

# Renforcement des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques

**Guide pour améliorer la performance**





# Renforcement des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques

**Guide pour améliorer la performance**

# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	<b>6</b>
<b>Partie 1: Introduction</b>	<b>8</b>
1.1 Objet et public	9
1.2 En quoi consiste le renforcement des ISC?	10
<b>Partie 2: Renforcement de l'institution</b>	<b>14</b>
2.1 Comment évaluer l'environnement externe dans lequel les ISC opèrent?	15
2.2 Comment atteindre une plus grande indépendance et un cadre juridique sécurisé?	18
2.3 Comment sont nommés les dirigeants des ISC?	20
2.4 Comment travailler avec les principales parties prenantes externes?	22
2.5 Comment tirer le meilleur parti de l'INTOSAI et des partenaires de développement internationaux?	29
<b>Partie 3: Renforcement de l'institution</b>	<b>34</b>
3.1 Quels sont les impacts recherchés?	35
3.2 Comment surveiller l'impact?	37
3.3 Comment surmonter les obstacles qui freinent l'obtention d'impact?	38
3.4 Comment élaborer le plan stratégique de l'ISC?	38
3.5 Comment mesurer le succès des efforts visant le renforcement de l'organisation	41
3.6. Comment renforcer la gouvernance interne et la déontologie ?	42
3.7 Comment renforcer le leadership au sein de l'ISC?	46
3.8 Comment renforcer les services d'appui au sein des ISC?	48

<b>Partie 4: Professionnalisation du personnel de l'ISC</b>	<b>66</b>
4.1 Le cadre des ISSAI	67
4.2 Quelles sont les mesures clés pour effectuer de meilleurs contrôles?	69
4.3 Traduction des ISSAI dans la langue nationale	69
4.4 Commander une analyse SWOT de l'écart entre les pratiques de contrôle existantes et celles souhaitées	70
4.5 Contrôles pilotes conformément aux ISSAI	71
4.6 L'élaboration de manuels de contrôle	72
4.7 Doter les fonctions de contrôle de personnel	73
4.8 Développer les compétences des contrôleurs	73
4.9 L'insuffisance des formations ponctuelles	76
4.10 Susciter l'adhésion	77
4.11 Programmation des contrôles: considérations organisationnelles et financières	78
4.12 Renforcer la qualité	79
4.13 Questions spécifiques aux ISC ayant le pouvoir d'infliger des sanctions	82
4.14 Aborder les contrôles spécialisés	83
4.15 Le partage des connaissances	85
<b>Annexe 1: Acronymes</b>	<b>86</b>
<b>Annexe 2: Déclaration d'assurance qualité</b>	<b>87</b>

## Avant-propos

En 2007, alors qu'elle venait d'être créée, la Commission de renforcement des capacités de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) a publié un guide intitulé Renforcement des capacités des institutions supérieures de contrôle (ISC). Depuis lors, la communauté de l'INTOSAI a connu de nombreux changements.

Le Commission de renforcement des capacités a produit d'autres guides consacrés à des aspects spécifiques du renforcement des capacités, notamment la gestion des ressources humaines, la gestion des technologies de l'information et de la communication et la manière d'accroître l'utilisation et l'impact des rapports de contrôle. ([www.intosaicbc.org](http://www.intosaicbc.org)). L'INTOSAI a approuvé les Normes internationales pour les ISC (ISSAI) qui incluent une déclaration sur la valeur et l'avantage des ISC. La Coopération INTOSAI-Donateurs a été établie pour resserrer les relations de travail entre les ISC et les partenaires de développement internationaux. Le cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC) a été mis au point dans le but de faciliter l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs ou l'évaluation externe de la performance de l'ISC, compte tenu des ISSAI et des autres bonnes pratiques internationales établies. En outre, l'INTOSAI et d'autres organismes disposent maintenant de beaucoup plus de ressources pour aider les ISC à renforcer leurs structures.

Compte tenu de ces développements, la Commission de renforcement des capacités a décidé de mettre à jour le guide original pour tenir compte des développements survenus au cours des 10 dernières années, partager les meilleures pratiques et indiquer quelles ressources utiles sont actuellement disponibles pour aider les ISC.

Ce guide n'est pas une réécriture du document original ; il s'agit plutôt d'un nouveau départ axé sur le rôle stratégique que les ISC peuvent jouer et les changements institutionnels, organisationnels et professionnels nécessaires pour que les ISC puissent être efficaces et avoir un impact réel sur le travail des administrations nationales et sur la société.

Stockholm, octobre 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Magnus Lindell', written in a cursive style.

**Magnus Lindell**

Vice-président, Commission de l'INTOSAI pour le renforcement des capacités

# Partie 1

## Introduction

L'Organisation des Nations Unies (ONU), par ses résolutions, et les Objectifs de développement durable (ODD), a reconnu que des institutions supérieures de contrôle (ISC) fortes et indépendantes ont un rôle essentiel à jouer pour renforcer la confiance des citoyens en demandant des comptes aux gouvernements concernant les fonds publics qu'ils utilisent et les programmes qu'ils offrent.<sup>1</sup> L'objectif 16 des ODD fait spécifiquement référence à l'importance de construire des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux.<sup>2</sup> Partout dans le monde, les citoyens ayant un accès accru à l'information et aux mégadonnées ("big data"), en particulier via les réseaux sociaux, exigent une plus grande transparence et une plus grande responsabilité de la part de leurs gouvernements. Grâce au mandat qui leur permet de vérifier comment les gouvernements utilisent les fonds qui leur ont été accordés par les assemblées législatives, les ISC fortes et indépendantes peuvent jouer un rôle clé pour répondre à ces attentes et défis.

L'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) a décrit comment les ISC peuvent, de diverses manières, apporter des avantages au citoyen, renforcer le contrat entre l'État et le citoyen, accroître la responsabilisation et ajouter de la valeur à la prestation efficace des services publics.<sup>3</sup> Les ISC cherchent à renforcer leur capacité à fournir ces avantages, mais plusieurs d'entre elles sont confrontées à de réelles difficultés lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre les normes internationales de contrôle ; de préparer leurs rapports de contrôle à temps, de mettre ces rapports à la disposition du public et d'assurer le suivi de leurs recommandations pour s'assurer qu'elles sont mises en œuvre.<sup>4</sup> Certes, des progrès ont été accomplis, mais ils sont souvent inégaux ; et il reste encore beaucoup à faire pour que les ISC du monde entier puissent atteindre leur plein potentiel.

Entre-temps, le monde ne reste pas immobile et les ISC doivent être en mesure de suivre. Sous l'effet des technologies innovantes et des médias sociaux, les informations disponibles pour les contrôleurs augmentent de volume et les compétences dont les contrôleurs modernes ont besoin et les méthodes de travail changent. La nouvelle philosophie de gestion élimine des paliers de gestion, en déléguant plus de responsabilités et de pouvoirs au personnel et en encourageant une plus grande agilité organisationnelle. Le travail collaboratif avec les partenaires et l'interaction avec un vaste réseau d'acteurs pertinents sont essentiels pour une prestation et un apprentissage efficaces. La rareté des ressources fait que de nombreuses ISC doivent réaliser plus avec moins, ce qui les oblige à affiner leurs priorités, à concevoir des contrôles moins gourmands et à accepter de prendre plus de risques. Dans ce contexte, les ISC doivent être à même de trouver le point d'équilibre qui leur permet d'être réactives face à leur environnement tout en évitant l'usure que provoque la gestion du changement.

1 Résolution ONU A/C.2/69/L.25/Rev.1 2014.

2 <https://sustainabledevelopment.un.org>

3 ISSAI 12 – Valeur et avantage des ISC.

4 PEFA – le cadre d'évaluation des résultats de la gestion des finances publiques et les enquêtes de l'INTOSAI, menées par l'Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI) et basées sur les auto-évaluations par les ISC.



Alors que de nombreuses ISC opèrent dans des environnements favorables où le changement est à la fois possible et considéré comme positif, d'autres sont soumises à de fortes pressions pour ne pas changer ou sont censées le faire dans des limites sûres et prudentes. Certaines ISC ne souhaitent peut-être pas perturber le statu quo externe et craignent qu'en produisant des rapports percutants révélant la corruption, le clientélisme, le népotisme ou le gaspillage, elles risquent de subir des mesures de rétorsion de personnalités politiques puissantes. Les ISC peuvent également être confrontées à la résistance du personnel qui préfère parfois le confort de la situation actuelle. Si les promotions se font selon l'ancienneté, ils peuvent avoir l'impression que leur carrière est toute tracée et ne pas vouloir prendre de risques. Ces contraintes peuvent devenir problématiques, mais elles doivent être aplanies pour que la performance de l'ISC puisse être améliorée.

## 1.1 Objet et public

Le présent guide vise à renforcer les ISC afin qu'elles puissent offrir une gamme de produits de contrôle de grande qualité répondant aux attentes des parlements, des gouvernements et des citoyens et contribuant à l'amélioration durable de la performance des services publics du pays. Il s'agit là de la principale responsabilité du leadership et de la direction de l'ISC ; ce guide s'adresse donc principalement aux chefs des ISC et aux niveaux supérieurs de leurs équipes de direction et de gestion.

Cependant, ce guide devrait également s'avérer intéressant et utile à un plus large groupe de parties prenantes, notamment:

- les autres personnels des ISC;
- les parlements et notamment les commissions de surveillance financière;
- ceux parmi la communauté internationale du développement qui souhaitent appuyer et financer le développement des capacités des ISC;
- les organisations fournissant un soutien direct aux ISC, y compris d'autres ISC, mais aussi des cabinets de conseil du secteur privé; et
- les organisations régionales de l'INTOSAI; ce guide pourra leur servir de rappel de la portée du renforcement des ISC et de thématique centrale pour les ateliers régionaux et le partage des bonnes pratiques.

Ce guide est rédigé dans la perspective que le renforcement de la capacité des ISC nécessite des changements; il offre des suggestions quant à la façon de gérer ce processus de changement et à la manière dont les ISC peuvent répondre aux changements qui surviennent dans l'environnement externe. Il identifie les domaines de réformes potentielles dans tous les aspects des opérations de l'ISC et indique comment celles-ci peuvent être renforcées au fil du temps. L'ISC devra prendre en considération l'étendue de ce qui est possible et fixer des priorités claires à partir d'une analyse de son environnement institutionnel et de ce qu'elle pense pouvoir réaliser dans son contexte national et avec les ressources dont elle dispose, en particulier le personnel. Il est préférable d'établir des priorités claires et de réaliser quelques changements, plutôt que de lancer de nombreux projets de réforme parallèles et de n'en faire aboutir aucun. L'intégration des changements prend du temps et des revers peuvent se produire; la ténacité et la flexibilité sont donc essentielles.

Comme le processus de renforcement des ISC nécessite des changements à trois niveaux différents, ce guide est structuré en trois parties consacrées aux aspects suivants:

**Partie 1:** Les réformes qui pourraient être nécessaires au **niveau institutionnel**.

**Partie 2:** Les changements qui doivent être entrepris pour renforcer **l'organisation**.

**Partie 3:** Le renforcement des capacités de son **personnel**.

Le guide est l'aboutissement des leçons apprises au cours des dix dernières années et fournit des bonnes pratiques dans tous les aspects du travail des ISC. Il sert également à présenter aux dirigeants des ISC d'autres outils et ressources plus détaillés. Ces outils et ressources ont été mis au point pour aider les ISC sur des aspects spécifiques du renforcement, que ce soit en termes de mise en œuvre des ISSAI, d'amélioration de la gestion des ressources humaines ou de contribution aux efforts nationaux de lutte contre la corruption.

## 1.2 En quoi consiste le renforcement des ISC?

De nombreuses ISC renforcent continuellement leurs capacités, grâce à des programmes internes ou externes de perfectionnement du personnel, à travers l'examen et l'affinement réguliers des pratiques de contrôle et des processus internes, ainsi que la réorganisation de leurs opérations. Les programmes de renforcement des capacités vont plus loin. Ils exigent de l'ISC qu'elle:

- évalue systématiquement et continuellement son niveau de capacité, remette en question les hypothèses et identifie les forces, les faiblesses et les enseignements concrets et documentés;
- dans le cadre des objectifs stratégiques organisationnels, détermine les raisons pour lesquelles elle entend renforcer ses capacités et identifie les obstacles, les risques et les contraintes auxquels elle pourrait être confrontée;
- détermine la capacité additionnelle qu'elle cherche à développer aux niveaux institutionnel, organisationnel et professionnel pour atteindre les objectifs organisationnels attendus et les ressources requises pour cela;
- mette au point une stratégie pour la mise en place de cette capacité accrue, et des résultats associés, sans interférer avec l'exécution de sa mission; identifie les risques auxquels elle est confrontée dans la mise en œuvre de cette stratégie et élabore des mesures palliatives;
- mette en œuvre cette stratégie compte tenu des interrelations entre les niveaux institutionnel, organisationnel et professionnel et en accordant une attention particulière aux changements culturels nécessaires sur le plan organisationnel pour que cette stratégie puisse fonctionner;
- évalue l'impact des changements ainsi que les produits et résultats obtenus; et
- pérennise les changements et mette au point une nouvelle stratégie pour tirer parti de ce qui a été accompli.

Le renforcement de l'ISC ne se réduit pas à la seule amélioration des compétences techniques du personnel de contrôle. Ce guide suit une approche globale du renforcement des ISC et met l'accent sur le développement institutionnel, le développement organisationnel et le développement professionnel.

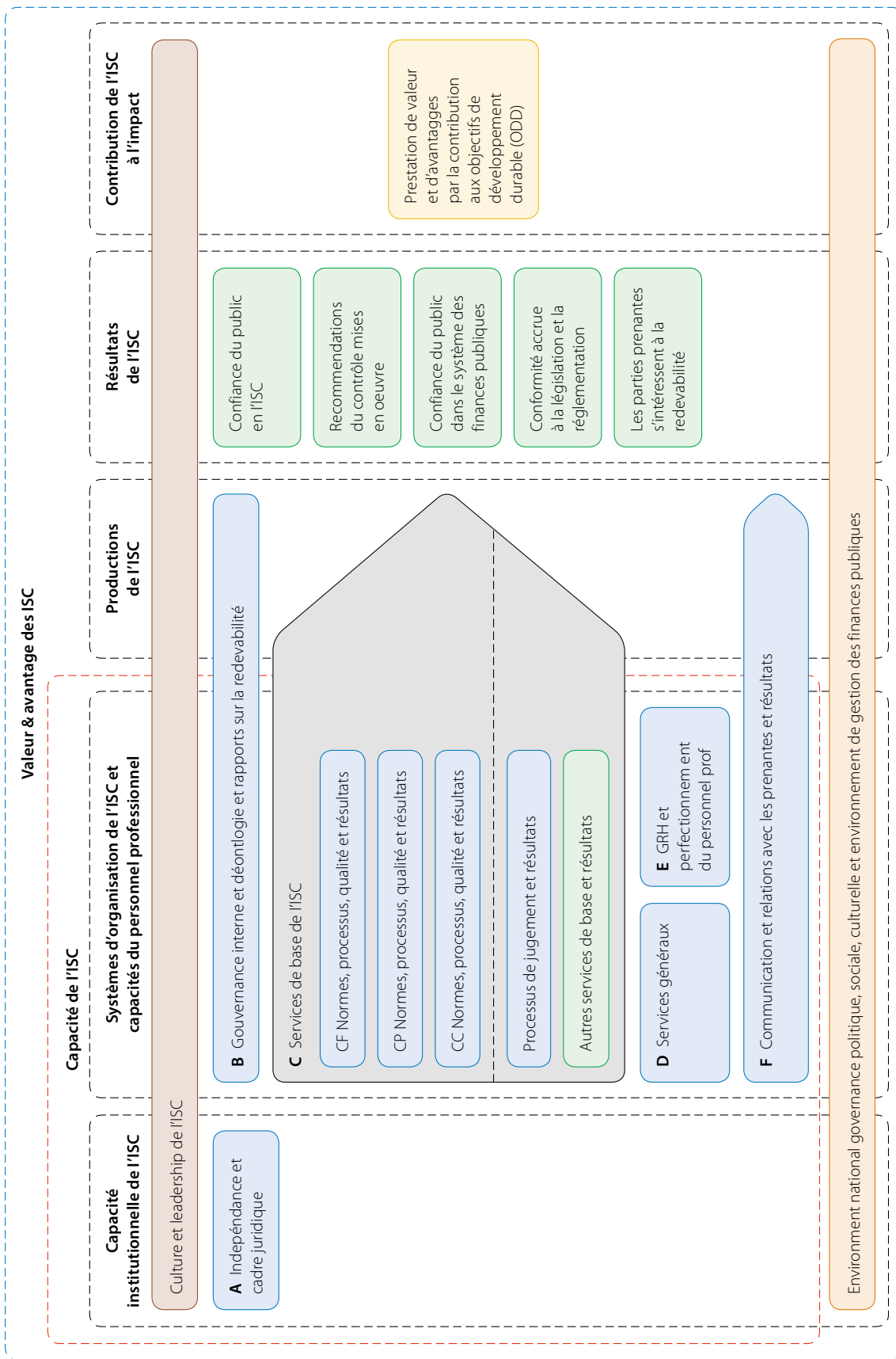
### **Trois niveaux de renforcement des capacités: l'institutionnel, l'organisationnel et le professionnel**

- **Le développement institutionnel** vise à comprendre l'environnement dans lequel l'ISC opère et à y répondre; il comprend les perspectives les plus étendues en matière de réforme, les partenariats potentiels, les règles non écrites du jeu, les relations de pouvoir et les normes culturelles. Il permet d'évaluer l'indépendance juridique de l'ISC, sa gouvernance et la capacité de son leadership à maintenir une position éthique face aux menaces externes et à rechercher des changements fondamentaux.
- **Le développement organisationnel** permet de renforcer les systèmes, les procédures et les normes culturelles que l'ISC utilise pour remplir sa mission et soutenir son personnel professionnel dans la réalisation des contrôles. Il permet le renforcement de fonctions telles que la planification stratégique, la gestion des ressources humaines, les technologies de la communication et de l'information ainsi que les communications internes et externes.
- **Le développement professionnel** permet d'identifier les compétences et l'expérience dont le personnel de l'ISC a besoin, les compétences et l'expérience que ce personnel possède déjà et ce qu'il convient de faire pour renforcer les capacités actuelles et combler les lacunes éventuelles. Il permet la professionnalisation non seulement du personnel de contrôle, mais aussi de l'ensemble du personnel de l'ISC.

Cette approche est cohérente avec l'approche qui sous-tend le Cadre de mesure de la performance des ISC; elle est la plus communément utilisée dans la communauté des ISC, non seulement par les ISC elles-mêmes, mais aussi par l'Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI) et d'autres prestataires de services de soutien. La figure 1 montre le Cadre de gestion stratégique élaboré par l'IDI ; elle permet de voir comment les six domaines du Cadre de mesure de la performance des ISC peuvent être intégrés dans une approche globale du développement institutionnel, organisationnel et professionnel de l'ISC.

**La Figure 1** montre les liens entre les six domaines du CMP ISC ainsi qu'une approche globale du développement institutionnel, organisationnel et professionnel de l'ISC.

**Figure 1**  
Cadre de gestion stratégique de l'ISC



Source: Initiative pour le développement de l'INTOSAI

Le renforcement de l'ISC est un processus permanent souvent jalonné de petites étapes qui, avec le temps, s'ajoutent les unes aux autres et aboutissent à des changements plus importants. Le changement peut se produire soudainement lorsque, par exemple, la promulgation d'une nouvelle législation accorde à l'ISC une indépendance totale, ce qui peut affecter radicalement le travail et les capacités de l'organisation. Le changement est rarement linéaire ou stéréotypé. Il intervient lorsque les gens travaillent ensemble et se regroupent autour de visions et d'orientations communes. Il est essentiel que le personnel participe activement à la conception et à la mise en œuvre du changement et qu'il ait la possibilité de fournir des commentaires et de voir des modifications s'opérer grâce à ces commentaires. Si le changement est imposé, le personnel peut obéir mais il va rarement s'approprier et intérioriser les changements recherchés. Le temps consacré aux aspects individuels du changement, à la communication interne, à la célébration du succès et à l'acceptation explicite des problèmes est un temps utilisé à bon escient. Il est important que ceux qui dirigent le changement comprennent la culture de l'organisation et déterminent si elle contribue à la réalisation des changements prévus ou si elle les contrecarre.

### **Nigéria: Des événements politiques inattendus peuvent ouvrir la voie à des réformes**

Au Nigéria, la nomination en 2015 d'un nouveau président fortement engagé dans la lutte contre la corruption, a permis à la Cour des comptes de surmonter les obstacles politiques antérieurs et de rendre publics ses contrôles, mettant ainsi fin à des années de tergiversations.

À mesure que les changements sont programmés, il convient d'envisager le renforcement de la résilience au niveau organisationnel et professionnel afin de prévenir et de répondre aux risques, aux défis et aux perturbations auxquels l'ISC pourrait être confrontée. Par exemple, si les cadres qui dirigent le changement doivent prendre leur retraite avant la fin du processus, il convient d'envisager d'échelonner leur départ afin que les plans ne soient pas perturbés. Il est également important de consacrer des ressources à la consolidation des changements et à la pleine intégration des nouvelles approches. Par exemple, il convient de veiller à ce que tout nouveau membre du personnel reçoive, dès son entrée à l'ISC, une formation sur les nouveaux outils ou approches ou à ce que le personnel d'une unité d'assistance technique soit chargé, de par leur description de poste, d'élaborer de nouveaux manuels de contrôle et de s'assurer qu'ils sont périodiquement revus et mis à jour.

## Partie 2

# Renforcement de l'institution

De nombreux aspects de l'amélioration de la capacité à réaliser des contrôles de grande qualité sont certes du ressort des ISC. Cependant, certains des changements nécessaires pour réaliser un plus grand impact et profiter aux citoyens échappent à leur contrôle. Le renforcement de l'indépendance des ISC et l'amélioration du processus de nomination de leurs cadres supérieurs sont essentiels à leurs succès, mais ils dépendent souvent de la législation et des actions des assemblées législatives et des gouvernements ainsi que du soutien de la société civile. Les ISC doivent donc renforcer leur capacité à dialoguer avec l'environnement extérieur politique, culturel, économique et social, à établir des partenariats avec les principales parties prenantes et, parfois, à solliciter un soutien extérieur de la part de la communauté internationale du développement.

L'INTOSAI, à travers ses principes fondateurs approuvés dans la Déclaration de Lima de 1977 et sa Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC de 2007, a longtemps plaidé pour l'importance de l'indépendance des ISC.<sup>5</sup> Cette action a bénéficié de l'appui de l'ONU dans la résolution 66/209 de l'Assemblée générale des Nations Unies de mars 2012, qui promeut la rentabilité, la redevabilité, l'efficacité et la transparence de l'administration publique en renforçant les institutions supérieures de contrôle.<sup>6</sup> La résolution stipule que les ISC ne peuvent accomplir leurs tâches de manière objective et efficace que si elles sont indépendantes de l'entité contrôlée et sont protégées contre toute influence extérieure. L'indépendance est un élément essentiel pour donner aux citoyens l'assurance que des freins et contrepoids fonctionnels sont en place. La publication par les ISC, de manière régulière et en temps opportun, de rapports de contrôle crédibles et de grande qualité donne l'assurance que les gouvernements sont responsables devant leurs parlements et leurs électeurs.

Cependant, les ISC ne fonctionnent pas en vase clos; elles réalisent leur impact en travaillant à travers les autres. Elles opèrent au sein d'un réseau complexe de relations extérieures comprenant les parlements, les cadres, les entités contrôlées, les organisations de la société civile, les médias et les entreprises. Parce qu'ils sont fortement imprégnés du contexte national, les cadres supérieurs de l'ISC peuvent supposer qu'ils comprennent ce contexte pleinement et intuitivement mais, en cherchant à introduire un changement durable au sein de l'ISC, il est important qu'ils prennent périodiquement du recul et reconsidèrent cette connaissance implicite et la remettent en question. Si une ISC est en quête d'une indépendance accrue, elle doit comprendre comment elle est perçue et à quels obstacles elle est confrontée. Si elle veut apporter un changement durable dans la manière dont les ministères gèrent les finances publiques, elle doit travailler efficacement avec ses principales parties prenantes - comprendre leurs besoins et leurs perceptions de l'ISC et trouver des moyens de forger des liens plus forts sans nuire à son indépendance.

<sup>5</sup> <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/issai-1-the-lima-declaration.html>

<sup>6</sup> Résolution 66/209 de l'Assemblée générale des Nations-unies de mars 2012.

Cette partie se propose d'explorer les aspects suivants:

- 1 Comment évaluer l'environnement externe dans lequel les ISC opèrent?
- 2 Comment atteindre une plus grande indépendance et un cadre juridique sécurisé?
- 3 Comment sont nommés les chefs des ISC?
- 4 Comment travailler plus efficacement avec les principales parties prenantes externes?
- 5 Comment tirer le meilleur parti des partenaires de développement internationaux?

## 2.1 Comment évaluer l'environnement externe dans lequel les ISC opèrent?

Pour apporter des changements substantiels dans l'ISC, la première étape consiste à effectuer une analyse de l'environnement institutionnel et des défis, des opportunités et des risques que cela représente pour l'organisation. Cette analyse peut être réalisée en utilisant les propres ressources internes de l'ISC; en contractant une tierce partie, par exemple une autre ISC, une université ou un cabinet de conseil privé; ou en combinant ces deux formules. Indépendamment de l'entité qui réalise l'examen, ce qui est crucial, c'est que l'ISC gère le processus, fixe les termes de référence et examine les résultats de manière critique. Le but de cette analyse est de fournir à l'ISC des informations qui, combinées à une analyse similaire de ses propres forces et faiblesses internes et à un examen des leçons apprises fondé sur des données probantes, peuvent l'aider à élaborer son plan stratégique, hiérarchiser ses efforts, profiter des opportunités et gérer les menaces et les obstacles.

