et d'Afrique du Sud. Le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA) a également participé en tant qu'observateur. Ce faisant, l'équipe a élaboré, par le biais de réunions et d'échange de courriers, la version révisée de l'ISSAI 30, en tenant compte des conclusions de l'enquête.

### **3. Contribution de la Task Force de l'EUROSAI Audit et déontologie**

Tout en recommandant la nécessité de réviser l'ISSAI 30, l'équipe d'examen s'est également

**La TFA&E a mis en place plusieurs initiatives afin de sensibiliser et de réfléchir à la gestion de l'éthique au sein des ISC. Elle a défini des bonnes pratiques, des orientations et des points de discussion sur la manière d'adopter et de promouvoir un comportement éthique**

inspirée des réalisations de la Task Force de l'EUROSAI sur l'audit et la déontologie (TFA&E).

La Task Force a été créée en 2011, sous la présidence de l'ISC du Portugal, afin de promouvoir l'éthique non seulement au sein des ISC et mais également au sein des organisations publiques. L'un de ses objectifs (promouvoir l'éthique comme pilier des ISC) est étroitement lié à la mise en œuvre de l'ISSAI 30.

La TFA&E a mis en place plusieurs initiatives afin de sensibiliser et de réfléchir à la gestion de l'éthique au sein des ISC. Elle a défini des bonnes pratiques, des orientations et des points de discussion sur la manière d'adopter et de promouvoir un comportement éthique. Des débats sur l'ISSAI 30 et sa mise en œuvre par les ISC ont eu lieu lors d'un séminaire organisé par la TFA&E en 2014 à Lisbonne. Étant donné que le processus de révision de l'ISSAI 30 a été lancé, la TFA&E a élaboré un document résumant ces débats et l'a envoyé à l'équipe d'examen de l'ISSAI 30. Ce document a été finalement joint à la proposition de projet relative à la révision de l'ISSAI 30.

Le Président ainsi que certains membres de la TFA&E (ISC d'Albanie, de Hongrie, de Pologne et des Pays-Bas) ont participé activement aux travaux de l'équipe d'examen de l'ISSAI 30, en faisant comprendre l'importance des politiques institutionnelles et des initiatives en matière de leadership afin de favoriser un environnement éthique et de promouvoir un comportement éthique. Ils ont également fourni à l'équipe des informations sur les bonnes pratiques identifiées au sein des ISC qui seront considérées dans la norme ISSAI 30 révisée comme des orientations.

### **4. Principaux changements introduits dans le projet de norme révisée ISSAI 30**

A. L'un des principaux changements introduits par rapport à la version actuelle de l'ISSAI 30 est la nouvelle formulation des valeurs fondamentales qui étayent le comportement éthique. Ces valeurs ainsi qu'une brève explication de chacune des valeurs sont présentées comme suit :

- **Intégrité** – agir avec honnêteté, sérieux, de bonne foi et dans l'intérêt public,

- **Indépendance et objectivité** – agir de manière impartiale et objective,
- **Compétence** – tenir à jour les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et agir conformément aux normes applicables,
- **Comportement professionnel** – respecter les lois, les règlements et les conventions applicables et éviter toute action susceptible de discréditer l'ISC,
- **Confidentialité** – Protéger les informations de manière appropriée.

**B.** Le deuxième changement fondamental est que l'ISSAI 30 est désormais censée être applicable aux ISC et à tous les membres de leur personnel, à savoir le Président de l'ISC, ses membres dans le cas d'un mode de fonctionnement collégial, les postes de direction et toutes les personnes employées directement par l'ISC ou travaillant pour le compte de celle-ci. Toutes ces personnes doivent tenir compte des valeurs énoncées dans le cadre de leur activité professionnelle et mais également dans le cadre de leur vie privée.

**C.** L'ISSAI 30 révisée suit une nouvelle structure, comprenant un *Préambule*, un chapitre portant sur une *Approche générale du comportement éthique*, un chapitre consacré aux *Responsabilités générales des ISC* et cinq chapitres consacrés à l'examen de chaque *valeur fondamentale* de manière individuelle.

La proposition établit une distinction claire entre les exigences et les orientations. Toutes les exigences doivent être respectées soit par les ISC soit par leur personnel. Ces changements visent à clarifier les initiatives, les contrôles et les comportements qui constituent les conditions nécessaires pour assurer la confiance et la crédibilité.

Des modalités d'application sont fournies séparément afin d'aider aussi bien les ISC que leur personnel à satisfaire aux exigences, comme l'avaient demandé les personnes interrogées lors de l'enquête.

L'ISSAI 30 révisée établit une distinction claire entre les exigences et les modalités d'application grâce à la présentation visuelle et aux termes utilisés.

**D.** Suite à l'enquête et aux suggestions de la TFA&E, un chapitre consacré aux *Responsabilités générales des ISC* est introduit et constitue la nouveauté de l'ISSAI révisée. La raison de ce changement est que le comportement éthique

## La proposition établit une distinction claire entre les exigences et les orientations. Toutes les exigences doivent être respectées soit par les ISC soit par leur personnel

des individus dépend non seulement de leur volonté mais également de l'environnement dans lequel ils travaillent. En dépit de l'engagement individuel du personnel à agir selon des valeurs et des principes éthiques, l'ISC est spécifiquement chargée de promouvoir et de défendre l'éthique dans tous les aspects de l'organisation et de ses activités. Les ISC doivent, entre autres, montrer l'exemple, contrôler les vulnérabilités et mettre en place un ensemble cohérent de stratégies, de politiques et de mesures en matière d'éthique. Ce chapitre constitue une référence que les ISC doivent suivre et améliorer.

## L'ISSAI 30 révisée établit une distinction claire entre les exigences et les modalités d'application grâce à la présentation visuelle et aux termes utilisés

### 5. Situation actuelle et Procédure officielle

En octobre 2015, le Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles a approuvé l'exposé-sondage relatif à la révision de l'ISSAI 30. L'exposé-sondage a été publié sur le site Internet des ISSAI ([www.issai.org](http://www.issai.org)) et est soumis à commentaires jusqu'au 1er février 2016. Tous les membres de l'INTOSAI sont invités à envoyer leurs commentaires à l'adresse suivante [ISSAI30.Review@nik.gov.pl](mailto:ISSAI30.Review@nik.gov.pl).

Après avoir passé par toutes les étapes de la *Procédure officielle* pour les normes professionnelles de l'INTOSAI et avoir été modifiée, si nécessaire, à la suite des commentaires reçus, l'ISSAI 30 révisée sera soumise à l'approbation du Congrès de l'INTOSAI en décembre 2016.

Pour toute question relative au projet, veuillez nous contacter à l'adresse suivante : [ISSAI30.Review@nik.gov.pl](mailto:ISSAI30.Review@nik.gov.pl)



**25e ANNIVERSAIRE  
DE L'EUROSAI**

# EUROSAI : VINGT-CINQ ANS DE COOPÉRATION FRUCTUEUSE AU SERVICE DU RENFORCEMENT DU CONTRÔLE EXTERNE

**María José de la Fuente y de la Calle**

*Membre du Tribunal de Cuentas d'Espagne*

Vingt-cinq années jalonnent l'histoire de l'EUROSAI si l'on tient compte de la date de son congrès constitutif, tenu à Madrid en novembre 1990, une date anniversaire que nous commémorons avec faste cette année. La Déclaration de Berlin, approuvée au cours du XIII<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI, tenu en 1989, donna un élan définitif à la création de l'EUROSAI, et posa en quelque sorte la dernière pierre des fondations du tout dernier des groupes régionaux de l'Organisation.

Or il ne s'agissait-là que de l'étape finale et des dernières formalités du processus à l'issue duquel l'EUROSAI allait véritablement voir le jour, se voir remettre pour ainsi dire ses lettres de créances et être dotée d'une personnalité à part entière en tant que groupe régional européen, se voyant confier par là-même la responsabilité d'assurer la cohésion entre ses membres, dans le plus grand respect de leur diversité, et de promouvoir leur épanouissement individuel et collectif tout en contribuant à la Communauté de l'INTOSAI, afin d'apporter à tous les niveaux une valeur considérablement plus importante que la simple somme de ses parties.

Force est néanmoins de constater que le projet de l'EUROSAI existait d'ores et déjà et était en pleine effervescence depuis plus de vingt ans avant sa fondation. L'engagement des Institutions supérieures de contrôle (ISC) européennes vis-à-vis de l'INTOSAI était acquis depuis ses origines, même s'il fallut attendre la fin des années soixante du siècle dernier pour voir poindre les premières initiatives, encore isolées à l'époque, fondées sur le travail en commun en tant que valeur sûre et outil hors pair de renforcement du contrôle des fonds publics en Europe. Le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI, organisé en Espagne en 1974, donna un élan décisif à ce processus.

Un quart de siècle plus tard, nous avons désormais assez de perspective pour faire une halte et regarder derrière nous, mais aussi et surtout devant nous. Le moment est propice pour réfléchir et évaluer dans quelle mesure l'EUROSAI répond aux besoins de ses

membres, comment elle contribue à la bonne gouvernance et au contrôle responsable du secteur public en s'appuyant sur des ISC modernes, solides et qualifiées, et quels sont les engagements qu'elle devra prendre à l'avenir.

## I. Les défis actuels des Institutions supérieures de contrôle

L'EUROSAI est née et a fait ses premiers pas dans un contexte qui n'a rien à voir avec les réalités économiques et sociales actuelles ni avec les demandes des citoyens, qui exigent aux États de mettre en œuvre de nouvelles formules de gestion plus efficaces, permettant d'atteindre les objectifs et d'appliquer les programmes avec une efficacité accrue, tout en faisant preuve d'une grande rigueur sur le plan technique et en mettant en œuvre des actions économes.

La régularité et la clarté des comptes publics, la responsabilité, la transparence et l'efficacité sont en effet devenues les principes clés de la gestion publique. À l'heure actuelle, les systèmes ne peuvent plus avoir aucune limite géographique et doivent faire preuve de souplesse pour répondre aux exigences des processus de mondialisation, afin d'intégrer et de s'ouvrir à la coordination et à la coopération, en aval comme en amont, sur le plan local et régional, mais aussi au niveau des communautés supranationales. La dernière crise économique et financière a montré que tout événement local se produisant à un point quelconque de la planète est susceptible de devenir aux antipodes un phénomène mondial incontournable pouvant ébranler les fondations du système tel qu'il était pratiqué jusque là, au point de remettre en cause son bien-fondé.

Les ISC ne peuvent pas rester en marge de ces mutations. Bien au contraire, elles doivent s'y adapter, voire les encourager dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. L'action des institutions de contrôle ne peut pas être uniquement axée sur l'évaluation de ce qui a d'ores et déjà été fait. Les ISC doivent également jouer un rôle clé dans la rétro-alimentation du système, en formulant des recommandations en





XXXI<sup>e</sup> Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI (Berne, 2007)

phase avec la réalité vivante. Les ISC ont le devoir de faire toute la lumière sur la gestion publique en analysant et vérifiant son bien-fondé, certes, mais aussi en évaluant son impact sur les finances publiques, en prévoyant les risques et en suggérant des améliorations au sein des systèmes, des organisations et des activités, dans le but de garantir la bonne gouvernance.

Il faut pour cela des ISC indépendantes, hautement qualifiées sur le plan technique et modernes, agissant sous l'égide de codes déontologiques stricts, appliquant des normes d'audit et mettant en œuvre des stratégies et des procédures conformes aux standards internationaux d'avant-garde, et capables de se doter de structures efficaces et efficientes. Les institutions de contrôle doivent faire preuve de la plus grande rationalité lors de la répartition des tâches et des fonctions, et promouvoir la prise de responsabilités et la mise en œuvre de contrôles de qualité garantissant de hauts niveaux d'intervention et permettant d'évaluer la gestion publique sur la base de paramètres tels que la légalité, l'efficacité, l'économie, la transparence, la durabilité environnementale et l'égalité des sexes, afin de renforcer la démocratie et le progrès social.

Pour ce faire, les ISC doivent définir de façon non ne peut plus claire leur mission, leur vision et leurs objectifs, tout en orientant et maximisant leur valeur. Elles doivent arrêter leurs stratégies, évaluer les résultats de leur action et appliquer ces résultats à la planification et à l'exécution des programmes futurs, tout en identifiant les aspects à améliorer et en optimisant les contributions.

Il est essentiel que les ISC soient attentives aux nouvelles réalités et analysent systématiquement et tiennent compte du contexte dans lequel elles exercent leurs activités, sachant que plus elles répondront aux attentes, aux besoins et aux priorités des différents acteurs impliqués dans la gestion, plus leur efficacité sera grande. Les institutions supérieures de contrôle doivent donc être ouvertes aux demandes des parlements en tant qu'organes législatifs - puisque ce sont eux qui créent les cadres et les politiques d'action- et en tant qu'institutions de contrôle politique des gouvernements. Elles doivent également être à l'écoute des réclamations des citoyens, qui s'impliquent de plus en plus dans l'action publique et sont de plus en plus exigeants en tant que contribuables, demandeurs et bénéficiaires de cette action. Et ce en garantissant toujours l'indépendance des ISC, qui ne doit en aucun cas être compromise par la proximité des acteurs concernés et des processus de prise de décisions.

Il est du ressort des organes de contrôle externe de contribuer techniquement, à travers leurs rapports, au développement et à la rétro-alimentation du processus de création normative et à la formulation de recommandations comportant des mesures visant à améliorer l'organisation et la gestion publique et contribuant par là même à l'éradication des domaines à risque et des zones d'impunité pouvant favoriser les irrégularités et la corruption. Les ISC doivent également transmettre des connaissances plus vastes et précises concernant la situation de l'activité publique et créer au sein de la société un esprit critique constructif et une culture de bonne gestion afin de pouvoir exiger aux gouvernements, aux institutions et aux gestionnaires la mise en œuvre d'actions légales, efficaces, transparentes et éthiques, et des comportements responsables.

Enfin, les ISC doivent évaluer l'impact de leur propre activité en termes réels de contribution à l'amélioration de la gestion publique, ainsi que la valeur ajoutée qu'elles apportent à

la société, qui justifie en dernier ressort leur propre existence. Elles doivent faire en sorte de garantir la transparence dans leur mode de fonctionnement et mettre en œuvre les meilleures formules pour maximiser leurs résultats. Elles doivent également s'efforcer de rendre plus visible leur action à l'extérieur, en divulguant des connaissances plus approfondies et plus vastes concernant leur travail et en contribuant à faire prendre conscience de leur valeur, ce qui aura automatiquement un effet sur leur crédibilité, leur impact et leur considération publique.

Telles sont les attentes auxquelles doit également répondre l'EUROSAI, en mettant en place des outils et des cadres de collaboration favorisant le renforcement et la haute qualification de ses membres.

## II. EUROSAI : une réalité vivante en évolution constante

Les raisons sur lesquelles était fondée la création de l'EUROSAI en 1990 –« *les défis communs que les ISC doivent relever*»- restent intactes et sont de pleine actualité. Sont également valables les outils initialement prévus pour relever ces défis, dont « *coopérer et conjuguer leurs efforts dans le but de régler les problèmes et de surmonter les difficultés à aborder* », promouvoir l'échange de connaissances et d'expériences, tirer parti mutuellement du vécu des uns et des autres « *pour le bien des États, pour le bien de ceux qui gouvernent nos pays et, surtout, pour le bien des contribuables et des citoyens* ».

Les principes sur lesquels a été fondée l'EUROSAI restent immuables vingt-cinq ans après car sa consistance et sa durabilité reposent sur deux idées-forces : l'EUROSAI est une communauté d'intérêts partagés par chacun de ses membres, en dépit de la diversité qui les caractérise. La symbiose de ces deux éléments permet de conjuguer unité et diversité et fait de l'EUROSAI une organisation compréhensive, plurielle et créative qui n'a d'autre terrain de jeu que le dialogue, le débat et l'échange et où chacun donne et reçoit pour apprendre et avancer.

L'EUROSAI, qui comptait trente membres à sa création, en compte aujourd'hui deux tiers de plus, soit cinquante ISC membres à ce jour.

L'EUROSAI a également mûri au fil du temps en tant qu'organisation, et met aujourd'hui en œuvre des actions de plus en plus complexes, spécialisées et diversifiées. L'élan donné dans

ce domaine par le Plan stratégique 2011-2017, adopté au cours du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI (Portugal, 2011), a été décisif. Les actions qui étaient déployées jusque là par le biais de politiques partielles et spécifiques visant à promouvoir la formation, l'échange d'expériences, la coopération et la communication, sont désormais abordées, dans le cadre de ce plan, d'une manière homogène et sous une perspective globale et intégrée.

Le Plan stratégique confère à l'EUROSAI la mission d'encourager ses membres à travailler en commun dans le but de renforcer le contrôle du secteur public dans la région européenne et de contribuer ainsi à la mission de l'INTOSAI, ce pour quoi l'EUROSAI doit mettre en place des structures de coopération et d'assistance de ses membres. Le Plan stratégique définit les objectifs stratégiques de l'Organisation, mais aussi les stratégies d'action et les projets et activités clés à mettre en œuvre pour leur matérialisation. Il définit également des indicateurs permettant d'évaluer leur exécution et d'apporter les corrections nécessaires à leur bonne réalisation. L'Organisation a en outre créé en son sein les structures nécessaires pour encourager, exécuter et superviser leur exécution. Grâce à cette nouvelle perspective, l'action de l'EUROSAI est plus cohérente et solide et les synergies obtenues en interne comme sur le plan externe sont beaucoup plus importantes.

La stratégie de l'EUROSAI est fondée sur quatre piliers essentiels : le renforcement des capacités, les normes professionnelles, le partage des connaissances et la gestion et la communication.

Depuis sa constitution, l'EUROSAI a toujours suivi de très près tout ce qui a trait au renforcement des capacités. En 2000, elle a d'ailleurs créé en son sein un Comité de formation qui a réalisé un travail considérable jusqu'à l'approbation du Plan stratégique, dont des actions axées sur le renforcement des capacités fondé sur la coopération entre les offrants et les bénéficiaires d'expériences et de connaissances. À travers ce premier objectif stratégique, l'EUROSAI vise à identifier les besoins et à encourager la mise en place d'une formation, et à offrir un cadre durable de renforcement des capacités, des connaissances, des structures et des méthodologies de travail, en vue de rendre les organisations plus efficaces en renforçant leurs atouts et en abordant les lacunes et faiblesses identifiées dans le but de bâtir des ISC fortes, indépendantes et multidisciplinaires et de rendre leur travail plus efficace et qualifié.

Le second objectif stratégique de l'EUROSAI est la promotion et le soutien à l'implantation de normes professionnelles, et notamment des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle de l'INTOSAI (ISSAI). La mission de chaque ISC dans ce domaine consiste à adapter ces normes à son cadre législatif national par le biais d'une approche cohérente, en les développant et en créant des méthodologies spécifiques avec le soutien de l'EUROSAI.

L'objectif stratégique axé sur le partage des connaissances vise quant à lui à encourager la coopération non seulement entre les membres de l'EUROSAI, mais aussi avec l'INTOSAI et d'autres partenaires externes. Le défi de l'Organisation dans ce domaine est d'être capable de mettre en place une structure dynamique et active de collaboration afin de stimuler les échanges d'expériences, la réalisation de contrôles et d'autres initiatives répondant aux défis que doivent relever les ISC, tout en favorisant la connaissance réciproque des résultats des travaux individuels des membres et des travaux réalisés par les Groupes de travail et les Taskforces de l'EUROSAI.

Le quatrième objectif du Plan stratégique de l'EUROSAI, en l'occurrence la gestion et la communication, vise à aligner, organiser et discipliner l'ensemble de l'Organisation et son fonctionnement au service des trois autres objectifs stratégiques, afin de garantir les plus hauts standards de qualité dans le cadre de chaque action, conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication efficace.

L'EUROSAI est également fortement engagée à l'égard de l'indépendance des ISC, qu'elle considère comme une garantie inébranlable de la transparence et de l'intégrité de la gestion publique, comme en témoigne la Déclaration approuvée par l'EUROSAI en 2011, par laquelle elle adhère formellement à l'initiative lancée par l'INTOSAI dans ce domaine auprès des Nations Unies, initiative qui a porté ses fruits sous forme de diverses résolutions approuvées par l'Assemblée générale des Nations Unies, concrètement la résolution A/66/209 du 22 décembre 2011 et la résolution A/RES/69/228 du 19 décembre 2014.

L'EUROSAI a vu le jour dans le but de promouvoir l'entente et la coopération professionnelle et technique à travers l'échange d'idées et d'expériences dans le domaine du contrôle des finances publiques, pour relever ensemble des défis communs. L'Organisation a grandi et s'est peu à peu transformée au gré de l'émergence de nouvelles perspectives pour ses membres. Sa raison d'être n'est autre que de rester étroitement liée à ces processus et d'encourager la transformation et l'adaptation des ISC de sa région. C'est à cela qu'obéit justement le profond changement qu'a impliqué pour l'Organisation l'adoption du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017, dont les objectifs répondent au millimètre près aux nouveaux défis que doivent relever les ISC dans le contexte actuel de la gestion publique.

L'EUROSAI est désormais arrivée à maturité. Elle repose sur de solides piliers et sur des lignes directrices qui lui montrent le chemin qui lui



Comité de formation  
de l'EUROSAI  
(Londres, 2000)

reste à parcourir pour soutenir et contribuer à la qualification organisationnelle et technique des ISC dans l'exercice de leurs fonctions, pour renforcer leur indépendance et pour améliorer en permanence et développer le contrôle externe en Europe. L'Organisation prône l'analyse des problèmes communs qui se posent dans ce domaine et apporte des solutions globales permettant de régler ces problèmes. L'EUROSAI entend faire en sorte que ses ISC membres avancent avec la société et devançant même les demandes de cette dernière, afin de guider la gestion publique sur les sentiers de la bonne gouvernance, de l'éthique, de la responsabilité, de la transparence, de l'efficacité, du désir de servir les citoyens, et ce en toute impartialité, objectivité, rigueur et avec la plus haute qualification technique.

### III. La coopération : élément clé de l'épanouissement individuel et collectif

Dans un monde globalisé, la pratique de chaque ISC constitue une importante source d'informations et d'expériences pour les autres ISC. C'est pourquoi la coopération constitue un élément clé dans lequel la contribution de chacun apporte une valeur exponentielle à l'ensemble.

La contribution de l'EUROSAI à l'épanouissement de chacun de ses membres vise à opérer un rapprochement entre les différentes stratégies d'action et à partager des expériences menant à l'harmonisation des procédures et des normes de contrôle, mais aussi à définir des règles communes et de bonnes pratiques rendant les contrôles plus utiles et sérieux au niveau global. L'EUROSAI a des défis significatifs devant elle dans la mesure où, d'une part, l'Organisation a des responsabilités fondamentales en matière de développement de la communauté du contrôle et, d'autre part, ses membres doivent s'engager résolument vis-à-vis de leurs pays et des citoyens en contribuant à la bonne gouvernance.

L'EUROSAI a développé ses structures en toute stabilité et en faisant preuve d'équilibre. Elle a toujours marché sur un terrain sûr, en regardant vers l'avenir pour avancer dans la réalisation de ses objectifs, mais sans ne jamais perdre de vue tout ce qui a été fait pour sa consolidation et pour tirer les leçons pertinentes des difficultés rencontrées et des succès remportés. Grâce à cela, elle est aujourd'hui en mesure d'offrir un cadre transparent, un grand espace ouvert

à la promotion de la coopération et des échanges professionnels. Les efforts déployés et les résultats obtenus dans les domaines du développement de la collaboration technique et de l'étude approfondie des matières d'intérêt communs sont tout à fait évidents.

Le passé sert à construire l'avenir en connaissance de cause, à avancer en tirant les leçons de ce qui a été fait, du meilleur et du pire. L'avenir est synonyme de perspective, de continuité et de rénovation pour les projets. À l'issue de ces vingt-cinq années, l'EUROSAI c'est, certes, le présent, mais c'est aussi et surtout l'avenir. Un avenir dont il ne faut pas se contenter car il y a encore beaucoup à faire au nom de la responsabilité que chacun de ses membres a assumé pour promouvoir, soutenir solidairement et mener à bien ce projet commun de coopération qui, grâce à la contribution de tout un chacun, se consolide peu à peu et est même devenu un véhicule permettant de mettre en œuvre les initiatives de l'INTOSAI et de rendre cette dernière plus visible dans la région européenne.

Avant de clore ce bref discours de commémoration du vingt-cinquième anniversaire de l'EUROSAI, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance personnelle pour l'expérience qu'il m'a été donné d'acquérir pendant plus de dix ans, en tant que Directrice du Secrétariat de l'EUROSAI, soit près de la moitié de l'existence de l'Organisation, une période au cours de laquelle j'ai directement pris part à son fonctionnement et je l'ai vue grandir. L'EUROSAI n'est pas seulement une communauté d'ISC, pas uniquement une communion d'intérêts communs qui stimulent la collaboration. L'EUROSAI est un être vivant en évolution constante, un cœur qui bat au rythme de l'élan de personnes engagées, généreuses, hautement professionnelles, toujours prêtes à apprendre et à enseigner. Au sein de cette communauté, la coopération, dans le sens le plus profond et noble du terme, est réelle et effective, et va bien au-delà des formalismes protocolaires strictement institutionnels.

À travers ces humbles lignes, je tiens à remercier l'EUROSAI des valeurs qu'elle m'a transmises et qui ont renforcé mon bagage professionnel. Je tiens également à remercier les confrères que j'ai eu la chance de croiser sur ce chemin, pour le touchant soutien qu'ils m'ont toujours apporté et la richesse qu'ils ont consacrée à mon épanouissement personnel. Il ne fait aucun doute que la grande famille de l'EUROSAI est le miroir fidèle de la devise qui symbolise l'esprit de l'INTOSAI : « *Experientia mutua omnibus prodest* ».

# EN CONVERSATION AVEC JOSÉ TAVARES

DIRECTEUR GÉNÉRAL ET MEMBRE DU TRIBUNAL DE CONTAS DU PORTUGAL

M. Tavares a participé à la création de l'EUROSAI lors de la Conférence constitutive qui a eu lieu en 1990 et par la suite lors du 1<sup>er</sup> Congrès qui s'est tenu à Madrid (Espagne). Il a également été un témoin privilégié des 25 ans d'histoire de l'Institution européenne qui regroupe les ISC dont l'objectif commun est de partager des connaissances et des expériences dans le domaine de l'audit public et de faire face aux défis et aux difficultés auxquels elles sont confrontées. La Cour des comptes portugaise participe activement à l'EUROSAI depuis sa création. De 2011 à 2014, elle a assuré la présidence de l'Organisation à la suite du 8<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à Lisbonne et qui s'est avéré particulièrement important, car ce fut lors de ce Congrès que le premier Plan stratégique de l'EUROSAI fut adopté.

Bien que l'idée de l'EUROSAI en tant qu'Organisation européenne des ISC soit apparue presque en même temps que l'INTOSAI, la décision de réaliser ce projet n'a été prise qu'en 1989 à l'initiative du Dr. Heinz Gunter



José Tavares en 1990

Zavelberg, Président de l'ISC d'Allemagne. La résolution a été adoptée lors du 13<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI et fait partie intégrante du document dénommé « Déclaration de Berlin », fondée sur l'héritage culturel commun qui unit les pays d'Europe.

**M. Tavares, que pouvez-vous nous dire sur la création de l'EUROSAI durant les années 1990 ? Comment avez-vous vécu cette expérience et les premières années d'existence de l'Organisation ?**

*Le processus de création de l'EUROSAI s'est déroulé de 1987 à 1989. À cette époque, je débutais ma carrière internationale au sein de la Cour des comptes du Portugal et je me souviens d'avoir été contacté par mon collègue de la Cour de comptes d'Espagne, M. Ramón Muñoz, pour collaborer avec un groupe informel dont faisaient partie mes collègues Giorgio Clemente de la Cour des comptes italienne, M. Hubert Weber, qui était alors membre du Secrétariat général de l'INTOSAI et M. Egbert Kaltenbach, de l'ISC d'Allemagne. Pour moi, cela ne faisait que commencer, ce fut un grand honneur. Ceci explique pourquoi la « Déclaration de Berlin » a été approuvée lors du Congrès de l'INTOSAI qui s'est tenu à Berlin en 1989, suivi du Congrès constitutif de l'EUROSAI qui a eu lieu en 1990 à Madrid. La Cour des comptes espagnole a été chargée d'assurer le Secrétariat général et la Cour des comptes italienne a été chargée d'assurer la 1<sup>re</sup> Présidence. Lors du 2<sup>e</sup> Congrès qui s'est tenu à Stockholm, la Cour des comptes portugaise a été élue auditeur de l'EUROSAI.*

*Ce fut une période de construction, de créativité, de mobilisation. Je suis nostalgique de cette époque !*

**Comment décririez-vous l'évolution de l'Organisation au cours des 25 dernières années et l'impact qu'elle a eu sur les relations entre ses membres ?**

*Au cours de cette période, l'EUROSAI a toujours évolué de manière continue et positive ce qui*

a permis l'intégration progressive de tous ses membres et le renforcement de la coopération. Il n'y a pas de comparaison possible entre ce qui se passe aujourd'hui au sein des ISC européennes et ce qui s'y passait il y a 25 ans. Des améliorations ont été apportées dans tous les domaines ! C'est là que réside le rôle clé joué par la Cour des comptes espagnole en tant que Secrétaire général.

### Quels sont les temps forts que vous avez vécus pendant le mandat de votre ISC à la Présidence de l'EUROSAI (2011-2014) ?

Le plus grand défi auquel la Présidence de la Cour des comptes portugaise a été confrontée a été sans doute la mise en œuvre du premier Plan stratégique de l'EUROSAI, en essayant de faire participer le plus grand nombre possible de membres aux nombreuses actions qui ont été programmées. Pour ma part, ce fut une expérience inoubliable et enrichissante, au cours de laquelle j'entretenais des contacts quotidiens avec mes collègues dans le cadre de la recherche continue de meilleures solutions pour toutes les ISC. Je tiens à souligner ici à nouveau les excellentes relations avec le Secrétariat général de l'EUROSAI, la compétence, la disponibilité et l'impartialité de ses membres, à tous les niveaux.

### Quelles conclusions professionnelles et personnelles tireriez-vous de ces 25 ans d'existence de l'EUROSAI ?

Je dirais que l'approche que nous avons adoptée était la bonne et qu'aujourd'hui l'EUROSAI est une organisation qui est parvenue à maturité et de premier ordre.

Nous sommes une famille évoluant dans un environnement sain et solide, même si parfois des divergences d'opinion peuvent surgir, qui sont toujours accueillies favorablement. Personnellement, j'éprouve une profonde gratitude pour l'expérience très enrichissante que j'ai vécue.

**L'une des caractéristiques de l'EUROSAI est la diversité des langues, des modèles d'ISC, des mandats, etc. Cependant, bien que cette diversité enrichisse l'Organisation, elle pose également un certain nombre de défis. Comment l'EUROSAI a-t-elle donc tiré profit de cette diversité ?**



Je pense que la diversité des membres de notre Organisation constitue un trésor que nous devons protéger. La coopération qui a été établie a permis, selon moi, la convergence des systèmes dans lesquels les différentes ISC tirent profit du partage des connaissances et des expériences de chacune. Je dis souvent que l'évolution des ISC est strictement liée à la coopération internationale, notamment dans le cadre de l'EUROSAI.