Le Cadre de mesure de la performance des ISC constitue une structure utile pour l'analyse externe, couvrant des thèmes tels que:

- **Le contexte national** – les caractéristiques économiques et développementales du pays et les autres facteurs qui l'affectent, notamment le plan de développement national, la population, le niveau de revenu, la pauvreté et le niveau d'instruction, le taux de croissance, l'inflation, les principaux défis du développement, les conflits récents et en cours et les autres facteurs de fragilité, y compris la fragilité de l'environnement, et les problèmes culturels. Ce sont là des questions qui peuvent influencer sur les sujets que les contrôles de l'ISC devraient cibler et / ou déterminer la capacité de l'ISC à mener ses contrôles;
- **Les dispositions nationales liées à la gouvernance** – le contexte institutionnel général dans lequel les principales parties prenantes évoluent: le système politique, la structure des pouvoirs publics (État fédéral ou unitaire et niveaux de gouvernement), les relations entre l'exécutif, le législatif et le judiciaire et la nature et le rôle des partis politiques et la concurrence politique; le rôle, la capacité et la liberté des médias et des organisations de la société civile; et les systèmes formels et informels de redevabilité de l'État envers les citoyens. Cette section peut également s'appuyer, le cas échéant, sur l'analyse de la gouvernance et des indicateurs; elle permet d'évaluer la capacité des pouvoirs publics ainsi que leur réactivité aux besoins des citoyens et leur responsabilité, mais elle peut aussi tirer parti de travaux anthropologiques et d'économie politique pour comprendre les règles aussi bien formelles qu'informelles qui régissent le fonctionnement des principaux acteurs de l'État en déterminant, par exemple, les obligations des parlementaires élus à l'égard de ceux qui ont œuvré pour les faire élire et l'impact que cela a sur la gestion publique des ressources;

- **Le cadre du budget public** – le système de gestion des finances publiques et son impact sur la performance des ISC. Il s'agit de la collecte d'informations sur la structure du secteur public et sur le budget public, y compris les sources de recettes, les dépenses classées selon qu'elles sont administratives ou fonctionnelles et économiques, et le volume de la dette et des investissements. Il est important de comprendre comment l'ISC dépend de données issues de ce système, et de l'utilisation de ses propres produits par le système - y compris les domaines où le système ne fonctionne pas comme prévu dans les bonnes pratiques internationales. Cela permet à l'ISC de se concentrer sur les opérations gouvernementales les plus importantes dans l'exécution de sa mission;
- **Le cadre juridique et institutionnel** – les dispositions constitutionnelles relatives à l'ISC, à son chef et au cadre juridique qui la régit, y compris les dispositions relatives au modèle, qu'il soit législatif (parlementaire), juridictionnel (cour) ou autre (par exemple si elle est dirigée par un seul chef ou par un organe de décision (par exemple, un conseil d'administration, des juges). Un aperçu des principaux aspects de la mission de l'ISC, y compris ses responsabilités et l'étendue de ses activités (lesquelles peuvent inclure, dans certains cas, des activités qui ne relèvent pas du domaine de contrôle des finances publiques tel que défini par les ISSAI);
- **Les dispositions relatives à l'établissement de rapports** – à qui l'ISC rend compte, et le rôle de l'assemblée législative, des commissions parlementaires et d'autres organes dans l'examen des rapports de l'ISC, ainsi que le rôle des autres institutions intervenant dans la gouvernance de l'ISC. Le fonctionnement de l'assemblée législative et de ses commissions, le rôle des partis politiques et la nature de la concurrence politique doivent être évalués; et
- **La structure organisationnelle** – la taille et l'emplacement des principaux bureaux délocalisés ainsi que les secteurs fonctionnels au sein de l'ISC, y compris les cas où le personnel partage les locaux des entités contrôlées. Le mandat des autres organes chargés du contrôle et/ou de l'inspection du secteur public et les relations avec ces organes doivent également être compris, y inclus les domaines de chevauchement ou les lacunes, l'éventuelle responsabilité de l'ISC pour les formes de contrôle et de réglementation autres que l'audit et les dispositions relatives à la coordination.

Le CMP ISC (**Figure 2**) peut être utilisé dans son ensemble pour évaluer tous les aspects de la performance de l'ISC ou il peut être utilisé partiellement pour examiner quelques aspects particuliers de ses opérations. L'Association des ISC du Pacifique (PASAI) travaille également à l'élaboration d'une version du CMP ISC qui pourrait s'appliquer aux petites ISC.

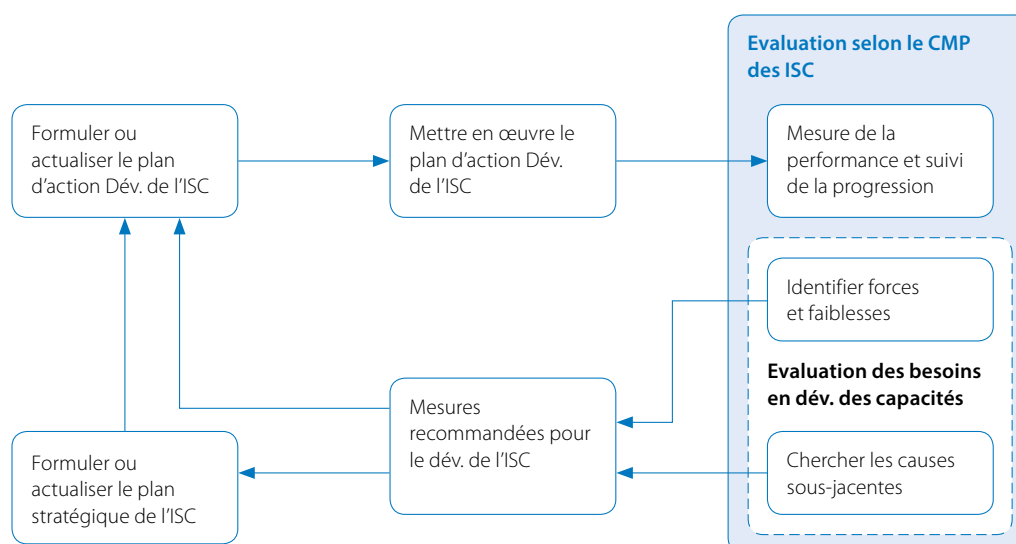
### Ressource principale:

- **Le Guide d'examen par les pairs du Comité de renforcement des capacités de l'INTOSAI** peut aider à établir un accord avec une autre ISC ou un groupe d'ISC avant de lancer un examen par les pairs tel que prévu par le CMP ISC (<http://www.intosaicbc.org/download/peer-review-guide-and-checklist-fra>).



**Figure 2**

Le rôle de l'examen prévu par le CMF ISC dans le renforcement des ISC



Source: Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI)

### Sources potentielles d'informations utiles à la planification

- La législation relative à l'ISC, à comparer avec l'ISSAI 10 – Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC.
- L'évaluation des indicateurs économiques et les prévisions budgétaires réalisées par les ministères des Finances, de la Planification et/ou de l'Économie, ainsi que des données issues de groupes de réflexion et d'instituts financiers indépendants.
- Les évaluations de pays menées par des organisations telles que le Fonds monétaire international – les évaluations de la transparence fiscale – [www.imf.org/external/np/fad/trans/](http://www.imf.org/external/np/fad/trans/), les évaluations financières des dépenses publiques – [www.pefa.org/content/pefa-framework/](http://www.pefa.org/content/pefa-framework/), ainsi que celles préparées par les agences internationales de développement et les organisations de la société civile telles que Transparency International et le Partenariat budgétaire international.
- Les entretiens, les groupes de discussion et/ou les ateliers auxquels participent des intervenants clés tels que des parlementaires, des représentants du gouvernement, des organisations professionnelles, des organisations commerciales et des organisations de la société civile. Ces échanges doivent être inclusifs pour s'assurer que l'on saisit aussi bien le point de vue de ceux qui critiquent l'ISC que celui de ses défenseurs.
- Les sondages commerciaux visant à connaître le point de vue des principales parties prenantes concernant la crédibilité, l'intégrité, la capacité et la fiabilité de l'ISC.
- Le point de vue des personnels clés de l'ISC.
- Les ISC partenaires et les agences de conseil du secteur privé qui fournissent ou ont déjà fourni une assistance au renforcement des capacités dans le passé.

## 2.2 Comment atteindre une plus grande indépendance et un cadre juridique sécurisé?

Alors même que l'ONU, l'Union africaine, les chefs de gouvernement du Commonwealth et d'autres instances internationales ont exprimé leur soutien à l'indépendance des ISC, il manque à de nombreuses institutions certains des éléments d'indépendance décrits dans la déclaration de l'INTOSAI sur l'indépendance des ISC.<sup>7</sup> Nombre d'entre elles ne sont pas en mesure de recruter et de gérer leur propre personnel de manière indépendante; leurs budgets sont contrôlés par les ministères des finances et elles sont soumises à des contraintes concernant la façon et le moment de publier leurs contrôles et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations qui y figurent. D'autres constatent qu'elles ne peuvent pas accéder à tous les domaines des dépenses et des recettes publiques, en particulier les dépenses militaires, tandis que d'autres n'ont pas le pouvoir d'accéder rapidement aux informations dont elles ont besoin.

L'indépendance de l'ISC est rarement le fruit du hasard. Elle doit être planifiée avec soin et peut exiger des années de travail persistant de la part de nombreux partenaires différents. Comme pour tout autre projet, il est important que l'ISC ait une idée claire de ce qu'elle souhaite accomplir, qu'elle mesure pleinement l'ampleur des obstacles et des risques, et qu'elle puisse présenter des arguments convaincants à ceux qui peuvent l'aider à obtenir la plus grande indépendance possible. Dans la planification des actions visant l'obtention d'une indépendance accrue, il est important de fixer des jalons et d'indiquer clairement quel personnel de l'ISC est responsable de quelle partie de la campagne pour une indépendance accrue.

Pour renforcer son indépendance, l'ISC a généralement besoin du soutien du parlement, du ministère des finances, de la commission du service public (ou d'un organe équivalent), du monde des affaires, des groupes de citoyens et de son propre personnel. Il faut que l'ISC parvienne à expliquer à chacun de ces groupes ce qu'elle recherche et qu'elle réussisse à dissiper leurs craintes. Dans tous les cas, l'ISC doit identifier, au sein de ces groupes, les soutiens potentiels, les opposants et les raisons de leur opposition, ainsi que les influenceurs potentiels susceptibles de rassurer les sceptiques. Il convient de bien réfléchir à la meilleure façon de communiquer avec ces divers groupes. Il pourrait s'avérer utile de leur rappeler les accords internationaux que leurs gouvernements ont approuvés. Dans de nombreux cas, l'ISC est appelée à nouer des liens étroits avec l'INTOSAI et la communauté internationale de développement qui pourraient lui fournir un soutien financier et l'aider ainsi à obtenir son indépendance.

Lorsqu'elle interagit avec des parties prenantes externes, l'ISC doit être consciente des risques potentiels, comme celui d'être exploitée à des fins politiques ou d'être perçue comme étant trop dépendante des partenaires internationaux. Ces risques doivent être gérés avec soin en veillant, par exemple, à ce que les objectifs des réunions soient clairement expliqués à toutes les parties impliquées, de manière transparente et responsable, et que les résultats soient documentés et approuvés.

7 L'ISSAI 10 et les notes de pratiques exemplaires qui les accompagnent dans l'ISSAI 11 – [www.issai.org/en\\_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm](http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm)

**Ouganda: une vision partagée**

Pour parvenir à une perception commune de ce qu'un projet de loi sur l'indépendance de l'ISC devrait couvrir, le Bureau du vérificateur général de l'Ouganda a organisé, au profit des membres des commissions parlementaires des comptes publics et des hauts fonctionnaires du ministère des Finances, des visites au Royaume-Uni. Cette visite a permis aux délégués de travailler ensemble pendant une semaine pour mieux comprendre les points de vue des uns et des autres, tester des idées avec le National Audit Office du Royaume-Uni et parvenir à un compromis avant de retourner en Ouganda pour obtenir le soutien des diverses parties concernées, ce qui a grandement facilité le passage du texte de loi.

**Tanzanie: Le pouvoir du changement de législation**

La loi sur le contrôle des finances publiques de 2008 a accordé au National Audit Office de Tanzanie (NAOT) la liberté d'effectuer tous les types de contrôles; elle a aussi amélioré le processus de préparation et d'approbation du budget et autorisé l'ISC à promouvoir et à contrôler son personnel et à mettre en place un processus pour la désignation du contrôleur externe. Cependant, la loi de finances de 2015 a exigé du NAOT qu'il respecte le processus budgétaire comme toutes les autres entités gouvernementales.

De même, l'indépendance n'est pas une panacée. Il y a des ISC qui ont la plupart des attributs de l'indépendance, mais qui ont peu d'impact ou de pouvoir réel, et d'autres qui ont pu contourner les contraintes qu'elles subissent et obtenir une liberté considérable et un impact important.

**Sainte-Lucie: Une indépendance acceptable**

Officiellement, le Département de l'audit de Sainte-Lucie doit passer par la Commission des services publics pour recruter et promouvoir son personnel. Cependant, en travaillant en étroite collaboration avec la Commission et en démontrant qu'il est capable de faire preuve de transparence et d'objectivité, il jouit désormais de pouvoirs accrus pour contrôler son propre personnel.

### Principales ressources:

- **l'indépendance des ISC dans la réalité** – guide produit par la Conférence générale des contrôleurs des finances publiques du Commonwealth dans lequel des stratégies de collaboration avec les principales parties prenantes sont identifiées afin de parvenir à l'indépendance. [http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4\\_documents/Commonwealth\\_Making\\_SAI\\_independence\\_a\\_reality.pdf](http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4_documents/Commonwealth_Making_SAI_independence_a_reality.pdf);
- **Vers une plus grande indépendance des ISC: Orientations à l'intention des ISC** – produit par l'IDI dans le cadre d'un projet majeur visant à aider quelques ISC ciblées à atteindre une plus grande indépendance. – <http://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-independence-programme/news/item/27-towards-greater-independence-a-guidance-for-supreme-audit-institutions>; et
- Rapport transversal: Evaluation par les pairs liée à l'indépendance, (**Cross cutting report: peer reviews on independence**) rapport du Secrétariat général de l'INTOSAI sur l'état d'indépendance d'un échantillon représentatif d'ISC [http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4\\_documents/publications/eng\\_publications/EN\\_Cross\\_Cutting.pdf](http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4_documents/publications/eng_publications/EN_Cross_Cutting.pdf).

## 2.3 Comment sont nommés les dirigeants des ISC?

La capacité de l'ISC à répondre aux attentes de la société repose sur les orientations et le ton donnés par les hauts responsables, en particulier le chef de l'ISC, et sur l'instauration d'une culture de l'intégrité, des valeurs du secteur public et de la performance.

### Guide du praticien pour le renforcement de la gestion des finances publiques

Le processus de renforcement de la gestion des finances publiques nécessite bien plus que de bonnes analyses, des plannings et des plans d'actions. Il a besoin d'un leadership de qualité et d'un engagement continu. Les dirigeants qui sont à la recherche d'idées novatrices pour améliorer la productivité ou la prestation de services, qui sont suffisamment courageux pour les adopter et les mettre en œuvre, sont ceux qui réussissent le mieux à transformer leurs organisations. Sans une vision claire et sans le courage de bousculer les pratiques existantes et de plonger dans l'inconnu, les dirigeants deviennent de simples gestionnaires. Ce processus a également besoin de l'adhésion de ceux qui bénéficient du renforcement des capacités pour pérenniser le changement. (Supporting Capacity Development in PFM - A Practitioner's Guide (Guide pratique de renforcement des systèmes nationaux de GFP), OCDE 2011 <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/48782679.pdf>).

Le principe 2 de la déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC précise que ceux qui sont nommés pour gérer les ISC devraient:

- être nommés, reconduits ou remerciés selon un processus garantissant leur indépendance vis-à-vis de l'exécutif (voir ISSAI-11, Directives et bonnes pratiques relatives à l'indépendance des ISC);
- bénéficier de mandats suffisamment longs et stables pour leur permettre d'exécuter leurs missions sans crainte de représailles; et
- être à l'abri de toute poursuite pour tout acte, passé ou présent, qui résulte de l'exercice normal de leurs fonctions.

Très peu a été écrit, au sein de la communauté des ISC, sur les processus qui devraient être mis en place pour la nomination des dirigeants des ISC; il n'en demeure pas moins que dans de nombreux cas, ces postes sont pourvus selon l'ancienneté ou à la discrétion des chefs de gouvernement. Malgré le fait que de nombreux leaders talentueux et capables, ayant une bonne connaissance des organisations qu'ils sont appelés à diriger et des contextes politiques dans lesquels elles doivent opérer, sont nommés de cette manière, ces processus ne sont ni ouverts ni transparents. Certains parlements et gouvernements ont commencé à adopter des processus plus transparents visant à nommer des chefs répondant aux critères d'intégrité, de leadership, de vision et de passion réformatrice, des chefs qui sont aussi des professionnels de la comptabilité et de l'audit, pour assurer la croissance et la transformation continues de l'ISC et pour collaborer efficacement avec le parlement, l'exécutif et la société civile.

### **Nomination des dirigeants des ISC - le processus au Royaume-Uni**

- Un cabinet de recrutement a été chargé d'administrer le processus, y compris la publication du poste à grande échelle et l'établissement d'une liste restreinte de candidats appropriés laquelle est ensuite examinée par le jury de sélection.
- Le jury de sélection comptait était présidé par le président de la Commission des comptes publics (Public Accounts Committee – PAC) par ailleurs grande figure d'un parti d'opposition et comptait un secrétaire permanent du Trésor, le contrôleur et vérificateur général sortant (C & AG) et le président du Conseil du National Audit Office britannique.
- La recommandation du jury a été acceptée par le premier ministre qui a annoncé la nomination recommandée.
- Le président de la PAC a publié un communiqué de presse saluant l'approbation du nouveau C & AG par le Premier ministre et la PAC a convoqué une audition pour demander au candidat nommé de parler de son expérience, de son aptitude pour le poste et de ses plans pour le National Audit Office britannique.
- Le premier ministre a déposé à la Chambre des communes une motion, appuyée par le président de la PAC, demandant à la Reine de nommer le candidat approuvé au poste de C&AG.
- Au cours du débat qui a suivi, les membres du parlement qui avaient participé à l'audition préalable ont pu donner leur avis sur la nomination.
- Avec l'approbation de la décision par le parlement, la nomination officielle pour une durée de 10 ans a été faite par la Reine, en sa qualité de chef de l'Etat.

### **Nomination des dirigeants des ISC: le processus au Japon**

- Le Conseil de vérification du Japon est constitué de la Commission de vérification composée de trois commissaires, organe de décision, et du Bureau exécutif général, organe d'exécution.
- Les commissaires sont nommés par le Conseil des ministres avec le consentement des deux chambres de la Diète (le parlement japonais).
- L'empereur atteste de la nomination des commissaires.
- Le commissaire occupe son poste pour un mandat de sept (7) ans et son statut est garanti pendant la durée du mandat pour assurer l'indépendance du Conseil de vérification.
  - Les Commissaires élisent l'un d'entre eux, lequel est ensuite nommé Président du Conseil par le Conseil des ministres.
  - Le Président représente le Conseil et préside la Commission de vérification.

La question de la sécurité d'occupation est également vitale dans la mesure où trop de chefs d'ISC sont vulnérables au licenciement sans recours. Il est également important que les chefs d'ISC disposent d'un mandat d'une durée suffisante pour pouvoir apporter des changements substantiels ; si le mandat est trop long, les titulaires peuvent perdre la fraîcheur et le dynamisme nécessaires pour transformer leurs institutions ; s'il est trop court, les changements ne parviennent pas à s'institutionnaliser.

## **2.4 Comment travailler avec les principales parties prenantes externes?**

Pour pouvoir influencer sur l'environnement institutionnel dans lequel elle opère, l'ISC doit identifier ses principales parties prenantes externes et élaborer une stratégie pour engager le dialogue avec elles. Il s'agit de comprendre ce qu'ils savent de l'ISC et ce qu'ils attendent d'elle, d'avoir une idée claire des rôles et responsabilités respectifs et de l'indépendance de l'ISC, et d'identifier les domaines d'intérêt commun et ce qui pourrait être réalisé grâce au partenariat.

### **Travailler avec les parlements et les autres organes législatifs**

Pour les ISC rattachées au modèle parlementaire et celles dirigées par un conseil, les parlements et les assemblées législatives, en particulier leurs commissions de surveillance financière ou des comptes publics, peuvent jouer un rôle crucial dans la mesure où elles utilisent les conclusions de l'ISC pour demander des comptes à l'Exécutif. Cependant, dans certains cas, la commission législative qui examine le travail de l'ISC n'a pas une bonne compréhension de la gestion des finances publiques et n'a pas les compétences pour utiliser les rapports de l'ISC pour demander des comptes au gouvernement. Comme toute autre relation, celle entre l'ISC et le parlement / l'organe législatif mérite une attention particulière.

## Aspects à considérer dans les relations avec les parlements et les autres organes législatifs

- La relation entre le parlement / l'organe législatif et/ou la commission chargée du contrôle des dépenses budgétaires est-elle prévue par la loi ou dans un autre cadre, par exemple dans un protocole? Certaines ISC et certaines Commissions des comptes publics ont jugé utile de définir par écrit leurs rôles respectifs et la manière dont ils ont l'intention de travailler ensemble.
- Existe-t-il une procédure claire pour le dépôt des rapports des ISC au parlement/organe législatif et la prise en compte de leurs résultats? De nombreuses ISC soumettent un rapport de synthèse annuel relatif à leurs travaux de contrôle.
- Dans quelle mesure est-ce qu'il est possible de transmettre les rapports au parlement /organe législatif à des moments plus opportuns et de les discuter le plus rapidement possible après leur préparation?
- Dans quelle mesure la/les commission(s) de surveillance financière ou autres commissions pertinentes sont-elles bien dotées? De nombreuses commissions disposent de peu de ressources, au plus un ou deux membres du personnel.
- Dans quelle mesure l'ISC peut-elle détacher du personnel auprès de la commission, fournir des dossiers d'information aux membres avant les auditions publiques et aider à la rédaction des rapports de la commission?
- L'ISC a-t-elle le droit de s'adresser aux médias avec ses conclusions de contrôle? Quels sont les rôles respectifs de l'ISC et de la commission et ont-elles convenu de la manière de diffuser les rapports de contrôle de sorte que la couverture médiatique soit maximale et appropriée?
- À la suite de toute audition, les dossiers appropriés sont-ils conservés et un rapport contenant des recommandations est-il produit? Dans certains systèmes, les auditions de la commission sont enregistrées et la commission, avec l'aide de l'ISC, prépare une série de recommandations au gouvernement sur les améliorations recherchées.
- Quelles sont les procédures prévues pour le suivi du rapport de la commission et de l'ISC? La plupart des ISC sont tenues de mettre en place des procédures formelles pour vérifier que les recommandations ont été mises en œuvre et faire rapport à la commission et au parlement/organe législatif lorsque ce n'est pas le cas.
- L'ISC demande-t-elle à la commission des commentaires réguliers sur son rendement? Certaines ISC jugent utile de solliciter, de manière formelle et informelle, les réactions du parlement/organe législatif sur la perception de ses performances, les domaines dans lesquels des améliorations pourraient être apportées et, dans certains cas, les suggestions quant au type de contrôle de la performance que la commission juge nécessaire d'entreprendre. Certaines ISC sont légalement tenues de mener un petit nombre d'études initiées par la commission, tandis que d'autres, tout en se réservant le droit de faire le choix final, jugent utile de tenir compte des opinions exprimées par les membres de la commission.
- Dans quelle mesure l'ISC peut-elle assurer une formation et un appui au parlement, à ses commissions et à son personnel afin qu'ils comprennent mieux son rôle et la valeur réciproque du partenariat?

### Principale ressource:

- **Developing effective working relationships between supreme audit institutions and parliaments:** (Développer des relations de travail efficaces entre les institutions supérieures de contrôle et les parlements) DOCUMENT SIGMA N°54 – [http://www.sigmaweb.org/publications/Supreme\\_audit-institutions-and-parliaments-SIGMA-Paper-No.%2054.pdf](http://www.sigmaweb.org/publications/Supreme_audit-institutions-and-parliaments-SIGMA-Paper-No.%2054.pdf).

### Travailler avec les gouvernements et l'administration

Les ISC doivent être indépendantes physiquement, financièrement, techniquement, politiquement et administrativement du pouvoir exécutif. Cependant, cette insistance sur l'indépendance ne doit pas s'accompagner d'un refus de travailler avec des partenaires gouvernementaux lorsqu'il y a des programmes communs à respecter et que, ce faisant, le travail de l'ISC peut avoir plus d'impact.

#### Aspects à considérer dans les relations avec l'Exécutif

- Dans quelle mesure le programme prévisionnel des contrôles, en particulier les contrôles de la performance, répond-il aux principaux défis auxquels le gouvernement est confronté? Si, par exemple, le gouvernement a l'intention de renforcer les systèmes de passation de marchés, l'ISC pourrait entreprendre une série structurée de contrôles sur l'efficacité de l'introduction des réformes, puis vérifier si les modalités de passation des marchés sont appliquées de manière convenable.
- L'ISC est-elle au courant des orientations de la réforme financière envisagée par le ministère des finances? Par exemple, de nombreuses ISC ont trouvé utile de travailler aux côtés du ministère des finances lors de la mise en place de la comptabilité d'exercice pour s'assurer, grâce au processus de contrôle, que les réformes sont bien gérées. D'autres ont jugé utile d'organiser une formation conjointe du personnel, en particulier s'ils cherchent tous deux à augmenter le nombre de comptables qualifiés.
- Quel est le programme du gouvernement en matière de législation? Certaines ISC interviennent dans l'examen de toute nouvelle législation pour s'assurer qu'elle est rédigée avec rigueur et qu'elle ne comporte pas de failles susceptibles de faciliter la fraude et la corruption.
- Comment l'ISC est-elle perçue par l'Exécutif? L'ISC sollicite-t-elle régulièrement et systématiquement des informations sur l'utilité de ses produits auprès des principales parties prenantes de l'Exécutif?

### Travailler avec les organismes contrôlés

Bien que l'ISC soit tenue de préserver une indépendance claire vis-à-vis de l'organisme contrôlé, l'établissement de bonnes relations professionnelles ouvertes devrait faciliter le travail du personnel de l'ISC en matière de contrôles rigoureux et utiles.



## Aspects à considérer dans les relations avec les organismes contrôlés

- Les organismes contrôlés savent-ils clairement ce que l'ISC attend d'eux?
- Lorsqu'il y a des changements au niveau des cadres de direction et des membres de la commission de contrôle, l'ISC veille-t-elle à ce que les nouveaux membres soient convenablement informés du rôle du contrôle externe?
- Sans préjudice du droit d'effectuer des contrôles inopinés, l'ISC travaille-t-elle avec les organismes contrôlés pour s'assurer que la programmation et l'exécution des contrôles leur causent le minimum de perturbations inutiles?
- L'ISC a-t-elle recours à divers moyens formels et informels pour fournir un retour d'information à l'organisme contrôlé, de sorte que le contrôle produise le moins de surprises possible?
- L'organisme contrôlé a-t-il la possibilité de répondre raisonnablement aux rapports de contrôle et ses réponses ont-elles été prises en compte de manière équitable?
- L'ISC se concentre-t-elle sur les questions cruciales plutôt que d'établir une longue liste de défaillances mineures et fait-elle des recommandations judicieuses et réalisables prévoyant de nouvelles améliorations?
- Le personnel de l'ISC est-il formé à la bonne interaction avec les clients?
- L'ISC sollicite-t-elle des organismes contrôlés des informations relatives à la qualité de son travail, à son personnel et à ses systèmes?
- L'ISC travaille-t-elle avec les organismes contrôlés au-delà du cycle régulier des contrôles dans le but de promouvoir des améliorations dans leur gestion des finances publiques?

## **Travailler avec les associations professionnelles, les auditeurs du secteur privé et l'audit interne**

Il est important de développer de bonnes relations avec les associations professionnelles, les auditeurs du secteur privé et l'audit interne. Cela permet à l'ISC de suivre et d'influencer l'évolution des approches du contrôle, de comparer ses propres approches avec celles des autres auditeurs et de présenter ses valeurs institutionnelles à l'ensemble de la communauté du contrôle.

Dans la mesure du possible, les différentes composantes de l'audit interne et externe du pays devraient constituer un réseau homogène: chacune étant indépendante, mais travaillant selon des normes et des objectifs similaires. Dans certains pays, l'ISC est responsable de tous les contrôles externes. Dans d'autres pays, on trouvera des organismes régionaux ou locaux totalement indépendants. En matière de contrôle interne, certaines ISC sont responsables de l'établissement des normes et du contrôle de la qualité alors que d'autres n'ont aucun lien formel avec ce secteur.

Les ISC devraient également établir des liens étroits avec d'autres inspections du secteur public ; en veillant, dans la mesure du possible, à ce que le fardeau des entités contrôlées soit gérable, tout en recherchant des moyens pour maximiser la valeur des deux perspectives.

Au cours des dernières années, beaucoup d'efforts ont été déployés pour renforcer les organisations comptables professionnelles nationales; les sources suivantes sont utiles:

- des informations sur le site Web MOSAIC de la Fédération internationale des comptables, portail ouvert sur des ressources et des nouvelles du monde entier sur le développement de la profession comptable et des organisations comptables professionnelles: <http://www.ifac.org/mosaic>; et
- des informations sur l'initiative Accountability Now (Responsabilisation maintenant) de l'IFAC visant à promouvoir une comptabilité financière et des rapports de grande qualité par les gouvernements pour améliorer la transparence et aider à renforcer la gestion des finances publiques et la responsabilisation dans les secteurs public et privé.

Aspects à considérer dans les relations avec les associations professionnelles, les auditeurs du secteur privé et l'audit interne

- Les membres de l'ISC dotés de qualifications professionnelles sont-ils encouragés à jouer un rôle actif dans leurs associations professionnelles?
- Y a-t-il des réunions officielles de liaison entre un haut responsable de l'ISC et les associations professionnelles concernées; ces réunions sont-elles régulières (par exemple, annuelles)?
- Existe-t-il des dispositions relatives au détachement de personnel entre l'ISC et les cabinets d'audit du secteur privé?
- L'ISC sous-traite-t-elle une partie de ses contrôles à des auditeurs du secteur privé pour lui permettre d'évaluer ses coûts et ses processus, d'accéder à une expertise qui lui fait défaut et/ou d'éviter l'accumulation de comptes non contrôlés en raison d'un manque d'effectif?
- L'ISC tient-elle des réunions régulières avec des organes de contrôle externe régionaux et/ou locaux pour assurer la cohérence de l'approche de contrôle dans le pays et veiller au partage des meilleures pratiques? Devrait-elle, pour y parvenir, demander à jouir de pouvoirs réglementaires ou bien est-il préférable de le faire au moyen de codes volontaires?
- Les organismes publics de contrôle externe disposent-ils de protocoles leur permettant de travailler ensemble, de partager des informations, d'échanger du personnel, de réaliser des contrôles conjoints et de partager des ressources de formation?
- L'ISC a-t-elle des liens appropriés avec le contrôle interne?
- Comment les normes de contrôle interne sont-elles définies?
- Qui garantit la qualité du contrôle interne?
- Des protocoles sont-ils en place pour indiquer comment les vérifications interne et externe peuvent fonctionner de concert et préciser leurs rôles respectifs?
- L'ISC accorde-t-elle suffisamment confiance au travail de l'audit interne? Les ISC devront évaluer la qualité de l'audit interne afin de pouvoir déterminer dans quelle mesure elles peuvent compter sur son travail. Certaines ISC ont entrepris des contrôles de performance sur les forces et les faiblesses de l'audit interne dans l'ensemble des services publics et ont utilisé les résultats pour promouvoir l'amélioration des pratiques.

- L'ISC travaille-t-elle avec les commissions d'audit des organismes contrôlés? Le fait de travailler en étroite collaboration avec les commissions d'audit permet à l'ISC de mieux comprendre les activités de l'organisme contrôlé, d'adapter ses contrôles aux risques perçus et aux besoins de l'organisme contrôlé, et d'obtenir des résultats plus substantiels à plus long terme.
- L'ISC sollicite-t-elle des organismes contrôlés un retour d'informations sur la qualité de son travail?

### **Travailler avec les organisations de la société civile, y compris les associations professionnelles**

Les organisations de la société civile, y compris les associations professionnelles, peuvent être de précieux alliés pour les ISC. Des contacts réguliers avec de telles organisations peuvent aider l'ISC à saisir les préoccupations des citoyens en identifiant les secteurs où les services publics sont peu performants et où les fonds publics sont à risque. Lorsque les contrôles sont terminés, elles peuvent jouer un rôle clé: s'assurer que les messages et les recommandations de l'ISC sont largement diffusés, compris et mis en œuvre.

#### Aspects à considérer dans les relations avec les organisations de la société civile, y compris les associations professionnelles

- L'ISC a-t-elle identifié les organisations de la société civile et les associations professionnelles clés avec lesquelles des relations doivent être nouées, a-t-elle identifié ce qu'elle souhaite tirer de cette relation et ce que, selon elle, les organisations de la société civile pourraient souhaiter?
- L'ISC dispose-t-elle d'un programme de sensibilisation pour s'assurer que les organisations de la société civile comprennent les rôles et les limites du mandat de l'ISC et respectent son indépendance? Dans ce cadre, les organisations de la société civile comprennent-elles l'importance de la confidentialité et savent-elles comment éviter l'utilisation abusive des rapports des ISC?
- Connaît-on avec précision qui, au sein de l'ISC, a le rôle principal dans la gestion des relations avec les organisations clés de la société civile et les associations professionnelles?
- Les équipes de contrôle consultent-elles régulièrement les organisations de la société civile et les associations professionnelles lorsqu'elles cherchent à comprendre les risques encourus par les organismes contrôlés ou lors de la programmation et de l'exécution des contrôles?
- Les équipes de contrôle, travaillant avec l'équipe de communication, étudient-elles la meilleure façon de partager les résultats publiés des contrôles avec les organisations de la société civile et les associations professionnelles concernées?
- L'ISC a-t-elle un programme pour informer et éduquer les organisations de la société civile sur son propre rôle et sur la façon dont ces organisations peuvent utiliser efficacement les rapports de contrôle?
- Lorsque les citoyens font part de leurs préoccupations à l'ISC, ces problèmes sont-ils traités avec célérité et en profondeur; les résultats sont-ils communiqués à l'informateur, y compris lorsqu'il a été décidé de ne pas donner suite à la préoccupation?
- L'ISC suit-elle la façon dont elle est perçue par les citoyens, y compris ce qu'ils savent de son travail?

### **Oman: agir sur les préoccupations des citoyens**

À Oman, l'Institution publique d'audit financier et administratif (SFAAI) a lancé un "guichet" de réclamations par téléphone intelligent pour faciliter la communication avec la communauté. Ce guichet de réclamations a permis de détecter de nombreuses irrégularités administratives et financières et a contribué à une augmentation du nombre d'affaires portées devant les tribunaux pour des activités frauduleuses et à une augmentation du recouvrement des deniers publics. Plus important encore, grâce à l'utilisation de la technologie, l'ISC a renforcé la confiance du public vis-à-vis de l'engagement des pouvoirs publics à éradiquer les pratiques corrompues ou malhonnêtes et à améliorer la transparence.

**Source: UNDESA 2013**

### **Travailler avec les autorités judiciaires et les organismes d'instruction et/ou d'enquête**

Les ISC doivent développer de bonnes relations de travail et de communication avec les autorités judiciaires et / ou les organismes d'instruction et d'enquête, y compris les agences de lutte contre la corruption. Ces liens sont importants pour que les résultats du contrôle puissent déboucher sur des enquêtes approfondies et sur leur prise en charge par les institutions judiciaires aux fins de poursuites, le cas échéant. Le mandat de certaines ISC leur permet d'infliger des sanctions directement, alors que d'autres n'ont pas de telles attributions. Dans l'un ou l'autre cas, des relations de travail clairement définies avec les autorités judiciaires et/ou les organismes d'instruction et d'enquête devraient être établies et maintenues.

#### Aspects à considérer dans les relations avec les autorités judiciaires et les organismes d'instruction et/ou d'enquête

- Quelles agences ont la responsabilité principale de la prise en charge des cas présumés de fraude ou de corruption susceptibles d'être identifiés au cours du travail de l'ISC? En cas de soupçons, qui l'ISC doit-elle alerter et à quel moment? Quel impact cela a-t-il sur le contrôle en cours; par exemple, faut-il suspendre le contrôle jusqu'à ce que la situation ait été correctement examinée par les organismes judiciaires?
- Quelles informations l'ISC doit-elle transmettre aux autorités chargées de l'instruction et sous quelle forme?
- Quel est le rôle de l'ISC une fois qu'une affaire a été transmise à ces organismes – en particulier s'agissant du suivi de ces dossiers et de l'établissement de rapports sur les résultats à l'intention du parlement et d'autres entités?
- L'ISC a-t-elle besoin de développer un programme formel de sensibilisation en direction des autorités judiciaires et des autres organes d'instruction afin de s'assurer qu'ils comprennent son rôle?

Principales ressources:

- **Civil society, Supreme Audit Institutions and Stakeholder Engagement Practices: A Stocktaking Report** (Société civile, Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et Pratiques de mobilisation des parties prenantes: Etat des lieux) OCDE septembre 2014 – [http://www.effectiveinstitutions.org/media/Stocktake\\_Report\\_on\\_Supreme\\_Audit\\_Institutions\\_and\\_Citizen\\_Engagement\\_.pdf](http://www.effectiveinstitutions.org/media/Stocktake_Report_on_Supreme_Audit_Institutions_and_Citizen_Engagement_.pdf);
- **Citizen Engagement Practices by Supreme Audit Institutions** Compendium of innovative practice (Pratiques des ISC favorisant la participation des citoyens: Recueil de pratiques innovantes) UNDESA 2013 sur le site <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/Compendium%20of%20Innovative%20Practices%20of%20Citizen%20Engagement%202013.pdf>;
- **Guidance on SAIs engaging with stakeholders** (Directives relatives à l'interaction des ISC avec les parties prenantes) – <http://www.idi.no/en/elibrary/cpd/sais-engaging-with-stakeholders-programme>; et
- **Engaging with Business** (Interaction avec le monde de l'entreprise, blog de la Commission de l'INTOSAI pour le développement des capacités) – 2016 <http://www.intosaicbc.org/business-the-neglected-stakeholder>.

## 2.5 Comment tirer le meilleur parti de l'INTOSAI et des partenaires de développement internationaux?

### Partenaires au sein de la communauté de l'INTOSAI

Pour parvenir à une amélioration positive et durable non seulement au niveau institutionnel, mais aussi organisationnel et professionnel, il est d'une importance capitale que la réforme émane de l'ISC. Cependant, pour bénéficier d'une expérience différente, de nombreuses ISC souhaiteront peut-être rechercher un soutien externe avec lequel elles travailleraient côte à côte. En application de sa devise que l'expérience mutuelle profite à tous, l'INTOSAI a déployé beaucoup d'efforts pour encourager et soutenir la coopération et le transfert de connaissances entre ISC, à travers ses congrès, groupes de travail, séminaires, publications, contrôles coopératifs et programmes de formation.

L'INTOSAI compte de nombreux partenaires susceptibles de soutenir le renforcement des capacités des ISC:

- L'INTOSAI, elle-même, en permettant aux ISC d'accéder à un réseau d'institutions de contrôle pouvant fournir des conseils et un soutien en matière de renforcement des capacités.
- Les organisations régionales de l'INTOSAI:
  - L'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (AFROSAI); y compris l'Organisation Africaine des Institutions Supérieures de Contrôle de langue anglaise (AFROSAI-E) et le Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne (CREFIAP);
  - L'Organisation arabe des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ARABOSAI);
  - L'Organisation asiatique des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ASOSAI); y compris les institutions supérieures de contrôle de l'ANASE (ASEANSAI);
  - L'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes (CAROSAI);
  - L'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI);
  - L'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS); et
  - L'Association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique (PASAI).
- L'Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI), qui a établi des réseaux de formation dans toutes les régions du monde et des bassins régionaux de formateurs, cherche à élaborer et exécuter, pour les besoins des pays en développement, des programmes de développement qui répondent aux besoins et qui soient collaboratifs et durables et ce dans le cadre de sa vision visant à devenir le leader mondial du renforcement des capacités des ISC.
- Les membres associés de l'INTOSAI et les ISC des organisations supranationales, y compris: la Cour des comptes européenne (CEA), l'Association des Institutions Supérieures de Contrôle Ayant en Commun l'usage du français (AISCCUF); la Cour des comptes de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA); l'Organisation des ISC des pays de langue portugaise (OISC / CPLP); L'Institut des auditeurs internes (IIA); et la Banque mondiale.

## Partenaires de développement internationaux

La communauté internationale du développement reconnaît de plus en plus l'importance des ISC et plusieurs de ses membres sont prêts à fournir un soutien financier aux ISC. Cependant, l'obtention et la gestion de ce soutien peuvent s'avérer coûteuses, vu le temps que les cadres supérieurs sont appelés à consacrer à la négociation avec ces partenaires et vu les exigences en matière de rapports. L'obtention des approbations peut également prendre beaucoup de temps et l'appui est parfois d'un volume, d'une flexibilité et d'une durée insuffisants pour pouvoir opérer un changement réel. Cependant, sans cet appui, il ne fait aucun doute que la communauté des ISC n'aurait pas parcouru tout ce chemin aussi vite. De nombreuses agences de développement cherchent à nouer de bonnes relations, et les ISC peuvent prendre un certain nombre de mesures pour tirer un meilleur avantage des offres de soutien. La première de ces mesures consiste à être franc avec ces partenaires ; certaines ISC ont tendance à dire oui à toutes les offres d'assistance et à ne pas nécessairement en informer les autres donateurs - ce qui risque d'entraîner des duplications et des frustrations.

## Bonnes pratiques dans la recherche de soutien pour le développement des capacités

- *Précisez clairement vos objectifs et vos priorités.* Assurez-vous que le soutien est mû par la demande et non par l'offre. Précisez ce que vous attendez de l'aide extérieure et dites "non merci" quand l'offre ne correspond pas à vos attentes. Faites une estimation du coût de vos besoins et prenez en considération les risques associés à ce que vous proposez.
- Demandez des conseils et / ou une formation si vous avez besoin *d'aide pour la conception de propositions de projets.*
- *Recherchez des partenariats à long terme;* il faut de nombreuses années et de nombreux cycles de contrôle avant que le personnel puisse comprendre et mettre en œuvre de nouvelles approches du contrôle. Vu le temps qu'il faut pour instaurer un climat de confiance et de compréhension, assurez-vous que ce qui est offert s'inscrit suffisamment dans la continuité pour valoir le temps que vous investissez.
- *Veillez à la bonne coordination du soutien.* Si les agences de développement n'ont pas établi de mécanisme à cet effet, créez-en un vous-même et invitez les partenaires de développement et les autres ISC susceptibles d'être intéressées à vous soutenir.
- *Documentez-vous car les partenaires de développement internationaux vont faire de même.* Identifiez les domaines que les partenaires internationaux du développement sont prêts à financer, lesquels sont flexibles et lesquels vous feront participer à la sélection des partenaires et du personnel. Demandez aux partenaires de développement internationaux d'envoyer aux réunions des personnes qui comprennent les ISC et/ou la gestion des finances publiques.

- *Élargissez le cercle de vos recherches en pensant à qui peut aider à fournir un soutien.* Alors que les partenaires de développement internationaux peuvent fournir des financements, à qui comptez-vous demander des contributions institutionnelles, professionnelles et organisationnelles? On pensera probablement à d'autres ISC, ce qui est tout à fait naturel, mais qui d'autre? Les entreprises privées locales, les universités, les organisations professionnelles comptables et/ou juridiques, les organisations régionales, les cabinets de conseil internationaux, les nationaux expatriés? Lorsqu'il s'agit de fournir un soutien spécialisé, par exemple en matière de gestion des ressources humaines ou de soutien des systèmes informatiques, les autres ISC disposent rarement de beaucoup de capacités inutilisées. Pour obtenir de telles contributions, vous devrez probablement vous tourner vers le secteur privé. Si vous pensez pouvoir obtenir ce dont vous avez besoin dans le pays, encouragez les donateurs à dépenser leur financement dans le pays plutôt que sur des formateurs et des ressources externes.
- *Vérifiez que les partenaires potentiels de renforcement des capacités possèdent les compétences, les connaissances et les antécédents dont vous avez besoin.* Pourront-ils livrer les intrants promis? S'il s'agit d'autres ISC, sont-elles susceptibles d'éprouver des difficultés à libérer leur personnel au moment où leur cycle de contrôle bat son plein? S'il s'agit de sociétés de conseil du secteur privé, disposent-elles vraiment du personnel et de l'expertise qu'elles promettent? Sont-elles flexibles et vont-elles s'engager avec vous dans la résolution de problèmes plutôt que de dupliquer leurs propres pratiques? Ont-elles suffisamment de latitude pour remplacer le personnel, si celui promis n'était pas disponible? Seront-elles en mesure de fournir un soutien continu / occasionnel lorsque le projet prévu sera terminé?
- *Négociez les approches en matière de prestation de conseils.* Les règles des partenaires de développement internationaux s'apparentent parfois à des camisoles de force ou des écueils. Si vous estimez qu'un appui peut être fourni à distance en faisant appel aux vidéo- et téléconférences pour minimiser les coûts de déplacement et l'impact environnemental, il faut le dire. Si vous avez besoin d'un conseiller externe basé à temps plein au sein de votre ISC pendant quelques années, il convient d'en préciser les avantages, mais envisagez également une réduction progressive de cet appui pour vous assurer que les changements que vous avez introduits ont bien été institutionnalisés.
- *Il convient de préciser si vous avez besoin de financer des moyens matériels, tels que des bâtiments, du matériel informatique ou des véhicules.* De nombreux partenaires de développement internationaux ne financent pas l'acquisition de moyens matériels, mais d'autres le font. Explorez la possibilité d'un financement partiel ou de contrepartie avec le gouvernement et les partenaires de développement internationaux. Expliquez clairement la nature de l'opération en insistant particulièrement sur les deux aspects suivants: comment ces acquisitions permettront d'améliorer l'efficacité et l'efficace et, à plus long terme, comment seront gérés les problèmes de maintenance et / ou de remplacement.
- *Les hauts responsables doivent consacrer une partie de leur temps.* Si les projets de renforcement des capacités sont délégués au personnel subalterne et s'il est difficile d'accéder aux cadres supérieurs, cela indique un manque d'engagement de la part de l'institution. Veillez à participer à la sélection des principaux conseillers et des experts. Mais si vous ne pouvez pas le faire, veillez à fournir une rétroaction honnête et à faire remplacer ceux qui ne correspondent pas à vos besoins.



- *Assurez-vous que vos propres collaborateurs sont impliqués*, en particulier ceux qui ont reçu une formation de formateurs et les cadres intermédiaires, lesquels sont appelés à jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre et le suivi du processus de changement.
- *Réservez des espaces de bureau dans les locaux principaux de l'ISC pour les besoins des partenaires externes* et veillez à ce que leurs homologues leur apportent le soutien nécessaire. Évitez d'établir des unités d'exécution de projet distinctes implantées hors siège.
- *Soyez ouvert et transparent*. Organisez des réunions régulières avec les partenaires de développement internationaux et les entités qui fournissent le soutien. Si tout ne se déroule pas comme prévu, faites le point, identifiez les raisons et faites des changements. Poursuivre des efforts de développement des capacités qui ne donnent pas de résultat est une perte de temps pour tout le monde.
- *Veillez à être consulté lors de l'élaboration des termes de référence des évaluations externes*, à avoir la possibilité de commenter les projets de rapports d'évaluation et à ce que les rapports qui en découlent soient partagés avec vous.

### **Principales ressources:**

- **Good Practices in Supporting Supreme Audit Institutions**, (Bonnes pratiques pour soutenir les institutions supérieures de contrôle) OCDE 2012 <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/Final%20SAI%20Good%20Practice%20Note.pdf>; et
- **Making SAIs count – Suggestions for DFID Country Offices** (Pour la valorisation des ISC: Suggestions à l'intention des bureaux du DFID à l'étranger) NAO du Royaume-Uni 2015 - [www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2015/08/10617-001-Guidance-for-DFID-missions\\_final.pdf](http://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2015/08/10617-001-Guidance-for-DFID-missions_final.pdf).

## Partie 3

# Renforcement de l'institution

Il est essentiel de comprendre l'environnement institutionnel et de pouvoir l'influencer pour améliorer le contexte dans lequel opère l'ISC. Cependant, pour être en mesure de le faire efficacement, l'ISC doit avoir une idée précise de l'impact qu'elle souhaite obtenir et de la façon d'y parvenir. Cela nécessite un processus de planification stratégique solide, permettant à l'ISC de comprendre les obstacles et les risques auxquels elle sera confrontée et d'identifier les moyens de les atténuer. Ce processus définit également la manière dont les processus et les procédures doivent être renforcés pour soutenir le travail du personnel de contrôle de l'ISC. En outre, l'ISC doit s'assurer qu'elle a des mécanismes de gouvernance solides et défendables et un leadership efficace capable de donner le ton à l'organisation, de la représenter de manière efficace à l'externe et de pratiquer une gestion transformationnelle à l'interne. Ces caractéristiques clés d'une ISC fonctionnelle doivent être soutenues par des services de soutien efficaces et de grande qualité qui englobent toutes les fonctions clés d'une organisation moderne.

Cette partie pose les questions suivantes:

- 1 Quels sont les impacts recherchés?
- 2 Comment surveiller les impacts?
- 3 Comment surmonter les obstacles qui freinent l'obtention d'impact?
- 4 Comment développer le plan stratégique de l'ISC?
- 5 Comment mesurer le succès des efforts visant le renforcement de l'institution?
- 6 Comment renforcer la gouvernance interne et la déontologie?
- 7 Comment renforcer le leadership au sein de l'ISC?
- 8 Comment renforcer les services d'appui au sein de l'ISC?
  - renforcement de la fonction finance et passation des marchés;
  - renforcement de la fonction ressources humaines;
  - renforcement de la fonction technologies de l'information et de la communication;
  - renforcement de la fonction communication et relations avec les parties prenantes; et
  - renforcement de la fonction gestion des infrastructures.

### 3.1 Quels sont les impacts recherchés?

Lors de l'élaboration de plans visant à obtenir un impact accru, il conviendrait que les ISC sondent la communauté internationale des ISC, identifient ce qu'elles pourraient potentiellement réaliser et le comparer à ce qui est réalisable dans leur propre contexte social, politique et économique. Les ISC doivent être en mesure d'identifier les contributions qu'elles souhaitent apporter au développement de leur pays.

Certes, les ISC rendent compte de leurs activités--par exemple, le nombre de contrôles réalisés--mais on ne se préoccupe guère de l'impact de ce travail; on pose rarement la question "et alors; nous avons fait tout ce travail, mais quels changements positifs a-t-on accomplis? Dans l'ISSAI 12, l'INTOSAI tente de répondre à cette question en formulant les grandes valeurs et les avantages du contrôle indépendant des finances publiques et en précisant comment les ISC peuvent ajouter de la valeur à la société et apporter des changements décisifs dans la vie des citoyens.

#### **Les ISC apportent des changements décisifs dans la vie des citoyens en œuvrant à**

##### **A Renforcer la reddition des comptes, la transparence et l'intégrité des organes gouvernementaux et du secteur public:**

Principe 1 : garantir la protection de l'indépendance des ISC.

Principe 2 : mener des contrôles pour garantir que les organes gouvernementaux et du secteur public soient tenus responsables de leur rôle de gardien des deniers publics et de leur utilisation des finances publiques.

Principe 3 : permettre à ceux chargés de la gouvernance de l'administration publique de remplir leurs responsabilités en répondant aux conclusions et recommandations des contrôles et en prenant les mesures correctrices qui s'imposent.

Principe 4 : rendre compte des résultats du contrôle et ainsi permettre au citoyen de tenir pour responsables de leur gestion les organes gouvernementaux et du secteur public.

##### **B Témoigner de sa pertinence vis-à-vis des citoyens, du Parlement et des parties prenantes:**

Principe 5 : savoir répondre aux évolutions de l'environnement et aux risques émergents.

Principe 6 : communiquer efficacement avec les parties prenantes.

Principe 7 : devenir une source crédible d'informations indépendantes et objectives et de lignes directrices pour soutenir le changement au bénéfice du citoyen dans le secteur public.

##### **C Etre une organisation modèle en montrant l'exemple:**

Principe 8 : garantir la bonne transparence et l'obligation de rendre des comptes des ISC.

Principe 9 : garantir la bonne gouvernance des ISC.

Principe 10 : se conformer au Code de déontologie des ISC.

Principe 11 : tendre vers l'excellence du service et la qualité.

Principe 12 : renforcer les capacités en encourageant l'apprentissage et le partage des connaissances.