**Les activités de l'EUROSAI reposent largement sur les contributions en nature de ses membres dans le cadre des projets et des groupes de travail de l'Organisation. Les données relatives à la participation des membres montrent que presque tous les membres ont participé ou participent aux structures de l'EUROSAI (Comité directeur, Équipes d'objectif, Groupes de travail et Task Forces.) Imaginez-vous en 1990 que les activités de l'EUROSAI susciteraient autant d'intérêt et une participation aussi active de ses membres ?**

Bien sûr ! De nos jours, le degré de participation des membres de l'EUROSAI est remarquable, ce qui est très encourageant. En fait, en 1990, il était difficile de prévoir une si grande participation. N'oublions pas qu'à cette époque, le monde était très différent - plus fermé, moins mondialisé, sans TI telles que nous les connaissons aujourd'hui, moins de communication... La coopération recherchée à cette époque s'exerçait dans un cadre plus formel et entre les Présidents des ISC. Actuellement, la coopération est très répandue dans le domaine technique et je dirais que nous pouvons parler

*d'une coopération invisible établie à travers des contacts quotidiens entre les auditeurs des ISC.*

**L'EUROSAI est née de la volonté d'établir une coopération entre les pays européens en tant qu'organisation indépendante et apolitique et en tant que forum d'échange d'idées et d'expériences dans le domaine de l'audit public. À votre avis, comment l'EUROSAI peut-elle demeurer indépendante dans un contexte international où la mondialisation touche également la politique et l'économie ? Quels sont les facteurs clés permettant de conserver cette indépendance ?**

*À mon avis, l'EUROSAI ne court pas le risque de perdre son indépendance. Elle est plutôt une Organisation qui, de par sa nature, constitue une garantie et un instrument d'aide à l'indépendance de ses membres. À mon avis, le « risque d'indépendance » est plus élevé en ce qui concerne les membres des ISC ! Et dans de telles situations, l'EUROSAI constitue un refuge, fournissant des recommandations en tant que conseiller.*

**Lorsque nous regardons les photos en noir et blanc premières activités de l'EUROSAI dans les années 1990, il nous semble que c'était il y a très longtemps. Pensez-vous que l'EUROSAI s'est adaptée à la révolution des TI de ces dernières années ?**

*Absolument ! Il y a longtemps, un groupe de travail sur les technologies de l'information a été créé au sein de l'EUROSAI. Son travail a déjà porté ses*

*fruits ! Cependant, le processus d'adaptation aux progrès réalisés dans le domaine des TI est une histoire sans fin... Dans ce contexte, j'accueille favorablement la mise en place de la plate-forme technologique interactive au sein de l'EUROSAI.*

**Comment les défis auxquels l'EUROPE est actuellement confrontée affectent-ils les institutions internationales en général et en particulier l'EUROSAI ?**

*L'EUROSAI et ses ISC membres constituent de véritables laboratoires et observatoires et elles devraient rester vigilantes en permanence au monde qui les entoure afin de remplir leur mission de contrôle efficace des finances publiques. À cet égard, de nouveaux défis exigent de nouvelles solutions et une coopération entre toutes les ISC membres constitue une aide précieuse ! En fin de compte, la communauté des ISC devrait, au moins, informer le public sur la manière dont les deniers publics ont été utilisés pour traiter ces questions pertinentes (et d'autres encore).*

**Avez-vous une dernière observation sur ces 25 ans d'histoire de l'EUROSAI que vous aimeriez partager ?**

*J'ai participé à tous les Congrès de l'INTOSAI et l'EUROSAI depuis 1989 et, aussi incroyable que cela puisse paraître, aucun aspect négatif de l'évolution de l'EUROSAI ne me vient à l'esprit. Je n'ai que des éloges à faire et, bien sûr, je me souviens de nombreux collègues auxquels l'EUROSAI doit beaucoup depuis sa création.*

# OPINIONS DES DIRIGEANTS



## Arno Visser

Président de l'Algemene Rekenkamer  
(Pays-Bas)  
Présidence de l'EUROSAI 2014 – 2017



*« En tant qu'institutions datant du XIXe siècle, nous devons adapter notre façon de penser du XXe siècle aux défis du XXIe siècles afin de rester pertinents pour les citoyens, le parlement et le gouvernement »*



## Guilherme d'Oliveira Martins

Ancien Président du Tribunal de Contas (Portugal)  
Présidence de l'EUROSAI 2011 – 2014



*« L'EUROSAI a été créée il y a 25 ans et si nous multiplions son âge par deux, nous obtenons le nombre actuel des membres de l'EUROSAI : 50. Il s'agit d'une simple image mais elle me permet de souligner l'effet multiplicateur comme la principale réalisation de l'EUROSAI.*

*Dans cette optique, j'envisage notre Organisation à l'avenir comme la plus grande plate-forme de networking pour le renforcement des capacités institutionnelles des institutions supérieures de contrôle des finances publiques européennes, à savoir sur les méthodes de travail d'audit public, toujours grâce au partage des connaissances »*



## Jacek Jezierski

Conseiller spécial pour les relations internationales  
auprès de la NIK (Pologne)  
Présidence de l'EUROSAI 2008 – 2011



*« Bien que l'EUROSAI soit la plus jeune des organisations régionales de l'INTOSAI, elle a réussi à apporter une contribution importante à la communauté internationale de l'audit public au cours des 25 dernières années.*

*L'EUROSAI a fortement soutenu le développement de l'audit public au sein des pays qui ont fait l'objet de réformes et de transformations au cours des dernières décennies. Aujourd'hui, nous pouvons être tous fiers d'avoir renforcé le rôle des ISC en Europe, grâce à notre engagement et à notre solidarité »*





### Kay Scheller

Président de la Bundesrechnungshof (Allemagne)  
Présidence de l'EUROSAI 2005 – 2008



*« Les contributions volontaires des membres de l'EUROSAI aux travaux de l'organisation en fonction de leurs ressources constituent un point fort de l'EUROSAI, qui a été atteint grâce à la création d'un environnement propice à « l'Apprentissage mutuel » grâce à la coopération technique et au partage d'expériences »*



### Didier Migaud

Premier président de la Cour des comptes (France)  
Présidence de l'EUROSAI 1999-2002



*« Rappelant que la Cour française a assumé la présidence d'EUROSAI, je me réjouis de constater que les ISC européennes ont en un quart de siècle notablement accru leur indépendance en atteignant plusieurs objectifs relevant du renforcement des capacités conformément aux objectifs stratégiques d'EUROSAI. La fructueuse collaboration au sein d'EUROSAI a permis de promouvoir l'innovation et de moderniser les techniques de contrôle grâce aux technologies de l'information ».*



### Miloslav Kala

Président de l'Office suprême de contrôle  
de la République tchèque  
Présidence de l'EUROSAI 1996 – 1999



*« Cette année, l'EUROSAI a fêté son 25ème anniversaire. Le SAO avec son organisation actuelle n'a été créé que trois ans plus tard, cependant, peu de temps après sa création, il est devenu un membre actif de l'EUROSAI en organisant le IIIe Congrès de l'EUROSAI en 1996, grâce à son engagement au sein du Comité directeur et au sein de la Présidence de l'EUROSAI. Ces activités nous ont permis d'établir des contacts internationaux, une coopération étroite avec de nombreuses ISC étrangères, d'acquérir et de partager des expériences au sein des groupes de travail et de participer à des audits parallèles. Nous avons organisé de nombreux séminaires et ateliers pendant cette période grâce au soutien financier de l'EUROSAI. Actuellement, le SAO essaye de rendre l'aide initiale en assurant la présidence du Groupe de travail de l'Équipe d'objectif n° 3, en accomplissant des tâches du Plan stratégique, en apportant son soutien aux autres membres par le biais d'activités de formation, en lançant la base de données des audits et des produits, en apportant un soutien à la réalisation d'audits coordonnés, en faisant mieux connaître les activités de l'organisation »*





### Margareta Åberg

Auditrice générale du RIKSREVISIONEN (Suède)  
Présidence de l'EUROSAI 1993 – 1996



*« L'EUROSAI, en tant que l'un des groupes de travail régionaux de l'INTOSAI, joue un rôle de plus en plus important en aidant les membres à procéder au renforcement des capacités au sein de leur organisation »*



### Raffaele Squitieri

Président de la Corte dei Conti (Italie)  
Présidence de l'EUROSAI 1990 -1993



*« L'ISC d'Italie a présidé le premier Congrès de l'EUROSAI en 1990 à Madrid. Présentant le thème « Propositions pour un meilleur et plus efficace développement de l'EUROSAI », la Présidence italienne a souligné l'engagement des ISC membres de transformer notre entité régionale nouvellement créée en une Organisation dynamique, active et toujours présente afin de faire face et de résoudre les problèmes qui se présentent chaque jour dans le cadre de notre activité.*

*Célébrant en 2015 notre 25<sup>e</sup> anniversaire, nous pouvons regarder en arrière et affirmer que l'EUROSAI a réellement évolué dans le sens des attentes initiales et des nouvelles attentes en jouant un rôle accru dans le domaine des institutions internationales grâce au précieux travail de ses Groupes de travail et de ses Task Forces (TI, audit environnemental, Désastres et catastrophes, Audit et Déontologie auxquels la Corte dei conti a participé activement) au sein desquels un caractère concret a été donné à la coopération en tant que véritable laboratoire dans lequel les bonnes pratiques et les profils essentiels sont partagés ».*



**Ramón Álvarez de Miranda**

Président de la Cour des comptes  
d'Espagne

Secrétaire général de l'EUROSAI



**TRIBUNAL DE CUENTAS DE ESPAÑA**

*« Si l'on repense à 1990, je suis étonné de voir toutes les grandes choses que l'EUROSAI a accomplies au cours de ces 25 années de coopération fructueuse. Cela me permet de regarder l'avenir avec confiance quant à la réussite de l'EUROSAI. Je tiens à remercier vivement tous les membres de l'EUROSAI pour leur engagement et leur travail acharné pendant toutes ces années, car sans leur active contribution, l'EUROSAI n'aurait pu réaliser tout cela »*



**Dr. Josef Moser**

Président de la Cour des comptes autrichienne  
Secrétaire général de l'INTOSAI



*« Dévouement, orientation future et développement durable : ces mots-clés décrivent le travail de l'EUROSAI et son soutien à l'INTOSAI plus précisément. Merci à tous pour les efforts que vous avez déployés afin de donner vie à la devise de l'INTOSAI "Experientia mutual omnibus prodest". Votre dévouement constitue la meilleure façon de contribuer au progrès de l'audit public externe dans le monde entier !»*

© Katharina Schiff



**Einar Gørrissen**

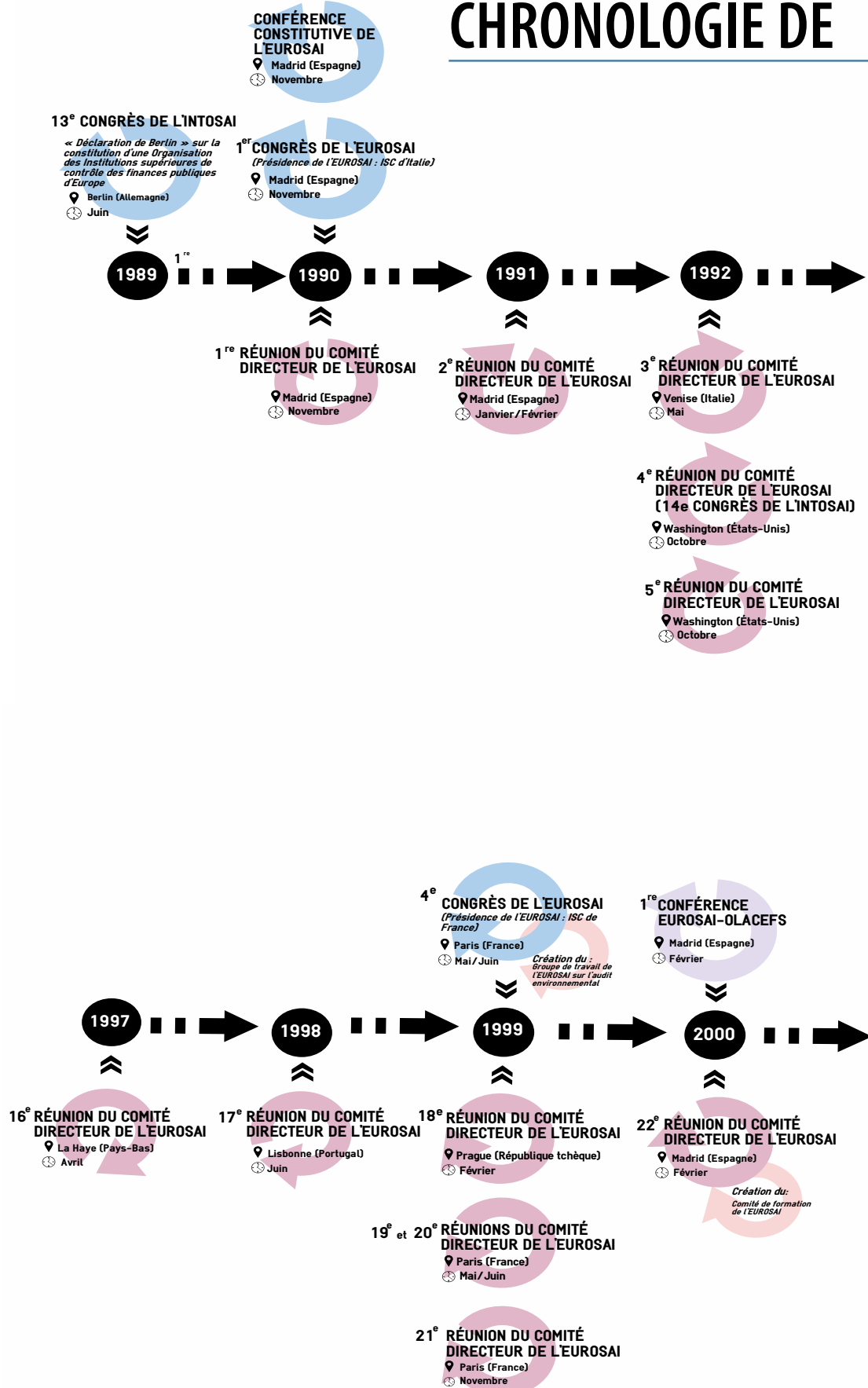
Directeur Général  
L'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI)



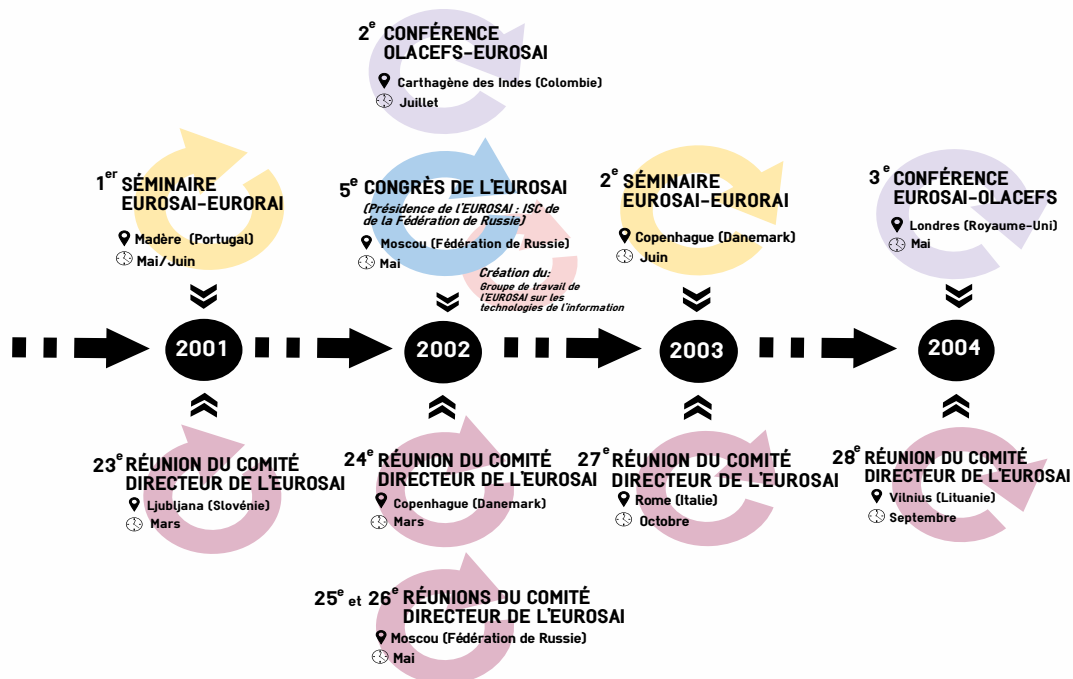
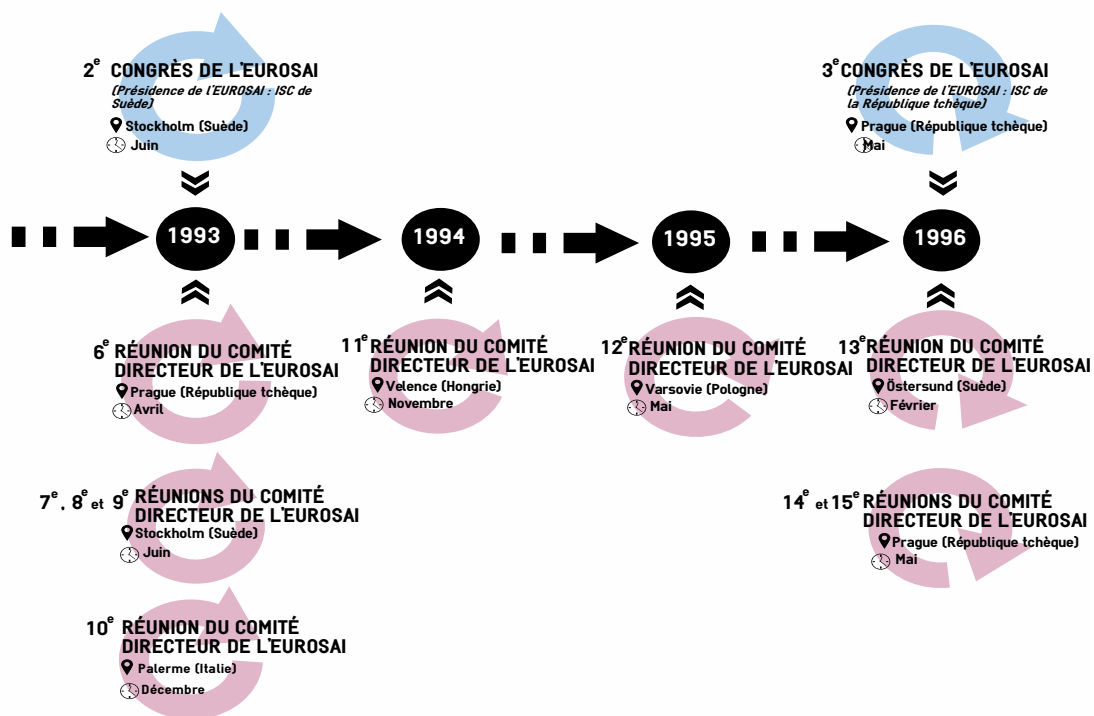
*« Mes meilleurs vœux à l'occasion du 25e anniversaire de l'EUROSAI. Pendant leurs années formatrices, l'IDI et l'EUROSAI ont soutenu mutuellement leur philosophie grâce au partage des ressources et en s'aidant mutuellement à devenir des apporteurs tenus en haute estime de soutien aux ISC en matière de renforcement des capacités. Toutes mes félicitations à l'EUROSAI et à notre partenariat !»*

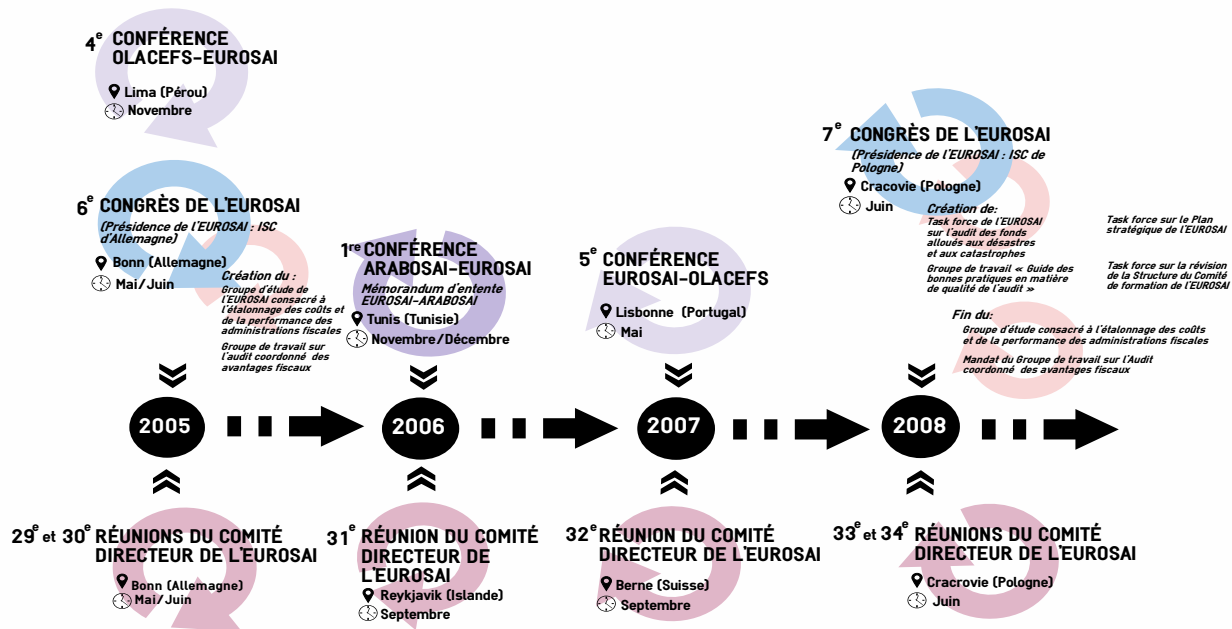


# CHRONOLOGIE DE



# L'EUROSAI 1990-2015





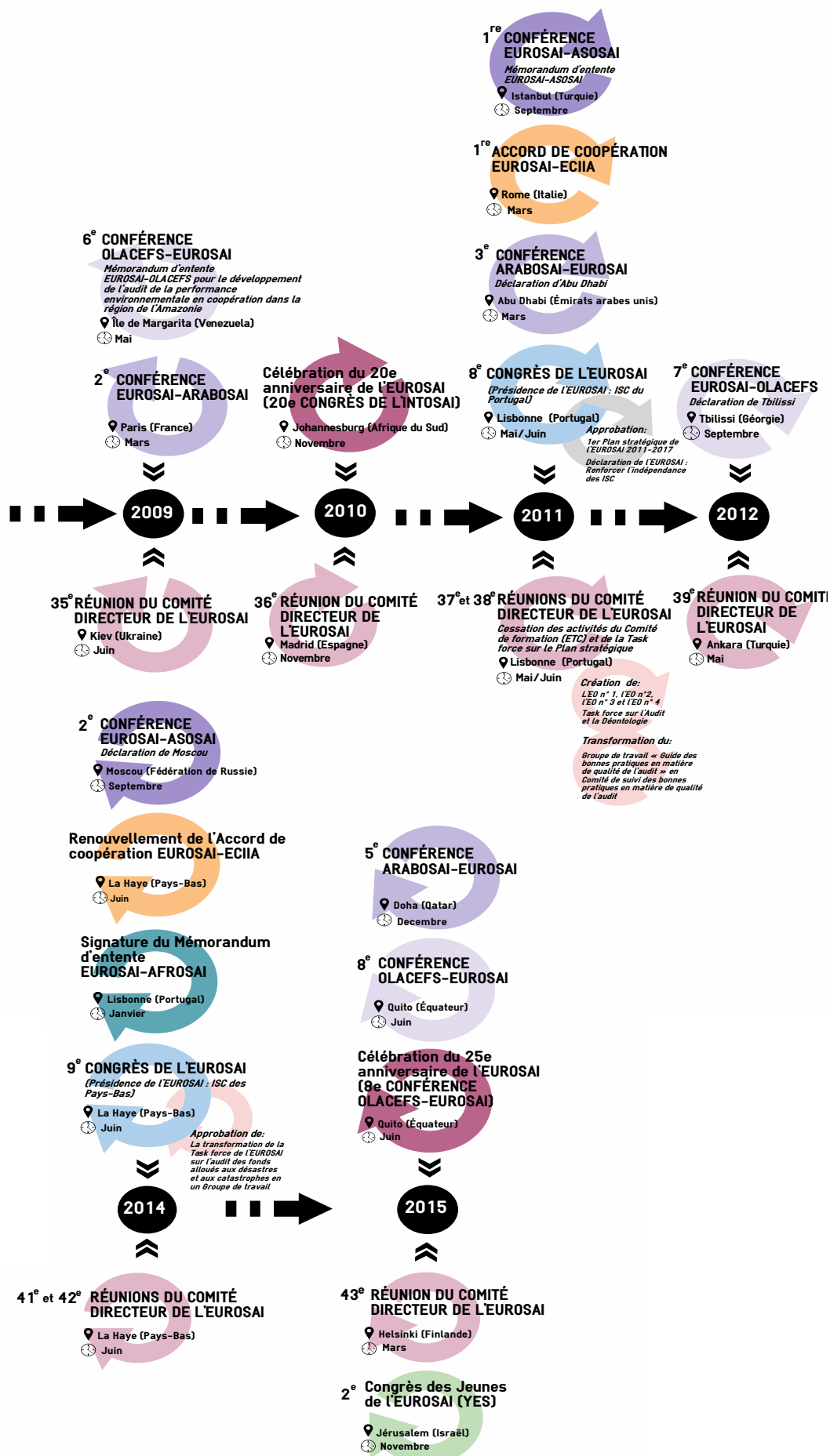
**Accord de coopération EUROSAI-IDI**  
Initiative pour la mise en œuvre des ISSAI - Programme 3i  
Madrid (Espagne)-Oslo (Norvège)  
Avril

**4<sup>e</sup> CONFÉRENCE EUROSAI-ARABOSAI**  
Déclaration de Bakou  
Bakou (Azerbaïdjan)  
Avril

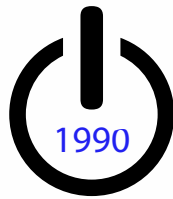
**2013**

**40<sup>e</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI**  
Bruxelles (Belgique)  
Mai

**1<sup>er</sup> Congrès des Jeunes de l'EUROSAI (YES)**  
Rotterdam (Pays-Bas)  
Novembre



# UN APERÇU DE L'EUROSAI



Madrid

Le plus jeune Groupe de travail régional de l'INTOSAI



Membres

1990: 30

2015: 50

Superficie du Pays

Monaco 2 km<sup>2</sup>

Population de 36.000 habitants

Fédération de Russie 17 millions de km<sup>2</sup>

Population de 143,8 millions d'habitants

Membres de l'EUROSAI qui appartiennent également à d'autres Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI

ASOSAI 8 membres de l'EUROSAI

OLACEFS 2 membres associés de l'EUROSAI



Objectifs de l'Organisation

Promouvoir la coopération professionnelle entre les ISC membres de l'EUROSAI, promouvoir l'échange d'informations et de documents et encourager l'étude de l'audit du secteur public et œuvrer à l'harmonisation de la terminologie dans le domaine de l'audit des finances publiques



Structure

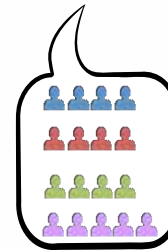
Congrès

9 Congrès de l'EUROSAI jusqu'à présent

Réunion tous les 3 ans

Comité directeur

43 réunions tenues



4 membres de plein droit

4 membres élus par le Congrès

4 observateurs

5 invités

Secrétariat

Siège permanent situé au sein de la Cour des comptes espagnole



Langues officielles

L'anglais

Le français

L'allemand

Le russe

L'espagnol

Modèles d'ISC

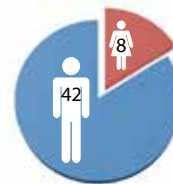


Bureau national d'audit Cour des comptes Autres



Langues nationales  
43

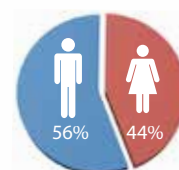
Présidents des ISC



Âge moyen du personnel

46 ans

Personnel







## Plan stratégique

2011 - 2017  
2011 Approuvé

### Organes d'exécution



4 Équipes d'objectif

- 1 Objectif Renforcement des capacités  
Présidence : ISC de Hongrie
- 2 Objectif Normes professionnelles  
Présidence : ISC d'Allemagne
- 3 Objectif Partage des connaissances  
Présidence : ISC de la République tchèque
- 4 Objectif Gouvernance et communication  
Présidence : ISC des Pays-Bas



3 Groupes de travail

- 1 Groupe de travail sur les technologies de l'information  
Créé en 2002 (5e Congrès)  
Présidence : ISC de Pologne
- 2 Groupe de travail sur l'audit d'environnement  
Créé en 1999 (4e Congrès)  
Présidence : ISC d'Estonie
- 3 Groupe de travail sur l'audit des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes  
Créé sous forme d'une Task force en 2008 (7e Congrès) et transformé en un groupe de travail en 2014 (9e Congrès)  
Présidence : ISC d'Ukraine



1 Task force  
Task force sur l'Audit et la Déontologie  
Créée en 2011 (38e Comité directeur)  
Présidence : ISC du Portugal



1 Comité  
Comité de suivi pour la création et la gestion de la base de données électronique des bonnes pratiques en matière de qualité de l'audit  
Créé en 2011 (8e Congrès)  
Présidence : ISC de Hongrie



## Communication



REVUE DE L'EUROSAI  
21 Numéros  
Publiée dans les cinq langues officielles de l'Organisation



SITE INTERNET DE L'EUROSAI  
Informations complètes relatives à l'EUROSAI dans les cinq langues officielles de l'Organisation



## Auditeurs de l'EUROSAI

10 Membres participant en tant qu'auditeurs de l'Organisation depuis 1990



## Participation des membres à la structure de gouvernance et aux organes d'exécution

- 17 Membres participant au Comité directeur
- 9 Membres qui ont organisé un Congrès
- 4 Membres qui président les EO du Plan stratégique

Dans l'Objectif n° 1: 20  
Dans l'Objectif n° 2: 19  
Dans l'Objectif n° 3: 12  
Dans l'Objectif n° 4: 8

- 5 Membres qui président les Groupes de travail, la Task Force ou le Comité
- 2 Membres qui sont auditeurs de l'EUROSAI

Au sein du WGEA: 43  
Au sein du WGD&C: 20  
Au sein du WGIT: 36  
Au sein de la TFA&E: 22  
Au sein du Comité de suivi: 1

48 Membres participant à la structure de gouvernance et aux organes d'exécution



## Budget de l'EUROSAI (2012-2014)



Contributions des membres: 279,111 €



Dépenses totales encourues: 210,599 €

Revue de l'EUROSAI: 56 %  
Site Internet: 18 %  
Traductions: 14 %  
Subventions: 8 %  
Autres: 4 %

### Contributions en nature

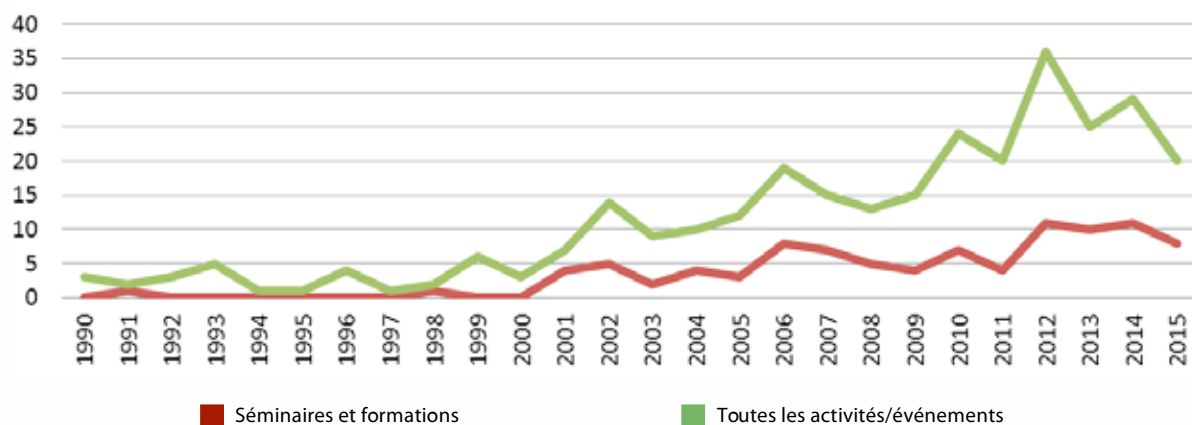
Dépenses relatives aux activités des Équipes d'objectif, des Groupes de travail, des Task forces et autres organes de l'EUROSAI (non quantifiables)

Contribution du Secrétariat: 699,000 €



## Produits / Principaux résultats

### 25 ANS D'ACTIVITÉS DE L'EUROSAI (1990-2015)



**95** N° d'événements de formation et de séminaires

**299** N° total d'activités et d'événements

1 EO1

- Livrets sur les Innovations (I, II et III)
- Enquête et séminaire sur l'indépendance
- Base de données des informations pertinentes relatives au renforcement des capacités
- Success-stories dans le domaine du renforcement des capacités

2 EO2

- 10 ISSAI correspondant au niveau 1-3 traduites en russe
- 4 « Pleins feux sur les ISSAI » dans la Revue de l'EUROSAI
- 6 séminaires sur la mise en œuvre des ISSAI
- 25 facilitateurs des ISSAI agréés dans le cadre du Programme 3i de l'IDI
- Coopération avec l'ECIIA : 25 contacts d'ISC pour le réseau ISC-Auditeurs internes

3 EO3

- Base de données des audits
- Base de données des produits
- Base de données des activités de formation
- Présentation de l'EUROSAI
- Liste des experts en formation de l'EUROSAI
- Actualisation du Guide pratique pour l'organisation des événements de formation
- Fiche d'information sur la formation de l'EUROSAI : Qui et qu'est ce qui peut vous aider?

4 EO4

- Règlement financier de l'EUROSAI
- Cadre de communication de l'EUROSAI
- Refonte du site internet de l'EUROSAI
- Évaluation à mi-parcours du Plan stratégique
- Actualisation du Plan stratégique de l'EUROSAI (2014)

## WGIT



- ITSA (Auto-évaluation des TI) et ITASA (Auto-évaluation de l'audit des TI):
  - Les « séminaires sur les enseignements tirés » (dans le cadre du projet ITSA)
  - Le modèle TAMARIS
- Cube de l'e-gouvernement : base de données analytique des rapports d'audit sur les TI utilisées par les Gouvernements (idées d'audit, cas à haut risque, examen des domaines fonctionnels liés aux contrôles internes et TI intégrées dans des projets portant principalement sur la santé, la sécurité nationale, l'éducation, les municipalités et bien d'autres)
- ISSAP (Systèmes d'information pour soutenir les processus d'audit)
- Page Web : <http://eurosai-it.org/nowa/index.php/en>

## WGEA



- 13 réunions annuelles, 7 formations et 10 autres séminaires sur l'audit environnemental
- Thèmes : de l'audit portant sur l'eau et les déchets à l'audit portant sur l'énergie et le changement climatique
- Audits conjoints du réseau NATURA 2000 au transfert de déchets dangereux
- Newsletter semestrielle et site internet du WGEA
- Page Web : <http://www.eurosaiwgea.org/>

## WGD&C



- 5 audits coordonnés internationaux sur des questions relatives aux catastrophes
- Développement et gestion de la base de données sur les audits des catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme en Europe
- Création et gestion de la base de connaissances sur la prévention et l'élimination des conséquences des désastres et des catastrophes
- Élaboration et adoption des recommandations de bonnes pratiques relatives à l'audit des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes
- Élaboration du glossaire de termes sur la réalisation des audits dans le domaine de la prévention et de l'élimination des conséquences des désastres et des catastrophes
- Page Web : <http://www.ac-rada.gov.ua/control/eurosai/en/>

## TFA&E



- Soutien apporté aux ISC pour l'amélioration de leur infrastructure éthique
  - Partie I - Aperçu général des stratégies et des pratiques en matière d'éthique des ISC
  - Partie II - Gestion de l'éthique dans la pratique et Annexe - Articles
- L'audit de l'éthique dans le secteur public – Aperçu général des pratiques des ISC
- L'importance du leadership éthique
- Séminaires :
  - Séminaire de l'EUROSAI sur l'audit d'éthique
  - Renforcer l'éthique au sein des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
  - Méthodes et outils de mesure pour auditer l'éthique
- Ateliers :
  - Les audits des questions relatives à l'éthique
  - L'optimisation des ressources à travers le miroir de l'éthique dans le cadre du processus de passation de marchés
  - Le leadership éthique
  - La transparence, l'audit et l'éthique
- Révision de l'ISSAI 30
- Page Web : <http://www.eurosai-tfae.tcontas.pt>

## COMITÉ DE SUIVI

- Base de données électronique de l'EUROSAI des bonnes pratiques en matière de qualité de l'audit et les
- Page Web : <http://www.asz.hu/en/good-practices>





# SUR LE CHEMIN DES SOUVENIRS











ideas

RAPPORTS ET ÉTUDES !

success

teaching

strategy

vision

motivation

**LA CONTRIBUTION DE L'EUROSAI  
à LA BONNE GOUVERNANCE  
ET LA RÉALISATION D'AUDITS  
FIABLES DU SECTEUR PUBLIC  
PAR DES ISC MODERNES**

ting

ship

rch

innovation

solution

manager

management

teamwork

# LE XXI<sup>e</sup> SIÈCLE ET LE CHEMIN À PARCOURIR

**Arno Visser**

*Président de l'ISC des Pays-Bas*

*Président de l'EUROSAI*

**Les flux massifs de réfugiés parcourant le monde en quête d'un havre de paix. L'appauvrissement de nos ressources en eau. La surpêche dans nos océans. Les préoccupations relatives à notre sécurité à une époque où les gens dans les rues sont pris pour cible par des terroristes venant de l'autre bout du monde ou tout près de chez nous. Les plus grands défis de notre époque sont les défis internationaux. Des problèmes qui ne peuvent être résolus que lorsque les pays œuvrent ensemble.**

En ma qualité de Président d'une institution supérieure de contrôle d'un petit pays, ces problèmes paraissent non seulement graves mais également vastes et complexes. Puis-je raisonnablement espérer que le gouvernement de coalition de mon pays maîtrise ou élimine les risques inhérents à ces problèmes ? Cependant, en ma qualité de Président de l'EUROSAI, je suis à la fois stimulé et inspiré sur le plan professionnel et intellectuel, étant donné qu'une communauté d'ISC peut réellement changer les choses. Ensemble, nous pouvons organiser des audits qui constituent un instrument précieux permettant l'apprentissage et l'amélioration du gouvernement. Le 25<sup>e</sup> anniversaire de l'EUROSAI offre l'occasion de réfléchir. Il est toujours important de prendre le temps de rappeler à chacun d'entre nous ce à quoi nous œuvrons réellement - ce qui nous motive vraiment.