**Source: ISSAI 12 – La Valeur et l'avantage des institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens – [www.intosai.org](http://www.intosai.org).**

## Exemples de l'impact des ISC

### Production de rapports de contrôle de grande qualité dénonçant les pratiques de corruption

En 2012, le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde a publié un rapport sur les modalités d'attribution des concessions d'exploration et d'exploitation de mines de charbon. Ce rapport a révélé des irrégularités flagrantes et l'inefficacité du processus. En conséquence, la Cour suprême a ordonné l'annulation des allocations forfaitaires et l'ouverture de nouvelles enchères, ce qui a permis de générer d'importantes recettes supplémentaires. Des peines de prison ont été infligées à un grand nombre des principales personnes impliquées.

[www.internationalbudget.org/publications/india-coal-industry-audit-case-study/](http://www.internationalbudget.org/publications/india-coal-industry-audit-case-study/).

En 2012, la Commission de l'audit des Philippines a contrôlé un programme qui permettait aux membres du Congrès philippin de recevoir des fonds pour soutenir des projets d'infrastructure communautaires ou à petite échelle. Le contrôle, ainsi que les travaux entrepris par le Bureau national des enquêtes, ont mis en lumière l'utilisation abusive du Fonds d'aide au développement prioritaire par des membres du Congrès, des responsables gouvernementaux et des ONG et ont abouti à l'arrestation de trois sénateurs de premier plan; l'inculpation de plusieurs membres du Congrès, de responsables gouvernementaux et d'agents d'ONG; et la déclaration par la Cour suprême de l'inconstitutionnalité du programme.

[www.internationalbudget.org/publications/philippines-audit-case-study/](http://www.internationalbudget.org/publications/philippines-audit-case-study/).

### Identification de moyens pour l'amélioration des services publics

Le contrôle du système d'assurance-maladie de longue durée effectué par le Conseil d'audit du Japon a donné lieu à de nombreuses recommandations visant à améliorer la gestion du régime. Il s'agissait notamment de réviser les procédures relatives aux Fonds de stabilité financière afin de s'assurer que les assureurs remboursent les subventions excessives versées par les Fonds et que le public est bien informé des détails des services communautaires.

### Assistance visant à améliorer le travail du personnel financier dans les ministères techniques

Le Bureau supérieur de l'Audit iraquien entend réduire les erreurs dans les comptes financiers des ministères en dispensant une formation au personnel des entités contrôlées afin de les aider à mieux comprendre les contrôles à mettre en place ainsi que leur mode de fonctionnement.

### Réalisation d'économies et / ou augmentation des recettes

Le National Audit Office du Royaume-Uni s'est fixé comme objectif d'économiser au moins 10 £ pour chaque livre qu'il dépense. Il quantifie l'impact de ses recommandations, convient de ces économies avec l'entité contrôlée et fait vérifier ces chiffres de manière indépendante par son auditeur externe.

### Pénalisation des fonctionnaires qui n'exercent pas un contrôle approprié des fonds publics

Les contrôles judiciaires réalisés par la Cour des comptes française ont abouti à 869 déclarations de responsabilité financière d'un montant de 85,7 millions d'euros.

### Introduire des améliorations à la législation

A la suite d'un contrôle effectué par le Conseil d'audit japonais qui a constaté l'absence de mécanismes juridiques permettant au Service des pensions du Japon de transférer les actifs inutilisés au Trésor, le Ministère de la santé, du travail et du bien-être a pris des mesures correctives; il a notamment élaboré le projet de loi portant amendement partiel de la loi japonaise sur l'organisation des pensions. Le projet de loi est devenu loi après son passage par les deux chambres du Parlement.

## 3.2 Comment surveiller l'impact?

Les ISC doivent produire des contrôles de grande qualité, dans les délais et dans les limites du budget ; elles doivent aussi veiller à ce que les résultats de ces contrôles soient rendus publics peu après leur finalisation. Cependant, de nos jours, la plupart des ISC souhaitent aussi démontrer que leurs contrôles apportent des changements bénéfiques plus vastes. Pour pouvoir apporter la preuve de leurs contributions, il est nécessaire que les ISC aient, au préalable, mis en place des moyens pour mesurer leur impact. Il s'agit d'abord des processus utilisés pour sélectionner les contrôles initiaux susceptibles de générer des impacts ; il s'agit ensuite de mettre en place des processus rigoureux de suivi des recommandations du contrôle pour vérifier si les entités contrôlées les ont mises en œuvre, et il s'agit enfin de mettre en place des systèmes pour la documentation de l'impact. Certaines ISC vont même plus loin et demandent à leurs auditeurs externes de valider l'impact qu'elles revendiquent. Le guide élaboré par la Commission de renforcement des capacités et intitulé *Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit* fournit des indications supplémentaires sur la manière dont les ISC peuvent intégrer les attentes d'impact dans la conception des contrôles et travailler avec les principales parties prenantes pour obtenir une plus grande pertinence des rapports de contrôle.

Pour être en mesure de surveiller et de rendre compte de l'impact, l'ISC doit clairement répartir les responsabilités. Bien que le rôle de l'ensemble du personnel puisse consister, en partie, à identifier clairement l'impact qu'ils cherchent à obtenir grâce à leurs contrôles et à recueillir des preuves de la réalisation de cet objectif, les ISC ont besoin d'une personne ou d'une équipe centrale chargée de s'assurer que le processus fonctionne comme prévu, que l'impact revendiqué est contesté pour s'assurer qu'il est justifié et vérifiable, et puis de rassembler les informations nécessaires aux rapports externes.

Pour certaines ISC, en particulier celles qui opèrent dans des situations de fragilité, cette focalisation sur l'impact peut sembler hors de portée. Si l'ISC est incapable de produire et de publier des contrôles d'assez bonne qualité dans un délai raisonnable après la fin de l'exercice financier, si elle n'a pas le pouvoir de mettre ses rapports de contrôle à la disposition du public ou si la justice est corrompue et qu'il est peu probable qu'elle instruisse les affaires de fraude présumée avec diligence, alors atteindre un tel impact peut sembler impossible. Cependant, le fait de savoir ce qui est possible contribue à nourrir la conviction que des réformes sont possibles au sein de l'ISC et peut montrer aux autres parties prenantes externes clés ce qui peut et devrait être réalisé.

### Principale ressource:

- **Guide de la Commission de renforcement des capacités: Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit** – <http://www.intosaicbc.org/download/increase-use-and-impact-of-audit-reports-eng/>.

### 3.3 Comment surmonter les obstacles qui freinent l'obtention d'impact?

Les obstacles externes les plus courants qui freinent l'obtention d'impact comprennent:

- les parlements ou les assemblées législatives dont la plupart des membres sont remplacés à chaque élection, où les connaissances comptables sont limitées et où la loyauté envers le parti ou le président l'emporte sur la responsabilité envers les citoyens lorsqu'il s'agit de l'utilisation judicieuse des fonds publics;
- les moyens d'information partisans non disposés à rendre compte des résultats du contrôle de manière objective, juste ou exacte;
- l'absence de protection légale, d'où le risque constant d'être poursuivi et traduit devant les tribunaux;
- l'omniprésence du clientélisme, de la politisation et/ou du népotisme touchant les nominations dans le secteur public;
- la forte protection du personnel peu performant par les lois sur l'emploi, les syndicats et de puissantes commissions de la fonction publique;
- l'insuffisance de ressources pour remplir le mandat conféré par la loi à l'ISC; et
- la législation qui restreint les pouvoirs de l'ISC, par exemple pour le contrôle du budget défense.

Ces obstacles ne sont pas faciles à surmonter, mais ils ne sont pas non plus spécifiques à un pays donné. Les affronter exige une ténacité considérable, du savoir-faire politique et même de la bravoure. Le présent guide contient de nombreuses suggestions sur la manière dont ces obstacles/risques peuvent être atténués.

### 3.4 Comment élaborer le plan stratégique de l'ISC?

Le fait de savoir quel impact nous recherchons et de comprendre le contexte dans le cadre duquel nous voulons réaliser cet impact, permet d'injecter des contributions essentielles dans le processus de planification stratégique et définit l'orientation du développement de l'organisation. Pour cela, il nous faut commencer par comprendre nos propres forces et faiblesses internes. Un cadre complet de gestion des performances de l'ISC ou toute autre forme d'évaluation complète du degré d'efficacité peut s'avérer utile pour fournir une analyse détaillée de la performance de l'ISC, notamment en termes d'activités de contrôle, et ce qu'il faut améliorer pour produire de meilleurs contrôles. Pour ceux qui ne souhaitent pas procéder à un tel examen complet, on pourra recourir à une revue par les pairs plus limitée, à des sondages auprès du personnel, à des ateliers de planification et à des groupes de discussion afin de mettre en évidence les domaines clés à renforcer.

Ces examens et évaluations aident à montrer ce qui doit être fait et à donner des indications sur les priorités; cependant, les transformer en un plan réalisable peut s'avérer difficile. Il arrive souvent, en particulier dans les organisations dirigées par des leaders dynamiques, que l'on se précipite pour adopter des solutions aux problèmes ou aux besoins identifiés, alors que ces solutions sont censées faire l'objet d'un examen interne et externe rigoureux.

Souvent, ce que le processus de planification permet de générer est une liste d'activités dont le coût dépasse le budget qui sera probablement alloué à l'ISC. Il est donc important, au cours de ce processus, d'examiner comment l'ISC pourrait libérer des ressources internes pour réaliser ses ambitions nouvelles ou émergentes. Pour guider ce genre de discussion, l'ISC pourrait se poser des questions telles que:

- Y a-t-il quelque chose que nous faisons à présent et que nous pourrions abandonner? Existe-t-il des rapports ou des activités de contrôle que nous produisons et qui ne sont pas nécessaires? Est-ce que quelqu'un va remarquer, se plaindre?
- Pouvons-nous faire plus avec moins, devons-nous effectuer tous les contrôles tous les ans ou alors, en faisant les choses différemment, pouvons-nous libérer des ressources pour faire d'autres choses, pouvons-nous combiner des contrôles d'entités et effectuer des contrôles à l'échelle de l'ensemble d'un organisme ou d'un ministère? La structuration de notre personnel comporte-t-elle un nombre excessif de catégories et pourrions-nous aplatir la structure de gestion?
- Pouvons-nous, d'une manière ou d'une autre, réduire la demande pour nos services en ouvrant par exemple l'accès en ligne à nos documents?
- Y a-t-il des fonctions que nous assurons qui seraient mieux accomplies par d'autres, par exemple la préparation des comptes des collectivités régionales ou celles des états, la production de prévisions économiques?
- Pouvons-nous développer de meilleurs partenariats et nous appuyer davantage, par exemple, sur le travail des auditeurs internes? Si ceux-ci sont encore faibles, pourrions-nous investir pour les renforcer de manière à ce que nous puissions compter sur eux plus tard? Dans les domaines où nous avons des faiblesses, pouvons-nous travailler avec des vérificateurs du secteur privé dans des équipes conjointes?

Le but du processus de planification est de veiller à ce que l'ISC identifie et hiérarchise les questions les plus critiques à traiter durant le cycle de planification, qu'elle sache ce qu'elle entend accomplir et quand elle va le faire et qu'elle anticipe les obstacles qu'elle est susceptible de rencontrer. Si le problème est mal compris, les solutions proposées peuvent être faibles et il est peu probable qu'elles s'avèrent efficaces. Par exemple, si l'ISC ne peut pas retenir son personnel qualifié en raison du faible niveau des salaires, un investissement substantiel dans la professionnalisation peut se traduire par l'augmentation du nombre d'agents qui quittent l'institution. Il pourrait s'avérer plus efficace dans ce cas de mettre en place des stratégies pour retenir le personnel, y compris l'identification de moyens pour augmenter les récompenses financières et/ou d'assurer une formation en interne, avant d'investir dans un cours professionnel reconnu en externe et transférable.

Pour l'élaboration du plan, de nombreuses ISC créent un groupe de travail ou un comité de planification dont les membres viennent de l'ensemble de l'organisation et de tous les échelons ; ce groupe ou comité est dirigé par un cadre supérieur afin de garantir l'appropriation du plan par les échelons supérieurs. Ce groupe de travail peut organiser une série d'ateliers couvrant l'ensemble de l'ISC afin d'obtenir des contributions aussi larges que possible et de renforcer l'appropriation du plan au fur et à mesure de sa formulation. Il est souvent utile de soumettre le plan à des «amis critiques» relevant d'autres ISC, à des membres du comité de contrôle parlementaire, à des universitaires et autres pour qu'ils l'examinent.

Lorsque l'ISC commence à décider des stratégies qu'elle entend adopter pour atteindre ses objectifs stratégiques, elle doit faire une estimation des ressources nécessaires. L'équipe chargée de l'élaboration du plan aura besoin d'une connaissance approfondie des éléments suivants: les ressources dont dispose actuellement l'ISC, y compris les effectifs, les systèmes informatiques, les véhicules et autres biens d'équipement; les coûts potentiels des nouvelles propositions; les domaines où des économies peuvent être réalisées grâce à une efficacité accrue; et les sources possibles de financement pour pallier les déficits de financement. Il s'agira en partie de procéder à l'évaluation de l'état de l'économie nationale, de la volonté du gouvernement et/ou du parlement d'examiner une demande d'augmentation du budget et de l'éventualité d'une aide des partenaires externes pour investir dans l'ISC.

### Tanzanie: Modèle de maturité

Pour aider à structurer et prioriser les activités, l'AFROSAI-E a développé son modèle de «maturité» - le cadre de renforcement des capacités institutionnelles - qui évalue les ISC par rapport à une série de six domaines clés et cinq niveaux (Figure 3). Cette approche structurée définit les exigences pour chaque niveau de renforcement des capacités, ce qui a permis, au fil du temps, à certaines ISC de réaliser des progrès importants. Par exemple, le National Audit Office de Tanzanie a été classé au niveau 1 en 2008 ; en 2012, il avait atteint le niveau 3 et avait élaboré un plan pour atteindre le niveau 4 à l'horizon 2018 – montrant ainsi ce qui peut être réalisé grâce à un leadership solide et à la persévérance ; dans le même temps, cela permet de se rendre compte du temps qu'il faut pour accomplir des progrès visibles et durables.

### Figure 3

Le cadre de renforcement des capacités institutionnelles de l'AFROSAI-E montrant la relation entre les cinq (5) étapes de développement et les cinq (5) domaines institutionnels

#### Cadre de renforcement des capacités institutionnelles (ICBF)

Perspective Institutionnelle (Domaines)					
	Indépendance et cadre juridique	Organisation et gestion	Ressources humaines	Normes et méthodologie de contrôle	Communication et relations avec les parties prenantes
Niveau 5					Niveau Optimise
Niveau 4					Niveau Maitrise
Niveau 3					Niveau Etabli
Niveau 2					Niveau en Developpement

Source: AFROSAI-E



Il est également important de reconnaître que le plan stratégique et les plans annuels, qui sont plus détaillés, doivent être flexibles. Les plans peuvent aider à structurer les domaines sur lesquels l'ISC concentre ses efforts, mais dans un monde en mutation rapide, ils doivent être réactifs aux changements et être révisés pour permettre à l'ISC de saisir les opportunités qui se présentent. Ces plans doivent également comporter des résultats mesurables et clairs ainsi que des indicateurs pour évaluer dans quelle mesure le plan atteint les résultats attendus.

### 3.5 Comment mesurer le succès des efforts visant le renforcement de l'organisation

En plus de chercher à rendre compte de l'impact, les ISC mettent de plus en plus en place des systèmes de mesure de la performance qui leur permettent de démontrer, à l'externe, qu'elles utilisent efficacement leurs ressources et, à l'interne, qu'elles surveillent les progrès accomplis dans la mise en œuvre des plans et des contrôles. La responsabilité de la mise en œuvre de ces systèmes d'information et de gestion et d'établissement de rapports sur les progrès à l'intention des cadres supérieurs est souvent confiée à un secrétariat central chargé des politiques et de la planification. Dans les petites ISC, cette unité peut également être chargée de fournir un autre appui central aux cadres supérieurs, y compris en matière de relations internationales, de collaboration avec les responsables des organisations régionales de contrôle, de conseils juridiques et de soutien administratif pour les grandes réunions.

#### Types d'indicateurs utilisés pour les rapports externes:

- le nombre et le pourcentage de contrôles livrés à temps, ou dans les n mois à partir de la fin de l'exercice précédent;
- le coût moyen des différents types de contrôles;
- le pourcentage des entités soumises au contrôle effectivement contrôlées pendant la période de contrôle;
- le pourcentage des différents types d'opinions de contrôle exprimées;
- le nombre et le pourcentage de recommandations du contrôle acceptées par les entités contrôlées; et
- le nombre de références au travail de l'ISC faites par le parlement, qu'elles soient positives ou négatives.

Dans les rapports à l'externe, les indicateurs quantitatifs peuvent être complétés par des données qualitatives comprenant, par exemple, des résultats d'évaluations par les pairs, des enquêtes de satisfaction auprès des entités contrôlées et des parlementaires, des exemples d'impact majeur, des récompenses publiques ou d'autres formes de reconnaissance. Les rapports destinés à l'interne doivent avoir une portée plus large et mettre l'accent sur: les domaines liés au contrôle, à savoir, par exemple, si les contrôles se font dans les délais et dans les limites du budget; les problèmes de personnel, tels que le taux des arrêts maladie, les taux de satisfaction, l'équilibre entre les sexes par grade et le roulement du personnel; et les questions budgétaires, telles que les dépenses par rapport au budget, les recettes et/ou les flux de trésorerie.

Etant donné que les systèmes d'information et de gestion qui soutiennent les rapports internes et externes doivent idéalement être informatisés, il est important de faire appel à des informaticiens chargés de développer les systèmes nécessaires à la collecte des données pertinentes et de déployer l'expertise en gestion de projets pour assurer la mise à jour et l'utilisation régulière de ces systèmes.

Des mesures plus ciblées et des évaluations spécifiques peuvent être nécessaires pour examiner l'impact d'initiatives spécifiques ou de programmes financés par des donateurs. Pour la mise en œuvre de ces activités, une touche de réalisme est nécessaire. Etant donné que les initiatives à court terme et les petites initiatives ont peu de chances de produire des effets spectaculaires, il est nécessaire que les objectifs et les ambitions soient modestes.

### Principale ressource

- **IDI Strategic Management Handbook (Manuel de gestion stratégique de l'IDI)** – <http://www.idi.no/en/>.

## 3.6. Comment renforcer la gouvernance interne et la déontologie?

La gouvernance interne comprend les systèmes, les actions et les attitudes par lesquels une ISC est gérée et contrôlée, et qui garantissent qu'elle exécute sa mission de manière efficace et efficiente, en tenant dûment compte de la bonne conduite des affaires publiques. La Norme internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, l'ISSAI 12, sur la valeur et l'avantage des ISC stipule que l'ISC doit démontrer au parlement, aux entités contrôlées et au public qu'elle pratique ce qu'elle prêche. Cela implique non seulement une bonne gouvernance interne, mais il s'agit aussi de s'assurer que les valeurs éthiques imprègnent l'ensemble des opérations de l'organisation du sommet à la base. Les ISC doivent faire ce qu'il faut et il est nécessaire que l'on puisse le constater.

Les valeurs éthiques doivent être encouragées par les cadres supérieurs de l'organisation. Si les dirigeants de l'ISC ne mettent pas ces valeurs en pratique de manière visible, il est peu probable que le personnel prenne les valeurs et les comportements éthiques au sérieux. Dans l'ISSAI 20, et dans le guide de bonnes pratiques qui l'accompagne, l'ISSAI 21, l'INTOSAI énonce les principes de transparence et de redevabilité que les ISC devraient promouvoir et mettre en pratique pour illustrer les meilleures pratiques en matière de bonne gouvernance interne – voir [http://www.issai.org/en\\_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm](http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm). Les ISC doivent démontrer qu'elles sont dignes de confiance pour gérer leurs propres ressources de manière efficiente et efficace ; elles doivent aussi pouvoir montrer à un public sceptique, aux médias et au parlement qu'elles le font. Il est important de se rappeler également que la bonne gouvernance n'est pas une fin en soi, mais plutôt qu'elle est à la base de l'utilisation efficace des pouvoirs des ISC.

**Roumanie: comité éthique**

La Cour des comptes roumaine a mis en place un comité permanent placé sous l'autorité de son plénum pour: sensibiliser aux valeurs et principes éthiques stipulés dans le Code de déontologie de l'INTOSAI et dans le Code d'éthique et de conduite professionnelle de l'ISC roumaine; et vérifier régulièrement que le personnel de contrôle respecte ces codes. Le Comité dispose également d'une structure interne permettant de régler à l'amiable les éventuels différends.

La nécessité pour l'ISC de démontrer qu'elle gère ses ressources avec prudence est devenue plus pressante à la suite des mesures prises en réponse à la crise financière qui a débuté en 2008. Si, sur l'ensemble du secteur public, les budgets sont réduits et des emplois sont perdus, les ISC se doivent d'examiner constamment leurs propres actions pour s'assurer qu'elles éliminent le gaspillage et l'inefficacité et qu'elles peuvent justifier leur utilisation des deniers publics.

Il est particulièrement difficile pour l'ISC d'être leader du secteur public en matière de bonne gouvernance interne quand elle opère dans un pays où la corruption est répandue et où les salaires du personnel de contrôle sont faibles. Dans ce genre de contexte, l'ISC doit reconnaître ses propres vulnérabilités, documenter clairement les risques et mettre en place des stratégies pour les gérer. La sous-traitance des contrôles, par exemple, peut être risquée dans la mesure où les entreprises qui soumissionnent pour ce travail peuvent tenter de corrompre le personnel de l'ISC en charge des marchés ou, si le personnel de contrôle est implanté dans les locaux d'une entité contrôlée pendant une longue période, des relations de copinage peuvent se nouer et certains résultats issus du contrôle peuvent être supprimés. Un contrôle interne solide peut souvent aider à s'assurer que les processus d'approvisionnement sont rigoureux et honnêtes, et un roulement régulier du personnel de contrôle, renforcé par de solides mesures de contrôle qualité, peut aider à assurer l'objectivité du personnel de contrôle.

Il est important de se concentrer également sur la culture institutionnelle et la promotion de l'intégrité et de la déontologie du secteur public, et de les soutenir par une politique de tolérance zéro et de procédures claires pour traiter les affaires internes de corruption présumée. IntoSAINT est un outil qui sert à évaluer la vulnérabilité des ISC aux violations de leur intégrité.

### **Pays-Bas: IntoSAINT**

La Cour des comptes des Pays-Bas a développé IntoSAINT comme instrument d'auto évaluation que les ISC peuvent utiliser pour analyser les risques liés à leur intégrité et évaluer le degré de maturité de leurs systèmes de gestion de l'intégrité. Il a été adopté par le XXIIe INCOSAI, qui l'a intégré dans le Plan stratégique 2017-2022, en tant qu'outil officiel de l'INTOSAI que les ISC pourraient utiliser avantageusement pour la mise en œuvre de l'ISSAI 30, Code de déontologie. En 2017, l'ISC du Mexique a repris la présidence du groupe de travail CBC d'IntoSAINT à la Cour des comptes des Pays-Bas – <http://www.intosaicbc.org/intosaint> or contact [IntoSAINT@asf.gob.mx](mailto:IntoSAINT@asf.gob.mx).

Il est important que les ISC identifient les risques auxquels sont confrontées leurs institutions et qu'elles veillent à mettre en place des stratégies pour atténuer et gérer ces risques. Les principaux risques auxquels sont confrontées les ISC comprennent entre autres:

- **risques d'atteinte à la réputation** dus à des contrôles de mauvaise qualité, des dysfonctionnements internes de la bonne gouvernance; la perte de données clés ou la mauvaise gestion financière;
- **les risques de fraude ou de corruption** liés à la gestion des contrats ou au népotisme dans les nominations;
- **les risques liés aux ressources**, à savoir l'incapacité d'obtenir ou de conserver le personnel et les autres ressources nécessaires pour effectuer les contrôles requis et suivre l'évolution des entités contrôlées; et
- **les risques politiques**, à savoir : des liens trop étroits avec des partis ou des figures politiques; le fait que le parlement ne prend pas bonne note des contrôles effectués par l'ISC ou ne lui accorde pas l'indépendance nécessaire pour entreprendre les contrôles.

**Moyens de renforcer la gouvernance des ISC et la gestion des risques:**

- évaluer les risques qui peuvent affecter la capacité de l'ISC à remplir sa mission ; désigner des cadres supérieurs responsables de la gestion de risques spécifiques et examiner régulièrement le profil de risque aux niveaux supérieurs;
- veiller à ce que l'ISC fasse l'objet d'un audit externe annuel; le processus de désignation doit être transparent, la portée de l'audit doit être laissée à la discrétion de l'auditeur et les lignes hiérarchiques doivent être claires. Demander aux auditeurs de procéder à des audits d'optimisation des ressources ou de performance dans les domaines d'activité de l'ISC qui comportent des risques;
- mettre en place une solide capacité de contrôle interne dotée d'un personnel approprié, relevant du chef de l'ISC et/ou d'un comité de contrôle, et concentrée sur les domaines à risque tels que les déplacements, les frais de mission et la sous-traitance de contrôles;
- rotation régulière du personnel de contrôle – plus difficile pour les ISC ayant de petits bureaux régionaux mais pouvant être gérée grâce à la rotation des cadres supérieurs;
- implanter le personnel de la capitale dans les locaux de l'ISC et non auprès des entités contrôlées ; cela permet de renforcer la productivité, de résister au clientélisme et de favoriser le professionnalisme;
- produire des rapports annuels; au lieu de la liste des contrôles effectués, faire une brève description, en termes simples, de ce que l'ISC a réalisé avec son budget;
- élaborer des codes de déontologie et des politiques pour gérer les conflits d'intérêts, comportant des déclarations d'intérêt et la vérification régulière de leur conformité. Le Code de déontologie de l'INTOSAI (ISSAI 30) met à la disposition des ISC un ensemble de valeurs et de principes qui peuvent inspirer le comportement ainsi que des lignes directrices sur la façon de les intégrer dans leur travail pratique;
- mettre en place une politique et un cadre pour le signalement des irrégularités; afin que le personnel et les autres intervenants puissent faire part de leurs préoccupations et voir les actions qui en découlent;
- prendre un engagement ferme pour l'ouverture, la transparence et la redevabilité ; dans la mesure du possible, cet engagement doit être publié sur le site Web de l'ISC et formulé en termes faciles à comprendre pour le citoyen; et
- Mettre à la disposition à l'interne du personnel les procès-verbaux des réunions de la haute direction – en soulignant les décisions et les mesures prises – ne pas diffuser de compte rendu in extenso.

### Principales ressources:

- **Code de déontologie de l'INTOSAI (ISSAI 30)** – [http://www.issai.org/en\\_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm](http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm); et
- **Governance and Supreme Audit Institutions; reflections from the NAO** (Gouvernance et institutions supérieures de contrôle: réflexions du National Audit Office) – ce document décrit ce qu'une ISC fait pour appliquer les principes de la bonne gouvernance – <http://www.intosaicbc.org/download/governance-and-supreme-audit-institutions-a-reflection-by-nao/>.

### 3.7 Comment renforcer le leadership au sein de l'ISC?

L'équipe de direction est la clé du renforcement de l'ISC. Ses membres doivent avoir une idée claire de leurs rôles ; ils doivent se concentrer sur le pilotage de l'organisation, ne pas s'immiscer dans les détails et ne pas négliger leurs propres besoins en développement. Ils ont un rôle clé à jouer car, tournés vers l'extérieur, ils sont en contact avec le parlement, les chefs des agences gouvernementales, la société civile, les entreprises et les médias. Ils doivent identifier les innovations que l'ISC pourrait être en mesure d'appliquer.

#### Les principaux rôles des cadres supérieurs comprennent:

- donner le ton à l'organisation : maintenir les normes personnelles les plus élevées du secteur public, ne pas gaspiller les ressources, être transparent et à la disposition du personnel, et résister aux pressions politiques;
- définir l'orientation principale de l'ISC : formuler une vision claire pour l'avenir, identifier les valeurs à promouvoir et ce que l'ISC devrait réaliser à l'avenir;
- élaborer le plan stratégique et le plan d'action annuel ; éventuellement, faire réaliser une évaluation CMP ISC, convenir des priorités et fixer des objectifs de rendement;
- suivre les progrès par rapport au plan stratégique et au plan d'action ; veiller à ce que les contrôles soient réalisés en respectant les délais, le budget et la qualité ; les contrôles tardifs étant de peu d'utilité;
- gérer les relations avec les principales parties externes ; avec les parlements mais aussi l'Exécutif, les principaux responsables des départements gouvernementaux et les homologues internationaux;
- élaborer des budgets et en suivre régulièrement l'exécution par rapport au budget approuvé;
- approuver le modèle de dotation en personnel et la structure organisationnelle de l'ISC, s'assurer que les formules de rémunération du personnel sont appropriées et approuver la promotion du personnel de direction; lorsque ces pouvoirs sont délégués à l'ISC;
- préparer la prochaine génération de leaders afin que la succession puisse se faire sans heurts;

- approuver les principales politiques et procédures, y compris l'assurance qualité des contrôles, la gestion des ressources humaines et les systèmes d'évaluation du personnel, la durabilité, les codes de déontologie et les conflits d'intérêts - et veiller à ce que ces politiques soient périodiquement revues et mises à jour si nécessaire;
- examiner les résultats des rapports de contrôle interne et externe - et suggérer les domaines où les contrôles peuvent être utiles à la haute direction;
- approuver les marchés d'un montant élevé, en particulier ceux liés aux grands projets d'infrastructure, aux systèmes informatiques et aux achats importants de véhicules; et
- être présent dans toute l'organisation en communiquant de manière ouverte et régulière avec le personnel.

Vu l'exigence de ces tâches, il est important de noter que, malgré les efforts considérables consacrés au développement des compétences du personnel des ISC, l'accent a été moins mis sur le soutien à la haute direction.

### **Comment développer les leaders de l'ISC:**

- encadrement/mentorat - jumelage avec un cadre supérieur d'une autre ISC, un chef retraité d'une institution de contrôle, ou cadre de rang supérieur du secteur public d'une organisation non contrôlée par l'ISC ou un cadre supérieur du privé, pour pouvoir discuter des défis;
- cours de formation spécialisés en gestion ; possibilités d'apprentissage structurées pour développer les compétences et les connaissances relatives à des questions telles que la gestion budgétaire, la collaboration avec des partenaires externes, le développement de l'esprit d'équipe et la gestion du personnel, le développement du leadership et l'apprentissage stratégique axé sur les initiatives régionales ou mondiales;
- participation aux réunions des chefs d'ISC pour apprendre des pairs;
- organisation de programmes pour les futurs ou jeunes leaders afin de repérer les membres du personnel susceptibles d'être des leaders dans l'avenir et de leur assurer des opportunités de développement appropriées en début de carrière ; l'EUROSAI organise un congrès des jeunes pour encourager les nouveaux leaders jeunes et les introduire, en début de carrière, à un réseau international ; l'IDI a, pour sa part, organisé un programme des Jeunes Leaders d'ISC;
- détachements externes pour élargir l'horizon des dirigeants actuels et potentiels en matière de gestion - le Government Accountability Office aux États-Unis et le Bureau du vérificateur général du Canada offrent des stages de longue durée à de nombreux futurs dirigeants d'ISC; et
- obtention de commentaires sur leur leadership en procédant à des consultations tous azimuts et des sondages auprès du personnel.

### Principale ressource:

- **Leadership and Management Handbook (SAI Sweden)** – <http://www.intosaicbc.org/sai-materials>

## 3.8 Comment renforcer les services d'appui au sein des ISC?

Pour soutenir le travail des contrôleurs professionnels, l'ISC doit disposer d'une gamme de services généraux de soutien de haute qualité. Cette section entend examiner les domaines fonctionnels clés couvrant la finance et l'approvisionnement, les ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication, la communication et les relations avec les parties prenantes, et la gestion des infrastructures.

La configuration réelle de ces fonctions clés dépend de la taille et de l'indépendance de l'ISC. Certaines ISC confient ces fonctions à un seul cadre, par exemple le directeur de l'exploitation ou le secrétaire général, tandis que d'autres les répartissent entre différents membres de l'équipe de direction. Cependant, quel que soit le mode de groupement utilisé, le renforcement de ces domaines fonctionnels ne doit pas être négligé. Comme pour le travail visant à renforcer la composante de contrôle professionnel de l'ISC, le renforcement de ces domaines d'activité de l'ISC nécessite une analyse systématique pour identifier les forces, les faiblesses et les moyens d'aller de l'avant. Les étapes clés comprennent:

- un examen fonctionnel pour déterminer s'il existe des lacunes et/ou des chevauchements dans les services de l'ISC, si les structures de ces services sont claires et les lignes hiérarchiques appropriées, si les ressources allouées à ces fonctions sont conformes aux bonnes pratiques, si elles sont dotées de personnes ayant les compétences et l'expérience requises; et pour déterminer ce que les utilisateurs considèrent comme les forces et les faiblesses de ces services;
- un plan pour leur renforcement ; alors que les priorités sont généralement identifiées dans le plan stratégique de l'ISC, il est probablement nécessaire d'établir un plan plus détaillé pour chacune des fonctions, comportant une estimation des coûts, des étapes et du succès; et
- un processus de rapport pour s'assurer que les améliorations convenues sont réalisées et que les problèmes sont identifiés rapidement en cas de dérapages.

Le nombre d'agents affectés à ces fonctions et l'étendue de leur travail dépendent de la taille de l'ISC et de son degré d'indépendance. L'ISC qui a peu de contrôle sur son personnel aura besoin d'une fonction de gestion des ressources humaines plus restreinte que celle qui doit gérer tous les aspects du recrutement, du déploiement, du développement professionnel et de la rémunération du personnel.

La structure des services généraux de soutien devrait être la plus aplatie possible et les écarts hiérarchiques suffisamment rapprochés pour que les décisions puissent être prises dans un délai raisonnable et que les postes individuels n'agissent pas comme des goulots d'étranglement, causes de frustration pour le personnel en aval. Un effectif de 6 à 8 agents par cadre est généralement considéré comme gérable. Étant donné le profil spécialisé du personnel des services généraux, les délégations et libertés d'action devraient être conférées en conséquence.



Pour le renforcement de chacun des domaines de soutien, les ISC peuvent demander l'avis d'autres ISC et / ou de consultants du secteur privé ; aussi bien pour examiner les services actuels et aider à améliorer les approches existantes, que pour produire ou actualiser des guides et / ou des manuels et mettre en place des systèmes d'enregistrement électronique. Il est également important que l'action des différents services de soutien ne soit pas cloisonnée ; ces services doivent, au contraire, travailler collectivement pour s'assurer que les cadres supérieurs et les équipes de contrôle reçoivent un soutien bien coordonné et complet.

### **Renforcer la fonction finances et approvisionnement**

Pourquoi une fonction finances et approvisionnement solide est-elle importante?

Les ISC ont besoin de systèmes exemplaires pour gérer leurs propres finances, se procurer des biens et des services et effectuer des paiements. En tant qu'organes de surveillance des finances de leur pays, les ISC doivent être irréprochables et capables de démontrer aux parlements et aux citoyens qu'ils peuvent leur faire confiance pour mettre en pratique ce qu'elles prêchent. En effet, les ISC sont particulièrement bien placées pour démontrer aux entités du secteur public qu'elles peuvent atteindre leurs objectifs tout en œuvrant toujours à contrôler les coûts et à améliorer l'efficacité. Une fonction financière solide, dotée de comptables qualifiés et expérimentés, capable de fournir aux cadres supérieurs des informations fiables sur la santé financière de l'ISC est une composante essentielle de la gestion d'une organisation efficace.

Quels sont les rôles clés de la fonction finances et approvisionnement?

L'équipe des finances est généralement chargée de préparer le projet de budget annuel pour l'ensemble de l'organisation, lequel est soumis à l'approbation des cadres supérieurs et des organes externes pertinents comme le parlement, le ministère des finances ou autres. Une fois ce budget approuvé, chaque département est responsable du suivi détaillé de ses propres dépenses par rapport au budget. Cependant, l'équipe finances et approvisionnement devra garder une vue d'ensemble, s'assurer que toutes les recettes sont perçues et fournir des rapports d'avancement réguliers à la haute direction. Pour superviser leurs finances, de nombreuses ISC mettent en place un comité des finances de haut niveau chargé de surveiller les budgets et examiner les questions de financement stratégique à long terme.

### **Les principales tâches d'une équipe finances et approvisionnement comprennent:**

- établir, en temps utile, des budgets précis pour approbation par la haute direction et, le cas échéant, par le parlement;
- élaborer des politiques et des manuels financiers et veiller à ce qu'ils soient correctement utilisés; régulièrement revus et mis à jour; et conformes aux règles et règlements nationaux et internationaux;
- sauvegarder les fonds, y compris: en proposant des systèmes de délégation; en réduisant au minimum la manipulation de l'argent en espèces; en réconciliant les comptes régulièrement; et en payant le personnel et les fournisseurs avec précision et célérité;
- établir des dispositions claires pour enregistrer le coût des contrôles, en particulier le temps du personnel, et examiner et approuver les demandes de remboursement des frais de voyage et de mission du personnel pour les contrôles effectués dans les régions;
- fournir aux responsables des rapports de gestion mensuels et annuels opportuns et précis pour permettre un suivi étroit des finances et de la performance de l'ISC;
- s'assurer que tous les biens sont correctement enregistrés, entretenus, maintenus, assurés, vérifiés annuellement et éliminés selon les besoins;
- préparer des rapports financiers et des évaluations relatifs à des exemples de transactions comportant des propositions de dépenses pour examen et approbation par le chef de l'ISC ou les structures de haut niveau appropriées mises en place par l'ISC, par exemple un comité des finances de l'ISC;
- préparer les comptes annuels dans les plus brefs délais et, le cas échéant, les rendre disponibles pour un audit indépendant;
- fournir au chef de l'ISC, ou à la personne désignée comme responsable financier de l'ISC, des conseils opportuns sur des questions techniques et sur toute question d'ordre financier – y compris les fraudes présumées;
- se procurer tous les biens et services conformément aux meilleurs processus internationaux pour des marchés ouverts et transparents, en accordant une attention particulière à la passation efficace des marchés relatifs aux contrôles sous-traités et aux dépenses importantes telles que le matériel informatique et les véhicules;
- prodiguer au personnel des conseils et un soutien opportuns et précis sur tous les aspects de l'approvisionnement, des cahiers de charges des appels d'offres à la passation de marchés de services et de biens;
- coordonner l'approvisionnement de l'ensemble de l'ISC pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix, en profitant des réductions sur les achats en gros;
- fournir des conseils juridiques spécialisés en cas de besoin; et
- surveiller la satisfaction à l'égard des fournisseurs et s'assurer que des mesures sont prises lorsque ceux-ci s'avèrent peu satisfaisants.

## Principaux défis rencontrés par les équipes finances et approvisionnement

**Établir des systèmes robustes pour maîtriser les coûts** – Pour gérer efficacement une ISC, il est important de connaître le coût de chaque contrôle réalisé, avec toutes ses composantes, et de le comparer au coût prévu dans le budget. Pour ce faire, les ISC doivent mettre en place des systèmes fiables permettant de surveiller le temps que le personnel consacre à différents contrôles et les convertir en coûts horaires. Certaines ISC utilisent des systèmes informatiques - y compris des progiciels de gestion d'audit assistés par ordinateur – pour faciliter la budgétisation et le suivi au niveau de chaque contrôle. Des perspectives s'offrent aux autres ISC pour investir dans des dispositifs similaires.

**Gérer les finances de l'ISC en période d'austérité** – Face à un resserrement de la situation budgétaire, les ISC doivent être en mesure de justifier pleinement la manière dont les fonds existants sont utilisés ; de ce fait, les bonnes données sur les coûts deviennent cruciales. Les ISC doivent également faire preuve d'ouverture et envisager des moyens innovants pour améliorer l'efficacité. La manière dont les gains d'efficacité peuvent être réalisés dépend souvent du contexte, mais certaines stratégies susceptibles d'être utilisées par l'ISC peuvent consister à :

- supprimer des couches de gestion;
- réduire le temps consacré à chaque opération de contrôle en améliorant la planification et l'échantillonnage;
- cesser les activités qui ne sont pas essentielles à la fonction de contrôle – la production de prévisions économiques ou la comptabilité des collectivités régionales; et
- mettre en location une partie du siège de l'ISC pour augmenter les revenus locatifs.

Les données sur les coûts sont particulièrement vitales pour les ISC confrontées à des restrictions budgétaires arbitraires ; elles permettent à l'ISC d'informer le ministère des finances et le parlement des contrôles qu'elle ne pourra plus réaliser en raison des restrictions budgétaires proposées.

**Gérer les risques de fraude interne** – Toutes les institutions sont exposées au risque de corruption ou de fraude, et les ISC ne font pas exception. Cependant, les risques de réputation sont plus élevés pour les ISC ; les contrôles doivent donc être plus rigoureux. La section sur la bonne gouvernance interne décrit certaines des stratégies dont les ISC ont besoin pour réduire ce risque. Mais il est également essentiel que l'ISC traite rapidement et de manière transparente les cas de fraude détectés.

## Renforcer la fonction gestion des ressources humaines

Pourquoi une solide fonction de gestion des ressources humaines est-elle nécessaire?

La déclaration de l'INTOSAI à Lima (ISSAI 1) reconnaît que l'efficacité de l'institution supérieure de contrôle (ISC) dépend de sa capacité à recruter, retenir et déployer efficacement du personnel hautement qualifié, travailleur et motivé. Traditionnellement, l'ISC a pu employer des responsables du personnel ou faire appel à une agence de recrutement intergouvernementale pour remplir les fonctions de recrutement du personnel, d'organisation de la paie et/ou d'organisation de la formation. Cependant, vu les progrès en matière d'indépendance et de professionnalisation, de nombreuses ISC créent des équipes de gestion des ressources humaines pour gérer la fonction du personnel et aussi jouer un rôle plus stratégique, celui d'aider les responsables des ISC à identifier et satisfaire leurs besoins en personnel pour le long terme. Ce rôle implique non seulement la gestion des fonctions traditionnelles du personnel, mais il consiste aussi à planifier la main-d'œuvre et, par exemple, à aider l'ISC, de manière volontariste, à modifier le profil des grades et/ou la combinaison de compétences pour répondre aux besoins changeants de l'institution. Il consiste aussi à s'assurer que tout le personnel a accès à un programme continu de perfectionnement professionnel englobant les compétences et les connaissances techniques et de gestion ainsi qu'une combinaison de programmes visant à favoriser le bien-être du personnel.

Quels sont les rôles clés de la fonction gestion des ressources humaines?

La Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI a produit un guide qui aide les ISC à identifier les activités clés d'une fonction moderne de gestion des ressources humaines ; ce guide reconnaît, toutefois, que la mise en place peut nécessiter plusieurs années. La clé du succès pour la mise en place d'une telle fonction est la création d'une équipe solide de gestion des ressources humaines dotée d'un large éventail de compétences, y compris des compétences et des connaissances en matière de gestion du changement, d'apprentissage et de développement des ressources humaines, de gestion des parties prenantes et de la manière de les influencer. Ce guide reconnaît également que certaines fonctions de gestion des ressources humaines peuvent ne pas s'appliquer aux ISC qui ne sont pas totalement indépendantes ou qui sont trop petites pour avoir un personnel à temps plein dans ce domaine ou des fonctions qui doivent parfois être sous-traitées. Cependant, même ces ISC peuvent faire beaucoup en interne pour mieux utiliser le personnel et faire en sorte que celui-ci est mieux soutenu et mieux géré. Il est également important que la fonction de gestion des ressources humaines soit dotée de moyens adéquats et qu'un budget clair lui soit alloué, pour qu'elle puisse offrir un programme d'apprentissage et de perfectionnement qui contribue à l'amélioration continue des compétences du personnel.

### **Les principales tâches d'une équipe de gestion des ressources humaines comprennent:**

- diriger l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des ressources humaines et d'un plan d'action qui s'inscrit dans le plan stratégique;
- coordonner et soutenir l'élaboration du cadre de compétences;
- fournir des conseils de gestion du rendement au personnel et à la direction sur les questions de ressources humaines;
- tenir les dossiers des ressources humaines, y compris les fichiers individuels des agents actuels et passés et la liste de paie;
- diriger l'élaboration de la structure de rémunération et de classement en accord avec la réglementation de la fonction publique et la législation du travail;
- soutenir la direction et le personnel dans les négociations collectives et promouvoir une communication et des relations efficaces entre la direction et le personnel syndiqué;
- administrer le système de recrutement, de promotion et de départ du personnel, notamment en veillant à ce que les descriptions de poste soient tenues à jour et fondées sur le cadre de compétences;
- organiser le système annuel d'établissement des objectifs et d'évaluation du personnel et en utiliser les résultats pour faciliter le développement du personnel et le suivi des performances;
- administrer, au nom de la haute direction, le système de gestion du personnel dont les résultats ne sont pas satisfaisants, y compris le bon usage des procédures disciplinaires;
- élaborer le code de conduite, les déclarations d'intérêt et les normes déontologiques de l'ISC et en vérifier le respect par le personnel;
- élaborer des manuels, des politiques et des procédures concernant les ressources humaines, y compris des politiques en matière de diversité et d'égalité des chances;
- veiller à ce que l'organisation respecte les lois et règlements nationaux applicables en matière de ressources humaines, ainsi que les propres politiques et procédures internes de l'ISC;
- élaborer, en collaboration avec la haute direction, la stratégie d'apprentissage et de développement des ressources humaines de l'ISC et les plans annuels compte tenu du plan stratégique de l'ISC et des besoins identifiés par le personnel dans les évaluations, dans la programmation des contrôles et dans l'évaluations des besoins en formation. La stratégie et le plan devraient englober des activités telles que: la formation d'insertion et de base; le développement professionnel continu; le développement des organes de direction/du leadership; la progression dans la carrière ainsi que le bien-être du personnel; et
- veiller à ce que les programmes d'apprentissage et de perfectionnement soient dispensés sous forme d'activités diversifiées: formation présentielle, apprentissage en ligne, détachements externes et internes, apprentissage en cours d'emploi, participation à des conférences, participation à des communautés de pratique et études privées.

Principaux défis auxquels sont confrontées les ISC en matière de gestion des ressources humaines

**Déterminer les bonnes taille et composition des effectifs** – Périodiquement, l'ISC doit vérifier si la dotation en personnel dont elle dispose est appropriée ; elle doit aussi justifier son utilisation des budgets. Dans de nombreux cas, mais pas tous, ce type de réexamen permet de mettre en évidence l'insuffisance des effectifs de l'ISC par rapport au travail attendu ; dans ce cas, une combinaison de stratégies peut se justifier, y compris:

- l'élaboration d'un programme de roulement selon lequel certaines entités ne sont contrôlées qu'à peu près tous les trois ans ; les entités les plus à risque étant contrôlées plus fréquemment que les autres; et
- la production d'un projet de budget correctement chiffré et pleinement justifié, montrant les raisons pour lesquelles des ressources supplémentaires sont demandées.

### Planification des ressources dans les ISC

Le National Audit Office du Royaume-Uni a mis au point une application sur tableur permettant de calculer le nombre de contrôleurs et de membres du personnel des services généraux nécessaires à l'exécution de contrôles financiers / de régularité et de performance conformes aux normes ISSAI. L'utilisateur saisit le nombre de contrôles qu'il souhaite effectuer, renseigne la taille et le degré de complexité de ces contrôles, et le tableur produit une estimation initiale du nombre de fonctionnaires nécessaires. Ces chiffres sont calculés sur la base du travail d'un bureau de contrôle type ; les ISC appartenant à d'autres modèles ont probablement besoin de configurations de personnel différentes, mais l'application (<http://www.intosaicbc.org/download/resource-planning-model-for-sais-excel>).

**Retenir le personnel qualifié** – De nombreuses ISC craignent de ne pas pouvoir recruter ou retenir leur personnel, en particulier les fonctionnaires ayant une qualification professionnelle; cette crainte est généralement due aux salaires excessivement bas qu'elles paient. Certes, un roulement annuel raisonnable est signe de santé, mais s'il devient excessif, l'ISC doit agir. Elle devra alors analyser le problème - qui part et pourquoi - et tenter de comprendre le marché en général - quelle est la rémunération courante pour les comptables ou les avocats du secteur public et du secteur privé. Il peut être utile de faire appel à une entreprise spécialisée pour procéder à la comparaison des rémunérations et des grades ; l'ISC devra, toutefois, tenir compte des avantages non financiers offerts par le secteur public – la garantie de l'emploi, le système de retraites et la satisfaction que procure le travail. Les gens ne gardent pas leur emploi seulement pour le salaire ; l'ISC peut donc envisager plusieurs modalités pour que le personnel se sente valorisé, en ayant recours à des récompenses non financières telles que les compliments, les opportunités de formation et la diversification de l'emploi et le bien-être de l'ensemble du personnel. Voir le blog sur le site Web de la CDC: <http://www.intosaicbc.org/retaining-staff/>.

Dans d'autres systèmes, les pays appliquent un régime de roulement qui s'applique à l'ensemble du personnel du secteur public, y compris le personnel des ISC qui est soumis à un roulement régulier. S'il est vrai que le personnel des ISC peut acquérir de l'expérience en travaillant dans d'autres entités du secteur public pendant de courtes périodes, il n'en demeure pas moins que ce système de roulement du personnel ne permet guère à l'ISC d'accumuler les expériences et les connaissances nécessaires pour effectuer des contrôles de grande qualité. S'attaquer à ce problème nécessite des négociations avec les puissantes commissions de la fonction publique, et éventuellement les syndicats, pour les convaincre des avantages que procure le maintien du personnel au sein de l'ISC ; il est souvent lié à des questions plus larges ayant trait à l'élaboration de l'argumentaire en faveur de l'indépendance de l'ISC.

**Comment gérer le mauvais rendement** – Les agents peu performants peuvent nuire à la réputation de l'ISC, démoraliser leurs collègues et gaspiller l'argent public. Souvent, les ISC n'abordent pas adéquatement le manque de rendement du personnel parce qu'elles se sentent liées par la législation nationale sur l'emploi dans le secteur public et / ou par les syndicats forts ; elles ont donc tendance à affecter ce genre de personnel à des secteurs d'activité moins importants plutôt que de prendre des mesures disciplinaires. Au lieu de cela, l'ISC doit disposer de systèmes lui permettant de comprendre la cause des éventuelles faiblesses de rendement et fournir aux agents concernés des conseils et une assistance pour améliorer leur rendement. Si cette approche ne donne pas de résultats bénéfiques aussi bien pour l'agent que pour l'organisation, il convient de recourir à un système disciplinaire équitable pour changer l'agent de poste et, si aucun autre poste approprié ne peut être identifié, pour le licencier de l'ISC. Une solide fonction de gestion des ressources humaines est essentielle pour former efficacement les responsables à la gestion du personnel, pour faire en sorte qu'un solide système d'évaluation du personnel soit en place et qu'il soit utilisé et pour veiller à ce que les mesures prises pour corriger les faiblesses soient justes, appropriées, conformes aux lois et qu'elles obtiennent le résultat optimal aussi bien pour l'ISC que pour l'agent.

**L'apprentissage et le développement plutôt que la formation** – De plus en plus, les ISC étendent le rôle de leurs unités de formation pour adopter une approche plus globale permettant d'identifier et de répondre aux besoins d'apprentissage de l'ensemble de leur personnel en matière d'apprentissage et de développement. La gestion et l'organisation de cycles de formation de haute qualité gardent leur importance, mais les ISC doivent aussi rechercher diverses façons de développer le personnel, y compris par l'encadrement, le compagnonnage, les placements externes et le mentorat.

### **Mongolie: Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement**

Le but de la stratégie d'apprentissage et de perfectionnement est de s'assurer que le Bureau national de contrôle de Mongolie (MNAO) est doté des compétences et de l'expertise nécessaires pour exécuter son plan stratégique et s'acquitter de ses responsabilités et ainsi améliorer les normes de contrôle dans les secteurs public et privé en Mongolie.

La stratégie identifie les principales priorités d'apprentissage et de perfectionnement et définit des objectifs et des cibles clairs. Elle décrit également comment la stratégie doit être mise en œuvre et suivie et désigne les responsables de sa mise en œuvre.