Nous vivons une époque passionnante. Nous sommes à l'aube de changements. La mondialisation est une réalité. Ce n'est pas seulement que nos vies personnelles sont connectées via internet et via nos ordinateurs et nos smartphones. Les entreprises, les gouvernements et les mouvements sont également interconnectés. Les citoyens sont rapidement et de mieux en mieux informés et de plus en plus critiques à l'égard du gouvernement. Il n'y a pas seulement un internet reliant des personnes mais il existe également un internet des objets. La communication et l'échange d'informations à l'échelle mondiale deviennent plus faciles

et plus accessibles à tous. Le gouvernement ne bénéficie plus d'une longueur d'avance en matière de diffusion de l'information : les citoyens sont parfaitement capables de recueillir et d'analyser eux-mêmes les informations. C'est une opportunité pour nous.

Ces changements sont en train de transformer profondément le monde dans lequel nous vivons. Je suis fasciné par ces changements et par ce qu'ils représentent pour les gouvernements et pour nous, les ISC européennes. Parce que les institutions supérieures de contrôle ne peuvent rester pertinentes que si elles changent elles aussi. L'EUROSAI, selon moi, peut constituer un vecteur important permettant d'apporter ces changements. Nous avons besoin les uns des autres pour rester pertinents à l'avenir.

J'espère que vous, mes collègues des ISC européennes, vivant sur un continent réputé pour sa capacité à changer et à s'adapter, vous vous joindrez au voyage que les ISC entreprennent dans le monde entier, en tant qu'experts dans le domaine du renforcement de nos travaux d'audit public. L'histoire de l'EUROSAI nous enseigne qu'en faisant preuve

**Le 25<sup>e</sup> anniversaire de l'EUROSAI offre l'occasion de réfléchir. Il est toujours important de prendre le temps de rappeler à chacun d'entre nous ce à quoi nous œuvrons réellement - ce qui nous motive vraiment**

## L'histoire de l'EUROSAI nous enseigne qu'en faisant preuve d'énergie et de ténacité, nous pouvons accomplir de grandes choses. Nous avons déjà accompli tant de choses en seulement 25 ans

d'énergie et de ténacité, nous pouvons accomplir de grandes choses. Nous avons déjà accompli tant de choses en seulement 25 ans.

Nous avons commencé en 1990 ! Souvenez-vous de cette époque et de ce à quoi le monde ressemblait alors. C'était l'époque où l'Est et l'Ouest étaient en train de se réconcilier et où nous avons pris conscience de ce que signifiaient réellement la liberté et la démocratie. Depuis lors, les ISC dans toute l'Europe se sont développées dans le cadre de l'EUROSAI, évoluant, à une vitesse croissante, vers des niveaux plus élevés de transparence, de responsabilité et de coopération. Tout comme la liberté et la démocratie, nous ne devons pas tenir cela pour acquis. Bien au contraire.

Je voudrais profiter de ce numéro de la Revue de l'EUROSAI pour réfléchir aux perspectives d'avenir de l'EUROSAI. L'EUROSAI a un avenir brillant et exaltant devant elle. Je voudrais, tout d'abord, souligner à quel point je suis impatient de poursuivre notre coopération dans le domaine du développement de la qualité. Les ISC ne font généralement pas l'objet d'un audit, les examens par les pairs revêtent donc une grande importance. Il s'agit d'un outil précieux qui nous permet d'appliquer nos propres principes : examiner les améliorations possibles à apporter à notre travail avec des collègues respectés. Nous devrions poursuivre cette pratique et continuer à apprendre les uns des autres au sens le plus large du terme.

**L'innovation est un travail de longue haleine et requiert beaucoup d'efforts et de temps. Si nous mettons en commun nos ressources pour l'innovation, je pense qu'un grand laboratoire (virtuel) d'expérimentation pourrait être constitué**

Cela m'amène à mon deuxième point : l'innovation dans les méthodes d'audit. Associer différentes disciplines scientifiques m'a toujours intéressé. Que se passe-t-il lorsque nous obligeons nos auditeurs à collaborer et à mettre à profit les connaissances de psychologues, d'historiens ou d'experts dans le domaine des TIC ? Je souhaiterais également examiner l'utilisation des nouveaux jeux de données dans le cadre de l'audit. J'entends par là l'ouverture des données (Open data), les données massives (Big Data) mais également les données recueillies par la foule, dans les rues. Cela influencera sans aucun doute la manière dont nous analysons les données traditionnelles de l'État et dont nous réalisons les audits. Le mouvement existe déjà, en tant qu'ISC nous devons prendre le train en marche afin de veiller à ce que nous ne restions pas à la traîne.

L'innovation est un travail de longue haleine et requiert beaucoup d'efforts et de temps. Si nous mettons en commun nos ressources pour l'innovation, je pense qu'un grand laboratoire (virtuel) d'expérimentation pourrait être constitué. L'une des caractéristiques de l'innovation est que, parfois, il vous suffit d'essayer une nouvelle technique, méthode ou un nouvel outil pour savoir s'ils sont bénéfiques. Ma devise est : Il vaut mieux voler une bonne idée qu'utiliser une mauvaise idée que nous avons conçue.

La coopération doit aller au-delà de l'approche « Learning together » (apprendre ensemble). Je voudrais réaliser des audits - et publier des résultats d'audit - de manière conjointe. Imaginez-nous, en tant qu'ISC, réalisant l'audit de la mise en œuvre et des effets à l'échelle nationale de l'accord de la Conférence des Nations-Unies sur les Changements climatiques (COP21) qui a été adopté à Paris. Et essayons de rendre les effets comparables. Qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Comment faire en sorte que les Pays européens, ensemble, améliore la qualité de l'air pour leurs citoyens ?

La récente adoption de l'Agenda 2030 de l'ONU qui contient les 17 objectifs de développement durable comme pièce maîtresse, nous donne

largement l'occasion de démontrer, encore une fois, la valeur des ISC pour la société et les citoyens. Il reconnaît à plusieurs reprises le rôle important joué par les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD). Les ODD, et en particulier l'Objectif 16, souligne l'importance que revêtent les ISC dans le cadre du contrôle de la mise en œuvre des Objectifs en assurant la transparence et la responsabilité. Concrètement, l'Objectif 16 prévoit la « mise en place à tous les niveaux d'institutions efficaces, responsables et ouvertes ». Les ISC, et notamment le défenseur des travaux des ISC au niveau régional, l'EUROSAI, doivent saisir cette occasion pour présenter nos travaux et utiliser l'effet de levier offert pour encourager notre propre changement.

L'une des nouvelles façons de penser peut consister à faire preuve de prévoyance. En tant qu'ISC, nous donnons généralement un aperçu de la responsabilité du gouvernement. Nous essaierons également d'assurer, pour nos Parlements et les citoyens, un contrôle des questions relatives à l'ensemble du gouvernement, fournissant ainsi un outil permettant au Parlement de comprendre des problèmes plus vastes. Malheureusement, nos produits n'empêcheront jamais que des erreurs ou qu'un problème aussi important qu'une crise du crédit ne se produisent. Nous pouvons faire preuve de prévoyance afin d'être pertinents en matière de résolution des problèmes actuels et futurs. Cela signifie que nous devons apprendre à anticiper. Savoir, grâce à notre fonction requérant des connaissances approfondies et notre fonction de contrôle, quelles sont les menaces et les opportunités qui peuvent surgir dans un environnement en évolution rapide. Pour ce faire, il convient de travailler avec des scénarios.

Il est tout aussi important de faire preuve d'agilité organisationnelle afin de prendre des mesures appropriées, de manière proactive et réactive, pour répondre à ces changements. L'anticipation combine donc «savoir» et «agir».

## **L'anticipation combine donc «savoir» et «agir». Notre rôle peut changer : Nous devons réfléchir au rôle que nous devons jouer en tant qu'ISC dans l'élaboration des prévisions. Nous sommes convaincus que le gouvernement devrait se concentrer à apprendre à être prévoyant**

Notre rôle peut changer : Nous devons réfléchir au rôle que nous devons jouer en tant qu'ISC dans l'élaboration des prévisions. Nous sommes convaincus que le gouvernement devrait se concentrer à apprendre à être prévoyant. Alors, comment pouvons-nous l'aider dans cette tâche ? Est-ce que nous élaborons des scénarios pour inspirer les autres. Ou le gouvernement élabore-t-il des scénarios d'audit ? Et, bien sûr, la grande question est : comment élaborer les scénarios ? Est-ce que l'on attire l'attention sur les failles dans les scénarios ou sur les faiblesses dans la vision d'ensemble ? Ou est-ce que l'on se concentre sur les facteurs qui déterminent les risques les plus importants et on les divise en stress tests ? Ce sont des questions difficiles auxquelles nous ne pouvons apporter de réponse immédiate. Cependant, nous devons aborder ces questions ensemble si nous voulons être prêts pour faire face aux changements du XXI<sup>e</sup> siècle. Il n'y a pas de temps à perdre.

Je suis fermement convaincu que nous sommes actuellement à la charnière de deux époques. Nous passons de l'ère des technologies et du numérique du XX<sup>e</sup> siècle à l'ère de l'information du XXI<sup>e</sup> siècle. Ce qui signifie que nous devons adapter notre façon de penser du XX<sup>e</sup> siècle, au sein de nos institutions du XIX<sup>e</sup> siècle, afin de relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Nous le devons à nos citoyens, nous le devons à nous-mêmes et nous le devons à nos prédécesseurs. Ils n'ont pas développé notre travail pour périr sous une avalanche d'informations. Nous sommes utiles aux citoyens et à la société et nous devons le démontrer par notre travail !

# LA COUR DES COMPTES ESPAGNOLE, 25 ANS AU PREMIER RANG DU SECRÉTARIAT DE L'EUROSAI ; RÉFLEXIONS ET UN REGARD TOURNÉ VERS L'AVENIR

**Ramón Álvarez de Miranda García**

*Président de la Cour des comptes d'Espagne*

*Secrétaire général de l'EUROSAI*

Il y a 25 ans, et suite à l'engagement énoncé dans la Déclaration de Berlin, trente ISC européennes se sont réunies à Madrid, remplies d'énergie et de grandes espérances, afin de créer l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI) en tant que forum pour toutes les ISC des États européens de l'Atlantique à l'Oural et de la Méditerranée au cap Nord.

Les statuts de l'EUROSAI ont été approuvés par tous les membres lors du premier Congrès de l'EUROSAI et à cette époque la Cour des comptes espagnole a officiellement fait un pas en avant afin de prendre la responsabilité de créer et d'assurer le fonctionnement du Secrétariat de l'Organisation, son Président devenant ainsi le Secrétaire général de l'EUROSAI. Cet engagement vis à vis de l'EUROSAI a été l'aboutissement logique de la forte implication de la Cour des comptes

espagnole dans l'initiative portant sur l'EUROSAI depuis le tout début, lorsque les premiers pourparlers relatifs à cette idée ont eu lieu, dans les années soixante. À cet égard, lors du V<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI (1965), les représentants des ISC d'Espagne et de France ont proposé de réunir les ISC européennes afin de discuter de la création d'une telle Organisation. Quelques années plus tard, lors du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI (1974), accueilli par la Cour des comptes espagnole, il a été décidé d'examiner de manière approfondie cette initiative, à la suite duquel la Cour des comptes espagnole, en collaboration avec ses collègues de la Conto dei Conti, ont travaillé à la rédaction de la première version des Statuts. L'engagement de la Cour des comptes espagnole n'a pas faibli pendant les années suivantes, au cours desquelles elle a non seulement entrepris de parler de cette initiative aux autres ISC européennes mais elle a également figuré parmi les signataires de la



Siège de la Cour des comptes d'Espagne

Déclaration de Berlin (1989) et a fait partie du Comité chargé de mettre au point le projet des Statuts, tout en assumant le rôle de Secrétariat provisoire. Tous ces efforts ont abouti à la tenue de la Conférence constitutive de l'EUROSAI et du 1<sup>er</sup> Congrès de l'EUROSAI, organisés par la Cour des comptes espagnole à Madrid, marquant ainsi la naissance du plus jeune Groupe de travail régional de l'INTOSAI.

Ce fut, et c'est encore, non seulement un grand privilège pour notre ISC d'assurer le Secrétariat de l'EUROSAI mais également un défi permanent qui est relevé par une équipe dévouée au siège de notre Institution et dont la mission a été, tout au long de ces 25 ans, d'apporter son soutien à l'EUROSAI et à ses membres. Au fur et à mesure que l'EUROSAI s'est élargie (passant de 30 membres à 50 membres) et a atteint une plus grande maturité et est devenue plus sophistiquée du point de vue de ses activités et de ses structures, le Secrétariat s'est adapté en conséquence pour soutenir l'activité de l'EUROSAI. Par exemple, ce fut le cas lorsque, afin de fonctionner de façon plus structurée, homogène et globale, l'EUROSAI a franchi une étape importante avec l'adoption et la mise en œuvre de son premier Plan stratégique 2011-2017, dès lors, les fonctions initiales du Secrétariat consistant à apporter son soutien au Comité directeur et au Congrès ont été étendues afin d'aider les Équipes d'objectif, les Groupes de travail et les Task forces à mettre en œuvre le Plan stratégique.

Face à l'augmentation du volume et de la spécialisation des activités de l'EUROSAI, l'enthousiasme initial et l'engagement fort de la Cour des comptes d'Espagne lorsqu'il a assumé les fonctions de Secrétariat demeurent intacts et ont été renforcés par les Secrétaires généraux successifs. Dans ce contexte, l'un des facteurs qui a joué en notre faveur a été le caractère permanent du Secrétariat, qui garantit un point de contact clairement reconnu à nos membres et à nos parties prenantes externes et qui nous a permis, au fil des ans, d'accumuler un large savoir-faire dans le domaine du fonctionnement de l'EUROSAI, ainsi qu'une large perspective historique. Ce point revêt une importance particulière dans le cadre de

notre rôle de soutien aux membres lors de l'organisation d'événement de l'EUROSAI (tels que les Conférences conjointes avec d'autres Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI, les réunions du Comité directeur, les Congrès, les séminaires, etc.) ou lorsqu'il s'agit de fournir des informations générales relatives à l'Organisation.

Le Secrétariat n'est pas le seul à consacrer des efforts et des ressources pour assurer le bon fonctionnement de l'EUROSAI ; les efforts et l'implication des autres membres de l'EUROSAI sont tout à fait remarquables. En fait, les contributions en nature de ses membres, qui volontairement président ou participent aux organes d'exécution de notre Plan stratégique, organisent un événement de formation ou une réunion, acceptent d'être membres du Comité directeur ou auditeurs des états financiers de l'EUROSAI, ou soutiennent les activités de l'EUROSAI de différentes manières, constituent l'un des points les plus forts de l'EUROSAI. La contribution de ces membres est *essentielle* afin de fonctionner comme une machine bien huilée et je voudrais profiter de cette occasion pour leur exprimer ma plus profonde gratitude. Permettez-moi donc de rendre un hommage particulier et bien mérité aux ISC qui ont dirigé notre Organisation (les ISC d'Italie, de Suède, de la République tchèque, de France, de la Fédération de Russie, d'Allemagne, de Pologne, du Portugal et des Pays-Bas), qui ont contribué à sa gouvernance en tant que membres de son Comité directeur ou qui ont pris la responsabilité de diriger ses différentes activités et projets

**Conférence  
constitutive de  
l'EUROSAI (à Madrid,  
en 1990)**





L'Équipe du  
Secrétariat de  
l'EUROSAI

(parmi beaucoup d'autres, les Présidences précédentes et actuelles des Équipes d'objectifs, des Groupes de travail et des Task forces).

Mon expérience en qualité de Secrétaire général de l'EUROSAI depuis juillet 2012 et en tant que membre de la Cour des comptes d'Espagne depuis 2001, m'a permis de confirmer mes solides convictions en ce qui concerne la pertinence et la valeur de l'EUROSAI pour les ISC européennes, les principaux destinataires de ses activités. Au cours des 25 dernières années, l'EUROSAI a réussi à fonctionner comme un forum de premier plan en Europe pour promouvoir la coopération professionnelle et le soutien mutuel et encourager l'échange d'informations et d'expériences entre les ISC. Les résultats sont nombreux et variés, comme le montre l'analyse de l'activité de ses différents organes et groupes de travail.

À cet égard, je voudrais souligner que les résultats du premier Plan stratégique de l'EUROSAI seront présentés lors du Congrès qui aura lieu en 2017, ainsi que le Plan stratégique 2017-2023 qui définira les activités futures de notre Organisation. L'élaboration du nouveau Plan stratégique comporte de nouveaux défis, tels que l'intégration des attentes de nos membres issues des résultats de l'auto-évaluation, la reconnaissance grandissante au niveau mondial du rôle central des ISC dans la promotion de la bonne gouvernance et de la responsabilité, le rôle des ISC pour les Objectifs de Développement Durable (ODD) ou l'alignement probable du nouveau Plan

stratégique sur le prochain Plan stratégique 2016 de l'INTOSAI, pour n'en mentionner que quelques-uns. En fait, ce dernier pourrait entraîner des changements significatifs dans la manière dont l'EUROSAI coopère avec l'INTOSAI et avec ses Groupes de travail régionaux.

Je souhaiterais également attirer l'attention sur la coopération que nous avons mise en œuvre avec les autres Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI et sur la manière dont elle peut être renforcée ; une question sur laquelle le Secrétariat a présenté plusieurs propositions au cours des dernières années. À cet égard, le nouveau Plan stratégique de l'EUROSAI constituera également un cadre approprié pour renforcer la coopération internationale avec les Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI grâce à de nouvelles initiatives, qui pourraient être mises en œuvre dans les domaines de la formation, du renforcement des capacités, des réseaux d'experts, des outils de communication, et par le biais d'échanges d'informations et d'expériences. L'idée générale consiste à réorganiser la coopération dans une perspective plus pratique et plus technique afin d'avoir un impact plus important sur le travail d'audit quotidien de nos membres et de veiller à ce que nous obtenions la valeur ajoutée maximale de ces activités.

Comme vous pouvez le constater, nous avons parcouru un long chemin depuis 1990, bien qu'il reste encore beaucoup de travail à faire et des défis stimulants à relever. L'un de ces défis consiste à veiller à ce que, grâce à un processus continu de retour d'informations de nos membres, en tant qu'Organisation, nous nous adaptions à leurs exigences et répondions à leurs attentes et à leur besoins en temps utile. Ce n'est que de cette manière que nous pourrons leur offrir l'enrichissement mutuel et la valeur ajoutée qu'ils recherchent au sein de cette communauté, l'un des plus grands et divers Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI. Le fait que cet objectif constant de développement personnel ait toujours été au centre de nos préoccupations me permet de croire que ce projet commun que nous avons lancé il y a 25 ans, continuera de produire des résultats utiles pour chacun d'entre nous, en faisant que l'ensemble du processus en vaut la peine.

# LA CONTRIBUTION DE L'EUROSAI À L'AUDIT DU SECTEUR PUBLIC

**Maître de Conférences Dr. Recai AKYEL**

*Président de la Cour des comptes de Turquie*

## Introduction

Étant l'un des groupes régionaux de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), l'Organisation européenne des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (EUROSAI) est une organisation très importante qui a pour objectif de renforcer l'audit du secteur public par l'intermédiaire de ses 50 membres dans toute l'Europe et à cette fin, elle promeut la bonne gouvernance ainsi que la coopération et le partage des connaissances et des expériences entre ses États membres dans le cadre des concepts de transparence et d'intégrité. Ayant régulièrement participé aux événements et aux congrès de l'EUROSAI, la Cour des comptes de Turquie a participé régulièrement aux activités des Groupes de travail et des Équipes d'objectif de l'EUROSAI et a bénéficié de contributions actives.

La Cour des comptes de Turquie accorde une importance toute particulière aux travaux et aux activités de l'EUROSAI afin de renforcer ses capacités actuelles en tirant profit des possibilités de coopération offertes par l'EUROSAI d'une part et de transmettre ses connaissances et ses expériences aux autres ISC membres d'autre part. Mettant en lumière les contributions de l'EUROSAI aux ISC membres comme point central des critères d'efficacité et de bonne gouvernance dans le cadre de l'audit du secteur public, les activités menées par la Cour des comptes de Turquie par le biais des Congrès, des Groupes de travail, des Équipes d'objectif, des conférences conjointes et de la Revue de l'EUROSAI qui constituent les outils de travail de base développés au sein de l'EUROSAI, seront examinées et les réalisations, les expériences et les exemples de bonnes pratiques acquises par la Cour des comptes de Turquie dans ce domaine seront présentés.

## Les Congrès de l'EUROSAI

La Cour des comptes de Turquie participe aux événements de l'EUROSAI au niveau du Congrès par l'intermédiaire d'une délégation composée du Premier président et de hauts fonctionnaires, ce qui témoigne de

**La Cour des comptes de Turquie accorde une importance toute particulière aux travaux et aux activités de l'EUROSAI afin de renforcer ses capacités actuelles en tirant profit des possibilités de coopération offertes par l'EUROSAI d'une part et de transmettre ses connaissances et ses expériences aux autres ISC membres d'autre part**

l'importance qu'elle accorde à l'apport des travaux de l'EUROSAI. La Cour des comptes de Turquie considère les Congrès de l'EUROSAI auxquels elle participe activement comme une excellente occasion de développer ses activités en cours et d'améliorer la qualité de ses travaux d'audit. En particulier, les conclusions et les recommandations communes publiées à la fin des Congrès sont examinées méticuleusement par le Président de la Cour des comptes de Turquie, sont comparées aux politiques et aux stratégies existantes de la Cour des comptes de Turquie et les questions pertinentes dont elle peut tirer parti sont évaluées principalement dans les documents de politique et de projet qui doivent être élaborés pour les prochaines périodes. De plus, les questions abordées lors des Congrès et les recommandations et les conclusions qui en découlent constituent des données importantes qui sont utilisées dans le cadre des activités de formation et de R&D de la Cour des comptes de Turquie.

## Les Groupes de travail

### Groupe de travail sur les technologies de l'information

Le principal objectif du Groupe de travail sur les technologies de l'information qui a été créé à la suite d'une décision prise lors du Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à Moscou en 2002 est de promouvoir le partage des connaissances et des expériences entre les ISC européennes dans le domaine des technologies de l'information. La Cour des comptes de Turquie assiste



## La Cour des comptes de Turquie assiste régulièrement aux réunions du Groupe de travail sur les technologies de l'information et tire des avantages considérables de cette participation pour renforcer ses capacités institutionnelles

régulièrement aux réunions du Groupe de travail sur les technologies de l'information et tire des avantages considérables de cette participation pour renforcer ses capacités institutionnelles. À la suite des contributions issues de ces travaux, la Cour des comptes de Turquie a publié un manuel d'audit des technologies de l'information et a décrit la manière dont l'audit des systèmes d'information institutionnelle devrait être mené conformément aux normes internationales et à ce manuel. De plus, la Cour des comptes de Turquie a mis en place la plate-forme « SayCAP » pour tous les auditeurs qui permet actuellement de gérer, mener et documenter les processus d'audit conformément aux normes internationales. À la lumière des dernières évolutions, un Groupe d'audit des TI a été créé au sein de la Cour des comptes de Turquie et les systèmes des TI des entités publiques sont audités.

### Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'audit environnemental

Le Groupe de travail sur l'audit environnemental est l'un des principaux Groupes de travail auxquels la Cour des comptes turque a participé activement. La Cour des comptes de Turquie a participé à ce Groupe de travail créé à la suite des décisions prises lors du Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à Paris en 1999, à plusieurs reprises et dans le cadre d'audits conjoints. En matière d'audit, les audits conjoints, notamment, ont considérablement contribué à la planification des audits et à la mise au point de méthodes. Par exemple, grâce à « l'audit parallèle coordonné sur la protection de la mer Noire contre la pollution » mené par les ISC des pays riverains de la mer Noire de 2009 à 2011, les ISC ont eu l'occasion d'aborder différentes approches et méthodes d'audit et de partager leurs expériences sur des problèmes et des questions d'audit communs.

**L'ampleur et les impacts des catastrophes, qui se produisent presque partout dans le monde, sur les communautés concernées obligent les ISC à attacher de l'importance à l'audit des activités menées avant et après les catastrophes**

## Groupe de travail sur l'audit des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes

L'ampleur et les impacts des catastrophes, qui se produisent presque partout dans le monde, sur les communautés concernées obligent les ISC à attacher de l'importance à l'audit des activités menées avant et après les catastrophes. La Cour des comptes turque participe aux activités en tant que membre actif du Groupe de travail sur l'audit des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes et cherche les meilleurs moyens de tirer profit des expériences d'autres pays et transmet également ses connaissances afin que les ISC membres en tirent parti.

### Task Force Audit et Déontologie

La Task Force de l'EUROSAI sur l'audit et la déontologie a été créée pour encourager les ISC à promouvoir les comportements éthiques et pour soutenir les ISC dans cette voie par le biais du partage des expériences. À cet égard, la Cour des comptes turque participe régulièrement aux événements pertinents et réalise les travaux nécessaires pour garantir que tous les professionnels ont accès aux questions traitées lors de ces événements ainsi qu'aux résultats, recommandations et bonnes pratiques résultant de ces événements afin que ceux-ci puissent se refléter dans l'institution.

## Les Équipes d'objectifs

### L'Équipe d'objectif « Renforcement des capacités »

L'Équipe d'objectif « Renforcement des capacités » mène des activités en vue de garantir le fonctionnement efficace des ISC et pour qu'elles réalisent leurs audits conformément aux normes professionnelles de manière fiable et compétente. Cette Équipe d'objectif réalise ses activités dans le cadre d'un programme annuel et compte de nombreuses sous-équipes par l'intermédiaire desquelles elle mène ses activités. La Cour des comptes turque a rejoint récemment cette Équipe d'objectif et elle est l'un des pays exécutifs de la sous-équipe « Communication du message » au sein de l'Équipe d'objectif.

### L'Équipe d'objectif « Normes professionnelles »

La Cour des comptes de Turquie suit les nouveaux développements réalisés par les ISC membres avec l'aide de professionnels expérimentés affectés aux réunions de l'Équipe d'objectif, identifie les techniques et les méthodes dont elle peut tirer profit et élabore des plans et des stratégies afin de les

adapter à ses propres processus. Dans cette optique, la Cour des comptes turque a déclaré qu'elle « mènera ses audits conformément aux normes internationales » dans les documents d'orientation qui sont élaborés comme des stratégies et dans les dispositions réglementaires prises en application d'une loi y compris ses propres lois.

### L'Équipe d'objectif « Partage des connaissances »

Cette Équipe d'objectif a pour objectif d'améliorer le partage des connaissances et des expériences entre les membres de l'EUROSAI et les partenaires externes afin de renforcer la responsabilité et la transparence dans le cadre de l'audit du secteur public. Dans le cadre des travaux impliquant le partage des connaissances et des expériences à très hauts niveaux en tirant profit des avantages des technologies et des systèmes d'information, la Cour des comptes turque suit les évolutions dans le domaine en nommant des représentants et réalise les travaux nécessaires pour intégrer au mieux les développements internationaux dans ses propres processus.

### L'Équipe d'objectif « Gouvernance et communication »

Étant donné que la Cour des comptes turque succédera à la Cour des comptes des Pays-Bas à la présidence de l'EUROSAI et organisera le X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, elle assiste aux réunions de l'Équipe d'objectif à un haut niveau et joue un rôle actif dans la prise de décisions.

### Conférences conjointes

S'efforçant d'être un membre actif de l'EUROSAI, la Cour des comptes de Turquie participe aux conférences conjointes en tant que participant et organisateur. Dans ce contexte, la Cour des comptes turque a accueilli la 1<sup>re</sup> Conférence conjointe EUROSAI-ASOSAI dont le thème était « Les défis à relever pour assurer la transparence et la responsabilité dans la gestion des finances publiques », qui s'est tenue à Istanbul en septembre 2011 avec la participation des ISC membres de l'ASOSAI et de l'EUROSAI. De plus, lors de la 4<sup>e</sup> Conférence conjointe EUROSAI-ARABOSAI qui s'est tenue à Bakou en avril 2013 dont le thème principal était « Les défis modernes en matière de renforcement des capacités des ISC », la Cour des comptes de Turquie a été représentée à haut niveau et une présentation sur « Le rôle des ISC dans le développement de la gestion des finances publiques » a été faite par le Président de la Cour des comptes de Turquie.

## La Cour des comptes de Turquie a élaboré ses documents stratégiques grâce aux contributions issues des activités de l'EUROSAI et a mené ses activités de recherche et développement et de formation en conséquence

### Revue de l'EUROSAI

La Revue de l'EUROSAI dans laquelle les expériences des ISC membres en matière d'audit des finances publiques sont présentées, est publiée chaque année depuis 1991. Les articles intitulés « Le rôle d'une communication institutionnelle proactive et stratégique pour améliorer l'efficacité des ISC », « Un exemple de partenariat entre une Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) et une Université : Master en Programme d'audit », « Les institutions supérieures de contrôle comme moyen de garantir la soutenabilité des finances publiques » et « Les défis à relever pour garantir la transparence et la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques, et le rôle des ISC dans ce domaine » ont été publiés dans la Revue de l'EUROSAI n° 20 en 2014, dans la Revue de l'EUROSAI n° 19 en 2013, dans la Revue de l'EUROSAI n° 18 en 2012, dans la Revue de l'EUROSAI n° 17 en 2011, respectivement, par le Président au nom de la Cour des comptes de Turquie.

### Conclusion

La Cour des comptes turque participe de plus en plus aux activités de l'EUROSAI depuis sa création et tire profit de ces activités sur le plan théorique et pratique. La Cour des comptes de Turquie a élaboré ses documents stratégiques grâce aux contributions issues des activités de l'EUROSAI et a mené ses activités de recherche et développement et de formation en conséquence. D'autre part, ces activités lui ont donné l'occasion de transmettre ses propres connaissances et expériences aux autres ISC membres. À ce stade, la Cour des comptes turque, qui assurera la prochaine Présidence de l'EUROSAI et qui continue les préparatifs du prochain Congrès de l'EUROSAI, a garanti des avantages importants pour la mise en place d'une bonne gouvernance et des travaux d'audit fiables et efficaces dans le cadre de la coopération mutuelle avec l'EUROSAI.

Vous pouvez consulter la version allongée de cet article (dans la langue originale) [ici](#).

# LA CONTRIBUTION QUE LES ISC PEUVENT APPORTER À LA BONNE GOUVERNANCE ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN FAVORISANT LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILITÉ

**Dr. Josef Moser**

*Président de la Cour des comptes autrichienne*

*Secrétaire général de l'INTOSAI*

## Les Objectifs de Développement Durables (ODD) qui remplacent les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui expirent à la fin de 2015, constituent la pièce maîtresse de l'Agenda 2030

### Introduction

À la fin du mois de septembre 2015, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a solennellement adopté l'Agenda 2030 pour le développement durable (précédemment appelé l'Agenda de développement pour l'après 2015). Cet agenda présente un programme mondial pour le développement durable. Les Objectifs de Développement Durables (ODD) qui remplacent les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui expirent à la fin de 2015, constituent la pièce maîtresse de l'Agenda 2030.

Les expériences en matière d'OMD ont montré que leur mise en œuvre ne peut réussir que si la responsabilité et la transparence sont assurées. C'est une des raisons pour lesquelles l'objectif 16 des 17 ODD prévoit désormais la mise en place « [...] à tous les niveaux d'institutions efficaces, responsables et ouvertes ».

Dans ce contexte, les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) jouent

un rôle décisif dans la mise en œuvre de cette stratégie de développement mondiale. En préservant la transparence et la responsabilité comme éléments centraux de la bonne gouvernance grâce à leur fonction de contrôle, elles peuvent contribuer de manière essentielle au suivi et à l'examen de la mise en œuvre des ODD. En ce qui concerne les ressources disponibles, les ISC peuvent contrôler comment ces ressources sont utilisées, par qui et de quelle manière.

### Les obstacles que les ISC doivent surmonter

Cependant, un certain nombre d'obstacles empêchent encore certaines ISC de réaliser pleinement leur potentiel en contribuant au cadre d'examen et de suivi de la mise en œuvre des ODD. Concrètement, on constate

- un manque d'indépendance juridique, financière et organisationnelle des ISC à l'égard du gouvernement,
- l'absence d'un mandat étendu d'audit de la performance du gouvernement,
- l'absence d'une budgétisation orientée vers les résultats et
- l'absence de possibilités de formuler une opinion d'audit formelle sur les comptes publics en raison des lacunes en matière de normes comptables, de présentation de l'information et de contrôle des budgets publics et du budget de l'État.

Afin de surmonter ces obstacles, l'objectif de l'INTOSAI est de renforcer les ISC au niveau national et de garantir que les ISC puissent s'acquitter de leurs tâches de manière

**Cependant, un certain nombre d'obstacles empêchent encore certaines ISC de réaliser pleinement leur potentiel en contribuant au cadre d'examen et de suivi de la mise en œuvre des ODD**

indépendante, sans entrave et du mieux possible. Le Secrétariat général de l'INTOSAI a donc participé intensément au renforcement des éléments suivants dans le cadre de l'Agenda 2030 :

## L'indépendance

L'indépendance constitue la condition préalable la plus importante pour que les ISC accomplissent leurs tâches de manière efficace. Cela a été énoncé dans les Déclarations de Lima et de Mexico, dont l'importance capitale est soulignée par les Résolutions des Nations Unies A/66/209 et A/69/228. Seules les ISC qui sont totalement indépendantes peuvent rendre l'action publique en matière de développement durable plus transparente et responsable. Elles fournissent des informations indépendantes et objectives au pouvoir exécutif et au Parlement par le biais de rapports accessibles au public.

Compte tenu du fait qu'il reste encore des lacunes considérables à ce niveau, la Cour des comptes autrichienne (ACA) en sa qualité de Secrétariat général de l'INTOSAI a lancé conjointement avec l'Agence autrichienne pour le développement un **projet d'examen par les pairs** sur l'indépendance. La Cour des comptes autrichienne réalisera les travaux préparatoires et d'audit en vue d'effectuer l'examen par les pairs fondé sur les principes d'indépendance ainsi que sur les lignes directrices relatives à l'examen par les pairs (ISSAI 5600) et sur d'autres normes d'audit applicables. Elle collabore également étroitement avec l'IDI et la Commission de renforcement des capacités (CBC).

Cet examen par les pairs a pour objet d'identifier les problèmes liés aux huit principes d'indépendance comme définis dans la Déclaration de Mexico rencontrés par les ISC examinées au niveau national. Pour les ISC examinées, les rapports faisant le point sur leur indépendance constituent un outil pour renforcer les principes d'indépendance en utilisant les rapports comme des outils efficaces leur permettant de se rapprocher de leur Parlement et des médias. De plus, le projet vise à aider l'ensemble de la communauté de l'INTOSAI à identifier des mesures supplémentaires nécessaires à l'amélioration de

## La Cour des comptes autrichienne réalisera les travaux préparatoires et d'audit en vue d'effectuer l'examen par les pairs fondé sur les principes d'indépendance ainsi que sur les lignes directrices relatives à l'examen par les pairs (ISSAI 5600) et sur d'autres normes d'audit applicables

l'indépendance des ISC et à servir d'exemple de bonne pratique pour d'autres projets similaires au sein de l'INTOSAI, notamment en ce qui concerne le suivi de la réalisation des ODD.

Dans le cadre du projet d'examen par les pairs, la Cour des comptes autrichienne entend procéder de la manière suivante : des équipes de trois à quatre auditeurs, composées au maximum de trois auditeurs de la Cour des comptes autrichienne et d'un auditeur d'une ISC de la région concernée, seront envoyées à une ISC dans chacun des sept Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI pour effectuer un examen par les pairs. L'EUROSAI sera représentée dans le cadre du projet d'examen par les pairs par l'ISC de Moldavie, qui fera partie de l'équipe d'examen par les pairs et par l'Albanie en tant qu'ISC examinée.

## Le renforcement des capacités des ISC

Afin de pouvoir réaliser pleinement leur potentiel en ce qui concerne la mise en œuvre des ODD, il est également essentiel de renforcer les capacités des ISC.

## Afin de pouvoir réaliser pleinement leur potentiel en ce qui concerne la mise en œuvre des ODD, il est également essentiel de renforcer les capacités des ISC

**Dans ce contexte, les audits de performance revêtent une importance particulière, car ils fournissent des informations sur l'efficacité, l'efficacé et l'économie de tous les domaines d'action du gouvernement**

Dans ce contexte, les audits de performance revêtent une importance particulière, car ils fournissent des informations sur l'efficacité, l'efficacité et l'économie de tous les domaines d'action du gouvernement. Grâce aux audits de performance, les ISC peuvent fournir des informations fiables sur tous les domaines couverts par les ODD, tels que la réduction de la pauvreté et de la faim, les soins de santé, l'éducation, la disponibilité en eau et la gestion de l'assainissement, la politique énergétique et en matière d'infrastructures, le changement climatique et la bonne gouvernance.

## **Les efforts du Secrétariat général de l'INTOSAI se sont avérés être couronnés de succès, étant donné que le rôle important des ISC dans la promotion de la transparence et de la responsabilité pour le développement durable ont déjà été reconnus à plusieurs reprises par l'ONU**

### **L'amélioration des systèmes de comptabilité publique**

Une image fidèle des finances publiques est essentielle pour assurer la transparence à l'égard des citoyens, la viabilité des finances publiques et pour soutenir la bonne gouvernance dans le processus de prise de décision. Cependant, les ISC peuvent donner une image fidèle et transparente de la situation financière de l'État à la seule condition préalable que les états financiers soient établis sur la base de systèmes de comptabilité publique adéquats.

À cette fin, il est nécessaire d'améliorer et d'harmoniser les systèmes de comptabilité publique et de moderniser les processus budgétaires, par exemple grâce à la comptabilité d'exercice, en matière de budgétisation orientée vers les résultats. Cette amélioration des systèmes de comptabilité publique en termes d'évaluation comparative globale des liquidités, de l'utilisation et de l'encaissement des ressources ainsi que du patrimoine donnera une vision d'ensemble des finances publiques.

### **La contribution que les ISC renforcées peuvent apporter à la bonne gouvernance et au développement durable**

Une fois ces conditions préalables remplies, les ISC peuvent améliorer la transparence et la responsabilité en tant qu'éléments essentiels de la bonne gouvernance en procédant à

- des audits financiers qui permettent de donner un aperçu de la situation financière de l'État,
- des audits de conformité, qui permettent de rendre visibles les irrégularités et
- des audits de performance qui fournissent des informations sur l'efficacité, l'efficacité et l'économie de tous les domaines d'action du gouvernement.

Par conséquent, les ISC contribuent considérablement au mécanisme de contrôle lié à la réalisation des ODD au niveau national et à la préservation de la viabilité financière pour le développement en assurant la transparence nécessaire et en obligeant les responsables à rendre des comptes.

### **La reconnaissance de l'importante contribution des ISC par l'ONU**

Les efforts du Secrétariat général de l'INTOSAI se sont avérés être couronnés de succès, étant donné que le rôle important des ISC dans la promotion de la transparence et de la responsabilité pour le développement durable ont déjà été reconnus à plusieurs reprises par l'ONU.

Dans son rapport de synthèse de décembre 2014, « La dignité pour tous d'ici à 2030 : éliminer la pauvreté, transformer nos vies et protéger la planète », le Secrétaire général des Nations Unies Ban Ki-moon a appelé à la transparence et à la responsabilité dans le cadre de l'Agenda 2030 et à la nécessité de renforcer les ISC (et les fonctions de contrôle) par la législation.

De plus, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté deux résolutions par lesquelles

l'ONU et les États membres reconnaissent le rôle important des ISC dans la promotion de l'efficacité, la responsabilité, l'efficacité et la transparence dans les administrations publiques - Résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies 66/209 (2011) et 69/228 (2014).

Un autre engagement explicite à renforcer les ISC est inscrit dans le document final de la Conférence des Nations Unies d'Addis Abeba, « le Programme d'action d'Addis Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement » énonçant ce qui suit : « *Nous renforcerons les mécanismes de contrôle nationaux, tels que les Institutions supérieures de contrôle... au besoin* ». La reconnaissance de l'importance d'ISC indépendantes par l'Organisation des Nations Unies constitue un autre succès considérable pour l'audit des finances publiques.

## Mise en œuvre des ODD : les initiatives et les mesures de l'INTOSAI

Suite à l'adoption de l'Agenda 2030 pour le développement durable, la mise en œuvre des ODD constitue désormais la prochaine étape à franchir. Dans ce contexte, les ISC devront intégrer complètement les ODD dans leurs audits.

Un certain nombre d'initiatives déjà en cours montrent que l'INTOSAI et ses ISC membres sont bien conscientes des contributions importantes qu'elles peuvent apporter au suivi et à l'évaluation des ODD. « *Le suivi et l'évaluation des objectifs de développement durable dans le cadre des mandats d'audit de chaque ISC* » sera l'une des cinq priorités du projet actuel du prochain Plan stratégique de l'INTOSAI. De plus, l'un des deux thèmes principaux du XXII<sup>e</sup> INCOSAI (2016) qui aura lieu à Abu Dhabi, sera consacré à la contribution des ISC à l'Agenda 2030.

## Conclusion

Les ISC peuvent contribuer à éviter de répéter les erreurs commises dans le passé en assurant une responsabilité et une transparence accrues ainsi qu'en renforçant l'appropriation nationale. En assurant l'efficacité, la responsabilité, l'efficacité et la transparence, elles jouent un rôle important dans la promotion de la bonne gouvernance à tous les niveaux.

En mettant en place des mécanismes de contrôle indépendants, les ISC peuvent contribuer de manière essentielle à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 – à la condition que l'indépendance des ISC, le renforcement des capacités des ISC et l'amélioration des systèmes de comptabilité publique soient garantis.

# LA DÉONTOLOGIE NOUS TIENT À CŒUR

Eduardo Ruiz García

Secrétaire général de la Cour des comptes européenne

L'un des grands atouts de l'Eurosai est de faciliter la coopération entre les institutions supérieures de contrôle (ISC) ainsi que l'échange de connaissances, de pratiques et d'expériences. C'est ce à quoi ont essentiellement œuvré les différents groupes de travail et les *task forces* créés dans divers domaines. Les principaux thèmes abordés concernaient des domaines de contrôle innovants, pour lesquels il n'existait pas de normes précises ni de pratiques consolidées. Les travaux menés au sein de l'Eurosai ont permis d'augmenter la capacité des ISC dans des domaines tels que l'audit d'environnement, l'audit informatique, le contrôle de l'administration fiscale et l'audit des fonds destinés aux désastres et aux catastrophes. Les ISC ont pu avancer plus rapidement et utiliser des techniques et des méthodologies qui avaient déjà été mises au point et testées avec succès dans d'autres institutions, ce qui a

permis de réaliser de substantielles économies de temps et de ressources.

En 2011, le Comité directeur de l'Eurosai a créé une *task force*<sup>1</sup> consacrée à la déontologie et présidée par l'ISC du Portugal. L'un des mandats de cette *task force* porte précisément sur un nouveau domaine, l'audit de la déontologie, et perpétue ainsi la tradition de coopérer en vue du développement de nouveaux domaines d'audit.

L'autre mandat confié à la *task force* est moins courant et aborde la question éthique au sein même des ISC. Il ne s'agit plus de mettre en commun des techniques et des méthodologies d'audit, ni de présenter des documents de travail et des rapports. Les participants à cette *task force* doivent aborder des questions relatives à l'organisation en place en matière d'éthique et au traitement des questions déontologiques, et débattre de thèmes tels que le conflit d'intérêts, les activités externes et les intérêts financiers des auditeurs, la transparence de l'institution, l'accès à l'information, etc.

Ces thèmes sont sans doute essentiels pour toute institution publique. Ils le sont d'autant plus lorsqu'il s'agit d'institutions de contrôle, puisqu'ils constituent le fondement même de leur indépendance et de leur crédibilité. Une ISC qui n'aurait pas une approche adéquate des questions de déontologie ne disposerait pas de l'indépendance minimale nécessaire, serait exposée à des cas de manquement à l'intégrité et n'aurait aucune crédibilité auprès des citoyens. Ce serait donc une institution inutile et probablement préjudiciable à la chose publique.

Aborder la déontologie dans un groupe élargi, dans une langue étrangère pour la majorité des participants, avec des personnes qui sont de cultures et de traditions juridiques différentes, n'est pas chose facile. La *task force* se heurte à des risques particuliers qu'elle doit éviter.

**En 2011, le Comité directeur de l'Eurosai a créé une *task force* consacrée à la déontologie et présidée par l'ISC du Portugal. L'un des mandats de cette *task force* porte précisément sur un nouveau domaine, l'audit de la déontologie, et perpétue ainsi la tradition de coopérer en vue du développement de nouveaux domaines d'audit**



<sup>1</sup> Les ISC qui prennent part aux travaux de cette *task force* sont les suivantes: les ISC du Portugal (Présidence), d'Albanie, de Croatie, de Chypre, d'Espagne, de France, de Hongrie, d'Islande, d'Israël, d'Italie, de l'ancienne République yougoslave de Macédoine, de Malte, du Monténégro, des Pays-Bas, de Pologne, de Roumanie, de la Fédération de Russie, de Serbie, de Slovénie, de République tchèque, de Turquie, ainsi que la Cour des comptes européenne.



Le premier de ces risques consiste à banaliser la déontologie et à la considérer comme un phénomène de mode, comme ce fut peut-être le cas du budget par objectifs et par activités ou du budget base zéro, ou comme le sont actuellement la gestion des connaissances ou la gestion des performances (*performance management*). Sans porter de jugement sur l'utilité qu'ont eu ces instruments par le passé – et qu'ils ont toujours – ni sur leur contribution indéniable à l'amélioration de la gestion publique, ils ont en quelque sorte été dépassés par les événements. La déontologie est-elle un phénomène de mode similaire, comme semble l'indiquer l'usage des termes «déontologie» et «éthique» dans les domaines les plus divers, par exemple «banque éthique», «déontologie professionnelle», «bioéthique», «éthique sportive» et «consommation éthique»? Je pense qu'il ne s'agit pas d'un phénomène de mode. Pour moi, cette «inflation éthique», comme la qualifiait le philosophe espagnol Fernando Savater dans un article publié dans le quotidien *El País* en mai 2013, témoigne d'une préoccupation légitime, d'une nécessité impérieuse de disposer d'un instrument pour transformer les institutions et promouvoir l'excellence personnelle de tous les citoyens, en commençant par les services publics. Une

## Pour éviter ce risque de banalisation, la task force a inscrit les questions d'éthique dans la perspective de l'audit public, au centre de la fonction et de la raison d'être des ISC

nécessité aujourd'hui plus pressante que jamais dans un contexte de crise.

Pour éviter ce risque de banalisation, la *task force* a inscrit les questions d'éthique dans la perspective de l'audit public, au centre de la fonction et de la raison d'être des ISC. La déontologie a eu et continue d'avoir un impact direct sur les activités de contrôle. C'est pourquoi des codes et des normes internationaux d'éthique, que l'ensemble des professionnels de l'audit sont tenus de respecter, existent depuis de nombreuses années. Dès lors, la *task force* est consciente de la nécessité et de l'importance d'actualiser le Code de déontologie de l'Intosai<sup>2</sup>. Certains de ses membres collaborent d'ailleurs à ce projet mené par l'ISC de Pologne.

<sup>2</sup> Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – Norme ISSAI 30 – Code de déontologie.



Le second risque, peut-être le plus difficile à éviter, tient au fait de déterminer clairement la frontière entre légalité et déontologie. Si cette distinction n'est pas établie, la portée et l'utilité de la déontologie se trouvent réduites. Nous ne sommes pas à même de résoudre bon nombre de dilemmes auxquels nous sommes confrontés quotidiennement, dans le cadre desquels nous devons prendre en considération un certain nombre de questions morales et de valeurs. En ce qui concerne la légalité et les règlements, il suffirait d'exiger leur stricte application; la conduite attendue serait exactement identique aux dispositions édictées par le législateur (pas de dilemme possible,

possible. Résoudre l'équation en optimisant la «bonne gouvernance» doit être l'un des objectifs des dirigeants et de l'ensemble du personnel de l'ISC.

Le troisième risque pour la *task force*, qui se pose dans tout forum de travail et de collaboration de ce type, consisterait à se «dispenser» et à s'engager dans des discussions, certes intéressantes, mais éloignées de la pratique. La *task force* est très diverse dans sa composition et regroupe des ISC de pays de cultures politique et administrative différentes, avec des cadres juridiques dissemblables. De même, l'expérience des ISC et l'organisation qu'elles mettent en place pour traiter les problèmes éthiques varient grandement. Certaines ISC ont une grande expérience en la matière; elles disposent d'instruments efficaces pour régler les conflits d'intérêts potentiels des auditeurs, ont institué des comités de déontologie depuis plusieurs années, ont formé leurs auditeurs pour réagir aux dilemmes éthiques. D'autres en revanche ont à peine commencé à aborder ces questions et affichent des ambitions élevées pour couvrir les étapes rapidement.

## Il est évidemment impossible d'examiner toutes les préoccupations, et il a fallu sélectionner les thèmes les plus prioritaires et urgents, susceptibles d'apporter davantage de valeur ajoutée

ni de marge d'appréciation personnelle sur la base des valeurs et de la morale). Mais il nous manquerait ainsi un instrument pour transformer l'institution, pour mieux la gouverner.

La *task force* a examiné cette question à de nombreuses reprises. En nous inspirant de la théoricienne allemande Hannah Arendt, nous pourrions formuler notre conclusion en utilisant le système d'équations ci-après:

	Légal	= ce qui est permis ou réglementé par les lois
	Éthique	= ce qui peut être fait ou non même si cela est permis par la loi
	Bonne gouvernance	= légal + éthique

Cette équation n'est pas facile à résoudre. Souvent, lorsque nous examinons des questions concrètes qui concernent les ISC, par exemple le conflit d'intérêts ou le recrutement de personnel, nous avons tendance à confondre les termes de l'équation et à ranger dans la catégorie «légal» ce qui devrait l'être dans la catégorie «éthique» (ce qui se réfère à la conduite des auditeurs, à leur manière d'être et d'agir). Un auditeur peut prendre des mesures conformes à la loi, mais répréhensibles d'un point de vue déontologique. Il peut également être confronté à un dilemme éthique, dans lequel plus d'une option légale est

Il est évidemment impossible d'examiner toutes les préoccupations, et il a fallu sélectionner les thèmes les plus prioritaires et urgents, susceptibles d'apporter davantage de valeur ajoutée. La *task force* s'est efforcée d'améliorer l'«infrastructure éthique» (codes, lignes directrices, comités), les informations et la formation des auditeurs, ainsi que le suivi et le contrôle de leur comportement éthique. Les bonnes pratiques en la matière ont été recensées et partagées, des autoévaluations ont été effectuées et divers documents de travail ont été publiés. Ainsi, le risque de «dispersion» a été évité, en se concentrant sur un nombre restreint de priorités qui aideront les ISC à faire de la déontologie un instrument pour parvenir à une «bonne gouvernance».

La *task force* poursuivra son travail au cours des prochaines années, en aidant les institutions membres de l'Eurosai à faire de la déontologie un outil pour améliorer l'audit du secteur public. Les ISC doivent maintenir un niveau élevé de comportement éthique et d'intégrité. Elles doivent montrer l'exemple et être disposées à rendre des comptes de manière transparente. Dans le cas contraire, elles perdront leur crédibilité et la confiance des citoyens: un coût très élevé que nous ne pouvons pas nous permettre.

Je pense que l'Eurosai réussit à placer la déontologie au centre de son activité: la déontologie nous tient à cœur.

# LA CONTRIBUTION DE L'EUROSAI À LA BONNE GOUVERNANCE ET LA RÉALISATION D'AUDITS FIABLES DU SECTEUR PUBLIC PAR DES ISC MODERNES

## L'EXPÉRIENCE DE L'ISC DE LA SLOVAQUIE

### L'ISC de la Slovaquie

L'EUROSAI est l'organisation la plus jeune des groupes de travail régionaux de l'INTOSAI. Elle a été fondée en 1990 lors du 1<sup>er</sup> Congrès de l'EUROSAI organisé à Madrid et le Ministère du contrôle de la République socialiste fédérative tchécoslovaque fut l'un des 30 membres fondateurs de l'EUROSAI. L'ISC de la Slovaquie a rejoint l'EUROSAI en 1993 et au fil du temps, elle est devenue un membre actif de cette organisation professionnelle.

Tout au long de son histoire relativement courte à l'époque contemporaine (bien que la fonction d'audit ou le contrôle institutionnel ait plus de 250 ans en Slovaquie), l'ISC de la Slovaquie s'efforce d'apporter de la valeur ajoutée au concept de bonne gouvernance dans le pays et utilise ces connaissances dans l'intérêt de la société slovaque comme dans l'environnement externe, au sein de l'EUROSAI et de l'INTOSAI.

En général, les gouvernements étaient et sont toujours à la recherche de solutions innovantes et rentables pour relever les défis en matière de politiques. Au cours des dernières décennies, la marge de manœuvre budgétaire s'est érodée et est en train de se réduire sous le poids des crises économiques, sociales, financières et écologiques actuelles et qui vont en s'aggravant. Les gouvernements du monde entier abordent la question fondamentale de savoir comment maintenir, sinon restaurer, la confiance dans les institutions publiques afin de faire face aux aspects négatifs de la société contemporaine mentionnés ci-dessus.

À travers leurs travaux et leurs produits, les organismes supranationaux tels que l'OCDE, la Commission européenne ou l'ONU indiquent que les ISC représentent une source d'informations impartiales qui fournit une base permettant d'obliger les gouvernements nationaux à rendre des comptes et de démontrer la performance des gouvernements en termes d'économie, d'efficacité et d'efficience qui à leur tour serviront à prouver la mise en œuvre d'une bonne gouvernance. La bonne gouvernance pourrait par exemple éliminer ou au moins réduire la corruption, le

### En général, les gouvernements étaient et sont toujours à la recherche de solutions innovantes et rentables pour relever les défis en matière de politiques

vol, la fraude fiscale qui s'élèvent dans les pays en développement à environ 1 200 milliards de dollars par an (estimation du PNUD).

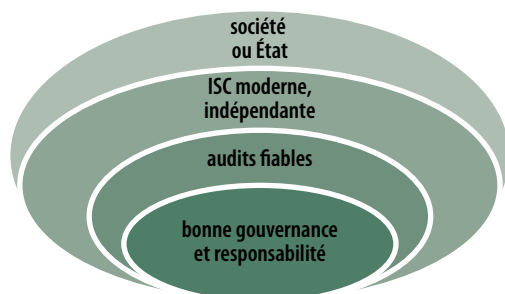
En 1998, l'ancien Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan a dit dans une déclaration souvent citée, « qu'une bonne gouvernance constitue peut-être le facteur le plus important pour éradiquer la pauvreté et favoriser le développement ». Mais qu'est-ce que une bonne gouvernance ?

La notion de bonne gouvernance n'a rien de nouveau. Elle pourrait également être réellement un phénomène insaisissable et effervescent à la fois. Elle peut prendre un sens différent pour différents acteurs. La mauvaise gouvernance, ainsi que la corruption et le népotisme, est souvent évoquée comme une cause profonde de ce qui ne va pas dans nos sociétés depuis l'Âge de pierre.

De nombreux critères de bonne gouvernance ont été établis, mais il semble qu'il règne un certain consensus sur certains des critères les plus courants :

- Le processus de prise de décision – doit être transparent, ouvert et fondé sur le consensus ;
- Les décisions prises - doivent être non discriminatoires et équitables et répondre aux besoins réels ;
- Les décisions doivent être exécutées – de manière économique, efficace et efficace et conformément à la loi ; et
- Les décideurs – doivent être responsables de leurs actes.

Le respect de ces critères doit être évalué, mais qui pourrait fournir ces informations de qualité aux citoyens ? Un grand nombre de travaux différents indiquent que les ISC vont dans ce sens et sont illustrés par le schéma ci-dessous :



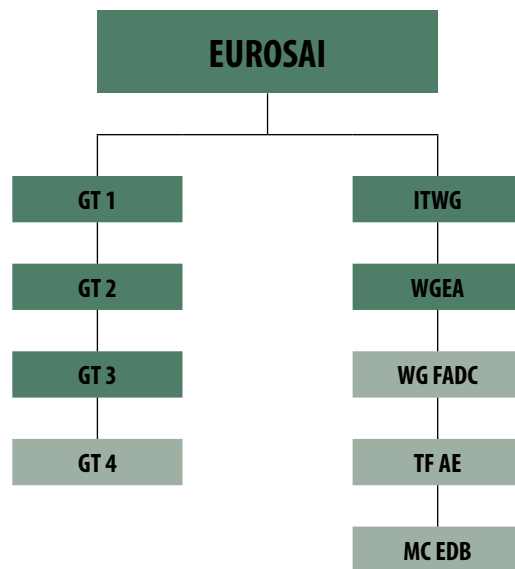
Plus simplement, si la société ou l'État souhaite assurer une bonne gouvernance et une bonne application du principe de responsabilité, cela doit être fait par des ISC modernes et indépendantes en menant des audits fiables.

L'ONU a souligné dans deux de ses résolutions A/66/209 et A/RES/69/228 le rôle indispensable des ISC réellement indépendantes dans la mise en œuvre de l'agenda de développement de l'après-2015 des Nations Unies en transformant les 17 objectifs de développement durable (ODD) en particulier l'objectif 16 – Paix et Justice – en opportunités pour faire participer les ISC nationales au développement national et mondial. En particulier, la collaboration entre les ISC au sein des groupes de travail nationaux et régionaux pourrait produire des résultats tangibles pour assurer l'examen et le suivi des ODD. Les ODD donnent également un élan pour renforcer l'indépendance des ISC et accroître les efforts de renforcement des capacités. INTOSAI donne la priorité aux ODD comme en témoignent l'INCOSAI 2016 et l'ordre du jour de la réunion du Comité directeur de l'INTOSAI qui se tiendra à Abu Dabi en novembre 2015 au cours de laquelle l'ISC des Émirats arabes unis organisera une réunion préparatoire, notamment sur le thème 1 – « Comment l'INTOSAI peut-elle contribuer à l'agenda de l'après 2015 des Nations Unies notamment à la bonne gouvernance afin de renforcer la lutte contre la corruption ? ». C'est là que les groupes de travail régionaux de l'INTOSAI, par exemple l'EUROSAI, ont un rôle à jouer.

L'ISC de la Slovaquie est un membre actif de l'EUROSAI au sein des groupes de travail de son EO n° 1 (Équipe d'objectif n° 1 – Renforcement des capacités), de son EO n° 2 (Équipe d'objectif n° 2 – Normes professionnelles) et de son EO n° 3 (Équipe d'objectif n° 3 – Partage des connaissances) depuis leur création en 2011 lors de la mise en œuvre du premier plan stratégique de l'EUROSAI. Ses représentants

participent au ITWG (Groupe de Travail sur les Technologies de l'Information) et au WGEA (Groupe de Travail de l'EUROSAI sur l'Audit Environnemental). Les groupes de travail mentionnés suivent le plan stratégique de l'EUROSAI et leurs produits peuvent être consultés sur le site internet de l'EUROSAI [www.eurosai.org](http://www.eurosai.org).

La participation des membres de l'ISC de la Slovaquie aux différents groupes de travail de l'EUROSAI est illustrée ci-dessous :



	Adhésion des membres de l'ISC de la Slovaquie
GT	Groupe de travail
IT WG	GT sur les TI
WG EA	GT sur l'Audit Environnemental
WG FADC	GT sur l'Audit des Fonds Alloués aux Désastres et aux Catastrophes
WG AE	GT Audit et Déontologie
MC EDB	Comité de Suivi pour la base de données électronique

L'EO n° 1 a pour objectif de faciliter le développement et de renforcer les capacités institutionnelles des membres de l'EUROSAI. Elle travaille au développement des connaissances et à la diffusion des activités internationales et des bonnes pratiques. L'ISC de la Slovaquie, membre de l'EO n° 1, préside la Sous-commission de l'examen par les pairs de l'INTOSAI, la révision de l'ISSAI 5600 étant l'une de ses principales tâches. En occupant ce poste, l'ISC de la Slovaquie a entamé une collaboration avec l'ISC de l'Autriche, chef du projet mondial 2016 de l'examen par les pairs de l'indépendance, lorsque l'ISC de l'Autriche lui a demandé d'examiner les résultats finaux

du projet. Les résultats de cet examen par les pairs seront largement diffusés à l'ensemble de la communauté de l'INTOSAI en temps utile en 2016. L'ISC de la Slovaquie, membre de l'EO n° 1, contribuera également au programme de l'examen par les pairs en organisant une conférence mondiale ou un atelier sur l'examen par les pairs et les outils d'évaluation associés (dans l'attente que l'INTOSAI, l'EUROSAI et les autres membres des groupes de travail régionaux manifestent leur intérêt) en 2017.

L'Équipe d'objectif n° 2 a été créée pour soutenir les membres de l'EUROSAI dans la mise en œuvre des ISSAI en organisant des séminaires et des ateliers afin de donner des conseils, de partager des expériences et d'identifier les bonnes pratiques. Les ISSAI constituent la principale source de bonnes pratiques. L'EUROSAI a donc adopté le « Partage des connaissances » comme troisième objectif de son Plan stratégique pour la période 2011-2017. L'Équipe d'objectif n° 3 a pour objectif d'améliorer le partage des connaissances, des informations et des expériences entre ses membres et avec les partenaires externes.

L'ISC slovaque participe activement aux Équipes d'objectifs de l'EUROSAI et soutient les activités qu'elles mènent pour réaliser leurs objectifs. Actuellement, ses représentants collaborent étroitement à la préparation du « Séminaire sur la mise en œuvre de l'ISSAI 300 - Principes fondamentaux de l'audit de performance », qui est prévu pour novembre/décembre 2017 à Bratislava, Slovaquie. Le séminaire aura pour objet de partager les expériences sur la mise en œuvre de l'ISSAI 300 dans le cadre de l'audit de performance et de donner suite au « Séminaire sur l'utilisation des lignes directrices pour l'audit de performance » organisé en décembre 2013 à Bonn, Allemagne. Le séminaire s'adresse aux auditeurs de performance et au personnel des départements de méthodologie. Le format libre de l'événement encourage les participants à mettre à profit les enseignements tirés par d'autres ISC.

Le Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI (ITWG) a pour objectif de promouvoir le partage au niveau institutionnel d'expertise et d'expériences entre les ISC dans la région européenne, d'encourager la mise en œuvre d'activités conjointes, d'encourager les ISC européennes à examiner les conséquences stratégiques des évolutions liées aux TI, de promouvoir la coopération en matière de

conception d'audits liés aux TI et de promouvoir les audits conjoints.

L'ISC de la Slovaquie est un membre actif du ITWG de l'EUROSAI (présidé par l'ISC de la Pologne). L'ISC de la République slovaque participe au projet « *Control space of e-Government* » (*Espace de contrôle du e-Gouvernement*) qui vise à fournir aux concepteurs d'audit des résultats d'audits similaires qui ont été menés par d'autres ISC ainsi que les listes des résultats les plus intéressants et des questions prêtes à l'emploi relatives aux risques. Un outil appelé « le CUBE » a été développé – une base de données en ligne « intelligente » qui contient les rapports d'audit des administrations électroniques (e-gouvernement) produits par diverses ISC et qui vaut la peine d'être explorée.

En 2012, l'ISC de la Slovaquie a réalisé une ITSA (Auto-évaluation des Technologies de l'Information) qui évalue la maturité des systèmes informatiques ; et en 2015 une ITASA (Auto-évaluation et Audit des Technologies de l'Information) a été réalisée. L'ITSA et l'ITASA sont des produits du IT WG.

L'ISC de la Slovaquie a également contribué à enrichir les expériences communes et les connaissances de l'EUROSAI en participant activement au Groupe de travail sur l'audit environnemental (WGEA). Au cours de cette période, elle a participé à 18 audits conjoints et leurs résultats ont été partagés par différents moyens avec l'ensemble de la communauté de l'EUROSAI qui a pu s'inspirer et mettre à profit les bonnes pratiques des audits.

Durant les années d'activité de l'EUROSAI, l'ISC de la Slovaquie a continué de promouvoir, de développer, de partager et de diffuser les connaissances, les expériences et les bonnes pratiques qu'elle a acquises en participant aux activités internationales au sein de la communauté de l'EUROSAI. Ce parcours d'apprentissage est un chemin à double sens et l'ISC de la Slovaquie a également retiré des enseignements précieux de ses propres travaux. La communauté professionnelle internationale rassemblée au sein de l'EUROSAI contribue à la bonne gouvernance dans toute la région et elle devrait continuer dans cette voie car les différents éléments ont été établis et constituent d'ores et déjà de solides tremplins. Ils ont simplement besoin d'un entretien approprié et soigneux et d'une gestion innovante. Et l'EUROSAI est certainement en mesure de remplir cette mission.

# LA CONTRIBUTION DE L'EUROSAI À LA BONNE GOUVERNANCE ET LA RÉALISATION D'AUDITS FIABLES DU SECTEUR PUBLIC PAR DES ISC MODERNES

L'ISC de Malte

## Introduction

Depuis sa création il y a 25 ans, l'EUROSAI n'a cessé de promouvoir les principes de gouvernance et la réalisation d'audits fiables du secteur public par des ISC européennes et d'encourager les institutions de contrôle et les entités auditées à toujours agir dans l'intérêt public. Ces initiatives tiennent de plus en plus compte des questions relatives à la durabilité qui sont désormais inscrites dans l'Agenda de développement de l'après 2015 des Nations Unies, de la transparence et de la responsabilité. De plus, grâce à ses diverses activités et lors de la constitution de chacun des Groupes de travail, l'EUROSAI a encouragé le renforcement des capacités des ISC, le partage des connaissances et la promotion des normes professionnelles conformément aux objectifs stratégiques.

Le présent document met particulièrement l'accent sur les avantages de l'appartenance du Bureau national d'audit de Malte (NAO) à l'EUROSAI. Cette participation à l'EUROSAI sera évaluée afin de déterminer dans quelle mesure cette participation a contribué au partage des connaissances, à la mise en œuvre des normes professionnelles de l'INTOSAI et au renforcement des capacités du Bureau national d'audit de Malte et par conséquent au renforcement du mandat d'audit de l'Auditeur général ; et la manière dont elle a encouragé le Bureau national d'audit de Malte à promouvoir la bonne gouvernance dans le secteur public maltais.