Les principes qui sous-tendent la stratégie du MNAO sont:

- 1** Les besoins d'apprentissage et de perfectionnement doivent être conçus de manière à répondre aux besoins de l'organisation, des équipes et des personnes.
- 2** Les opportunités d'apprentissage et de perfectionnement doivent contribuer à atteindre les objectifs de l'institution; leur impact doit être mesuré et communiqué.
- 3** Les opportunités d'apprentissage et de perfectionnement doivent être largement diffusées afin que tout le personnel en entende parler ; elles doivent être régulièrement mises à jour en fonction des retours d'information.
- 4** Le meilleur usage doit être fait des capacités naturelles, de l'expérience professionnelle et de la créativité de tout le personnel en développant leurs compétences et leurs capacités au profit de l'organisation et de leur carrière à venir.
- 5** Tous les membres du personnel, quels que soient leurs grades, leurs années de service et leurs fonctions, devront suivre, sur deux ans, 80 heures d'activités d'apprentissage et de perfectionnement structurées et/ou non structurées comptabilisées comme heures de travail.
- 6** Tous les membres du personnel sont tenus de développer leurs compétences et leur expertise conformément à la stratégie du MNAO.
- 7** Les responsables et les autres membres du personnel sont censés travailler ensemble pour identifier les connaissances, les compétences et le perfectionnement dont chaque membre du personnel a besoin et pour saisir les opportunités qui se présentent dans ces domaines.
- 8** Tous les membres du personnel sont censés chercher à apprendre de leurs collègues et partager leurs connaissances avec eux.
- 9** Les compétences et les capacités du personnel doivent être évaluées ; les résultats de ces évaluations doivent être liés au système de récompense et/ou d'incitation de l'institution.
- 10** L'apprentissage et le perfectionnement vont au-delà de la formation ; ils comprennent: l'encadrement, la promotion de l'esprit d'équipe, le mentorat, le compagnonnage, le roulement des tâches, le détachement, l'apprentissage en cours d'emploi et les commentaires de la fonction assurance qualité.
- 11** Dans la mesure du possible, les formateurs pourront être choisis parmi les membres du personnel ayant les compétences et l'expérience requises.



**Principale ressource:**

- **Human Resource Management for Supreme Audit Institutions (La gestion des ressources humaines à l'intention des institutions supérieures de contrôle)** – <http://www.intosaicbc.org/download/hr-management-guide-eng>.

**Renforcer la fonction technologies de l'information et de la communication**

Pourquoi une fonction technologie de l'information et de la communication solide est-elle nécessaire?

La déclaration de l'INTOSAI à Lima (ISSAI 1) reconnaît que l'efficacité de l'ISC dépend de sa capacité à utiliser la technologie pour pouvoir fournir efficacement ses services et ses produits. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont les technologies qui permettent le stockage, la récupération, la manipulation, la transmission ou la réception de l'information par voie électronique ou numérique. Le matériel informatique, les logiciels et les autres équipements de communication tels que la vidéo et le téléphone, y compris la technologie mobile et d'autres technologies de communication émergentes font partie des TIC.

Quels sont les rôles de la fonction technologies de l'information et de la communication?

La Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI a produit un guide qui permet d'identifier les éléments clés d'une capacité de TIC moderne, tout en reconnaissant que de nombreuses années peuvent être nécessaires pour que certaines ISC puissent atteindre un niveau optimal de maturité en matière de TIC. Il est important de rechercher une maturité appropriée, en se basant sur un certain nombre de facteurs, notamment les niveaux d'investissement locaux, l'infrastructure nationale et les contraintes de moyens. De même, les TIC constituent une discipline dynamique et en constante évolution, offrant des possibilités d'amélioration du rendement et de l'efficacité dans divers domaines. Il est essentiel de vérifier régulièrement si les services et les systèmes proposés par le département TIC de l'ISC sont appropriés ; on évitera ainsi que les services TIC ne soient en déphasage avec l'infrastructure TIC interne et externe.

### Les principales tâches de l'équipe TIC comprennent:

- diriger l'élaboration d'une stratégie TIC et d'un cadre stratégique en matière de TIC qui comprend la mise en œuvre de l'infrastructure des TIC et du portefeuille d'applications;
- veiller à ce que l'ISC dispose de l'infrastructure TIC nécessaire, y compris des liaisons de communication permettant l'intégration harmonieuse et constante du siège et du hors-siège, la fourniture de logiciels et l'équipement;
- élaborer un cadre de compétences en TIC ; établir et pérenniser les compétences et les capacités du personnel TIC;
- assurer l'intégrité globale des systèmes grâce à des systèmes de sécurité appropriés englobant la sécurité des données et des ordinateurs, les contrôles antivirus et les contrôles d'authentification/de version, y compris les dictionnaires de données appropriés sur l'architecture du système;
- élaborer un programme planifié de maintenance, de mise à niveau et de remplacement du matériel et des logiciels;
- soutenir l'internet et l'intranet de l'ISC;
- assurer un service d'assistance téléphonique pour les requêtes du personnel et les problèmes informatiques;
- développer et soutenir des applications professionnelles, par ex. la gestion et la budgétisation des ressources, les feuilles de temps, la gestion et la formation des ressources humaines, la gestion des biens et des stocks et la gestion de la flotte; et
- procéder à des examens réguliers de la stratégie et des systèmes de TIC pour s'assurer qu'ils demeurent actuels et efficaces.

### Principaux défis auxquels les ISC sont confrontées en matière de TIC

**Par où commencer?** Le renforcement des capacités des ISC en matière de TIC commence par une évaluation de la situation et de l'écart entre la situation actuelle et ce que l'institution estime nécessaire pour contribuer à sa gestion efficace. À partir de là, il est possible de commencer l'élaboration d'un plan chiffré. Comme pour de nombreux autres aspects du renforcement des ISC, ce sont les petites mesures qui sont importantes. Doter tous les membres du personnel d'une adresse e-mail uniformisée et d'un réseau commun peut être extrêmement important pour faciliter la communication et permettre au personnel d'accéder au Web et aux ressources pertinentes du monde entier. A l'autre bout du spectre, les ISC informatisent de plus en plus un grand nombre de leurs systèmes standards, comme la tenue des dossiers relatifs aux congés ordinaires ou de maladie ; la production de rapports de gestion basés sur les feuilles de temps du personnel et les calendriers et budgets relatifs aux contrôles afin de montrer si les contrôles se sont fait dans les temps et dans les limites du budget.

**Comment financer et gérer le renforcement des TIC** – Pour renforcer les TIC, la plupart des ISC ont besoin d'aide extérieure. Le financement peut être assuré par les autorités nationales ou les partenaires de développement internationaux, mais il est important que lorsqu'elles entreprennent de tels projets, les ISC bénéficient d'une expertise en matière de conception, d'approvisionnement, de mise en œuvre, de déploiement et de maintenance continue des systèmes TIC. Souvent coûteux, ce type de soutien peut, cependant, être obtenu à l'intérieur du pays grâce à une passation de marché soigneusement gérée. Dans le même temps, l'ISC devra superviser ce processus de près, en établissant des groupes appropriés pour s'assurer que les commentaires des utilisateurs sont rapidement pris en compte. En recherchant des fonds pour l'acquisition de nouveaux équipements et logiciels, il convient aussi de prévoir le coût de la maintenance continue et des mises à jour périodiques. En outre, il est important que tout programme d'acquisition de TIC soit intégré dans une stratégie TIC globale qui reconnaisse clairement les besoins continus en ressources humaines et financières. Des équipements coûteux risquent d'être achetés sans planification adéquate pour l'installation, l'entretien continu et le paiement des frais de licence, ainsi que le remplacement périodique de ces équipements.

**Comment acquérir les compétences nécessaires pour gérer la fonction TIC** – Il est peu probable que l'ISC ait, du moins au début, les compétences nécessaires à l'interne ; elle devra donc faire appel à des spécialistes de l'extérieur, éventuellement à titre de consultants. Mais cela peut créer un décalage ; les cadres supérieurs n'ayant pas nécessairement les connaissances techniques nécessaires pour bien comprendre les suggestions faites par les spécialistes en TIC. Beaucoup a été dit, dans la communauté des ISC, sur la bonne gestion des projets de TIC ; se familiariser avec cette littérature et les risques communs peut aider l'ISC à augmenter ses chances de gérer efficacement son projet de TIC. Voir, par exemple: <http://www.nao.org.uk/report/delivering-major-projects-in-government-a-briefing-for-the-committee-of-public-accounts/>.

**Sécuriser les systèmes** – Outre les exigences légales et gouvernementales (protection des données, lutte contre le blanchiment) que les organisations publiques sont tenues de respecter en matière de sécurité des données, les ISC doivent également répondre aux attentes de leurs clients et des parties prenantes, relatives à leur capacité à sécuriser les données qu'elles obtiennent pour exercer leurs fonctions statutaires. L'ISC doit identifier les mesures de sécurité requises pour obtenir l'accréditation nécessaire à l'accès aux réseaux et systèmes gouvernementaux ; elle peut également envisager d'obtenir une accréditation aux normes de sécurité internationales telles que la norme ISO 27001.

### Principales ressources:

- **Managing information communications (Gérer la communication de l'information)** – <http://www.intosaicbc.org/download/managing-information-communications/>; et
- **L'auto-évaluation des technologies de l'information (ITSA) et l'auto-évaluation du contrôle des technologies de l'information (IATSA) développées par le groupe de travail informatique de l'EUROSAI pour aider les ISC à évaluer leurs besoins en matière d'informatique et de contrôle informatique** – <http://euosai-it.org/czysty/>.

## Renforcer la fonction communication et relations avec les parties prenantes

Pourquoi une solide fonction communication et relations avec les parties prenantes est-elle nécessaire?

Au sein de l'ISC, l'unité communication et relations avec les parties prenantes doit être solide et constituer le point de convergence de toute communication avec le personnel et les partenaires externes ; elle doit veiller à ce que les relations clés soient gérées avec soin. Cela ne signifie pas que cette unité exerce un contrôle sur toutes ces relations, mais qu'elle doit être en mesure de s'assurer que toutes ces relations sont traitées de manière cohérente, et que l'ISC a une image de marque reconnaissable et qu'elle communique clairement via un large éventail de supports, y compris le papier, le Web, et les réseaux sociaux. Elle peut également contribuer à la révision, la présentation et la publication de documents publics clés, dans l'organisation de points de presse et de conférences de presse et dans le suivi des références externes à l'ISC au parlement et dans les médias. En outre, étant donné que les ISC recèlent d'importants stocks d'informations sur les activités du secteur public, le personnel doit être encouragé à partager ces connaissances avec l'ensemble de l'ISC.

### Indonésie: Stratégies de relations publiques et de communication

La loi indonésienne relative au contrôle de la gestion et de la redevabilité des finances publiques exigeait de la Commission de contrôle de la République d'Indonésie qu'elle examine les contributions de représentants du public dans l'exercice de ses fonctions. Afin de pouvoir faire face aux changements et aux défis, en particulier le maintien de la confiance du public, la Commission de contrôle a conçu et mis en œuvre des stratégies de relations publiques et de communication. Des canaux de communication avec le public ont été ouverts. La Commission de contrôle a lancé des campagnes publiques pour accroître les connaissances du public sur ses rapports et les questions liées à la redevabilité.

### Irak: Stratégie de communication avec les principales parties prenantes

Le Conseil fédéral supérieur de contrôle d'Irak a élaboré une stratégie pour renforcer la coopération et la communication avec les principales parties prenantes, y compris la Chambre des représentants, le gouvernement, les entités contrôlées, les médias, les organisations de la société civile et les citoyens. Cette stratégie identifie les domaines de coopération avec chacun de ces groupes en fonction des différents rôles qu'ils jouent, de leur contribution à une redevabilité accrue et de leur impact sur la vie des citoyens.

En créant une unité communication et relations avec les parties prenantes, il est important de veiller à ce qu'elle dispose de ressources adéquates et d'un personnel qualifié possédant une connaissance de la communication, de la gestion des connaissances, des relations avec les médias et des relations avec le parlement.

### **Les principales tâches de l'équipe communication et relations avec les parties prenantes comprennent:**

- diriger l'élaboration de la politique et du plan de communication interne et externe et de relations avec les parties prenantes;
- aider à promouvoir le travail et le rôle de l'ISC;
- accéder à des moyens d'édition de haute qualité pour garantir que l'ISC produise des publications de haute qualité adaptés aux besoins des différentes parties prenantes;
- élaborer une politique-cadre claire pour traiter avec les médias;
- élaborer une stratégie médiatique pour les principaux produits afin que le travail de l'ISC soit largement connu et compris et veiller à ce que cette stratégie soit suffisamment diversifiée pour que différentes approches soient utilisées pour communiquer avec différents publics, allant des professionnels d'un secteur donné à la communauté en général;
- veiller à ce que l'ISC traite professionnellement avec les médias, fournisse des communiqués de presse de haute qualité et offre des conférences de presse efficaces;
- adopter une politique de simplicité dans la rédaction et utiliser l'infographie pour s'assurer que les publications de l'ISC sont largement accessibles au public. Certaines ISC produisent des variantes locales de leurs rapports, accessibles à des groupes communautaires spécifiques et/ou utilisent d'autres médias pour des groupes ayant un faible niveau d'alphabétisation, par exemple la vidéo, la radio ou les cassettes audio;
- veiller à ce que l'ISC accueille favorablement la correspondance du public, traite cette correspondance avec sérieux et utilise ce travail pour éclairer les futures activités de contrôle;
- former et conseiller les équipes sur la manière de capturer et de partager les connaissances acquises au cours de leur travail;
- former le personnel à suivre les procédures convenues pour la gestion et le partage des documents;
- veiller à ce que toutes les politiques, tous les manuels et toutes les directives clés soient stockés et partagés de manière sûre et systématique, afin que le personnel soit assuré que les documents de référence importants sont exacts et à jour;
- veiller à ce que tout le personnel concerné, que ce soit au siège ou hors siège, ait accès aux principaux documents gouvernementaux et documents d'orientation liés à leur travail;
- maintenir et développer l'intranet de l'ISC afin que le personnel puisse facilement accéder à l'information qui l'aidera dans son travail et communiquer à l'extérieur sur la stratégie, la politique et les derniers développements de l'ISC;
- maintenir et développer le site Web de l'institution afin que le public ait facilement accès aux documents de l'ISC; et
- s'assurer que tous les documents - papier et électroniques - sont classés de manière à les rendre accessibles, archivés en toute sécurité et éliminés conformément aux accords nationaux sur la conservation de l'information publique.

Principaux défis auxquels les ISC sont confrontées en matière de communication et de relations avec les parties prenantes

**Quel message promouvoir?** – Les rapports de contrôle bien rédigés doivent être faciles à lire et permettre aux médias d'identifier les messages principaux rapidement et avec précision. Il est également important que les communiqués de presse, les résumés sur des sites Web ou les conférences de presse, qui sont mis à la disposition du public, soient clairement liés aux éléments probants et aux recommandations du rapport de contrôle. En réécrivant les communiqués de presse dans un style plus journalistique, il est crucial de ne pas déformer les messages clés du contrôle initial.

**Comment gérer le sensationnalisme des médias et la politisation des rapports de contrôle** – Dans un espace démocratique animé où prévaut une certaine liberté de la presse, il est difficile de contrôler l'utilisation qui est faite des rapports de contrôle une fois rendus publics. Certaines ISC vérifient si les organismes contrôlés considèrent que le communiqué de presse est cohérent avec les conclusions et recommandations du contrôle, de sorte que l'organisme contrôlé soit informé de ce qui est dit dans le communiqué et puisse corriger les éventuelles interprétations erronées du rapport de l'ISC. L'enjeu consiste souvent à trouver l'équilibre entre le sensationnel et le banal. Si les rapports sont trop sensationnels, l'ISC risque d'être accusée de politisation excessive ou d'extrémisme. S'ils sont trop banals, il est peu probable qu'ils soient couverts par la presse. C'est pourquoi il est important de trouver l'équilibre entre les deux.

**Qui devrait présenter les rapports de l'ISC au public?** Dans de nombreuses institutions, c'est le chef de l'ISC qui dirige toutes les relations avec les médias. Dans d'autres ISC, cette tâche est dévolue à des cadres supérieurs et administrateurs qui ont été plus étroitement associés à l'opération de contrôle concernée. Quelle que soit la voie choisie, diriger une conférence de presse ou un entretien de presse est une activité spécialisée pour l'exercice de laquelle le personnel a besoin de formation et de soutien. Il est également important que tout le personnel de l'ISC puisse représenter efficacement son institution à l'extérieur et en comprendre les principaux messages. Autant que possible, le personnel devrait être capable de parler d'une seule voix de la vision, des valeurs, des objectifs, des impacts et des activités principales de leur ISC.

### Principale ressource:

- **IDI – engaging with stakeholders programme (Programme de l'IDI: interaction avec les parties prenantes)** – <http://www.idi.no/en/elibrary/cpd/sais-engaging-with-stakeholders-programme>.

## Renforcement de la fonction gestion des services communs

Pourquoi l'ISC a-t-elle besoin d'une solide gestion des services communs?

L'ISC doit s'assurer que le personnel a à sa disposition des locaux propices à la réalisation de contrôles de grande qualité et qu'il peut travailler en toute sécurité et disposer des moyens matériels pour effectuer les contrôles locaux requis. Les fonctionnaires qui travaillent dans des locaux encombrés et inconfortables ou qui ont des difficultés de transport pour effectuer des travaux de contrôle sur le terrain ont peu de chances d'obtenir de bons résultats. Gardiennes des deniers publics, les ISC doivent, elles aussi, s'assurer qu'elles gèrent bien leurs propres ressources et biens matériels.

Afin de pouvoir fournir des locaux et d'autres services appropriés, de nombreuses ISC se sont dotées de leur propre équipe de gestion des services communs professionnellement qualifiée.

### Les principales tâches d'une fonction services communs comprennent:

- garantir des conditions de travail sûres, légères et confortables pour le personnel, y compris en procédant à des comparaisons périodiques de l'espace alloué avec les bonnes pratiques dans d'autres parties du secteur public/privé;
- s'assurer que le personnel peut effectuer des contrôles sur le terrain facilement et en toute sécurité;
- mettre en œuvre une politique de santé et de sécurité et en assurer le suivi;
- gérer la sécurité de l'ISC – à la fois celle du personnel et des biens - y compris les réserves d'information;
- assurer et gérer des services tels que la restauration, le nettoyage, l'élimination des déchets, l'utilisation de l'énergie, les téléphones, les assurances et tous les autres équipements et consommables en veillant au respect du rapport coût-efficacité et de l'environnement;
- diriger les systèmes de gestion des crises de l'ISC pour la protéger des situations d'urgence; et
- s'assurer que tous les biens de l'ISC sont correctement enregistrés, entretenus, maintenus, assurés, vérifiés annuellement et archivés ou éliminés selon les besoins.

Principaux défis auxquels les ISC sont confrontées en matière de gestion des services communs

**Où héberger le personnel ? Dans des locaux propres à l'ISC ou dans ceux de l'organisme contrôlé?** De nombreuses ISC ont des équipes qui travaillent dans les locaux des organismes contrôlés, estimant qu'il s'agit là d'un moyen permettant de s'assurer que le personnel comprend l'organisme qu'il contrôle de manière détaillée. Cependant, ce genre de situation peut accentuer le risque de voir, avec le temps, ces fonctionnaires cooptés par l'organisme contrôlé et ainsi compromettre leur indépendance. Cela peut également nuire à l'utilisation flexible du personnel lorsqu'on souhaite déplacer les fonctionnaires d'un contrôle à l'autre selon les besoins. Les ISC qui ont œuvré à regrouper les contrôleurs dans leurs propres bureaux ont souvent vu la productivité et la qualité s'améliorer, dans la mesure où le personnel partage plus d'informations.

**Comment assurer des bureaux convenables pour le personnel?** Le personnel fournit le meilleur de lui-même dans des locaux adaptés à son usage. Si les fonctionnaires travaillent dans des bâtiments qui ne sont pas repeints, où les ascenseurs sont hors service, des bureaux où les dossiers de contrôle s'entassent sur les pupitres ou dans un coin, faute de local réservé à cet effet, ils ne se sentent pas valorisés et ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes. Il est important que la direction de l'ISC élabore des plans clairs pour se doter de bureaux appropriés et défende sa requête systématiquement et clairement auprès du parlement, du gouvernement et des partenaires de développement. Il convient de saisir l'occasion offerte par l'élaboration de ces plans pour promouvoir de nouvelles méthodes de travail, identifier des façons d'améliorer le rendement, mieux utiliser les technologies de l'information et concevoir des bâtiments à faible consommation d'énergie. Dans l'ensemble de la communauté des ISC, il existe de nombreux exemples de bureaux décloisonnés, de postes de travail partagés ainsi que des exemples où ce sont les cadres supérieurs qui donnent le ton en occupant eux-mêmes des espaces de travail modestes.

**Comment s'assurer que les locaux de l'ISC sont sécurisés.** Les ISC ont accès à des informations vitales qui peuvent intéresser les journalistes et les criminels. Il est essentiel donc que les locaux de l'ISC soient sécurisés et que le personnel comprenne l'importance de cette sécurisation des locaux et de l'ensemble de la documentation. De nombreuses ISC font appel à des vigiles pour patrouiller leurs locaux jour et nuit ; elles ont des systèmes de badges d'identification du personnel, des systèmes de pointage, des règles concernant la mise sous clé de tous les ordinateurs et des documents papier lorsqu'ils ne sont pas utilisés ; et, s'agissant des services de l'ISC consacrés aux départements de la défense et de la sécurité, elles mettent en place plusieurs niveaux de sécurité. Tous les membres du personnel doivent être régulièrement formés sur les questions de sécurité et les manquements à la sécurité doivent être pris très au sérieux. Certaines ISC ont nommé un responsable de la sécurité chargé de superviser tous les aspects de la sécurité de l'institution.



**Comment gérer les véhicules de l'ISC** – Si elle dispose de ses propres véhicules, l'ISC doit mettre en place un système de gestion de son parc qui prévoit : des procédures d'approvisionnement rigoureuses, l'entretien régulier des véhicules, un mode d'allocation des véhicules selon le besoin et non selon le statut, ainsi que l'élimination efficace et opportune des véhicules vétustes;

**Comment s'assurer que l'ISC peut gérer les incidents majeurs** – Alors que les ISC de pays affectés par les ouragans sont particulièrement conscientes de la nécessité de mettre en place des plans d'urgence pour s'assurer qu'elles peuvent continuer à fonctionner rapidement après une catastrophe, d'autres ISC ne se sont pas nécessairement dotées de tels plans d'urgence. Pourtant, un nombre croissant d'ISC risquent d'être perturbées par de graves coupures de courant, par des cyber attaques et par des incidents terroristes ; toutes les ISC ont besoin d'un plan d'urgence pour pouvoir, par exemple, contacter le personnel en cas d'urgence, identifier des bureaux provisoires, décider quelles fonctions doivent être soutenues immédiatement après une crise.

#### **Slovénie: réduire les frais de bureau**

Ces dernières années, la Cour des comptes de Slovénie a vu son budget de fonctionnement progressivement réduit, comme ce fut le cas pour le reste du secteur public slovène. L'ISC a donc cherché à maîtriser et à réduire les coûts en adoptant une approche plus stratégique de la gestion de son budget de formation et d'éducation. La participation à grande échelle à des séminaires externes a été restreinte et, en règle générale, un seul membre du personnel est autorisé à participer à des séminaires ou à des formations à l'étranger.

En outre, des économies ont également été réalisées en permettant à un plus grand nombre de membres du personnel de travailler à domicile, que ce soit à titre permanent ou temporaire. Cette mesure a permis de réduire les coûts de déplacement auprès de certains organismes contrôlés et, dans une moindre mesure, de réduire les dépenses de fonctionnement et de fournitures.

#### **Principale ressource:**

- Des conseils relatifs aux plans d'urgence peuvent être trouvés dans le guide publié par CAROSAI/PASAI sur la planification de la continuité d'activité **CAROSAI/PASAI guide on Business Continuity Planning** – <http://www.intosaicbc.org/download/business-continuity-planning-2>.

## Partie 4

# Professionnalisation du personnel de l'ISC

L'INCOSAI 2016 a défini la professionnalisation comme le processus continu par lequel les personnes et les institutions dont ils relèvent acquièrent de hauts niveaux d'indépendance, d'expertise, de compétence, de comportement éthique et de qualité, étayés par des normes professionnelles.

Le développement et la professionnalisation de ceux qui travaillent dans une ISC sont principalement guidés par les méthodes de contrôle et les normes appliquées. L'ISC a besoin de méthodes de contrôle adaptées à son rôle et à sa mission, aux moyens dont elle dispose, y compris aux compétences de son personnel et au contexte dans lequel elle opère: en particulier, le niveau de gestion des finances publiques, les normes comptables utilisées et l'adéquation du contrôle et de l'audit internes. Dans le même temps, les ISC souhaitent de plus en plus que leurs contrôles soient conformes aux normes internationales de contrôle des finances publiques. Pour réaliser ces contrôles, le personnel a besoin de compétences, de connaissances et d'expérience. Les connaissances et l'expertise peuvent être acquises par une formation formelle, les compétences par la formation et le soutien sur le lieu de travail, et l'expérience est fortement liée au temps et à l'existence d'un cadre d'apprentissage. Pour les ISC qui commencent à mettre en œuvre les normes professionnelles internationales, ce processus peut souvent être accéléré grâce à une aide extérieure et soutenu par de solides processus d'examen de la qualité. Cependant, même dans ce cas, il peut s'écouler de nombreuses années et de nombreux cycles de contrôle avant que le personnel ne se sente compétent pour effectuer des contrôles conformes aux normes internationales.

Cette partie entend explorer les aspects suivants:

- 1 Le cadre des ISSAI
- 2 Quelles sont les mesures clés pour effectuer de meilleurs contrôles?
- 3 Traduction des ISSAI dans la langue nationale
- 4 Commander une analyse SWOT de l'écart entre les pratiques de contrôle existantes et celles souhaitées
- 5 Contrôles pilotes conformes aux ISSAI
- 6 L'élaboration de manuels de contrôle
- 7 Doter les fonctions de contrôle de personnel
- 8 Développer les compétences des contrôleurs
- 9 L'insuffisance des formations ponctuelles
- 10 Susciter l'adhésion
- 11 Programmation des contrôles: considérations organisationnelles et financières
- 12 Renforcer la qualité
- 13 Questions spécifiques aux ISC ayant le pouvoir d'infliger des sanctions
- 14 Aborder les contrôles spécialisés
- 15 Le partage des connaissances

## 4.1 Le cadre des ISSAI

L'INTOSAI a approuvé les normes internationales de contrôle pour les ISC, dont les principales sont les normes de contrôle financier, de contrôle de conformité et de contrôle de la performance. Les ISSAI relatives au contrôle financier reposent largement sur les normes adoptées par le secteur privé, avec des nuances supplémentaires liées aux spécificités du secteur public. Les normes de contrôle financier suivent une approche globale et fondée sur le risque permettant d'émettre un avis professionnel sur la fiabilité des rapports financiers ou des états financiers établis par les organismes contrôlés et sur la question de savoir si les comptes sont exempts d'inexactitudes importantes et s'ils ont été dûment approuvés par le parlement.