## Les avantages des événements de l'EUROSAI et des sites Internet des Groupes de travail

Un des avantages clés de l'appartenance à l'EUROSAI est la participation aux Congrès, aux séminaires et aux événements de formation. Par exemple, en 2014, un certain nombre de représentants du Bureau national d'audit

ont assisté et ont participé activement à huit événements de l'EUROSAI. Ces activités ont renforcé l'ensemble des compétences et le développement professionnel du personnel du Bureau national d'audit de Malte. Le personnel du Bureau national d'audit maltais a également tiré profit des nombreux documents professionnels publiés sur les sites Internet de l'EUROSAI et des Groupes de travail.

## Favoriser l'indépendance et la bonne gouvernance

De plus, les initiatives prises par l'EUROSAI pour renforcer et soutenir l'indépendance des ISC ont été particulièrement bien accueillies par le Bureau national d'audit de Malte, car ce dernier accorde la plus haute importance au comportement éthique, indépendant et professionnel et à la diligence raisonnable de la part de tous les employés du Bureau national d'audit. Des conférences conjointes organisées en collaboration avec les autres régions et les Groupes de travail de l'INTOSAI ont également élargi les horizons des membres de l'EUROSAI, y compris celui du Bureau national d'audit de Malte, et ont permis aux membres de l'EUROSAI de se familiariser avec les opportunités, les risques et les défis auxquels sont confrontées les Institutions de contrôle internationales pour promouvoir la transparence, la responsabilité, la bonne gouvernance et un contrôle efficace dans le secteur public.

## Diffusion des normes professionnelles de l'INTOSAI par l'EUROSAI et encourager la mise en place de systèmes de contrôle et d'assurance de la qualité

De plus, la diffusion des normes professionnelles de l'INTOSAI par l'EUROSAI a

également aidé le Bureau national d'audit de Malte à réaliser des travaux d'audit de qualité. En outre, le document publié par l'EUROSAI « *Mise en place d'un système de gestion de la qualité de l'audit au sein d'une Institution supérieure de contrôle* » a aidé de nombreuses ISC y compris le Bureau national d'audit de Malte, à renforcer leurs systèmes de contrôle et d'assurance de la qualité.

## Encourager la durabilité environnementale

L'EUROSAI a toujours été à l'avant-garde de la diffusion des questions relatives à la durabilité en mettant particulièrement l'accent sur la durabilité environnementale. Un certain nombre de questions environnementales qui ont été précédemment examinées par l'EUROSAI, ont été intégrées dans l'Agenda de développement de l'après 2015 des Nations Unies. La protection de l'environnement est une question essentielle pour Malte, notamment en raison de sa petite taille. La participation aux travaux du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental, notamment ceux sur les méthodes d'audit et les techniques d'évaluation des risques dans le cadre des audits environnementaux, s'est révélée essentielle pour renforcer les capacités du Bureau national d'audit de Malte en matière d'audit de performance.

Le Bureau national d'audit de Malte a entrepris un certain nombre d'audits de performance environnementale, car l'environnement constitue l'un des piliers des trois dernières législatures et les obligations en matière d'environnement sont de plus en plus strictes non seulement au niveau national mais également pour satisfaire aux exigences de l'Union européenne. Le Bureau national d'audit de Malte a également participé à deux audits environnementaux parallèles de l'EUROSAI sur la « *Prévention et lutte contre la pollution par les navires en mer et dans les ports* », et la « *Protection des eaux souterraines de Malte* ». Ces audits ont permis de conclure que la bonne gouvernance des entités contrôlées doit être renforcée en améliorant



Réunion du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental à Malte les 26 et 27 juin 2012

les structures, les procédures et les systèmes d'information. Dans le cadre du dernier audit, on a conclu que les mesures d'adaptation pour protéger les eaux souterraines de Malte contre le changement climatique doivent être renforcées. Outre le fait qu'ils sont utiles aux entités contrôlées concernées, ces audits ont permis aux ISC de renforcer leurs capacités, de partager des connaissances et ont renforcé l'impact de l'audit, étant donné que les ISC européennes ont présenté en même temps un rapport d'audit sur la même question environnementale à leurs différents corps législatifs. De plus, les questions abordées dans le rapport « *Protection des eaux souterraines de Malte* » qui étaient communes aux ISC participantes à l'audit parallèle, ont été intégrées dans une publication conjointe « *Adaptation au changement climatique – Les Gouvernements sont-ils prêts ?* » Ce rapport a été présenté par le WGEA de l'EUROSAI lors de différents forums et a été diffusé auprès des parties prenantes internationales.

**La participation aux travaux du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental, notamment ceux sur les méthodes d'audit et les techniques d'évaluation des risques dans le cadre des audits environnementaux, s'est révélée essentielle pour renforcer les capacités du Bureau national d'audit de Malte en matière d'audit de performance**



Auto-évaluation des TI  
qui s'est tenue au Bureau  
national d'audit de Malte du  
7 au 10 octobre 2013

## Encourager la durabilité sociale

Les questions relatives à la durabilité sociale ont également été examinées par l'EUROSAI, en particulier lors du Congrès de l'EUROSAI 2008 qui a passé en revue les audits des programmes dans le domaine de l'éducation et l'audit des programmes pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées. En effet, comme dans de nombreux autres États membres de l'Union européenne, la durabilité de ses systèmes de santé et de retraite constitue une question essentielle pour Malte. Ces facteurs ont incité le Bureau national d'audit de Malte à mener des audits de performance dans le domaine de la durabilité sociale. En particulier, trois audits de performance ont été menés, l'un sur la fourniture des services de soins de longue durée en établissement pour les personnes âgées au travers d'arrangements contractuels avec le secteur privé ; un autre sur les effectifs des classes dans les écoles primaires publiques et le dernier sur les possibilités d'emploi des personnes handicapées enregistrées. Dans le cadre du premier audit, il a été constaté qu'au moment de l'audit, l'accès aux soins de longue durée n'était pas suffisant pour répondre aux besoins d'une population vieillissante. Le deuxième audit a permis de constater que les effectifs dans les écoles primaires publiques sont très faibles, entraînant une augmentation des dépenses de fonctionnement qui pourraient ne pas être soutenables à l'avenir. Dans le cadre du troisième audit, un certain

nombre de lacunes ont été observées dans l'organisation de l'entreprise publique chargée d'assurer les possibilités d'emploi des personnes handicapées inscrites, l'Agence pour l'emploi et la formation (Employment and Training Corporation). Parmi ces faiblesses figurent la mauvaise gestion des systèmes d'information ; la faible efficacité des initiatives de formation en raison du mauvais accès des personnes handicapées à la formation ; et le rôle d'interface limité joué par l'Agence entre les personnes handicapées inscrites et les employeurs. Lors de ces trois audits, le Bureau national d'audit a formulé des recommandations sur la façon dont la bonne gouvernance peut être améliorée dans les trois cas mentionnés ci-dessus.

## Encourager la durabilité économique

Le Bureau national d'audit de Malte estime que l'EUROSAI devrait accorder une plus grande attention au troisième concept, la durabilité économique. Cette dernière peut être un forum de partage des connaissances et de renforcement des capacités des ISC en aidant les Gouvernements à atteindre de manière constante une viabilité économique et budgétaire, en particulier, la viabilité des finances publiques et de la dette et grâce à une utilisation économique, efficace et efficiente des ressources, évitant ainsi qu'une crise économique et financière ne puisse se reproduire.

## Les avantages du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information

La participation au Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI a permis au Bureau national d'audit de Malte de consolider sa fonction d'audit des TI. L'exécution de l'audit des TI par le Bureau national d'audit de Malte est fondée sur l'ISSAI 5310 *Méthodes de contrôle de la sécurité des systèmes d'information - Un guide pour le contrôle de la sécurité des systèmes d'information dans le cadre des activités du gouvernement* et sur la Méthode COBIT, dont la promotion est assurée par l'EUROSAI. De plus, bien que le

**Le Bureau national d'audit de Malte estime que l'EUROSAI devrait accorder une plus grande attention au troisième concept, la durabilité économique**

Bureau national d'audit de Malte ne participe pas directement aux audits des TI conjoints ou parallèles, les thèmes de ces audits, tels que le gouvernement électronique et la protection des données, ont été néanmoins examinés par l'équipe d'audit des TI du Bureau national d'audit de Malte lors de certaines de ses audits des TI dont les résultats dans ces domaines ont été inclus dans des chapitres distincts des rapports respectifs qui ont été publiés. Les séances de formation sur la méthode COBIT ont également été essentielles pour renforcer les méthodes d'audit des TI des ISC, y compris celles du Bureau national d'audit de Malte. Ces événements de formation fournissent de nombreuses occasions de réseautage (Networking) et de tirer profit des séances d'information.

De plus, après sa participation aux réunions de l'EUROSAI, en 2013, le Bureau national d'audit de Malte a procédé à sa propre auto-évaluation des TI avec le concours d'un modérateur de l'ISC d'Autriche. Les propositions relatives à une convention de nommage de fichiers et de gestion de documents formulées lors de cette auto-évaluation, ont été les précurseurs du projet de transmission des documents par voie électronique dans lequel s'est ensuite lancé le Bureau national d'audit de Malte.

À ce stade, il convient peut-être d'aborder la question relative à l'ouverture des données (Open data), qui constitue l'un des points de discussion actuels de l'EUROSAI. À Malte, la Loi relative à la liberté d'information a été promulguée, garantissant aux citoyens l'accès à l'information détenue par les autorités publiques. Cependant, à l'heure actuelle, toutes les informations détenues par l'État ne sont pas facilement accessibles en ligne. Le Bureau national d'audit de Malte peut encourager les autorités gouvernementales à produire des données ouvertes qui offrent de meilleures possibilités d'assurer la transparence et la responsabilité.

## Renforcement de la culture éthique

La Task Force Audit et Déontologie a contribué de façon significative à la promotion d'un comportement éthique et professionnel ainsi qu'à l'intégrité des ISC et des entités contrôlées.

## Le Bureau national d'audit de Malte peut encourager les autorités gouvernementales à produire des données ouvertes qui offrent de meilleures possibilités d'assurer la transparence et la responsabilité

La participation active du Bureau national d'audit de Malte à la Task Force a consisté à écrire un document intitulé *Gestion de l'éthique dans une ISC de petite taille*, à participer à des enquêtes et aux réunions de la Task Force. Cette participation a renforcé la culture éthique du Bureau national d'audit de Malte et a permis de maintenir et de renforcer le leadership éthique.

Bien que le Bureau national d'audit de Malte n'ait jamais mené d'audit éthique ponctuel, des questions d'ordre éthique sont constamment soulevées lors d'un certain nombre d'enquêtes très médiatisées, menées à la demande de la Commission des Comptes publics, qui sont portées à l'attention du Parlement. Le Bureau national d'audit de Malte consulte également le riche ensemble de documents publiés sur le site Internet de la Task Force afin de renforcer ses capacités dans le cadre de l'audit de l'éthique au sein du secteur public et de se tenir informé des évolutions en matière d'éthique.

Le document *Gestion de l'éthique dans une ISC de petite taille* fait référence au Code de déontologie du Bureau national d'audit de Malte, qui aborde les différents aspects du comportement éthique tels que la confidentialité, les conflits d'intérêts, l'indépendance et l'objectivité. De plus, l'ensemble du personnel du Bureau national d'audit de Malte doit prêter un serment de confidentialité en vertu duquel il leur est interdit de divulguer toute information obtenue dans l'exercice de leurs fonctions à moins qu'ils soient soumis à une obligation professionnelle d'information. Cependant, la petite taille de Malte et le vivier de compétences plutôt limité qui en résulte engendrent un certain nombre de conflits d'intérêts au sein du Bureau national d'audit de Malte. L'ISC maltaise se heurte à des difficultés liées à la sélection des experts indépendants, le cas échéant, et est très souvent confrontée à des situations de conflits



d'intérêts et aux limites de la capacité d'audit rendant plus difficile la rotation des postes.

## Conclusion

Comme le souligne le présent document, grâce à ses diverses initiatives, l'EUROSAI a contribué au renforcement des capacités des ISC européennes modernes, y compris le Bureau national d'audit de Malte et leur a apporté son soutien en vue de promouvoir une gestion efficace et une bonne gouvernance de la part des entités auditées. L'EUROSAI peut rester à l'avant-garde des évolutions en matière d'audit et encourager une collaboration plus étroite entre les ISC européennes dans le cadre des efforts qu'elles déploient pour promouvoir le niveau le plus élevé de transparence, de responsabilité et d'intégrité.

La coopération avec l'Union européenne et les autres organismes internationaux pourrait être renforcée afin d'encourager l'introduction de la comptabilité d'exercice dans le secteur public dans tous les pays européens et de préparer les ISC des pays concernés à abandonner progressivement leurs méthodes d'audit financier au profit de l'audit d'un jeu d'états financiers du secteur public préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Elle peut également promouvoir l'alignement des budgets, des statistiques et des états financiers du secteur public. Cela constituerait un pas en avant considérable pour la promotion de la bonne gouvernance. L'EUROSAI peut également contribuer au débat sur la viabilité des finances publiques dans les pays européens et la contribution qu'une gestion rigoureuse des finances publiques peut apporter au développement et à la stabilité d'un pays.

Étant donné que la question de la durabilité est essentielle à la réussite d'une nation, l'EUROSAI peut encourager les ISC à promouvoir la durabilité et le reporting intégré des entités

du secteur public, ce qui permet de donner une vision plus complète de la performance. Elle pourrait également aider les ISC à mettre au point des systèmes de mesure de la performance afin d'évaluer leur propre efficacité et à développer leurs fonctions relatives aux ressources humaines. Elle pourrait également tirer davantage profit des applications Web et des médias sociaux afin de communiquer les questions relatives à la bonne gouvernance. L'EUROSAI pourrait également envisager de procéder à un audit parallèle sur les recettes perçues par le biais du gouvernement électronique (e-gouvernement).

Le Bureau national d'audit de Malte s'efforcera de renforcer encore davantage ses liens avec l'EUROSAI dans un certain nombre de domaines tels que le renforcement de sa fonction d'audit des TI en procédant à une auto-évaluation de l'audit des TI, de mener des audits spécifiques portant sur l'éthique et de réaliser un certain nombre d'audits environnementaux portant sur des questions qui n'ont pas encore été abordées.

À l'occasion de son 25<sup>e</sup> anniversaire, nous reconnaissons le rôle essentiel joué par l'EUROSAI dans la promotion de l'excellence en matière de performances des ISC ainsi que de la bonne gouvernance dans le secteur public. Le Bureau national d'audit de Malte prévoit que la communication entre les membres de l'EUROSAI et les parties prenantes externes sera renforcée afin de consolider de manière constante les piliers existants de la bonne gouvernance, de communiquer de manière efficace à toutes les parties prenantes toutes les évolutions actuelles en matière de bonne gouvernance et dans le domaine de l'audit, d'assurer un leadership efficace et de garantir un comportement éthique au sein des ISC et des entités auditées.

Vous pouvez consulter la bibliographie relative à cet article [ici](#).

# L'IDI ET L'EUROSAI : UN PARTENARIAT DURABLE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC

## L'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI)

### Introduction

Depuis sa création en 1986, l'un des principaux objectifs à long terme de l'IDI était de renforcer les groupes régionaux d'ISC de l'INTOSAI et de les aider à renforcer leurs compétences et les capacités de leurs ISC membres par le biais de la formation et de l'échange d'expérience. Au cours des 25 dernières années, l'IDI et l'EUROSAI ont travaillé en étroite collaboration dans le cadre de leurs efforts conjoints pour atteindre cet objectif. Auparavant, le principe fondamental de l'approche et de la philosophie de l'IDI consistait à offrir une formation pratique aux praticiens et aux formateurs en matière d'audit qui ensuite pouvaient former d'autres personnes en utilisant le matériel fourni par l'IDI ou par son intermédiaire. Au fil des ans, l'IDI a changé ses objectifs et a mis l'accent sur d'autres domaines afin de s'adapter aux situations et aux besoins changeants. L'IDI travaille dans tous les domaines couverts par les objectifs de l'INTOSAI afin de soutenir le renforcement des capacités des régions de l'INTOSAI et des ISC membres. Au fil des ans, l'IDI est passé de la formation au renforcement des capacités pour soutenir les ISC dans le cadre de l'amélioration de leurs performances.

### Le chemin parcouru au fil des ans

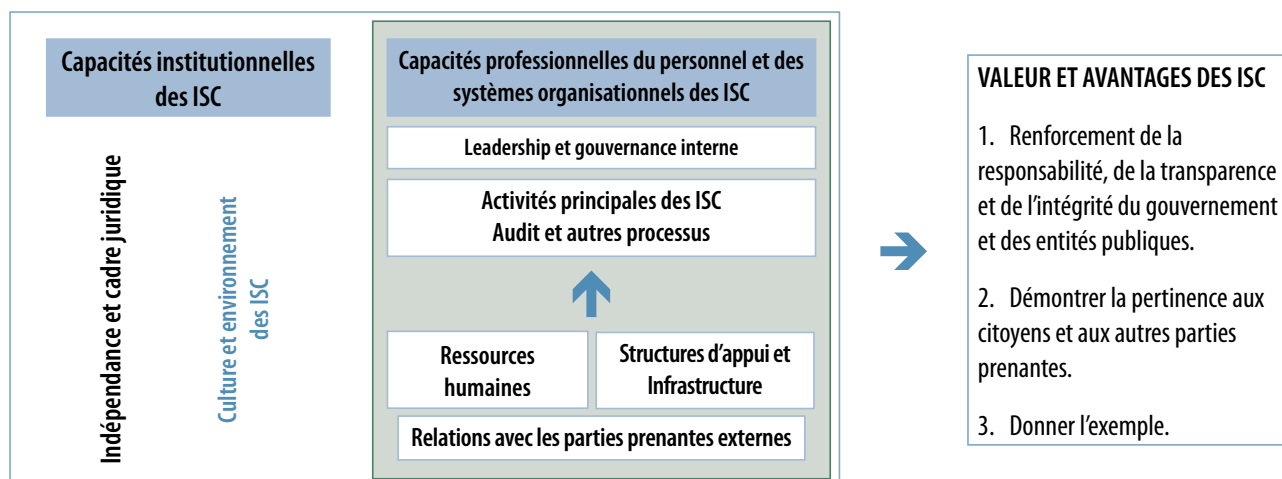
Avec le lancement du programme de formation régional à long terme (LTRTP) en 1996, le principal objectif de l'IDI consistait à renforcer la capacité de formation des régions de l'INTOSAI grâce à la mise en place d'une infrastructure de formation régionale durable. Grâce à ce programme, l'EUROSAI a créé son premier pool de 25 spécialistes de la formation originaires de Bulgarie, de Chypre, de la République tchèque, d'Estonie, de Hongrie, de Lettonie, de Lituanie, de Pologne, de Roumanie, de Slovaquie, de Slovénie et

de Turquie en 2001-2002. Ces spécialistes ont exercé la fonction de personnes-ressources auprès de la Communauté des ISC et de l'IDI dans le cadre de différents programmes. Le LTRTP a été répété dans la région en 2004-2005. Le pool a été renforcé par l'arrivée de 27 nouveaux spécialistes originaires d'Albanie, des Balkans et des pays de la CEI. Le programme de formation a été dispensé en anglais et en russe. Des ressources supplémentaires apportées par l'EUROSAI et le Ministère des Affaires étrangères norvégien ont facilité le travail de l'IDI en russe qui ne fait pas partie des langues de travail de l'IDI qui sont l'anglais, l'arabe, le français et l'espagnol.

Grâce à cette approche de renforcement des capacités, les régions participantes notamment l'EUROSAI et leurs ISC membres, ont assumé de plus en plus la responsabilité d'évaluer les besoins et les priorités en matière de formation au niveau régional et local et de proposer des ateliers de formation technique au niveau régional et local afin de répondre à ces besoins et à ces priorités.

Au fil des ans, l'IDI a largement collaboré avec l'EUROSAI dans le cadre de la réalisation d'évaluations des besoins. La coopération dans ce domaine s'est poursuivie jusqu'à l'Inventaire mondial des ISC de 2010 qui a été suivi de

**Au fil des ans, l'IDI a largement collaboré avec l'EUROSAI dans le cadre de la réalisation d'évaluations des besoins. La coopération dans ce domaine s'est poursuivie jusqu'à l'Inventaire mondial des ISC de 2010 qui a été suivi de l'Enquête mondiale de 2014 de l'IDI à laquelle 40 ISC membres de l'EUROSAI ont répondu grâce aux efforts conjoints de l'IDI et de l'EUROSAI**



**Figure 1. Cadre de renforcement des capacités des ISC**

l'Enquête mondiale de 2014 de l'IDI à laquelle 40 ISC membres de l'EUROSAI ont répondu grâce aux efforts conjoints de l'IDI et de l'EUROSAI.

La période 2007-2003 a été caractérisée par un passage du programme de « Formation du formateur » aux programmes tels que « l'Évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités », le Programme de renforcement des capacités en matière de gestion, le Programme de planification stratégique etc. Au cours de cette période, le programme de l'IDI a mis l'accent sur l'organisation et la réalisation de projets de développement pour le personnel d'encadrement à différents niveaux. Un suivi de ces programmes a été effectué pour assurer la durabilité. Les ISC ont bénéficié d'un soutien visant à faciliter la mise en œuvre des systèmes et des procédures d'audit conformément aux bonnes pratiques ainsi que le développement et le renforcement des services de soutien.

Au cours de cette période, l'IDI a collaboré avec l'EUROSAI à la mise en œuvre de deux programmes transrégionaux sur le contrôle de la dette publique et l'audit environnemental. Bien que six ISC membres de l'EUROSAI aient participé au précédent programme, d'autres ISC ont bénéficié de l'intervention de personnes-ressources originaires d'Estonie qui présidait le Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'audit environnemental membre du Programme sur l'audit environnemental. L'EUROSAI a également

contribué à couvrir les coûts du programme sur le contrôle de la dette publique.

L'IDI compte sur les ISC membres pour leur apporter un soutien en nature pour assurer le bon déroulement des activités du programme. Comme dans le cas du programme sur l'audit environnemental mentionné ci-dessus, des personnes-ressources de plusieurs ISC de la région de l'EUROSAI ont contribué à d'autres programmes de l'IDI. L'IDI a également bénéficié du soutien des ISC de l'EUROSAI pour l'organisation de ses événements.

Au cours de cette période, le 20<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI a adopté un ensemble complet de Normes Internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques (ISSAI) qui couvrent les principaux domaines d'audit à savoir l'audit financier, de conformité et de performance. Le Plan stratégique de l'INTOSAI prévoit que le rôle de l'IDI est de faire progresser la mise en œuvre des ISSAI. La première phase de l'Initiative de mise en œuvre des ISSAI ou du Programme 3i a commencé. L'apprentissage en ligne (e-learning) a été largement adopté et des programmes tels que le Programme de Certification en ISSAI et l'Approche fondée sur le risque en matière d'audit financier ont été offerts par le biais de plates-formes d'apprentissage en ligne. Le Programme de Certification en ISSAI qui comprend des cours en ligne fondés sur les biens publics mondiaux tels que les Outils d'Évaluation de la Conformité aux ISSAI (iCAT) et les Manuels de mise en œuvre des

ISSAI et les ateliers sur les compétences de facilitateur conçus pour l'audit financier, de performance et de conformité s'est achevé en 2014. 16 facilitateurs ISSAI de l'EUROSAI ont été agréés dont cinq en audit financier, quatre en audit de performance et sept en audit de conformité. Les iCAT ont également été diffusés par le biais d'ateliers de gestion du programme 3i auprès de 9 dirigeants des ISC et de 2 dirigeants de Bureaux nationaux d'audit régionaux et auprès d'autres cadres supérieurs de l'EUROSAI. 8 ISC de l'EUROSAI ont signé la Déclaration d'engagement relative à la mise en œuvre des ISSAI au sein de leur ISC. Il existe également un réseau d'experts et de mentors ISSAI pour l'audit financier, de performance et de conformité qui comprend ceux des pays membres de l'EUROSAI tels que la Norvège, l'Estonie, la Lituanie, et l'Ancienne République yougoslave de Macédoine.

Dans le cadre des efforts déployés par l'IDI pour aider les ISC à mettre en œuvre les normes de contrôle de l'INTOSAI (ISSAI), un cours de formation en ligne sur l'Approche fondée sur le risque en matière d'audit financier a été organisé en 2013. Le programme visait à promouvoir la connaissance des ISSAI relatives à l'audit financier, en mettant particulièrement l'accent sur la formation des auditeurs financiers en utilisant les outils permettant d'adopter une approche fondée sur le risque en matière d'audit financier. Parmi les 54 ISC participantes,

## L'IDI a également apporté son soutien à l'évaluation de l'EUROSAI en 2015 et poursuivra son engagement en 2016. Récemment, la coopération entre la Cour des comptes de Turquie et l'IDI a été formalisée par la signature d'un mémorandum d'entente

11 étaient membres de l'EUROSAI y compris de pays développés. 24 participants de l'EUROSAI ont terminé avec succès le cours. Une personne-ressource originaire de Croatie a également participé au programme.

Dans le cadre du Programme sur l'audit environnemental offert en 2014-2015, le Secrétariat général de l'EUROSAI a facilité l'invitation adressée aux ISC membres de l'EUROSAI par l'IDI à participer au programme. L'ISC de Pologne a participé à ce programme par la mise à disposition d'un expert en la matière et a également organisé une activité du programme. Le programme compte 22 participants de huit ISC membres de l'EUROSAI dont trois de pays développés.

Les programmes de formation sur le Cadre de mesure de la performance (CMP) des ISC ont été dispensés en anglais, français, espagnol et arabe y compris ceux qui ont été organisés à Oslo, Londres et Varsovie. 42 participants des pays membres de l'EUROSAI ont assisté à ces

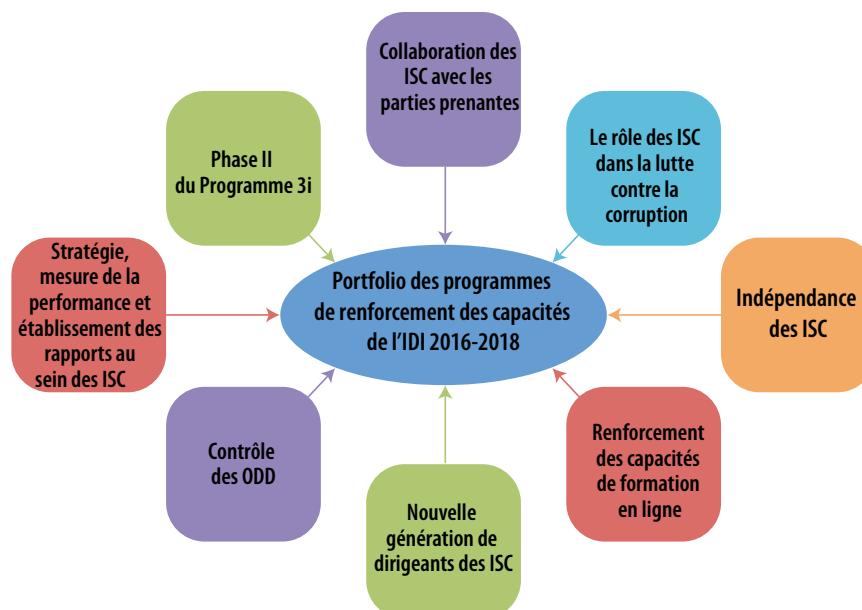


Figure 2. Portfolio des programmes de l'IDI 2016-2019

formations jusqu'à présent dont 24 en 2014. Trois facilitateurs ainsi que trois participants aux projets pilotes sur le Cadre de mesure de la performance des ISC de la région de l'EUROSAI ont bénéficié du programme.

Ces dernières années, ces programmes ont contribué aux trois principaux aspects du renforcement des capacités reconnus par l'IDI. Le renforcement des capacités institutionnelles implique d'agir dans le cadre institutionnel et juridique dans lequel les ISC opèrent. À l'aide des iCAT, les ISC ont identifié leurs besoins dans le domaine du renforcement des capacités institutionnelles. Les capacités des systèmes organisationnels des ISC comprennent les processus et les structures au sein de l'organisation qui permettent d'atteindre les objectifs poursuivis de manière plus efficace et efficiente. Les audits coopératifs qui s'appuient sur les capacités professionnelles du personnel des ISC sont la capacité de la direction et du personnel des ISC à travailler ensemble de manière efficace conformément aux exigences de leur poste. Le cadre de renforcement des capacités de l'IDI pour les ISC intègre les trois aspects du renforcement des capacités et les domaines du renforcement des capacités au sein d'une ISC. Le chemin parcouru avec l'EUROSAI a permis aux ISC de bénéficier d'un soutien dans tous les domaines du renforcement de leurs capacités plutôt que de se limiter à la formation de leur personnel.

L'IDI a également apporté son soutien à l'évaluation de l'EUROSAI en 2015 et poursuivra

son engagement en 2016. Récemment, la coopération entre la Cour des comptes de Turquie et l'IDI a été formalisée par la signature d'un mémorandum d'entente. Au cours des cinq prochaines années, la Cour des comptes turque organisera des événements de l'IDI, mettra à disposition du Secrétariat de l'IDI du personnel et mettra à disposition des programmes de l'IDI des experts en la matière et imprimera les publications de l'IDI avec les équipements d'impression de la Cour des comptes turque

## La voie à suivre

Les solides relations se poursuivront au cours des prochaines années. L'IDI a défini un portefeuille de nouveaux programmes qui seront offerts aux ISC à partir de 2015-2016 comme le montre la figure 2. Les ISC de la région seront invitées à participer à ces programmes et l'IDI continuera à bénéficier du soutien apporté à ces programmes par les ISC membres de l'EUROSAI en termes de ressources, à savoir une coopération avec la Task Force de l'EUROSAI sur l'audit et la déontologie, l'ISC d'Autriche, de Pologne et de Hongrie etc. pour les programmes sur la lutte contre la corruption, l'indépendance des ISC et le contrôle des ODD. L'IDI s'inspire également du succès du Congrès des jeunes de l'EUROSAI pour son programme sur la nouvelle génération de dirigeants des ISC. Le voyage enrichissant se poursuit !

# LE IX<sup>e</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI ET LES 90 ANS DE L'ALSAI

**Dr. Bujar Leskaj**

Président de l'ISC de l'Albanie

Notre organisation, l'EUROSAI, a parcouru un long chemin depuis 1990, date à laquelle elle a été fondée. Au cours de ce quart de siècle d'activité, nous avons senti en Albanie, en tant que l'ALSAI (Institution supérieure de contrôle des finances publiques de l'Albanie), le soutien de l'EUROSAI à de nombreuses reprises et de différentes manières, mais permettez-moi de mentionner ce qui s'est passé récemment.

En juin 2014, une délégation de quatre auditeurs de l'ALSAI, a participé au IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à La Haye sous le thème de l'innovation. Nous avons été frappés par le thème principal et la devise du Congrès : « À quand remonte la dernière fois où vous avez fait quelque chose pour la première fois ? ». L'ambiance du Congrès, les personnes qui nous ont abordé et parlé de manière si amicale et en faisant preuve d'un grand soutien, les sessions micro ouvert, les ateliers et les séminaires, les débats et le partage des connaissances nous ont poussé, une fois de retour en Albanie, à essayer de faire quelque chose de nouveau. Dans les conclusions et recommandations du IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, la conclusion lapidaire suivante « *les ISC devraient s'efforcer de mettre en place une culture innovante d'apprentissage et de perfectionnement, qui laisse aussi sa place à l'expérimentation ; • les ISC devraient préserver leur pertinence en se montrant prêtes à modifier leur approche, à diversifier leur action et à aborder de nouveaux thèmes; • partager les expériences et les dilemmes au sein de la communauté de l'EUROSAI est de l'intérêt de tous* », nous a éclairé quant à l'adoption d'une nouvelle approche.

Comme le 90<sup>e</sup> anniversaire de notre institution approchait, nous avons pensé commémorer cet événement pour la première fois dans notre histoire. Le 26 mai 2015, nous l'avons célébré en organisant une cérémonie simple, en le rendant public et en faisant participer nos meilleurs partenaires nationaux et européens.

## Pourquoi commémorer le 90<sup>e</sup> anniversaire de l'ALSAI ?

L'État Albanais est relativement jeune comptant seulement 103 ans d'histoire. Il a été fondé en 1912. De nombreuses institutions constitutionnelles doivent encore prendre confiance en leurs propres forces. Nous pensons que le respect de la valeur des travaux antérieurs et de leurs personnalités permet de créer une mémoire institutionnelle. Au sein de notre institution, nous rendrons toujours hommage et nous aurons toujours un profond respect pour tous les courageux directeurs et auditeurs de l'ALSAI qui durant la période 1925-1939 ont travaillé dur et en faisant preuve d'une grande intégrité.

Comme la plupart des institutions publiques de notre pays, en tant que l'ALSAI, nous avons hérité d'un passé difficile de 46 ans de communisme (1944-1990), période au cours de laquelle notre institution était totalement au service du Parti-État et a perdu son indépendance. Pendant les 25 dernières années et jusqu'à aujourd'hui, nous nous sommes efforcés de rapprocher nos travaux des normes de l'INTOSAI et de moderniser notre institution.

## La nouvelle loi de l'ALSAI

L'année dernière a marqué une étape importante pour nous. En novembre 2014, le Parlement

**Comme le 90<sup>e</sup> anniversaire de notre institution approchait, nous avons pensé commémorer cet événement pour la première fois dans notre histoire. Le 26 mai 2015, nous l'avons célébré en organisant une cérémonie simple, en le rendant public et en faisant participer nos meilleurs partenaires nationaux et européens**



albanais a approuvé la nouvelle loi de l'ALSAI. Le processus a duré deux ans. Pour la première fois dans notre histoire récente après le communisme, nous avons été confrontés à de sérieux obstacles, créés par un manque de connaissances et des intérêts occultes de priver l'Institution supérieure de contrôle de son droit d'avoir un accès illimité à l'information, qui s'avère nécessaire et indispensable pour mener des audits professionnels. Nous avons rappelé tous les cas similaires qui ont été décrits par nos partenaires au sein de l'EUROSAI, lors de conférences et d'événements de l'EUROSAI. Nous leur avons demandé de nous fournir des informations sur leurs lois et la documentation dont ils disposent sur ce sujet afin que nous soyons parfaitement préparés. Et nous avons été comblés !. L'esprit de coopération et le soutien généreux de l'INTOSAI et de l'EUROSAI ont fait la différence.

Convincer les députés de la nécessité primordiale de donner à l'ALSAI un accès illimité à l'information dans le cadre de ses audits, a constitué un véritable défi pour nous. Au cours de plusieurs réunions avec ces derniers, lors des auditions sur le

projet de loi au sein des différentes commissions parlementaires, telles que la Commission du budget et des finances, la Commission des lois et les Commissions de l'intégration européenne, la manière dont l'EUROSAI coopère et soutient le renforcement de l'indépendance de ses membres nous a incité à fournir aux députés les bonnes pratiques de notre organisation européenne et des exemples de la manière dont d'autres ISC européennes ont traité cette question.

La Résolution de l'Assemblée générale des Nations-Unies du 22 décembre 2011 « Rendre l'administration publique plus efficace, plus respectueuse du principe de responsabilité, plus efficace et plus transparente en renforçant les institutions supérieures de contrôle des finances publiques » nous a beaucoup aidés, ainsi que les idées et les expériences que nous avons acquises en participant aux réunions de la Task Force de l'EUROSAI Audit et Déontologie et aux séminaires du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental en 2014.

Je souhaite également souligner que nous avons reçu un soutien important et professionnel de la part des experts de la DG budget de la Commission européenne et des experts du SIGMA pour notre nouvelle loi. De plus, afin d'être entièrement conforme aux normes de l'INTOSAI, la nouvelle loi de l'ALSAI vise à soutenir la modernisation de l'institution et une coopération plus étroite avec

**Je souhaite également souligner que nous avons reçu un soutien important et professionnel de la part des experts de la DG budget de la Commission européenne et des experts du SIGMA pour notre nouvelle loi**

les structures partenaires européennes telles que la Cour des comptes européenne et les ISC des pays européens développés, en tirant profit des espaces et des possibilités offerts par les initiatives de l'EUROSAI. La nouvelle loi mentionne explicitement les organisations de l'INTOSAI et de l'EUROSAI et est conforme aux stratégies de développement 2011-2017 et 2011-2016 de l'EUROSAI et de l'INTOSAI.

## Le nouvel événement de l'ALSAI

Avec la récente approbation de la nouvelle loi et l'inspiration de faire quelque chose de nouveau que nous avons reçue du IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, le 26 mai 2015 (le jour même où l'ALSAI a fêté ses 90 ans d'histoire), nous avons organisé une séance plénière commémorative du Parlement albanais. Le Dr. Josef Moser, Secrétaire général de l'INTOSAI et Président de la Cour des comptes autrichienne, le Dr. Vitor Manuel da Silva Caldeira, Président de la Cour des comptes européenne (CdCE) et le Prof. Dr. Recai Akyel, Vice-président de l'EUROSAI et Président de la Cour des comptes turque ont assisté à l'événement, parmi les présidents et les hauts représentants de nombreuses ISC de la région, telles que l'ISC de la Croatie, du Monténégro, du Kosovo de la Serbie, de la Macédoine, etc.

À cette occasion, le Président de la République d'Albanie a décerné au Dr. Moser et au Dr. Caldeira la médaille « Pour contribution spéciale civile », en saluant le soutien que le Secrétariat général de l'INTOSAI et la CdCE ont apporté au développement et aux progrès de l'ALSAI en tant qu'ISC européenne moderne.

Toutes ces activités ont permis de renforcer chez les auditeurs la conviction de l'importance de leur mission et de leurs travaux et d'accroître la visibilité de l'ALSAI auprès de l'opinion publique du pays en raison du soutien et de l'estime que lui manifestent les partenaires internationaux.

En fait, avant même que le IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI n'ait eu lieu, nous avons commencé à

## Au cours des trois dernières années, nous sommes parvenus à augmenter le nombre de jours de formation à 22 jours par auditeur et par an et à 25 jours pour les auditeurs récemment nommés (en 2011, le nombre de jours de formation par auditeur s'élevait à 2,1 jours par an)

développer trois nouvelles approches au cours de la période 2012-2013.

En premier lieu, nous avons publié des ouvrages, des traductions et des résumés de manuels d'audit financier, de régularité, de performance et des TI, ainsi que des livres sur l'histoire de l'ALSAI, sur nos rapports de performance, 10 numéros du magazine scientifique « Public Audit », etc. L'ALSAI a publié 46 titres jusqu'à présent, afin de permettre à ses auditeurs d'accroître leurs connaissances sur les normes de l'INTOSAI et sur les travaux et la performance de leur institution.

Deuxièmement, pendant trois années consécutives (2012, 2013 et 2014), l'ALSAI a organisé une conférence scientifique à laquelle ont été invités des représentants du monde universitaire dans le pays et à l'étranger, des auditeurs internes et des spécialistes de nos ISC partenaires, des membres du Parlement albanais, etc. La conférence est devenue désormais une tradition et la quatrième conférence qui sera organisée cette année sera consacrée à l'analyse des risques dans le cadre des travaux d'audit.

Troisièmement, nous avons essayé de rendre nos auditeurs « publics ». Ils ont été encouragés à rédiger des articles et des éditoriaux dans nos quotidiens. Les éditoriaux de l'ALSAI ont suscité des réactions sur les blogs associés gérés par les journaux albanais. La plupart des commentaires des lecteurs montrent qu'ils apprécient les questions soulevées et les mesures que les auditeurs de l'ALSAI ont proposées pour améliorer la situation dans différents domaines qui ont fait l'objet d'un audit et pour des institutions publiques importantes et stratégiques.



Le fait que les auditeurs et les directeurs comprennent l'intérêt de leur participation à la presse écrite et souhaitent la poursuivre, constitue l'élément le plus important de cette approche. Certains auditeurs déclarent que la lecture de blogs sur le contenu de leurs articles les a encouragés à écrire de nouveaux articles sur le même sujet ou sur un autre thème important.

Au cours des trois dernières années, nous sommes parvenus à augmenter le nombre de jours de formation à 22 jours par auditeur par an et à 25 jours pour les auditeurs récemment nommés (en 2011, le nombre de jours de formation par auditeur s'élevait à 2,1 jours par an).

Au cours de la même période, l'audit de performance a connu un regain. Nous avons

augmenté le nombre d'audits et amélioré la qualité des résultats et des propositions d'amélioration.

Galvanisés par ces nouveautés dans notre travail, nous envisageons l'avenir avec beaucoup d'optimisme. Notre défi consiste à poursuivre la modernisation de notre activité d'audit conformément aux bonnes pratiques proposées par l'EUROSAI, en aidant notre pays à progresser sur la voie de l'adhésion à l'UE et conformément à notre mandat constitutionnel et aux attentes du Parlement et des citoyens.

Nous sommes convaincus que nous allons poursuivre dans cette voie et nous sentons, à chaque pas que nous faisons, le soutien et l'inspiration que nous apporte notre organisation commune, l'EUROSAI. Continuons notre bon travail !

# LE CONSEIL DE L'ARCTIQUE - PERSPECTIVES SUR UN ARCTIQUE EN PLEINE MUTATION

PRÉSENTATION D'UN AUDIT MULTILATÉRAL DES TRAVAUX DES AUTORITÉS NATIONALES DES ÉTATS DE L'ARCTIQUE MENÉS EN COLLABORATION AVEC LE CONSEIL DE L'ARCTIQUE

L'ISC de Norvège

## Contexte

Le Bureau de l'Auditeur général de Norvège (OAGN) collabore activement depuis des années avec d'autres ISC européennes à la réalisation de différents types d'audits coopératifs et conjoints. La Norvège a participé et a également mené un certain nombre d'audits coopératifs, multilatéraux et bilatéraux, en particulier sur des questions environnementales et dans le cadre du Groupe de travail sur l'audit environnemental.

Ces types d'audits permettent d'obtenir des résultats d'audit que nous n'aurions pas été en mesure d'obtenir si nous avions mené ces audits seuls. Cela est particulièrement vrai lorsque l'étendue des audits est définie de la même manière et lorsqu'ils portent sur des questions et appliquent une méthodologie d'audit similaires. Le Groupe de travail sur l'audit environnemental de l'EUROSAI constitue un important lieu de rencontre pour lancer ces types d'audits. Nous mettrons particulièrement l'accent sur la coopération solide et fructueuse que nous avons établie avec la Chambre des comptes de la Fédération de Russie depuis 2005. Nous avons mené conjointement plusieurs audits sur la gestion des pêches et des ressources biologiques marines dans la mer de Barents et sur la sécurité radiologique et la protection de l'environnement contre la pollution radioactive dans le nord-ouest de la Russie respectivement.

Dans ce contexte, nous aimerions profiter de l'occasion pour présenter l'audit coopératif que nous avons mené récemment sur le Conseil de l'Arctique. Mais cette fois, nous n'avons pas seulement travaillé avec des ISC européennes, nous avons également eu le plaisir de collaborer avec l'ISC des États-Unis (Government Accountability Office).

## Audit des travaux des autorités nationales des États de l'Arctique menés en collaboration avec le Conseil de l'Arctique

### Le Conseil de l'Arctique

En 1996, le Conseil de l'Arctique a été créé par les huit nations de l'Arctique en tant que forum intergouvernemental de haut niveau pour promouvoir la coopération, la coordination et l'interaction entre les huit pays de l'Arctique sur des questions d'intérêt commun, notamment le développement durable et la protection de l'environnement. Le Conseil de l'Arctique compte parmi ses États membres six pays européens - le Royaume du Danemark (y compris le Groenland et les Îles Féroé), la Finlande, l'Islande, la Norvège, la Fédération de Russie, la Suède - et deux pays de l'Amérique du Nord - le Canada et les États-Unis d'Amérique. De plus, le Conseil comprend des Participants permanents représentant les peuples autochtones et des Observateurs permanents de nations et d'autres groupes n'appartenant pas à l'Arctique.

**En 1996, le Conseil de l'Arctique a été créé par les huit nations de l'Arctique en tant que forum intergouvernemental de haut niveau pour promouvoir la coopération, la coordination et l'interaction entre les huit pays de l'Arctique sur des questions d'intérêt commun, notamment le développement durable et la protection de l'environnement**

## Les frontières de l'Arctique



Source: Réalisé par Winfried K. Dallmann, Institut polaire norvégien, image obtenue via le site Internet du Conseil de l'Arctique.

### Facteur clé de motivation supplémentaire

Nous sommes témoins des changements importants survenus dans l'Arctique liés au réchauffement climatique et aux possibilités accrues de développement économique et de transport, ce qui a renforcé l'importance de la coopération dans la région. L'équilibre entre développement économique et protection de l'environnement arctique requiert une coopération internationale et des efforts conjoints, notamment entre les États de l'Arctique. Ces questions s'étendent au-delà des frontières des États de l'Arctique et requiert une coopération au sein du Conseil de l'Arctique et des autres forums internationaux. De nombreux États de l'Arctique ont déclaré que le Conseil constitue un forum fondamental pour aborder les questions relatives à l'Arctique.

Dans ce contexte, les ISC de cinq nations de l'Arctique ont décidé de collaborer à la réalisation d'un audit multilatéral sur la participation nationale au Conseil de l'Arctique. L'audit multilatéral, mené et coordonné par le

Bureau de l'Auditeur général de Norvège et la Chambres des comptes de la Fédération de Russie, s'est appuyé sur le plan stratégique signé par les ISC participantes en octobre 2012.

### Processus global et méthodologie

Afin de mener l'audit multilatéral, chaque ISC participante a réalisé un audit national sur la participation de son pays au Conseil de l'Arctique ou sur la gestion de problèmes particuliers relatifs à l'Arctique. De plus, les documents du Conseil de l'Arctique ont été examinés et des interviews ont été réalisées auprès des représentants des Participants permanents et des six groupes de travail du Conseil. Toutes les ISC n'ont pas participé à toutes les activités de collecte de données supplémentaires, mais il est souvent arrivé que certaines des ISC participantes collectent des données pour le compte d'autres ISC. Nous avons également recueilli des réponses écrites à une série de questions communes posées par les gouvernements nationaux respectifs. Toutes les parties se sont réunies à plusieurs reprises afin d'examiner le plan d'audit et les résultats d'audit, notamment les résultats d'audit qui étaient similaires à ceux des audits nationaux qui avaient été menés.

Nous avons également reçu des réponses écrites du gouvernement finlandais. Les parties ont appliqué les normes nationales ou internationales d'audit pertinentes. Les parties européennes ont également respecté les principes et les normes définis par l'Organisation européenne des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

### Rapports et résultats

Toutes les ISC participantes ont élaboré séparément et de manière indépendante leurs rapports d'audit nationaux respectifs. De plus, à partir des rapports nationaux et des autres données collectées, les ISC participantes ont élaboré un mémorandum conjoint sur les travaux des autorités nationales des États de l'Arctique menés en collaboration avec le Conseil de l'Arctique. Ce mémorandum présente l'ensemble des résultats de chaque audit dont l'étendue est similaire, et ne représente pas nécessairement les opinions ou les conclusions de chaque ISC. Les principaux résultats sont les suivants :

**L'audit multilatéral, mené et coordonné par le Bureau de l'Auditeur général de Norvège et la Chambres des comptes de la Fédération de Russie, s'est appuyé sur le plan stratégique signé par les ISC participantes en octobre 2012**

- Les changements survenus dans l'Arctique ont renforcé l'importance d'une coopération internationale dans la région arctique.
- Le Conseil de l'Arctique a contribué à renforcer la coopération, la gouvernance et les connaissances scientifiques.
- Le Conseil doit relever des défis majeurs liés à sa structure organisationnelle, à l'établissement des priorités, au financement de ses travaux et à la mise en œuvre efficace des recommandations facultatives adoptées par les États membres.
- Les groupes autochtones apportent des contributions importantes au Conseil, mais ils doivent relever des défis liés à leur participation.

De manière plus détaillée, nous en sommes tous arrivés à la conclusion que le Conseil de l'Arctique constitue un forum important de coopération régionale et contribue au développement des connaissances scientifiques. Grâce à ses travaux, il crée une compréhension commune des questions et des défis liés à l'Arctique. Certains audits nationaux ont mis en évidence l'importance du renforcement de la coopération au sein du Conseil de l'Arctique et formulent des recommandations visant à accroître la participation nationale au Conseil. De plus, les résultats des évaluations scientifiques du Conseil de l'Arctique jouent un rôle important dans le renforcement de la législation internationale et de la coopération à l'échelle mondiale. Les États de l'Arctique et tous les pays observateurs au Conseil conviennent par exemple qu'il existe un vaste cadre juridique qui s'applique à la région arctique.

De plus, par l'intermédiaire du Conseil, les États de l'Arctique ont négocié et signé deux accords que certains États membres du Conseil de l'Arctique qualifient de juridiquement contraignant. Les accords ne prévoient pas nécessairement d'autres obligations légales que la réglementation internationale en vigueur et n'ont aucune répercussion sur les ressources.<sup>1</sup> Nous sommes tous parvenus à la conclusion que ces accords constituent une étape importante vers la consolidation de la position

<sup>1</sup> L'ISC des États-Unis d'Amérique — le Government Accountability Office — n'a pas évalué si ces accords prévoient d'autres obligations juridiques que la réglementation internationale en vigueur, ou s'ils ont des répercussions sur les ressources.

## **Le Conseil de l'Arctique comprend six groupes de travail et plusieurs groupes d'experts et task forces. Depuis la création du Conseil en 1996, l'optimisation de sa structure institutionnelle afin d'améliorer sa performance se trouve en tête des priorités du Conseil**

du Conseil de l'Arctique en tant que forum essentiel pour l'élaboration de politiques pour relever les nouveaux défis de la région arctique.

Le Conseil de l'Arctique comprend six groupes de travail et plusieurs groupes d'experts et task forces. Depuis la création du Conseil en 1996, l'optimisation de sa structure institutionnelle afin d'améliorer sa performance se trouve en tête des priorités du Conseil. Cependant, nous avons constaté que les opinions des parties prenantes au sein du Conseil de l'Arctique divergent quant à la structure institutionnelle du Conseil, sa performance et l'impact des chevauchements de mandats sur l'efficacité du Conseil de l'Arctique. Nous avons également constaté que le Conseil a pris différentes mesures visant à améliorer les méthodes de travail au sein de la structure existante. La création d'un secrétariat permanent devrait particulièrement améliorer la situation et contribuer à rationaliser les différentes méthodes au sein du Conseil.

Depuis sa création, le Conseil de l'Arctique a élargi son champ d'action et a considérablement augmenté sa charge de travail. Par exemple, le nombre de projets en cours du Conseil a augmenté d'environ 30 projets en 1996 à environ 80 à l'heure actuelle. Cependant, il n'existe aucun mécanisme permettant de fixer les priorités pour les travaux des groupes de travail et des task forces. Dans certains des États de l'Arctique, une compétition pour les compétences et les ressources peut apparaître. De plus, le Conseil n'a arrêté aucune stratégie pour orienter ses efforts et définir les priorités des projets à long terme.

Nous avons également constaté que les sources de financement central sont très limitées pour financer les opérations et les projets du Conseil. Les projets sont financés par des contributions volontaires de certains pays participants ou par des subventions. Selon certains groupes de travail, ce système a entraîné parfois

## Depuis sa création, le Conseil de l'Arctique a souligné l'importance d'inclure les peuples autochtones de l'Arctique dans ses processus, notamment le renforcement des connaissances et l'utilisation des connaissances traditionnelles

(1) la réalisation de projets moins prioritaires simplement parce qu'ils étaient financés, (2) un gaspillage de temps et de ressources consacrés à la recherche de financement pour les projets et (3) l'arrêt de certains projets en raison du manque de financement. Selon certains groupes de travail, le manque de financement fiable entrave l'efficacité du Conseil.

En se fondant sur les résultats de ses travaux et sur d'autres facteurs, le Conseil de l'Arctique a formulé un certain nombre de recommandations aux États membres. Bien qu'elles reflètent le consensus des États membres au sein du Conseil, les recommandations ne sont pas juridiquement contraignantes et ne contiennent aucune exigence impérative. De plus, les recommandations sont formulées de manière large et générale, ce qui rend difficile pour les États membres l'identification claire des actions mesurables afin de les mettre en œuvre. Les recommandations formulées dans les rapports des groupes de travail et des task forces sont nombreuses, rendant leur mise en œuvre complète trop difficile.

Les gouvernements nationaux ne sont pas obligés de rendre compte au Conseil

mise en œuvre des recommandations du Conseil de l'Arctique par les organismes responsables. Cependant, un projet du Conseil a mis en place un mécanisme volontaire pour les États membres et les groupes de travail leur permettant de rendre compte des évolutions générales et des efforts liés à ces recommandations. La plupart des organismes gouvernementaux et des groupes de travail interrogés estiment qu'il serait utile de disposer de mécanismes d'établissement de rapports. Certains ont également mentionné que le système d'établissement de rapports devrait être volontaire et qu'il ne devrait pas être trop détaillé et chronophage.

Depuis sa création, le Conseil de l'Arctique a souligné l'importance d'inclure les peuples autochtones de l'Arctique dans ses processus, notamment le renforcement des connaissances et l'utilisation des connaissances traditionnelles. Les Participants permanents disposent aussi pleinement des droits de consultation lors des négociations du Conseil et ont contribué aux processus du Conseil, notamment ils ont attiré l'attention des gouvernements nationaux et du public sur leurs défis et ont aidé toutes les parties à comprendre l'importance de l'utilisation des connaissances traditionnelles pour aborder les questions relatives à l'Arctique. La participation réelle des peuples autochtones aux activités du Conseil de l'Arctique dépend de leurs domaines d'intérêts spécifiques et des ressources disponibles. Depuis la création du Conseil, les ministres de l'Arctique ont examiné les financements et les moyens permettant d'assurer une participation adéquate des Participants permanents.

## Le mémorandum conjoint de l'audit coopératif est le fruit des efforts et des contributions des chefs de projets et du personnel de chacun des 5 pays

de l'Arctique de la mise en œuvre des recommandations. Par conséquent, on sait très peu de choses sur l'état d'avancement de leur mise en œuvre. De plus, les gouvernements nationaux respectifs ne disposent pas de mécanismes de retour d'informations pour vérifier la prise en compte réelle et l'éventuelle

### Observations finales

Le mémorandum conjoint de l'audit coopératif est le fruit des efforts et des contributions des chefs de projets et du personnel de chacun des 5 pays. Le Bureau de l'Auditeur général de Norvège voudrait également profiter de l'occasion pour remercier tous les membres des équipes des ISC du Danemark, de Russie, de Suède et des États-Unis d'Amérique. Nous n'aurions pas pu obtenir ces résultats d'audit sans leurs excellentes contributions et leur soutien. Ce fut une expérience très enrichissante et nous serions ravis de la vivre à nouveau.

# RESPONSABILITÉ ET INTÉGRITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC

**Ambrin Buang**

*Auditeur général de la Malaisie*

*Président de l'ASOSAI*

## Introduction

Permettez-moi de commencer par présenter mes plus sincères félicitations pour le 25<sup>e</sup> anniversaire de la Revue de l'EUROSAI et vous exprimer ma gratitude pour m'avoir donné l'occasion de partager mes idées et mes points de vue sur la responsabilité et la transparence dans le secteur public.

Dans aucun pays, la performance dans le secteur public ne pourra jamais se soustraire au regard public. Comme la société est plus instruite et mieux informée, le secteur public ne peut se permettre d'être satisfait ou d'ignorer les opinions publiques qui se font de plus en plus entendre, notamment en ce qui concerne l'efficacité et l'efficacité des fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions. La question de la responsabilité et de l'intégrité relative à la dépense des deniers publics et les cas de fraude et de corruption dans le secteur public revêtent une importance particulière aux yeux du public et ces questions doivent être traitées avec un plus grand sens de l'urgence. Les entités publiques doivent s'acquitter de leurs obligations de rendre compte et d'intégrité de manière satisfaisante, car ce n'est qu'en garantissant la responsabilité et l'intégrité qu'elles pourront revendiquer leur légitimité.

## Signification des termes

### « responsabilité » et « intégrité »

L'obligation de rendre compte traite de la responsabilité qui incombe à ceux qui sont chargés de la gestion des deniers publics d'expliquer pourquoi certaines choses doivent être faites, comment elles sont faites et quels résultats ont été obtenus. Dans le contexte du gouvernement, la responsabilité est la

performance des parties prenantes en matière de lutte contre le gaspillage des deniers publics qu'il résulte d'une erreur involontaire ou d'une intention frauduleuse. Pour qu'il y ait responsabilité, il convient d'instaurer des règles, des normes, des systèmes (processus, relations) et des mécanismes qui permettent d'optimiser leurs progrès conformément aux aspirations en matière de développement du public au service duquel elles se trouvent.

En ce qui concerne les fonctionnaires, l'intégrité ne consiste pas seulement à éviter toute forme de corruption. Elle consiste également à s'acquitter de ses tâches de manière consciencieuse, loyale et impartiale et en ayant le sens des responsabilités et de l'urgence. Il s'agit en fait de l'état d'esprit, l'attitude, le comportement, la compétence et l'assiduité dont ils font preuve dans l'exercice de leurs fonctions.

## La question de la responsabilité et de l'intégrité

La fonction publique dans le monde entier est un domaine très vaste et complexe compte tenu des différents niveaux de l'administration et de compétence concernés. De plus, le service public couvre de nombreux aspects importants de notre vie, notamment le

**En ce qui concerne les fonctionnaires, l'intégrité ne consiste pas seulement à éviter toute forme de corruption. Elle consiste également à s'acquitter de ses tâches de manière consciencieuse, loyale et impartiale et en ayant le sens des responsabilités et de l'urgence**

maintien de l'ordre public, de la paix et de la sécurité, la planification et la mise en œuvre d'activités économiques et sociales, les affaires étrangères et bien d'autres encore. En raison de son importance et de sa complexité, il est inévitable que des erreurs, des lacunes et des faiblesses se produisent de temps en temps.

Si l'on devait passer au crible les résultats des rapports d'audit sur la gestion financière ou sur des projets, des programmes ou des initiatives publics, il serait facile de comprendre qu'il est nécessaire d'avoir des personnes qui fassent preuve de responsabilité et d'intégrité au sein de la fonction publique, qu'ils occupent des postes d'agents de contrôle ou d'employés au sein d'entités publiques.

En se fondant sur les expériences en matière d'audit, les problèmes les plus courants constatés dans le cadre de l'audit de la gestion financière sont liés à l'insuffisance de la documentation ou des rapports, au non-respect de la réglementation et des normes, à une mauvaise définition des activités principales, des politiques et des procédures, à l'absence de contrôle en matière d'autorisation des opérations, à l'absence de surveillance ou d'examen, au manque d'efficacité du système d'information, à l'absence de sécurité physique et logique, à l'absence de procédures et de politiques officielles en matière d'éthique, à des fonctions et des responsabilités professionnelles qui ne sont pas clairement définies, à l'absence ou l'insuffisance de séparation des tâches, à un plan antisinistre et à des copies de sécurité insuffisants, à une sensibilisation au contrôle insuffisante au sein de l'organisation, au

contournement des contrôles par la direction. Ces faiblesses du contrôle interne, selon leur gravité, pourraient entraîner des pertes de ressources et de revenus considérables pour le gouvernement.

Il convient que la direction sache si ces faiblesses sont dues à l'incompétence avérée des employés d'un bout à l'autre de la chaîne ou à leur manque de diligence en raison d'une mauvaise surveillance. Étant donné que la responsabilité ultime incombe aux agents de contrôle, ils doivent s'engager à agir, à veiller à ce que leur personnel améliore ses compétences grâce à des programmes de formation efficaces et ils ne doivent pas hésiter à prendre des sanctions disciplinaires appropriées à l'encontre de ceux qui font preuve de négligence de façon flagrante dans leur travail.

Dans le cadre des projets, des programmes et des initiatives publics, les rapports d'audit révèlent généralement de nombreux cas de planification, de mise en œuvre et de suivi inefficaces dus non seulement à l'incompétence ou au manque de diligence mais également à des problèmes de coordination et de communication inter- et intra-institutionnelles ainsi qu'à une mauvaise supervision par les chefs de projet ou les directeurs de programme. Du fait de ces problèmes, plusieurs projets et programmes publics donnent de mauvais résultats tels que des retards injustifiés, des surcoûts importants, des constructions de mauvaise qualité, des installations et des équipements sous-exploités. Ces résultats contribuent non seulement à donner une mauvaise image du service public mais soulèvent également des questions concernant les personnes chargées de sélectionner les entrepreneurs, les sociétés de conseil ou les fournisseurs pour réaliser les travaux ainsi que celles chargées de contrôler le travail de ces personnes.

**Les fonctionnaires peuvent faire preuve d'une plus grande détermination pour améliorer leurs méthodes de travail afin de corriger leurs points faibles, en assurant une bonne discipline ainsi qu'en acquérant les connaissances et les compétences nécessaires. Il est impératif que les directeurs et les managers exercent le leadership en donnant l'exemple**

## Les moyens de renforcer la responsabilité et l'intégrité

Inculquer les valeurs de responsabilité et d'intégrité aux fonctionnaires dans leur propre sphère de fonctions et de responsabilités, qu'ils soient directeurs, managers ou employés, n'est pas chose aisée. Un fort engagement et une grande discipline ainsi qu'une bonne communication et coordination entre eux sont nécessaires.

Les fonctionnaires peuvent faire preuve d'une plus grande détermination pour améliorer leurs méthodes de travail afin de corriger leurs points faibles, en assurant une bonne discipline ainsi qu'en acquérant les connaissances et les compétences nécessaires. Il est impératif que les directeurs et les managers exercent le leadership en donnant l'exemple.

Les directeurs dans le secteur public doivent donner le ton en montrant qu'ils sont réellement dévoués au développement d'une culture du travail bien fait au sein de leur organisation grâce à un suivi efficace des indicateurs de performance de leurs managers et de leurs subalternes en matière de production effective, de demandes en cours et de plaintes du public ainsi que grâce à la réalisation de contrôles ponctuels réguliers. Des délais réalistes doivent être imposés afin de résoudre les problèmes et indiquer clairement la personne qui sera chargée d'apporter des améliorations. Les directeurs doivent être forts moralement et prêts à prendre des mesures fermes afin de garantir que les subalternes sont toujours loyaux, efficaces et dignes de confiance, en servant de modèles et en garantissant que les contrôles et les mécanismes existants fonctionnent de manière efficace.

## Le rôle des ISC et des Groupes régionaux

Au cours des dix dernières années, le paysage de la gouvernance a énormément changé en raison de la convergence entre les secteurs public et privé, de nouveaux niveaux de complexité et de

## Le rôle positif des ISC a permis de sensibiliser davantage les administrateurs à une meilleure gestion des ressources, de mettre en place des systèmes d'information plus fiables et une planification et une mise en œuvre plus efficaces

risques des organismes du secteur public, des attentes croissantes des parties prenantes en matière de gouvernance et du développement important des nouvelles technologies. Dans un environnement caractérisé par des attentes croissantes en matière de gouvernance dans le secteur public, les administrateurs/managers ont besoin d'avoir accès aux informations relatives aux bonnes pratiques en matière de leadership, de structures de gestion et de contrôle et de mesures de la performance afin d'atteindre l'objectif relatif aux bonnes pratiques au niveau mondial. Les ISC et les groupes régionaux ont un rôle important à jouer pour soutenir ces pratiques et par conséquent contribuer à un secteur public de classe mondiale.

Les ISC ont été créées pour entreprendre une gamme complète d'activités d'audit afin d'apporter une garantie au Parlement en jouant un rôle correctif et préventif. Le rôle correctif consiste à fournir des informations crédibles relatives au gaspillage, aux abus, à la fraude et aux malversations ainsi qu'à analyser leurs causes et leurs effets. Le rôle préventif consiste à fournir des informations en temps utile sur les domaines dans lesquels les problèmes peuvent surgir, à recommander des mesures visant à corriger les défauts dans les systèmes et les processus, à éliminer le gaspillage, la perte et la gestion abusive des ressources et à déterminer les moyens permettant d'améliorer les systèmes et les pratiques de gestion. En remplissant efficacement ces rôles, les ISC aident les entités contrôlées à mettre en place un système de gestion approprié et à renforcer le contrôle.

Le rôle positif des ISC a permis de sensibiliser davantage les administrateurs à une meilleure gestion des ressources, de mettre en place des systèmes d'information plus fiables et une planification et une mise en œuvre plus efficaces. Les ISC ont joué un rôle de catalyseur



de changements, en montrant l'exemple à suivre, en apportant des compétences dans le domaine de la gestion financière et en assurant un examen approprié de la gestion des ressources.

En tant qu'institution chargée de garantir la responsabilité et l'intégrité, les ISC remplissent les rôles mentionnés ci-dessus en fournissant des résultats d'audit ayant un impact considérable ; en veillant à ce que les opinions d'audit, les recommandations et d'autres informations connexes soient expliquées en détail aux parties prenantes en temps opportun ; en mettant en œuvre des mesures de suivi efficaces et grâce à un engagement actif à l'égard des parties prenantes telles que les entités contrôlées, le corps législatif, le Comité des comptes publics, les médias et le public afin d'obtenir leur soutien et leur coopération.

Les groupes régionaux de l'INTOSAI tels que l'EUROSAI et l'ASOSAI pourraient contribuer à renforcer la responsabilité et l'intégrité dans la fonction publique en favorisant l'échange d'idées, d'informations, de connaissances et d'expériences grâce à des études et des recherches conjointes sur les bonnes pratiques, à des activités conjointes de renforcement des capacités et à l'élaboration de lignes directrices conjointes sur les bonnes pratiques dans le cadre des mécanismes de contrôle. Généralement, le cadre juridique de la responsabilité et de l'intégrité dans le secteur

public a été mis en place mais les mécanismes de contrôle ne fonctionnent pas toujours bien. Il existe un écart considérable entre la théorie et la pratique et les promesses et les résultats. Les institutions, les principes et les procédures ne sont pas toujours efficaces car l'efficacité d'un système est tributaire des personnes qui le gère.

## Conclusion

La culture de la responsabilité et de l'intégrité doit être insufflée de façon continue au sein des entités du secteur public afin de garantir la bonne gouvernance. Un cadre de responsabilité et d'intégrité plus complet qui prend en compte les aspects moraux doit être appliqué. Toutes les activités et les politiques à mettre en œuvre doivent être correctement examinées et étudiées afin qu'un processus de prise de décision par consensus soit respecté. Pour cela, une bonne conduite qui interdit les comportements et les actes contraires à l'éthique doit être adoptée. Les ISC et les groupes régionaux pourraient jouer un rôle actif dans la promotion des bonnes pratiques en matière de responsabilité et d'intégrité dans le secteur public.

## Références

Ambrin Buang (2011) Issues and Challenges in Public Sector Auditing in Malaysia, Cour des comptes de Malaisie (National Audit Department).



A close-up photograph of a desk. In the upper left, a silver pen with a grey grip lies on a notebook with handwritten text. To the right, a stack of colorful sticky notes (pink, yellow, purple, green) is visible. The background is a light-colored wooden surface.

RAPPORTS ET ÉTUDES

AUTRES ARTICLES ET ÉTUDES

# PERMETTRE AU CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES DE JOUER PLEINEMENT SON RÔLE DE FONDAMENT ET DE GARANT DE LA GOUVERNANCE NATIONALE

LIU Jiayi

*Auditeur général de l'ISC de Chine*

*Président du Comité directeur de l'INTOSAI*

La promotion de la bonne gouvernance et la réalisation du développement durable constituent un objectif que tous les pays du monde s'efforcent d'atteindre. Le contrôle des finances publiques découle de la nécessité objective d'une gouvernance nationale. Dans le cadre de la promotion de la bonne gouvernance, le contrôle des finances publiques joue un rôle important dans l'accélération de la réforme institutionnelle et de la modernisation de la gouvernance grâce à un contrôle rigoureux de son processus, à un suivi en temps réel de sa performance et en dévoilant les problèmes en temps utile.