Les normes de contrôle de la performance et de la conformité ont été élaborées et approuvées de manière indépendante par la communauté des membres de l'INTOSAI, car ces formes de contrôle sont spécifiques aux finances publiques.

### Le cadre des ISSAI comporte 4 niveaux:

- Niveau 1 – Principes fondateurs (ISSAI 1).
- Niveau 2 – Conditions préalables au fonctionnement des institutions supérieures de contrôle (ISSAI 10-99).
- Niveau 3 – Principes fondamentaux de contrôle (ISSAI 100-999).
- Niveau 4 – Directives de contrôle (ISSAI 1000-5999).

Des informations complètes sur le cadre des ISSAI et les détails de chaque norme sont disponibles sur le site Web de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI – [www.issai.org](http://www.issai.org)<sup>8</sup>

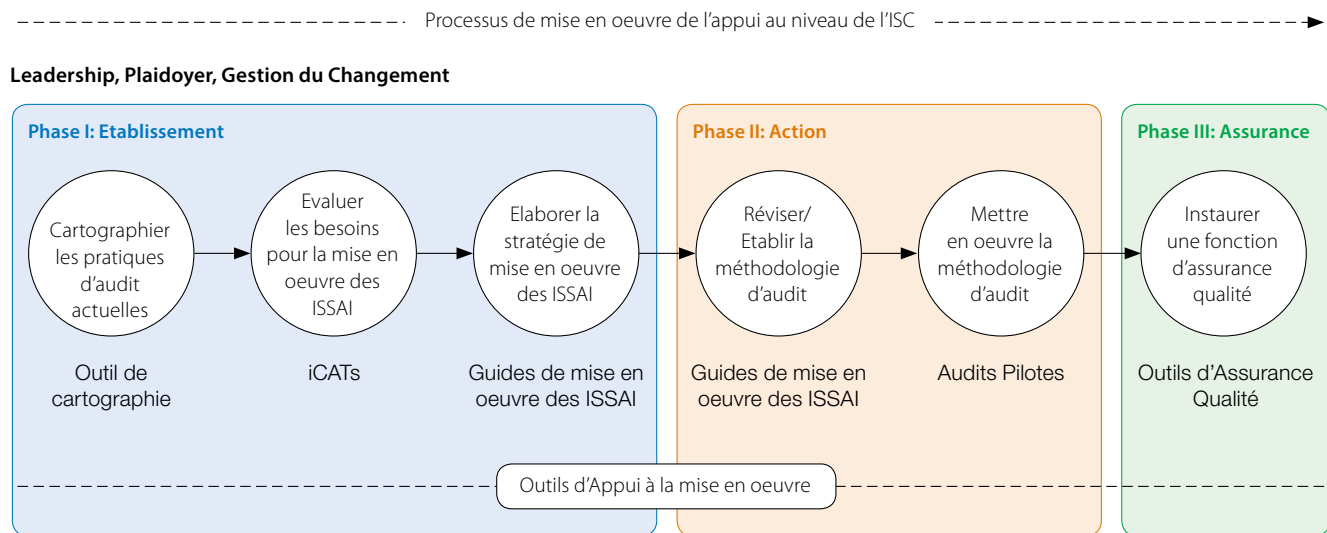
L'IDI a élaboré un modèle de mise en œuvre des ISSAI pour les ISC, voir la **Figure 4** ci-dessous. Ce modèle a été conçu pour aider les ISC à planifier la mise en œuvre des ISSAI et à diviser le processus en trois phases clés: la mise en place, la mise en œuvre et l'assurance.

8 En 2016, le Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP) a proposé un Cadre révisé des prises de position professionnelles (PIPF) qui permet désormais de classer l'ensemble des ISSAI en i) Principes de l'INTOSAI, ii) ISSAI iii) Directives et iv) Normes de compétence. Pour compléter le passage du cadre existant au nouveau cadre, un certain nombre de modifications aux ISSAI existantes sont proposées: i) changement de dénomination et renumérotation, ii) retrait des ISSAI obsolètes, iii) mises à jour des autres ISSAI, y compris celles portant sur le contrôle financier. L'achèvement de ces modifications est prévu à l'horizon 2019. Les professionnels sont invités à noter qu'un certain nombre des ISSAI actuelles verront leur numéro, dénomination, contenu et emplacement à l'intérieur du cadre changer au fil du temps par rapport aux données indiquées dans le présent guide. Pour de plus amples informations, consulter le site Web de la CNP (Commission des normes professionnelles) [www.psc-intosai.org](http://www.psc-intosai.org).

**Figure 4**

Modèle de mise en œuvre des ISSAI à l'intention des ISC

**Modèle IDI pour la mise en œuvre des ISSAI au niveau de l'ISC**



Source: INTOSAI Development Initiative

### Principales ressources:

Au cours des dernières années, l'INTOSAI, en particulier par le biais de l'IDI, a mis au point un large éventail de ressources et de programmes de formation pour aider les ISC souhaitant adopter les ISSAI. Ces ressources comprennent:

- **La mise en œuvre des normes professionnelles internationales pour les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI): Considérations stratégiques** – produit par la Commission de Renforcement des Capacités comme outil pour aider les ISC à réfléchir aux conséquences de l'adoption des ISSAI et aux choix qu'il est nécessaire de faire pour préparer le succès de leur mise en œuvre <http://www.intosaicbc.org/download/implementing-the-international-standards-for-sais-issais-eng/>;
- **iCAT pour les contrôles financier, de conformité et de la performance**; il s'agit d'un ensemble d'outils conçus pour aider les ISC à modéliser leurs pratiques de contrôle actuelles et à les comparer aux exigences des normes ISSAI. (ISSAI de Niveau 3 et 4) – <http://www.idicommunity.org/3i/index.php/3i-library>;
- **Manuel de mise en œuvre des ISSAI** – Contrôle financier, Contrôle de conformité et Contrôle de la performance – <http://www.idicommunity.org/3i/index.php/3i-library>;
- **AFROSAI-E Performance Audit Handbook** (Manuel de contrôle de la performance; AFROSAI-E) – [http://afrosaiportal.dashbo.co.za/system/dms2/folders.php?folder\\_id=218](http://afrosaiportal.dashbo.co.za/system/dms2/folders.php?folder_id=218); et
- **PASAI Performance Audit Manual** (Manuel de contrôle de la performance ; PASAI) – <http://www.pasai.org/pasai-manuals-guidelines/>.

Ces ressources jouent un rôle essentiel dans la diffusion des ISSAI et la promotion de pratiques standards dans l'ensemble de la communauté des ISC. Elles reconnaissent que c'est à chaque ISC qu'il revient de décider de l'ampleur et du rythme souhaités pour la mise en œuvre des ISSAI dans le contexte de son propre pays. Par exemple, dans un pays où il n'y a pas de comptes financiers normalisés, la possibilité de mettre en œuvre des normes de contrôle financier est très limitée, mais il reste possible de mettre en œuvre les normes de contrôle de conformité et de la performance.

## 4.2 Quelles sont les mesures clés pour effectuer de meilleurs contrôles?

De nombreuses possibilités s'offrent à l'ISC qui souhaite renforcer son approche du contrôle, mais quelles que soient les mesures prises, il faudra analyser en profondeur: l'aptitude de l'ISC à adopter de nouvelles méthodes de contrôle; l'environnement comptable dans lequel elle opère; l'écart entre les pratiques de contrôle actuelles et celles requises par les ISSAI; et les ressources - financières et humaines - nécessaires pour apporter les changements nécessaires. A la suite de cette analyse, l'ISC devra élaborer un plan détaillé étalé sur plusieurs années et s'assurer que la haute direction exerce une surveillance étroite du processus de développement et de changement au sein de l'institution. Les sections suivantes, qui ne reflètent pas nécessairement l'ordre chronologique des actions à entreprendre, décrivent les principaux domaines qui doivent être abordés lorsque l'ISC cherche à intégrer avec succès de nouvelles approches de contrôle. L'ISC aura peut-être à vérifier si elle souhaite renforcer tous les modes du contrôle, c'est-à-dire le contrôle financier, de conformité et de performance, simultanément ou par étapes.

## 4.3 Traduction des ISSAI dans la langue nationale

Les ISSAI sont certes disponibles dans de nombreuses langues principales, mais s'il n'en existe pas une version dans la langue de l'ISC, il est beaucoup plus difficile de partager les normes avec tout le personnel de l'organisation et avec les principales parties prenantes. La traduction des normes permet à l'ISC de commencer également à s'approprier le langage du contrôle international. Il s'agit là d'un aspect important de la redevabilité envers les citoyens. En partageant plus largement les normes dans la (les) langue (s) du pays, l'ISC peut faire preuve d'ouverture et aider les citoyens à comprendre les raisons pour lesquelles elle a opté pour cette façon de réaliser ses contrôles.

Mettre les ISSAI à la disposition des ISC dans le meilleur format possible est une priorité pour l'INTOSAI et pour la Commission des normes professionnelles. Les ISC sont donc cordialement invitées à traduire les ISSAI, à condition qu'elles observent les règles qui s'y rapportent. – [www.issai.org/en\\_us/site-issai/services/translation-policy/](http://www.issai.org/en_us/site-issai/services/translation-policy/). La Commission de l'INTOSAI des normes professionnelles (PSC) travaille actuellement sur une section de son site Web comportant des liens vers les traductions nationales (tout en incluant une clause de non-responsabilité relative au fait qu'il ne s'agit pas de traductions officielles de l'INTOSAI).

#### 4.4 Commander une analyse SWOT de l'écart entre les pratiques de contrôle existantes et celles souhaitées

Le CMP ISC et les iCAT sont des outils qui permettent de comparer les pratiques actuelles avec les normes. Ces instruments prévoient un examen détaillé des dossiers et documents relatifs au contrôle, ce qui permet de révéler ce que l'ISC fait, plutôt que ce qu'elle pense ou ce qu'elle dit. L'analyse des pratiques actuelles devrait s'étendre à l'ensemble des ressources existantes : manuels, appui technique, documentation relative au contrôle, systèmes de contrôle et d'assurance de la qualité ainsi que les outils de contrôle. Le CMP ISC gagne à être utilisé au niveau stratégique, tandis que l'iCAT est mieux adapté à un examen détaillé de la méthodologie de contrôle au niveau de la planification opérationnelle.

Dans le cadre de l'analyse Forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT- strengths, weaknesses, opportunities, threats), il est important de faire appel à des regards externes. L'ISC doit vérifier si elle a le mandat légal pour mettre en œuvre les ISSAI ; dans le cas contraire, elle devrait identifier des occasions pour insérer des références aux normes internationales dans la loi régissant son travail. En outre, l'ISC doit procéder à un examen détaillé de la nature des informations financières, de régularité et de performance requises et reçues par le ministère des finances --en vue de leur inclusion dans les comptes nationaux-- et partagées avec le parlement. Cet examen devrait s'étendre au travail de l'audit interne et/ou de toute inspection financière ; il doit aussi inclure des discussions avec des personnalités clés de l'administration concernant les plans d'amélioration du contrôle financier et des rapports. Si un pays prévoit, par exemple, d'adopter la comptabilité d'exercice ou d'introduire un nouveau système de gestion financière informatisée, cela aura des effets importants sur le travail de l'ISC et sur les compétences nécessaires.

Cela implique aussi de comprendre comment le pays envisage de renforcer de façon plus globale les compétences de gestion financière ; si le gouvernement envisage de créer une institution de formation financière dédiée, l'ISC pourrait s'associer au projet et éviter ainsi d'avoir à investir dans une structure et / ou un programme similaire.

##### **Danemark: analyse des écarts par rapport aux ISSAI**

En 2011, le National Audit Office danois comptait parmi ses objectifs de performance interne, la mise en œuvre des normes ISSAI. La direction a donc décidé de lancer un projet d'analyse des lacunes afin de déterminer dans quelle mesure l'ISC répondait aux exigences des ISSAI. L'analyse des écarts par rapport aux directives relatives aux contrôles financier, de performance et de conformité (ISSAI 1000-4999) a été réalisée par les services financiers et de contrôle de la performance. Les résultats des analyses d'écarts ont été traduits en documents de transition où tous les éléments des ISSAI ont été comparés aux normes de contrôle interne, aux manuels de contrôle et à la pratique générale du National Audit Office danois.

Les résultats de cet exercice ont été présentés à la direction accompagnés d'un plan d'action pour assurer la conformité dans les domaines où les écarts ne pouvaient pas être expliqués par des contraintes liées à la législation, à la mission ou à l'histoire.

L'Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI) a introduit un outil de modélisation pour aider les ISC à comprendre leurs pratiques de contrôle actuelles, afin qu'elles puissent mieux déterminer les normes qui leur sont applicables.

### **Principale ressource:**

Voir le site Web de l'Initiative pour le développement de l'INTOSAI [www.idi.no](http://www.idi.no).

## **4.5 Contrôles pilotes conformément aux ISSAI**

Avant d'investir dans l'élaboration de manuels de contrôle ou dans des formations majeures, il est important de comprendre exactement ce que signifie l'adoption des ISSAI. En créant une petite équipe et en expérimentant de nouvelles approches de contrôle avec quelques organismes contrôlés, l'ISC peut commencer à se rendre vraiment compte des changements nécessaires; par exemple, au niveau des modalités d'enregistrement des éléments probants, de l'utilisation des techniques d'échantillonnage et de la nature et de la formulation de l'opinion de contrôle à exprimer. Grâce à ces opérations pilotes, l'ISC peut évaluer plus directement: ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas; de quelle formation elle a besoin pour le personnel? de quel personnel supplémentaire elle a besoin; quelle documentation est nécessaire? et, de quelles informations les organismes contrôlés ont besoin pour soutenir les changements.

Il est essentiel de sélectionner soigneusement le personnel devant participer aux contrôles pilotes. Les membres de l'équipe devraient être choisis parmi le personnel de contrôle le plus compétent, tous grades confondus; idéalement, un cadre supérieur hautement considéré devrait être étroitement impliqué. Il peut s'avérer utile que les membres de l'équipe aient les compétences linguistiques nécessaires pour accéder à des documents d'orientation internationaux et parler à des pairs d'autres ISC. Ils devraient également être tenus de participer aux contrôles pilotes pendant toute la durée nécessaire à leur exécution et --pour ceux parmi eux qui sont jugés prêts-- de continuer ensuite pour aider à intégrer l'approche en supervisant d'autres contrôles et en assurant la formation de leurs collègues. Dans le cadre de cette approche, l'équipe de base peut avoir besoin de quelques actions de formation de courte durée à divers stades des contrôles pilotes; leur charge de travail doit être gérée en conséquence, afin qu'ils n'aient pas à jongler avec des fardeaux impossibles.

Cette approche basée sur les contrôles pilotes est aussi un choix sensé, compte tenu de la façon dont la plupart des gens apprennent en milieu de travail. L'apprentissage en milieu de travail s'est généralement avéré plus efficace que la formation en salle de classe. En effet, la plupart des contrôleurs apprennent leur métier en travaillant aux côtés de collègues plus expérimentés.

Les contrôles coopératifs ont également été utilisés avec succès, en particulier dans les régions PASAI et OLACEFS. Grâce aux contrôles coopératifs, des groupes d'ISC ont la possibilité d'appliquer les ISSAI à un thème de contrôle spécifique, par exemple le contrôle des bureaux de recettes ou ceux des impôts, généralement sous la supervision d'une équipe composée de contrôleurs expérimentés. Dans certains cas, ces opérations ont aidé les ISC à renforcer leurs missions en effectuant, par exemple, des contrôles de la gestion de la dette, pour lesquels elles n'auraient pas eu confiance en leurs compétences et connaissances pour tenter de les effectuer toutes seules.

#### Principale ressource:

- ISSAI 5800 – **Guide pour les contrôles coopératifs, à l'intention des institutions supérieures de contrôle** [www.issai.org](http://www.issai.org)

## 4.6 L'élaboration de manuels de contrôle

Les manuels de contrôle peuvent promouvoir une approche cohérente du contrôle dans l'ensemble des services de l'ISC. Le fait de s'engager dans l'élaboration de manuels et des modèles de contrôle associés peut aider l'institution à comprendre les conséquences de l'adoption de normes internationales. Cependant, étant donné que de nombreuses ISC ont déjà élaboré des manuels de contrôle basés sur les normes internationales, il n'est guère rentable de partir de zéro. Au lieu de cela, les ISC peuvent obtenir un échantillon de ces manuels, identifier les éléments qu'elles jugent les plus pertinents pour leur propre contexte ; elles peuvent ainsi adapter plutôt qu'inventer.

L'élaboration de manuels de contrôle est un exercice qui devient nécessaire après --plutôt qu'avant-- que l'ISC ait acquis de l'expérience dans l'adoption de nouvelles méthodes de contrôle, de sorte que les manuels de contrôle peuvent être basés sur ce qui fonctionne dans le cas spécifique de chaque ISC.

Une fois élaborés, les manuels doivent être testés pour en vérifier l'exactitude, l'exhaustivité et l'intelligibilité. Les versions finales doivent être approuvées par la haute direction et mises à la disposition de tout le personnel - de préférence par voie électronique. Les manuels de contrôle et les modèles associés doivent être des documents vivants. L'un des services de l'institution doit clairement se les approprier - peut-être l'unité centrale de contrôle ; ils doivent être mis à jour régulièrement et les résultats de ces mises à jour doivent être partagés par l'ISC, par exemple via des notes d'orientation et des sessions annuelles d'actualisation du contrôle auxquelles tout le personnel de contrôle est tenu de participer.



**Irak: Elaboration d'un manuel de contrôle de la performance**

Grâce à l'aide de la Cour des comptes des Pays-Bas, le Conseil supérieur fédéral de contrôle d'Irak a élaboré et préparé un manuel de contrôle de la performance dans lequel un système permet de choisir les thèmes du contrôle par le biais de la planification stratégique et utilise une matrice des risques pour évaluer les performances de certaines politiques ou programmes gouvernementaux et leur impact sur la société. L'utilisation du manuel pour élaborer le plan de travail annuel de l'ISC a été très appréciée par le gouvernement car elle a permis à l'ISC de diagnostiquer les domaines à améliorer, en particulier dans les secteurs de l'électricité, de la santé et de l'agriculture.

**4.7 Doter les fonctions de contrôle de personnel**

Pour s'assurer qu'elles disposent de la bonne combinaison de compétences pour effectuer les principaux types de contrôles, les ISC sont parfois amenées à recruter du nouveau personnel possédant l'expertise requise et / ou le potentiel avéré de perfectionnement. Plus précisément, pour le contrôle financier, l'ISC recrute habituellement des personnes possédant des compétences en comptabilité et / ou ayant la capacité d'acquérir des qualifications professionnelles en comptabilité; pour le contrôle de la performance, elle recrute des personnes ayant de solides compétences en recherche dans les domaines social ou économique, en sciences et en statistiques ; et pour le contrôle de conformité elle recrute principalement des personnes possédant des qualifications juridiques et, idéalement, des connaissances dans d'autres domaines comme la passation de marchés. Dans le même temps, de nombreuses ISC estiment que la clé pour réaliser des contrôles stratégiques à fort impact consiste à créer des équipes mixtes composées de compétences diverses et à identifier les moyens pour exploiter les connaissances institutionnelles d'un personnel nombreux et divers.

Certaines ISC recrutent des spécialistes dans des domaines tels que l'ingénierie, la médecine ou le bâtiment. D'autres ISC considèrent qu'il vaut mieux n'investir dans des compétences spécialisées que lorsqu'elles sont nécessaires pour des contrôles ponctuels, estimant que ces compétences ne sont pas nécessaires suffisamment régulièrement pour justifier l'effort financier à consentir pour recruter ce personnel à titre permanent.

**4.8 Développer les compétences des contrôleurs**

Des formations de courte durée sur les normes internationales peuvent, dans certains cas, être suffisantes lorsque le personnel possède déjà des qualifications professionnelles pertinentes et une solide expérience en matière de contrôle. Dans de nombreux cas, cependant, l'adoption des normes internationales exige un investissement important dans le développement des compétences professionnelles du personnel ; exercice qui peut durer de nombreuses années, car il n'y a pas de solution miracle. Pour devenir un auditeur financier professionnel dans le secteur privé, il faut généralement combiner une formation en cours d'emploi et une formation hors emploi d'une durée de trois à quatre ans. Même ceux qui entrent dans la profession avec un diplôme universitaire en comptabilité ou en économie ont encore besoin d'acquérir des compétences pratiques et de l'expérience en matière de contrôle financier. Le travail du contrôleur des finances publiques n'est pas moins exigeant et nécessite un engagement similaire pour le développement professionnel du personnel.

Les contrôleurs financiers doivent avoir une bonne compréhension de la gestion des finances publiques, avec une spécialisation en comptabilité et en contrôle. Dans certaines ISC, le personnel acquiert les connaissances et les compétences nécessaires en poursuivant des études en vue de l'obtention de qualifications professionnelles en comptabilité accréditées de l'extérieur et en suivant une formation interne des ISC sur les contrôles du secteur public. Dans d'autres ISC, le personnel acquiert un portefeuille similaire de compétences et de connaissances via une série structurée d'opportunités d'apprentissage et de perfectionnement organisées en interne.

Les parcours des contrôleurs de la performance sont plus variés. De nombreuses ISC recrutent, pour le contrôle de la performance, des fonctionnaires provenant d'horizons très divers, en particulier ceux ayant des compétences de base liées aux méthodes de recherche, aussi bien quantitatives que qualitatives, en statistiques et en sciences sociales. Ces compétences sont ensuite renforcées par des formations spécifiques et une exposition au fonctionnement de l'administration publique, en particulier les finances publiques. Certaines ISC montent des équipes mixtes pour les contrôles de performance, composées de contrôleurs financiers, d'économistes et de statisticiens, ainsi que de spécialistes du sujet contrôlé.

L'INTOSAI a mis sur pied un groupe de travail sur la professionnalisation des contrôleurs qui a proposé un ensemble de compétences transversales et de compétences spécifiques au contrôle pour les professionnels du contrôle au sein des ISC pouvant être utilisés pour le recrutement, la formation, la certification, la gestion du personnel et le développement professionnel continu.

Le groupe de travail a recommandé les quatre grands groupes suivants de compétences transversales:

- CC 1: le professionnel du contrôle de l'ISC dirige par l'exemple;
- CC 2: le professionnel du contrôle de l'ISC consulte efficacement les parties prenantes;
- CC 3: le professionnel du contrôle de l'ISC se comporte de façon professionnelle; et
- CC 4: le professionnel du contrôle de l'ISC contribue à la valeur et aux avantages de l'ISC.

S'agissant du regroupement des compétences spécifiques au contrôle (différenciées entre contrôle financier, de conformité et de la performance): le groupe de travail a recommandé les 5 grands groupes suivants:

- le professionnel du contrôle de l'ISC ajoute de la valeur en effectuant des contrôles financiers /de conformité/de la performance, conformes aux ISSAI (FAC1, CAC1 ou PAC1);
- le professionnel du contrôle de l'ISC démontre, lorsqu'il effectue un contrôle financier/ de conformité/de la performance, une bonne compréhension du contexte, de l'environnement et de l'organisme (FAC2, CAC2 ou PAC2);
- le professionnel du contrôle de l'ISC évalue et gère le risque lié au contrôle financier / de conformité/de la performance (FAC3, CAC3 ou PAC3);
- le professionnel du contrôle de l'ISC exécute et documente les procédures du contrôle financier/de conformité/de la performance conformément aux ISSAI (FAC4, CAC4 ou PAC4); et
- le professionnel du contrôle de l'ISC communique efficacement et assure le suivi des résultats du contrôle financier/de conformité/de la performance (FAC1, CAC1 ou PAC1).

L'INTOSAI continue de mener des consultations sur ces compétences et plus particulièrement sur les voies à suivre pour que les contrôleurs puissent les maîtriser. Le groupe de travail insiste sur le fait que lorsqu'ils ont recours à ce cadre, les organismes régionaux de l'INTOSAI, les ISC et les autres organismes / partenaires de développement devraient l'enrichir et l'adapter à leurs missions, besoins et objectifs spécifiques, créant ainsi des profils de réussite individuels uniques au sein de leurs organisations. Pour les mises à jour, veuillez consulter le site web de la CBC: <http://www.intosaicbc.org/task-force-on-intosai-auditor-professionalisation/>.

### Les voies de la professionnalisation du personnel de contrôle comprennent:

- recruter du personnel possédant les qualifications, les compétences et l'expérience requises ; il est certes difficile d'entrer en concurrence avec le secteur privé, mais certaines ISC y parviennent;
- faire appel aux services d'un fournisseur externe capable de décerner des qualifications reconnues à l'échelle internationale ; et autoriser le personnel à s'absenter pour suivre cette formation;
- développer sa propre «qualification» interne et proposer un programme de formation structuré sur plusieurs années;
- doter le personnel de fonds et leur accorder des congés pour gérer eux-mêmes l'acquisition de compétences professionnelles, par exemple pour s'inscrire à des cours de comptabilité nationaux ou internationaux dispensés par un organisme comptable professionnel; et
- encourager le personnel à accéder à des cours en ligne ou en apprentissage électronique – l'IDI a fait œuvre de pionnier en adoptant une approche d'apprentissage électronique mixte.

### Principales ressources:

- **Competency framework for public-sector audit professionals at supreme audit institutions** (Cadre de compétences pour les professionnels du contrôle des finances publiques dans les institutions supérieures de contrôle) – <http://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2014/06/Item-7c-Competency-Framework-68th-GB-25nov2016.pdf>; et
- Le guide de la Commission de l'INTOSAI pour le renforcement des capacités: **Introducing Professional Qualifications in SAIs** (l'introduction de qualifications professionnelles dans les ISC) fournit de plus amples informations sur la manière de professionnaliser le personnel de contrôle – <http://www.intosaicbc.org/download/introducing-professional-qualifications-in-sais-eng/>.

## 4.9 L'insuffisance des formations ponctuelles

Pour développer et perfectionner leurs compétences, les personnels de contrôle doivent avoir accès à un programme d'apprentissage et de perfectionnement professionnel continu et bien structuré comprenant une combinaison de cours structurés, d'occasions permettant d'acquérir diverses expériences de travail, de mises à jour techniques et de temps d'étude en privé. De nombreuses organisations comptables professionnelles exigent de leurs membres qu'ils participent à leurs activités un certain nombre de jours par an pour pouvoir garder leur statut de membres. Le personnel peut également être encouragé à suivre les principales publications de l'INTOSAI pour rester à jour – y compris la Revue de l'INTOSAI ([www.intosaijournal.org](http://www.intosaijournal.org)) et le blog de la CBC ([www.intosaicbc.org](http://www.intosaicbc.org)). Si l'accès à Internet est difficile pour certaines ISC, il peut être important que les ressources principales soient téléchargées par un seul fonctionnaire, sauvegardées sur des clés USB ou des disques durs, et mises à la disposition de tous au sein de l'ISC.

Dans de nombreuses ISC, l'apprentissage et le perfectionnement sont obligatoires pour tout le personnel ou pour certaines catégories de personnel. Par exemple; pour veiller à ce que le personnel de contrôle financier soit constamment à jour en matière d'ISSAI, l'ISC peut rendre obligatoire une formation technique de deux jours avant le début d'un nouveau cycle de contrôles ; une autre ISC, souhaitant que les équipes de contrôle de la performance travaillent plus efficacement, peut exiger de l'ensemble du personnel qu'il participe, par roulement, à une série d'ateliers de courte durée. Souvent, les ISC développent aussi des liens étroits avec les organisations comptables professionnelles de leur pays et encouragent le personnel de contrôle financier à y adhérer et à tirer parti des opportunités d'apprentissage et de perfectionnement qu'elles offrent.

Lorsque l'ISC est à la recherche de changement, il est important d'atteindre un niveau d'effectifs suffisant et de les doter des compétences, de l'expérience et de l'engagement nécessaires au changement. Il est rarement suffisant d'envoyer quelques membres du personnel à l'étranger pour participer à une formation, à moins que ce personnel n'assure, à son retour, la formation d'autres personnels pour que les nouvelles compétences et connaissances puissent s'institutionnaliser. Cette formation doit être programmée. Si elle est laissée au hasard le personnel, après son retour, peut rapidement se laisser happer par le travail quotidien de l'ISC et sa nouvelle expertise risque d'être perdue.

### **Pour l'élaboration d'un plan d'apprentissage et de perfectionnement, l'ISC :**

- a-t-elle identifié les compétences et l'expérience actuelles de son personnel? Cette opération peut être réalisée en élaborant un registre de compétences. La fonction ressources humaines de l'ISC peut construire ce registre à partir des informations qu'elle détient et / ou en demandant aux membres du personnel de procéder à l'auto-évaluation de leurs compétences et expérience ; les informations fournies étant vérifiées par les responsables. L'ISC devrait indiquer quels types de compétences et d'expériences elle souhaite voir figurer dans le registre. Ce registre devrait être régulièrement mis à jour; idéalement, chaque année;
- a-t-elle déterminé, à partir de son évaluation des capacités, la combinaison de compétences et d'aptitudes dont elle aura besoin, et quand elle en aura besoin, pour mettre en œuvre sa stratégie de renforcement des capacités et en atteindre les objectifs?
- a-t-elle procédé, en comparant les compétences existantes aux besoins, à l'analyse des besoins d'apprentissage et de développement? Cet exercice permet de décrire les nouvelles compétences et aptitudes et à quel moment elles deviennent nécessaires; et
- a-t-elle comparé cette analyse avec les ressources allouées à l'apprentissage et au perfectionnement, par l'ISC et par d'autres entités? Pour déterminer le volume de formation et d'activités d'apprentissage et de perfectionnement qu'elle peut entreprendre, l'ISC doit prendre en compte le nombre de fonctionnaires professionnels et non professionnels qui peuvent être formés chaque année sans nuire à son aptitude à exécuter son travail de base.

## **4.10 Susciter l'adhésion**

Les changements au niveau des approches du contrôle sont adoptés par les uns, rejetés par certains et sont acceptés sans enthousiasme par les autres. L'ISC doit mettre en place des processus lui permettant de s'assurer que le personnel comprend bien la nature et les raisons de ce qui se fait, et qu'il a la possibilité d'exprimer ses préoccupations. Contrairement aux contrôleurs de première ligne qui peuvent tous bénéficier d'opportunités d'apprentissage et de développement substantielles, les responsables hiérarchiques n'ont souvent pas besoin du même niveau d'encadrement. Cependant, ils devraient bénéficier de formations sur la façon de diriger les équipes de contrôle, dans la mesure où ils mettent en œuvre les nouvelles approches et ont une expérience pratique de l'assurance-qualité de ces contrôles ; on devrait aussi leur donner l'occasion de comprendre les implications de la nouvelle méthode de contrôle en matière de ressources.

Les utilisateurs finaux, les organismes contrôlés et le parlement, par exemple, devront mieux comprendre la nature et les raisons des changements que l'ISC est en train d'opérer, ainsi que la nature et le rôle des nouveaux produits. Les parlements préfèrent généralement les approches traditionnelles du contrôle qui leur permettent d'identifier des faiblesses ou des échecs spécifiques de l'administration, et d'identifier les coupables ; c'est la raison pour laquelle ils sont parfois réticents à passer à une forme de rapport qui examine les systèmes et suggère des améliorations aux contrôles ; il leur faut aussi du temps pour comprendre les nouveautés et pour en voir les avantages.

Lors de la programmation des contrôles, il est important que les ISC puissent recueillir des renseignements pour mieux cibler leur travail. Lorsque les contrôles sont terminés, il est essentiel que les messages clés atteignent les publics concernés dans des formats qu'ils peuvent comprendre et utiliser. En outre, l'ISC a besoin de communications internes efficaces, pour que le personnel soit informé des développements pertinents, que les connaissances créées au sein de l'ISC soient partagées et que le personnel soit encouragé à contribuer activement à façonner l'ISC et, plus généralement, sa contribution à la société.

#### 4.11 Programmation des contrôles: considérations organisationnelles et financières

La mise en œuvre des ISSAI peut nécessiter des changements dans l'institution, non seulement au niveau des méthodes de travail et des processus, mais aussi dans la manière dont les contrôles sont groupés. Si les ISSAI mises en œuvre concernent de nouvelles tâches de contrôle, il est probable qu'une nouvelle unité ou de nouvelles unités devront être créées au sein de l'institution. Même dans les cas où la mise en œuvre des ISSAI n'implique pas l'introduction de nouvelles tâches de contrôle, ces normes peuvent encore avoir un impact sur la manière dont l'ISC devrait être organisée. De tels changements peuvent être dictés par de nouvelles exigences en matière de systèmes de contrôle et d'assurance qualité, de communication avec les parties prenantes et de rapports.

Lors de l'évaluation des implications budgétaires à court et à long terme, l'ISC doit tenir compte non seulement des coûts directs liés à la mise en œuvre des ISSAI, mais aussi des coûts indirects et des coûts d'opportunité. Les coûts directs peuvent inclure la révision des manuels, les traductions, la mise à jour des outils techniques et les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement offertes aux contrôleurs et aux responsables.

Les coûts indirects peuvent impliquer des changements organisationnels et l'actualisation d'autres processus internes et externes ; on veillera, par exemple, à ce que le système de contrôle qualité du contrôle soit conforme aux exigences des ISSAI. Si l'ISC n'est pas certaine d'avoir les compétences nécessaires en gestion de projet, elle pourra être amenée à en recruter pendant la période initiale d'adoption des ISSAI.

Les coûts d'opportunité peuvent, par exemple, inclure le temps que les responsables et les contrôleurs consacrent aux activités d'apprentissage et de perfectionnement au lieu du contrôle et de l'impact probable sur les délais de livraison. Au cours de ce processus, l'ISC peut être amenée à gérer les attentes des principales parties prenantes ou à échelonner les changements sur une période plus longue afin de ne pas perturber le cycle normal des rapports de contrôle.

L'adoption des ISSAI entraîne souvent un changement majeur dans la manière dont le temps du contrôleur est réparti entre les différents contrôles. Il faut consacrer plus de temps à la planification et à la documentation et probablement moins de temps au travail sur le terrain. L'ISC doit élaborer un plan global indiquant comment elle compte s'acquitter de son mandat de contrôle, notamment: une idée des ressources en personnel et des autres coûts associés à chaque contrôle; les risques liés à la réalisation de ce plan; et comment les attentes des parties prenantes ont été prises en compte dans l'élaboration du plan.

Lorsque l'ISC n'a pas les ressources nécessaires pour contrôler toutes les entités tous les ans, elle doit expliquer clairement comment elle établit les priorités des contrôles à entreprendre. Dans de nombreuses ISC, la situation est compliquée par le cadre juridique qui prévoit que toutes les entités doivent obligatoirement être contrôlée annuellement. Cela est particulièrement difficile pour les ISC dont le mandat englobe les collectivités locales et même les petites organisations non gouvernementales, car cela peut entraîner l'accumulation d'importants arriérés de contrôle, les ISC étant juridiquement tenues de procéder à des contrôles plus anciens avant d'entreprendre de nouveaux contrôles. Parfois, l'ISC est amenée à contrôler des comptes qui remontent à plusieurs années, ce qui l'empêche de s'occuper de comptes plus récents pour lesquels la publication en temps opportun des rapports de contrôle pourrait faire la différence. Pour faire face à ces retards, certaines ISC ont cherché à sous-traiter ces arriérés en utilisant des fonds fournis par les partenaires de développement. Bien que cette formule puisse parfois donner des résultats probants, il est également important que l'ISC fasse comprendre aux pouvoirs publics et au parlement les contraintes auxquelles elle est confrontée et œuvre à élaborer un cadre réaliste lui permettant de se conformer à son mandat légal. Un tel cadre pourrait nécessiter des ressources supplémentaires, mais aussi la modification de la législation pour plus de flexibilité en cas de besoin.

Une fois le plan de contrôle de l'ISC approuvé, il est nécessaire de désigner clairement la partie chargée de comparer les progrès accomplis par les diverses opérations de contrôle par rapport au plan d'ensemble, et de dire quelles mesures sont prises en cas de dérapages. Bien qu'elles déploient beaucoup d'efforts pour s'assurer que les contrôleurs apprennent à effectuer des contrôles conformes aux ISSAI, les ISC accordent moins d'attention à la nécessité d'élaborer le programme de contrôle et de développer les compétences de leurs responsables en matière de gestion. Il peut être utile de procéder au jumelage de groupes de gestionnaires relevant, d'une part, d'ISC expérimentées et, d'autre part, d'ISC qui commencent tout juste l'adoption des ISSAI.

## 4.12 Renforcer la qualité

Il faut beaucoup de temps pour que l'ISC puisse bâtir sa réputation en tant qu'organisation intègre, sur laquelle on peut compter pour produire des contrôles équilibrés de haute qualité. Mais un seul contrôle de mauvaise qualité est suffisant pour nuire à cette réputation. L'adoption des normes internationales implique une plus grande focalisation sur la qualité du contrôle - et il est de la responsabilité de l'ensemble du personnel de contrôle de s'assurer de la qualité en vérifiant que tous les faits sont corrects et que les conclusions sont étayées par des preuves solides. Les réunions de bilan avec les entités contrôlées, au cours desquelles les conclusions, les recommandations et les opinions de contrôle sont discutées, constituent un terrain d'essai précieux permettant de vérifier la justesse des conclusions et de corriger les erreurs de faits. Cependant, la plupart des ISC ont des dispositions d'assurance qualité distinctes pour s'assurer que: les différents contrôles font l'objet d'un examen indépendant et sont contestés avant leur publication; les normes, la méthodologie et les directives de contrôle de l'ISC sont appliquées correctement et de manière cohérente dans toute l'organisation; les besoins d'apprentissage et de perfectionnement sont identifiés et traités; et les normes s'améliorent constamment.

Pour gérer cette assurance qualité, l'ISC met généralement en place une unité ou une équipe d'assurance qualité. Ces unités peuvent faire partie d'une unité centrale de soutien au contrôle également chargée de: la tenue des manuels de contrôle, l'élaboration de directives, le traitement de requêtes de contrôles spécifiques, le suivi des développements externes dans les normes et les méthodes de contrôle, l'organisation d'activités d'apprentissage et de perfectionnement ; le soutien aux équipes de contrôle, y compris le soutien statistique, le soutien informatique et d'autres appuis méthodologiques.

#### **Principales caractéristiques d'une fonction d'assurance qualité efficace:**

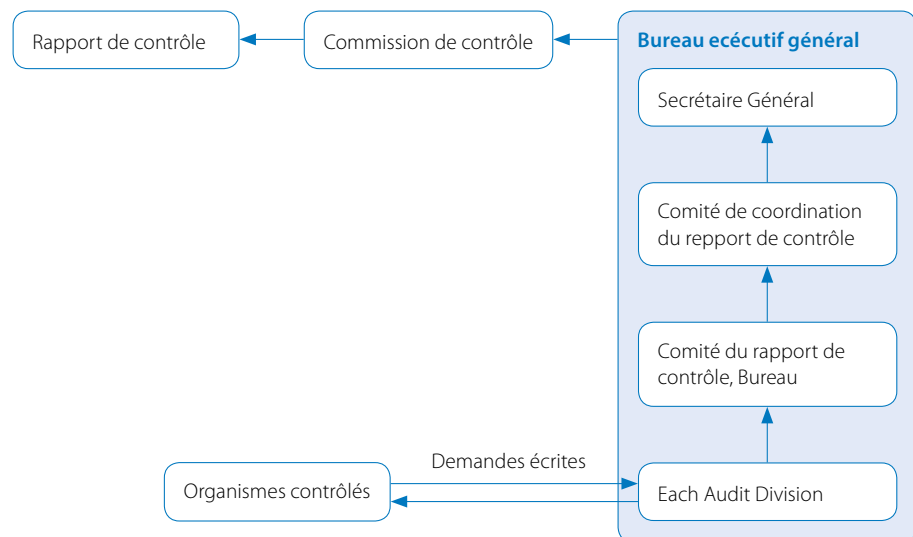
- est dotée de contrôleurs reconnus par leurs collègues comme des contrôleurs experts;
- les détachements vers l'unité sont limités dans le temps et perçus comme un plus dans la carrière;
- est composée de contrôleurs spécialisés dans les principaux domaines de contrôle de l'ISC;
- fournit une rétroaction écrite claire et directe aux membres du personnel de contrôle en temps opportun – de sorte que les contrôles ne soient pas retardés;
- concentre ses examens sur les contrôles à haut risque, mais inclut un élément aléatoire pour s'assurer que toutes les équipes de contrôle peuvent être examinées ; peut inclure des revues au stade de la planification par l'équipe ou les pairs;
- cible des domaines spécifiques pour un examen approfondi, par exemple la rigueur des recommandations pour s'assurer qu'elles sont claires, prévoyant des actions non ambiguës et mesurables;
- les effectifs sont proportionnels au nombre de contrôles;
- tire les leçons tirées du travail d'assurance qualité et fait part de ses commentaires au personnel au moins une fois par an; et
- le personnel chargé de l'assurance qualité bénéficie de possibilités d'apprentissage et de développement sur la manière de fournir un retour d'information; étant donné que bon nombre d'ISC n'ont pas une culture solide du retour d'information, le personnel de l'équipe d'assurance qualité et de l'ensemble de l'ISC peut avoir besoin de formation sur la manière de donner et de recevoir des retours d'information.



### Manières innovantes grâce auxquelles les ISC cherchent à améliorer la qualité:

- institution de prix à l'interne ou à l'échelle régionale pour célébrer et récompenser les contrôles de qualité;
- recours à un éditeur résident pour définir les normes de style et améliorer la rédaction;
- réalisation de contrôles conjoints avec d'autres ISC sur des sujets de contrôle spécifiques, par ex. la fiscalité ; tenue de réunions virtuelles ou présentielles lors des étapes de programmation, de fin des activités de terrain et d'établissement du rapport;
- demande de commentaires sur les projets de rapports de contrôle de la performance à un collègue d'une autre ISC ayant réalisé un contrôle dans un domaine similaire;
- convention avec une université de premier plan pour procéder à des examens de vérification postérieure; et
- recherche d'un examen par les pairs des systèmes de contrôle de la qualité et d'assurance de la qualité de l'ISC.

### ISC du Japon: Processus d'examen de la qualité



Les résultats du contrôle sont publiés en tant que rapport de contrôle une fois le jugement final a été rendu par la Commission de contrôle, organe décisionnel du Conseil de contrôle du Japon.

Avant la délibération de la Commission de contrôle, les résultats du contrôle sont soigneusement examinés selon un système à plusieurs niveaux comprenant le Comité de rapport de contrôle du Bureau, le Comité de coordination du rapport de contrôle et la Réunion du Rapport de contrôle présidée par le Secrétaire général.

Le Comité du rapport de contrôle du Bureau et le Comité de coordination du rapport de contrôle adoptent un système d'examen par les pairs pour assurer l'objectivité et la crédibilité de leur jugement. Dans ce système, chaque cas de contrôle fait l'objet d'un examen critique préalable par l'un des membres de chaque comité concernant l'exactitude de la description des faits et la pertinence de la conclusion ; le résultat de l'examen est ensuite communiqué au comité pertinent.

### Principales ressources:

- **l'ISSAI 40** fournit des conseils de haut niveau pour aider les ISC à développer des systèmes d'assurance qualité adaptés à leurs circonstances particulières – [www.issai.org/en\\_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm](http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm); et

L'IDI est en train de produire un outil d'assurance qualité et des directives en matière de contrôle financier, de contrôle de la performance et de contrôle de la conformité qui seront disponibles sur le site Web de l'IDI en 2018 – [www.idi.no](http://www.idi.no).

## 4.13 Questions spécifiques aux ISC ayant le pouvoir d'infliger des sanctions

L'ISC ayant le pouvoir d'imposer des sanctions exerce ses fonctions indépendamment des pouvoirs exécutif et législatif. En tant que juridiction, et comme toute autre ISC, elle effectue des contrôles, mais elle juge également et peut infliger des sanctions si elle constate des infractions. Les comptables et les gestionnaires de fonds publics sont personnellement responsables des contrôles qu'ils sont tenus d'effectuer ou de la gestion de ces contrôles. Après une audience, le contrôle peut aboutir à une déclaration de responsabilité financière ou à une amende.

Les principaux défis consistent à rassembler en temps voulu les états financiers et les documents justificatifs correspondants, et à sélectionner ceux parmi eux qui nécessitent un examen approfondi, en se basant sur une approche fondée sur les risques. Un autre défi consiste à s'assurer de l'efficacité des sanctions infligées. Après le jugement, certains ministères des finances ont le pouvoir de dégager les comptables de toute responsabilité. Le président, les membres assurant les fonctions judiciaires et le procureur de l'ISC (lorsque la loi le prévoit) devraient bénéficier d'un statut garantissant leur inamovibilité, et donc leur pleine indépendance d'enquête. Conformément à leurs lois nationales respectives, les ISC ayant le pouvoir d'infliger des sanctions peuvent avoir un procureur propre (ou des responsables de l'ISC affectés à cette fonction) chargé de veiller à l'application correcte de la loi et d'intenter des procédures judiciaires dans les affaires relevant de la compétence de l'ISC.

## 4.14 Aborder les contrôles spécialisés

Bien que les ISSAI aient été conçues pour être utilisables pour tout contrôle, qu'il soit financier, de conformité ou de performance, les ISC peuvent parfois souhaiter constituer une unité dotée de compétences spécialisées, par exemple dans les domaines suivants : le contrôle informatique, le contrôle environnemental, la gestion des contrats, le contrôle de la dette publique et/ou le contrôle des objectifs de développement durable des Nations Unies. Dans certains cas, l'ISC peut souhaiter mettre en place des unités spécialisées ou des équipes chargées d'effectuer des contrôles dans ces domaines ; dans d'autres cas, elle peut souhaiter que ce personnel spécialisé dispense des conseils à l'ensemble de l'institution.

### Actions permettant d'accéder à la connaissance et aux compétences du contrôle spécialisé:

- créer des conseils consultatifs composés de spécialistes désireux de conseiller l'ISC ; les universitaires et d'autres profils sont souvent prêts à accorder leur temps gratuitement;
- encourager la formation, au sein de l'ISC, de communautés de pratique qui peuvent inviter des conférenciers externes ou former une communauté virtuelle avec leurs homologues dans d'autres ISC, par exemple sur le contrôle des autorités fiscales et douanières;
- lancer des appels d'offres pour la sous-traitance à des entreprises privées de tâches de contrôle complexes ; par exemple pour accéder aux compétences nécessaires au contrôle des grands ensembles de données informatiques;
- offrir des contrats de courte durée à des fonctionnaires récemment retraités afin de donner des conseils sur des domaines spécifiques de l'administration publique; et
- veiller à l'observation régulière des groupes de travail de l'INTOSAI, en particulier ceux relevant de la Commission de partage des connaissances ([www.intosaiksc.org](http://www.intosaiksc.org)) présidée par l'ISC de l'Inde.

### Principales ressources

Sur le contrôle informatique:

- Groupe de travail chargé du contrôle informatique – [http://icisa.cag.gov.in/resource\\_files/c60986ef8dd5d4f658df077c1b5dceb7.PDF](http://icisa.cag.gov.in/resource_files/c60986ef8dd5d4f658df077c1b5dceb7.PDF)
- Le groupe de travail l'EUROSAI sur les technologies de l'information a publié un site Web où sont rassemblés et résumés les rapports de contrôle de nombreuses ISC comportant un élément informatique. voir – <http://eurosai-it.org/nowa/index.php/en/the-cube.html>

Sur les industries extractives:

- Groupe de travail sur le contrôle des industries extractives – <http://www.wgei.org>

Sur le contrôle environnemental:

- Groupe de travail sur le contrôle environnemental – <http://www.environmental-auditing.org>
- ASOSAI, Collection of cases on environmental audit in Asia (Recueil de cas sur le contrôle environnemental en Asie) mars 2016 [http://asosai.org/asosai/news/publications\\_detail.jsp?idx=10642](http://asosai.org/asosai/news/publications_detail.jsp?idx=10642)

Sur la dette publique:

- Groupe de travail pour la dette publique – [www.wgpd.org.mx/](http://www.wgpd.org.mx/)

Sur la modernisation financière et la réforme de la réglementation:

- Groupe de travail modernisation financière et réforme de réglementation – <http://www.contraloria.cl/Wdpress/Financial-Modernization/>

Sur l'évaluation de programmes:

- Groupe de travail pour l'évaluation de programmes – <http://program-evaluation.ccomptes.fr/index.php?lang=en>

Sur les principaux indicateurs nationaux:

- Groupe de travail sur les principaux indicateurs nationaux <http://audit.gov.ru/en/activities/international-activities/intosai-working-group-on-key-national-indicators/>

Sur le contrôle de la passation des marchés publics:

- Groupe de travail sur le contrôle de la passation des marchés publics – <http://www.ach.gov.ru/en>

Sur les mégadonnées:

- Groupe de travail sur les mégadonnées – <http://www.audit.gov.cn/WGBD/>

Sur la lutte contre la corruption:

- Groupe de travail sur la lutte contre la corruption et le blanchiment de l'argent – [http://wgfacml.asa.gov.eg/index\\_files/documents\\_of\\_interest.htm](http://wgfacml.asa.gov.eg/index_files/documents_of_interest.htm)
- L'IDI a produit des orientations et a créé un réseau de personnels intéressés – <http://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-fighting-corruption-programme>

Sur les ODD:

- La Commission de partage et de gestion des connaissances a été identifiée dans le Plan stratégique 2017-22 de l'INTOSAI comme le centre des efforts de l'Organisation pour partager les connaissances concernant le soutien des ISC et les contributions au suivi et à l'examen des Objectifs de développement durable (ODD). La Commission et l'IDI ont publié des directives sur la façon de se préparer au contrôle de la mise en œuvre des ODD – <http://www.idi.no/en/elibrary/cpd/auditing-sustainable-development-goals-programme>

## 4.15 Le partage des connaissances

De plus en plus, les ISC cherchent des moyens de combiner les connaissances acquises dans le cadre de différents contrôles pour identifier des enseignements plus généraux tirés, par exemple, de la gestion de grands projets ou de la prestation de services plus efficaces aux citoyens.

### **Allemagne: guides de bonnes pratiques**

Lorsque la Cour fédérale des comptes d'Allemagne identifie des résultats de contrôle qui peuvent avoir une pertinence plus large, ceux-ci sont rassemblés en «guides de bonnes pratiques» et mis à la disposition du secteur public fédéral allemand. Principaux éléments de ces guides, les recommandations figurent au tout début de la publication. Chaque recommandation est complétée par un résumé des conclusions du contrôle sous-jacent. Certains guides comprennent également des notes qui font référence à des directives, des instructions ou des avis pertinents, etc., que la Cour fédérale des comptes a publiés précédemment. Plutôt que de souligner les erreurs du passé, les guides sont conçus pour aider à éviter les «erreurs courantes» dans l'exécution des fonctions de l'administration fédérale (pour de plus amples renseignements, voir – <http://www.bundesrechnungshof.de/en/veroeffentlichungen/leitsaetze-der-externen-finanzkontrolle>).

# Annexe 1

## Acronymes

<b>AFROSAI-E</b>	Organisation régionale africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques de langue anglaise
<b>CAROSAI</b>	Organisation régionale des institutions supérieures de contrôle des finances des Caraïbes
<b>C&amp;AG</b>	Contrôleur et vérificateur général
<b>iCATs</b>	Outils d'évaluation de la conformité aux normes ISSAI
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>IDI</b>	Initiative pour le développement de l'INTOSAI
<b>INTOSAI</b>	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
<b>ISSAIs</b>	Normes internationales pour les ISC
<b>CCP</b>	Comité des comptes publics
<b>PASAI</b>	Organisation régionale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique
<b>PEFA</b>	Le cadre d'évaluation de la gestion des finances publiques
<b>ISC</b>	Institution supérieure de contrôle des finances publiques
<b>CMP ISC</b>	Cadre de mesure de la performance des ISC
<b>SWOT</b>	Forces, Faiblesses, Opportunités, et Menaces

## Annexe 2

# Déclaration d'assurance qualité:

Ce document a fait l'objet des examens d'assurance qualité suivants:

- un comité directeur composé du National Audit Office du Royaume-Uni, du National Audit Office de Suède et de la Cour des comptes des Pays-Bas a été créé pour convenir du plan général, réviser les ébauches et approuver la publication finale;
- un groupe plus large, composé des principales parties prenantes, à savoir les ISC, les organisations régionales de l'INTOSAI et la communauté des donateurs, a été invité à commenter la structure initiale proposée et l'ébauche du guide;
- tous les membres de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI ont été invités à commenter l'ébauche et à fournir des études de cas;
- l'ébauche du guide a été publiée sur le site Web de Radio-Canada et sur le site Web de l'INTOSAI pour commentaires; et
- le Comité directeur de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI a approuvé le document.