En apportant à la gouvernance une base et des informations exactes et fiables, le contrôle des finances publiques constitue le fondement de la promotion de la modernisation de la gouvernance. Les normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) ont souligné que « des ISC indépendantes, très efficaces et crédibles constituent des éléments importants des systèmes démocratiques ». Au sein du système de gouvernance, en premier lieu, en tant que dispositif institutionnel de contrôle et de surveillance de l'exercice du pouvoir, les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) sont indépendantes et exercent des fonctions découlant d'un mandat. Libres de toutes pressions de conflits d'intérêts, elles mènent des audits et procèdent au contrôle des fonds publics, des actifs de l'État et de la répartition, l'utilisation et la gestion des ressources publiques, agissant ainsi comme défenseur des intérêts nationaux et gardien des deniers publics. Deuxièmement, en tant qu'institution de contrôle spécialisée dotée d'un personnel employé à temps plein, les ISC agissent de manière objective et équitable, avec compétence et autorité. D'un point de vue macro-économique et dans une vision prospective, le Bureau national d'audit de

**La diffusion des informations relatives à l'audit peut promouvoir l'accès du public à l'information notamment les décisions politiques, les budgets et les performances du secteur public. Ce qui favorisera activement l'intégrité, la transparence, la responsabilité et l'efficacité du secteur public, apportera de la valeur et procurera des avantages sur le plan des moyens d'existence de la population dans la plus large mesure possible, et permettra ainsi de promouvoir la gouvernance**

Chine (CNAO) mène des audits et des contrôles des flux de capitaux, d'affaires, de matériels et d'informations, reflète une image fidèle de la situation, dévoile les risques cachés, identifie les problèmes non résolus et formule des recommandations afin d'apporter des solutions appropriées aux problèmes, en fournissant ainsi à la modernisation de la gouvernance des informations importantes et une base pour la prise de décision. Troisièmement, les résultats de l'audit offrent une base au grand public pour contrôler et obliger le secteur public à rendre des comptes. La diffusion des informations relatives à l'audit peut promouvoir l'accès du public à l'information notamment les décisions politiques, les budgets et les performances du secteur public. Ce qui favorisera activement l'intégrité, la transparence, la responsabilité et l'efficacité du secteur public, apportera de la valeur et procurera des avantages sur le plan des moyens d'existence de la population dans la plus large mesure possible, et permettra ainsi de promouvoir la gouvernance.

Grâce au contrôle constant de la mise en œuvre des mesures de gouvernance, le contrôle des finances publiques est un garant important

## Les ISC devraient améliorer la fiabilité de leurs audits et renforcer constamment leurs capacités afin de faciliter la gouvernance

du développement durable de l'économie et de la société. Afin de promouvoir la bonne gouvernance, l'essentiel réside dans le bon fonctionnement et le développement durable de l'économie et de la société d'un pays afin de mieux défendre et favoriser l'intérêt général. En mettant l'accent sur cet objectif, les ISC de tous les pays devraient s'adapter aux évolutions et aux changements en matière de gouvernance et renforcer une conception de qualité et la planification stratégique. Elles devraient s'efforcer de passer de la réalisation d'audits uniques et séparés à la réalisation d'audits multiples et reliés entre eux, d'une couverture d'audit portant sur certaines entités contrôlées/fonds publics à une couverture d'audit portant sur toutes les entités auditées/fond publics au cours d'un cycle, d'un audit statique à une combinaison d'audits statique et dynamique, d'un audit purement *ex post* à une combinaison d'audits *ex post* et en temps réel, et d'une focalisation à un niveau micro à une combinaison d'approches micro et macro. Dans la pratique, les ISC devraient prêter une grande attention à la mise en œuvre et aux effets des mesures et de la stratégie de développement durable du pays et promouvoir leur exécution complète, à l'allocation et aux effets des fonds publics et des ressources et améliorer la performance dans le secteur

## Le contrôle externe et la responsabilité des institutions de contrôle et du personnel devraient être renforcés et des contrôles externes indépendants devraient être réalisés

public, et à l'arrangement et à l'exercice de la puissance publique afin d'empêcher tout abus de pouvoir et de renforcer la prévention et la répression de la corruption. Les ISC devraient également accorder de l'importance aux maillons faibles et aux risques résultant du

fonctionnement de la société économique et à la protection et à l'amélioration des moyens d'existence de la population, afin de maintenir la sécurité nationale et de protéger les intérêts des citoyens.

Les ISC devraient améliorer la fiabilité de leurs audits et renforcer constamment leurs capacités afin de faciliter la gouvernance. Afin de s'adapter aux différents régimes politiques et au cadre de gouvernance, les ISC devraient améliorer en permanence les systèmes de gestion de l'audit et les méthodes de travail et défendre leur image et leur réputation en tant qu'institutions indépendantes, objectives et équitables et garantir l'indépendance, l'efficacité et la crédibilité des activités et des résultats d'audit. Elles devraient sans cesse renforcer leurs capacités professionnelles, maintenir leur vitalité, encourager la créativité et garantir la qualité de leurs travaux d'audit. Elles devraient encourager la transparence, améliorer la communication des travaux d'audit et donner l'exemple d'une gestion transparente dans le secteur public. Le contrôle externe et la responsabilité des institutions de contrôle et du personnel devraient être renforcés et des contrôles externes indépendants devraient être réalisés. Les ISC devraient établir des normes morales élevées et s'efforcer de promouvoir un *benchmark* moral qui sert de référence au secteur public.

Actuellement, les incertitudes croissantes sur le développement d'une économie mondiale posent de nouveaux problèmes en termes d'amélioration de la gouvernance de tous les pays et constituent également de nouveaux défis pour les ISC. Les ISC de tous les pays devraient avoir le courage d'assumer des responsabilités, développer des mécanismes d'audit innovants et s'efforcer de mettre en place une bonne gouvernance à un niveau plus élevé, à une plus grande échelle et plus en profondeur. Comme toujours, le CNAO, se consacra à exercer les fonctions de président du Comité directeur de l'INTOSAI, à unir ses efforts à ceux de toutes les ISC membres, à faire tout son possible pour renforcer les capacités afin de relever les défis de la mondialisation et de promouvoir la modernisation de la gouvernance, afin de jouer un rôle encore plus important dans la promotion de la bonne gouvernance nationale et d'améliorer la gouvernance mondiale.

# LA CONTRIBUTION DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : QUELLES SONT LES CONDITIONS REQUISES ?

## L'ISC de Tunisie

Secrétariat général de l'ARABOSAI

L'adoption de deux résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies relatives aux Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) a renforcé la confiance dont jouissent ces institutions au niveau national et international. La Résolution A/66/209 adoptée en 2011 a reconnu le rôle important du renforcement des ISC dans l'amélioration de l'efficacité, la responsabilité, l'efficacité et la transparence de l'administration publique, ce qui contribue à la réalisation des objectifs de développement au niveau national et international et a souligné que les ISC ne peuvent accomplir correctement leurs tâches que si elles sont indépendantes et à l'abri de toute influence extérieure. Ensuite, la Résolution A/69/228 adoptée en 2014 a entériné la résolution précédente et a encouragé les États membres à tenir dûment compte de l'importance de l'indépendance et du renforcement des capacités des ISC ainsi que de l'amélioration des systèmes de comptabilité publique conformément aux plans nationaux de développement dans le cadre de l'Agenda pour le développement de l'après 2015. La résolution a souligné qu'il est important d'aider les pays en développement à renforcer leurs capacités dans les domaines de la comptabilité publique et de l'audit.

Le contenu des résolutions susmentionnées résume clairement la philosophie de l'approche qui doit être adoptée par les ISC à l'avenir. Elles ne se cantonneront pas simplement à leur rôle de contrôle traditionnel et connu mais elles seront un partenaire actif au niveau national et international afin de réaliser les objectifs de développement durable (ODD).

**Les ISC jouissent généralement du plus haut niveau d'indépendance qui permet de garantir l'objectivité de leurs résultats. De même, les rapports des ISC, une fois publiés, ont généralement une plus grande influence particulièrement sur le corps législatif et le public**

En réalité, il n'est pas surprenant qu'une mission aussi importante et difficile soit assignée aux ISC. En fait, par rapport à d'autres organes de contrôle du pouvoir exécutif, les ISC jouissent généralement du plus haut niveau d'indépendance qui permet de garantir l'objectivité de leurs résultats. De même, les rapports des ISC, une fois publiés, ont généralement une plus grande influence particulièrement sur le corps législatif et le public.

Quelles seraient donc les conditions nécessaires aujourd'hui pour que les ISC du monde entier puissent créer la valeur ajoutée nécessaire et contribuer à la réalisation des ODD ?

## 1. Les conditions nécessaires au niveau des ISC

### 1.1. Engagement clair de la part des dirigeants des ISC

Les différentes évaluations effectuées au niveau de notre organisation portant sur la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités ont montré que ces programmes sont plus efficaces lorsque les dirigeants des

## **Il est également proposé que lors des prochaines conférences conjointes des régions de l'INTOSAI, les réalisations, les bonnes pratiques et les enseignements tirés par les ISC qui ont mené des audits relatifs aux ODD, soient présentés**

ISC s'engagent formellement. Pour cela, il serait utile que le processus d'engagement des ISC en faveur de la réalisation des ODD cible leurs dirigeants principalement grâce à des événements visant à expliquer et discuter des avantages de leur engagement en faveur de cette réalisation. À cet égard, il est suggéré de profiter de la tenue du prochain INCOSAI à Abu Dhabi pour obtenir des appuis et pour qu'une déclaration d'engagement soit signée par les Présidents des ISC participantes. Il est également proposé que lors des prochaines conférences conjointes des régions de l'INTOSAI, les réalisations, les bonnes pratiques et les enseignements tirés par les ISC qui ont mené des audits relatifs aux ODD, soient présentés.

## **Les données disponibles au niveau international montrent que la plupart des ISC manquent d'autonomie financière**

### **1.2. Renforcer le mandat et l'indépendance des ISC**

L'audit des ODD pourrait être considéré comme une question politique sensible dans de nombreux pays qui peut constituer un obstacle empêchant les ISC de mener des audits

## **Compte tenu des compétences dont les ISC auront besoin afin d'être en mesure de procéder aux audits des ODD, il faudrait que des objectifs stratégiques, qui seraient fixés après une évaluation des besoins des ISC en matière de capacités, soient adoptés**

objectifs dans ce domaine. Il est donc évident que la réalisation de toute mission d'audit à cet égard est liée à l'existence d'un mandat et d'un niveau d'indépendance suffisants.

Au niveau du mandat des ISC, la prérogative de mener des audits de performance à grande échelle permettant aux ISC de contrôler les politiques et les programmes publics et d'émettre une opinion sur la réalisation de leurs objectifs, la transparence et les coûts, est essentielle. Certes, les ISC les plus expérimentées dans le domaine de l'audit de performance se trouveront dans une situation relativement confortable en raison des compétences qu'elles ont acquises et sont censées être performantes dans le cadre des audits relatifs aux ODD.

Au niveau de l'indépendance des ISC, nous pensons que l'indépendance des Présidents des ISC, l'autonomie financière, la liberté de choisir les thèmes et l'étendue de l'audit et le droit de publier et de diffuser les rapports d'audit, sont les éléments qui ont une influence directe sur la performance des ISC dans le cadre des audits relatifs aux ODD. Les données disponibles au niveau international montrent que la plupart des ISC manquent d'autonomie financière. Et étant donné que des ressources humaines et financières constantes sont nécessaires pour mener des audits utiles dans le domaine des ODD, il serait important de réfléchir aux moyens permettant de soutenir l'autonomie financière des ISC et de trouver des solutions de rechange, le cas échéant, au soutien financier.

### **1.3. Définir les orientations stratégiques**

Grâce aux efforts de l'INTOSAI, la planification stratégique est devenue l'un des principes de base du travail de la plupart des ISC. En fait, elles ont élaboré des plans stratégiques ainsi que des plans opérationnels et établissent des rapports réguliers sur les réalisations. Compte tenu des compétences dont les ISC auront besoin afin d'être en mesure de procéder aux audits des ODD, il faudrait que des objectifs stratégiques, qui seraient fixés après une évaluation des besoins des ISC en matière de capacités, soient adoptés. Ils serviront de base à l'appui des bailleurs de fonds afin de renforcer les capacités des ISC dans le domaine des ODD. Grâce à cela, une riche base de données sera également

mise à la disposition de l'INTOSAI et fournira des informations sur les réalisations.

#### 1.4. Améliorer la communication avec les parties prenantes externes

Il est désormais évident que la bonne gestion des relations avec les parties prenantes externes est l'un des éléments ayant un impact sur la performance des ISC. Cela est particulièrement nécessaire dans le domaine des ODD qui comprennent 17 objectifs. En fait, chaque objectif s'applique à un groupe d'acteurs spécifique soit directement soit indirectement. Ils comprennent, entre autres, le Parlement, les autorités gouvernementales, les citoyens, la société civile, les médias et les centres de recherche. En cas d'évaluations des réalisations en matière de lutte contre la pauvreté par exemple, les ISC peuvent être amenés à examiner et à recueillir les points de vue des citoyens ou même à collaborer avec eux afin de réaliser des enquêtes dans le cadre d'une approche participative. Les ISC peuvent également être amenés à collaborer avec des ONG opérant dans ce domaine qui peuvent disposer de bases de données pertinentes qui pourraient être examinées par les ISC. Heureusement, l'INTOSAI s'est préparée à répondre à cette question grâce à un programme de renforcement des capacités de l'IDI visant à renforcer les capacités des ISC dans le domaine de la gestion des relations avec les parties prenantes. La seule exigence à cet égard est que le programme soit adopté afin de s'adapter aux particularités des activités des ISC dans le domaine des ODD.

## 2. Les conditions nécessaires au niveau de l'INTOSAI

Au cours des dernières années, l'INTOSAI a adopté des nouveaux mécanismes participatifs qui ont permis aux ISC membres de participer, sous différentes formes, à la fourniture de biens publics de qualité qui comprennent par exemple les normes professionnelles, divers manuels et de nombreux documents utiles publiés par les commissions et les groupes de travail de l'organisation. Compte tenu de son importance capitale, la plupart des ISC ont inscrit le partage des connaissances parmi leurs objectifs stratégiques. La réalisation de

**Il est important de souligner que sans l'instauration de politiques et de programmes structurés visant à réaliser les ODD par les États membres de l'ONU, les ISC qui opèrent à l'échelle nationale, ne pourraient pas obliger le pouvoir exécutif à rendre compte de son engagement envers la réalisation de ces objectifs**

cet objectif, notamment dans le domaine des ODD, requiert l'instauration de nombreux mécanismes. Parmi lesquels figurent notamment les points suivants :

- La mise en place d'un programme à long terme de renforcement des capacités des ISC dans les pays en développement afin de réaliser les ODD ;
- La mise en place d'un système de contrôle conjoint entre l'INTOSAI et ses régions afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre du programme susmentionné et de recueillir les bonnes pratiques ;
- L'organisation d'une conférence scientifique annuelle avec toutes les régions de l'INTOSAI afin de présenter les expériences et les bonnes pratiques en matière d'audit des ODD ;
- La création d'un lien sur le site Internet de l'INTOSAI consacré à la présentation d'expériences réussies et permettant aux ISC membres d'accéder aux documents d'informations pertinents ;
- La création d'un groupe consultatif d'experts chargé de l'élaboration de documents d'information et d'aider les ISC membres.

**L'amélioration des systèmes statistiques nationaux et leur alignement sur les normes internationales constitueront inévitablement une autre condition préalable à la réussite, afin que des données fiables et comparables, soit dans le temps soit entre pays, soient produites**



### 3. Les conditions nécessaires au niveau des États membres de l'ONU

Il est important de souligner que sans l'instauration de politiques et de programmes structurés visant à réaliser les ODD par les États membres de l'ONU, les ISC qui opèrent à l'échelle nationale, ne pourraient pas obliger le pouvoir exécutif à rendre compte de son engagement envers la réalisation de ces objectifs. Par conséquent, l'effort initial qui doit être fait consiste à convaincre les pays de l'importance de leur participation au système international de développement durable et à montrer les avantages qui en découlent tant à l'heure actuelle qu'à l'avenir. Chaque pays devrait donc avoir son propre agenda qui servirait de base à la responsabilité des ISC.

D'autre part, il est bien connu que la crise à laquelle sont confrontés de nombreux pays engagés dans un combat permanent pour répondre aux besoins fondamentaux de leur population, empêche tout effort durable visant à réaliser les ODD, à moins qu'une aide financière et technique suffisante et stable soit orientée vers l'adoption par ces pays de réformes et de programmes alignés sur les ODD. Par conséquent, une augmentation de l'aide aux pays touchés par la crise et aux pays les moins avancés constituera l'une des conditions fondamentales pour unir les efforts des pays du monde entier en vue de la réalisation des ODD.

L'amélioration des systèmes statistiques nationaux et leur alignement sur les normes internationales constitueront inévitablement

une autre condition préalable à la réussite, afin que des données fiables et comparables, soit dans le temps soit entre pays, soient produites. À cet égard, il convient de noter que les statistiques sur l'impact des politiques publiques dans de nombreux pays sont insuffisantes et portent exclusivement sur les états financiers relatifs aux dépenses, ce qui empêche tout contrôle exhaustif et objectif. Dans le même contexte, les budgets nationaux doivent être restructurés afin de refléter les objectifs de développement et pas seulement les dépenses, étant donné que la mise en œuvre des projets et des activités en matière de développement durable est financée par le budget de l'État.

\* \* \*

Tout qui a été mentionné dans cet article ne peut être considéré que comme une partie des conditions requises que les différentes parties prenantes devraient réellement remplir pour faciliter la réalisation des ODD. Il ne s'agit que d'une simple contribution recherchant le développement d'une vision commune au niveau international, une Charte qui rassemble tous les acteurs afin de progresser de manière constante vers la réalisation des ODD. Certes, les ISC sont plus que jamais confrontées à un défi historique consistant à démontrer leur valeur et leurs avantages, non seulement pour les citoyens nationaux mais également pour toute la communauté internationale. Grâce à nos efforts collectifs, les ISC prouveront une fois de plus qu'elles sont en mesure de relever le défi, qu'elles peuvent être crédibles et contribuer à la réalisation des ODD.

# LA STRATÉGIE D'INNOVATION DE LA BAI VISANT À RENFORCER LA CONFIANCE DES CITOYENS

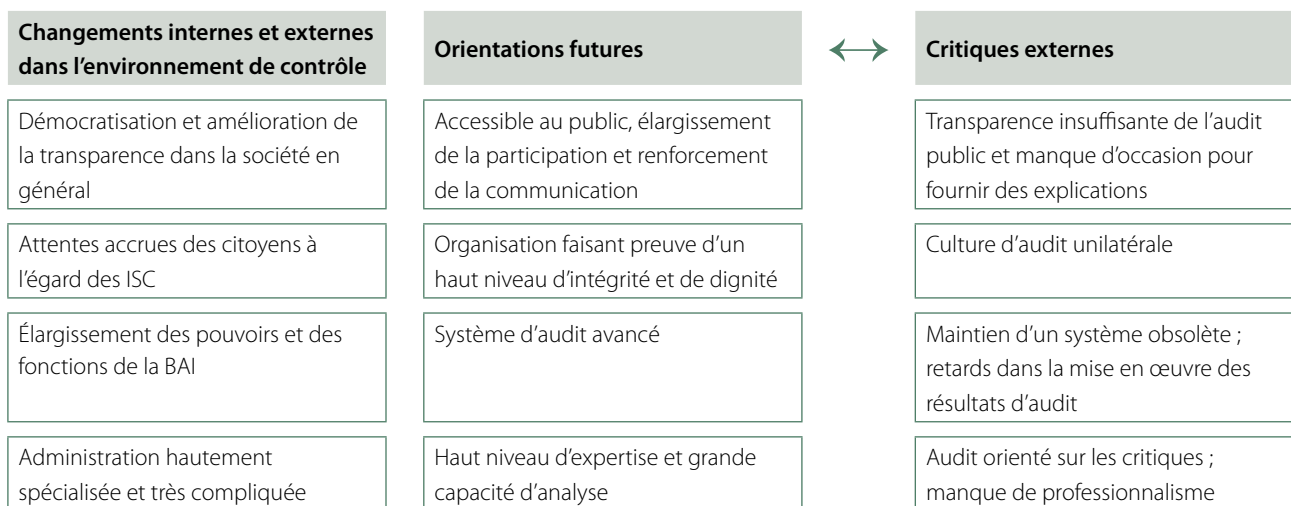
L'ISC de la République de Corée

Secrétariat général de l'ASOSAI

## 1. Introduction

L'environnement social et administratif de la Commission de contrôle et d'inspection de Corée (The Board of Audit and Inspection of Korea, ci-après « la BAI ») est en train de changer radicalement, assurant un plus haut niveau de démocratie et de transparence dans l'ensemble de la société. Par conséquent, les attentes des citoyens à l'égard de la BAI sont de plus en plus grandes.

**La BAI a établi les « Trois principes d'innovation en matière d'audit » et a mis en place un « Comité de l'innovation en matière d'audit » sous l'autorité du Président de la BAI, dont la moitié des membres sont des experts externes, afin de promouvoir une innovation durable dans son ensemble**



Cependant, le système interne obsolète de la BAI n'a pas la capacité de suivre le rythme de ces changements.

Dans ces circonstances, la BAI pousse une innovation radicale de l'ensemble de sa gestion organisationnelle et de son activité d'audit afin de restaurer la confiance du public et de devenir une meilleure BAI.

## 2. Orientations en matière d'innovation dans le domaine de l'audit public « Innovation radicale, du point de vue de la population »

Jusqu'à présent, la BAI a essayé d'améliorer et de réformer ses services, mais ces efforts ont montré leurs limites, car elle n'a réalisé qu'une

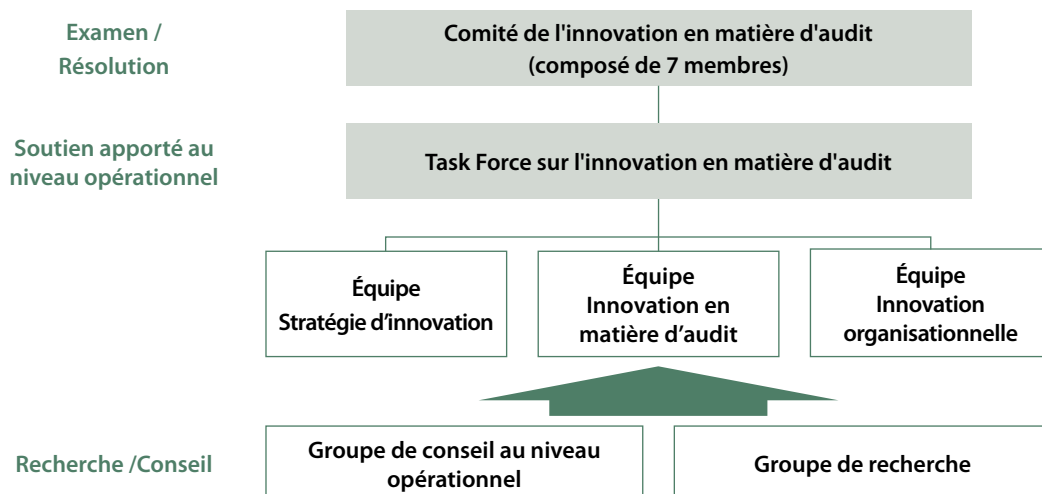
« innovation partielle » dans des domaines spécifiques du « point de vue interne », sans aucune amélioration et évolution profondes.

Afin de dépasser ces limites et d'assurer le succès de l'innovation dans le domaine de l'audit, la BAI a établi les « Trois principes d'innovation en matière d'audit » et a mis en place un « Comité de l'innovation en matière d'audit » sous l'autorité du Président de la BAI, dont la moitié des membres sont des experts externes, afin de promouvoir une innovation durable dans son ensemble.

### 2.1. Trois principes d'innovation en matière d'audit

Les « Trois principes d'innovation en matière d'audit » ont été établis pour apporter des solutions innovantes à ce qui devrait être

Tableau 1. Le système pour la promotion de l'innovation en matière d'audit



Création du Comité de l'innovation en matière d'audit

changé : 1) « Du point de vue du grand public », 2) « Effectuer un examen approfondi des politiques, des pratiques et des habitudes en matière d'audit et de la gestion organisationnelle », 3) « Garantir la mise en œuvre » en institutionnalisant et systématisant de nouvelles mesures innovantes, au lieu de

Un Symposium sur l'innovation en matière d'audit



seulement découvrir de nouveaux projets et de proposer des orientations.

## 2.2. Un système complet pour la promotion d'une innovation d'origine externe

En partant de l'approche interne habituelle de l'innovation, la BAI a mis en place le « Comité de l'innovation en matière d'audit », dont la moitié des membres sont des experts externes respectés, afin de réaliser une innovation d'origine externe. De plus, une Task Force sur l'innovation en matière d'audit composée de trois équipes pour chaque domaine d'innovation a été créée afin d'apporter au Comité un soutien administratif et financier au niveau opérationnel, de la définition des tâches en matière d'innovation à l'élaboration des plans d'action. Un « Groupe de conseil au niveau opérationnel » composé des directeurs généraux et des directeurs de la BAI et un « Groupe de recherche » composé de chercheurs de l'Institut de Recherche, d'Inspection et d'Audit ont également été créés. Ces groupes de soutien et de conseil ont pour objectif de recueillir des opinions internes, de créer un consensus social et de mener des recherches sur les innovations dans le domaine de l'audit.

## 3. Les principaux progrès réalisés en matière d'innovation

Depuis septembre 2015, le Comité de l'innovation en matière d'audit a organisé 8 séries de réunions officielles depuis sa création en décembre 2014 afin d'établir un « Plan général visant à promouvoir l'innovation en matière d'audit » et a examiné de manière approfondie les objectifs et les orientations pour les principales tâches en matière d'innovation et les projets détaillés. En ce qui



concerne les principales tâches en matière d'innovation définies par le Comité, la Task Force sur l'innovation en matière d'audit les poursuit dans le cadre de plans d'action spécifiques.

Le 24 mars 2015, un « Symposium pour l'innovation en matière d'audit » a été organisé pour recueillir des avis externes et des opinions internes sur les orientations et les tâches établies en matière d'innovation dans le domaine de l'audit et pour créer un consensus public avec des participants des différentes sphères de la société, notamment le gouvernement, le monde universitaire, les médias et la société civile.

### 3.1. Objectifs et tâches en matière d'innovation dans l'audit public

Afin de réaliser une innovation en matière d'audit systématique et continue, le Comité de l'innovation en matière d'audit, désireux d'être « l'institution publique la plus digne de confiance » a fixé trois objectifs : 1) un contrôle transparent et démocratique, 2) un audit efficace et en temps utile, et 3) devenir une institution compétente faisant preuve d'intégrité. À cet effet, douze projets sont en cours et devraient être terminés d'ici la fin de l'année.

## La BAI s'est efforcé d'améliorer les compétences des auditeurs en utilisant un système de gestion des ressources humaines ainsi que d'améliorer l'intégrité des auditeurs grâce à son propre Code de conduite et à son système de contrôle interne préventif

Par conséquent, afin de former des auditeurs avec un haut niveau d'intégrité et de compétence, la BAI a établi des normes strictes en matière de qualification et a offert des programmes de formation appropriés afin de maintenir leur niveau. Entre-temps, la BAI a également défini des restrictions en matière de qualifications ainsi que des procédures de révision et de levée des restrictions.

Désormais, tout auditeur nouvellement recruté doit suivre un stage de formation intensif de six mois (à partir du programme actuel d'une durée de deux mois) et passer avec succès un contrôle des connaissances et des aptitudes afin d'être qualifié en tant qu'auditeur. Pour les auditeurs, un avertissement écrit pour une faute commise dans l'exercice de leurs fonctions peut

<b>Contrôle transparent et démocratique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer l'ensemble de la procédure des opérations d'audit au public</li> <li>• Élargir la participation et les possibilités d'explication</li> <li>• Rédiger des rapports d'audit objectifs</li> <li>• Conduire une gestion active et réduire la rigidité des procédures administratives</li> </ul>
<b>Audit efficace et en temps utile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir des procédures d'audit efficaces</li> <li>• Garantir l'efficacité de l'audit</li> <li>• Réviser la réglementation en matière d'audit</li> <li>• Mettre en place un système de gestion efficace</li> </ul>
<b>Devenir une institution compétente faisant preuve d'intégrité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la gestion des qualifications des auditeurs</li> <li>• Améliorer la gestion des ressources humaines et le système de gestion</li> <li>• Améliorer la formation des auditeurs</li> <li>• Établir un plan de développement à long terme pour la BAI</li> </ul>

### 3.2. Les résultats de la promotion de l'innovation

#### 1) Amélioration des compétences et de l'intégrité des auditeurs

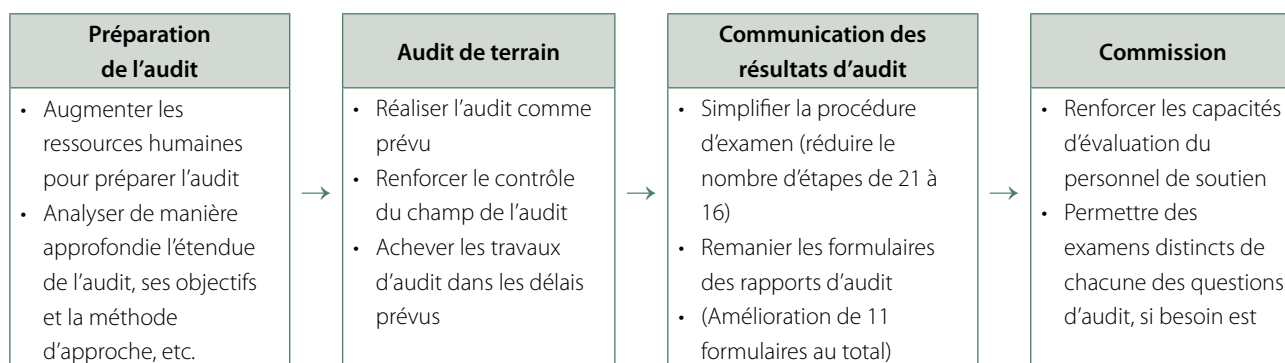
La BAI s'est efforcé d'améliorer les compétences des auditeurs en utilisant un système de gestion des ressources humaines ainsi que d'améliorer l'intégrité des auditeurs grâce à son propre Code de conduite et à son système de contrôle interne préventif. Pendant ce temps, les attentes du public à l'égard des qualifications et de l'intégrité des auditeurs de la BAI sont de plus en plus grandes.

entraîner une mutation dans un autre service non lié à l'audit ou une limitation des pouvoirs en matière d'audit.

#### 2) Diffusion plus large de toute la procédure d'audit : Amélioration radicale de la transparence de l'audit public

Afin d'améliorer la prévisibilité des travaux d'audit et la transparence des opérations d'audit et de renforcer la confiance du public, la BAI a décidé de publier des plans d'audit semestriels sur son site Internet<sup>1</sup> (deux fois au

<sup>1</sup> Cependant, les plans d'audit relatifs à la défense nationale, la sécurité ou une inspection secrète peuvent être exclus par décision du Comité d'audit.



**Tableau 2. Plan visant à améliorer le processus d'audit**

cours du premier et du deuxième semestre de l'année).

De plus, la BAI informe l'entité contrôlée du calendrier provisoire des travaux d'audit sur lequel figurent les dates de début et de fin des travaux, ainsi que la date de la réunion de clôture fixée à l'avance. Les résultats d'audit et les résultats d'un audit sur le terrain, divisés en six étapes, sont ensuite publiés sur le site Internet.

### 3) Élargissement de la participation et des possibilités d'explication : Renforcement des fondements d'un contrôle démocratique

La BAI a également ajouté une nouvelle partie « opinions des entités contrôlées » dans le document de confirmation, qui est utilisée dans la communication régulière avec les entités auditées lors de la confirmation de certains faits, ce qui permet de multiplier les occasions pour les entités auditées de faire part de leurs opinions officielles. La réunion de clôture d'un audit sur le terrain est censée avoir lieu trois jours avant l'achèvement de l'audit afin de donner la possibilité aux auditeurs et aux

entités contrôlées sur le terrain de régler leurs désaccords.

Outre les institutions existantes, telles que la « Privilege Institution of Proactive Public Administration »<sup>2</sup> et le « Adversary System for Audit »<sup>3</sup>, dans le cas où les entités contrôlées souhaiteraient solliciter le « privilège de l'administration publique proactive », elles peuvent faire appel à une institution récemment créée le « Défenseur des droits en matière d'audit », par laquelle un agent extérieur à la BAI peut examiner les documents explicatifs au nom des entités auditées. Par l'intermédiaire de cette institution, la BAI entendait offrir aux entités contrôlées de meilleures possibilités de s'expliquer durant le processus d'audit.

### 4) Planification efficace du processus d'audit : Meilleur respect des délais de la mission d'audit

Dans le cadre du processus d'audit actuel, il y a eu des retards inévitables dans la communication des résultats d'audit de façon trop consciencieuse, ce qui pouvait non seulement constituer un obstacle au respect des délais mais également accroître la charge pesant sur les entités contrôlées.

Compte tenu des circonstances, la BAI a élaboré un plan pour améliorer le

**La BAI a élaboré un plan pour améliorer le processus d'audit, en mettant l'accent sur la communication rapide des résultats d'audit tout en garantissant leur qualité et avec une meilleure préparation avant l'audit, en renforçant le leadership des directeurs généraux et des directeurs dans le domaine de l'audit et en garantissant une communication adéquate avec les entités contrôlées**

<sup>2</sup> Par l'intermédiaire de cette institution, même s'il y a des vices de procédures ou des effets préjudiciables partiels causés par un fonctionnaire dans le cadre de l'exercice de ses fonctions de manière sincère et proactive en vue de favoriser l'intérêt public, la BAI peut ne pas présenter de demande de sanctions disciplinaires en vertu de la Loi relative à la Commission de contrôle et d'inspection à l'encontre du fonctionnaire tant qu'il a exercé ses fonctions conformément aux exigences de l'intérêt général, de validité et de transparence.

<sup>3</sup> Il s'agit d'un système d'examen par lequel le Comité d'audit, l'organe de décision suprême de la BAI, écoute les opinions d'un représentant de l'entité contrôlée et tire des conclusions plus objectives et raisonnables.

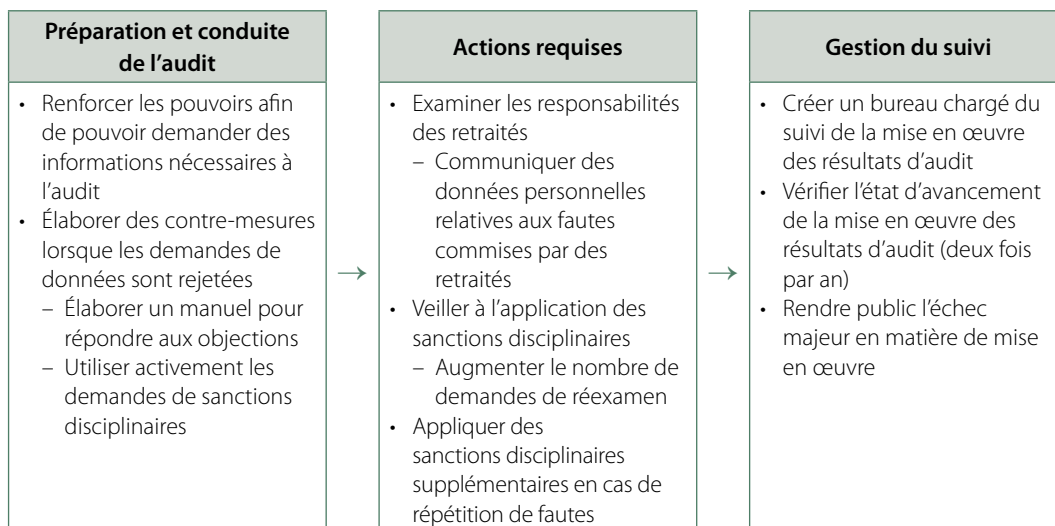


Tableau 3. Plan visant à améliorer l'efficacité à chaque étape de la procédure d'audit

processus d'audit, en mettant l'accent sur la communication rapide des résultats d'audit tout en garantissant leur qualité et avec une meilleure préparation avant l'audit, en renforçant le leadership des directeurs généraux et des directeurs dans le domaine de l'audit et en garantissant une communication adéquate avec les entités contrôlées.

#### 5) Établissement de rapports d'audit de manière objective et systématique

Étant donné que le formulaire de demandes écrites existant ne fournit pas suffisamment d'informations sur le contexte et la procédure d'audit et ne comprend que les constats d'audit négatifs, en ne soulignant que les problèmes, la BAI a élaboré un plan visant à mettre en place un système d'établissement de rapports d'audit de manière systématique et objective pour l'audit et ses procédures.

La BAI a transformé le formulaire de demandes écrites existant en un « rapport d'audit », qui devrait comprendre toute la procédure d'audit de manière transparente et a remanié le formulaire de rapport afin de décrire les motifs sur lesquels reposent les conclusions, y compris les opinions des entités contrôlées, ainsi que les résultats issus de l'examen des désaccords. De plus, la méthode de description a été améliorée afin de refléter de manière détaillée l'importance du sujet, les limites et la méthode d'échantillonnage de manière équitable et approfondie, afin qu'un problème partiel ne puisse pas être exagéré ou interprété à tort comme un vice de forme inhérent à l'ensemble de la politique ou du projet.

#### 6) Jeter les bases d'un audit efficace

Étant donné que l'environnement de contrôle a changé en raison de l'informatisation de

**La BAI a transformé le formulaire de demandes écrites existant en un « rapport d'audit », qui devrait comprendre toute la procédure d'audit de manière transparente et a remanié le formulaire de rapport afin de décrire les motifs sur lesquels reposent les conclusions, y compris les opinions des entités contrôlées, ainsi que les résultats issus de l'examen des désaccords**

l'administration publique et du renforcement des politiques en matière de protection de la confidentialité, la BAI a élaboré un système, présenté ci-après, permettant de garantir l'efficacité de l'audit à chaque étape de la procédure d'audit. Ce plan a été élaboré pour renforcer les pouvoirs de la BAI afin qu'elle puisse recueillir des données et pour garantir la mise en œuvre des résultats d'audit.

## 4. Conclusion

Les stratégies d'innovation en matière d'audit mentionnées précédemment sont les résultats des efforts déployés par la BAI pour devenir une meilleure ISC en matière de transparence et d'efficacité dans le domaine de l'audit public. Cependant, des projets ne sont pas achevés et des tâches sont encore en cours.

La BAI continuera de s'efforcer à réaliser de nouvelles innovations afin que s'enracinent les succès enregistrés afin de devenir une institution qui puisse préserver la confiance des citoyens.

# LE RÔLE DE LA COUR FÉDÉRALE DES COMPTES DU BRÉSIL DANS LA PROMOTION DE L'OUVERTURE DES DONNÉES PUBLIQUES

Clayton Ferreira da Silva, Luísa Helena Santos Franco, Marcio Rodrigo Braz, Rafael Albuquerque da Silva et Sylvio Xavier Junior

Auditeurs des TI, Département de l'Audit des TI

L'ISC du Brésil

## En 2011, le Brésil a promulgué la Loi relative au droit à l'information (Loi n° 12.527/2011), qui constitue le principal cadre réglementaire relatif à la transparence du gouvernement dans le pays

Au cours des dernières années, le Brésil a établi un agenda très chargé en vue de promouvoir l'ouverture et la transparence de l'État. Cet agenda prévoit de prendre des engagements internationaux, le renforcement de son cadre législatif et le développement de projets de coopération avec la société civile. Le présent document vise à présenter une évaluation des actions menées par l'Institution supérieure de contrôle du Brésil – la Cour fédérale des comptes du Brésil (TCU) – afin d'encourager les organismes gouvernementaux à procéder à l'ouverture de leurs données.

En 2011, le Brésil a promulgué la Loi relative au droit à l'information (Loi n° 12.527/2011), qui constitue le principal cadre réglementaire relatif à la transparence du gouvernement dans le pays. Cette loi établit des responsabilités et des mécanismes afin d'assurer aux citoyens un accès facile aux informations produites et gérées par l'État. Elle dispose également que les organismes gouvernementaux doivent fournir des données ouvertes.

La Cour fédérale des comptes du Brésil travaille à l'ouverture et à la transparence du gouvernement depuis des années. Depuis 1999, le TCU a établi

dans ses plans stratégiques des mesures visant à promouvoir un contrôle social et à stimuler la transparence des informations publiques.

Le plan stratégique actuel du TCU définit des mesures spécifiques visant à promouvoir l'ouverture des données publiques. Afin de mettre en œuvre cette stratégie, le TCU a développé des projets internes afin de procéder à l'ouverture de ses propres données, a mené des initiatives afin de sensibiliser les gestionnaires publics et a mené des audits réguliers. Le présent document met l'accent sur les deux dernières mesures mentionnées ci-dessus.

Au départ, une recherche sur les données ouvertes a été menée en 2014 par le Département de l'Audit des Technologies de l'Information (SEFTI). En 2015, le TCU a publié un guide de sensibilisation à l'attention des gestionnaires publics qui présentait cinq raisons pour les organismes gouvernementaux de procéder à l'ouverture de leurs données publiques. Ensuite, la Cour a mené un audit dans le secteur de l'éducation sur les stratégies et les pratiques en matière d'ouverture des données. Enfin, il est prévu de mener un audit visant à évaluer les stratégies et les actions structurelles mises en œuvre par le gouvernement central afin de promouvoir l'ouverture des données publiques. Ces initiatives seront détaillées dans les paragraphes suivants.

## Enquête

La première mesure prise par le TCU consistait à mener une enquête sur les « données ouvertes » afin d'identifier les initiatives menées par les institutions gouvernementales. La portée a été définie en se fondant sur la nécessité d'avoir une meilleure compréhension du sens de la notion de données ouvertes et de son rapport avec des thèmes connexes, tels

**La première mesure prise par le TCU consistait à mener une enquête sur les « données ouvertes » afin d'identifier les initiatives menées par les institutions gouvernementales**

que le gouvernement ouvert, l'administration électronique (e-gouvernement) et les données massives (Big Data). Un autre objectif consistait à décrire les avantages potentiels liés à l'utilisation des données publiques ouvertes. Les travaux consistaient également à identifier des initiatives internationales relatives au processus d'ouverture des données et les services créés à partir de ces données. Un panorama national et international d'ouverture des données publiques a donc été dressé.

Dans le contexte international, il a été constaté que les organisations de la société civile, les citoyens, les savants, les sociétés et les institutions publiques travaillent ensemble afin de créer des services et de partager des informations publiques à l'intention des citoyens, ce qui permet d'établir une nouvelle voie de communication entre le gouvernement et la société. Cependant, en dépit de l'intérêt croissant pour cette question et de l'augmentation du nombre d'initiatives d'ouverture des données, le rapport a indiqué qu'une amélioration est nécessaire et que c'est la raison pour laquelle les efforts en vue de consolider la culture des données ouvertes restent à l'ordre du jour des gouvernements internationaux.

Sur le plan national, il a été constaté que les mesures mises en œuvre par les organismes gouvernementaux n'étaient pas suffisantes pour populariser les données ouvertes au niveau fédéral. Bien que certains travaux aient été effectués par les personnes chargées de mettre en œuvre une politique d'ouverture des données publiques, il reste encore beaucoup à faire pour établir une culture des données ouvertes au Brésil. Par conséquent, afin que cette politique donne des résultats plus satisfaisants, un train de mesures plus large devrait être mis en œuvre afin que les institutions publiques participent activement et de manière coordonnée aux initiatives d'ouverture des données, y compris les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire.

### **Sensibilisation : Cinq raisons pour procéder à l'ouverture des données au sein de l'administration publique**

L'un des principaux résultats de l'enquête est la nécessité d'encourager les organismes publics à participer aux initiatives d'ouvertures des données publiques. Par conséquent, le TCU –

## **L'un des principaux résultats de l'enquête est la nécessité d'encourager les organismes publics à participer aux initiatives d'ouvertures des données publiques. Par conséquent, le TCU – dont le rôle est d'entraîner une amélioration dans l'administration publique – a élaboré un guide visant à présenter les avantages que la société peut tirer de l'ouverture des données publiques : « Cinq raisons pour procéder à l'ouverture des données dans l'administration publique »**

dont le rôle est d'entraîner une amélioration dans l'administration publique – a élaboré un guide visant à présenter les avantages que la société peut tirer de l'ouverture des données publiques : « Cinq raisons pour procéder à l'ouverture des données dans l'administration publique » (« 5 motivos para a abertura de dados na Administração Pública » [BRÉSIL]).

La publication s'adressait aux gestionnaires au niveau fédéral, étatique et municipal et son objectif était de sensibiliser de manière simple et conviviale, à partir d'exemples de réussite applicables à la réalité des gestionnaires. Le guide présente, outre les cinq raisons de procéder à l'ouverture des données dans l'administration publique, des concepts fondamentaux, tels que la signification de données ouvertes et quelles sont les informations qui ne sont pas considérées comme des données ouvertes. Selon ce guide, les cinq raisons de procéder à l'ouverture des données dans l'administration publique sont :

1. *La Société exige une plus grande transparence dans l'administration publique* et les données ouvertes constituent un bon outil qui permet à la société d'évaluer les actions et les décisions du gouvernement ;
2. *La Société elle-même peut contribuer avec des services innovants* en développant des applications informatiques innovantes pour améliorer la vie des individus, certaines sont conçues pour aider à traiter des questions d'intérêt public pertinentes, telles que la santé, l'éducation et la sécurité publique ;
3. *L'ouverture des données contribue à améliorer la qualité des données publiques* parce que



la société elle-même peut détecter les incohérences et indiquer les corrections à effectuer, ce qui permet de réduire les efforts nécessaires à la réalisation de cette tâche par l'administration publique;

4. *L'ouverture des données peut permettre le développement de nouvelles activités économiques*, car l'utilisation des données publiques ouvertes par le secteur privé peut susciter la création de nouveaux produits et services pour la population, ce qui contribue au développement économique, crée des emplois et génère des revenus.
5. *L'ouverture des données dans l'administration publique constitue une obligation légale* au Brésil, conformément aux Lois 12.527/2011 (Loi relative au droit à l'information) et 12.965/2014 (Cadre relatif aux droits civils pour l'Internet).

## Audits

En complément des actions de sensibilisation menées par le TCU, des audits de performance ont été menés. Ces audits ont évalué les initiatives d'ouverture de données menées par les organismes publics chargés de la gestion de bases de données sur l'éducation, dont les informations sont pertinentes pour le grand public et qui pourraient être utilisées par des applications citoyennes. Les procédures d'audit de ces audits ont évalué les actions en matière de leadership, les programmes d'ouverture de données et la diffusion des données elles-mêmes.

Généralement, les mesures prises par ces organismes se sont avérées insuffisantes pour promouvoir l'ouverture des données. De plus, ces organismes n'ont pas établi de plans précis pour publier leurs données dans un format ouvert. Il a été constaté que des informations importantes relatives à l'éducation peuvent être consultées en ligne par la société, mais elles ne sont pas publiées dans un format de

données ouvert. Cela montre que l'ouverture des données au sein des organismes audités n'en est encore qu'à ses débuts. Afin de changer ce scénario, des mesures devraient être prises par ces organismes afin de créer les meilleures conditions d'ouverture des données.

## Conclusion et autres mesures

Même si le TCU a pris des mesures importantes pour encourager l'ouverture des données publiques au cours des deux dernières années, il faut encore évaluer l'efficacité de la stratégie menée par les organismes centraux en vue de promouvoir l'ouverture des données dans l'ensemble de l'administration publique.

Pour cette raison, le TCU a l'intention d'évaluer la politique brésilienne d'ouverture des données publiques. Ces futurs travaux peuvent porter, entre autres, sur les mesures prises par les instances dirigeantes pour mettre en œuvre la politique d'ouverture des données ; et sur l'efficacité des réglementations existantes ; et sur l'efficacité du portail brésilien d'ouverture des données publiques (Portal Brasileiro de Dados Abertos - [www.dados.gov.br](http://www.dados.gov.br)), qui est le catalogue général d'ouverture des données publiques au Brésil.

En résumé, les actions décrites dans la présente étude visent à encourager les organismes publics brésiliens à procéder à l'ouverture des données publiques, à accroître les avantages liés aux données ouvertes pour la société brésilienne et à garantir le respect de la législation nationale.

## Références

BRÉSIL, Tribunal de Contas da União. *5 Motivos para Abertura de Dados na Administração Pública*. TCU, 2015. Brasília, DF. Disponible à l'adresse : < <http://portal3.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2686925.PDF> >. Accès : 1 septembre 2015.

# PROJET DE JUMELAGE « RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE L'INSTITUTION SUPÉRIEURE DE CONTRÔLE DE LA RÉPUBLIQUE DE SERBIE »

L'ISC de la République de Serbie

À un moment important, au cours de ses dix premières années d'existence et d'activité, l'Institution supérieure de contrôle de la République de Serbie a mis en œuvre un projet de jumelage intitulé « Renforcement des capacités de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques de la République de Serbie », financé par l'Union européenne à hauteur de 1,4 millions d'euros. Grâce à ce projet, l'Institution procédait au renforcement de ses capacités depuis 29 mois, avec le concours de la Cour des comptes des Pays-Bas et du Bureau national d'audit du Royaume Uni, avec la participation d'experts de la Cour des comptes slovène et du Bureau national d'audit suédois.

Ce projet, qui s'est achevé en 2015, a apporté un appui à l'Institution supérieure de contrôle pour l'harmonisation de sa structure organisationnelle, de ses procédures et de ses

**Ce projet, qui s'est achevé en 2015, a apporté un appui à l'Institution supérieure de contrôle pour l'harmonisation de sa structure organisationnelle, de ses procédures et de ses pratiques avec les normes internationales et les bonnes pratiques de l'UE. Il a permis de renforcer les capacités, les connaissances et les compétences des auditeurs publics serbes**

pratiques avec les normes internationales et les bonnes pratiques de l'UE. Il a permis de renforcer les capacités, les connaissances et les compétences des auditeurs publics serbes. Cet objectif contribuerait à l'orientation et à la priorité stratégique de l'Institution - des audits de grande qualité. Puisqu'elle attend et exige des entités qu'elle audite qu'elles répondent à des exigences élevées, l'Institution supérieure de contrôle doit exercer ses compétences





en faisant preuve d'une grande intégrité et respecter les normes professionnelles les plus élevées.

### Les quatre volets du projet

Le projet comportait quatre volets : le cadre juridique, le développement organisationnel, l'amélioration de l'audit et l'engagement des parties prenantes.

Dans le cadre du volet relatif au cadre juridique, les conclusions des experts ont indiqué que la Loi relative à l'Institution supérieure de contrôle était généralement conforme aux normes de l'INTOSAI et à l'acquis de l'UE, même si des améliorations et des clarifications peuvent

être requises pour certains points. Cela est très important pour l'Institution, surtout, pour préserver l'indépendance de l'Institution, et également en raison des prochaines négociations d'adhésion à l'UE dans le cadre du chapitre 32 - Contrôle financier.

Le deuxième volet était le développement organisationnel. Il comprenait la planification stratégique, la gestion des ressources humaines et le développement des technologies de l'information.

Dans le cadre du volet le plus important relatif à l'amélioration de l'audit, une méthodologie de l'audit financier et de conformité a été élaborée, ainsi qu'une méthodologie de l'audit de performance. Afin de tester les nouvelles méthodologies, qui constituaient les résultats du projet, onze audits pilotes ont été menés - neuf audits pilotes relatifs aux audits des états financiers et aux audits de conformité et deux audits de performance pilotes. Les méthodologies qui sont entièrement conformes aux normes de l'INTOSAI, contiennent les expériences acquises dans le cadre de tous les audits pilotes. Les résultats du projet, ou les nouvelles méthodologies, comprennent également un nouveau format de rapports d'audit que l'Institution supérieure de contrôle publie depuis l'année dernière.

**Les méthodologies qui sont entièrement conformes aux normes de l'INTOSAI, contiennent les expériences acquises dans le cadre de tous les audits pilotes. Les résultats du projet, ou les nouvelles méthodologies, comprennent également un nouveau format de rapports d'audit que l'Institution supérieure de contrôle publie depuis l'année dernière**

Dans le cadre du volet intitulé - Communication avec les parties prenantes, il a été conclu que l'Institution bénéficie d'une meilleure visibilité auprès de toutes les parties prenantes, y compris le public. Des lignes directrices relatives aux relations avec le Parlement et les médias ont été élaborées.

## Mise en œuvre du projet à un moment important de l'histoire de la Serbie

Le projet a été mis en œuvre à un moment important pour l'Institution supérieure de contrôle et la Serbie, qui fait tout son possible pour devenir membre de l'Union européenne. Le renforcement des capacités de l'Institution est important pour l'intégration européenne de la République de Serbie, et pour le chapitre 32 des négociations - Contrôle financier, et le chapitre 5 des négociations - Marchés publics, dans lesquels l'Institution joue un rôle important. Les contribuables de tous les États membres de l'UE et des pays candidats ont le droit d'être informés sur la manière dont leur argent est dépensé et ils ont le droit qu'on leur démontre l'optimisation des ressources. L'Institution supérieure de contrôle est l'institution qui répond à ces questions.

## Informations

### Déclarations des fonctionnaires lors de la Cérémonie de clôture du projet.

« L'échange d'expériences avec les Institutions supérieures de contrôle qui ont mené des audits sur des périodes plus longues était très important pour la Cour des comptes serbe » - M. Veroljub Arsić, Vice-président de l'Assemblée nationale et Président de la Commission des finances, du budget de l'État et du contrôle des dépenses publiques.

« Le projet de jumelage a été mis en œuvre à un moment décisif pour l'Institution supérieure de contrôle et la Serbie, étant donné que la Serbie aspire à devenir membre de l'Union

## Le projet a été mis en œuvre à un moment important pour l'Institution supérieure de contrôle et la Serbie, qui fait tout son possible pour devenir membre de l'Union européenne

européenne » - M. Kees Vendrik, Vice-président de la Cour des comptes des Pays-Bas.

« L'Institution supérieure de contrôle veille à ce que les fonds publics soient correctement dépensés. Pour cette raison, la Commission européenne met un accent particulier sur l'indépendance, le professionnalisme et les capacités de l'Institution » - M. Oscar Benedict, Chef adjoint de la Délégation de l'UE en Serbie.

« Aider l'Institution supérieure de contrôle signifie contribuer à la démocratie en Serbie, car les fonds publics doivent être dépensés dans le respect des principes de responsabilité et de transparence » - Son Excellence M. Laurent Stokvis, Ambassadeur des Pays-Bas en Serbie.

« L'Institution supérieure de contrôle constitue un pilier d'une Serbie européenne et moderne. L'Institution a fait des progrès considérables. Cependant, il faut faire beaucoup plus pour éliminer la corruption » - Son Excellence. M. Denis Keefe, Ambassadeur du Royaume-Uni en Serbie.

« Le projet de jumelage mis en œuvre par l'Institution supérieure de contrôle, a été l'un des meilleurs projets mis en œuvre par la Cour » - M. André van Ommeren, Chef de projet de la Cour des comptes des Pays-Bas.

« L'Institution supérieure de contrôle a démontré sa volonté de se développer grâce à la mise en œuvre du projet » - M. David Goldworthy, Chef de projet du Bureau national d'audit du Royaume-Uni.

M. Brord Van Westing, Conseiller résident de jumelage, qui a vécu en Serbie pendant la durée du projet, a exprimé sa gratitude à ses collègues de l'Institution supérieure de contrôle de la Serbie pour leur accueil et leur soutien à son égard.

# LE 135<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DU BUREAU NATIONAL D'AUDIT DE LA BULGARIE

L'ISC de la Bulgarie

## Les annales du Bureau national d'audit bulgare commencent avec la première Loi relative à la Cour supérieure des comptes qui a été votée en 1880 par la Deuxième Assemblée nationale ordinaire

L'année 2015 constitue une année importante pour le Bureau national d'audit bulgare en raison de deux anniversaires importants - le 135<sup>e</sup> anniversaire de sa création et le 20<sup>e</sup> anniversaire du rétablissement des traditions de contrôle budgétaire en Bulgarie.

Le Bureau national d'audit bulgare est l'une des premières institutions créées après la Libération. Les premiers législateurs bulgares estimaient qu'il était important d'exercer un

contrôle sur les comptes de l'État : L'article 105 de la Constitution de Tarnovo dispose que l'Assemblée nationale doit «examiner les comptes de la Cour supérieure des comptes qui est tenue de lui remettre des rapports détaillés sur l'exécution du budget».

Les annales du Bureau national d'audit bulgare commencent avec la première Loi relative à la Cour supérieure des comptes qui a été votée en 1880 par la Deuxième Assemblée nationale ordinaire. Deux éminents hommes politiques bulgares y ont apporté une précieuse contribution - le projet de loi a été déposé par le ministre des Finances Petko Karavelov, et par Stefan Stambolov qui ont consacré toute leur énergie à la rédaction de la loi. Le texte légal était plutôt court – en tout et pour tout 9 articles et un organigramme, car



Ivan Gyuzelev fut le premier président de la Cour supérieure des comptes et exerça ses fonctions pendant 14 ans. Il était une personnalité aux multiples talents – mathématicien, physicien et philosophe, partisan du mouvement révolutionnaire de libération nationale, l'un des fondateurs de l'enseignement de la physique dans le secondaire en Bulgarie, l'un des premiers philosophes idéalistes bulgares, l'un des premiers académiciens de l'Académie des Sciences bulgare



Petko Karavelov est l'homme d'État qui a défendu la mise en place et le développement du contrôle de l'État après la Libération de la Bulgarie. Son nom est associé à la première et à la troisième Loi relative à la Cour supérieure des comptes

la personne l'ayant présenté craignait « qu'ils n'aient pas le temps d'examiner » une telle loi. Lors des débats parlementaires menant à son adoption, il a été dit que : « Tous les États dans lesquels l'établissement de rapports réguliers sur les comptes de l'État est considéré comme important, ont des Cours des comptes..., par conséquent la Principauté a également grand besoin d'une Cour des comptes ».

C'est lors des débats que l'éminent homme d'État bulgare, Stefan Stambolov, a prononcé la phrase célèbre sur le personnel de la *Cour supérieure des comptes* : « Ils doivent faire preuve d'une grande intégrité afin que nous puissions tous croire en leur honnêteté ».

Pendant qu'elle faisait ses premiers pas, la Cour supérieure des comptes s'est heurtée à quelques difficultés. Dans son premier rapport au Parlement, elle a souligné que pendant la première année d'activité ses ressources humaines étaient plutôt limitées, comptant seulement un président, 5 membres et 1 juge membre. Cependant, la Cour a établi un rapport qui indiquait que jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 1879, l'État ne disposait pas de budget.

Deux ans après l'adoption de la première Loi, une deuxième loi est votée en 1883, qui est déposée par le ministre des Finances de l'époque Grigor Nachovich, adversaire politique de Petko Karavelov. Cette loi violait le principe d'indépendance de la Cour des comptes, car elle disposait que son président et ses conseillers (membres) étaient nommés et révoqués par le ministre des Finances et non par le Parlement. En même temps, la loi élargit les pouvoirs de l'institution. La Cour était tenue de « présenter chaque année un rapport à Sa Majesté ». C'était la première fois que trois tâches étaient confiées à la Cour : examiner non seulement la responsabilité pécuniaire mais également la gestion des biens par l'État et la gestion des entrepôts. La fonction de procureur est créée et elle a pour mission principale de protéger l'intérêt public. Des fonctions judiciaires sont attribuées à la Cour – en exerçant un contrôle ex post sur les états financiers et les déclarations de patrimoine annuelles des entités auditées, la Cour rend

des arrêts relatifs à l'octroi ou au refus de la décharge.

Après les élections de la Quatrième Assemblée nationale ordinaire, Petko Karavelov revient au pouvoir en tant que Premier ministre et ministre des Finances. Il poursuit ses efforts en vue de renforcer le contrôle de l'État et en 1885, la troisième Loi relative à la Cour supérieure des comptes est adoptée et reste en vigueur durant les 40 années suivantes. Le contrôle est à nouveau totalement indépendant du gouvernement. Le président et les conseillers sont nommés par décret du Prince sur proposition du Conseil des ministres et sont révoqués à la demande du Conseil des ministres ou de l'Assemblée nationale mais seulement sur leur décision. La Loi confère à l'institution des pouvoirs judiciaires. La Cour devient la deuxième instance d'appel des jugements prononcés par les commissions permanentes régionales concernant les états financiers des municipalités villageoises. Les fonctions de la Cour ont été étendues – elle contrôle les recettes et les dépenses des personnes morales de droit public et procède à l'examen des états financiers de tous les organismes publics de



La lettre par laquelle Petko Karavelov a déposé le projet de loi sur la troisième Loi relative à la Cour supérieure des comptes

À l'occasion du 135<sup>ème</sup> anniversaire et du 20<sup>ème</sup> anniversaire du rétablissement du Bureau national d'audit bulgare, une exposition photographique consacrée aux deux anniversaires, a été inaugurée en juillet de cette année à l'Assemblée nationale. Sur la photo, le Président du Bureau national d'audit bulgare remet à la Présidente de l'Assemblée nationale l'emblème de l'institution - un faucon perché sur une falaise de pièces de monnaie protégeant le trésor national. Tzvetan Tzvetkov a exprimé à Mme Tsetska Tsacheva le souhait que l'Assemblée nationale prenne des décisions judicieuses concernant la bonne gestion et le contrôle des finances publiques



bienfaisance et des autres organismes. La Cour est tenue d'effectuer un contrôle ex ante et délivre des autorisations pour tous les ordres de paiement au titre du budget de l'État. La forme de contrôle ex ante fait donc partie intégrante de l'activité de la Cour supérieure des comptes.

Avec une gamme d'activités aussi large, le nombre considérable de missions de contrôle ne pouvaient pas être assurées efficacement avec une structure centralisée. C'est la raison pour laquelle en 1925, une nouvelle loi relative à la Cour supérieure des comptes et aux Cours des comptes régionales qui opéraient dans les régions et les circonscriptions administratives est adoptée.

L'amendement de la Loi en 1934 a pour effet de fermer les bureaux de district et d'ouvrir des bureaux régionaux. La Cour supérieure des comptes et les bureaux régionaux sont habilités à contrôler l'exécution totale du budget de l'État, les budgets de toutes les municipalités urbaines et villageoises, des commissions permanentes régionales, des conseils scolaires des gouverneurs urbains et villageois, des églises et des institutions religieuses et

de tous les organismes et organismes de bienfaisance autonomes de l'État et publics. Outre le contrôle ex ante et ex post, ils réalisent également des sondages de corroboration et des contrôles sur place. Les Cours des comptes des États européens à cette époque ne disposent pas de compétences aussi larges.

La Cour supérieure des comptes devient une instance de cassation à la place de la Cour suprême de Cassation. Une Cour spéciale est créée au sein de la Cour supérieure des comptes dont les décisions sont définitives. Des fonctions consultatives sont conférées à la Cour – elle émet un avis sur l'application et l'interprétation des textes statutaires et réglementaires en général et sur les cas d'espèce.

À la veille de la Seconde Guerre mondiale en mars 1939, le Parlement bulgare adopte la Loi relative à l'engagement, la décharge et le contrôle des dépenses militaires en temps de guerre. Dans chaque armée bulgare, une Cour des comptes militaire est créée représentant une section de la Cour supérieure des comptes. Elles ont pour mission de procéder à un examen final des dépenses militaires en temps de guerre.

La Cour supérieure des comptes opère jusqu'à la fin de 1947 date à laquelle elle est dissoute. Les bureaux régionaux sont ensuite fermés en 1948.

Une tentative de rétablissement de la Cour supérieure des comptes a été faite pendant les premières années de la période de transition

**De nos jours, le Bureau national d'audit comprend un président, deux vice-présidents et deux membres, représentants de l'Institut des comptables agréés et de l'Institut des auditeurs internes**

vers la démocratie et vers une économie de marché. La Septième Grande Assemblée nationale lors de sa dernière session le 2 octobre 1991 adopte la Loi relative au Bureau national d'audit. Le Président de la République exerce son droit de veto et renvoie la loi pour un plus ample examen mais pendant ce temps l'Assemblée nationale est dissoute.

Le 27 juillet 1995, la 37<sup>e</sup> Assemblée nationale adopte la Loi relative au Bureau national d'audit en vertu de laquelle les traditions du contrôle budgétaire sont rétablies en Bulgarie. Le premier Comité de l'institution est élu cette même année.

De nos jours, le Bureau national d'audit comprend un président, deux vice-présidents et deux membres, représentants de l'Institut des comptables agréés et de l'Institut des auditeurs internes. Les audits sont menés conformément aux normes internationales d'audit. Le Bureau national d'audit est l'initiateur et l'institution hôte de nombreux et différents forums, conférences et débats nationaux et internationaux sur des thèmes importants pour la société, liés à son activité. Il participe activement en présentant des conclusions et des constatations sur des problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre d'audits. L'Institution soutient le développement professionnel des étudiants en offrant des stages au sein du Bureau d'audit.

## **La direction et les auditeurs du BNAO travaillent au renforcement des relations avec le Parlement, les institutions et les citoyens afin de communiquer les résultats d'audit importants**

La publicité et la transparence figurent parmi les principaux principes respectés par le Bureau national d'audit. En 2011, le Bureau national d'audit bulgare (BNAO) s'est vu décerner le prix Golden Key en reconnaissance des efforts déployés pour garantir au public et à la société des informations complètes. Les informations sont fournies sur le site Internet officiel, par le Registre des déclarations du patrimoine des hauts fonctionnaires et le Registre public unifié des électeurs. Selon une enquête menée par l'organisation internationale Transparency International en 2011, le BNAO est l'institution ayant le plus haut niveau d'intégrité en Bulgarie.

La direction et les auditeurs du BNAO travaillent au renforcement des relations avec le Parlement, les institutions et les citoyens afin de communiquer les résultats d'audit importants. Les objectifs stratégiques de l'audit consistent à renforcer la responsabilité et la transparence dans la gestion des fonds publics ; à assurer une plus grande efficacité des services publics ; à améliorer l'efficacité des autorités de régulation et de contrôle.



ISSN: 1027-8982

ISBN: 84-922117-6-8

Dépôt légal : M.23.968-1997

Le Secrétariat de l'EUROSAI (Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe) édite chaque année la revue, tel qu'il en a été convenu par l'Organisation. Cette revue a pour objet de contribuer à l'amélioration des procédures et techniques de contrôle des finances publiques, ainsi que d'informer sur les activités de l'Organisation.

Les éditeurs invitent toute personne intéressée, à présenter des articles, des rapports et des nouvelles. Ce matériel peut être envoyé au bureau éditorial, à l'adresse suivante: TRIBUNAL DE CUENTAS, Secrétariat de l'EUROSAI

Tél. : +34 91 446 04 66 – Télécopie : +34 91 593 38 94 -  
E-mail: eurosai@tcu.es - www: <http://www.eurosai.org>

L'adresse indiquée ci-dessus peut également être utilisée pour tout autre correspondance ayant trait à la revue.

La revue est distribuée à tous les présidents des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe qui participent aux activités de l'EUROSAI.

La revue, éditée par l'EUROSAI, est coordonnée et supervisée par M. Ramón Álvarez de Miranda, Président de la Cour des comptes d'Espagne et Secrétaire général de l'EUROSAI; Mme. Karen Ortiz Finnemore, Directrice du Secrétariat de l'EUROSAI; M. Fernando Rodríguez del Portillo, M. Jerónimo Hernández, Mme. Teresa García et Mme. Patricia Kavelaars.

Infographies: Lucie Kulhánková. ISC de la République tchèque.

La Revue est conçue, produite et imprimée par Moonbook, S.L La Revue est imprimée sur papier écologique sans chlore (EFC) 115 gsm, biodégradable et recyclable.

Imprimé en Espagne.

**Les articles et contributions diffusés dans cette revue sont publiés sous la seule responsabilité de leurs auteurs. Les idées et opinions qui y sont exprimées n'engagent que les personnes qui collaborent avec la revue à travers leurs contributions et ne représentent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de l'Organisation.**



European Organisation of Supreme Audit Institutions  
Organisation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Europe  
Europäische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden  
Организация ведущих финансовых институтов в Европе  
Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa