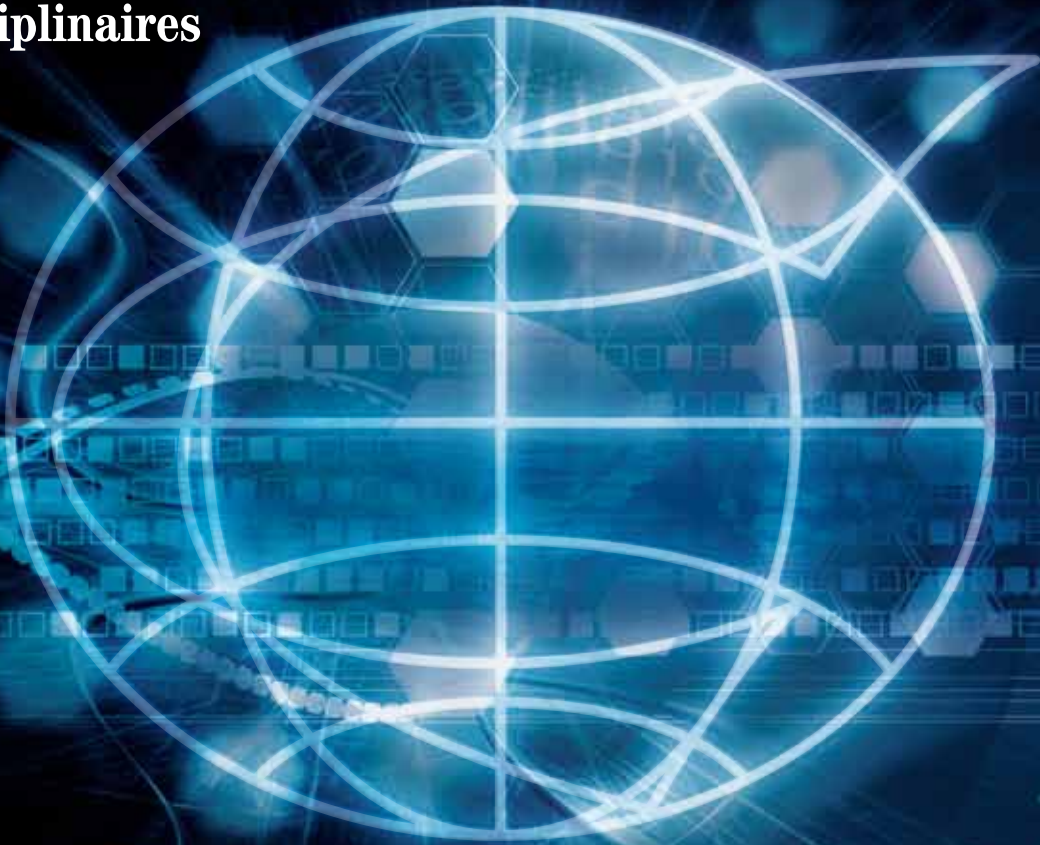


# EUROSAI

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

## Les ISSAI et les INTOSAI GOV: Un défi pour les ISC indépendantes et pluridisciplinaires

N°  
17  
2011



EUROSAI  
VIII CONGRESS • LISBOA 2011



U  
المؤتمر الثالث للإسقاط / الإسقاط  
مارس 2011

A  
Arabosai / Arabosai  
3<sup>e</sup> Euro Sai / Arabosai  
Conference  
March 2011

E  
Euro Sai



EUROSAI  
STRATEGIC PLAN  
2011-2017

---

ISSN : 1027-8982

ISBN : 84-922117-6-8

Dépôt légal : M.23.968-1997

Le Secrétariat de l'EUROSAI (Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe) édite chaque année la revue EUROSAI, tel qu'il en a été convenu par l'Organisation.

Cette revue a pour objet de contribuer à l'amélioration des procédures et techniques de contrôle des finances publiques, ainsi que d'informer sur les activités de l'Organisation.

Les éditeurs invitent toute personne intéressée, à présenter des articles, des rapports et des nouvelles. Ce matériel peut être envoyé au bureau éditorial, à l'adresse suivante: TRIBUNAL DE CUENTAS, Secrétariat de l'EUROSAI, Fuencarral 81, 28004-Madrid, ESPAÑA.

Tél. : +34 91 446 04 66 - Télécopie : +34 91 593 38 94

E-mail : eurosai@tcu.es

www : <http://www.eurosai.org>.

L'adresse indiquée ci-dessus peut également être utilisée pour tout autre correspondance ayant trait à la revue.

La revue est distribuée à tous les présidents des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe qui participent aux activités de l'EUROSAI.

La revue, éditée par l'EUROSAI, est coordonnée et supervisée par M. Manuel Núñez Pérez, Président de la Cour des comptes d'Espagne et Secrétaire général de l'EUROSAI, ainsi que par Mme María José de la Fuente, Directrice du Secrétariat de l'EUROSAI, Mme Pilar García, M. Fernando Rodríguez, M. Jerónimo Hernández et Mme Teresa García. La Revue EUROSAI est conçue, produite et imprimée par Estrategia 8, S. L.

La Revue EUROSAI est imprimée sur papier écologique sans chlore (EFC) 90 gsm, biodégradable et recyclable.

Printed in Spain – Imprimé en Espagne.

***Les articles et contributions diffusés dans cette revue sont publiés sous la seule responsabilité de leurs auteurs. Les idées et opinions qui y sont exprimées n'engagent que les personnes qui collaborent avec la revue à travers leurs contributions et ne représentent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de l'Organisation.***

# ACRONYMES

ISC	INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES
EUROSAI	ORGANISATION DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES D'EUROPE
INTOSAI	ORGANISATION INTERNATIONALE DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES
INCOSAI	LE CONGRÈS DE L'INTOSAI
OLACEFS	ORGANISATION DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES D'AMÉRIQUE LATINE ET DES CARAÏBES
ARABOSAI	ORGANISATION ARABE DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES
ASOSAI	ORGANISATION ASIATIQUE DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES
AFROSAI	ORGANISATION AFRICAINE DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES
CAROSAI	ORGANISATION DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES DES CARAÏBES
PASAI	ASSOCIATION DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES DU PACIFIQUE
IDI	L'INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE L'INTOSAI
ETC	COMITÉ DE FORMATION DE L'EUROSAI
WGEA	GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT D'ENVIRONNEMENT
ITWG	GROUPE DE TRAVAIL SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
ISSAIS	LES NORMES INTERNATIONALES DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES
ONU	L'ORGANISATION INTERNATIONALE DES NATIONS UNIES
UE	L'UNION EUROPÉENNE
CEI	COMMUNAUTÉ DES ÉTATS INDÉPENDANTS
CBC	COMMISSION DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
PSC	COMMISSION DES NORMES PROFESSIONNELLES DE L'INTOSAI
PSE	PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI
EO	ÉQUIPE D'OBJECTIF
INTOSAI GOV	GUIDE SUR LA BONNE GOUVERNANCE DE L'INTOSAI
IEA	L'AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE
UNEP	PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT



# SOMMAIRE

## ÉDITORIAL

### VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

#### 09 NOUVEAU PRÉSIDENT DE L'EUROSAI

10 VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI,  
Guilherme d'Oliveira Martins, Président  
du Tribunal de Contas du Portugal,  
Président de l'EUROSAI  
Lisbonne (Portugal),  
du 30 mai au 2 juin 2011

#### 17 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

22 DÉCISION DE L'EUROSAI:  
LE RENFORCEMENT DE  
L'INDÉPENDANCE DES  
INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE  
CONTRÔLE  
Accord de l'EUROSAI adopté par le  
VIII<sup>E</sup> Congrès de l'EUROSAI

#### 24 GALERIE DE PHOTOS DU VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

## PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI

#### 33 APPROCHE CONCERNANT LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI

#### 41 ORGANIGRAMME DE L'EUROSAI

## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

45 XXXVII<sup>E</sup> RÉUNION DU COMITÉ  
DIRECTEUR DE L'EUROSAI  
Résumé des principaux  
débat et décisions

49 XXXVIII<sup>E</sup> RÉUNION DU COMITÉ  
DIRECTEUR DE L'EUROSAI  
Résumé des principaux  
débat et décisions

51 XIX<sup>E</sup> RÉUNION DU COMITÉ DE  
FORMATION DE L'EUROSAI  
Résumé des principaux  
débat et décisions

54 III<sup>E</sup> CONFÉRENCE EUROSAI-  
ARABOSAI  
Institution de contrôle de l'État des  
Émirats arabes unis

#### 59 LA DÉCLARATION D'ABU DHABI

62 LES DÉFIS À RELEVER POUR  
GARANTIR LA TRANSPARENCE ET  
LA REDDITION DE COMPTES EN  
MATIÈRE DE GESTION DES  
FINANCES PUBLIQUES, ET LE RÔLE  
DES ISC DANS CE DOMAINE :  
IÈRE CONFÉRENCE CONJOINTE  
EUROSAI-ASOSAI  
Dr Recai Akyel, Président de la Cour  
des comptes de Turquie

68 MÉMORANDUM D'ENTENTE  
D'ISTANBUL (MDE)  
EUROSAI-ASOSAI

#### 70 ACTIVITÉS DE L'EUROSAI EN 2011

71 APERÇU DES ACTIVITÉS DE  
L'EUROSAI EN 2012

71 NOMINATIONS AU SEIN D'ISC DE  
L'EUROSAI EN 2011

## INFORMATIONS CONCERNANT L'UE

75 RÉUNION DES PRÉSIDENTS DES  
ISC DE L'UNION EUROPÉENNE  
Luxembourg, les 13 et 14 octobre 2011

77 RAPPORT ANNUEL DE LA COUR  
DES COMPTES EUROPÉENNE SUR  
L'EXÉCUTION DU BUDGET DE L'UE  
RELATIF À L'EXERCICE 2010

78 AUTRES RAPPORTS, AVIS ET  
DOCUMENTS DE LA COUR DES  
COMPTES EUROPÉENNE

79 NOMINATION DE NOUVEAUX  
MEMBRES DE LA COUR DES  
COMPTES EUROPÉENNE

80 LE SEMESTRE EUROPÉEN ET LA  
GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE  
L'UE (PRÉCIS HISTORIQUE)  
Radek Majer Affaires de l'Union  
européenne, Relations internationales  
Office supérieur d'audit de la  
République tchèque



## RAPPORTS ET ÉTUDES

### PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI 2011-2017

- 91 PRIORITÉS ET DÉFIS DE LA PRÉSIDENTE PORTUGAISE DE L'EUROSAI 2011-2014**  
Guilherme d'Oliveira Martins, Président du Tribunal de Contas du Portugal, Président de l'EUROSAI
- 94 PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI 2011-2017 – PRINCIPES FONDATEURS ET AXES DE DÉVELOPPEMENT ULTÉRIEURS**  
Jacek Jezierski, Président de l'Office supérieur d'audit de Pologne, précédent Président de l'EUROSAI
- 97 ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 1 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS PRIORITÉS STRATÉGIQUES, APTITUDES ET DÉFIS**  
ISC de France
- 100 ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 2 « NORMES PROFESSIONNELLE » PREMIERS PAS VERS LA MISE EN ŒUVRE DES ISSAI EN EUROPE**  
Prof Dr Dieter Engels, Président du Bundesrechnungshof (ISC allemande, en charge de la Présidence de l'Équipe d'objectif n° 2)
- 105 PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI 2011-2017 ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 3**  
František Dohnal, Président de l'Office supérieur d'audit de la République tchèque
- 110 PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI 2011-2017 ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4 RESPONSABILITÉS, PLANS ET DÉFIS**  
Guilherme d'Oliveira Martins, Président du Tribunal de Contas du Portugal et Président de l'EUROSAI En charge de la Présidence de l'Équipe d'objectif n° 4

**116 LES ACTIVITÉS DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT D'ENVIRONNEMENT (GTAE) EN 2011**  
Secrétariat de l'EUROSAI ISC de Norvège

**122 TASK FORCE DE L'EUROSAI SUR LE CONTRÔLE DES FONDS DESTINÉS AUX DÉSASTRES ET CATASTROPHES LES ACTIVITÉS PROGRESSENT**  
Chambre des comptes d'Ukraine, Présidence de la Task Force

### NORMES INTERNATIONALES D'AUDIT

**129 THÈME CENTRAL DE L'INTOSAI EN 2011 : « LA MISE EN ŒUVRE ET L'APPLICATION DES ISSAI ET DES INTOSAI GOV »**  
Dr Josef Moser, Président de la Cour des comptes d'Autriche et Secrétaire général de l'INTOSAI

**132 LES NORMES INTERNATIONALES D'AUDIT ET LE CONTRÔLE EXTERNE DES FINANCES PUBLIQUES**  
Manuel Núñez Pérez, Président de la Cour des comptes d'Espagne, Secrétaire général de l'EUROSAI

**138 LA MISE EN ŒUVRE DES ISSAI**  
Ane Elmose, Chef du Secrétariat de la CNP, ISC du Danemark

**142 L'ISC DE BELGIQUE PARTAGE AVEC LA COMMUNAUTÉ DE L'EUROSAI L'EXPÉRIENCE ACQUISE DURANT UNE DÉCENNIE À LA PRÉSIDENTE DE LA SOUS-COMMISSION DE L'INTOSAI SUR LES NORMES DE CONTRÔLE INTERNE**  
Philippe Roland, Premier Président de la Cour des comptes de Belgique

**147 LA MISE EN ŒUVRE ET L'APPLICATION DES ISSAI ET DES INTOSAI GOV AU SEIN DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE : HISTOIRE DES NORMES INTERNATIONALES DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES (ISSAI)**  
John Speed, Cour des comptes européenne

**153 LA MISE EN ŒUVRE ET L'APPLICATION DES ISSAI ET DES INTOSAI GOV AU SEIN DE L'OFFICE SUPÉRIEUR D'AUDIT DE LA RÉPUBLIQUE SLOVAQUE**  
Office supérieur d'audit de la République slovaque

**156 LE CONTRÔLEUR DE L'ÉTAT D'ISRAËL AU SERVICE DES CITOYENS : STRATÉGIE ET INSTRUMENTS DE MISE EN ŒUVRE**  
Boaz Aner, CPA, CIA, Directeur général par intérim du Bureau du Contrôleur de l'État d'Israël

**160 L'APPLICATION DES NORMES INTERNATIONALES D'AUDIT AU SEIN DE L'OFFICE NATIONAL D'AUDIT DE LITUANIE : EXPÉRIENCE ET DÉFIS**  
Audronė Vaitkevičiūtė, Chef de la Division de Méthodologie d'audit et de formation, Département de développement de l'audit, Office national d'audit de Lituanie

**162 VERS UN MEILLEUR SOUTIEN AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT**  
Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI)





# ÉDITORIAL

Chers confrères,

Nous nous retrouvons une fois de plus à l'occasion de la publication annuelle de la Revue de l'EUROSAI, véritable rencontre et forum d'échange d'informations et d'expériences et véhicule de communication et de collaboration.

Je tiens tout d'abord à adresser les félicitations les plus cordiales et sincères de notre Organisation à M. Guilherme D'Oliveira Martins, Président du Tribunal de Contas do Portugal, pour sa récente nomination en tant que Président de l'EUROSAI. L'exaltante mission dont il devra s'acquitter impliquera sans aucun doute l'accomplissement de tâches et responsabilités importantes qui demanderont un engagement et des efforts permanents. Je suis convaincu que M. D'Oliveira Martins et ses collaborateurs sauront s'en affranchir avec succès.

Je souhaite également témoigner notre gratitude et reconnaissance au Président sortant de l'EUROSAI, M. Jezierski, Président de la Cour des comptes de Pologne, dont l'action a été absolument déterminante à la tête de notre Organisation, depuis la tenue du VII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI en 2008. Ses initiatives, ses contributions on ne peut plus créatives, sa disponibilité professionnelle et personnelle et son dévouement à l'Organisation, doublés du soutien d'une équipe extrêmement technique et efficace, ont constitué un moteur essentiel et un exemple stimulant pour chacun d'entre nous.

Cette année est particulièrement décisive pour notre Organisation, suite à la présentation de l'une des initiatives les plus novatrices du VII<sup>e</sup> Congrès, visant à doter l'EUROSAI d'un Plan stratégique. Les nouveaux besoins de l'Organisation depuis sa constitution en 1990, la forte croissance du nombre de ses membres, la complexité et la diversité exponentielle de ses activités constituaient le germe de cette évolution. Il est donc devenu nécessaire d'inscrire les efforts réalisés jusque là à travers des politiques partielles dans le cadre d'une approche plus homogène et globale les rendant plus consistants, afin d'en tirer des synergies optimales aux niveaux interne et externe.

La communauté internationale du contrôle a elle aussi joué un rôle clé dans la mise en œuvre de cette initiative. Le XVII<sup>e</sup> INCOSAI a en effet permis à l'INTOSAI de faire un pas important dans ce domaine en approuvant son premier Plan stratégique, qui portait sur la période 2005-2010 et avait pour but de rationaliser et de rendre plus efficace son fonctionnement, de parvenir à une participation plus active de ses membres, de prendre résolument la tête du processus d'élaboration de normes internationales d'audit des ISC, et de faire du développement institutionnel et de la coopération des enjeux essentiels de son action. Ce plan a fait l'objet d'une révision en 2010, à l'occasion du XX<sup>e</sup> INCOSAI, pour faire place au Plan stratégique 2010-2016, qui relève avec brio d'importants défis. L'EUROSAI ne pouvait rester à l'écart de ce grand mouvement. Elle s'est donc engagée sur cette voie.

Le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, tenu à Lisbonne du 30 mai au 2 juin 2011, a donc marqué le début d'une nouvelle ère pour l'EUROSAI. Son Plan stratégique 2011-2017, approuvé dans le cadre dudit congrès, est axé sur le renforcement du contrôle externe dans la région européenne. Les objectifs stratégiques sur lesquels est fondé ce plan sont au nombre de quatre : renforcement des capacités, normes professionnelles, échange de connaissances et gouvernance et communication. Pour atteindre ces objectifs comme il se doit, il a été convenu de mettre en œuvre une structure permettant de parvenir à un fonctionnement effectif et efficient de l'Organisation, ainsi qu'un programme d'action cohérent et rationnel garantissant des performances et des synergies optimales.

Le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI a par ailleurs réaffirmé l'engagement de l'Organisation à l'égard du renforcement de l'indépendance des ISC dans la région européenne, par le biais d'un accord institutionnel visant notamment à soutenir les initiatives de l'INTOSAI ayant pour objet de promouvoir la transparence, la responsabilité et la gestion efficiente et efficace des deniers publics au profit des citoyens. Tel était justement le thème principal du Congrès de l'EUROSAI, dont les conclusions et recommandations sont énumérées dans la présente Revue.

Cette année, la Revue de l'EUROSAI tenait à se joindre aux efforts fournis par l'INTOSAI pour faire connaître le cadre des ISSAI et des INTOSAI GOV, absolument essentiel pour l'application et le développement du contrôle des ISC et des lignes directrices se rapportant à leur mise en œuvre. C'est d'ailleurs le thème central qui a été retenu pour la rubrique 'Rapports et études' de cette édition 2011 de la Revue.

Cette question est justement au cœur de l'Objectif n° 2 du Plan stratégique de l'EUROSAI, qui vise à encourager la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV comme un pilier du processus de renforcement des capacités au sein de notre Organisation, tout en respectant entièrement l'indépendance de chacun de ses membres. L'EUROSAI encouragera dans ce domaine l'utilisation et la mise à jour de ces normes et les débats sur de nouvelles méthodologies de perfectionnement, et viendra en aide aux ISC s'étant engagées sur la voie de la mise en œuvre de ces normes.

Force est de constater, une fois de plus, que les pratiques de chacune de nos institutions constituent une importante source d'informations et d'expériences pour les autres. C'est pourquoi la coopération a lieu d'être considérée comme un élément clé dans le cadre duquel la contribution de chaque ISC apporte une immense valeur ajoutée à l'ensemble.

Avant de conclure, je tiens à réaffirmer la disponibilité du Secrétariat de l'EUROSAI et à remercier très sincèrement les auteurs qui ont rendu possible la parution de ce nouveau numéro de la Revue. Je souhaite par ailleurs offrir cette tribune à tous ceux et toutes celles qui souhaitent contribuer à cette œuvre commune.

Manuel Núñez Pérez,  
Président du Tribunal de Cuentas d'Espagne,  
Secrétaire général de l'EUROSAI







EUROSAI

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

---

# VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI





# NOUVEAU PRÉSIDENT DE L'EUROSAI



Le 30 mai 2011, à l'occasion du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI tenu à Lisbonne, M. Jacek Jezierski, Président de l'ISC polonaise *Najwyższa Izba Kontroli* (NIK), a cédé la Présidence de l'EUROSAI à son confrère portugais, M. Guilherme d'Oliveira Martins.

M. Guilherme d'Oliveira Martins est Président du *Tribunal de Contas* du Portugal depuis 2005, suite à sa nomination par le Président de la République du Portugal, conformément à la Constitution.

Auparavant, après avoir obtenu une licence de droit, il avait été professeur de la faculté de droit de l'université de Lisbonne (1977-1985), conseiller auprès du Président de la République (1985-1995), secrétaire d'État à l'Éducation (1995-1999), ministre de l'Éducation (1999-2000), ministre de la Présidence du Gouvernement (2000-2002) et ministre de l'Économie (2001-2002). Il a également été membre du Parlement pendant plusieurs législatures, de 1980 à 2005.

En qualité de Président de la Cour des comptes portugaise, M. Guilherme d'Oliveira Martins occupe également le poste de Président du Conseil pour la prévention de la corruption.

M. Guilherme d'Oliveira Martins est en outre Président du *Centre national de la Culture* et professeur d'université. Il a publié différents livres et essais dans les domaines du droit et des finances publiques et sur des sujets d'ordre culturel.



# VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

GUILHERME D'OLIVEIRA MARTINS  
PRÉSIDENT DU TRIBUNAL DE CONTAS DU PORTUGAL  
PRÉSIDENT DE L'EUROSAI

Lisbonne (Portugal),  
du 30 mai au 2 juin 2011

## INTRODUCTION

Du 30 mai au 2 juin 2011, l'ISC du Portugal (le *Tribunal de Contas*) a hébergé le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI à Lisbonne.

Des délégations de 47 ISC membres de l'EUROSAI ont pris part à cet événement, outre 20 observateurs de la communauté de contrôle des finances publiques, dont l'INTOSAI, ses organisations régionales et l'Organisation des ISC de la communauté des pays de langue portugaise. Au total, 209 participants et 34 accompagnateurs ont assisté à ce congrès.

Le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI était axé sur **deux thèmes principaux** :

- Le **Thème I** s'intitulait : *Défis, demandes et responsabilités des gestionnaires publics et rôle des Institutions supérieures de contrôle*. Pour faciliter les débats, ce thème se subdivisait en deux sous-thèmes, à savoir : le sous-thème I.A, relatif aux *défis et aux exigences des gestionnaires publics actuels*, et le sous-thème I.B, concernant le *rôle des ISC à l'égard de l'obligation de rendre compte et en matière de responsabilités des gestionnaires publics*.
- Le **Thème II** portait quant à lui sur : *Le contrôle par les ISC des Agences régulatrices indépendantes*.

Pour chaque thème (et sous-thème) a été constitué un Groupe de travail d'ISC composé d'une ISC en charge de la Présidence et d'une ISC exerçant les fonctions de modérateur, et ce avec le soutien de l'ISC du Portugal dans chaque cas, à savoir :

- les ISC de Hollande (Présidence) et de Slovénie (modérateur) pour le sous-thème I. A.
- les ISC d'Espagne (Présidence) et de France (modérateur) pour le sous-thème I. B.
- les ISC de Pologne (Présidence) et du Royaume-Uni (modérateur) pour le Thème II.

Ces Groupes de travail ont préparé les documents principaux ainsi que les documents de débat du Congrès.

Les membres de l'EUROSAI ont contribué, à travers leurs documents nationaux, à la création d'une base significative d'échange d'expériences, de débats et de délibérations.

Les différents conférenciers du Congrès ont largement contribué au développement de débats fructueux, qui ont par ailleurs été enrichis par les interventions des participants. Chacun d'entre eux a eu la possibilité d'aborder des sujets d'intérêt commun, de grande importance et actuels, soulevés dans le contexte des thèmes susvisés.

Il convient de souligner qu'une collaboration étroite et fructueuse a été établie entre les ISC d'Espagne, le Secrétariat général de l'EUROSAI et l'ISC du Portugal, au cours de chacune des phases de ce congrès.

Le site Internet du Congrès (<http://www.euroesai2011.tcontas.pt>) contient de nombreuses informations sur le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI – Lisbonne 2011.

## APPROBATION DU CONGRÈS, ASPECTS ORGANISATIONNELS ET PRÉPARATION DES THÈMES

### APPROBATION PAR LE XXXV<sup>E</sup> COMITÉ DIRECTEUR

La proposition du *Tribunal de Contas* du Portugal d'héberger et d'organiser le VIII<sup>e</sup> Congrès en 2011, a été approuvée à l'unanimité à l'occasion du VII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI (tenu à Cracovie, en Pologne, du 2 au 5 juin 2008).

L'ISC du Portugal a proposé les thèmes, le siège et d'autres questions liées à l'organisation au cours de la XXXV<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'EUROSAI (tenue à Kiev, Ukraine, le 23 juin 2009). Toutes ces propositions ont été approuvées par le Comité directeur.

### ORGANISATION INTERNE

En juin 2008, le Président de l'ISC du Portugal a pris un certain nombre de décisions concernant la gestion interne ayant trait à la planification du congrès, en vue de sa réalisation.

Ont ensuite été créés des groupes de base pour des activités spécifiques, outre les différents thèmes d'implantation.

Une étude de marché sur les hôtels et les centres de congrès a été réalisée afin de comparer les coûts et les conditions. Le centre de congrès de l'Hôtel Tivoli de Lisbonne, situé en centre-ville et inauguré tout récemment, a été jugé le mieux adapté.

Par ailleurs, étant donné que la Séance de clôture officielle devait se tenir dans un cadre culturel adapté au Congrès, c'est finalement le Centre culturel de Belém qui a été retenu.

Sachant que le format choisi pour ce congrès était celui dit du *Congrès sans papier*, les mesures pertinentes ont été prises à cet effet en matière de technologies de l'information. En conséquence, les équipements nécessaires ont été mis à la disposition de chaque participant.

### PRÉPARATION DES THÈMES

Le **14 mai 2010** s'est tenue une réunion au siège central du *Tribunal de Contas* du Portugal, à Lisbonne, réunion à laquelle ont assisté des représentants des Institutions supérieures de contrôle de Hollande, d'Espagne et de Pologne, les ISC en charge des Présidences des thèmes à débattre au cours du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, ainsi que les Institutions supérieures de contrôle de Slovénie, de France et du Royaume-Uni, qui exercent les fonctions de modérateurs de ces thèmes.

Il était considéré comme crucial, au cours de cette phase, d'élaborer les *documents principaux*, qui devaient constituer en quelque sorte des modèles pour les *documents nationaux*.

Au cours de cette réunion, les groupes de chaque thème ont travaillé de façon indépendante et ont arrêté les lignes directrices essentielles relatives à l'élaboration des *documents principaux*.

Le **22 octobre 2010**, l'ISC du Portugal a organisé à Lisbonne une réunion avec des délégations des ISC de Hollande (en charge de la Présidence du sous-thème IA), de Pologne et du Royaume-Uni (respectivement en charge de la Présidence et modérateur du Thème II), afin d'aborder différentes questions liées à l'approche qui devait être adoptée en ce qui concerne les *Documents nationaux*, l'élaboration des *Documents de débat* et un certain nombre d'autres points concernant l'organisation du Congrès, dont la définition de critères permettant d'analyser les *Documents nationaux*, des règles ayant trait à leur élaboration et des dates limites pour la conclusion des *Documents de débat*, outre l'invitation qui devait être envoyée aux *Conférenciers externes* et aux ISC.

Une autre réunion préparatoire du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI s'est tenue à Lisbonne les **3 et 4 mars 2011**, au siège central du *Tribunal de Contas* du Portugal, réunion à laquelle ont assisté des représentants des ISC en charge des Présidences et agissant en qualité de modérateurs des thèmes à débattre. Les questions abordées au cours de cette réunion sont les suivantes :

- Échange d'informations concernant l'état actuel de l'organisation du Congrès, dont une analyse des Documents nationaux et la préparation des Documents de débat ;
- Débat sur la conception de chaque séance thématique, dont les présentations des conférenciers et une réflexion sur des thèmes spécifiques dans le cadre des deux sous-thèmes des Thèmes I et II, afin de stimuler le débat et d'aller plus loin ;
- Coordination entre les deux sous-thèmes du Thème I.

La dernière réunion préparatoire des séances thématiques s'est tenue le **29 mai 2011**. Les questions abordées au cours de cette réunion sont les suivantes : prise de connaissance entre Présidences, modérateurs et conférenciers ; informations générales concernant la configuration des séances : questions logistiques ; débat sur le projet de conclusions et de recommandations.

## VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI



### LE CONGRÈS

#### 1<sup>ère</sup> journée : Lundi 30 mai 2011

Le matin, le **Comité directeur des membres de l'EUROSAI a tenu sa XXXVII<sup>e</sup> réunion**, présidée par le Président de l'ISC de Pologne.

L'ISC du Portugal a transmis au Comité directeur les informations nécessaires concernant les aspects organisationnels et liés au fonctionnement du VIII<sup>e</sup> Congrès. Ces informations ont été approuvées.

#### INAUGURATION OFFICIELLE DU CONGRÈS

Au cours de la Séance d'ouverture du Congrès, le Président de l'ISC du Portugal, M. Guilherme d'Oliveira Martins, a remercié les participants et a souligné dans son discours de bienvenue que la crise financière internationale avait amplifié le rôle des ISC, et ce pour cinq raisons essentielles : leur rang institutionnel élevé dans l'État de droit ; la nécessité de transparence et de rigueur à l'égard des finances publiques ; l'inquiétude actuelle (et justifiée) qui règne au sujet du rapport qui existe entre la création des ressources et la façon dont elles sont dépensées ; l'importance de la responsabilité

et de la bonne gouvernance ; la nécessité de légitimer l'activité publique, et la représentation et la participation des citoyens.

Ensuite, M. Guilherme d'Oliveira Martins a assumé la Présidence du Comité directeur de l'EUROSAI en lieu et place de M. Jacek Jezierski, Président de l'ISC de Pologne.

Dans son discours, M. Jacek Jezierski a souligné que le projet phare de la Présidence polonaise avait été la préparation du premier plan stratégique de toute l'histoire de l'EUROSAI, qui devait être approuvé dans le cadre du Congrès. Ce plan demandait l'intervention et la contribution de tous. Il a tenu à souligner à cet égard que l'essence de l'INTOSAI et de l'EUROSAI repose sur l'échange.

Il a par ailleurs souligné l'importance de la coopération des ISC au sein de leurs propres pays, sans pour autant renoncer à leur indépendance.

M. Jacek Jezierski a particulièrement mis l'accent sur les propos tenus par le feu Président de la République de Pologne, M. Lech Kaczyński, lors



VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

de l'inauguration du VII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI à Cracovie, il y a trois ans, selon lesquels c'est en sa qualité de Président de l'Office d'audit supérieur de Pologne qu'il en avait le plus appris au sujet de l'État et de son fonctionnement.

Le Président de l'ISC de Pologne a en outre mis l'accent sur la seconde de ses propositions, à savoir une initiative conjointe avec le Secrétaire général de l'EUROSAI et Président de la Cour des comptes d'Espagne, M. Núñez Pérez : une déclaration en faveur de l'indépendance des ISC, qui devait elle aussi être approuvée au cours du Congrès.

M. Terence Nombembe, Auditeur général d'Afrique du Sud et Président de l'INTOSAI, a abordé dans son discours le thème intitulé « *Le soutien aux développements de l'INTOSAI en matière de renforcement des capacités* ».

Il a souligné 6 priorités stratégiques sur lesquelles devaient à son sens se focaliser les initiatives des ISC : contribuer à la garantie de l'indépendance des ISC ; mettre en œuvre le cadre des ISSAI ; renforcer les capacités des ISC ; mettre en avant la valeur et l'avantage des ISC ; promouvoir la lutte contre la corruption ; améliorer la communication de l'INTOSAI.

Ces priorités stratégiques sont jugées cruciales pour que les ISC puissent s'acquitter de leur mandat et contribuer à la réalisation des Objectifs de développement du Millénaire.

M. Terence Nombembe a considéré que les membres de l'EUROSAI jouissent d'une position exclusive et idéale pour échanger des connaissances et des expériences avec les ISC des pays en développement, dans la mesure où l'Organisation européenne est vraisemblablement le groupe régional le plus avancé.

Dans son discours en tant que nouveau Président de l'EUROSAI, M. Guilherme d'Oliveira Martins a témoigné sa gratitude et sa considération à l'égard du Président Jezierski pour toutes les activités qu'il a mises en œuvre et dirigées au cours de la période 2008-2011. Il a tenu à mettre l'accent sur les succès et le développement de l'EUROSAI au cours de cette période, et plus particulièrement sur la préparation du Plan stratégique 2011-2017.

Il a en outre évoqué les principaux défis spécifiquement économiques et financiers que doivent actuellement relever les gouvernements et a demandé une approche particulièrement novatrice de la part des ISC dans ce domaine. Dans ce contexte, il a évoqué plusieurs sujets de débat particulièrement intéressants qui découlent des thèmes du Congrès.

1<sup>ÈRE</sup> SÉANCE PLÉNIÈRE GÉNÉRALE

La 1<sup>ère</sup> Séance plénière a été présidée par le Président de l'ISC du Portugal.

L'ISC du Portugal a tout d'abord présenté l'ordre du jour de la séance, qui a été approuvé.

La I<sup>ère</sup> Partie de la 1<sup>ère</sup> Séance plénière générale était consacrée à des questions d'ordre général concernant le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, comme la présentation et l'adoption des Règles de procédure du Congrès, la nomination des Présidents des séances thématiques plénières du Congrès, la désignation des Présidences et des modérateurs des thèmes et la présentation des observateurs et invités du Congrès.

La II<sup>e</sup> Partie de la Séance était axée sur d'autres questions générales, ainsi que sur des questions organisationnelles et financières de l'EUROSAI, dont la présentation du rapport sur la Présidence de l'EUROSAI 2008-2011 par l'ISC de Pologne, la présentation et l'approbation du rapport du Secrétariat général sur les activités de l'EUROSAI 2008-2011 par l'ISC d'Espagne, la présentation et l'approbation des comptes et des rapports économiques de l'EUROSAI 2008-2010 par l'ISC d'Espagne également et, enfin, la présentation des rapports des auditeurs de l'EUROSAI relatifs à la période 2008-2010, par l'ISC de la République slovaque et la Cour des comptes européenne.

La III<sup>e</sup> Partie de la séance était consacrée à la question de la formation au sein de l'EUROSAI, avec la présentation et l'approbation du rapport d'activité du Comité de formation de l'EUROSAI 2008-2011 et la présentation et l'approbation d'un projet de résolution par les ISC d'Espagne et de France.

Au cours de la IV<sup>e</sup> Partie, consacrée aux Groupes de travail et aux Task Forces de l'EUROSAI, ont été approuvés les documents suivants : rapport d'activité 2008-2011 et projet de résolution du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les technologies de l'information (TI), présentés par l'ISC de Suisse ; rapport et projet de résolution du Groupe de travail sur l'audit d'environnement, présentés par l'ISC de Norvège ; rapport et projet de résolution de la Task Force sur le contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes, présentés par l'ISC d'Ukraine ; rapport d'activité 2008-2011 du Groupe de travail sur les « *Bonnes pratiques en matière de gestion de la qualité de l'audit* » : *Informations et projet de résolution sur la base de données électronique des bonnes pratiques*, présenté par l'ISC de Hongrie.

La dernière partie de la séance était consacrée à d'autres questions d'intérêt pour l'EUROSAI, dont un compte-rendu sur le cadre des ISSAI intitulé « *La diffusion des ISSAI* », présenté par l'ISC du Danemark.

Le Président de l'ISC portugaise a ensuite clos la 1<sup>ère</sup> Séance plénière générale.

## 2<sup>e</sup> journée: Mardi 31 mai 2011

### SÉANCE CONSACRÉE AU SOUS-THÈME I.A

Comme nous l'avons vu auparavant, le sous-thème I.A s'intitulait : « Défis et exigences des gestionnaires publics actuels ».

Outre les ISC de Hollande (Présidence) et de Slovénie (modérateur), ont également pris part aux débats les ISC rapporteuses (ISC d'Islande, de Malte et de Suède), ainsi qu'un conférencier externe invité, en l'occurrence Mme Kitty Kubo.

### SÉANCE CONSACRÉE AU SOUS-THÈME I.B

Les ISC qui sont intervenues dans le cadre de ce sous-thème (intitulé « Le rôle des ISC quant à l'obligation de rendre compte et en matière de responsabilités des gestionnaires publics »), sont l'ISC d'Espagne (Présidence), l'ISC de France (modérateur), la Cour des comptes européenne et les ISC du Danemark, de Croatie, de Russie et du Portugal (rapporteurs).

En ce qui concerne le **Thème I** (qui englobe les sous-thèmes I.A et I.B) les membres de l'EUROSAI ont formulé un certain nombre de conclusions importantes, dont l'urgence de la reconnaissance, au sein de la société, de nouvelles réalités ayant un impact significatif sur la gestion et la responsabilité publiques, d'où la nécessité pour les gouvernements, dans un monde où les changements interviennent si rapidement, de réagir très vite pour répondre aux besoins et aux attentes des citoyens.

Les ISC constatent l'existence de fortes tensions au sein des gouvernements entre la mise en place de processus démocratiques très stricts en termes de législation et de contrôle, d'une part, et la souplesse dont il faut faire preuve pour faire face à des événements qui se succèdent à une vitesse vertigineuse, d'autre part. Les membres de l'EUROSAI estiment cependant qu'il n'y a pas de contradiction entre la flexibilité et un modèle de système ouvert, d'un côté, et la responsabilité, de l'autre.

Les ISC ont un rôle important à jouer dans le développement d'une culture de la responsabilité et dans les actions visant à garantir le fonctionnement efficace du processus de reddition de comptes, par le biais, notamment, de la réalisation d'audits et de rapports, de la formulation de recommandations, de la promotion de bonnes pratiques et, dans certains cas, à travers des pouvoirs juridictionnels et de sanction.

## 3<sup>e</sup> journée: Mercredi 1er juin 2011

### 2<sup>E</sup> SÉANCE THÉMATIQUE

Comme nous l'avons vu auparavant, le Thème II s'intitulait : « Le contrôle par les ISC des agences régulatrices indépendantes ».

Outre les ISC de Pologne (Présidence) et du Royaume-Uni (modérateur), ont également pris part aux débats les ISC de Chypre et de Bulgarie en qualité de rapporteurs, ainsi qu'un conférencier externe invité, en l'occurrence le Professeur Eduardo Lopes Rodrigues.

En ce qui concerne le **Thème II**, il convient de souligner que les membres de l'EUROSAI sont conscients du fait que les régulateurs indépendants constituent une caractéristique importante et croissante du paysage du secteur public dans de nombreux pays européens. Sachant que leur développement trouve son origine dans différents facteurs, force est de constater qu'il n'y a pas une définition commune unique de la notion de régulation ; le fait est que les rôles et fonctions des régulateurs sont nombreux et différent d'un pays à l'autre. Ceci étant, on peut considérer qu'il existe trois grands groupes de régulateurs dans les juridictions des membres de l'EUROSAI : a) Les régulateurs d'infrastructures ; b) Les régulateurs de la concurrence et de la consommation ; c) Les régulateurs des services financiers.

Il a en outre été constaté que la crise financière avait entraîné un renforcement des missions des régulateurs financiers dans tous les pays de l'EUROSAI. Ce phénomène pourrait compliquer la tâche des ISC en matière d'audit de la régulation dans cette région dans la mesure où toutes les ISC ne sont pas compétentes pour assurer le contrôle des banques centrales.

Par ailleurs, le régulateur et l'ISC ont beaucoup de choses en commun. Leurs compétences sont différentes en matière de contribution à la bonne gouvernance et à la gestion du secteur public, certes, mais ils ont tous deux pour finalité originelle de protéger les intérêts des citoyens.

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA SÉANCE PLÉNIÈRE

Les projets de conclusions et de recommandations présentés par les sous-groupes thématiques ont été débattus par l'assemblée. Les versions complètes définitives figurent en annexe.

## 4<sup>e</sup> journée:

### Jeudi 2 juin 2011

#### 2<sup>E</sup> SÉANCE PLÉNIÈRE GÉNÉRALE

Le Président de l'ISC du Portugal a ouvert la 2<sup>e</sup> Séance plénière générale.

L'ISC du Portugal a tout d'abord présenté l'ordre du jour de la Séance, qui a été approuvé.

La première question abordée au cours de la 2<sup>e</sup> Séance plénière générale concernait les résultats du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI. Les conclusions et recommandations présentées par le Congrès à cet égard ont été approuvées.

Ont par ailleurs été approuvés les documents stratégiques de l'EUROSAI indiqués ci-après : Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017, présenté par l'ISC du Portugal, et déclaration de l'EUROSAI en faveur du renforcement du contrôle public externe par le biais du renforcement de l'indépendance des ISC, présentée par l'ISC de Pologne.

La troisième partie de la Séance portait sur des questions d'ordre organisationnel et financier de l'EUROSAI. Les documents présentés par l'ISC d'Espagne à ce sujet, portant sur le budget de l'EUROSAI pour la période 2012-2014 et sur les contributions financières annuelles des membres, ont été approuvés. Ont par ailleurs été présentés et élus les deux nouveaux candidats au poste de membre du Comité directeur de l'EUROSAI –en l'occurrence l'ISC de Belgique et la Cour des comptes européenne–, ainsi que les auditeurs de l'EUROSAI pour la période 2011-2014, à savoir les ISC de Slovaquie et d'Estonie.

Enfin différentes questions ayant trait à la coopération de l'EUROSAI ont été abordées, dont les suivantes : présentation des résultats des audits coordonnés réalisés dans le cadre de l'EUROSAI (audit coordonné de performance « Programmes/mesures pour l'emploi des personnes handicapées » (ISC de Pologne) et « Audit parallèle coordonné sur la protection de la Mer Noire contre la pollution » (ISC d'Ukraine) ; coopération EUROSAI-IDI ; coopération avec les Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI (coopération avec l'OLACEFS et l'ARABOSAI et coopération avec l'ASOSAI) ; coopération avec d'autres partenaires (informations sur l'accord conclu entre l'EUROSAI et la Confédération européenne des Instituts d'audit interne – ECIIA).

Parmi les autres questions qui ont été débattues, on peut notamment citer l'approbation de la proposition de l'ISC de Hollande d'organiser le IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI.

La 2<sup>e</sup> Séance plénière générale administrative a été close par le Président de l'EUROSAI et Président de l'ISC du Portugal.

#### SÉANCE DE CLÔTURE

Le Président de l'EUROSAI et Président du *Tribunal de Contas* du Portugal, M. Guilherme d'Oliveira Martins, a affirmé dans son discours de clôture que les thèmes abordés au cours du Congrès avaient permis aux ISC d'analyser minutieusement toutes les questions pertinentes qui s'imposent.

C'est ce qui ressort également des conclusions et recommandations approuvées, dont il estime qu'elles deviendront à l'avenir une référence incontournable, le véritable décor/contexte des activités que les ISC doivent mettre en œuvre, de façon plus approfondie peut-être, dans le but de renforcer l'élan donné à l'efficacité dans le domaine des finances publiques.

M. Guilherme d'Oliveira Martins a également considéré que sa Présidence avait un important défi à relever en ce qui concerne les nouvelles initiatives ayant trait aux principaux points abordés au cours des débats, sur lesquels sont d'ailleurs axées les conclusions et recommandations susvisées.

Il a également tenu à rappeler les grandes lignes de l'engagement stratégique dont le *Tribunal do Contas* du Portugal entend s'acquitter au cours de sa Présidence : i) Mettre en œuvre de façon effective les activités prévues dans le Plan stratégique pour la période 2011-2014 (Présidence portugaise) ; ii) Encourager la participation active et accrue de tous les membres de l'EUROSAI aux activités communes de l'Organisation ; iii) Dans le contexte de l'incertitude économique et financière internationale, stimuler les ISC à tout mettre en œuvre pour garantir une utilisation prudente et adéquate des ressources disponibles dans le secteur public.

Dans le discours qu'il a prononcé dans le cadre de la Séance de clôture, le Secrétaire général de l'EUROSAI et Président de l'ISC d'Espagne, M. Manuel Núñez Pérez, a tenu à féliciter le nouveau Président de l'EUROSAI et à lui témoigner sa gratitude pour les progrès constatés à l'issue du VIII<sup>e</sup> Congrès de Lisbonne.

Il a par ailleurs lui aussi tenu à souligner l'importance et le bien-fondé des thèmes abordés au cours du Congrès, sachant que les défis économiques et sociaux auxquels doivent actuellement faire face les gestionnaires publics confèrent aux ISC un rôle central dans le système. Dans ce contexte, il a insisté sur le lien qui existe entre la notion de responsabilité, qui a fait l'objet d'un débat approfondi tout au long du Congrès, et la notion de déontologie.



## VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

M. Manuel Núñez Pérez a en outre souligné que, dans l'exercice de leurs mandats, les ISC doivent à son sens tenir compte non seulement des activités d'ores et déjà réalisées, mais aussi de la réalité régnante. Il a par ailleurs évoqué la nécessité, pour les ISC, de mieux mettre en avant les avancées, notamment sur le plan externe, et d'évaluer l'impact de leur activité par rapport à leur contribution à l'amélioration de la gestion et à la valeur ajoutée offerte à la société.

Avant de conclure, il a tenu à remercier le Président sortant, M. Jezierski, pour l'important travail accompli au cours de son mandat.

Le Dr. Josef Moser, Secrétaire général de l'INTOSAI et Président de la Cour des comptes d'Autriche, a quant à lui présenté une déclaration au VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, dans laquelle il affirme qu'en tant que Groupe de travail régional, l'EUROSAI assume résolument sa responsabilité en faisant face à des défis actuels et en contribuant par là même à l'amélioration de la transparence et de la responsabilité.

Il a par ailleurs tenu à souligner que la crise financière, économique et budgétaire avait montré que les ISC doivent s'acquitter de leur mission de « Gardiens suprêmes du budget de l'État », affirmant que par temps de crise, les ISC doivent, plus que jamais, garantir la visibilité de leurs missions et de leurs possibilités, créer de la valeur et tirer parti de leur travail, ce qui n'est possible que si nous faisons nôtre l'idéal du contrôle public externe défini dans les déclarations de Lima et de Mexico.

Le Dr. Josef Moser a également souligné que les efforts des ISC ont été couronnés de succès lorsque, le 26 avril 2011, le Conseil économique et social (ECOSOC) a adopté une résolution reconnaissant « ...le rôle de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques en matière de transparence, de responsabilité et de réception et utilisation efficiente et efficace des ressources publiques au profit des citoyens... »

Le Secrétariat général de l'INTOSAI a exprimé sa gratitude à l'égard de l'EUROSAI pour avoir approuvé une déclaration sur le renforcement de l'indépendance des ISC, qui va dans le sens des efforts actuellement déployés par l'INTOSAI pour transposer les déclarations de Lima et de Mexico dans une résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies.

À l'issue de la Séance de clôture du Congrès **s'est tenue la XXXVIII<sup>e</sup> réunion du Comité directeur**, présidée par l'ISC du Portugal. Les décisions prises ce qui concerne le Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017, sont les suivantes : approbation des Procédures générales des Équipes d'objectif de l'EUROSAI, élection des ISC en charge de la Présidence des Équipes d'objectif et décisions diverses concernant le développement du Plan stratégique.

### ÉVÉNEMENTS D'ORDRE SOCIAL

Au cours de la première journée du Congrès (le lundi 30 mai), et plus précisément dans le cadre de l'inauguration officielle, a eu lieu une cérémonie d'apposition d'un sceau commémoratif de cet événement. Le Congrès a également été commémoré par l'émission d'une carte postale et d'une médaille commémoratives.

Au cours de cette même journée, durant une pause, le Chorale du *Tribunal de Contas* a interprété le « Cantus Certus ».

Dans la soirée, les délégués et accompagnateurs ont participé à une visite du Parlement portugais, où ils ont été conviés à un cocktail.

Au cours de la deuxième journée (le mardi 31 mai), le Président de la République du Portugal a reçu en audience le Comité directeur de l'EUROSAI au Palais de Belém.

La Séance de clôture officielle du Congrès (le jeudi 2 juin) s'est tenue au Centre culturel de Belém, où le Président de l'ISC de Hollande a présenté le plan hollandais pour l'organisation du prochain Congrès, en 2014. Cette séance de clôture a elle aussi été agrémentée d'une interprétation musicale, et plus concrètement de la chanson traditionnelle portugaise : *Tribut au « Fado »*, interprétée par António Cháinho. Cette interprétation a été suivie d'un cocktail puis d'un dîner.

Le lendemain de la Séance de clôture du Congrès (le vendredi 3 juin), les participants et accompagnateurs ont été invités à une visite guidée du *Palácio Nacional de Sintra*, puis à un déjeuner dans un restaurant typique à Colares, une petite hameau situé à proximité de Sintra. Dans l'après-midi a été organisée une excursion au « point le plus occidental de l'Europe continentale », le Cabo da Roca.

**ANNEXE : Conclusions et recommandations du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI.**

# Conclusions et Recommandations

## Préambule

Le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est déroulé du 30 mai au 2 juin 2011 a été consacré à deux principaux thèmes. Le Thème I portait sur les responsabilités et *les défis lancés aux gestionnaires publics et le rôle des Institutions supérieures de contrôle*. Ce thème a été divisé en deux sous-thèmes pour les débats : le sous-thème I.A sur *les défis lancés aux gestionnaires publics actuels* et le sous-thème I.B sur *le rôle des ISC en matière de reddition des comptes et de responsabilité des gestionnaires publics*. L'objet du Thème II était *l'audit des Organismes de régulation indépendants par les Institutions supérieures de contrôle*.

Un groupe de travail composé d'un président et d'un rapporteur a été constitué, avec le soutien de l'ISC du Portugal, pour chaque thème (et sous-thème) : la Hollande (président) et la Slovénie (rapporteur) pour le sous-thème I. A, l'Espagne (président) et la France (rapporteur) pour le sous-thème I. B et la Pologne (président) et le Royaume-Uni (rapporteur) pour le Thème II. Ces groupes de travail ont préparé les rapports de base et les rapports de synthèse destinés aux débats.

Les membres de l'EUROSAI ont également collaboré par le biais de leurs rapports nationaux à un échange d'expériences et une base plus vaste pour les débats et la décision.

Les orateurs du congrès ont apporté une importante contribution à un débat profitable qui a été enrichi par les interventions des participants.

Les conclusions et les recommandations préliminaires du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI sont le fruit du travail conjoint des ISC susvisées et de toutes les contributions.

## Thème I. Les responsabilités et défis lancés aux gestionnaires publics et le rôle des Institutions supérieures de contrôle

### CONCLUSIONS

Considérant que :

- les contributions reçues des ISC participantes et les débats du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI soulignent l'émergence au sein de la société de nouvelles réalités dont l'impact est important sur la gestion publique et, par conséquent, la reddition des comptes ;
- l'évolution démographique et les avancées technologiques, la situation économique et financière actuelle et la société de l'information sont des facteurs auxquels tous les gouvernements doivent faire face ;
- le monde change plus rapidement qu'auparavant et les gouvernements doivent répondre plus vite afin de satisfaire les besoins et les aspirations de leurs concitoyens ;
- un secteur public en mutation exige également que les ISC s'adaptent ;
- il n'y a aucune façon unique d'affronter ces défis et qu'au-delà de l'autorité légale et rationnelle de l'État il faut également trouver un mode de gouvernance capable d'y répondre, adaptable et ouvert, où les valeurs éthiques doivent être partagées et respectées ;
- la reddition des comptes est non seulement un concept complexe, mais aussi une pierre angulaire pour la gestion publique contemporaine ;

Les membres de l'EUROSAI réunis au VIII<sup>e</sup> Congrès concluent que :

1. Les changements ci-dessus exigent d'adopter d'importantes normes de transparence dans l'information fournie par les gouvernements, ainsi que d'établir des mécanismes et des approches permettant aux gestionnaires publics de répondre rapidement à ces nouvelles réalités ;
2. Les pays ont des approches différentes des défis et prennent en ligne de compte les normes et leurs interprétations, les ressources humaines, l'éthique des gestionnaires publics, ainsi que l'innovation et la flexibilité ;
3. La transparence et la reddition des comptes sont des valeurs non seulement démocratiques, mais aussi fondamentales à un modèle de bonne gouvernance. La reddition des comptes est un vaste concept qui comprend un large spectre de responsabilités pour les gestionnaires publics, telles que les capacités professionnelles et de gestion, le respect des normes financières et autres, allant à la rencontre des attentes de performance et de conduite éthique ;
4. Si les gestionnaires publics souhaitent conserver la confiance publique, ils doivent être conscients des attentes de leurs concitoyens à propos du modèle de bonne gouvernance. Ils peuvent le faire grâce à l'éducation, la communication, l'ouverture, la valorisation des valeurs éthiques et, en outre, en attachant une plus grande importance à la reddition des comptes ;
5. La plupart des ISC sentent une tension au niveau des gouvernements entre les processus démocratiques rigoureux de législation et de contrôle, d'une part, et la flexibilité de faire face à ces mutations rapides, d'autre part. Les gouvernements luttent pour obtenir un équilibre entre la sécurité et la flexibilité légale, en respectant à la fois le principe de la Primauté de la Loi. Les membres de l'EUROSAI estiment qu'il n'y a aucune contradiction entre la flexibilité et un modèle au système ouvert, d'une part, et la reddition des comptes, d'autre part ;
6. L'évaluation du rendement et le reporting jouent un rôle essentiel à la garantie de la reddition des comptes des gestionnaires publics, en particulier à une époque où l'approche basée sur les règles est valorisée par une approche reposant sur les principes.
7. Les ISC jouent un rôle important dans la promotion d'une culture de reddition des comptes et du fonctionnement effectif du processus de cette dernière, notamment grâce au contrôle, au reporting, à l'émission de recommandations, à la valorisation des bonnes pratiques et, dans certains cas, de ses pouvoirs juridictionnels et punitifs. Elles peuvent également coopérer avec d'autres parties intéressées au développement d'un cadre de reddition des comptes basé sur les principes ;
8. Il est fondamental que les ISC fonctionnent sur la base de l'indépendance, de la transparence



et de l'efficience afin d'affronter les défis du secteur public ;

9. Les ISC assurent que les responsabilités légales sont abordées chacune en conformité avec son mandat ;
10. Grâce aux audits et aux recommandations, les ISC jouent le rôle de catalyseur pour améliorer la législation et les pratiques administratives et ainsi renforcer la reddition des comptes.

### RECOMMANDATIONS

Compte tenu des conclusions ci-dessus, les membres de l'EUROSAI réunis au VIII<sup>e</sup> Congrès recommandent que :

1. Les ISC s'adaptent aux innovations et aux mutations enregistrées au sein de la société ;
2. Les ISC trouvent les moyens d'impliquer la société civile dans leur mission ;
3. Les ISC encouragent au respect des normes légales, de la bonne gestion et des principes éthiques ;
4. Les ISC promeuvent les différentes dimensions de la reddition des comptes à l'extérieur, mais aussi au sein de leurs propres organisations ;
5. Les ISC s'efforcent d'élargir le champ de la reddition des comptes pour y inclure la reddition des comptes légale, financière et en matière de rendement.
6. Les ISC jouent un rôle proactif vis-à-vis du législateur et du secteur public afin de favoriser l'approfondissement de la reddition des comptes dans la gestion publique.
7. Les ISC fournissent des informations sur leur rôle consistant à garantir les responsabilités légales ;
8. L'EUROSAI approfondisse ce thème dans le cadre du Plan stratégique de l'EUROSAI adopté par ce Congrès, par un dialogue structuré ou tout autre moyen adapté de partage des efforts, tel que la constitution d'une task-force, afin de répondre aux défis de changement et de partager les résultats avec la communauté plus vaste que constitue l'INTOSAI. L'expérience mutuelle est bénéfique pour tous.

## Thème II. L'audit des Organismes de régulation indépendants par les ISC

### CONCLUSIONS

Les membres de l'EUROSAI réunis en son congrès concluent que :

1. Les régulateurs indépendants sont une réalité importante et croissante au sein du secteur public de nombreux pays européens. Leur développement est le résultat de plusieurs facteurs, y compris :
  - La privatisation des secteurs d'infrastructures a conduit à développer un système de supervision au sein du secteur privé ;
  - L'effort déployé afin d'améliorer l'efficacité des marchés, aussi bien en matière de concurrence que de dérégulation et de libéralisation, et la protection garantie aux consommateurs ; et
  - La préoccupation quant aux risques causés par le secteur des services financiers sur l'économie, en général, et aux consommateurs, en particulier.
2. En conséquence, il n'y a aucune définition commune à la régulation. Ses rôles et ses fonctions sont vastes et distincts et différent d'un pays à l'autre. Il existe cependant trois principaux groupes de régulateurs au sein des États membres de l'EUROSAI :
  - a. Les régulateurs d'infrastructures.
  - b. Les régulateurs de concurrence et de consommation.
  - c. Les régulateurs de services financiers.
3. Bien que la dimension des régulateurs indépendants n'implique pas de grandes dépenses directes, il s'agit d'acteurs économiques importants responsables d'un pourcentage élevé du PIB de leurs pays. En outre, ils prennent d'importantes décisions en matière de structure des marchés, de fixation des prix et vis-à-vis des organismes individuels, tels que les entreprises et les citoyens.
4. La crise financière a entraîné une consolidation du rôle des régulateurs financiers dans tous les pays de l'EUROSAI. Ceux-ci ont vu leurs pouvoirs être renforcés dans certains cas pour pro-

téger les consommateurs et assurer la stabilité financière ; dans d'autres cas, de nouveaux régulateurs indépendants sont en train d'être créés pour venir combler les lacunes détectées dans l'actuel régime de régulation. Les réformes structurelles ont conduit dans certains pays à l'expansion du rôle de la Banque centrale dans la supervision de la stabilité financière. Ceci peut compliquer la tâche des ISC dans la maîtrise de la régulation car elles n'exercent pas toutes un contrôle sur les banques centrales.

5. Que le régulateur ait pour objet les infrastructures ou la concurrence en général ou les services financiers, l'indépendance de la régulation vis-à-vis de la prise de décision ministérielle est une caractéristique commune à toute l'Europe. Cette indépendance signifie que les régulateurs peuvent prendre des décisions sur les acteurs individuels (entreprises, citoyens) et les principes généraux de régulation à l'abri des pressions politiques.
6. L'indépendance de la régulation repose sur plusieurs éléments de gouvernance, y compris :
  - a. Des définitions claires et précises du cadre de la mission, des compétences et des responsabilités du régulateur que la loi définit.
  - b. Un mandat clair des cadres supérieurs des organismes de régulation et l'option pour des échelons salariaux de marché afin d'attirer un personnel dûment qualifié.
  - c. Une indépendance financière par rapport au gouvernement.
7. Les régulateurs et les ISC ont beaucoup de points communs. Ils ont des responsabilités distinctes car ils contribuent à un modèle de bonne gouvernance et de gestion du secteur public, mais ils ont au fond pour objectif de protéger les intérêts des citoyens. Ils sont tous indépendants. Ils sont tous des commentateurs fiables et influents au service des sociétés plurielles et de plus en plus complexes dont ils font partie. Il y a donc un motif convaincant pour le dialogue et l'interaction professionnelle entre les régulateurs et les ISC – une collaboration "sensée".
8. Toutefois, une reddition des comptes adaptée est réalisée sur la base de l'existence d'un défi adéquat des ISC et renforcée par cette dernière. L'indépendance des régulateurs et leur importance en tant qu'acteurs économiques signifient qu'ils doivent être scrutés au nom du Parlement afin de s'assurer qu'ils ont utilisé tout le vaste éventail de pouvoirs de façon adéquate. La plupart des ISC assurent l'audit financier. Mais les responsabilités des ISC se résument dans de nombreux pays à ce mode d'audit; et même dans ces pays où la responsabilité de l'ISC permet des audits financiers, cette responsabilité peut être plus limitée dans le secteur des services financiers.
9. Au-delà de l'audit financier, les décisions individuelles de régulation (par exemple sur les infractions commises par les entreprises privées) font typiquement l'objet d'une révision par les tribunaux ou de réexamens administratifs en alternative. Il s'agit cependant d'un élément moins commun parmi les compétences des ISC. Les ISC réalisent également des audits d'efficacité ou de résultats (value-for-money) des régulateurs. Ce type d'audit est plus courant pour les régulateurs d'infrastructures et l'est moins pour ceux des services financiers.
10. Ces audits offrent plusieurs champs d'application et différentes approches. Mais, en principe, les ISC cherchent à fournir une sécurité au Parlement et à la société sur la façon dont un régulateur indépendant a utilisé les pouvoirs dont il dispose pour atteindre ses objectifs. Pour bon nombre d'ISC, les audits des régulateurs portent sur :
  - La façon de définir les priorités de leur volume de travail ;
  - Leurs stratégies de mise en oeuvre ;
  - Le respect de leurs obligations légales ;
  - Certaines ISC ont également le choix d'émettre des commentaires sur les régulateurs ;
  - Leurs décisions économiques telles que les prix que les entreprises d'infrastructures peuvent pratiquer ou leur approche globale d'évaluation de l'efficacité.
11. La distinction entre les questions de gestion professionnelle et de reddition des comptes politique est l'un des facteurs-clés pour les ISC. Si cette frontière n'est pas convenablement définie et appréhendée, les ISC courent le risque que leurs rapports, leurs conclusions et leurs recommandations soient vus comme une interférence inadaptée dans les domaines politiques. Cependant, en adoptant le rapport de la

task-force de l'INTOSAI sur la crise financière mondiale, le XX<sup>e</sup> INCOSAI qui a eu lieu à Johannesburg en 2010 a indiqué qu'en menant des audits de performance des agences de régulation, les ISC peuvent également être alertées sur les risques stratégiques et les lacunes du système de régulation et jouer un rôle de supervision constructif dès le début d'une réponse gouvernementale à une crise ;

12. Les ISC sont en train d'évaluer si les régulateurs appliquent les ressources de façon optimale. Il s'agit d'une question technique complexe qui implique des considérations, non seulement sur la gestion interne des régulateurs, mais aussi des impacts économiques que ces derniers ont produits. Il est d'avantage possible aux ISC de formuler ces jugements si les propres régulateurs font une évaluation régulière et rigoureuse de leur impact économique.
  13. Avec la globalisation croissante, nos économies sont plus que jamais affectées par les expériences, les points faibles et les points forts de ceux qui se trouvent au-delà de nos frontières. Il nous faut travailler de plus près et mener à bien une collaboration transfrontalière afin d'augmenter l'efficacité de notre travail en tant qu'ISC. L'attention portée au thème par les membres de l'EUROSAI a révélé une sérieuse lacune de contrôle à propos du contrôle public des établissements financiers nationaux et transnationaux financés par des contributions nationales. Il est essentiel que ces organisations soient totalement transparentes et soumises à un contrôle extérieur adéquat. Afin d'exécuter leurs mandats nationaux, les ISC doivent reporter à leur Parlement la performance de ces organisations.
  14. Cependant, en insistant sur l'élargissement des mandats, les ISC devraient reconnaître que ces droits peuvent devenir avec le temps des devoirs. En cherchant à mener à terme ces contrôles – au niveau national et international – les ISC ont besoin d'assurer qu'elles disposent des capacités et des compétences nécessaires.
1. Bien que la gamme de compétences soit vaste, la marge de pouvoirs indépendants dont disposent les régulateurs signifie qu'ils doivent être soumis à l'examen externe des ISC pour ce qui est de leur utilisation des ressources financières et de leur efficacité.
  2. Par conséquent, ce congrès soutient le besoin pour les ISC de vastes compétences pour l'audit des régulateurs indépendants, y compris ceux chargés de la supervision financière (les banques centrales où ils exercent cette fonction).
  3. Les ISC doivent tenir compte du contexte institutionnel dans lequel les régulateurs opèrent, en particulier des mécanismes de gouvernance conçus pour assurer l'indépendance du régulateur.
  4. Si les régulateurs sont clairement indépendants dans leur prise de décision, l'ISC doit s'interroger sur les risques d'une indépendance compromise par l'influence des secteurs régulés ou l'interférence politique des départements du gouvernement central.
  5. L'environnement économique a un impact important sur la mission des régulateurs et la récente crise financière a suscité de grands changements. Les ISC devraient par conséquent adapter leur travail d'audit des régulateurs indépendants au contexte économique et se concentrer sur les risques économiques émergents et la façon la plus efficace d'utiliser des ressources limitées.
  6. Les ISC doivent encourager les régulateurs à assurer l'évaluation et la gestion régulière de leur impact et de leur efficacité sur la base d'un cadre de gestion de performance détaillé fixant le rapport entre les ressources, les activités, les réalisations et les effets sur les objectifs finals du régulateur.
  7. L'avis d'un organisme objectif et indépendant tel qu'une ISC peut avoir un impact sur les marchés et les comportements. Les ISC doivent être sensibles à la possibilité de décider comment et quand publier leurs rapports et leurs constatations.
  8. Le Congrès souhaite également que les données collectées dans le cadre du Thème II renforcent l'intérêt et l'utilité pour les collègues des ISC de l'UE quand ils considéreront l'organisation de contrôles spécifiques pour les mécanismes financiers de l'UE, y compris le mécanisme européen de stabilité.

## RECOMMANDATIONS

Compte tenu des conclusions ci-dessus, les membres de l'EUROSAI réunis au VIII<sup>e</sup> Congrès recommandent que :

# DÉCISION DE L'EUROSAI: LE RENFORCEMENT DE L'INDÉPENDANCE DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE

ACCORD DE L'EUROSAI  
ADOPTÉ PAR LE VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

**Rappelant** la Déclaration de Lima de 1977 et ses lignes directrices sur les normes d'audit, ainsi que la Déclaration de Mexico de 2007 sur l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, toutes deux approuvées par l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), déclarations qui établissent les principes de l'indépendance dans le contrôle du secteur public ;

**Reconnaissant** la contribution essentielle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) à la bonne gouvernance, mais aussi à la sauvegarde et à l'exercice efficace des fonctions de contrôle par les parlements, par la voie de recommandations visant à renforcer la gestion publique, et la diffusion auprès des entités publiques et de la société, d'informations sur ces sujets ;

**Soulignant** l'importance primordiale de l'indépendance de la fonction de contrôle pour garantir la transparence et l'intégrité au sein de l'administration publique et ainsi la confiance des citoyens dans les institutions publiques ;

**Relevant** que l'indépendance des ISC vis-à-vis des entités contrôlées, qui les protège des pressions externes, et le libre accès du public à leurs rapports, garantissent l'objectivité de leurs constats, leur crédibilité et leur transparence, et permettent que leurs contrôles contribuent effectivement à l'amélioration de la gestion publique ;

**Considérant** que certaines ISC de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe (EUROSAI) déclarent voir, ou avoir vu, leur indépendance et l'exercice efficient de leurs missions menacés par différents moyens tels que l'altération substantielle ou la non reconnaissance de leurs pouvoirs et de la considération qui leur est due, le contrôle de leurs activités, les tentatives pour influencer leurs conclusions, la limitation de leurs ressources, l'atteinte à leur réputation ou encore la mise en cause de leur neutralité politique.

## LES MEMBRES DE L'EUROSAL, RÉUNIS À LISBONNE DU 30 MAI AU 2 JUIN 2011 À L'OCCASION DU VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'ORGANISATION:

**Expriment** leur reconnaissance et leur soutien à l'INTOSAI pour ses initiatives, aux niveaux interne et externe, en faveur du développement de la transparence et de la responsabilité, ainsi que de l'efficacité et de l'efficacé dans la perception et l'emploi des ressources publiques, au profit des citoyens ;

**Affirment** l'engagement sans réserve de l'EUROSAL pour renforcer et soutenir l'indépendance des ISC, en inscrivant une démarche active à cet égard au cœur de sa stratégie, en encourageant une large diffusion de ces principes et en contribuant à la propagation et à la mise en œuvre, dans l'espace européen, des résultats des efforts déployés par l'INTOSAI

**Se déclarent** ouverts et favorables à une communication permanente avec les parlements, les pouvoirs publics, les médias et les citoyens, afin de répondre avec pertinence et efficacité aux défis de la bonne gouvernance et à leurs attentes en la matière, en apportant à leurs demandes légitimes l'attention qui convient;

**Suggèrent** aux membres de l'EUROSAL de transmettre la présente décision à leurs parlements nationaux et à leurs ministères des affaires étrangères :

- En attirant leur attention sur la valeur et les avantages des ISC, leur rôle et l'importance de leur indépendance, et l'utilité de travailler activement à sa sauvegarde;
- En sollicitant leur soutien en faveur des entreprises actuellement conduites au niveau des Nations Unies, et notamment des efforts déployés sur la base de la résolution du 26 avril 2011 du Conseil économique et social (ECOSOC) pour obtenir une résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies reconnaissant l'importance du principe d'indépendance des ISC consacré dans les Déclarations de Lima et de Mexico ;

**Encouragent** les membres de l'EUROSAL à sensibiliser les pouvoirs publics, les médias et les citoyens des États à l'importance de préserver et garantir le fonctionnement indépendant de leurs ISC, conformément aux Déclarations de Lima et de Mexico ;

**Invitent** le Président et le Secrétaire général de l'EUROSAL à transmettre la présente décision au Président et au Secrétaire général de l'INTOSAI et aux Présidents et aux Secrétaires généraux des groupes de travail régionaux de l'INTOSAI, respectivement, ainsi qu'à tout autre destinataire jugé pertinent.



# VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI: GALERIE DE PHOTOS



**D**u 30 mai au 2 juin s'est tenu à Lisbonne, sous les auspices de l'ISC du Portugal (Tribunal de Contas), le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, auquel ont participé des délégations de 47 ISC membres de l'EUROSAI, outre vingt observateurs de la communauté de contrôle des finances publiques, dont l'INTOSAI, ses organisations régionales et l'Organisation des ISC de la communauté des pays de langue portugaise.

Ce congrès a rassemblé au total 209 participants et 34 accompagnateurs.







Au cours de la Séance d'ouverture du Congrès, le Président de l'ISC du Portugal, M. Guilherme d'Oliveira Martins, a remercié les participants et a souligné dans son discours de bienvenue que la crise financière internationale avait amplifié le rôle des ISC.

M. Guilherme d'Oliveira Martins a ensuite assumé la Présidence du Comité directeur de l'EUROSAI en lieu et place de M. Jacek Jezierski, Président de l'ISC de Pologne.

M. Jacek Jezierski a souligné que le projet phare de la Présidence polonaise avait été la préparation du premier plan stratégique de toute l'histoire de l'EUROSAI, qui a été adopté dans le cadre du Congrès.

Dans son discours, M. Terence Nombembe, Auditeur général d'Afrique du Sud et Président de l'INTOSAI, a abordé la question du soutien aux développements de l'INTOSAI en matière de renforcement des capacités.

Il a tenu à souligner à cet égard que l'essence de l'INTOSAI et de l'EUROSAI repose sur l'échange.

M. Terence Nombembe a considéré que les membres de l'EUROSAI jouissent d'une position exclusive et idéale pour échanger des connaissances et des expériences avec les ISC des pays en développement, dans la mesure où l'Organisation européenne est vraisemblablement le groupe régional le plus avancé.



Dans son discours en tant que nouveau Président de l'EUROSAI, M. Guilherme d'Oliveira Martins a témoigné sa gratitude et sa considération à l'égard du Président Jezierski pour toutes les activités qu'il a mises en œuvre et dirigées au cours de la période 2008-2011. Il a par ailleurs tenu à mettre l'accent sur les succès et le développement de l'EUROSAI au cours de cette période, et plus particulièrement sur la préparation du Plan stratégique 2011-2017.

VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

La première Séance plénière a été présidée par le Président de l'ISC du Portugal.



Le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI était axé sur deux thèmes principaux :

Le Thème I s'intitulait : ***Défis, demandes et responsabilités des gestionnaires publics et rôle des Institutions supérieures de contrôle.***

Pour faciliter les débats, ce thème se subdivisait en deux sous-thèmes, à savoir : le sous-thème I.A, relatif aux *défis et aux exigences des gestionnaires publics actuels*, et le sous-thème I.B, concernant

*le rôle des ISC à l'égard de l'obligation de rendre compte et en matière de responsabilités des gestionnaires publics.*

En ce qui concerne ce thème, les membres de l'EUROSAI ont formulé un certain nombre de conclusions, dont l'émergence, au sein de la société, de nouvelles réalités ayant un impact significatif sur la gestion et la responsabilité publiques, d'où la nécessité pour les gouvernements, dans un monde si changeant, de réagir.

Le Thème II s'intitulait quant à lui : **Le contrôle par les Institutions supérieures de contrôle des Agences régulatrices indépendantes** ».

En ce qui concerne le Thème II, il convient de souligner que les membres de l'EUROSAI sont conscients du fait que les régulateurs indépendants constituent une caractéristique importante et croissante du paysage du secteur public dans de nombreux pays européens.

Bien que les rôles et les fonctions des régulateurs soient nombreux et diffèrent d'un pays à l'autre, il existe trois grands groupes de régulateurs dans les juridictions des membres de l'EUROSAI : a) Les régulateurs d'infrastructures ; b) Les régulateurs de la concurrence et de la consommation ; c) Les régulateurs des services financiers.



Le Président de l'ISC du Portugal a ouvert la 2<sup>e</sup> Séance plénière générale.

L'ISC du Portugal a tout d'abord présenté l'ordre du jour de la Séance, qui a été approuvé. La première question abordée au cours de la 2<sup>e</sup> Séance plénière générale concernait les résultats du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI.

Les conclusions et recommandations présentées par le Congrès à cet égard ont été approuvées.





VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

Le Dr. Josef Moser, Secrétaire général de l'INTOSAI et Président de la Cour des comptes d'Autriche, a quant à lui présenté une déclaration au VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI.

Il estime qu'en tant que Groupe de travail régional, l'EUROSAI assume résolument sa responsabilité en faisant face à des défis actuels et en contribuant par là même à l'amélioration de la transparence et de la responsabilité.

Il a par ailleurs tenu à souligner que la crise financière, économique et budgétaire avait montré que les ISC doivent s'acquitter de leur mission de « Gardiens suprêmes du budget de l'État ».

Le Secrétaire général de l'INTOSAI a exprimé sa gratitude à l'égard de l'EUROSAI pour avoir approuvé une déclaration sur le renforcement de l'indépendance des ISC. Le Président de l'EUROSAI et Président du *Tribunal de Contas* du Portugal, M. Guilherme d'Oliveira Martins, a affirmé dans son discours de clôture que sa Présidence avait un important défi à relever en ce qui concerne les nouvelles initiatives ayant trait aux principaux points abordés au cours des débats, sur lesquels sont d'ailleurs axées les conclusions et recommandations adoptées.

Il a également tenu à rappeler les grandes lignes de l'engagement stratégique dont le *Tribunal do Contas* du Portugal entend s'acquitter au cours de sa Présidence, à savoir de mettre en œuvre de façon effective les activités prévues dans le Plan stratégique pour la période 2011-2014 (Présidence portugaise).

Le Secrétaire général de l'EUROSAI et Président de l'ISC d'Espagne, M. Manuel Núñez Pérez, a tenu à féliciter le nouveau Président de l'EUROSAI et s'est réjoui des progrès constatés à l'issue du VIII<sup>e</sup> Congrès de Lisbonne.

Il a par ailleurs tenu à souligner l'importance et le bien-fondé des thèmes abordés au cours du Congrès, et a évoqué la nécessité, pour les ISC, de mieux mettre en avant leurs avancées, notamment sur le plan externe.

Avant de conclure, il a tenu à remercier le Président sortant, M. Jezierski, pour l'important travail accompli au cours de son mandat.

VIII<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI



La Séance de clôture officielle du Congrès (le jeudi 2 juin) s'est tenue au Centre culturel de Belém, où le Président de l'ISC des Pays Bas a présenté le plan de son pays pour l'organisation du prochain Congrès, en 2014.



Après la Séance de clôture officielle du Congrès, les participants et accompagnateurs ont pu échanger leurs points de vue dans une ambiance détendue, dans le cadre d'un cocktail suivi d'un dîner au Centre culturel de Belém.







EUROSAI

PLAN STRATÉGIQUE  
D'EUROSAI  
2011-2017



Lisbonne  
2011



# APPROCHE CONCERNANT LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI 2011-2017

Depuis la création de l'EUROSAI en 1990, les besoins des ISC européennes et le contexte dans lequel ces dernières exercent leurs activités, ont considérablement changé, tant et si bien que de plus en plus d'ISC ont cherché à bénéficier d'une coopération professionnelle et technique dans le cadre de l'EUROSAI.

Pour relever les défis de l'EUROSAI et dans le but de s'assurer que l'Organisation s'acquitte de ses missions en toute efficacité et efficacie, le Comité directeur a proposé de rationaliser ses activités dans le contexte d'un plan stratégique visant à renforcer le cadre dans lequel le personnel des ISC membres exerce ses fonctions.

Le Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017 a été approuvé par le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI (tenu en 2011 à Lisbonne, au Portugal). Ce premier plan stratégique a été conçu dans un esprit d'ouverture et de transparence, après consultation de tous les membres de l'EUROSAI.

Ce Plan est fondé sur quatre objectifs stratégiques qui témoignent des besoins et des priorités des membres de l'Organisation :

## Objectif n° 1.- Renforcement des capacités:

Pour renforcer les capacités au sein des ISC, il faut développer les aptitudes, les connaissances, les structures et les façons de travailler qui permettent à une organisation de devenir plus efficace en renforçant ses atouts, en comblant ses lacunes et en améliorant les aspects jugés insatisfaisants. L'EUROSAI peut jouer un rôle majeur dans ce domaine, à différents niveaux. L'EUROSAI est en effet un forum naturel au sein duquel les ISC peuvent se procurer des informations sur les bonnes pratiques d'autres ISC. Notre Organisation est dans une position idéale pour recueillir, analyser et diffuser des informations importantes parmi ses membres, ainsi que pour jouer un rôle direct dans l'organisation et la mise en œuvre d'actions visant à renforcer les capacités institutionnelles des ISC membres.

## Objectif n° 2.- Normes professionnelles:

L'EUROSAI entend promouvoir l'application des ISSAI et des INTOSAI GOV afin d'en faire un véritable pilier du processus de renforcement des capacités au sein de l'Organisation, et ce tout en respectant pleinement l'indépendance dont jouissent les membres de l'EUROSAI pour développer leur propre approche sur la base de leur législation nationale. Tout en reconnaissant le rôle et les responsabilités de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI (CNP) dans ce domaine, l'EUROSAI entend encourager la diffusion de ces normes dans toutes les langues officielles de l'Organisation, promouvoir leur utilisation et alimenter les débats sur les nouvelles méthodologies de perfectionnement.

L'EUROSAI s'engage à garantir la mise à jour des ISSAI pour faire en sorte qu'elles gardent tout leur intérêt au fil du temps. Elle entend se montrer particulièrement active dans ce domaine en partageant son expérience avec les ISC de l'INTOSAI et de ses groupes de travail régionaux qui sont actuellement en train d'adopter de telles normes.

## Objectif n° 3.- Échange de connaissances:

L'EUROSAI a pour mission de collaborer au renforcement du contrôle du secteur public dans la région en prônant la responsabilité, et donc la bonne gouvernance, ainsi que la transparence et l'intégrité. Le plan stratégique vise à combiner les activités actuelles de l'EUROSAI en matière d'échange de connaissances, d'informations et d'expériences, avec de activités nouvelles spécialement conçues pour renforcer ses relations avec des organisations professionnelles internationales de contrôle.

Pour réussir dans ce domaine, il est essentiel de faciliter l'ouverture des membres de l'EUROSAI, d'encourager leur disposition à partager des connaissances et des expériences avec d'autres, et, surtout, de répondre à leur souhait de collaboration mutuelle. Le rôle de l'EUROSAI consiste à créer un cadre dynamique de coopération et d'échange d'idées et de connaissances au sein de l'Organisation, dans le cadre de l'INTOSAI, certes, mais aussi au niveau global, dans l'ensemble du monde du contrôle.

## Objectif n° 4.- Gestion et communication:

L'un des volets essentiels du processus de planification stratégique est l'évaluation de la capacité de l'EUROSAI à atteindre les différents objectifs stratégiques. Or il faut pour cela garantir l'économie, l'efficacité et l'efficacité des opérations afin de s'assurer du respect du budget lors de leur mise en œuvre. Cet engagement s'inscrit dans le cadre de l'Objectif stratégique n° 4 de l'EUROSAI.

L'Objectif n° 4 a pour objet de créer un réseau permettant d'aligner le mieux possible l'organisation et toutes les opérations de l'EUROSAI sur les Objectifs n° 1, 2 et 3, et d'offrir un soutien coordonné au Comité directeur dans les domaines de la gestion, de la formation et de l'émission de rapports.

Cette rubrique de la Revue EUROSAI présente une approche générale concernant le Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017. Elle décrit dans les grandes lignes son origine, son contexte, sa mission, sa vision, ses valeurs et ses objectifs stratégiques. Pour atteindre chacun de ces objectifs stratégiques, différentes actions d'implantation et projets/activités clés ont spécialement été définis. De même, le Plan fait état des résultats escomptés ainsi que d'un certain nombre d'indicateurs de performance permettant d'effectuer une évaluation et un suivi adéquats de sa mise en œuvre.

Le Plan stratégique de l'EUROSAI est disponible sur le site Internet de l'EUROSAI ([www.eurosai.org](http://www.eurosai.org)).

# PLAN STRATÉGIQUE D'EUROSAI 2011-2017

## TABLE DES MATIÈRES

DÉFIS COMMUNS, SOLUTIONS PARTAGÉES : EUROSAI 2011-2017  
VISION GLOBALE DU PLAN STRATÉGIQUE D'EUROSAI 2011-2017  
Mission / Vision / Valeurs  
Objectifs stratégiques

### OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 1

« Renforcement des capacités » : Faciliter le développement et le renforcement des capacités institutionnelles des membres d'EUROSAI.

1. Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 1
2. Objectif n° 1 – Stratégies d'exécution

### OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2

« Normes professionnelles » : Promouvoir et faciliter l'implantation des Normes internationales des ISC (ISSAI) et contribuer à leur développement ultérieur.

1. Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 2
2. Objectif 2 – Stratégies d'exécution

### OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3

« Partage des connaissances » : Renforcer la coopération et l'échange d'expériences entre les membres d'EUROSAI, au sein d'INTOSAI et avec des partenaires externes.

1. Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 3
2. Objectif n° 3 – Stratégies d'exécution

### OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 4

« Gouvernance et communication » : Gérer EUROSAI conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective.

1. Antécédents – Philosophie de l'Objectif n° 4
2. Objectif n° 4 – Stratégies d'exécution

Appendix : Organigramme d'EUROSAI

# DÉFIS COMMUNS, SOLUTIONS PARTAGÉES : EUROSAI 2011-2017

**La responsabilité est essentielle à la bonne gouvernance.** Or les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) ont un rôle majeur à jouer dans ce processus étant donné qu'elles constituent une condition préalable nécessaire à l'amélioration et la garantie de la bonne gouvernance. Pour s'assurer que l'utilisation des fonds et ressources publics est conforme à la loi, comptabilisée comme il se doit et le plus économique, efficace et effective possible, les ISC doivent être indépendantes, échapper à toutes interférences externes et pouvoir informer et assurer le suivi des résultats de leur mission de façon objective et sans restrictions. Dans cette optique, les ISC doivent posséder les capacités techniques et professionnelles requises pour s'acquitter de leurs fonctions de façon intègre et efficace.

L'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) propose un forum au sein duquel les ISC du monde entier peuvent discuter de questions d'intérêt commun et s'informer des dernières avancées en matière de normes de contrôle et d'autres normes professionnelles et meilleures pratiques applicables. En outre, INTOSAI agit en tant que porte-parole attitré des ISC auprès de la communauté internationale, offre un soutien à tous ses membres et veille à leur amélioration continue. INTOSAI met en avant les valeurs centrales suivantes : indépendance, intégrité, professionnalisme, crédibilité, inclusivité, coopération et innovation.

**EUROSAI est l'un des sept groupes de travail régionaux d'INTOSAI.** EUROSAI a pour mission de promouvoir la coopération professionnelle et technique, d'offrir un soutien mutuel et de favoriser l'échange d'informations et d'expériences dans la région européenne. Elle est régie par ses statuts.

**Depuis la création d'EUROSAI en 1990,** les besoins des ISC européennes et le contexte dans lequel elles s'acquittent de leurs fonctions, ont énormément changé. C'est pourquoi les ISC qui prennent part à la coopération professionnelle et technique dans le cadre d'EUROSAI sont de plus en plus nombreuses.

**Parmi les caractéristiques essentielles d'EUROSAI** figure notamment la diversité de ses membres, qui sont des ISC qui parlent différentes langues nationales, qui sont issues de plusieurs régions géographiques et qui ont adopté différents modèles de contrôle du secteur public (Office d'audit /Auditeur général, Cour des comptes et Ordre/Conseil). C'est d'ailleurs l'un des principaux actifs de l'Organisation. En outre, les membres d'EUROSAI ont des compétences très diverses et se trouvent à un stade de développement institutionnel différent. Enfin, EUROSAI rassemble des groupes de pays très différents non seulement par leur nature, mais aussi par leur objet, -comme les États membres de l'Union européenne (UE), les Pays d'Europe centrale et orientale (PECO), la Communauté des États indépendants (CEI) et autres-, d'où l'existence d'une grande pluralité de besoins et de priorités des membres d'EUROSAI dans le domaine du contrôle externe.

**Pour relever les défis d'EUROSAI** et dans le but de garantir un fonctionnement efficient et effectif de l'Organisation, le Comité directeur a proposé de rationaliser ses activités dans le cadre d'un plan stratégique général visant à épauler le personnel des ISC membres dans l'exercice de leurs fonctions.

**Le VIIe Congrès d'EUROSAI** (Cracovie, Pologne, 2008) a confié au Comité directeur la mission de concevoir un plan stratégique pour EUROSAI. Ce premier plan stratégique a été élaboré dans un esprit d'ouverture et de transparence après avoir écouté tous les membres d'EUROSAI. Il repose sur quatre objectifs stratégiques qui témoignent des besoins et des priorités des membres de l'Organisation.



## CES QUATRE OBJECTIFS STRATÉGIQUES SONT LES SUIVANTS :

### 1. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS :

Pour renforcer les capacités au sein des ISC, il faut développer les qualifications, les connaissances, les structures et les façons de travailler qui permettent à une organisation de devenir plus efficace tout en renforçant ses atouts, en comblant ses lacunes et en identifiant les aspects susceptibles d'être améliorés. EUROSAI a pris l'engagement de favoriser le développement d'ISC solides, indépendantes et hautement professionnelles.

### 2. NORMES PROFESSIONNELLES :

Pour s'acquitter de leurs fonctions de façon compétente et professionnelle, les ISC doivent disposer d'un cadre actualisé de normes professionnelles internationales. INTOSAI travaille actuellement à l'adoption de telles normes. EUROSAI s'engage à promouvoir l'adoption et l'application de celles-ci par ses membres en tenant compte de leurs missions et de leurs besoins.

### 3. PARTAGE DES CONNAISSANCES :

Dans le but de renforcer le contrôle du secteur public, la responsabilité, la bonne gouvernance et la transparence dans la région, EUROSAI entend améliorer les échanges de connaissances, d'informations et d'expériences entre ses membres et avec des partenaires externes.

### 4. GOUVERNANCE ET COMMUNICATION :

Pour s'acquitter efficacement de sa mission et améliorer sa capacité à satisfaire les demandes de ses membres, EUROSAI doit être bien géré. Le modèle actuel a été conçu conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective. Ce modèle est en outre le reflet des objectifs stratégiques. Enfin, il permet aux ISC membres de participer au plus haut niveau à la mission de l'Organisation et contribue à l'établissement de liens solides entre tous les organes d'EUROSAI impliqués dans l'exécution du plan stratégique.

**Le développement du plan stratégique d'EUROSAI** va contribuer à l'exécution de la stratégie d'INTOSAI en Europe, tout en respectant ses valeurs essentielles et en intensifiant l'application effective des initiatives et produits d'INTOSAI, afin de continuer à améliorer le contrôle du secteur public dans la région. Par ailleurs, EUROSAI accorde une grande importance aux valeurs de durabilité et respect de l'environnement.

Ce plan stratégique ne sera une réussite que si tous les membres d'EUROSAI prennent activement part à son exécution. Il demande un engagement permanent et durable, notamment en ce qui concerne l'affectation des ressources économiques, humaines et matérielles nécessaires.

**Le plan stratégique porte sur la période 2011-2017**, soit la période intercongrès. Il y a donc assez de temps pour mettre en oeuvre les activités et projets les plus complexes. La première étape est la création d'équipes d'objectif, qui passe par ce qui suit :

- Constitution d'équipes conformément aux normes des procédures générales<sup>3</sup> es équipes d'objectif d'EUROSAI ;
- Rédaction de leurs termes de référence (TdR) et
- Élaboration de leurs plans opérationnels pour l'ensemble de la période du plan stratégique d'EUROSAI.

L'exécution des plans opérationnels approuvés et du plan stratégique complet fera l'objet d'une évaluation à intervalles réguliers, ainsi que d'une révision à la moitié de la période de six ans, vers la fin de la première période intercongrès, en 2014. Sur la base de cette évaluation, il pourra éventuellement être décidé lors du IX<sup>e</sup> Congrès EUROSAI de 2014 d'actualiser le plan stratégique pour la seconde moitié de la période, allant de 2014 à 2017, ainsi que de réévaluer et de procéder à la réaffectation des ressources du budget d'EUROSAI. À la fin de cette période de six ans, le Xe Congrès d'EUROSAI de 2017 déterminera si le plan stratégique doit être modifié afin de tenir compte des besoins, ressources et activités d'EUROSAI à ce moment-là.

Le plan stratégique décrit dans le détail comment EUROSAI entend atteindre les buts et objectifs fixés par l'Organisation.

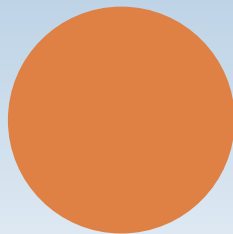
3. Conformément au mandat du Congrès, elles doivent être approuvées par le Comité directeur d'EUROSAI.

# PLAN STRATÉGIQUE D'EUROSAI 2011-2017 VISION GLOBALE

mission

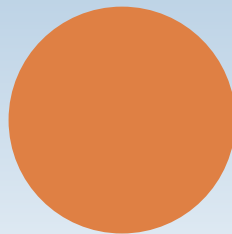
vision

valeurs



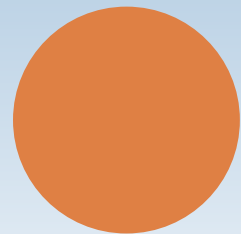
**MISSION**

EUROSAI est l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe. Ses membres collaborent dans le but de renforcer le contrôle du secteur public dans la région, contribuant par là même à la mission d'INTOSAI.



**VISION**

EUROSAI s'attache à promouvoir la bonne gouvernance, c'est-à-dire la responsabilité, la transparence et l'intégrité. Elle propose un cadre dynamique de coopération et de soutien à ses membres, afin de leur permettre de s'acquitter de leurs fonctions le mieux possible.



**VALEURS**

Indépendance Intégrité  
Professionalisme  
Crédibilité Inclusivité  
Coopération Innovation  
Durabilité Respect de  
l'environnement.



## objectifs stratégiques

**1**

### RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Faciliter le développement et le renforcement des capacités institutionnelles des membres d'EUROSAI.

**2**

### NORMES PROFES- SIONNELLES

Promouvoir et faciliter l'implantation des Normes internationales des ISC (ISSAI) et contribuer à leur développement ultérieur

**3**

### PARTAGE DES CONNAISSANCES

Renforcer la coopération et l'échange d'expériences entre les membres d'EUROSAI, au sein d'INTOSAI ainsi qu'avec des partenaires externes.

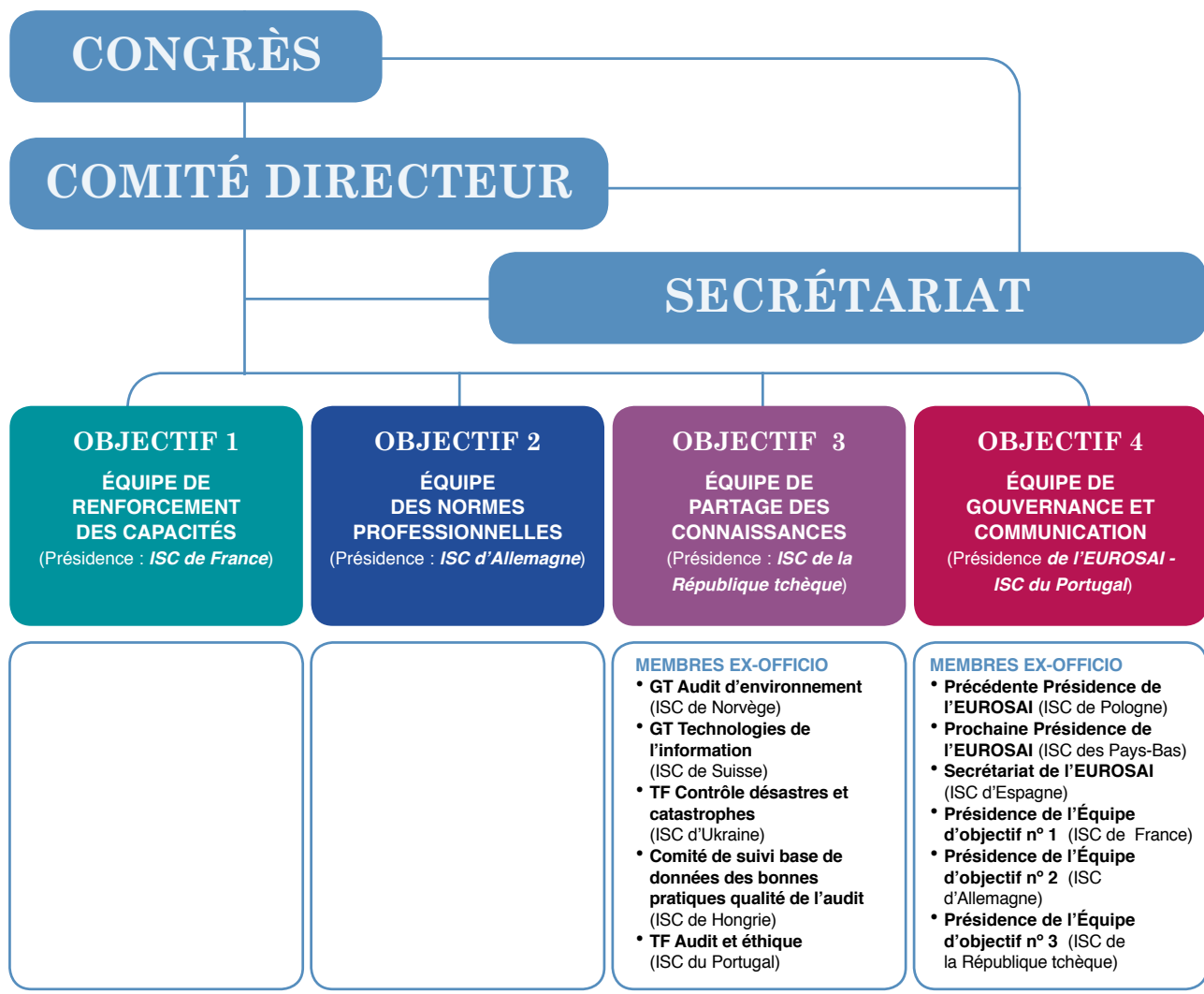
**4**

### GESTION ET COMMUNICATION

Gérer EUROSAI conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective.



# ORGANIGRAMME D'EUROSAI



## ANNEXE : MEMBRES DES ÉQUIPES D'OBJECTIF (MEMBRES VOLONTAIRES DE L'EUROSAI) :

<p><b>ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 1</b></p> <p>ISC d'Autriche, d'Estonie, de Géorgie, de Hongrie, de Lettonie, de Lituanie, de l'ancienne République yougoslave de Macédoine, du Portugal, de Roumanie, de Slovaquie, de Suède, d'Ukraine et du Royaume-Uni</p> <p><b>EXPERTS INVITÉS :</b> ISC de Chypre et d'Espagne</p>	<p><b>ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 2</b></p> <p>ISC d'Autriche, de Belgique, de Géorgie, de Hongrie, de l'ancienne République yougoslave de Macédoine, de Lettonie, de Lituanie, du Portugal, de Roumanie, de la Fédération de Russie, de Slovaquie et d'Ukraine</p> <p><b>EXPERTS INVITÉS :</b> ISC d'Azerbaïdjan, de Chypre, du Danemark, d'Estonie et de Suède</p>	<p><b>ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 3</b></p> <p>ISC d'Autriche, de Belgique, d'Estonie, de Hongrie, de Lituanie, de Norvège, de Pologne, du Portugal, de Slovaquie, de Suisse et d'Ukraine</p> <p><b>EXPERTS INVITÉS :</b> ISC de Chypre et d'Espagne.</p>	<p><b>ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4</b></p> <p>ISC du Danemark, du Royaume-Uni, Secrétariat de l'INTOSAI, Directeur de la Planification stratégique de l'INTOSAI</p>
---	---	--	---







EUROSAI

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

---

# ACTIVITÉS DE L'EUROSAI





# XXXVII<sup>E</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI

## RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX DÉBATS ET DÉCISIONS

Lisbonne, Portugal, le 30 mai 2011

La XXXVII<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'EUROSAI (CD dans la suite du texte) s'est tenue à Lisbonne (Portugal) le 30 mai 2011. Cette réunion était présidée par M. Jacek Jeziński, Président de la NIK de Pologne, en charge de la Présidence du CD de l'EUROSAI, et organisée sous les auspices de M. Guilherme D'Oliveira Martins, Président du *Tribunal de Contas* du Portugal. Ce dernier a souhaité la bienvenue aux participants en sa qualité d'amphitryon, après quoi la Présidence a ouvert la séance.

Les principaux débats et décisions intervenus au cours de cette réunion portent sur les questions suivantes :

1. Le CD a tout d'abord approuvé l'ordre du jour de la réunion, qui portait essentiellement sur l'approbation de divers documents et propositions qui devaient être présentés au VIII<sup>e</sup> Congrès (qui s'est tenu juste après cette réunion). Sept points essentiels figuraient à l'ordre du jour, à savoir : questions d'ordre général concernant l'EUROSAI, aspects stratégiques, formation, Groupes de travail et Task Forces, coopération, demandes de financement sur le budget de l'EUROSAI et autres questions ayant trait à l'EUROSAI. Le CD a en outre approuvé le procès-verbal de la XXXVI<sup>e</sup> réunion du CD, tenue à Madrid (Espagne) le 4 novembre 2010.
2. M. Jeziński a fait le point sur les résultats de la Présidence de l'EUROSAI au cours de la période de trois ans allant de 2008 à 2011, ainsi que sur les principales initiatives lancées durant son mandat. Il a notamment fait référence à l'audit coordonné des programmes pour l'emploi des personnes handica-

pées, réalisé en application des recommandations du Thème III du VII<sup>e</sup> Congrès, aux actions mises en œuvre dans l'optique de la rédaction du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017, dans le cadre de la Task Force créée à cet effet par le CD et présidée par la NIK de Pologne, aux progrès réalisés en matière de renforcement de la coopération interne et externe, à sa contribution à l'exécution de la stratégie de formation de l'EUROSAI, ainsi qu'aux activités visant à assurer la mise en œuvre et la diffusion des ISSAI au sein de la communauté de l'EUROSAI.

M. Manuel Núñez, Président de la Cour des comptes d'Espagne et Secrétaire général de l'EUROSAI, a quant à lui présenté le Rapport de l'EUROSAI 2008-2011 qui devait être soumis à l'approbation du Congrès et qui fait notamment le point sur les progrès réalisés par l'Organisation depuis la XXXVI<sup>e</sup> réunion du CD.

Le Secrétaire général a en outre présenté les comptes et le rapport financier de l'EUROSAI relatifs à l'exercice 2010, ainsi que le rapport 2010 des auditeurs de l'EUROSAI (en l'occurrence la Cour des comptes européenne et l'ISC de la République slovaque), selon lequel les états financiers donnent une image fidèle et objective de la situation financière de l'EUROSAI.

Le CD a pris acte des rapports susvisés.

3. Le CD a entériné le projet de budget 2012-2014 présenté par le Secrétaire général de l'EUROSAI, qui devait être soumis à l'approbation du Congrès. Le montant total du budget, ainsi que les honoraires des membres de l'EUROSAI, restaient inchangés.

## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

4. Le CD a approuvé les candidatures de l'ISC de Belgique et de la Cour des comptes européenne en tant que nouveaux membres du CD et a remercié les ISC de Suisse et d'Islande, dont le mandat de membre du CD touchait à sa fin à l'occasion du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI. Le CD a en outre approuvé les candidatures de l'ISC de la République slovaque –à sa réélection– et de l'ISC d'Estonie, en tant qu'auditeurs de l'EUROSAI pour la période 2011-2014. Il a tenu à remercier l'ISC de la République slovaque et la Cour des comptes européenne pour le travail accompli dans ce domaine depuis le VII<sup>e</sup> Congrès (2008). Ces propositions ont été présentées au Congrès.
5. En ce qui concerne les questions d'ordre stratégique se rapportant à l'EUROSAI, M. Jezierski a résumé le processus d'élaboration du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017, ainsi que l'action menée dans ce domaine par la Task Force créée à cet effet, présidée par l'ISC de Pologne. Il a en outre présenté le rapport final de cette Task Force, qui contenait les expériences et enseignements qui en ont été tirés. M. Jezierski a mis l'accent sur les principaux contenus du Plan et sur les dispositions organisationnelles prises pour sa mise en œuvre, et a en outre présenté le projet définitif de Plan approuvé par le CD selon la procédure écrite, qui devait être soumis à l'approbation du Congrès. Il a en outre rendu compte des actions menées à l'avance dans le but d'accélérer et de faciliter la mise en œuvre du Plan, en ce qui concerne essentiellement la constitution des Équipes d'objectif, la désignation de leurs présidences et participants, et la mise en place des Équipes d'objectif.
6. Le CD a débattu et approuvé le projet de Déclaration d'indépendance des ISC de l'EUROSAI présenté par le Président et le Secrétaire général de l'EUROSAI, qui devait être soumis à l'approbation du Congrès. Dans cette déclaration, l'EUROSAI s'engage à renforcer et à apporter son soutien à l'indépendance des ISC en prenant part activement à cette tâche et en encourageant les membres de l'EUROSAI à y contribuer dans leur contexte national. La déclaration apporte un soutien exprès aux initiatives de l'INTOSAI développées au niveau interne et externe, afin de promouvoir une plus grande transparence et responsabilité, et de garantir une réception et utilisation efficaces et efficaces des ressources publiques au profit des citoyens.
7. En ce qui concerne la formation, M. Núñez, Co-président du Comité de formation de l'EUROSAI (CFE), a présenté le rapport d'activités du CFE relatif à la période 2008-2011, qui met notamment l'accent sur les progrès réalisés depuis la XXXVI<sup>e</sup> Réunion du CD et sur le rapport du CFE contenant une évaluation des résultats de la Stratégie de formation de l'EUROSAI 2008-2011. Il a rappelé les trois principales lignes d'action engagées par le CFE, à savoir : l'exécution de la Stratégie de formation, l'amélioration de son organisation interne et de son fonctionnement conformément aux termes de référence du CFE approuvés en 2010, et tout ce qui a trait à la rédaction des rapports et des textes devant être présentés au Congrès. M. Núñez a résumé les principales activités mises en œuvre par le CFE en application des trois priorités stratégiques en matière de formation : faciliter la formation, échanger des connaissances et des informations et promouvoir le développement institutionnel. Il a rappelé à cet égard que les informations concernant les besoins et priorités des membres de l'EUROSAI en matière de formation avaient été mises à jour en 2011, ce qui allait être très utile dans l'optique du développement du Plan stratégique de l'EUROSAI. Le CD a pris acte de chacun de ces rapports du CFE.  
  
L'ISC de France, en sa qualité de Co-présidente du CFE, a présenté un texte rédigé par le CFE faisant état des enseignements tirés et des expériences acquises en matière de formation, et contenant par ailleurs un résumé des activités mises en œuvre par le CFE tout au long de ses onze années d'existence (2000-2011). Le CD a approuvé le projet de résolution du CFE qui devait être soumis au Congrès, lui aussi présenté par l'ISC de France. Cette résolution reconnaissait le travail résolument accompli par le CFE dans le domaine de la formation, ainsi que les résultats et les produits de haute qualité obtenus, et approuvait la dissolution du CFE, sachant que l'approbation du Plan stratégique de l'EUROSAI allait donner lieu à la création de nouvelles structures et procédures dont seraient à l'avenir en charge les Équipes d'objectif, recommandant au passage à ces dernières de baser leurs activités sur l'expérience du CFE.
8. Le CD a pris acte des rapports d'activité 2008-2011 qui devaient être présentés au Congrès par le Groupe de travail sur les technologies de l'information de l'EUROSAI (présenté par M. Kurt Grüter, directeur de l'ISC de Suisse, en charge de la Présidence du Groupe de travail), par le



Groupe de travail sur l'audit d'environnement (présenté par M. Jorgen Kosmo, Auditeur général de Norvège, en charge de la Présidence du Groupe de travail), par le Groupe de travail intitulé « Guide des bonnes pratiques en matière de gestion de la qualité de l'audit » (présenté par l'ISC de Hongrie, en charge de la Présidence du Groupe de travail), et par la Task Force « Contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes » (présenté par M. Symonenko, Président de l'ISC d'Ukraine, en charge de la présidence de cette Task Force).

Le CD a en outre entériné les projets de résolution qui devaient être soumis au Congrès concernant les groupes, projets dans lesquels ces derniers étaient remerciés pour leur travail, voyaient le mandat de leurs présidences renouvelé et se voyaient confier de nouvelles tâches pour la période suivante de trois ans. Il a en outre été convenu que la mission du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les bonnes pratiques en matière de gestion de la qualité de l'audit, soit désormais prise en charge par le « Comité de suivi pour le fonctionnement d'une base de données électronique contenant des informations pratiques » présidée par l'ISC de Hongrie. Cette dernière sera chargée d'assurer la maintenance de la base de données électronique de bonnes pratiques et devra donc, par là même, assurer la mise à jour du Guide afin d'y intégrer les nouvelles informations.

9. En ce qui concerne la coopération de l'EUROSAI, le CD a analysé différentes questions :

➤ Audits coordonnés réalisés dans le cadre de l'EUROSAI :

- M. Jezierski a présenté les principales conclusions et recommandations de l'audit coordonné sur les « Programmes/mesures pour l'emploi des personnes handicapées », réalisé conformément aux recommandations du Thème III du VII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, sous les auspices de la NIK de Pologne.
- Mme Shulezhko, de l'ISC d'Ukraine, a présenté le rapport final de l' « Audit sur la protection de la Mer Noire contre la pollution », audit coordonné et parallèle réalisé par cinq membres de l'EUROSAI sous la coordination de l'ISC d'Ukraine.

Le CD a pris acte de ces deux audits coordonnés, dont les rapports définitifs devaient être signés par les Présidents des ISC participantes à

l'occasion d'une cérémonie spécifique organisée dans le cadre du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI.

➤ Coopération avec l'IDI :

- M. Kosmo, Président du Conseil de l'IDI, a fait le point sur les activités de cette dernière, et notamment sur les progrès réalisés dans le cadre de la coopération avec l'EUROSAI, en ce qui concerne plus particulièrement le Programme transrégional de renforcement des capacités pour l'audit de la gestion de la dette publique 2009-2011, financé par l'EUROSAI. Il a également rendu compte des résultats du questionnaire distribué par l'IDI dans le but d'identifier les besoins et priorités des membres de l'INTOSAI en matière de renforcement des capacités, ainsi que des actions mises en œuvre dans le cadre de la Coopération INTOSAI-Donateur, dont l'IDI assure le Secrétariat. Il a enfin partagé avec le CD diverses réflexions sur l'avenir de la coopération EUROSAI-IDI dans le cadre du Plan stratégique de l'EUROSAI.

➤ Coopération avec les Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI :

- M. Núñez a fait le point sur les progrès de la coopération EUROSAI-OLACEFS et EUROSAI-ARABOSAI depuis la dernière réunion du CD :
  - Il a rappelé au CD que la VII<sup>e</sup> Conférence EUROSAI-OLACEFS devrait se tenir en 2012, sous les auspices de l'EUROSAI, et qu'aucune ISC n'avait encore été désignée en tant qu'organisatrice.
  - M. Núñez a en outre résumé les principaux points de la III<sup>e</sup> Conférence EUROSAI-ARABOSAI, tenue aux Émirats Arabes en mars 2011, sur le thème « Le rôle des ISC dans le renforcement de la transparence et de la responsabilité des ISC et dans la lutte contre la corruption », au cours de laquelle a été signée la « Déclaration d'Abu Dhabi », aux termes de laquelle les deux organisations s'engagent à promouvoir la coopération en matière de mise en œuvre des ISSAI, essentiellement en ce qui concerne la transparence et la responsabilité des ISC et la lutte contre la corruption. M. Núñez a annoncé que la IV<sup>e</sup> Conférence EUROSAI-ARABOSAI se tiendrait en 2013, sous les auspices de l'ISC d'Azerbaïdjan.

Le Secrétaire général de l'EUROSAI a insisté sur le fait qu'il serait bon d'envisager de nou-

## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

veaux modes et formules de promotion de la coopération avec les Groupes régionaux de l'INTOSAI. Cela pourrait se faire à deux niveaux différents : au niveau stratégique (par les Présidents des ISC) et au niveau pratique et technique (entre les auditeurs), le Plan stratégique de l'EUROSAI constituant à cet égard un très bon cadre de renforcement de cette coopération. Le CD a approuvé cette initiative.

- M. Akyel, Président de l'ISC de Turquie, a rappelé les antécédents et les origines de la coopération entre l'EUROSAI et l'ASOSAI et a fourni des informations sur l'état d'avancement des préparatifs, au niveau organisationnel et technique, de la 1<sup>ère</sup> Conférence EUROSAI-ASOSAI, qui devait se tenir à Istanbul les 22 et 23 septembre 2011. Le CD a pris acte de ces informations.

➤ Coopération avec des partenaires externes :

- Le CD a pris acte des informations fournies par M. Jezierski concernant le Mémoire d'Entente pour la coopération signé à Rome le 7 mars 2011 entre l'EUROSAI et la Confédération européenne des Instituts d'audit interne (ECIIA). Il a tenu remercier les ISC de Belgique et de France pour le soutien qu'elles ont apporté au développement de cette ligne de coopération.

10. Conformément à la recommandation du CFE, le CD a décidé d'accorder des aides financières sur le budget de l'EUROSAI aux événements et programmes suivants :

- Remboursement pour le séminaire intitulé « La communication entre les ISC et l'opinion publique à travers les médias » (Varsovie, Pologne, mai 2011), d'un montant de 2 500 €, à la demande de l'ISC organisatrice de ce séminaire, en l'occurrence la NIK de Pologne.
- Contribution pour la participation de six membres de l'EUROSAI au Programme transrégional de renforcement des capacités pour l'audit de la gestion de la dette publique en 2011, d'un montant de 30 000 €.

11. M. Guilherme d'Oliveira Martins, Président de l'ISC du Portugal, et M. Jose Tavares, membre de l'ISC du Portugal, ont fait un tour d'horizon – organisation, préparation technique des thèmes et textes de travail, et événements sociaux–

concernant le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, qui devait s'ouvrir immédiatement après la réunion du CD. Ils ont tenu à souligner à cet égard que ce Congrès allait aborder différentes questions particulièrement importantes, dont la mise en œuvre d'un nouveau mode de fonctionnement de l'EUROSAI à travers le Plan stratégique 2011-2017.

12. Le Dr. Josef Moser, Président de l'ISC d'Autriche et Secrétaire général de l'INTOSAI, a fait le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'INTOSAI 2011-2016. Il a remercié l'EUROSAI de l'engagement dont elle a fait preuve dans ce domaine en approuvant la Déclaration d'indépendance pour le renforcement du contrôle externe et les ISC européennes indépendantes, qui devait être soumise au VIII<sup>e</sup> Congrès et contribuer au renforcement de l'initiative de l'INTOSAI dans ce domaine. Le Dr. Moser a par ailleurs rendu compte d'autres questions relatives à l'INTOSAI, dont la Coopération INTOSAI-Donateurs et la Conférence INTOSAI-ONU, qui devait se tenir à Vienne en juillet 2011.

13.- La réunion ordinaire suivante du CD de l'EUROSAI devait se tenir à Lisbonne, le 2 juin 2011, juste après le VIII<sup>e</sup> Congrès, sous les auspices de l'ISC du Portugal. Au cours de cette réunion, le CD devait assumer les mandats reçus du Congrès et adopter les mesures nécessaires pour s'en acquitter.

La XXXVII<sup>e</sup> réunion du CD a été close par son Président, en l'occurrence M. Jezierski, qui a tenu à remercier les membres du CD, les observateurs et le Secrétaire général de l'EUROSAI pour leur soutien et leurs contributions pertinentes tout au long de son mandat d'une durée de trois ans. Il a en outre tenu à féliciter à l'avance le nouveau Président de l'EUROSAI, en l'occurrence le Président du Tribunal de Contas du Portugal, qui devait être nommé en ses lieu et place par le VIII<sup>e</sup> Congrès.

Le CD a remercié M. Jezierski pour son fructueux mandat et le dévouement dont il a fait preuve tout au long de ce dernier en sa qualité de Président de l'EUROSAI, et lui a témoigné toute sa reconnaissance, ainsi qu'à tous les membres de son équipe, pour les intéressantes initiatives mises en œuvre au cours de cette période.

# XXXVIII<sup>E</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI

## RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX DÉBATS ET DÉCISIONS

Lisbonne, Portugal, le 2 juin 2011

La XXXVIII<sup>e</sup> réunion du Comité directeur (ci-après CD) de l'EUROSAI s'est tenue à Lisbonne (Portugal) le 2 juin 2011. Cette réunion était organisée sous les auspices et la présidence de M. Guilherme D'Oliveira Martins, Président du *Tribunal de Contas* du Portugal, récemment élu Président de l'EUROSAI. M. D'Oliveira Martins a souhaité la bienvenue aux participants avant d'ouvrir la séance, qui était essentiellement consacrée à l'analyse et à l'acceptation des mandats reçus du VIII<sup>e</sup> Congrès, ainsi qu'à l'approbation des décisions nécessaires à cet effet.

Les principaux débats et décisions intervenus au cours de cette réunion portent sur les questions suivantes :

1. Le CD a tout d'abord approuvé l'ordre du jour de la réunion. Le nouveau Président de l'EUROSAI a souhaité la bienvenue aux trois nouveaux membres du Comité directeur : le Président de l'ISC de Hollande et premier Vice-président de l'Organisation, en sa qualité d'amphitryon du IX<sup>e</sup> Congrès en 2014, et les Présidents de l'ISC de Belgique et de la Cour des comptes européenne. Le CD a approuvé la proposition du Président de l'EUROSAI de nommer le Président de l'ISC de Turquie second Vice-président de l'EUROSAI.
2. Le Président de l'EUROSAI a ensuite fait le point sur les principaux résultats du VIII<sup>e</sup> Congrès, ainsi que sur les conclusions et recommandations adoptées au cours de ses séances thématiques. Il a par ailleurs présenté au CD sa proposition de répartition des mandats reçus, afin de garantir la mise en œuvre des décisions du Congrès. Dans ce contexte, le CD a adopté les décisions suivantes :
  - Demander aux Équipes d'objectif de se constituer conformément aux Procédures générales des Équipes d'objectif de l'EUROSAI,

d'approuver leurs termes de référence et leurs plans opérationnels, et de mettre en œuvre la Stratégie de formation de l'EUROSAI 2011-2017 dans ses propres termes, tout en apportant leur soutien au CD lors de l'évaluation de l'exécution du Plan à intervalles réguliers, qui prévoit notamment une révision à mi-parcours vers la fin de la période du VIII<sup>e</sup> Congrès, en 2014.

- Réaliser un suivi périodique des activités et actions des Équipes d'objectif, lesquelles devront rendre compte de leurs travaux chaque année au CD. Suivre les actions des Groupes de travail / Task Forces / Comités de l'EUROSAI constitués dans le cadre de l'Équipe d'objectif n° 3, à savoir les Groupes de travail sur les « Technologies de l'Information » (Présidence : ISC de Suisse) et sur l'« Audit d'environnement » (Présidence : ISC de Norvège), la Task Force sur le « Contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes » (Présidence : ISC d'Ukraine), et le « Comité de suivi sur le fonctionnement d'une base de données électronique des bonnes pratiques » (Présidence : ISC de Hongrie).
- Demander au Secrétaire général d'exécuter le budget de l'EUROSAI 2012-2014 et de présenter au CD les comptes, les états financiers et les annexes annuels, accompagnés du rapport des commissaires aux comptes de l'EUROSAI (en l'occurrence les ISC de la République slovaque et d'Estonie pour la période 2011-2014).
- Dans le contexte de la décision de l'EUROSAI approuvée par le Congrès en matière de « Renforcement de l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle », demander à la Présidence et au Secrétariat de l'EUROSAI de collecter les informations fournies par les membres de l'EUROSAI en ce qui concerne les

## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

actions mises en œuvre dans leurs pays en matière de renforcement de l'indépendance du contrôle public externe et des ISC.

- Encourager l'organisation d'événements institutionnels et renforcer et élargir la coopération avec d'autres Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI et des partenaires externes. Et en particulier l'organisation de la 1ère Conférence EUROSAI-ASOSAI (ISC de Turquie, 2011), la VIIe Conférence EUROSAI-OLACEFS (ISC de Géorgie, 2012), la IVe Conférence EUROSAI-ARABOSAI (ISC d'Azerbaïdjan, 2013), ainsi que le IXe Congrès de l'EUROSAI (ISC de Hollande, 2014). Le Secrétaire général s'est vu confier la tâche de rester en contact permanent avec les ISC organisatrices de chacun de ces événements.

3. Sur proposition du Président de l'EUROSAI faisant suite à la Recommandation n° 8 adoptée dans le cadre du Thème I du VIII<sup>e</sup> Congrès, le CD a décidé de créer une Task Force intitulée « Audit et éthique ». Cette Task Force, placée sous la présidence de l'ISC portugaise, a pour mandat de promouvoir l'importance des comportements éthiques et de l'intégrité au sein des ISC comme des organismes publics.

4. En ce qui concerne le Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017, le CD a adopté les décisions suivantes :

- Approbation des « Procédures générales pour les Équipes d'objectif de l'EUROSAI », qui constituent en quelque sorte un guide de base sur la constitution, la composition, le fonctionnement et la présentation de rapports, ainsi que sur la coordination et les relations entre les Équipes d'objectif.

- Désignation des ISC suivantes à la présidence de chacune des Équipes d'objectif :

- Équipe d'objectif n° 1 : ISC de France
- Équipe d'objectif n° 2 : ISC d'Allemagne
- Équipe d'objectif n° 3 : ISC de la République tchèque

La Présidence de l'Équipe d'objectif n° 4 est assurée d'office par la Présidence de l'EUROSAI. En conséquence, de 2011 à 2014, l'Équipe d'objectif n° 4 sera présidée par l'ISC du Portugal.

Le CD a ensuite été dûment informé de l'étape suivante à franchir dans le processus de mise en œuvre du Plan stratégique.

5. La Présidence de l'EUROSAI a présenté le programme qu'elle entend mettre en œuvre tout

au long de son mandat. Les principales stratégies et objectifs de ce programme sont les suivants :

- Garantir la mise en œuvre efficace du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017 :

- En apportant son soutien au fonctionnement du nouveau modèle organisationnel ;
- En resserrant les liens entre les Équipes d'objectif, les autres organes de l'EUROSAI et le CD.

- Mettre en place et renforcer un cadre inclusif pour tous les membres de l'EUROSAI :

- En faisant en sorte que le plus grand nombre possible de membres de l'EUROSAI prenne part à la mise en œuvre du Plan stratégique et aux activités de l'EUROSAI ;
- En fournissant une aide de base aux ISC les moins expérimentées, afin de promouvoir leur participation aux activités de l'EUROSAI.

- Promouvoir l'importance des comportements éthiques et de l'intégrité, non seulement au sein des ISC mais aussi des organismes publics :

- En prônant la réalisation d'études comparatives ;
- En encourageant la définition de lignes directrices et d'autres instruments dans ce domaine ;
- En travaillant à la préparation de lignes directrices pour l'Audit éthique.

6. L'ISC organisatrice du IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, en l'occurrence l'ISC de Hollande, a fourni des informations préliminaires sur les grandes lignes de cet événement, qui se tiendra à La Haye du 15 au 19 juin 2014.

7. Le CD a décidé que la XXXIX<sup>e</sup> réunion du CD serait organisée à Ankara le 28 mai 2012, sous les auspices de l'ISC de Turquie, à l'occasion du 150<sup>e</sup> anniversaire de cette ISC.

La XXXVIII<sup>e</sup> réunion a été close par son Président, M. D'Oliveira Martins, qui a tenu à féliciter, au nom du CD, le Président sortant de l'EUROSAI pour son fructueux mandat. Le Président a en outre tenu à remercier le Secrétariat de l'EUROSAI pour son soutien et les participants à la réunion pour leurs contributions.

Le CD a félicité le nouveau Président de l'EUROSAI et lui a offert son soutien dans le cadre des activités de sa Présidence.



# XIX<sup>E</sup> RÉUNION DU COMITÉ DE FORMATION DE L'EUROSAI

## RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX DÉBATS ET DÉCISIONS

Madrid, Espagne, les 9 et 10 mars 2011

La XIX<sup>e</sup> réunion du Comité de formation de l'EUROSAI (CFE) a été organisée à Madrid (Espagne) les 9 et 10 mars 2011, sous les auspices de l'ISC d'Espagne. Outre les 10 membres du CFE (en l'occurrence les ISC de la République tchèque, du Danemark, de France, d'Allemagne, de Hongrie, de Lituanie, de Pologne, du Portugal, de la Fédération de Russie et d'Espagne), ont également assisté à cette réunion, co-présidée par les ISC de France et d'Espagne, des représentants de la Cour des comptes européenne et de l'IDI, ainsi que la Présidence de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI -en l'occurrence l'ISC du Maroc- en qualité d'invités.

Les principaux débats et décisions intervenus au cours de cette réunion portent sur les questions suivantes :

1. Le CFE a tout d'abord approuvé l'ordre du jour de la réunion, qui portait sur des questions d'ordre stratégique, sur les progrès réalisés en ce qui concerne la mise en œuvre de la Stratégie de formation de l'EUROSAI 2008-2011 –du point de vue financier notamment-, sur l'analyse et la répartition des tâches restant à accomplir et sur les textes et documents devant être rédigés dans l'optique du VIII<sup>e</sup> Congrès. Il a ensuite été procédé à l'approbation du procès-verbal de la XVIII<sup>e</sup> réunion du CFE, tenue à Paris les 10 et 11 mai 2010.
2. La Présidence de la Task Force « Plan stratégique de l'EUROSAI », qui est assurée par l'ISC de Pologne, a présenté un résumé général concernant les antécédents, l'élaboration et le processus de consultation ouvert, au sujet du projet de Plan, avec le Comité directeur (CD) et les membres de l'EUROSAI. Ce résumé faisait état des principales caractéristiques du Plan, ainsi que de sa mission, de sa vision, de ses valeurs et de ses objectifs stratégiques, mais aussi de la structure organisationnelle proposée pour son développement. Il abordait notamment la question spécifique de l'avenir de la formation dans le nouveau contexte du Plan stratégique de l'EUROSAI, aux termes duquel la formation est appelée à devenir un instrument de mise en œuvre des différents objectifs stratégiques. À l'avenir, ce seront donc les Équipes d'objectif n° 1, 2 et 3 qui, dans le cadre de leur sphère de compétences techniques, seront appelées à gérer la formation, sous la coordination de l'Équipe d'objectif n° 4, qui garantira quant à elle la consistance, l'équilibre et la cohérence dans ce domaine.
3. Un débat a ensuite été ouvert sur le rôle futur du CFE, si tant est qu'il y en ait un, dans le contexte du Plan stratégique. Compte tenu de la nouvelle structure prévue par le Plan et de la nature tout à fait différente que ce dernier attribue à la formation, qui ne sera plus une politique à part entière mais un instrument de mise en œuvre des objectifs stratégiques, la conclusion en est que le CFE n'aura plus de raison d'être. Il a cependant été précisé qu'il pourrait être utile, dans l'optique de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI qui devait être présenté au cours du VIII<sup>e</sup> Congrès, de disposer d'informations détaillées concernant les activités réalisées et les documents, matériels, guides et outils produits par le CFE, ainsi que les expériences acquises et les enseignements tirés tout au long de ses onze années d'exercice de sa mission de développement de la formation. Le CFE a donc décidé de rédiger des projets de documents contenant les connaissances acquises dans ce domaine, afin d'en tirer le meilleur parti, et de mettre ses matériels en ligne sur le site Internet de l'EUROSAI, au profit de l'Organisation.
4. Le CFE a ensuite fait le point sur les progrès réalisés en termes de mise en œuvre de la Stratégie de formation de l'EUROSAI 2008-2011, ainsi que sur les tâches restant à accomplir. La Stratégie de formation a pour objet d'aider les ISC à renforcer leurs capacités en améliorant le développement professionnel et institutionnel des membres de l'EUROSAI. Elle entend répondre efficacement aux besoins et aux demandes des différents groupes au sein de l'EUROSAI, d'une façon réceptive, pertinente, cohésive et spécifique, le but étant de parvenir à une formation bien gérée et dispensée de façon efficace et efficiente, contribuant à l'amélioration

## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

et au développement continu du contrôle des finances publiques au sein de la région européenne.

Sur la base de chacun de ces principes, le CFE a abordé différentes questions dans ce contexte, parmi lesquelles on peut citer les suivantes :

➤ *Priorité stratégique n° 1.- Formation :*

- Dispenser une formation : échange d'informations concernant les séminaires et les événements de formation organisés en 2010-2011, en mettant l'accent sur leur évaluation et sur les expériences acquises et les enseignements tirés. Il a été souligné à cet égard que les outils d'évaluation standard permettent de réaliser une évaluation cohérente de la formation, et donc d'obtenir des résultats comparables, ce qui permet par la suite d'en tirer des leçons dont il convient de tenir compte lors de l'organisation de futurs événements de formation.

- Identifier les besoins et les priorités de formation de l'EUROSAI : présentation des résultats du questionnaire distribué à ce sujet par le CFE auprès de tous les membres de l'EUROSAI en 2011. Les informations actualisées fournies à cet égard montrent que, outre les priorités traditionnelles liées aux thèmes d'audit spécifiques sur lesquels les membres de l'EUROSAI souhaiteraient pouvoir bénéficier d'une formation (l'audit de performance, les technologies de l'information dans les audits, l'évaluation du contrôle interne, l'audit financier, le rôle des ISC dans la lutte contre la corruption, les ISSAI...), il y en a d'autres d'ordre plus général (liées à la gestion des ISC, à l'impact de leur travail, aux nouveaux défis pour les ISC ou encore à la contribution des ISC à la bonne gouvernance, entre autres). Ce même questionnaire a en outre permis d'identifier les modalités de formation les plus prisées, ainsi que la suggestion de recueillir des informations concernant les points de contact au sein des ISC souhaitant apporter leur soutien à la formation dans différents domaines. La CFE a décidé de mettre les résultats de ce questionnaire en ligne sur le site Internet de l'EUROSAI.

Toutes ces informations concernant les besoins et priorités devront être complétées à partir d'autres sources d'information, comme les suggestions formulées par les participants aux événements de formation au sujet de l'évaluation de ces derniers, les enquêtes réalisées par les Groupes de travail et les Task Forces et le questionnaire élaboré dans le contexte de la Coopération INTOSAI-Donateurs en 2010, en ce qui concerne la région européenne.

- Superviser la qualité et évaluer les activités de formation : le CFE s'est penché sur les outils d'évaluation d'ores et déjà développés et a formulé quelques suggestions à leur sujet, en vue de les améliorer. Plusieurs décisions ont été prises en ce qui concerne certaines modifications

des questionnaires d'évaluation. Le CFE a identifié plusieurs conclusions communes à partir de l'évaluation de la formation dispensée, en ce qui concerne les thèmes retenus, la préparation et l'organisation des événements de formation, des programmes et du calendrier, le nombre de participants, l'interaction entre conférenciers et participants, l'approche pratique des événements de formation, la qualité des matériels, l'avantage de la participation de partenaires externes aux événements de formation ou encore l'adaptation des événements de formation aux attentes des participants.

➤ *Priorité stratégique n° 2.- Échange de connaissances et d'informations :*

- Amélioration de l'utilisation du site Internet et des publications de l'EUROSAI dans cette optique : le CFE a été informé par l'ISC d'Espagne, en sa qualité d'ISC en charge du Secrétariat de l'EUROSAI et du serveur qui héberge le site Internet, des nouveaux matériels du CFE mis en ligne sur le site depuis la dernière réunion du CDE (en 2010) et de ceux qui le seront prochainement. Le CFE a en outre fait le point sur les nouveaux liens menant à des matériels de formation et aux matériels des Conférences conjointes de l'EUROSAI avec d'autres Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI. Un débat a été ouvert sur la question de savoir comment doter d'une plus grande visibilité et promouvoir une utilisation accrue du site Internet de l'EUROSAI et comment faire en sorte que les membres de l'EUROSAI participent davantage à la mise à jour permanente du site. Il a également été question des nouveaux besoins qui vont apparaître en ce qui concerne le site Internet, suite à la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI et à la création des Équipes d'objectif, besoins qui demanderont un processus d'adaptation et de modernisation du site.

- Promotion de réseaux d'experts en formation et contrôle : faisant suite aux réponses obtenues à travers le questionnaire sur les besoins et priorités de formation, le CFE a décidé de préparer une liste des personnes de contact des ISC de l'EUROSAI ayant fait part de leur souhait de mettre leurs compétences à la disposition de la Communauté de l'EUROSAI, ainsi que les mesures à prendre pour garantir la mise à jour permanente de cette liste.

- Renforcement de la coopération avec les Groupes de travail de l'EUROSAI : le CFE a réalisé une analyse des domaines communs de collaboration. Il a notamment identifié les suivants : mise en œuvre d'une formation, identification des besoins de formation, création de plateformes d'échange d'informations et d'expériences, mise en commun de réseaux et de bases de données, techniques

## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

d'évaluation, échange d'enseignements, création de liens entre les différents sites Internet et diffusion d'informations dans les publications de l'EUROSAI.

➤ *Priorité stratégique n° 3.- Développement institutionnel.*

- Promouvoir la coopération avec l'INTOSAI et ses groupes régionaux : des représentants de la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI et de l'IDI ont rendu compte des activités et produits développés au cours de la dernière année, ainsi que de leurs stratégies d'avenir. Par ailleurs, le point a été fait sur la coopération entre l'EUROSAI et les Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI. Sur la base de ces informations, le CFE a ouvert un débat en vue de déterminer comment aller encore plus loin dans cette collaboration.

L'élargissement de la coopération au niveau technique a été considéré comme un bon moyen de multiplier son impact dans des domaines tels que la formation, l'échange d'expériences et d'informations, la mise en commun de bases de données et de matériels, l'établissement de liens plus étroits entre les Groupes de travail et les commissions des deux organisations, la mise en œuvre d'activités conjointes, la promotion des contributions à leurs publications respectives, ou encore la création de nouveaux liens entre leurs sites Internet.

- Le CFE a souligné qu'il serait bon d'explorer de nouvelles formules et de nouveaux domaines de coopération, et de trouver de nouveaux partenaires au sein de la Communauté de l'INTOSAI. L'accent a été mis à cet égard sur la participation accrue de l'INTOSAI dans son rôle de catalyseur et coordinateur de la coopération entre ses Groupes de travail régionaux, afin de créer des synergies entre les activités existantes au niveau de l'INTOSAI.
- Il a en outre été jugé important de renforcer la coopération avec des partenaires externes : avec les partenaires actuels (dont le SIGMA, la Confédération européenne des Instituts d'audit interne –ECIIA-, avec laquelle a récemment été signé un Mémoire d'Entente en matière de coopération) et avec de nouveaux partenaires externes.

5. Des informations actualisées ont été fournies concernant la situation de l'enveloppe budgétaire de l'EUROSAI consacrée à la formation. Un débat général a été suscité sur la question des critères communs que devrait adopter le CFE lorsqu'il transmet au CD les demandes de financement. Le CFE a confié au Secrétariat de l'EUROSAI la mission de rédiger un document sur cette question.

6. Le CFE a apporté son soutien aux demandes de financement présentées par l'ISC de Pologne, concernant le remboursement de certains frais engagés dans le cadre du séminaire intitulé « La communication entre les Institutions supérieures de contrôle et les citoyens » (Varsovie, Pologne, mai 2011).

7. Le CFE s'est en outre dit favorable à l'octroi d'une contribution financière de 30 000 €, sur le budget de l'EUROSAI, pour la participation de six membres de l'EUROSAI au Programme transrégional de formation de l'IDI intitulé « Le contrôle de la gestion de la dette publique (2009-2011) », en 2011.

8. Le CFE a demandé à la co-présidence de transmettre ces décisions au Secrétariat de l'EUROSAI, conformément aux dispositions financières concernant l'octroi des aides approuvées par le Ve Congrès de l'EUROSAI, afin que le CD statue sur les demandes de financement reçues.

9. Le CFE a arrêté les textes et documents qui devaient être présentés au VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, à savoir : le rapport d'activités 2008-2011, un rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie de formation 2008-2011 et un projet de résolution contenant la décision de dissoudre le CFE.

À l'issue des débats préliminaires et sachant que le CFE est appelé à disparaître, le CFE a décidé de rédiger un document résumant toutes les activités mises en œuvre depuis 2000, ainsi que les produits et matériels développés. Il a également été convenu de rédiger un document faisant état des expériences acquises et des enseignements tirés par le CFE dans le cadre de sa gestion de la formation pendant onze ans. Ces documents pourraient s'avérer utiles dans l'optique de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017.

Un débat général a été suscité sur le contenu de chacun des documents qui devaient être présentés au Congrès, afin d'en arrêter les grandes lignes. Les tâches restant à accomplir ont été réparties entre les membres du CFE, puis un calendrier d'exécution a été arrêté.

La Co-présidence a clos cette XIX<sup>e</sup> réunion du CFE après avoir remercié les membres du CFE et les invités pour l'excellent travail accompli au cours de toutes ces années et pour leurs contributions à l'amélioration de la formation et à l'amplification de son impact au sein de la communauté de l'EUROSAI.

Le CFE a remercié la Co-présidence pour son action, résolument dévouée au succès de la mission du CFE, et a tenu à souligner qu'il était prêt à collaborer à l'avenir avec les Équipes d'objectif à la mise en œuvre d'actions de formation dans le cadre de l'exécution du Plan stratégique de l'EUROSAI.

# III<sup>E</sup> CONFÉRENCE EUROSAI-ARABOSAI

INSTITUTION SUPÉRIEURE DE CONTRÔLE  
DES ÉMIRATS ARABES UNIS

## Résumé général

En mars 2011 s'est tenue à Abu Dhabi, capitale des Émirats arabes unis, la III<sup>e</sup> Conférence EUROSAI-ARABOSAI. La réunion a eu lieu peu de temps après le XX<sup>e</sup> INCOSAI de Johannesburg, qui a connu un franc succès. C'était donc l'occasion de réfléchir sur les décisions prises en Afrique du Sud. Cette conférence ayant pour thèmes la responsabilité, la transparence et la lutte contre la corruption, elle constituait, pour bon nombre des principaux acteurs de la famille de l'INTOSAI, une véritable opportunité de partager leurs propres expériences avec les participants de plus de 40 pays issus de nos différentes régions.

La conférence était divisée en trois séances : la première portait sur la transparence, la seconde sur la responsabilité et la dernière séance sur la lutte contre la corruption. L'intention initiale était de faire en sorte que les travaux des deux premières séances soient basés sur le XX<sup>e</sup> INCOSAI et offrent de plus amples renseignements concernant les documents inclus dans le cadre des ISSAI, ainsi que sur différentes expériences pratiques nationales concernant ces questions. La dernière séance, consacrée à la lutte contre la corruption, avait pour objet d'accroître la sensibilisation à l'égard de ce phénomène et d'analyser l'étendue de la procédure de contrôle ou d'enquête sur la corruption dans différentes juridictions.

Cette conférence a par ailleurs débouché sur l'approbation d'une déclaration, dénommée déclaration d'Abu Dhabi, visant à créer une plateforme de rapprochement entre les différentes régions, ce qui passe nécessairement par l'identification de méthodes de travail conjointes bénéfiques pour toutes les parties, non seulement en termes de mise en œuvre du cadre des ISSAI, mais aussi d'amélioration de la lutte contre la corruption. Cette même déclaration contient par ailleurs un appendice dans lequel sont énumérés de nombreux documents produits au sein de l'INTOSAI et de ses régions. Elle offre en outre une orientation significative sur le mode de fonctionnement d'une ISC, qui s'étend du renforcement des fonctions d'assurance qualité aux éléments d'une architecture corporative.

*La dernière séance, consacrée à la lutte contre la corruption, avait pour objet d'accroître la sensibilisation à l'égard de ce phénomène et d'analyser l'étendue de la procédure de contrôle ou d'enquête sur la corruption dans différentes juridictions*

*L'ultime question essentielle qui a été identifiée est la faible importance que le cadre des ISSAI accorde à la fraude et à la corruption*

*La réunion a eu lieu peu de temps après le XX<sup>e</sup> INCOSAI de Johannesburg, qui a connu un franc succès. C'était donc l'occasion de réfléchir sur les décisions prises en Afrique du Sud*

Les débats auxquels ont pris part plusieurs ISC avant la conférence ont montré qu'il est extrêmement positif de disposer d'un grand nombre de documents et d'établir un cadre opérationnel pour les ISC, en dépit de la confusion qui règne en ce qui concerne la nécessité d'organiser l'information en vue de pouvoir l'exploiter par la suite d'une façon pratique. Certains éléments du texte sur la valeur et les avantages du XX<sup>e</sup> INCOSAI, par exemple, peuvent être particulièrement difficiles à mettre en œuvre si l'on tient compte du renforcement des capacités ou des ISSAI 20 et 21. Dans ce contexte, il pourrait s'avérer très efficace d'organiser les informations existantes (plutôt que d'en produire de nouvelles) autour d'une architecture. L'appendice fait état d'un grand nombre de documents portant sur ce sujet.

L'ultime question essentielle qui a été identifiée est la faible importance que le cadre des ISSAI accorde à la fraude et à la corruption. Du fait d'une focalisation excessive sur le contrôle (et notamment sur l'audit de certification) et de



## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI



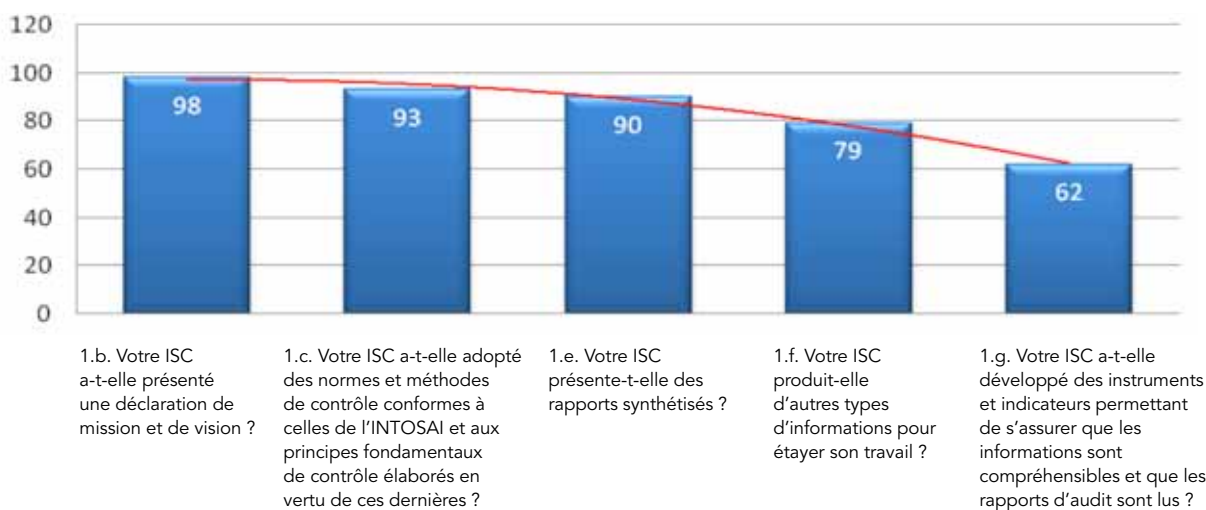
l'importance limitée accordée aux notions d'inspection et d'enquête (qui font cependant partie du mandat de nombreuses ISC), force est de constater que ces deux aspects sont insuffisamment traités.

La conférence a tenté de mettre l'accent sur certains de ces points d'intérêt par le biais de présentations pratiques sur les actions mises en œuvre dans ce domaine par les ISC et en citant quelques exemples de la valeur qu'elles apportent aux parties concernées. Pour le reste, le présent article présente un résumé de chacune des trois séances et des principaux enseignements et exemples qui en découlent.

## Résumé de la première séance : transparence

La première séance était présidée par l'ISC organisatrice, en l'occurrence l'ISC des Émirats arabes unis. Cette séance était axée sur deux aspects essentiels visant à permettre aux ISC de « prêcher par l'exemple », à savoir : rendre publique l'information concernant leur propre fonctionnement (comme l'expliquent certains points essentiels des ISSAI 20 et 21), et être capables d'ouvrir leurs portes au contrôle, par la biais du mécanisme de l'examen par les pairs. Avant la réunion, les ISC s'étaient vu distribuer une enquête offrant une vision générale des principaux éléments de transparence, dont les résultats sont les suivants : Figure 1 : Résultats de l'enquête

### 1. TRANSPARENCE



Comme on peut le constater à partir de l'analyse, les ISC avancent vers l'adoption d'indicateurs de transparence, certes, mais la mise en œuvre réelle de ces mécanismes en vue de garantir l'efficacité des résultats des ISC, est un domaine qui reste à développer.

L'ISC de France a présenté un texte clarificateur dans lequel elle esquisse les principes essentiels des ISSAI 20 et 21. Ces principes constituent une évaluation simple des aspects que les ISC demandent pour pouvoir



## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

*L'utilisation des normes dans le cadre du fonctionnement des ISC, par exemple, lors de l'analyse des parties concernées ou de la planification stratégique, peut s'avérer capitale*

s'acquitter de leurs mandats, et contribuent à créer de la valeur et des avantages pour la vie des citoyens. À cet égard, ce texte complète les notions de valeurs et avantages (Thème 1) développées au cours du XX<sup>e</sup> INCOSAI. L'utilisation des normes dans le cadre du fonctionnement des ISC, par exemple, lors de l'analyse des parties concernées ou de la planification stratégique, peut s'avérer capitale. L'ISC française s'est notamment focalisée sur les principes liés à la communication des résultats de notre mission. Cet aspect du développement est lui aussi mis en valeur dans la figure 1 ci-dessus.

L'ISC d'Irak a ensuite présenté un texte exhaustif sur son expérience nationale en ce qui concerne certains des principes énoncés dans les ISSAI 20 et 21. Elle a insisté, une fois de plus, sur le caractère pratique que doivent présenter les directives en tant qu'instrument visant à garantir que les pratiques individuelles des ISC sont cohérentes avec celles des autres membres de notre famille.

S'il y a un instrument qui peut aider les ISC à s'assurer que la transparence est bien établie et à améliorer leur efficacité, c'est sans aucun doute l'examen par les pairs, qui pourrait devenir à terme un outil extrêmement constructif permettant aux ISC de coopérer entre elles et de tirer parti des enseignements des experts de notre domaine de spécialité, somme toute assez restreint. La procédure d'examen par les pairs a d'ores et déjà été testée et mise à l'épreuve. L'ISC allemande, qui s'est impliquée très activement dans la rédaction des lignes directrices pour l'examen par les pairs, a présenté à cet égard un texte lucide et révélateur sur la théorie et la pratique des examens par les pairs, portant non seulement sur le sujet de l'examen par les pairs, mais aussi sur l'objet.

*Le renforcement des capacités, thème crucial pour nombre d'ISC des deux régions, a fait l'objet de plusieurs présentations au cours de la conférence, durant laquelle a par ailleurs été présenté un compte-rendu du résumé récapitulatif de l'IDI*

L'un des résultats intéressants de ces examens est que le transfert de connaissances et d'enseignements est possible dans tous les cas, que l'ISC se trouve d'un côté ou de l'autre de l'examen par les pairs. À noter, par ailleurs, que bon nombre des décisions relatives à l'étendue de ces examens concerne l'efficacité de l'ISC. L'exemple de l'ISC de Norvège, dont l'efficacité de la procédure d'audit de performance a été reconnue, montre que l'examen par les pairs peut apporter de la crédibilité au travail d'une ISC. Il est donc vivement recommandé de réaliser ces examens qui, comme nous venons de le voir, peuvent constituer un mode de coopération mutuelle extrêmement pratique.

L'ISC de Suisse a ensuite présenté une illustration on ne peut plus claire d'une expérience d'examen par les pairs. Pour une petite ISC, il peut s'avérer très efficace de s'appuyer sur les ISC ayant des ressources plus importantes, dans un domaine bien précis. L'objet de cet examen par les pairs comprenait des questions d'envergure et de grande importance, telles que :

- L'ISC s'acquitte-t-elle des missions qui lui sont confiées ?
- Le fait-elle de façon effective et professionnelle ? Et
- Quels en sont les bienfaits pour les institutions contrôlées ?

*La combinaison d'activités programmées et de réponses à des questions suscitées par l'intérêt des citoyens, a contribué à préserver l'importance et le professionnalisme de la Chambre*

Dans le cadre des délibérations qui ont eu lieu pour arriver à un accord sur l'examen, il a notamment été question de s'engager auprès d'un groupe plus étendu de parties concernées, dont celles d'ordre parlementaire. Il s'agit donc, la encore, d'un instrument très efficace pour faire preuve de transparence et, par là même, pour accroître la crédibilité de l'ISC.

Outre le fait de mettre en avant la valeur de l'ISC, les examens par les pairs peuvent par ailleurs permettre de faire toute la lumière sur des domaines qui ont besoin d'être développés et améliorés. L'avantage, dans ce cas, est qu'il est possible de bénéficier de conseils et d'une orientation objectifs. Le renforcement des capacités, thème crucial pour nombre d'ISC des deux régions, a fait l'objet de plusieurs présentations au cours de la conférence, durant laquelle a par ailleurs été présenté un compte-rendu du résumé récapitulatif de l'IDI. Parmi les sujets abordés dans le cadre de ces présentations, les domaines du développement et de la formation sont clairement identifiés par les ISC. Une procédure d'examen par les pairs pourrait donc permettre à ces dernières d'obtenir la confirmation par des tiers des aspects qui doivent être améliorés quant à leur capacité de répondre aux besoins des parties concernées.

L'une des questions essentielles qui est souvent posée par rapport aux ISC, est de savoir quelle est la rentabilité des investissements réalisés, eu égard aux ressources investies. Pour les ISC en développement, les examens par les pairs périodiques pourraient permettre de répondre à ce type d'inquiétudes, même si, à un niveau plus général, cette question a été abordée au cours de la deuxième séance, consacrée à la responsabilité.

*L'ISC de Belgique a illustré la valeur des ISC pour les parties concernées en donnant un exemple portant sur une question capitale, en l'occurrence le système de la sécurité sociale*

## Résumé de la seconde séance : responsabilité

La seconde séance, présidée par nos confrères libanais, portait sur plusieurs questions essentielles : le fait pour les ISC de fournir des informations concernant leurs pratiques en matière de présentation de rapports, et de s'assurer, notamment, que les conclusions et recommandations d'audit sont prises au sérieux. Dans cette optique, la Chambre russe a présenté un excellent état des lieux sur les répercussions que les opérations de l'ISC russe ont sur l'ensemble du programme de gestion des finances publiques de Russie, notamment en ce qui concerne l'évaluation du budget au cours de différentes étapes (uniquement après les faits). Par ailleurs, une explication a été donnée au sujet du processus de responsabilités subséquent au rapport d'audit et sur la façon dont différentes instances tiennent compte, par exemple, de la brièveté des délais de réponse aux conclusions d'audit, ou encore de la capacité de traiter des questions ayant une importance vitale, comme les incendies de forêts. La combinaison d'activités programmées et de réponses à des questions suscitées par l'intérêt des citoyens, a contribué à préserver l'importance et le professionnalisme de la Chambre. Tout cela garantit, par là même, l'intérêt de la population à l'égard des résultats des audits et permet de s'assurer que des actions sont rapidement mises en œuvre dès la formulation des recommandations.

L'ISC de Jordanie a présenté un résumé intéressant concernant les différents types de responsabilité. Dans les systèmes de contrôle bâtis autour d'une cour, les types de responsabilité évalués sont plus nombreux que dans le cas des offices d'audit. Ces derniers mettent en effet l'accent sur la responsabilité individuelle et sur l'évaluation des devoirs et responsabilités des responsables publics. Cette question cruciale nous donne un petit aperçu des différents sujets liés à la corruption qui ont été placés au centre des débats au cours de la troisième séance.

L'ISC de Pologne, en charge de la Présidence de l'EUROSAI, a présenté par la suite un texte dans lequel elle pose la question brûlante suivante : « Comment évaluer la performance des ISC », faisant ainsi suite au débat lancé au cours du XX<sup>e</sup> INCOSAI. Les participants se sont demandés à cet égard si ces évaluations ou indicateurs sont réellement nécessaires ou pas, et comment il conviendrait de les introduire. Pour toutes les ISC qui sont sur la voie de l'autoanalyse de leur propre valeur, cette présentation contenait d'excellents conseils. La question essentielle était l'intégration de n'importe quel cadre dans le tissu de l'ISC et l'application du principe SMART. Le débat a également abordé la question de savoir comment devaient être informées, dans ce domaine, les parties concernées.

L'ISC de Belgique a illustré la valeur des ISC pour les parties concernées en donnant un exemple portant sur une question capitale, en l'occurrence le système de la sécurité sociale. L'ISC de Malte a montré à cet égard qu'une ISC peut rendre compte de sa mission par le biais d'un examen exhaustif de sa procédure d'information au Parlement. Il s'agit là d'un exemple très clair du type d'information qui peut être recueilli en ce qui concerne la façon dont les ISC s'acquittent de leurs propres missions et activités.

L'ISC espagnole a présenté quant à elle un texte important résumant bon nombre des questions soulevées au cours de cette séance. Ce texte mettait notamment l'accent sur une réflexion au sujet de la responsabilité dans les domaines suivants :

- Encourager la transparence.
- Identifier des questions d'intérêts et d'importance publics.
- Encourager la bonne gouvernance.
- Assurer le suivi des décisions et recommandations.
- Soutenir l'amélioration des lois et règlements.

Il ne fait aucun doute qu'il est possible d'assumer la responsabilité dans de nombreux domaines, ce qui est absolument crucial pour la bonne gouvernance en général et pour la gestion des finances publiques en particulier. En tant qu'agent garant de l'amélioration de la responsabilité, il est fondamental de mettre en commun les différentes pratiques,

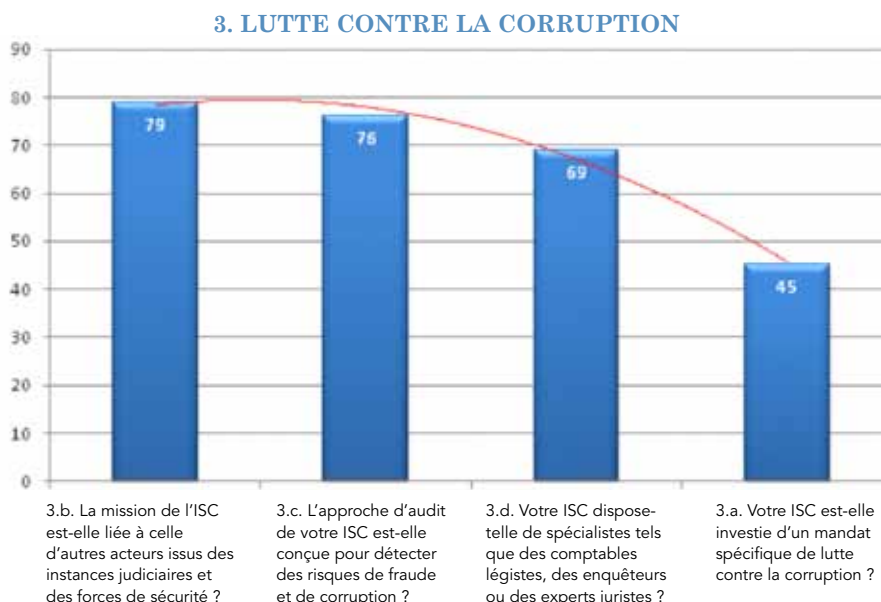
*En tant qu'agent garant de l'amélioration de la responsabilité, il est fondamental de mettre en commun les différentes pratiques, notamment celles de juridictions différentes*

## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

notamment celles de juridictions différentes. Les avantages et inconvénients, ainsi que les limitations de capacité, sont des questions auxquelles il appartient à chaque ISC de répondre ; cela dit, s'assurer que les ISC créent de la valeur et améliorent au maximum leur effectivité ne constituent que deux des nombreuses réflexions réalisées au cours de cette séance, dont il conviendrait de tenir compte.

### Résumé de la troisième séance : lutte contre la corruption

Au cours de la dernière séance, les ISC ont eu la possibilité de débattre, sous la direction de l'ISC du Portugal, sur la question difficile du rôle et du mandat des ISC dans la lutte contre la corruption. La question de la corruption est souvent examinée parallèlement à celle de la fraude. Or la prise en compte de la fraude dans le cadre d'un audit n'est que la réponse traditionnelle que les auditeurs apportent aux parties concernées. Comme l'a expliqué l'ISC du Portugal, la nécessité, pour les ISC, de diriger la prévention de la fraude et de la corruption, plutôt que de se constituer en organismes punitifs, est un débat pertinent. Le mandat des ISC dans ce domaine n'est pas nécessairement bien défini. Les pratiques des différentes ISC peuvent donc être très diverses. La figure 2 ci-dessous illustre ces propos. Figure deux : Résultats de l'enquête



L'autre considération en matière de lutte contre la fraude et la corruption, est l'utilisation de la technologie. Différents exposés ont été présentés sur des techniques novatrices et sur le recours à la technologie pour mettre en œuvre certaines mesures de prévention et de détection de la fraude et la corruption. Les ISC des Émirats arabes unis, de Hongrie et de Hollande ont réalisé des présentations originales mettant l'accent sur des astuces ou des conseils pour les évaluations de la fraude et la corruption.

Le constat a été fait de la subsistance d'un fossé entre les attentes des parties concernées, les évaluations de l'étendue de la fraude et de la corruption et le rôle des ISC. Les propos tenus à cet égard par l'ISC d'Égypte au nom du Groupe de travail contre le blanchiment de capitaux, constituent un excellent indice de son engagement dans ce domaine.

## Conclusion

À ce stade, l'INTOSAI et les Groupes de travail régionaux avancent vers une collaboration et une harmonisation plus étroites, comme en témoigne le cadre des ISSAI. Ceci étant, compte tenu des pratiques et des expériences actuelles, il est essentiel de promouvoir l'échange de connaissances afin de garantir, dans la mesure du possible, la cohérence et un niveau de qualité optimal. En dépit des limitations de capacité et de la diversité des mandats, les ISC devraient tirer parti des programmes de travail conjoint, promouvoir la réalisation d'exams par les pairs et tenter de développer des méthodes novatrices leur permettant d'intégrer de façon effective tous les aspects du cadre des ISSAI et de tenir compte de tout élément supplémentaire lié à la fraude et la corruption.

# LA DÉCLARATION D'ABU DHABI

**Les délégués de la III<sup>e</sup> Conférence EUROSAI/ARABOSAI tenue à Abu Dhabi se sont réunis pour aborder les questions de la transparence et de la responsabilité des ISC, ainsi que de la lutte contre la corruption. Dans ce contexte, les délégués :**

**Reconnaissent les activités de l'INTOSAI, qui a développé puis approuvé le cadre des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle (ISSAI) au cours du XX<sup>e</sup> INCOSAI, normes qui énoncent les principes fondateurs et les préconditions au fonctionnement des ISC, ainsi que les principes fondamentaux de contrôle et les directives de contrôle ;**

**Reconnaissent unanimement que la déclaration d'Afrique du Sud appelle les membres de l'INTOSAI :**

- à utiliser le cadre des ISSAI comme cadre de référence commun pour le contrôle des finances publiques ; et
- à évaluer leur propre performance et à mettre en œuvre les ISSAI et les INTOSAI GOV conformément à leur mandat et aux lois et règlements nationaux.

Reconnaissent que la déclaration de Lima et la déclaration de Mexico esquissent les éléments fondamentaux du contrôle des finances publiques et la notion d'indépendance des ISC, et qu'elles confèrent donc à ces dernières la légitimité d'œuvrer pour l'indépendance opérationnelle et financière conformément à leur mandat et à leurs lois nationales ;

Reconnaissent que l'approbation de l'ISSAI 20 – Principes de transparence et de responsabilité est fondamentale pour la reconnaissance des ISC en tant qu'institutions indépendantes et effectives cherchant à créer de la valeur et des avantages pour leurs concitoyens ;

Sont conscients que le XX<sup>e</sup> INCOSAI a accueilli avec enthousiasme le Cadre pour la communication et la promotion de la valeur et des avantages des Institutions supérieures de contrôle et soutient la prise en compte de ce cadre au niveau 1 des ISSAI ;

Apprécient grandement les initiatives et activités mises en œuvre par l'INTOSAI à travers ses commissions, ses groupes de travail, ses Task Forces et ses groupes de projet, ainsi que par l'Initiative de développement l'INTOSAI (IDI) par le passé, afin de soutenir les efforts déployés aux niveaux régional et national en vue de proposer des directives pratiques.

La communauté EUROSAI/ARABOSAI considère que ce travail doit être poursuivi afin :

- de promouvoir une meilleure connaissance de la documentation relative au développement des ISC<sup>1</sup>, dont l'orientation de l'INTOSAI et divers documents régionaux et des ISC<sup>2</sup> ;
- de réaliser, en qualité de Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI, une analyse visant à déterminer quelle est la meilleure façon :
  - de mettre en œuvre et d'appliquer les ISSAI relatives à la transparence et la responsabilité, et
  - de contribuer à l'intensification de la lutte contre la corruption et de promouvoir l'intégrité, en reconnaissant la précieuse contribution, dans ce contexte, du Groupe de travail de l'INTOSAI pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux ; et
- d'envisager des opportunités pratiques d'assistance mutuelle entre nos régions en vue de promouvoir les principes contenus dans la présente déclaration.

<sup>1</sup> Cette documentation peut être fondée sur l'architecture d'une ISC. L'ISO/IEC 42010:2007 définit « l'architecture » comme étant : « L'organisation fondamentale d'un système, mis en œuvre par ses composants, par les relations que ces derniers ont entre eux et avec l'environnement, et par les principes qui en régissent la conception et l'évolution ».

<sup>2</sup> La liste de documents a été préparée par l'Institution supérieure de contrôle des Émirats arabes unis et figure à l'Appendice 1. Les documents énumérés dans cette liste ont été sélectionnés en raison de leur rapport spécifique avec le thème abordé au cours de la III<sup>e</sup> Conférence EUROSAI/ARABOSAI.

## APPENDICE 1 DE LA DÉCLARATION D'ABU DHABI

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS LORS DE LA PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION D'ABU DHABI		
ISSAI 1 - Déclaration de Lima	INTOSAI	1977
ISSAI 10 - Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC	INTOSAI	2007
ISSAI 11 - Lignes directrices de l'INTOSAI et pratiques exemplaires liées à l'indépendance des ISC	INTOSAI	2007
PROJET SUR LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILITÉ		
ISSAI 20 - Principes de transparence et de responsabilité	INTOSAI	2010
ISSAI 21 - Principes de transparence et de responsabilité – Principes et bonnes pratiques	INTOSAI	2010
CONTRÔLE DE QUALITÉ POUR LES ISC		
ISSAI 40 - Contrôle de qualité pour les ISC	INTOSAI	2010
COMMISSION DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS		
ISSAI 5600 - Lignes directrices pour l'examen par les pairs	INTOSAI	2010
Annexe ISSAI 5600 - Liste de contrôle pour les examens par les pairs	INTOSAI	2010
Le renforcement des capacités au sein des ISC	Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI	2007
AUTRES DOCUMENTS		
Références au site Internet de l'INTOSAI : <a href="http://www.intosai.org">www.intosai.org</a>	INTOSAI	
Références au site Internet des ISSAI : <a href="http://www.issai.org">www.issai.org</a>	ISSAI	
Références au site Internet du WGFACML : <a href="http://www.wgfacml.cao.gov.eg">www.wgfacml.cao.gov.eg</a>	Groupe de travail de l'INTOSAI pour la lutte contre la corruption et le blanchiment de capitaux	



**LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS LORS DE LA PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION D'ABU DHABI**

International Journal of Government Auditing – Special XX INCOSAI Issue [Revue internationale de la vérification des comptes publics – Numéro spécial XX <sup>e</sup> INCOSAI]	INTOSAI	2011
Capacity Development of SAIs- Status, Needs and Good Practices [Le renforcement des capacités des ISC – Situation, besoins et bonnes pratiques]	Coopération avec l'IDI INTOSAI-Donateurs	2010
UN / INTOSAI Symposium on the Value and benefits of Governmental Audit in a Global Environment [Symposium ONU/INTOSAI sur la valeur et l'avantage du contrôle des finances publiques dans un contexte mondialisé]	INTOSAI Vienne	2007
Quality Assurance Handbook [Manuel de l'assurance qualité]	IDI/AFROSAI-E	2004
Lignes directrices sur la qualité de l'audit – version révisée	Comité de contact des Présidents des ISC de l'Union européenne	2004
Vers la qualité de l'audit : les bonnes pratiques en matière de gestion de la qualité dans les Institutions supérieures de contrôle	Groupe de travail de l'EUROSAI – VII <sup>e</sup> EUROSAI	2008
Lignes directrices relatives à la gestion de la qualité de l'audit	ASOSAI	2006
Conference on Strengthening External Public Auditing in INTOSAI Regions [Conférence sur le renforcement du contrôle externe des finances publiques dans les régions de l'INTOSAI]	INTOSAI	2010
Quality Assurance in Financial Auditing [L'assurance qualité en matière d'audit financier]	ASOSAI, ISC du Canada, IDI et ISC d'Afrique du Sud	2009
Capacity Development of Supreme Audit Institutions - Status, Needs and Good Practices - INTOSAI-Donor Cooperation - Stocktaking Report [Le renforcement des capacités des Institutions supérieures de contrôle - Situation, besoins et bonnes pratiques - Coopération INTOSAI-Donateurs - Rapport de situation]	INTOSAI	2010
Organizational Transformation - A Framework for Assessing and Improving Enterprise Architecture Management (Version 2.0) [Transformation organisationnelle - Cadre d'évaluation et d'amélioration de la gestion de l'architecture d'entreprise (Version 2.0)]	Government Accounting Office [Bureau gouverne- mental de comptabilité], États-Unis.	2010
Information Technology A Framework for Assessing and Improving Enterprise Architecture Management (Version 1.1) [Technologie de l'information. Cadre d'évaluation et d'amélioration de la gestion de l'architecture d'entreprise (Version 1.1)]	Government Accounting Office [Bureau gouverne- mental de comptabilité], États-Unis.	2003
Information Technology Enterprise Architecture Use across the Federal Government Can Be Improved [L'architecture d'entreprise de la technologie de l'information : son utilisation dans l'ensemble de l'administration fédérale peut être améliorée]	Government Accounting Office [Bureau gouverne- mental de comptabilité], États-Unis.	2002
A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture – Version 1.0 [Guide pratique pour l'architecture d'entreprise fédérale – Version 1.0]	Officer Council [Conseil de la fonction publique], États-Unis.	2001
"Value to the Mission"- FEA Practice Guidance Federal Enterprise Architecture Program Management Office [« La valeur de la mission » : FEA – Directives pratiques du Bureau de gestion du programme d'architecture d'entreprise]	Office of Management and Budget [Bureau de la gestion et du budget], États-Unis.	2007
Improving Agency Performance Using Information and Information Technology (Enterprise Architecture Assessment Framework v3.1) [L'amélioration des performances des agences grâce à l'utilisation de l'information et de la technologie de l'information (Cadre d'évaluation de l'architecture d'entreprise v3.1)]	Office of Management and Budget [Bureau de la gestion et du budget], États-Unis.	2009
Working with Supreme Audit Institutions [La collaboration avec les Institutions supérieures de contrôle]	Department for Internatio- nal Development [Département du dévelop- pement international]]	2005
Enterprise Architecture: Common Requirements Vision STAR Project (Strategy, Transformation and Architecture) [Architecture d'entreprise : Exigences communes du projet Vision STAR (Stratégie, transformation et architecture)]	British Council	2007

# Les défis à relever pour garantir la transparence et la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques, et le rôle des ISC dans ce domaine:

## I<sup>ÈRE</sup> Conférence Conjointe EUROSAI-ASOSAI

DR. RECAI AKYEL

PRÉSIDENT DE LA COUR DES COMPTES DE TURQUIE

La transparence et l'obligation de rendre compte sont deux éléments essentiels des gouvernements modernes. Or les institutions clés pour garantir la transparence et la reddition de comptes, notamment en matière de gestion des finances publiques, sont les ISC. Dans un monde où tout change à une vitesse vertigineuse, les ISC doivent être fin prêts à redéfinir leurs rôles et leurs stratégies afin d'aborder les problèmes émergents qui se posent, dans leur contexte, concernant l'approfondissement de la démocratie et la bonne gouvernance. Pour y parvenir, elles doivent s'efforcer à tout moment d'accroître l'efficacité de leurs missions essentielles en ayant recours à de nouveaux instruments. Le renforcement de la capacité de communication constitue l'un des plus importants instruments de développement de la l'efficacité des ISC dans leur réponse aux défis liés à la transparence et à la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques.

Pour promouvoir la transparence et la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques, les ISC doivent en outre identifier certains domaines à risque et développer les instruments nécessaires pour relever les défis inhérents à chacun de ces domaines. La dette publique, les aides et subventions, les marchés publics et les dépenses de défense ne constituent que quelques-uns des domaines les plus importants qui sont sensibles aux principes de transparence et de responsabilité.

Étant considérées comme les principales questions préliminaires au niveau global, l'obligation de rendre compte et la transparence ont donc à ce titre constitué l'axe central de la conférence conjointe organisée pour la première fois entre l'EUROSAI et l'ASOSAI. Outre le thème principal, intitulé « Les défis à relever pour garantir la transparence et la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques », ont également été proposés deux sous-thèmes connexes relatifs aux perspectives

*Istanbul est une métropole globale, un pont entre l'Asie et l'Europe et un symbole du dialogue et de la tolérance entre les civilisations asiatique et européenne. C'est pourquoi Istanbul a été considérée comme l'endroit idéal pour la tenue de cette première conférence conjointe*



théoriques et pratiques de ces défis. Le premier sous-thème s'intitulait « Approches de base et défis à relever pour garantir la transparence et la reddition de comptes ». Le second visait quant à lui à jeter les bases du débat sur « Les défis à relever pour garantir la transparence et la reddition de comptes dans certains domaines spécifiques à la gestion des finances publiques ».

Istanbul est une métropole globale, un pont entre l'Asie et l'Europe et un symbole du dialogue et de la tolérance entre les civilisations asiatique et européenne. C'est pourquoi Istanbul a été considérée comme l'endroit idéal pour la tenue de cette première conférence conjointe. C'était à notre sens la ville la mieux à même d'héberger cette conférence conjointe. J'espère donc que l'atmosphère unificatrice qui se dégage d'Istanbul renforcera le lien géographique et historique qui existe entre les deux continents et qu'elle contribuera en outre, de façon significative, à l'établissement d'une coopération solide entre nos ISC.

## Les effets du renforcement des capacités de communication des ISC sur la bonne gouvernance

*Il est bon, à cet égard, de rappeler l'un des messages contenus dans la déclaration de Lima, citée dans le document de la CCE, selon lequel « Le contrôle des finances publiques n'est pas une fin en soi mais il est un élément indispensable d'un système régulateur ».*

La transparence, la reddition de comptes et la bonne gouvernance sont des conditions essentielles pour parvenir à une société idéale. Comme c'est le cas dans tous les domaines de nos vies, les changements dramatiques, notamment en matière de gestion des finances publiques et de sensibilisation à l'égard de la chose publique, demandent un haut niveau de transparence et de responsabilité lorsqu'il s'agit de services publics. Ceci étant, de nombreux autres défis sont à relever à cet égard, dont des défis d'ordre politique, social, économique et administratif. Parmi ces défis, on peut notamment citer le fait que les responsables politiques ont du mal à comprendre à quel point il est important de promouvoir la transparence et la reddition de comptes en fournissant aux citoyens des informations exactes, avec les conséquences que l'on sait : incidents de corruption, manque de transparence et manquement à l'obligation de rendre compte, affectation de fonds publics insuffisants

aux politiques appropriées, octroi d'aides publiques à des politiques complexes et instables, négligence à l'égard de l'opinion publique en ce qui concerne les activités administratives. Tels sont donc les principaux défis à relever.

Pour s'assurer que les deniers publics sont utilisés de la façon la plus efficace possible et que l'importance nécessaire est accordée à la transparence et à la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques, les audits des ISC sont d'une importance vitale pour maintenir la paix et la sécurité, garantir l'égalité sociale et la prospérité et relever des défis globaux, comme l'éradication de la corruption et des problèmes environnementaux. En tant que responsables de l'obligation de rendre compte de toutes les activités des

## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

entités contrôlées, mais aussi des leurs, les ISC sont censées fournir à la population des informations précises et fiables afin de préparer le terrain pour prendre par la suite des décisions judicieuses. Il est bon, à cet égard, de rappeler l'un des messages contenus dans la déclaration de Lima, cité dans le document de la CCE, selon lequel « Le contrôle des finances publiques n'est pas une fin en soi mais il est un élément indispensable d'un système régulateur ». Dans l'exercice de leurs responsabilités, les ISC ont été appelées à changer de rôle pour s'adapter à une succession extrêmement rapide d'événements en matière de communication. Force est de constater que l'information est générée, traitée et diffusée à une vitesse de plus en plus grande, ce qui a

*Cette interaction bidirectionnelle contribuera donc très largement au renforcement de la transparence et de la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques, et mettra en avant le rôle des ISC dans ce domaine*

certaines implications pour le secteur public et pour tous les autres secteurs et donc, inévitablement, pour les ISC. Du fait de l'utilisation généralisée de l'Internet et des instruments de communication des médias sociaux, la population joue désormais, en règle générale, un rôle plus actif dans les processus de décision, alors qu'elle était auparavant limitée à la télévision et aux journaux, comme le souligne l'ISC des Pays Bas dans son document national. Car, comme l'affirment notamment les ISC de Pologne et des Pays Bas dans leurs présentations, la communication n'est pas une activité à laquelle ont recours les seules ISC dans le but d'informer les citoyens. C'est aussi un instrument bidirectionnel sur la base duquel les ISC et l'ensemble de la population peuvent s'apporter un soutien mutuel en fournissant toute sorte d'informations, d'avis et de demandes.

Les voies d'amélioration des capacités de communication des ISC sont nombreuses : devenir la première source d'information concernant la mission des ISC, présenter des informations actualisées et fiables le plus rapidement possible, montrer l'exemple à d'autres institutions ou encore garantir la transparence. Or pour y parvenir, et maintenir par là même la crédibilité et la confiance dont elles jouissent auprès des citoyens, il faut tout d'abord que les ISC apprennent la technique de la communication et se spécialisent dans ce domaine, qui constituait d'ailleurs le thème principal des documents nationaux des ISC d'Inde et de Hongrie. Il est en outre absolument vital, dans le processus d'échange d'informations, non seulement de préserver la qualité des rapports des ISC, mais aussi de garantir la bonne perception et présentation de ces rapports par les médias. Au lieu de se focaliser sur une partie du secteur public, les ISC s'intéressent désormais à la qualité des dépenses et des services publics, ainsi qu'à l'évaluation de l'efficacité du secteur public en général. À noter toutefois que pour réaliser des évaluations claires et compréhensibles et les échanger avec toutes les parties concernées de façon appropriée et opportune, il faut mettre en œuvre d'importants processus qui ont été décrits dans le détail dans les présentations des ISC d'Inde et de Hongrie, tout en s'adaptant au changement rapide de rôles.

Force est de constater que les rapports des ISC auront une répercussion limitée sur l'opinion publique et ne contribueront pas suffisamment à la transparence et à la reddition de comptes s'ils ne sont pas conformes aux normes internationales, s'ils ne sont pas présentés ponctuellement aux parlements et s'ils ne font pas l'objet d'échanges efficaces avec les parties concernées. Comme le souligne l'ISC du Pakistan dans son document national, intitulé « L'importance de promouvoir la qualité des rapports des ISC et leur répercussion sur le parlement en termes de garantie de la reddition de comptes et de la transparence », l'établissement et le développement des mécanismes nécessaires pour garantir la qualité des rapports auront dans le même temps pour effet d'accroître la confiance du Parlement et de la population à l'égard des produits des ISC et contribueront au renforcement de l'obligation de rendre compte au niveau interne des ISC. Par ailleurs, comme l'a souligné l'ISC du Japon lors de la présentation de son document national, l'échange effectif des résultats d'audit avec le Parlement, avec les médias et avec les citoyens, aura non seulement pour effet d'accroître l'intérêt porté aux produits des ISC et à ce que l'on en attend, mais les aidera également à se focaliser sur les questions les plus pertinentes pour l'opinion publique. Cette interaction bidirectionnelle contribuera donc très largement au renforcement de la transparence et de la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques, et mettra en avant le rôle des ISC dans ce domaine. Dans ce contexte, si l'on examine les points essentiels du document national de l'ISC d'Arabie Saoudite, on peut affirmer que les instruments les plus efficaces pour améliorer la transparence et la reddition de comptes peuvent être résumés comme étant l'implication de la société civile dans les processus de décision moyennant l'utilisation d'instruments de communication diversifiés, le débat sur les rapports des ISC dans le cadre de sessions ouvertes au public et l'organisation de séminaires annuels visant à améliorer la coopération et l'échange d'idées entre les ISC et les entités contrôlées.



La création d'unités responsables de la communication corporative, la transmission d'informations nécessaires et suffisantes aux médias avant la publication des rapports et l'utilisation effective des sites Internet, sont autant d'éléments d'une importance capitale pour l'amélioration des capacités de communication des ISC. En mettant en œuvre des stratégies de communication appropriées, les produits des ISC pourraient susciter l'intérêt public recherché, comme le souligne le document national de l'ISC de Hongrie, intitulé « Solutions pionnières en matière de communication interne et externe : premiers résultats du portail d'informations de l'OSA », mais aussi accroître la perception des auditeurs en ce qui concerne la valeur de leur travail et améliorer les relations entre les ISC, au niveau interne et externe. En outre, une utilisation accrue des technologies de l'information dans le domaine du contrôle sera accompagnée d'une meilleure application des principes de transparence et de responsabilité, au profit de la lutte commune contre la corruption et la fraude. Comme le souligne le document national de l'ISC d'Irak, qui énumère de façon exhaustive les défis ayant trait à la garantie de la transparence et de la reddition de comptes, le fait est que, lorsque la transparence et la reddition de comptes sont garantis,

*En outre, une utilisation accrue des technologies de l'information dans le domaine du contrôle sera accompagnée d'une meilleure application des principes de transparence et de responsabilité, au profit de la lutte commune contre la corruption et la fraude*

*L'augmentation des irrégularités, au niveau national comme au niveau international, est de plus en plus perçue comme une responsabilité commune à toutes les institutions publiques et aux ISC en particulier, qui ont besoin d'actions communes pour lutter contre la corruption*

la lutte contre la corruption et la fraude et les efforts visant à préserver la bonne gouvernance obtiennent de meilleurs résultats. Or ce succès dépend en grande mesure de la révolution technologique et de l'utilisation des médias. Par ailleurs, l'utilisation des produits des technologies de l'information, comme l'audit électronique ou les bases de données électroniques, comme le souligne expressément l'ISC d'Indonésie dans son document national, où elle présente son expérience concernant l'impact du développement technologique sur la transparence et la reddition de comptes, permettra non seulement de promouvoir la transparence et la reddition de comptes, mais aussi d'aider les ISC, qui sont responsables du contrôle de l'utilisation effective, efficiente et économique des ressources publiques, à appliquer les mêmes principes dans leurs mécanismes internes.

## Les défis à relever pour garantir la transparence et la reddition de comptes dans certains domaines spécifiques à la gestion des finances publiques, et le rôle changeant des ISC dans ce domaine

Dans certains domaines spécifiques à la gestion des finances publiques, comme les marchés publics, les aides et subventions publiques, la gestion de la dette publique, la crise financière et la lutte contre la corruption, il est de plus en plus nécessaire de garantir la transparence et la reddition de comptes, les ISC ayant dans ce domaine un rôle de plus en plus important à jouer. C'est pourquoi le second sous-thème de la Conférence conjointe s'intitulait « Les défis à relever pour garantir la transparence et la reddition de comptes dans certains domaines spécifiques à la gestion des finances publiques ». Et c'est aussi pour cela que les ISC du Portugal, du Bangladesh, d'Espagne, du Koweït, d'Indonésie, de Belgique, de Chine, de Hongrie et du Vietnam ont mis en commun leurs connaissances et leurs expériences concrètes dans ces domaines spécifiques, lors de la présentation de leurs documents nationaux.

Du fait de l'augmentation incessante du nombre d'unités et de transactions à contrôler, l'utilisation effective de développements techniques et de ressources humaines pouvant s'adapter aisément à cette évolution, s'avère absolument nécessaire dans le domaine de l'audit. Dans son document national, l'ISC d'Indonésie suscite le débat concernant de surprenants défis liés à l'adaptation aux développements techniques. À cet égard, les principaux défis à relever pour tirer le plus grand parti de l'utilisation des technologies de l'information, pourraient être résumés comme étant le manque de ressources humaines compétentes, l'insuffisance de l'infrastructure technologique des institutions publiques, dont les ISC, le manque de mécanismes efficaces de garantie de la qualité des données et certaines limitations d'ordre budgétaire.



## ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

L'augmentation des irrégularités, au niveau national comme au niveau international, est de plus en plus perçue comme une responsabilité commune à toutes les institutions publiques et aux ISC en particulier, qui ont besoin d'actions communes pour lutter contre la corruption. Dans le domaine de l'utilisation des ressources publiques, notamment, la lutte contre la corruption devrait faire l'objet d'un suivi des organes législatifs, judiciaires et exécutifs, ainsi que des organisations de la société civile et de toutes les parties concernées. Si l'on analyse le document national de l'ISC du Koweït, on peut affirmer que les ISC, en tant que l'un des plus importants maillons de cette chaîne de responsabilité, jouent un rôle crucial dans la détection d'erreurs et de lacunes dans les systèmes de direction, qui peuvent donner lieu à des incidents de corruption et de fraude, dans le développement de suggestions concrètes et constructives visant à corriger ces erreurs et à combler ces lacunes, et dans l'inspection continue du bien-fondé de chacune des procédures, administratives ou financières. Par ailleurs, l'ISC de Corée a mis l'accent, dans son document national, sur une autre partie de la responsabilité commune : les unités d'audit interne. La redéfinition des rôles et responsabilités des unités d'audit interne et l'amélioration de la communication et de la coopération entre les ISC et les auditeurs internes, constituent des piliers importants du renforcement de la gestion des finances publiques ; il faudrait donc soutenir comme il se doit la mise en œuvre de réformes des mécanismes d'audit interne.

La transparence et la responsabilité sont deux principes qui non seulement contribuent à la bonne gouvernance, mais garantissent l'existence d'autres valeurs et principes importants, comme la légalité, l'égalité, l'impartialité et la recherche de l'intérêt public. Dans ce contexte, parfaitement décrit dans le document national de l'ISC du

*C'est pourquoi le rôle des ISC, qui sont responsables de la déclaration de fiabilité concernant les comptes publics et de formuler des recommandations à l'adresse des organismes pertinents, n'a eu de cesse de s'élargir dans le contexte de la lutte contre la crise financière*

Portugal, force est de constater que les marchés publics, qui constituent l'un des principaux postes de dépenses budgétaires et l'un de ceux qui ont le plus besoin de ces valeurs et principes, sont un domaine extrêmement délicat dans lequel les principes de transparence et de responsabilité doivent définitivement être appliqués dans toutes les phases. Il est absolument indispensable que les auditeurs deviennent de plus en plus compétents en matière d'audit sur les marchés publics, qui sont de plus en plus complexes du fait de l'adoption généralisée, par les institutions publiques, d'instruments nouveaux, comme les marchés publics électroniques, qui trouvent leur origine dans les développements technologiques. À cet égard, le document national de l'ISC du Bangladesh présente les défis et les opportunités qu'a rencontrés le Bangladesh en matière de développement des marchés publics électroniques. En ce qui concerne l'amélioration de la transparence et de la reddition de comptes en matière de marchés publics, le document national de l'ISC

de Belgique souligne également la nécessité de renforcer le système de contrôle interne, notamment en ce qui concerne tous les processus d'adjudication. L'une des principales recommandations formulées dans ce document national, est que les ISC doivent développer de nouvelles lignes directrices d'audit et renforcer la compétence des auditeurs dans ce domaine. Elles révèlent en outre quels sont les niveaux de respect de la législation dans les processus d'adjudication, et appliquent le principe de l'utilisation effective, efficace et économique des ressources publiques.

Les aides et subventions publiques, qui sont considérées comme des instruments incontournables pour atteindre certains objectifs, comme la redistribution des revenus ou encore la mise en œuvre de certaines politiques fiscales et sociales, constituent elles aussi un domaine dans lequel la transparence et la reddition de compte suscitent un intérêt public croissant. Comme le révèle le document national de l'ISC d'Espagne, les ISC jouent un rôle essentiel dans la préparation de cadres juridiques appropriés, dans la garantie de la mise en œuvre des politiques publiques d'aides et de subventions d'une façon transparente et garantissant une répartition claire des responsabilités entre différentes unités apparentées. L'ISC d'Espagne a par ailleurs souligné dans sa présentation que les ISC ont pour mission de fournir au parlement et aux citoyens les informations nécessaires concernant l'usage qui est fait des ressources publiques affectées à certaines aides et subventions, afin de savoir si cet usage est ou non efficace et permet d'obtenir les bienfaits escomptés.

Parmi les différents facteurs qui sont à l'origine de la crise financière que nous connaissons actuellement et qui mine véritablement la confiance publique à l'égard des institutions nationales et internationales et des gouvernements, nul ne peut nier que la faiblesse des systèmes de garantie de la transparence et de la reddition de comptes a joué un rôle absolument capital. L'augmentation exponentielle des dépenses publiques en raison du développement économique et de la demande croissante de services publics plus diversifiés,

constitue un défi très important pour la gestion de la dette publique et rend l'économie plus vulnérable à la crise financière. C'est pourquoi le rôle des ISC, qui sont responsables de la déclaration de fiabilité concernant les comptes publics et de formuler des recommandations à l'adresse des organismes pertinents, n'a eu de cesse de s'élargir dans le contexte de la lutte contre la crise financière. Comme le souligne le document de la CCE, les audits des ISC aident les parlements dans leur recherche de l'intérêt public et dans la mise en cause de la responsabilité, dans la mesure où ils fournissent des informations indépendantes et un niveau de garantie concernant l'utilisation des ressources publiques ; le contrôle a par ailleurs une mission d'orientation pour les responsables politiques, quant à l'amélioration de la transparence et de la reddition de comptes.

*En ce qui concerne l'amélioration de la transparence et de la reddition de comptes en matière de marchés publics, le document national de l'ISC de Belgique souligne également la nécessité de renforcer le système de contrôle interne, notamment en ce qui concerne tous les processus d'adjudication*

Le contrôle de la gestion de la dette publique est un instrument vital pour faire toute la lumière sur les risques potentiels inhérents à la gestion de la dette, les problèmes évidents et les raisons sous-jacentes à ces problèmes, ainsi que pour gérer efficacement tous ces risques et problèmes en formulant les propositions nécessaires. Dans le document national de l'ISC de Chine, cette dernière met particulièrement l'accent sur le fait que ce type d'audits réalisés au niveau local, non seulement facilite la gestion des problèmes financiers et administratifs entre le gouvernement central et les organisations locales, mais constitue également la base pour les décisions du gouvernement central en ce qui concerne les enveloppes budgétaires. Par ailleurs, comme en témoignent les expériences mentionnées par l'ISC du Vietnam dans son document national, le contrôle des dépenses publiques permet aux responsables d'avoir une vision d'ensemble qui leur permet de soutenir la gestion, de préserver l'équilibre entre politiques monétaires et fiscales, de limiter les effets adverses des dépenses sur la dette publique et d'informer comme il se doit ponctuellement le parlement et la population. Dans ce contexte, le message commun qui ressort des documents nationaux des ISC de Russie et du Vietnam est que les ISC devraient plutôt se focaliser sur la présentation d'audits thématiques, autrement dit sur des évaluations qualitatives liées aux résultats de l'utilisation des ressources publiques. Enfin, d'autres mesures permettraient de renforcer la transparence et la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques, les plus importantes étant le développement de la compétence professionnelle et technique des auditeurs, la garantie de la qualité des processus et rapports d'audit, l'établissement d'une communication effective avec toutes les parties concernées, et notamment avec les parlements, et l'amélioration de la coopération internationale à travers des audits conjoints, facilitant par là même l'échange d'informations et d'expériences.

## Remarques finales

Il existe actuellement une demande croissante de mesures visant à promouvoir la démocratie et la bonne gouvernance. Or, pour répondre à cette demande, le renforcement de la transparence et de la reddition de comptes est absolument nécessaire et, comme chacun le sait, les ISC sont des institutions clés pour répondre à ces demandes. À cet égard, la 1<sup>ère</sup> Conférence conjointe ASOSAI-EUROSAI, qui constitue l'un des derniers exemples de la volonté d'encourager la coopération et de favoriser l'échange de connaissances et d'expériences entre les Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI, jette les bases pertinentes pour débattre de la nouvelle conception du récent développement de la gestion des finances publiques, des défis à relever pour garantir la transparence et la reddition de comptes et du rôle des ISC dans ce domaine. Dans le cadre des documents nationaux, tous plus utiles les uns que les autres, présentés au cours de la Conférence conjointe sur le thème principal, à savoir « Les défis à relever pour garantir la transparence et la reddition de comptes en matière de gestion des finances publiques », les ISC d'Europe et d'Asie, qui évoluent dans des contextes pourtant très différents, ont eu la possibilité d'échanger leurs expériences et connaissances.

*« Le Mémoire d'Entente d'Istanbul entre l'EUROSAI et l'ASOSAI », approuvé à l'issue de la Conférence, témoigne d'une avancée*

« Le Mémoire d'Entente d'Istanbul entre l'EUROSAI et l'ASOSAI », approuvé à l'issue de la Conférence, témoigne d'une avancée en ce qui concerne le cadre proposé pour la mise en œuvre, le développement et la promotion d'une coopération et communication régulières entre nos ISC. À cet égard, j'espère que le lien fort que nous avons établi, grâce à la première Conférence conjointe, entre l'EUROSAI et ASOSAI et entre leurs ISC membres, existera pour toujours.

# MÉMORANDUM D'ENTENTE D'ISTANBUL EUROSAI-ASOSAI

Istanbul, République de Turquie  
Le 22 septembre 2011

## Préambule

Reconnaissant la contribution essentielle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) à la promotion de la bonne gouvernance grâce au renforcement de la reddition de comptes, de la transparence et de l'intégrité, ainsi qu'à la sauvegarde et à l'exercice efficace des fonctions de contrôle par les parlements, par le biais de recommandations visant à renforcer la gestion publique et moyennant la diffusion d'informations en la matière auprès des entités publiques et de la société ;

Soulignant l'importance primordiale des ISC et, par là même, de l'indépendance et de la qualité optimale des fonctions de contrôle public, fondées sur les dernières connaissances scientifiques et techniques de professionnels qualifiés, pour renforcer la reconnaissance publique des ISC et, par voie de conséquence, la confiance des citoyens dans les transactions de l'État ;

Reconnaissant que l'EUROSAI et l'ASOSAI sont conscientes du fait que l'expérience mutuelle profite à tous et que la promotion et le renforcement de la coopération sont essentiels pour échanger des connaissances et des expériences, pour répondre ensemble aux défis et inquiétudes communs, pour mettre en œuvre des initiatives en matière de coopération et pour se tenir dûment informés des derniers développements liés aux normes et aux bonnes pratiques professionnelles et de contrôle ;

## Cadre de la Convention

Considérant qu'il est une nécessité pour l'EUROSAI et l'ASOSAI de tirer parti du contexte institutionnalisé que propose l'INTOSAI, dans le monde global du contrôle, aux Groupes de travail régionaux créés conformément à l'article 7 de ses statuts, afin de permettre à l'EUROSAI et à l'ASOSAI de renforcer les capacités professionnelles requises pour perfectionner le contrôle, non seulement au sein des différentes régions mais aussi entre chacune d'entre elles, en encourageant le développement et le transfert de connaissances ; et

Saluant la décision de ces deux Groupes de travail régionaux de l'INTOSAI que sont l'EUROSAI et l'ASOSAI, de mettre en œuvre un vaste programme de coopération régulière entre eux au profit de leurs ISC membres en Europe et en Asie et, plus généralement, au profit de toute la communauté de l'INTOSAI.

## Convention

Les Comités directeurs de l'EUROSAI et de l'ASOSAI, réunis à l'occasion de la « Première Conférence conjointe EUROSAI – ASOSAI », tenue à Istanbul (République de Turquie) les 22 et 23 septembre 2011, conviennent :

- a) **de s'engager résolument** à apporter leur soutien et à renforcer cette coopération régulière entre les deux organisations en établissant notamment entre elles des voies de communication permanentes leur permettant de franchir en toute efficacité des pas décisifs vers l'optimisation de cette coopération au profit des ISC et de leur personnel ;
- b) **d'exprimer** leur volonté de développer cette coopération en mettant en œuvre toute une série d'actions **portant** sur des questions d'ordre stratégique et technique **et en complétant** les initiatives stratégiques lancées par les ISC par des activités techniques dans les domaines suivants : formation, échanges d'informations et d'expériences, renforcement des capacités, réseaux d'experts, bases de données, initiatives d'audit coopératif, outils de communication, technologie de l'information et autres questions et initiatives en matière d'audit coopératif ;
- c) **de signer le présent mémorandum d'entente dans le but de constituer un cadre** leur permettant de mettre en œuvre, de développer et d'assurer le suivi de la coopération régulière entre l'EUROSAI et l'ASOSAI, sous le parapluie global de l'INTOSAI ;
- d) **de confier aux secrétariats respectifs de l'EUROSAI et de l'ASOSAI la mission** :
  1. d'encourager l'établissement et le maintien de voies de communication entre les deux organisations ;
  2. de rédiger des propositions d'initiatives, de domaines d'action et de modes de mise en œuvre concernant cette coopération ;
  3. de recueillir des informations, de superviser et d'évaluer la mise en œuvre de cette coopération et d'en rendre compte de façon pertinente et régulière auprès de leurs Comités directeurs respectifs ;
  4. d'apporter leur soutien aux décisions et aux recommandations des Comités directeurs concernant la gestion générale de cette coopération.

## Finalité de la Convention

La présente Convention de coopération interrégionale a pour objet d'atteindre les objectifs suivants :

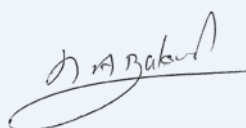
- a) **Promouvoir la communication** en vue de permettre aux deux organisations d'échanger des connaissances, des aptitudes et des expériences, de se perfectionner mutuellement et de rester dûment informées des derniers développements en matière de contrôle, notamment en ce qui concerne les normes professionnelles et les bonnes pratiques ;
- b) **Promouvoir la coopération** afin de répondre aux défis et inquiétudes communs, notamment à travers la mise en œuvre et la promotion d'initiatives conjointes ;
- c) **Offrir aux ISC un cadre de coopération** leur permettant d'établir des contacts interrégionaux, d'échanger mutuellement des informations concernant leurs inquiétudes communes et d'organiser des conférences et des événements d'ordre technique.

## Adoption de la Convention

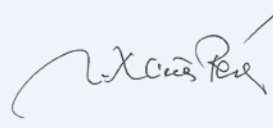
L'EUROSAI et l'ASOSAI **adoptent formellement** le présent mémorandum d'entente dans le but de former un cadre leur permettant de mettre en œuvre, de développer et d'assurer le suivi de leur coopération régulière.



Guilherme D'Oliveira Martins  
Président de l'ISC du Portugal  
Président de l'EUROSAI



Muhammad Akhtar Buland Rana  
Auditeur général de l'ISC du Pakistan  
Président de l'ASOSAI



Manuel Núñez Pérez  
Président de l'ISC d'Espagne  
Secrétaire général de l'EUROSAI



Kun Yang  
Président de l'ISC de Corée  
Secrétaire général de l'ASOSAI



# ACTIVITÉS DE L'EUROSAI EN 2011

**SÉMINAIRE CONJOINT EUROSAI - COMITÉ DE CONTACT DES ISC DE L'UNION EUROPÉENNE SUR « LE CONTRÔLE DANS LE DOMAINE DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ »**  
Bonn (Allemagne)  
les 9 et 10 février 2011

**RÉUNION PLÉNIÈRE DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**  
Istanbul (Turquie)  
les 21 et 22 février 2011.

**XIX<sup>e</sup> RÉUNION DU COMITÉ DE FORMATION DE L'EUROSAI**  
Madrid (Espagne)  
du 9 au 11 mars 2011

**III<sup>e</sup> RÉUNION DE LA TASK FORCE DE L'EUROSAI SUR « LE CONTRÔLE DES FONDS DESTINÉS AUX DÉASTRES ET CATASTROPHES »**  
Moscou (Fédération de Russie)  
les 22 et 23 mars 2011.

**III<sup>e</sup> CONFÉRENCE CONJOINTE EUROSAI-ARABOSAI**  
Abu Dhabi (Émirats Arabes)  
les 29 et 30 mars 2011

**SÉMINAIRE DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT D'ENVIRONNEMENT CONSACRÉ À « L'AUDIT DE LA GESTION DES DÉCHETS »** Oslo (Norvège)  
les 3 et 4 mai 2011

**SÉMINAIRE DE L'EUROSAI SUR « LA COMMUNICATION DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE AVEC LES CITOYENS VIA LES MÉDIAS »**  
Varsovie (Pologne)  
les 10 et 11 mai 2011

**XXXVII<sup>e</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI**  
Lisbonne (Portugal)  
le 30 mai 2011

**VIII<sup>e</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI**  
Lisbonne (Portugal)  
du 30 mai au 2 juin 2011

**XXXVIII<sup>e</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI**  
Lisbonne (Portugal)  
le 2 juin 2011

**RÉUNION INITIALE DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4 « GOUVERNANCE ET COMMUNICATION »**  
Lisbonne (Portugal)  
le 2 juin 2011

**I<sup>ère</sup> RÉUNION CONJOINTE DES TASK FORCES « TERMES DE RÉFÉRENCE » ET « CONDITIONS DE PLANIFICATION, DE SUIVI ET DE PRÉSENTATION DES RAPPORTS » (ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4)**  
Lisbonne (Portugal)  
les 15 et 16 septembre 2011

**I<sup>ère</sup> CONFÉRENCE CONJOINTE DES COMITÉS DIRECTEURS DE L'EUROSAI ET DE L'ASOSAI**  
Istanbul (Turquie), du 22 au 24 septembre 2011.

**I<sup>ère</sup> RÉUNION DE LA TASK FORCE « RÉVISION DU SITE INTERNET DE L'EUROSAI » (ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4)**  
Madrid (Espagne)  
le 26 septembre 2011

**SÉMINAIRE SUR LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE D'AUDIT D'ENVIRONNEMENT**  
Stockholm (Suède)  
le 10 octobre 2011

**RÉUNION PLÉNIÈRE DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT D'ENVIRONNEMENT**  
Stockholm (Suède)  
du 11 au 13 octobre 2011

**RÉUNION INITIALE DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 2 « NORMES PROFESSIONNELLES »**  
Bonn (Allemagne)  
les 20 et 21 octobre 2011

**RÉUNION INITIALE DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 1 « RENFORCEMENT DES CAPACITÉS »**  
Paris (France)  
le 8 novembre 2011

**RÉUNION INITIALE DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 3 « ÉCHANGE DE CONNAISSANCES »**  
Prague (République tchèque)  
les 16 et 17 novembre 2011

**RÉUNION DE LA TASK FORCE « RÉVISION DU SITE INTERNET DE L'EUROSAI - SOUS-GROUPE DE CONCEPTION DU SITE INTERNET » (ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4)**  
Copenhague (Danemark)  
le 29 novembre 2011





# APERÇU DES ACTIVITÉS DE L'EUROSAI EN 2012

**II<sup>e</sup> RÉUNION CONJOINTE  
DES TASK FORCES  
« TERMES DE RÉFÉRENCE »  
ET « CONDITIONS DE  
PLANIFICATION, DE SUIVI  
ET DE PRÉSENTATION  
DES RAPPORTS » (ÉQUIPE  
D'OBJECTIF N° 4)**  
Lisbonne (Portugal)  
le 17 janvier 2012

**II<sup>e</sup> RÉUNION DE LA TASK  
FORCE « RÉVISION DU SITE  
INTERNET DE L'EUROSAI »**  
Lisbonne (Portugal)  
le 17 janvier 2012

**II<sup>e</sup> RÉUNION PLÉNIÈRE DE  
L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4**  
Lisbonne (Portugal)  
les 17 et 18 janvier 2012

**II<sup>e</sup> RÉUNION PLÉNIÈRE DE  
L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 1**  
Paris (France)  
le 14 février 2012

**III<sup>e</sup> RÉUNION PLÉNIÈRE DE  
L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4**  
La Haye (Hollande)  
mi-avril 2012

**XXXIX<sup>e</sup> RÉUNION DU COMITÉ  
DIRECTEUR DE L'EUROSAI**  
Ankara (Turquie)  
le 28 mai 2012

**RÉUNION PLÉNIÈRE DU  
GROUPE DE TRAVAIL  
DE L'EUROSAI SUR LES  
TECHNOLOGIES DE  
L'INFORMATION**  
Paris (France)  
les 11 et 12 juin 2012

**SÉANCE DE FORMATION  
DU GROUPE DE TRAVAIL  
DE L'EUROSAI SUR LES  
TECHNOLOGIES DE  
L'INFORMATION**  
Paris (France)  
du 13 au 15 juin 2012

**VII<sup>e</sup> CONFÉRENCE  
EUROSAI-OLACEFS**  
Batoumi (Géorgie)  
du 17 au 19 septembre 2012

**RÉUNION PLÉNIÈRE DU  
GROUPE DE TRAVAIL DE  
L'EUROSAI SUR L'AUDIT  
D'ENVIRONNEMENT**  
Slovénie  
du 23 au 25 octobre 2012

# NOMINATIONS AU SEIN D'ISC DE L'EUROSAI EN 2011

**COUR DES COMPTES EUROPÉENNE**  
M. Vitor Manuel Caldeira a été réélu  
Président de la Cour des comptes européenne

**ISC D'ALBANIE**  
M. Z. Bujar Leskaj a été nommé nouveau  
Président de l'ISC d'Albanie

**ISC DE BIÉLORUSSIE**  
M. Alexander S. Yakobson a été élu nouveau  
Président de l'ISC de Biélorussie

**ISC DE BULGARIE**  
M. Valeriy Dimitrov a été réélu  
Président de l'ISC de Bulgarie

**ISC DE MOLDAVIE**  
M. Serafin Urechean a été élu nouveau  
Président de l'ISC de Moldavie





EUROSAI

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

---

# INFORMATIONS CONCERNANT L'UE





# RÉUNION DES PRÉSIDENTS DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DE L'UNION EUROPÉENNE

Luxembourg, les 13 et 14 octobre 2011

En 2011, la réunion annuelle du Comité de contact des Présidents des Institutions supérieures de contrôle (ISC) des États membres de l'UE et de la Cour des comptes européenne (CCE) s'est tenue au siège de la CCE, à Luxembourg. Ont assisté à cette réunion, en qualité d'observateurs actifs, les responsables des ISC de Turquie, de Croatie, de l'ancienne République yougoslave de Macédoine et d'Islande, outre des représentants de l'EUROSAI et du SIGMA.

Le Comité de contact a consacré la majeure partie de cette réunion à un séminaire sur l'impact du Semestre européen pour les ISC de l'UE et la CCE, ainsi que d'autres événements récents se rapportant à la gouvernance économique européenne. La crise qui s'est déclarée au sein du secteur bancaire américain en 2007, s'est propagée à l'ensemble du système financier, a affaibli l'économie mondiale et menace désormais la stabilité financière de la zone euro. Ces événements n'ont fait que confirmer la nécessité de mettre en place une gouvernance économique forte au sein de l'UE, sachant par ailleurs que les 27 économies de l'UE sont de plus en plus interdépendantes et ont des intérêts et des priorités communs qui vont au-delà de la dimension nationale. La réponse de l'UE à la crise économique a consisté en une série de mesures ayant des implications dans le domaine de l'utilisation des deniers publics. Les Institutions supérieures de contrôle ont un rôle majeur à jouer dans ce contexte, puisqu'il leur appartient de fournir des informations indépendantes et des garanties quant à la destination

des deniers publics, afin de permettre à d'autres autorités publiques de réaliser un contrôle effectif des finances publiques, comme c'est le cas des parlements nationaux et du Parlement européen.

Ce séminaire a été inauguré par les conférences de trois invités distingués qui sont profondément impliqués, dans le cadre de leurs fonctions respectives, dans les efforts communs déployés par l'UE pour surmonter la crise économique. Il s'agit de M. Olli Rehn, Commissaire européen aux Affaires économiques et monétaires, M. Vítor Constâncio, Vice-président de la Banque centrale européenne, et Luc Frieden, ministre des Finances du Grand Duché du Luxembourg. Tous trois ont présenté, dans leurs conférences, un état des lieux objectif de la situation et des mesures adoptées, en mettant notamment l'accent sur les enseignements qui en ont été tirés et les domaines dans lesquels il faut continuer à avancer.

À l'issue de ces conférences introductives, qui ont permis de préparer le terrain, le débat qui s'en est suivi a été divisé en deux séances, la première consacrée à l'expérience du premier Semestre européen, la seconde axée sur la question de savoir s'il y a ou non un déficit de contrôle public dans les nouvelles dispositions relatives à la gouvernance économique de l'UE, notamment en ce qui concerne la réglementation et la supervision des systèmes et institutions financiers, les aides d'État accordées au secteur financier et le contrôle des mécanismes de gestion de la crise de l'euro. Les représentants de

\*Contribution de la Cour des comptes européenne



## INFORMATIONS CONCERNANT L'UE

différentes ISC de l'UE et de la CCE ont pris la parole pour présenter des expériences actuelles, identifier les lacunes potentielles du contrôle public et explorer des voies permettant de les combler, dont le rôle que les ISC de l'UE pourraient jouer dans le nouveau cadre de gouvernance économique. Les participants ont en outre souligné l'importance et l'avantage de tirer des enseignements de l'expérience des autres.

À l'issue des débats, le Comité de contact a approuvé une déclaration à l'adresse du Parlement européen, du Conseil européen et de la Commission européenne, ainsi que des parlements et gouvernements des États membres de l'UE. Cette déclaration énonce les principes qui doivent être respectés (transparence, obligation de rendre compte et contrôle public) lorsque des fonds publics sont en jeu, et arrête les lignes directrices d'une future coopération. Le Comité de contact a en outre approuvé une résolution dans laquelle les ISC des pays de la zone euro sont appelées à doter le mécanisme européen de stabilité d'un contrôle public externe suffisant. Les informations concernant ces deux résultats essentiels de la réunion ont été transmises, entre autres, aux Secrétariats généraux de l'EUROSAI et de l'INTOSAI.

Après le séminaire, le Comité de contact s'est occupé d'une autre question d'une importance fondamentale pour le renforcement de la structure de la gouvernance économique de la zone euro et de l'ensemble de l'UE : la qualité et la fiabilité des statistiques nationales. Walter Radermacher, Directeur général de l'EUROSTAT, a présenté les dernières avancées visant à améliorer la qualité des données, notamment en ce qui concerne la Procédure de déficit excessif, et a proposé d'explorer les opportunités et possibilités de coopération entre statisticiens et auditeurs publics.

Pour le reste, la réunion a servi à fournir au Comité de contact des informations concernant la révision

du règlement financier de l'UE, les audits portant sur des questions communautaires réalisés par les ISC des États membres, un résumé des activités mises en œuvre depuis la précédente réunion, en 2010, et l'état d'avancement des différentes activités dans le cadre desquelles les ISC de l'UE coopèrent actuellement. Le réseau de contrôle des politiques fiscales, profondément impliqué dans le suivi des questions abordées au cours de ce séminaire, a présenté son plan de travail pour la période 2012-2013. Le Groupe de travail sur les marchés publics a quant à lui présenté son rapport définitif, après quoi le Comité de contact a décidé de dissoudre ledit Groupe, sachant qu'il s'était entièrement acquitté de son mandat. Par ailleurs, le Groupe de travail sur les Fonds structurels a présenté son rapport final concernant l'audit parallèle sur les « Coûts des contrôles des Fonds structurels », ainsi qu'une nouvelle proposition visant à lui permettre de poursuivre son travail en 2012 et 2013, avec une révision axée sur la « Simplification du règlement des Fonds structurels ». Le Comité de contact a en outre convenu de mettre en œuvre une nouvelle activité consistant en un séminaire sur l'expérience acquise au cours de la liquidation de la période de programmation 2000-2006 en ce qui concerne les fonds structurels, séminaire organisé par l'ISC de Hongrie en septembre 2012. Enfin, le réseau d'ISC des Pays candidats et potentiellement candidats à l'adhésion à l'UE, a offert un bref résumé de ses activités.

La prochaine réunion du Comité de contact sera organisée en octobre 2012 à Lisbonne, sous les auspices et la présidence de l'ISC du Portugal.

Pour de plus amples renseignements concernant les activités, les réunions et les résolutions du Comité de contact, veuillez visiter le site:

[www.contactcommittee.eu](http://www.contactcommittee.eu).

\* Le Comité directeur de l'INTOSAI, à l'occasion de sa 62e réunion tenue à Vienne les 27 et 28 octobre 2011, a approuvé une décision allant dans le sens de l'initiative du Comité de contact des ISC de l'UE, visant à renforcer le contrôle externe des organisations internationales.

# RAPPORT ANNUEL DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE SUR L'EXÉCUTION DU BUDGET DE L'UE RELATIF À L'EXERCICE 2010

En date du 10 novembre 2011, la Cour des comptes européenne a publié ses rapports annuels sur l'exécution du budget de l'UE et les Fonds européens de développement relatifs à l'exercice 2010.

La CCE a publié sa Déclaration d'assurance (la DAS) concernant la fiabilité des comptes annuels de l'Union européenne, ainsi que la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes, pour la 17<sup>e</sup> année. Au cours de ces 17 dernières années, la CCE a développé et perfectionné une approche de contrôle ainsi qu'un mode de présentation des résultats. Le rapport annuel relatif à l'exercice 2010 diffère des rapports précédents sur un certain nombre de points, dont les suivants :

- Révision de la présentation et de la composition des groupes de politiques (et des chapitres s'y rapportant) sous lesquels la CCE regroupe les dépenses.
- Communication plus claire des résultats des tests, avec l'inclusion de taux d'erreur estimés pour chaque groupe de politiques et pour l'ensemble du budget.
- Meilleure approche des recommandations de perfectionnement de la gestion financière, surtout en informant systématiquement du suivi réalisé à l'égard des recommandations précédentes ; et
- Nouveau chapitre consacré aux questions relatives aux audits de la performance, qui témoigne de l'importance de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité des dépenses de l'UE.

En ce qui concerne la **fiabilité des comptes de l'UE**, la CCE en conclut que les comptes annuels de 2010 de l'UE présentent fidèlement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière de l'Union au 31 décembre 2010, ainsi que les résultats de ses opérations et les flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, conformément aux dispositions du règlement financier ainsi qu'aux règles comptables adoptées par le comptable de la Commission.

Nonobstant ce qui précède, il y a toujours une marge d'amélioration de la qualité des rapports financiers et des systèmes d'information sous-jacents, et pas seulement en ce qui concerne l'amélioration de la communication des risques pour la gestion financière.

En ce qui concerne la **légalité et la régularité des opérations**, la CCE estime que les recettes et les engagements sous-jacents aux comptes de l'UE pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 sont, dans tous les aspects significatifs, légaux et réguliers. Nonobstant ce qui précède, les paiements sous-jacents aux comptes sont affectés par un niveau significatif d'erreur. Selon les estimations de la Cour, le taux d'erreur est de 3,7% pour l'ensemble du budget de l'UE. La Cour estime par ailleurs que, dans l'ensemble, les systèmes de contrôle et de surveillance sont partiellement efficaces pour garantir la légalité et la régularité des paiements.

La Cour formule des appréciations spécifiques relatives aux paiements et aux cinq groupes de politiques dans les chapitres 3 à 7. La CCE en conclut que les groupes de politiques les plus importants –Agriculture et ressources naturelles et Cohésion, énergie et transport– sont affectés par un niveau significatif d'erreur et que les systèmes sont partiellement efficaces.

Le groupe **Cohésion, énergie et transport** (40,6 milliards d'euros) est le poste de dépenses le plus enclin à l'erreur, le taux d'erreur le plus probable estimé par la Cour dans ce domaine étant de 7,7% en 2010, donc supérieur au taux d'erreur le plus probable estimé en ce qui concerne les dépenses de 2009. Cela explique l'augmentation du taux d'erreur estimé par rapport à l'exercice précédent pour l'ensemble du budget. Il faut cependant rester prudent et ne pas tirer des conclusions trop hâtives de la comparaison interannuelle des taux d'erreur estimés dans la mesure où, en raison du caractère pluriannuel des programmes de dépenses et des mesures correctives que la Commission pourrait imposer au cours d'un exercice

## INFORMATIONS CONCERNANT L'UE

donné, la population de paiements peut varier considérablement d'une exercice à l'autre.

En ce qui concerne le groupe **Agriculture et ressources naturelles** (56,8 milliards d'euros), le taux d'erreur le plus probable estimé par la Cour dans ce domaine est de 2,3% et les systèmes sont partiellement efficaces. Les paiements directs compris dans le Système intégré de gestion et de contrôle (SIGC), qui s'élèvent à près de 40 milliards d'euros, ne sont pas affectés par un niveau significatif d'erreur. En revanche, les dépenses en développement rural sont enclines à l'erreur.

Dans les groupes de politique **Recherche et autres politiques internes** (9 milliards d'euros) et **Aide extérieure, développement et élargissement** (6,5 milliards d'euros), la CCE en conclut que, dans l'ensemble, les opérations ne sont pas affectées par un niveau significatif d'erreur, même si les systèmes ne sont que partiellement efficaces. Par ailleurs, un risque significatif d'erreur a été détecté en ce qui concerne les paiements provisoires et définitifs, dont on a finalement découvert qu'ils comportent des erreurs matérielles.

Quant au cinquième et dernier groupe de politiques, **Dépenses administratives et autres** (9,3 milliards d'euros), la CCE en conclut que ces dépenses ne comportent pas d'erreurs matérielles significatives et que les systèmes sont efficaces, comme lors des années précédentes.

Au Chapitre 8 du rapport annuel 2010, la CCE présente pour la première fois ses observations sur l'autoévaluation par la Commission de sa propre **performance**, telle qu'elle ressort de ses rapports annuels d'activité, ainsi que les principaux résultats des audits de performance de la CCE pour le dernier

exercice. Les dépenses de l'UE doivent non seulement être légales et régulières, mais aussi efficaces. À cet égard, la Commission et les États membres devraient accorder une plus grande importance à la définition d'objectifs SMART –spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis de délais– lors de la planification des programmes de dépenses de l'UE, ainsi qu'à la détermination et à l'atténuation des risques pouvant apparaître au cours de la mise en œuvre. Il est essentiel de disposer de rapports de performance de bonne qualité pour garantir l'obligation de rendre compte faite aux responsables de la gestion du budget de l'UE.

En conclusion, le rapport annuel de 2010 confirme les principaux messages des exercices précédents: en dépit des améliorations incrémentielles qu'ont connues les systèmes durant de longues années, des risques significatifs subsistent pour la régularité des paiements, risques qui ne peuvent être enrayerés que sous une approche intégrale, en réformant les cadres législatifs et en redéfinissant les systèmes de contrôle. Les réformes devraient se focaliser sur l'amélioration de la qualité générale des dépenses. Cela signifie améliorer la gestion et atténuer les risques pour la régularité et la performance, tout en réduisant les coûts du contrôle. Il faut dans le même temps adopter des dispositions adéquates pour garantir la transparence et l'obligation de rendre compte. Or, il faut pour cela fixer des objectifs clairs et améliorer la capacité des systèmes à produire des informations suffisantes et fiables concernant les progrès et les risques.

*Le rapport annuel de la CCE sur l'exécution du budget 2010 de l'UE, ainsi que les précédents rapports annuels, sont disponibles sur le site: <http://eca.europa.eu>*

## AUTRES RAPPORTS, AVIS ET DOCUMENTS DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE

La Cour des comptes européenne a adopté les **rapports spéciaux** suivants depuis le début de l'année 2011 :

Rapport spécial n° 1/2011  
– *La déconcentration de la gestion de l'aide extérieure par la Commission, de ses services centraux vers ses délégations, s'est-elle traduite par une amélioration des interventions ?*

Rapport spécial n° 2/2011  
– *Suivi du rapport spécial n° 1/2005 relatif à la gestion de l'Office européen de lutte antifraude.*

Rapport spécial n° 3/2011  
– *L'efficacité et l'efficacités des contributions de l'UE acheminées par des organisations des Nations unies dans des pays affectés par des conflits.*

Rapport spécial n° 4/2011  
– *Audit du mécanisme de garantie pour les PME.*

Rapport spécial n° 5/2011 – *Régime de paiement unique (RPU): questions à examiner en vue d'améliorer la bonne gestion financière.*

Rapport spécial n° 6/2011  
– *Quelle efficacité pour les projets touristiques cofinancés par le FEDER ?*

Rapport spécial n° 7/2011  
– *L'aide agroenvironnementale est-elle conçue et gérée de manière satisfaisante ?*

Rapport spécial n° 8/2011  
– *Recouvrement des paiements indus effectués dans le cadre de la politique agricole commune.*

## INFORMATIONS CONCERNANT L'UE

Rapport spécial n° 9/2011  
– *Les projets d'administration en ligne soutenus par le FEDER ont-ils été efficaces?*

Rapport spécial n° 10/2011  
– *Les programmes « Lait aux écoliers » et « Fruits à l'école » sont-ils efficaces?*

Rapport spécial n° 11/2011  
– *La conception et la gestion du système des indications géographiques garantissent-elles son efficacité?*

Rapport spécial n° 12/2011  
– *Les mesures prises par l'UE ont-elles contribué à l'adaptation de la capacité des flottes de pêche aux possibilités de pêche existantes?*

Rapport spécial n° 13/2011  
– *Le contrôle relatif au régime douanier 42 permet-il d'éviter et de détecter l'évasion en matière de TVA?*

Rapport spécial n° 14/2011  
– *L'aide de l'UE a-t-elle permis de renforcer la capacité de la*

*Croatie à gérer les financements postérieurs à l'adhésion?*

Rapport spécial n° 15/2011  
– *Les procédures de la Commission permettent-elles de garantir une gestion efficace du contrôle des aides d'État?*

Rapport spécial n° 16/2011  
– *L'aide financière de l'UE en faveur du déclassement de centrales nucléaires en Bulgarie, en Lituanie et en Slovaquie : réalisations et défis à relever.*

La CCE a en outre rendu les **avis** suivants depuis le début de l'année 2011 :

Avis n° 1/2011  
– *sur une proposition de règlement du Conseil modifiant le règlement (CE) n° 215/2008 portant règlement financier applicable au 10<sup>e</sup> Fonds européen de développement en ce qui concerne le service européen pour l'action extérieure.*

Avis n° 2/2011  
– *sur la réglementation financière de l'entreprise commune Clean Sky.*

Avis n° 3/2011  
– *sur une proposition de modification du règlement financier des Écoles européennes.*

Avis n° 4/2011  
– *sur le livre vert de la Commission relatif à la modernisation de la politique en matière de marchés publics.*

Avis n° 5/2011  
– *sur la proposition de règlement du Conseil (Euratom) définissant les règles de participation des entreprises, des centres de recherche et des universités à des actions indirectes du programme-cadre de la Communauté européenne de l'énergie atomique et fixant les règles de diffusion des résultats de la recherche (2012-2013).*

Avis n° 6/2011  
– *sur la proposition modifiée de règlement du Parlement européen et du Conseil modifiant le règlement (CE) n° 1073/1999 relatif aux enquêtes effectuées par l'Office européen de lutte antifraude (OLAF) et abrogeant le règlement (Euratom) n° 1074/1999.*

Ont en outre été approuvés 43 **rapports annuels spécifiques** sur des agences européennes et d'autres organismes décentralisés. Chaque rapport comprend un avis sur la fiabilité de leurs états financiers relatifs à 2010 et sur la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes.

La CCE a en outre émis un document de synthèse sur les *Conséquences de la crise économique et financière actuelle*

*sur l'obligation de rendre compte et l'audit dans le secteur public au sein de l'UE et le rôle de la CCE.* Ce document de synthèse a été présenté à la commission du contrôle budgétaire du Parlement européen le 25 mai 2011 et communiqué aux Présidents des Institutions de l'UE, aux Présidents des Institutions supérieures de contrôle des États membres de l'UE, ainsi qu'aux représentants permanents des États membres de l'UE.

Le rapport annuel d'activité de la CCE publié en avril 2011 offre un résumé des principaux résultats et réalisations du précédent exercice, ainsi que des principaux événements survenus dans le contexte du contrôle et de l'organisation interne.

*Tous les rapports et avis de la Cour sont publiés au Journal officiel de l'Union européenne et peuvent être consultés sur le site Internet de la Cour:*  
<http://eca.europa.eu>

## NOMINATION DE NOUVEAUX MEMBRES DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE

En 2011, les personnes identifiées ci-dessous ont été nommées nouveaux membres de la Cour des comptes européenne : M. Gijs de Vries (Hollande), M. Harald Wögerbauer (Autriche) et M. Hans Gustav Wessberg (Suède).



# LE SEMESTRE EUROPÉEN ET LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE L'UE (PRÉCIS HISTORIQUE)

**RADEK MAJER**

AFFAIRES DE L'UNION EUROPÉENNE, RELATIONS INTERNATIONALES  
OFFICE SUPÉRIEUR D'AUDIT DE LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Gouvernance économique, rôle de l'État et des institutions communautaires, solidarité, monnaie unique, stabilité, semestre européen, responsabilité, SME, FEEF, MEEF, dette, bons. Tels sont les termes et les expressions que nous entendons quotidiennement au journal télévisé du soir à propos de la crise actuelle de la dette.

Pour les auditeurs, la plupart de ces termes et expressions en disent davantage. La compétence des ISC de l'UE et de la Cour des comptes européenne est plus nécessaire que jamais, au même titre que celle des auditeurs externes. Le Comité de contact des Présidents des ISC de l'UE et de la Cour des comptes européenne, réuni à Luxembourg les 13 et 14 octobre 2011, a consacré toute une journée à la question de l'impact du semestre européen et d'autres dispositions liées à la gouvernance économique, sur le travail quotidien des auditeurs et les pas qui devraient être faits dans ce domaine.

Cet article a pour objet de retracer l'histoire du semestre européen et de fournir une orientation à travers le réseau, parfois complexe, de stratégies, d'instruments et de mesures qui a été mis en œuvre au cours des dernières décennies.

## Avant la crise

Le traité de l'Union européenne de 1993 (le traité de Maastricht) constitue un événement crucial dans l'histoire de l'intégration européenne. L'élargissement de la Communauté européenne à deux nouvelles régions donna naissance à ce que l'on appelle les trois piliers de l'Union européenne.

Le traité de Maastricht permit également d'instaurer une nouvelle union économique et monétaire (UEM), qui déboucha finalement sur l'adoption d'une monnaie unique européenne.

### LA PREMIÈRE COORDINATION ÉCONOMIQUE DE L'UE : LES ORIENTATIONS GÉNÉRALES DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES

Le traité de Maastricht donna également lieu au premier système de coordination des politiques économiques des États membres de l'UE : les orientations générales des politiques économiques (OGPE). Ces orientations, qui sont encore en vigueur à ce jour (si ce n'est qu'elles sont intégrées dans un autre document), constituent le plus ancien instrument de coordination des politiques économiques de l'UE.

Le traité attribue deux grands objectifs aux OGPE. Les États membres doivent coordonner leurs politiques économiques dans le contexte de vastes lignes directrices, afin d'atteindre les objectifs de la Communauté. Par ailleurs, des actions correctives peuvent être recommandées lorsque les politiques économiques mettent en danger le bon fonctionnement de l'UEM.

Le Conseil de l'Union européenne adopta peu à peu les OGPE comme document de référence régissant toute une série de politiques économiques des États membres et de l'UE. En 1993, les recommandations de la Commission européenne concernant les OGPE n'étaient pas spécifiques à chaque pays. Les OGPE étaient un simple document de 4 pages appelant à la stabilité des prix, à la solidité des finances publiques



## INFORMATIONS CONCERNANT L'UE

et à la mise en œuvre de mesures visant à créer des emplois. En 1998 virent le jour les premières recommandations spécifiquement nationales et en 2003 furent adoptées des OGPE pour une période de 3 ans (2003 – 2005), lesquelles formulaient pour la première fois des recommandations spécifiques aux États membres de la zone euro.

Suite au relancement de la stratégie de Lisbonne en mars 2005 (bilan à mi-parcours), les OGPE ont été transposées dans un nouvel ensemble de lignes directrices intégrées pour la croissance et l'emploi, puis combinées avec les lignes directrices pour l'emploi.

### LE PACTE DE STABILITÉ ET DE CROISSANCE

En 1997, les pays de la zone euro signèrent un accord dénommé pacte de stabilité et de croissance (PSC), qui avait pour but de renforcer la discipline fiscale et budgétaire et de respecter les critères de convergence de Maastricht. L'Allemagne mit tout son poids dans la balance pour faire adopter cet accord, car elle redoutait l'inflation et voulait donc s'assurer qu'aucun pays de la zone euro ne puisse se soustraire aux mesures et aux politiques de lutte contre l'inflation de la BCE.

Le PSC comprend des mesures préventives et correctrices qui garantissent le respect des règles instaurées. Côté préventif, les États membres présentent chaque année des **programmes de stabilité** (pour ce qui est des pays ayant adopté l'euro) **ou de convergence** (pour les pays qui n'ont pas adopté l'euro) à la Commission européenne, en vue de leur évaluation, après quoi le Conseil de l'Union européenne présente un avis. Les États membres présentèrent leurs premiers programmes de stabilité ou de convergence en 1999, et présentent depuis lors des mises à jour annuelles. Côté correctif, ce dispositif permet d'engager une *procédure de déficit excessif* si les États membres ne respectent pas les critères convenus. La encore, cette procédure est proposée par la Commission européenne au Conseil de l'Union européenne, qui prend les mesures pertinentes. Tout manquement dans ce domaine implique la mise en œuvre de mesures supplémentaires, voire des sanctions lorsqu'il s'agit de pays ayant adopté l'euro.

Le PSC fut mis à l'épreuve dès 2003, lorsque différents pays de l'UE furent confrontés à une récession. La France et l'Allemagne dépassèrent à plusieurs reprises le seuil de déficit de 3 %.

*Le PSC fut mis à l'épreuve dès 2003, lorsque différents pays de l'UE furent confrontés à une récession. La France et l'Allemagne dépassèrent à plusieurs reprises le seuil de déficit de 3 %.*

reprises le seuil de déficit de 3 %. La Commission européenne recommanda donc d'imposer des sanctions à ces deux pays, mais le Conseil n'en

*Suite au relancement de la stratégie de Lisbonne en mars 2005 (bilan à mi-parcours), les OGPE ont été transposées dans un nouvel ensemble de lignes directrices intégrées pour la croissance et l'emploi, puis combinées avec les lignes directrices pour l'emploi*

adopta aucune et accorda aux deux pays une période de grâce, tout en leur recommandant de maîtriser leur déficit. Cette décision porta un coup à la crédibilité du PSC. Les débats de l'époque entre les défenseurs des règles originales et les États membres qui prônaient une interprétation plus souple, se traduisirent par une révision du PSC en 2005, visant à modérer ses dispositions.

### LA STRATÉGIE DE LISBONNE ET LES LIGNES DIRECTRICES INTÉGRÉES POUR LA CROISSANCE ET L'EMPLOI

La stratégie de Lisbonne fut présentée en 2000 comme le plan qui devait permettre à l'UE de devenir l'économie la plus compétitive et dynamique du monde, basée sur la connaissance, capable d'une croissance économique durable, créant non seulement plus d'emplois mais des emplois de qualité, et garantissant une plus grande cohésion sociale à l'horizon de l'année 2010. Cette stratégie, qui fut la toute première stratégie de croissance de l'UE, n'eut malheureusement pas de succès pour des raisons diverses, dont des problèmes de priorités et de mise en œuvre, un manque de pertinence qui se traduisit par un soutien limité des parties concernées, etc.

Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe consacré aux OGPE, le bilan à mi-parcours (2005) montra que les progrès de l'UE étaient très limités, ce qui poussa le Conseil européen à procéder à sa révision. Les changements apportés modifièrent considérablement les aspects institutionnels de la stratégie, afin de rationaliser le processus de coordination de la politique économique, de le rendre plus efficace et de renforcer le sentiment de propriété des États membres à l'égard de la stratégie.

Parallèlement à cette stratégie rénovée (*stratégie pour la croissance et l'emploi*), fut instauré un cycle de trois ans pour la supervision et l'évaluation de ses résultats. Ce nouveau document contient les lignes directrices intégrées pour la croissance et l'emploi. Les lignes directrices intégrées comportaient une stratégie intégrale de politiques macro-économiques

*Parallèlement à cette stratégie renouvelée (stratégie pour la croissance et l'emploi), fut instauré un cycle de trois ans pour la supervision et l'évaluation de ses résultats*

(6 lignes directrices), micro-économiques (10 lignes directrices) et ayant trait à l'emploi (8 lignes directrices), et entendaient fournir une orientation aux États membres. Le premier lot de lignes directrices intégrées portait sur la période allant de 2005 à 2008 et le second sur la période comprise entre 2008 et 2010.

Les États membres transposèrent les lignes directrices intégrées dans leurs plans d'action nationale, dénommés **programmes nationaux de réforme (PNR)**, qui sont assujettis au même calendrier pluriannuel. Dans les PNR, les États membres décrivent leurs priorités en matière de réformes et évaluent les progrès réalisés. La Commission évalue quant à elle ces progrès chaque année et formule des recommandations, après quoi les États membres procèdent à la mise en jour en

*Les États membres transposèrent les lignes directrices intégrées dans leurs plans d'action nationale, dénommés programmes nationaux de réforme (PNR), qui sont assujettis au même calendrier pluriannuel*

conséquence de leurs programmes pluriannuels. De la même façon ont été adoptés, dans le cadre de l'UE, les programmes communautaires de Lisbonne. Le semestre européen a donné lieu à un autre changement que nous analysons dans les paragraphes suivants.

## La réponse de l'UE à la crise et la nouvelle gouvernance économique

La crise mondiale qui s'est déclarée en 2008 a mis au jour la dépendance mutuelle qui existe entre les économies de l'UE, notamment au sein de la zone euro. La dette publique a augmenté du fait des transferts de la dette privée à l'État (sauvetage du système bancaire), de la chute des recettes fiscales (chômage en hausse) et de l'augmentation des dépenses publiques. Différents facteurs ont joué un rôle clé à cet égard, dont la faiblesse de l'UEM et les problèmes structurels des pays de la zone euro

(lacunes de compétitivité).

### LE PLAN EUROPÉEN DE RELANCE ÉCONOMIQUE.

La réponse immédiate de l'UE a consisté à mettre en œuvre le plan européen de relance économique (2008), un instrument à court terme qui a contribué à amortir la secousse provoquée par la contraction de l'économie. Cette approche coordonnée s'est traduite par des actions telles que la stimulation de la demande ou l'aide aux personnes les plus vulnérables touchées par la crise. Ce plan a par ailleurs aidé l'Europe à se préparer pour devenir plus compétitive en vue d'une croissance future (rejoignant ainsi la stratégie de Lisbonne) et a proposé de profiter de cette situation difficile pour accélérer l'instauration d'une économie plus propre et soucieuse de l'environnement.

### LA STRATÉGIE EUROPE 2020 ET LES LIGNES DIRECTRICES INTÉGRÉES POUR LA CROISSANCE ET L'EMPLOI 2010 – 2014.

En 2010 a été adoptée la stratégie Europe 2020, qui n'est autre qu'un plan pour sortir de la crise et stimuler la croissance au cours de la prochaine décennie. Pour y parvenir, l'UE a identifié cinq objectifs cruciaux –emploi, recherche et développement, changement climatique et énergie, éducation, pauvreté et exclusion sociale– sur la base de critères spécifiques permettant d'évaluer le niveau de réalisation de chacun d'entre eux (critères qui sont ensuite adaptés à la situation individuelle de chaque État membre).

Le dernier lot de lignes directrices intégrées porte sur la période 2010 – 2014 (ces lignes directrices sont également connues sous le nom de lignes directrices intégrées de la stratégie Europe 2020). Leur nombre a été ramené de 24 à 10, afin de mettre davantage l'accent sur l'efficacité.

### LA NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET LA STRATÉGIE EUROPE 2020

La gouvernance économique est primordiale pour la stratégie Europe 2020, même si toutes les mesures et politiques adoptées ne s'inscrivent pas dans le cadre de cette stratégie. Le rapport entre la stratégie Europe 2020 et le PSC est un exemple d'étroite coordination. Le nouveau cadre de gouvernance économique comprend des mesures et des

*La réponse immédiate de l'UE a consisté à mettre en œuvre le plan européen de relance économique (2008), un instrument à court terme qui a contribué à amortir la secousse provoquée par la contraction de l'économie*

*La gouvernance économique est primordiale pour la stratégie Europe 2020, même si toutes les mesures et politiques adoptées ne s'inscrivent pas dans le cadre de cette stratégie*

politiques adoptées par le passé, certes, mais aussi des nouvelles. Il est évident qu'il faut mettre en place une meilleure coordination en matière de politique économique pour faire face aux problèmes et revenir à la vision de la croissance économique, à la création d'emploi et à une économie

solide et compétitive, tel que définies dans la stratégie de Lisbonne et dans la stratégie Europe 2020.

En mars 2010, le Conseil européen a créé le Groupe spécial sur la gouvernance économique, qui a pour objet d'identifier et de proposer des actions visant à améliorer la discipline budgétaire et le cadre de résolution de la crise. Six mois plus tard, le Groupe spécial a présenté au Conseil européen un rapport définitif dans lequel il définit 5 piliers essentiels pour y parvenir :

- **Une plus grande discipline fiscale.**  
(La discipline fiscale est primordiale pour remplir et maintenir les critères élémentaires définis par le PSC réformé en 2005. Pour limiter les déficits et les dettes excessifs, le Groupe spécial a proposé de renforcer encore davantage les volets préventif et correctif du PSC).
- **Un dispositif de surveillance économique plus large.**  
(Un nouveau mécanisme. Le respect de l'approche fiscale/budgétaire du PSC n'est plus jugé suffisant. Les experts prônent une surveillance économique annuelle permettant de déceler tous les déséquilibres macroéconomiques et les problèmes de compétitivité).
- **Une coordination plus large et plus approfondie - Le semestre européen.**  
(La valeur de la coordination de la surveillance à l'égard de la mise en œuvre de politiques par l'UE et les États membres a été l'une des toutes premières propositions du Groupe spécial).
- **Un cadre de gestion des crises très strict.**  
(Le fonds européen de stabilité financière et le mécanisme européen de stabilisation financière ont été créés comme une barrière financière à court terme, en attendant d'être remplacés par le mécanisme européen de stabilité, à compter de 2013. Le mécanisme européen de stabilité est en quelque sorte le « Fonds monétaire international » de l'UE).
- **Des institutions plus fortes.**  
(L'UE et les États membres sont responsables

## INFORMATIONS CONCERNANT L'UE

d'améliorer la gouvernance économique. En tant que tels, ils ont besoin d'institutions capables de garantir ce rôle. Au niveau national, les institutions doivent fournir des analyses, des évaluations et des prévisions indépendantes).

Sur la lancée de ces recommandations, en septembre 2010 la Commission européenne a présenté le *Six Pack* législatif, destiné à continuer à encourager les politiques de stabilisation (et de croissance). Quatre réglementations visaient directement le PSC, afin de le renforcer à nouveau. Les sanctions devraient devenir une conséquence normale pour les pays qui ne respectent pas les normes. Les deux autres réglementations portaient sur des questions macro-économiques (introduction de la procédure de déséquilibre excessif prévue).

Les ministres des Finances sont arrivés à un accord sur ce lot de six mesures en mars 2011. Le Parlement européen en a débattu en juin 2011, non sans insister sur le renforcement équilibré des propositions originales de la Commission européenne. La position générale du Parlement européen peut être résumée comme suit : *plus de transparence, plus de mises en garde et des sanctions automatiques plus fortes, ainsi que de nouvelles sanctions*. Certains membres du Parlement s'étant cependant montrés sceptiques, le vote n'a pu avoir lieu avant l'été. Au cours de cette période, différentes parties concernées n'ont pas hésité à apporter leur soutien à la mise en œuvre du *Six Pack*, dont la Banque centrale européenne, la Pologne, en sa qualité de pays en charge de la Présidence de l'UE, ou encore le Président de l'Eurogroupe. Le *Six Pack* a finalement été adopté en septembre 2011.

## Le semestre européen

Le semestre européen est une période de six mois au cours d'une année, pendant laquelle les politiques budgétaire, macro-économique et de croissance des États membres font l'objet d'une révision afin de détecter des incohérences et des déséquilibres émergents. Il s'agit d'un effort de coordination de l'UE pour arriver à de plus grandes synergies en ce qui concerne les rapports que les États membres sont tenus de présenter aux organismes de l'UE, dans le cadre desquelles les États membres peuvent bénéficier d'une coordination précoce, au niveau européen, pour la préparation de leurs rapports.

*Sur la lancée de ces recommandations, en septembre 2010 la Commission européenne a présenté le Six Pack législatif, destiné à continuer à encourager les politiques de stabilisation (et de croissance)*

*Le cycle du semestre européen a commencé le 12 janvier 2011 par une « Étude prospective annuelle sur la croissance » préparée par la Commission.*

### LA PRÉSENTATION DES RAPPORTS DES ÉTATS MEMBRES : CONTENU ET PROCÉDURE.




Le semestre européen combine différentes composantes de coordination des politiques économiques. Au départ, les rapports étaient présentés séparément et suivaient des procédures différentes. Le semestre européen **synchronise la présentation des rapports** moyennant l'introduction d'un calendrier commun. Il s'agit donc d'un instrument de l'UE qui a pour but de réaliser une évaluation et une coordination plus efficaces des politiques des États membres. Les rapports sont axés sur la surveillance budgétaire/fiscale conformément au PSC (les États membres présentent des programmes de stabilité ou de convergence) et sur des questions structurelles/économiques conformément à la stratégie Europe 2020 (les États membres présentent les PNR). Le cas échéant, les États membres du groupe Euro Plus peuvent prendre des engagements plus spécifiques.

L'un des aspects du semestre européen est la **coordination ex ante**. Le cycle de surveillance économique consistait essentiellement, jusqu'à présent, en une évaluation ex post de la politique économique, conformément aux règles du PSC et des OGPE. À présent, l'UE arrête les politiques avant la rédaction des PNR et des programmes de stabilité ou de convergence et avant l'approbation des budgets nationaux portant sur l'exercice suivant. L'évaluation précoce des rapports permettra de formuler des orientations en tenant compte de la dimension européenne et de ses implications dans la politique nationale (approbation du budget de l'exercice suivant, etc.). Les États membres s'engagent à implanter le semestre européen.

### LE CALENDRIER D'ACTIVITÉS ET D'ÉVÉNEMENTS DE LA PREMIÈRE ANNÉE DU SEMESTRE EUROPÉEN.

Le cycle du semestre européen a commencé le 12 janvier 2011 par une « Étude prospective annuelle sur la croissance » préparée par la Commission. Cette étude analyse les défis économiques de l'UE et de la zone euro dans son ensemble, et présente une orientation concernant les actions prioritaires supplémentaires qui devront être mises en œuvre au niveau communautaire comme au niveau national. Les mesures proposées sont d'ordre macro-économique, fiscal, structurel et liées à la croissance.

### Le Semestre européen : acteurs et calendrier

	JAN	FÉV	MARS	AVR	MAI	JUIN	JUIL
<i>Commission européenne</i>	Présentation de l'étude prospective annuelle sur la croissance (EPAC)				Évaluation des PNR et des PS/PC	Recommandations aux États membres fondées sur les PNR et les PS/PC	
<i>Conseil de l'Union européenne</i>		Débat sur l'EPAC avant le Conseil européen					Adoption formelle des recommandations aux États membres
<i>Parlement européen</i>		Débat sur l'EPAC avant le Conseil européen					
<i>Conseil européen</i>			Approbation des priorités de réforme pour l'UE et les États membres			Débat et approbation des recommandations aux États membres	
<i>États membres</i>				Envoi à la Commission des programmes nationaux de réforme (PNR) et des programmes de stabilité et de convergence (PS/PC)			

#### DANS L'ANNÉE :

Révision mutuelle du respect des recommandations par les États membres, y compris la mise en œuvre de nouvelles mesures applicables (procédure de déficit excessif, procédure de déséquilibre excessif)

#### À L'AUTOMNE :

Présentation par les gouvernements du projet de budget à leur parlement en vue du débat pertinent, conformément à la pratique nationale

Source : « Gouvernance économique de l'UE : un grand pas en avant », MEMO/11/364, Bruxelles.



## INFORMATIONS CONCERNANT L'UE

Cette étude a ensuite été débattue au sein du Conseil de l'Union européenne, du Parlement européen et, en mars, du Conseil européen, qui a analysé et entériné les propositions de priorités de réforme en un seul ensemble de conclusions. Le Conseil européen a approuvé ces priorités les 24 et 25 mars. Les États membres doivent à présent les transposer dans leurs programmes de stabilité ou de convergence et dans leurs PNR.

Dans les semaines qui ont suivi, les États membres ont préparé puis présenté à la Commission européenne leurs PNR et leurs programmes de stabilité ou de convergence (fin avril, début mai 2011).

La Commission européenne a eu environ un mois pour évaluer les rapports présentés. En date du 7 juin 2011, elle a présenté au Conseil de l'Union européenne un projet de recommandations spécifiques à chaque pays, ainsi qu'un rapport distinct pour la zone euro. Les ministres ont débattu des recommandations puis formulé les leurs au Conseil européen, qui les a approuvées les 23 et 24 juin. Le Conseil de l'Union européenne a approuvé la version définitive des recommandations le 12 juillet 2011.

Dans la deuxième moitié de l'année, les États membres devaient tenir compte de ces recommandations lors de la préparation de leurs budgets. C'est ce que l'on pourrait appeler le *semestre national*. Les États membres devraient vraisemblablement l'implanter dans les 12 à 18 mois à venir.

En 2012, la Commission européenne évaluera l'ensemble du processus et les déficiences décelées dans la mise en œuvre des actions convenues (implantation au niveau communautaire en janvier, lors de la nouvelle étude prospective annuelle sur la croissance ; implantation au niveau des États membres à la mi-2012). Le cycle touchera alors à sa fin puis recommencera.

## Résumé

Il est encore trop tôt pour évaluer les bienfaits des accords adoptés. L'étude prospective annuelle sur la croissance, les programmes de stabilité ou de convergence et les programmes nationaux de réforme de l'année prochaine sont une énigme pour tout le monde. Peut-être qu'ils deviendront une source d'inspiration pour la mission future des ISC de l'UE à l'échelon national ou dans le cadre du Comité de contact. L'un des exemples de cette activité pourrait être la mise en œuvre des recommandations par les États membres (les recommandations, bien qu'étant spécifiques à chaque pays, peuvent être généralisées et sont, jusqu'à un certain point, applicables à la plupart des États membres).

Pour ce qui est des mesures qui ont d'ores et déjà été prises, les premiers pas concrets du Comité de contact concernent l'audit externe du mécanisme européen de stabilisation. Une déclaration spéciale a été adressée à ce sujet au Parlement européen, à la Commission européenne et aux parlements et aux gouvernements des États membres. Cette déclaration est disponible sur le site Internet du Comité de contact.

Les mesures adoptées, qui sont brièvement décrites dans ce document, ne constituent qu'une étape visant à conduire l'UE de la crise de la dette à la croissance rêvée. L'UE, ainsi que les États membres, ont un travail ardu à accomplir sachant qu'ils seront appelés à mettre en œuvre des mesures souvent impopulaires. Dans le même temps, les ISC et la CCE devront jouer leur rôle de gardiens de la transparence et de l'obligation de rendre compte, tout en montrant que leur mission est irremplaçable.

*Cet article est un résumé. Si vous souhaitez obtenir le document original complet, veuillez vous adresser à Radek Majer à l'adresse suivante : [radek.majer@nku.cz](mailto:radek.majer@nku.cz).*







EUROSAI

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

---

# RAPPORTS ET ÉTUDES





# PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI 2011-2017







# Priorités et défis de la Présidence portugaise de l'EUROSAI 2011-2014

GUILHERME D'OLIVEIRA MARTINS  
PRÉSIDENT DE LA COUR DES COMPTES DU PORTUGAL  
PRÉSIDENT DE L'EUROSAI

Le *Tribunal de Contas* du Portugal s'est vu confier la Présidence de l'EUROSAI à l'occasion du VIII<sup>e</sup> Congrès (tenu à Lisbonne du 30 mai au 3 juin 2011) de cette importante organisation européenne, qui rassemble les Institutions supérieures de contrôle du Vieux Continent, en l'occurrence les institutions chargées du contrôle externe visant à garantir l'utilisation prudente et transparente des deniers et ressources publics.

*Nous ressentons cette mission comme un immense honneur, d'abord et surtout en raison du sentiment de responsabilité que nous éprouvons à l'idée de succéder à la Présidence polonaise*

Nous ressentons cette mission comme un immense honneur, d'abord et surtout en raison du sentiment de responsabilité que nous éprouvons à l'idée de succéder à la Présidence polonaise, jalonnée de nombreux succès, notamment en matière d'approfondissement de notre Organisation et d'élargissement de ses frontières, mettant ainsi en pratique son *leit motiv* : Diversité et travail d'équipe.

Parmi ces succès, il y a lieu de citer en tout premier lieu la définition d'une stratégie à moyen terme pour l'Organisation, qui a débouché sur le Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017 grâce au travail de coordination de très haut niveau accompli par la *Najwyższa Izba Kontroli*.

Sont ensuite venus compléter cette liste de succès la mise en œuvre d'audits coordonnés, l'organisation de remarquables séminaires ou encore l'important renforcement de la coopération avec d'autres Groupes régionaux de l'INTOSAI. On peut notamment citer à titre d'exemple la 1<sup>ère</sup> Conférence EUROSAI-ASOSAI, tenue à Istanbul les 22 et 23 septembre 2011, au cours de laquelle ont été abordés des sujets du plus haut intérêt et qui a par ailleurs permis de resserrer les liens entre les différentes ISC.

*il ne fait aucun doute que la Présidence portugaise va être confrontée à des défis aussi énormes que perceptibles*

Si l'on ajoute à tout cela la grave crise qui frappe actuellement le monde, et en particulier l'Europe, il ne fait aucun doute que la Présidence portugaise va être confrontée à des défis aussi énormes que perceptibles :

- Renforcer le rôle des ISC européennes en matière d'évaluation indépendante de la situation des économies nationales et des politiques budgétaires ;
- Contribuer à faire en sorte que les citoyens sachent exactement à quoi sont destinés les efforts qu'ils fournissent à travers les impôts et d'autres formes de contribution, dans l'intérêt général ;
- Encourager l'échange de connaissances entre les membres de l'EUROSAI ;
- Tracer pour les ISC une voie commune menant au renforcement de l'indépendance et de la qualité des audits moyennant la diffusion de normes et de bonnes pratiques liées au contrôle externe des dépenses publiques ;
- Faire place à l'éthique en prônant certaines valeurs et en mettant en avant les comportements qui y sont inhérents, non seulement au sein des ISC mais aussi des organismes publics, en mettant en œuvre l'Audit éthique et en allant même au-delà ;

## RAPPORTS ET ÉTUDES

Nous pensons que nous parviendrons à relever chacun de ces défis à travers les stratégies prioritaires de la Présidence portugaise de l'EUROSAI (cf. annexe du présent document), mais uniquement si tous les membres de l'Organisation s'engagent dans cette démarche et y apportent leur soutien.

Il va sans dire que **la mise en œuvre efficace du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017 au cours de la Présidence portugaise** constitue l'objectif premier et primordial de notre mandat.

Nous entendons nous acquitter de cette tâche :

- (i) En apportant notre soutien au fonctionnement du nouveau modèle organisationnel, notamment à travers la Présidence de l'Équipe d'objectif n° 4 – Gestion et communication ;

Compte tenu des résultats obtenus au cours des premiers mois qui ont suivi la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle de l'EUROSAI, visant à favoriser la mise en œuvre du Plan stratégique, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que toutes les Équipes d'objectif ont été constituées et que leurs présidences respectives travaillent dès à présent à la rapide mise en œuvre de leurs activités afin d'atteindre comme il se doit et dans les plus brefs délais les différents Objectifs stratégiques. Cela témoigne clairement de l'implication des ISC membres dans cette tâche.

- (ii) En apportant notre soutien, avec les ressources disponibles, aux Équipes d'objectif n° 1 – Renforcement des capacités ; 2 – Normes professionnelles ; et 3 – Échange de connaissances.
- (iii) En resserrant les liens entre les Équipes d'objectif, les autres organes de l'EUROSAI et le Comité directeur.

Parmi les autres initiatives importantes que le *Tribunal de Contas* entend encourager figurent notamment **la mise en place et le renforcement d'un cadre inclusif pour tous les membres de l'EUROSAI**. Nous pensons en effet qu'un travail important reste à faire dans ce domaine, afin de :

- (i) Faire en sorte que le plus grand nombre possible de membres de l'EUROSAI prenne part à la mise en œuvre du Plan stratégique 2011-2017 ;

Dans une certaine mesure, cet objectif est en partie d'ores et déjà atteint eu égard à la composition des Équipes d'objectif :

**Équipe d'objectif n° 1 – Renforcement des capacités :**

France (Présidence), Autriche, Estonie, Géorgie, Lettonie, Lituanie, ancienne République yougoslave de Macédoine, Royaume-Uni, Roumanie, Slovaquie, Suède et Ukraine.

**Équipe d'objectif n° 2 – Normes professionnelles :**

Allemagne (Présidence), Autriche, Belgique, Géorgie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, ancienne République yougoslave de Macédoine, Portugal, Roumanie, Fédération de Russie, République slovaque et Ukraine.

**Équipe d'objectif n° 3 – Échange de connaissances :**

République tchèque (Présidence), Autriche, Belgique, Chypre, Estonie, Hongrie, Lituanie, Norvège, Pologne, Portugal, Slovaquie, Espagne (en qualité d'observateur), Suisse et Ukraine.

- (ii) Promouvoir la participation d'un plus grand nombre de membres de l'EUROSAI aux activités de cette dernière, en les invitant à prendre part à des tâches ou à des sphères de compétence spécifiques ;
- (iii) Fournir une aide de base aux ISC ayant éventuellement moins d'expérience dans certains domaines, afin de promouvoir leur participation aux projets et activités de l'EUROSAI.

Enfin, comme nous l'avons vu auparavant, le *Tribunal de Contas* souhaite **promouvoir l'importance des comportements éthiques et de l'intégrité, non seulement au sein des ISC mais aussi des organismes publics**, de façon à en faire un incontournable instrument de lutte contre le gaspillage, la fraude et la corruption, notamment en période d'incertitude comme celle que nous connaissons actuellement.

Sachant qu'il y a plusieurs façons de mettre en œuvre cette stratégie, nous souhaiterions :

- (i) Promouvoir la réalisation d'études comparatives sur l'éthique des ISC et de leur personnel ;
- (ii) Encourager la définition de lignes directrices et d'autres instruments dans les domaines de l'éthique et de l'intégrité ;
- (iii) Travailler à la préparation de lignes directrices pour l'Audit éthique ;

Dans le cadre de cette stratégie, le *Tribunal de Contas* a présenté une proposition, dûment approuvée par le Comité directeur au cours de sa dernière réunion tenue à Lisbonne, prévoyant la création d'une Task Force ayant pour mandat de promouvoir l'importance des comportements éthiques et de l'intégrité au sein des ISC comme des organismes publics.

Cette décision a été prise à l'issue des débats organisés au cours du *VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI*, dans le cadre du *Thème I*, et suite à l'adoption, à l'issue de ce dernier, de la *Recommandation n° 8*.

Cette Task Force est actuellement en cours de constitution. Plusieurs lettres d'invitation ont d'ores et déjà été envoyées à cet effet à certaines ISC membres.

En tant que Président de l'EUROSAI, je suis pleinement convaincu que notre communauté de contrôle des finances publiques va poursuivre ses efforts d'amélioration permanente, de mise en commun des expériences on ne peut plus riches et diverses de ses membres et d'ouverture en matière de partage et de divulgation de principes, de méthodologies et de nouvelles formes de contrôle.

*Parmi les autres initiatives importantes que le Tribunal de Contas entend encourager figurent notamment la mise en place et le renforcement d'un cadre inclusif pour tous les membres de l'EUROSAI*

# Plan Stratégique de l'EUROSAI 2011-2017 : Principes fondateurs et axes de développement ultérieurs

JACEK JEZIERSKI  
PRÉSIDENT DE L'OFFICE SUPÉRIEUR D'AUDIT DE POLOGNE  
PRÉCÉDENT PRÉSIDENT DE L'EUROSAI

Le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, tenu en juin 2011 à Lisbonne, a approuvé le Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2011-2017, le premier document stratégique de toute l'histoire de l'EUROSAI, qui a récemment fêté son 20<sup>e</sup> anniversaire. Ce plan représente un grand pas en avant dans la gestion de l'EUROSAI, sachant qu'il n'y avait auparavant aucun document cohérent portant sur un plan d'activités à long terme. Seuls quelques éléments de planification stratégique figuraient, par exemple, dans la Stratégie de formation de l'EUROSAI 2008-2011, approuvée par le VII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI. C'est d'ailleurs au cours de ce même congrès, que l'ISC de Pologne (NIK) a eu l'honneur d'organiser en 2008 à Cracovie, qu'avait été présentée l'idée de développer un plan stratégique, sous l'inspiration de l'INTOSAI, qui avait adopté son premier plan stratégique en 2004.

*La rédaction du tout premier Plan stratégique de l'EUROSAI (PSE) de l'histoire a constitué un grand défi non seulement pour la Task Force spécialement créée à cet effet*

La rédaction du tout premier Plan stratégique de l'EUROSAI (PSE) de l'histoire a constitué un grand défi non seulement pour la Task Force spécialement créée à cet effet<sup>1\*</sup>, mais aussi pour l'ensemble de la communauté de l'EUROSAI, car les besoins des ISC européennes et les contextes dans lesquels elles s'acquittent de leur mission ont considérablement changé au cours des vingt dernières années, depuis la création de l'EUROSAI. Ce Plan stratégique devait donc rechercher, introduire et promouvoir toutes ces transformations et changements.

En sa qualité de Groupe de travail régional de l'INTOSAI, l'EUROSAI partage avec cette dernière la finalité générale d'améliorer la responsabilité et le contrôle des finances publiques. C'est pourquoi les plans stratégiques des deux organisations sont, jusqu'à un certain point, similaires. Pendant le développement du PSE, la Task Force a été appelée à identifier les objectifs spécifiques de la région de l'EUROSAI et a dû se focaliser sur des activités adaptées à ses besoins tout en prônant l'introduction des changements nécessaires pour aider les ISC européennes à répondre à ce que l'on attend d'elles. C'est pourquoi le PSE devait faire en sorte de tirer le meilleur parti de l'utilisation effective des produits de l'INTOSAI existant d'ores et déjà, tout en évitant les redondances dans ce domaine.

Le Plan stratégique de l'EUROSAI a été élaboré après consultation des principales parties concernées, en l'occurrence le Comité directeur et tous les membres de l'EUROSAI, de façon à s'assurer qu'il soit conforme aux besoins et aux attentes de l'ensemble de la communauté de l'EUROSAI. Le processus de consultation a commencé par un questionnaire<sup>2\*\*</sup> auquel les membres de l'EUROSAI ont répondu en mettant l'accent sur un certain nombre d'aspects, dont la spécificité du Groupe de travail européen, l'existence d'une multitude de langues nationales, la variété des régions géographiques concernées et la diversité des systèmes de contrôle des finances publiques

1\* Cette Task Force a été désignée par le Comité directeur de l'EUROSAI. Elle se compose des ISC d'Autriche, d'Allemagne, de Hollande, de Norvège, de Pologne (Présidence), du Portugal, d'Espagne et du Royaume-Uni.

2\*\* Ce questionnaire a été distribué à tous les membres de l'EUROSAI. Il portait sur la mission, la vision et les objectifs stratégiques, ainsi que sur les atouts et les points faibles de l'Organisation.

existants (Office d'audit/Auditeur général, Cour des comptes et Collège/Conseil), outre la diversité des mandats et les différents stades de développement institutionnel. On comprend pourquoi la diversité est considérée comme l'un des principaux actifs de l'EUROSAI. Elle est en effet le reflet des différentes natures de ses membres, à savoir les États membres de l'Union européenne, les pays d'Europe centrale et de l'est et autres, ainsi que de la pluralité de leurs besoins et priorités dans le domaine du contrôle externe. Lors de l'élaboration du PSE, l'accent a donc notamment été mis sur ce qui pourrait être modifié pour faire en sorte que le fonctionnement de l'EUROSAI soit plus efficient, ainsi que sur l'identification des changements qui devraient être apportés pour aider les ISC européennes à répondre aux différentes demandes et attentes.

Le Plan stratégique de l'EUROSAI comprend une déclaration faisant état de la Mission et de la Vision de l'EUROSAI. Les piliers sur lesquels reposent cette Mission et cette Vision sont les huit valeurs fondamentales de l'EUROSAI. Sept d'entre elles sont identiques à celles de l'INTOSAI, en l'occurrence l'indépendance, l'intégrité, le professionnalisme, la crédibilité, l'inclusion, la coopération et l'innovation. La huitième, en revanche, est spécifique à l'EUROSAI. Cette huitième valeur est définie comme suit : « Durabilité et respect de l'environnement ».

Le Plan stratégique définit pour l'EUROSAI trois objectifs verticaux liés à sa mission, à savoir :

- Objectif n° 1 « RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
  - Faciliter le développement et le renforcement des capacités institutionnelles des membres de l'EUROSAI » ;
- Objectif n° 2 « NORMES PROFESSIONNELLES
  - Promouvoir et faciliter la mise en œuvre des ISSAI et contribuer à leur développement ultérieur » ;
- Objectif n° 3 « ÉCHANGE DE CONNAISSANCES
  - Renforcer la coopération et l'échange d'expériences entre les membres de l'EUROSAI, au sein de l'INTOSAI et avec des partenaires externes ».

Le PSE définit par ailleurs un quatrième objectif intitulé « Gestion et communication – Gérer l'EUROSAI conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective ». Cet objectif d'ordre horizontal et lié à la coordination, dans le cadre duquel s'inscriront les analyses transversales et les rapports horizontaux, vise par ailleurs à améliorer les informations dont dispose le Comité directeur concernant la gestion. Comme on peut le constater, les objectifs stratégiques de l'EUROSAI correspondent strictement aux objectifs de l'INTOSAI, si ce n'est qu'ils sont classés différemment.

Pour chacun des objectifs de l'EUROSAI a été arrêtée une liste d'objectifs et de projets spécifiques et ont été définies des mesures ayant trait aux performances. Lorsque lesdites activités et projets ont été proposés, tout a été fait pour qu'ils n'empiètent pas sur les initiatives de l'INTOSAI et pour garantir une utilisation optimale des produits de cette dernière. Permettez-moi de donner quelques exemples à ce sujet.

L'un des objectifs stratégiques de l'INTOSAI consiste à mettre au point un cadre actualisé de normes professionnelles internationales. L'EUROSAI entend pour sa part promouvoir la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV. Pour ce faire, dans le cadre du processus de renforcement des capacités engagé au sein de l'Organisation, l'EUROSAI entend non seulement faire en sorte que ces normes soient disponibles dans toutes les langues officielles de l'EUROSAI, mais aussi promouvoir leur mise en œuvre et stimuler les débats sur le perfectionnement ultérieur des différentes méthodologies. Afin de garantir la mise à jour et la pertinence des ISSAI, l'EUROSAI transmettra son expérience aux ISC partenaires qui prennent part au processus de rédaction des normes au sein de l'INTOSAI.

L'EUROSAI constitue un forum naturel pour les ISC qui sont à la recherche d'informations sur les bonnes pratiques dans le domaine du renforcement des capacités. L'EUROSAI permet en outre de recueillir, d'analyser et de diffuser des informations importantes parmi ses membres, et a les moyens de mettre en œuvre des activités contribuant au renforcement des capacités institutionnelles des différentes ISC membres. Le Plan stratégique fait état des activités concrètes qui devront être mises en œuvre par l'EUROSAI pour tirer le meilleur parti des informations disponibles, des produits et de l'expérience de tiers spécialisés dans le domaine du renforcement des capacités, et pour mettre au point un cadre opérationnel facilitant le développement du renforcement des capacités. Les exemples de bonnes pratiques identifiés au niveau régional en matière de renforcement des capacités au sein de l'EUROSAI, seront transmis à l'INTOSAI afin de permettre une mise en commun plus large. Par ailleurs, l'INTOSAI fournira ses propres informations sur les bonnes pratiques aux membres de l'EUROSAI. Lors de l'identification des stratégies de renforcement des capacités pertinentes pour ses membres, l'EUROSAI recherchera la meilleure synergie avec les activités de l'IDI et d'autres parties. En outre, l'EUROSAI encouragera les ISC souhaitant faire l'objet d'une révision paritaire à faire confiance au Cadre de révision paritaire élaboré par la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI, et rendra compte à cette dernière des expériences recueillies dans ce domaine.

*Le Plan stratégique de l'EUROSAI comprend une déclaration faisant état de la Mission et de la Vision de l'EUROSAI. Les piliers sur lesquels reposent cette Mission et cette Vision sont les huit valeurs fondamentales de l'EUROSAI*



## RAPPORTS ET ÉTUDES

Après avoir analysé les objectifs, les activités et les projets qui sont définis dans le cadre de chacun des objectifs stratégiques de l'EUROSAI et compte tenu des résultats escomptés et des mesures prévues en termes de performance, il y a lieu d'en conclure que les bienfaits du Plan stratégique de l'EUROSAI sont les suivants :

- large diffusion des ISSAI et des INTOSAI GOV auprès des membres de l'EUROSAI, dans le cadre du processus de renforcement des capacités ;
- solide base opérationnelle facilitant le développement du renforcement des capacités ;
- nombre accru de stratégies de renforcement des capacités à l'échelle des ISC ;
- mise en œuvre plus large des ISSAI et des INTOSAI GOV au sein des ISC européennes, compte tenu de leur indépendance et des législations nationales ;
- conditions requises pour une application plus large des ISSAI et des INTOSAI GOV dans la région européenne ;
- contribution permanente de la région européenne au développement ultérieur et à la mise à jour des ISSAI et des INTOSAI GOV ;
- utilisation accrue des informations disponibles, des produits et de l'expérience d'autres institutions de contrôle des finances publiques ;
- meilleure utilisation des instruments de coopération interne et externe disponibles.

*Les bonnes pratiques dans ce domaine seront diffusées dans le cadre du forum de l'INTOSAI, afin que puissent en bénéficier les secteurs du contrôle des finances publiques d'autres régions*

En conséquence, nous pouvons espérer obtenir les résultats suivants :

- efficacité accrue des activités de l'EUROSAI grâce à leur systématisation et à leur focalisation sur la mise en œuvre, pendant une certaine période, de tâches reconnues comme étant des priorités ;
- efficacité accrue des activités mises en œuvre dans le contexte EUROSAI-INTOSAI, grâce à la création des conditions permettant de mieux utiliser les produits de l'INTOSAI dans la région européenne et à la possibilité de synchroniser certaines activités dans le domaine du contrôle des finances publiques (dont des initiatives conjointes) ;
- efficacité accrue de l'utilisation des ressources financières limitées de l'EUROSAI et de ses membres moyennant la concentration des fonds disponibles sur des tâches et des projets considérés comme absolument prioritaires pour les objectifs stratégiques.

Nous pouvons d'ores et déjà affirmer que la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI va permettre de renforcer le développement du secteur du contrôle des finances publiques et de mieux promouvoir la bonne gouvernance, et en particulier la responsabilité, la transparence et l'intégrité. Les bonnes pratiques dans ce domaine seront diffusées dans le cadre du forum de l'INTOSAI, afin que puissent en bénéficier les secteurs du contrôle des finances publiques d'autres régions.

Pour faire en sorte que ces ambitieux objectifs puissent être atteints, deux conditions importantes sont nécessaires. Il est tout d'abord absolument vital de créer un mécanisme de suivi de la mise en œuvre et de la mise à jour du Plan, tenant compte des besoins et conditions changeants. Il est par ailleurs crucial que la plupart des membres de l'EUROSAI s'impliquent directement dans l'application du Plan. Le Plan stratégique prévoit plusieurs solutions pour garantir non seulement le respect de ces deux conditions, mais aussi une mise à jour efficiente du plan lui-même.

*Plus de 50% des membres de l'EUROSAI se sont portés volontaires pour prendre part aux travaux de ces équipes. Cela prouve qu'ils s'identifient aux objectifs et aux axes de développement de l'EUROSAI définis dans le Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017*

La Task Force chargée du Plan stratégique de l'EUROSAI est tout à fait consciente du fait que ce dernier doit faire l'objet d'une mise à jour constante, au même titre que son processus de mise en œuvre doit faire l'objet d'une supervision. C'est pourquoi elle a assumé la tâche de réaliser des évaluations périodiques, dont une révision à mi-parcours, vers la fin de la première période du Congrès, en 2014.

Dans l'optique d'impliquer encore davantage les membres de l'EUROSAI dans l'application du Plan, la Task Force sur le Plan stratégique a proposé de doter l'EUROSAI d'une nouvelle structure organisationnelle et de créer des équipes responsables des différents objectifs stratégiques.

Plus de 50% des membres de l'EUROSAI se sont portés volontaires pour prendre part aux travaux de ces équipes. Cela prouve qu'ils s'identifient aux objectifs et aux axes de développement de l'EUROSAI définis dans le Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017. Dans ce contexte, nous avons toutes les raisons de penser que la mise en œuvre du Plan stratégique, qui constitue la toute première stratégie à long terme de l'EUROSAI, sera tout à fait satisfaisante.

# Équipe d'objectif n°1 de l'EUROSAI : Renforcement des capacités. Priorités stratégiques, aptitudes et défis

ISC DE FRANCE

## La Plan stratégique de l'EUROSAI

Le VII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, tenu à Cracovie (Pologne) en 2008, a joué un rôle clé dans la mise en place d'un nouveau cadre pour l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) d'Europe. Ce Congrès a en effet décidé de doter l'EUROSAI d'un plan stratégique faisant état des principaux objectifs pour la période 2011-2017. Ce premier plan stratégique, qui constitue un véritable précédent dans le contexte de l'EUROSAI, témoigne de l'esprit d'ouverture et de transparence de l'Organisation et illustre la forte ambition de l'EUROSAI d'intensifier les échanges de connaissances et de bonnes pratiques entre ses membres.



Ce plan stratégique est fondé sur des principes et des valeurs similaires à ceux de l'INTOSAI.

*Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques sont des institutions nationales. Elles s'acquittent de leur mission au niveau d'un État, conformément aux dispositions légales et constitutionnelles*

Le Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017 a été approuvé par le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI (tenu à Lisbonne, au Portugal, en 2011). Il repose sur quatre objectifs stratégiques qui témoignent des besoins et des priorités des membres de l'Organisation :

- Objectif n° 1 : Renforcement des capacités.
- Objectif n° 2 : Normes professionnelles.
- Objectif n° 3 : Échange de connaissances.
- Objectif n° 4 : Gestion et communication.

Suite à l'adoption du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017, le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI a décidé de créer quatre Équipes d'objectif chargées de la mise en œuvre des Objectifs stratégiques. L'Équipe d'objectif n° 1, « Renforcement des capacités », s'est vu confier la tâche de mettre en œuvre l'Objectif stratégique n° 1 : Faciliter le développement et le renforcement des capacités institutionnelles des membres de l'EUROSAI.

Les membres de l'Équipe d'objectif n° 1 sont les Institutions supérieures de contrôle des pays suivants : Autriche, Estonie, France, Géorgie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, ancienne République yougoslave de Macédoine, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Suède et Royaume-Uni.

Les ISC de Chypre et d'Espagne participent en qualité d'experts invités. En outre, des représentants d'organismes importants, comme l'IDI, pourront être invités à participer et contribuer aux travaux de l'Équipe d'objectif n° 1, ainsi qu'aux réunions et/ou en qualité de contributeurs experts dans certaines tâches spécifiques.

La Présidence de l'Équipe d'objectif n° 1 est actuellement assurée par l'ISC de France (Cour des comptes).

## Objectif n° 1 : Philosophie du renforcement des capacités

*Conformément à cette philosophie, l'Objectif n° 1 vise essentiellement, en matière de renforcement des capacités, à faciliter le développement et le renforcement des capacités institutionnelles des membres de l'EUROSAI*

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques sont des institutions nationales. Elles s'acquittent de leur mission au niveau d'un État, conformément aux dispositions légales et constitutionnelles.

Ceci étant, certains documents internationaux diffusés dans le cadre de l'INTOSAI (comme les Déclarations de Lima et de Mexico) soutiennent l'idée d'une approche commune concernant les objectifs et l'objet des activités d'audit des ISC, leurs procédures de présentation de rapports et de mise en œuvre de leurs conclusions d'audit, ainsi que leur relation d'équilibre avec les pouvoirs constitutionnels (exécutif, législatif et judiciaire), dans le but de garantir leur indépendance, de promouvoir

les meilleures pratiques de contrôle et de relever de nouveaux défis.

L'EUROSAI entend contribuer à l'amélioration d'un certain nombre de compétences et aptitudes essentielles des ISC, s'ériger en forum naturel des ISC afin de recueillir, d'analyser et de distribuer des informations à ses membres, et jouer un rôle clé dans la définition et la mise en œuvre d'activités visant à renforcer les capacités institutionnelles des ISC.

Conformément à cette philosophie, l'Objectif n° 1 vise essentiellement, en matière de renforcement des capacités, à faciliter le développement et le renforcement des capacités institutionnelles des membres de l'EUROSAI :

- en développant les aptitudes, les connaissances, les structures et les façons de travailler qui permettent à une organisation de devenir plus efficace ;
- en renforçant ses atouts, en comblant ses lacunes et en améliorant les aspects jugés insatisfaisants.

## Les stratégies de mise en œuvre de l'Équipe d'objectif n°1

Pour renforcer les capacités des ISC, il est essentiel d'harmoniser les aptitudes, les connaissances et les méthodes qui permettent d'accroître l'efficacité de l'EUROSAI.

L'Objectif n° 1 n'a pas pour objet de refaire le travail déjà accompli dans ce domaine au sein de la structure de l'INTOSAI, mais de se focaliser sur la mise en œuvre des stratégies suivantes :

### - CRÉATION DES CONDITIONS PERMETTANT DE TIRER LE MEILLEUR PARTI DE L'UTILISATION DES INFORMATIONS, DES PRODUITS ET DE L'EXPÉRIENCE OFFERTS PAR DES TIERS DANS LE DOMAINE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

L'Objectif n° 1 a pour objet d'aider les membres de l'EUROSAI à utiliser les instruments disponibles pour appliquer les normes et bonnes pratiques (notamment celles développées par l'INTOSAI, l'IDI et les groupes régionaux). L'Équipe d'objectif n° 1 stimulera et facilitera la coopération avec les donateurs de l'INTOSAI et identifiera les modèles de bonnes pratiques au sein de l'EUROSAI en matière de renforcement des capacités. Elle garantira par ailleurs leur mise en commun au sein de l'INTOSAI. Force est de constater, à cet égard, que l'Équipe d'objectif n° 1 n'aura pas à construire son travail dans le néant puisque des accords de coopération ont d'ores et déjà été signés, que ce soit au niveau bilatéral ou par des organisations de donateurs internationaux.

### - MISE EN PLACE DU CADRE OPÉRATIONNEL VISANT À FACILITER LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS.

L'identification des besoins de renforcement des capacités des membres de l'EUROSAI, notamment en ce qui concerne les cursus et les diplômes professionnels, va désormais constituer une priorité, au même titre que l'identification de groupes d'ISC ayant les mêmes intérêts dans ces domaines.

Il s'agit notamment d'explorer les avantages des technologies de l'information et de la communication (telles que le courrier électronique, d'éventuels réseaux électroniques, l'échange interactif d'informations, l'utilisation d'outils de communication électronique avec l'INTOSAI / EUROSAI...).

L'Équipe d'Objectif n° 1 prônera en outre l'utilisation du site Internet de l'EUROSAI.

*Il s'agit notamment d'explorer les avantages des technologies de l'information et de la communication (telles que le courrier électronique, d'éventuels réseaux électroniques, l'échange interactif d'informations, l'utilisation d'outils de communication électronique avec l'INTOSAI / EUROSAI...)*

*Au cours de cette réunion, les membres ont tout d'abord décidé de définir les différents sujets que devra aborder l'Équipe d'objectif n° 1*

**- FACILITER ET ENCOURAGER LA MISE EN ŒUVRE, PAR LES ISC, DE STRATÉGIES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS**

L'Équipe d'objectif n° 1 prendra part à la coordination et à la promotion de la coopération au développement, en particulier auprès des membres de l'EUROSAI qui en ont le plus besoin, par le biais d'un soutien bilatéral notamment, en mettant en œuvre au niveau régional des programmes de formation adaptés aux besoins et en aidant à évaluer la formation.

Lorsque les ISC souhaiteront faire l'objet d'une révision paritaire, l'Équipe d'objectif n° 1 les encouragera à utiliser le Cadre d'évaluations par les pairs de l'INTOSAI.

**- MISE EN ŒUVRE DE MESURES ACTIVES VISANT À RENFORCER ET À SOUTENIR L'INDÉPENDANCE DES ISC**

L'Équipe d'objectif n° 1 encouragera la réalisation régulière d'une auto-évaluation conforme aux Déclarations de Lima et de Mexico concernant l'indépendance des ISC, en utilisant pour cela les instruments fournis par le Groupe de travail de l'INTOSAI sur les valeurs et les bienfaits des ISC. L'Équipe d'objectif n° 1 organisera des activités conjointes visant à faire prendre conscience de la valeur et des bienfaits des ISC.

*La phase opérationnelle vient tout juste de commencer ; les différentes positions n'ont donc pas encore été fixées et les décisions importantes restent à prendre*

## Organisation de l'Équipe d'objectif et affectation des tâches

L'Équipe d'objectif n° 1 a tenu sa réunion initiale à Paris, le 8 novembre dernier.

Au cours de cette réunion, les membres ont tout d'abord décidé de définir les différents sujets que devra aborder l'Équipe d'objectif n° 1. Quelle est la situation actuelle des membres de l'EUROSAI ? Quels sont leurs atouts et quels sont les aspects qui peuvent être améliorés ? Quels sont les défis et les menaces auxquels ils sont confrontés ? Quelle est l'institution modèle ? Quels sont les instruments disponibles ? Que veut dire le terme « indépendance » pour les ISC européennes ?

Tâches	ISC responsables	Membres de la Task Force
Identification des besoins	Géorgie	Lituanie, ARYM, (Suède)
Identification des matériels et promotion de leur utilisation	Lettonie	Royaume-Uni
Identification des stratégies et des bonnes pratiques	Suède	Hongrie, Portugal
Identification de la coopération en matière de renforcement des capacités.	France	Autriche, Slovaquie
Identification des opportunités offertes par les technologies de l'information et de la communication	Roumanie	Estonie, Ukraine
Promotion de l'innovation	Royaume-Uni	France, Roumanie, Lituanie
Indépendance	Hongrie	Autriche, France, Espagne
Dans l'exercice de ses fonctions, le Secrétariat de l'EUROSAI entend venir en aide à chaque Task Force.		

Afin de s'assurer que toutes ces questions sont conformes aux stratégies de mise en œuvre du Plan, les membres ont décidé d'organiser le travail de l'Équipe d'objectif selon une approche horizontale, ce pour quoi ils ont défini sept tâches principales dont les activités découlent des différentes stratégies de mise en œuvre. Sept Task Forces ont donc été créées pour réaliser chacune de ces tâches :

## Autres mesures

Les Task Forces définiront par la suite des actions concrètes visant à mettre en œuvre les stratégies du Plan, selon la tâche attribuée à chacune d'entre elles, afin d'élaborer le plan opérationnel de l'Équipe d'objectif n°1. En tant qu'ISC assurant la Présidence de l'Équipe d'objectif n° 1, la Cour des comptes sera chargée de la coordination de ces Task Forces.

Les Task Forces commenceront leurs activités respectives dans les plus brefs délais, afin d'atteindre les objectifs convenus.

La phase opérationnelle vient tout juste de commencer ; les différentes positions n'ont donc pas encore été fixées et les décisions importantes restent à prendre. Ce faisant, en tant qu'ISC assurant actuellement la première Présidence de l'Équipe d'objectif n° 1, il appartient à la Cour des comptes de faire en sorte que cette équipe fasse preuve d'un grand enthousiasme et de son engagement résolu à l'égard des nouvelles activités de l'EUROSAI, tout en s'assurant que les autres Équipes d'objectif sont ouvertes et prêtes à une action conjointe et coordonnée.

La Cour des comptes a d'ores et déjà tenu à souligner à cet égard que si nous relevons ensemble, avec ardeur et détermination, les défis qui se présenteront à nous, les premiers résultats ne tarderont pas à se faire sentir.



# Équipe d'objectif n° 2 de l'EUROSAI «Normes professionnelles». Premiers pas vers la mise en œuvre des ISSAI en Europe

**PROF. DR. DIETER ENGELS**  
PRÉSIDENT DU BUNDESRECHNUNGSHOF (ISC ALLEMANDE),  
EN CHARGE DE LA PRÉSIDENTE DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 2



Lors de l'adoption du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017, le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI a créé quatre nouvelles Équipes d'objectif chargées de la mise en œuvre des objectifs stratégiques. L'Équipe d'objectif n°2 « Normes professionnelles » s'est concrètement vu confier la mission de mettre en œuvre l'Objectif stratégique n°2, qui consiste à promouvoir et à faciliter l'application des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle (ISSAI) en Europe, et à contribuer à leur développement ultérieur.

Cette collection de normes techniques s'étend notamment aux conditions préalables essentielles au bon fonctionnement des ISC et à l'exercice professionnel de leur mission. Ces normes contiennent des orientations visant à permettre aux ISC de décider en toute indépendance si elles doivent ou non avoir confiance, et dans quelle mesure, dans les instruments qui constituent le cadre des ISSAI.

## **Les ISSAI, moteur de la mission de l'Équipe d'objectif n° 2**

Le cadre des ISSAI est structuré en quatre niveaux hiérarchiques :

- Niveau 1** : Principes fondateurs
- Niveau 2** : Préconditions au fonctionnement des ISC
- Niveau 3** : Principes fondamentaux de contrôle
- Niveau 4** : Directives de contrôle

Chaque document est doté d'un numéro ISSAI de 1 à 4 chiffres. Le nombre de chiffres indique le niveau hiérarchique du document. Le premier niveau englobe la déclaration de Lima (1977), qui énonce les principes fondateurs de l'INTOSAI. Cette déclaration est considérée comme l'ISSAI la plus importante, non seulement parce que c'est la toute première norme adoptée par l'INTOSAI, mais aussi parce qu'elle identifie les principes fondamentaux liés au contrôle externe, et notamment le principe de l'indépendance. Plus le niveau hiérarchique



est élevé, plus les exemples de bonnes pratiques sont spécifiques et réalistes. Le niveau 4 contient des orientations destinées aux professionnels sur la méthodologie et des thèmes spécifiques de contrôle, concernant notamment l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance, ainsi que l'audit des privatisations et de la dette publique.

Cette structure générale ne signifie pas nécessairement qu'il y ait un document par numéro de référence ISSAI. Dans la fourchette comprise entre 3000 et 3999, par exemple, concernant les lignes directrices relatives à la vérification des résultats, les ISSAI 3000 et 3100, ainsi qu'une annexe de l'ISSAI 3100, font référence à des documents spécifiques. En revanche, tous les autres numéros de cette fourchette sont réservés à de futurs documents ayant trait à la vérification des résultats. Le système comprend actuellement 83 produits au total.

## ISSAI

### Normes internationales des ISC

#### RÉSUMÉ

NIVEAU 1 – PRINCIPES FONDATEURS	
ISSAI 1	Déclaration de Lima
NIVEAU 2 (ISSAI 10-90) – PRÉCONDITIONS AU FONCTIONNEMENT DES ISC	
ISSAI 10	Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC
ISSAI 11	Lignes directrices de l'INTOSAI et pratiques exemplaires liées à l'indépendance des ISC
ISSAI 20	Principes de transparence et de responsabilité
ISSAI 30	Code de déontologie
ISSAI 40	Contrôle de qualité pour les ISC
(ISSAI 50 – 90 : normes futures)	
NIVEAU 3 (ISSAI 100-999) – PRINCIPES FONDAMENTAUX DE CONTRÔLE	
ISSAI 100	Postulats de base du contrôle des finances publiques
ISSAI 200	Principes généraux de contrôle des finances publiques et normes déontologiques
ISSAI 300	Normes d'application du contrôle des finances publiques
ISSAI 400	Normes des rapports
(ISSAI 500 – 900 : normes futures)	
NIVEAU 4 (ISSAI 1000-8999) – DIRECTIVES DE CONTRÔLE	
Lignes directrices (ISSAI 1000 – 4999)	
ISSAI 1000-2999	Lignes directrices pour l'audit financier (basées sur les Normes internationales d'audit – ISA)
ISSAI 3000-3999	Lignes directrices relatives à la vérification de résultats
ISSAI 4000-4999	Lignes directrices sur l'audit de conformité
Lignes directrices consacrées à des sujets spécifiques (ISSAI 5000 – 8999)	
ISSAI 5000-5099	Lignes directrices à des institutions internationales
ISSAI 5100-5199	Lignes directrices pour le contrôle des activités à caractère environnemental
ISSAI 5200-5299	Lignes directrices pour le contrôle des privatisations
ISSAI 5300-5399	Lignes directrices pour le contrôle de la technologie d'information
ISSAI 5400-5499	Lignes directrices pour le contrôle de la dette publique
ISSAI 5500-5599	Lignes directrices pour le contrôle de l'aide d'urgence
ISSAI 5600-5699	Lignes directrices pour l'examen par les pairs
GUIDE SUR LA BONNE GOUVERNANCE DE L'INTOSAI (INTOSAI GOV 9000 – 9999)	
INTOSAI GOV 9100 - 9199	Orientations relatives aux normes de contrôle interne
INTOSAI GOV 9200 - 9299	Orientations relatives aux normes comptables

## La mise en œuvre des ISSAI : thème annuel de l'INTOSAI en 2011

Dans le but de diffuser le plus largement possible auprès des ISC du monde entier les bienfaits de ces normes, l'INTOSAI a fait de la mise en œuvre des ISSAI son thème annuel en 2011. Cette initiative est conforme à la Déclaration d'Afrique du Sud sur les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle (ISSAI) adoptées par le XX<sup>e</sup> INCOSAI, tenu en 2010 à Johannesburg, en Afrique du Sud. Au cours de cet INCOSAI ont été adoptées de nombreuses ISSAI nouvelles, surtout dans le domaine de l'audit financier. En conséquence, la Commission des normes professionnelles (CNP) de l'INTOSAI a décidé de ne plus focaliser ses efforts sur le développement de normes techniques, mais sur la mise à jour, la diffusion et l'harmonisation des ISSAI.

*Cette initiative est conforme à la Déclaration d'Afrique du Sud sur les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle (ISSAI) adoptées par le XX<sup>e</sup> INCOSAI, tenu en 2010 à Johannesburg, en Afrique du Sud*

### LA DÉCLARATION D'AFRIQUE DU SUD SUR LES NORMES INTERNATIONALES DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE (EXTRAIT)

En accord avec les déclarations de Lima et de Mexico et en reconnaissant l'indépendance de chaque membre de l'INTOSAI à déterminer sa propre approche en conformité avec les lois nationales, le XX<sup>e</sup> INCOSAI décide d'appeler ses membres et les autres parties intéressées à :

- utiliser le cadre des ISSAI comme cadre de référence pour le contrôle des finances publiques ;
- évaluer leur propre performance et l'utilité de leurs contrôles par référence aux ISSAI ;
- mettre en œuvre les ISSAI conformément à leur mandat et aux lois et règlements nationaux ;
- effectuer un travail de sensibilisation des ISSAI et des INTOSAI GOV sur le plan international, régional et national ; et
- partager les expériences, les bonnes pratiques et les défis dans la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV, avec ceux qui sont en charge du développement et de la révision des ISSAI et des INTOSAI GOV.

## Le rôle de l'EUROSAI dans la mise en œuvre des ISSAI

L'EUROSAI met l'accent sur le projet de diffusion des ISSAI. Cette campagne de diffusion générale des ISSAI et des INTOSAI GOV, qui vise également à promouvoir leur mise en œuvre, leur utilisation et leur rationalisation dans le contexte national, sera réalisée en étroite collaboration avec les groupes de travail régionaux.

Tout cela est conforme à l'Objectif n° 2 du nouveau Plan stratégique de l'EUROSAI, qui consiste à encourager la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV en tant que piliers essentiels du processus de renforcement des capacités au sein de l'Organisation, à promouvoir leur utilisation et à orienter le débat sur les nouvelles méthodologies de perfectionnement. Ces tâches seront accomplies en coordination avec la CNP et ses sous-commissions.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2 STRATÉGIES D'EXÉCUTION :	
2.1	Promouvoir la connaissance des ISSAI et des INTOSAI GOV
2.1.1	Promouvoir la réalisation d'une traduction de haute qualité des ISSAI et des INTOSAI GOV dans les langues officielles de l'EUROSAI dans lesquelles les documents ne sont pas encore disponibles
2.1.2	Publier des articles / présentations / blogs d'experts sur le cadre des ISSAI, les INTOSAI GOV et des normes générales et particulières, dans la Revue et sur le site Internet de l'EUROSAI
2.1.3	Organiser des séminaires visant à promouvoir la connaissance du cadre des ISSAI et portant sur des ISSAI bien concrètes, conjointement avec les commissions de création des normes et d'autres organes de l'INTOSAI
2.2	Aider les membres de l'EUROSAI lors de la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV
2.2.1	Identifier les besoins des membres de l'EUROSAI en matière d'application des ISSAI
2.2.2	Sur la base des besoins constatés, organiser des séminaires et des ateliers destinés à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• fournir des conseils sur la façon d'appliquer les ISSAI et les INTOSAI GOV ;</li> <li>• échanger des expériences sur les activités d'application et les enseignements tirés ; et</li> <li>• identifier des bonnes pratiques d'application au sein de l'EUROSAI</li> </ul>
2.2.3	Promouvoir l'utilisation des matériels professionnels disponibles concernant le cadre des ISSAI
2.3.	Contribuer au développement permanent des ISSAI et des INTOSAI GOV
2.3.1	Apporter un soutien permanent à la Commission des normes professionnelles (CNP) de l'INTOSAI et/ou à ses sous-commissions : <ul style="list-style-type: none"> <li>• en fournissant des informations et les impressions de l'EUROSAI ;</li> <li>• en jouant un rôle actif au sein de la CNP.</li> </ul>

## Équipes d'objectif n° 2 – Premier pas

Outre l'ISC allemande (Présidence), 12 autres membres de l'EUROSAI se sont portés volontaires pour prendre part aux travaux de cette Équipe d'objectif et ont envoyé des représentants à sa réunion initiale, tenue à Bonn les 20 et 21 octobre 2011.

### MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 2 DE L'EUROSAI SUR LES NORMES PROFESSIONNELLES

ISC d'Autriche, de Belgique, de l'ancienne République yougoslave de Macédoine, de Géorgie, d'Allemagne (Présidence), de Hongrie, de Lettonie, de Lituanie, du Portugal, de Roumanie, de la Fédération de Russie, de la République slovaque et d'Ukraine.

*Pour nous acquitter comme il se doit de notre mission, nous avons donc décidé de concevoir un questionnaire en vue d'obtenir auprès des ISC des informations concernant l'état et/ou les progrès réalisés en matière de mise en œuvre des ISSAI au niveau national*

Avec le soutien d'experts de l'ISC d'Azerbaïdjan, de la CNP de l'INTOSAI et de ses sous-commissions, les membres de l'équipe ont ouvert le débat sur le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans la mise en œuvre du Plan stratégique et ont rédigé un programme de travail initial. Il ressort de ce débat que l'une des tâches prioritaires de l'Équipe d'objectif n° 2 est d'identifier les besoins des membres de l'EUROSAI en matière de mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV dans leur contexte national. Pour nous acquitter comme il se doit de notre mission, nous avons donc décidé de concevoir un questionnaire en vue d'obtenir auprès des ISC des informations concernant l'état et/ou les progrès réalisés en matière de mise en œuvre des ISSAI au niveau national. Nous allons par ailleurs interroger les ISC afin de savoir pourquoi les ISSAI sont importantes pour elles, quels sont les obstacles qu'elles rencontrent lors de l'application des normes au niveau national et quels sont les événements de formation continue dont elles pourraient avoir besoin, le cas échéant, en ce qui concerne les ISSAI et les INTOSAI GOV.

Nous prévoyons de faire parvenir ce questionnaire aux membres de l'EUROSAI début 2012. Sachant que les résultats de cette enquête constitueront une solide base d'orientation pour le travail futur de l'Équipe d'objectif n° 2, nous prions aimablement les membres de l'EUROSAI de bien vouloir répondre avec grand soin à ce questionnaire.

L'un des autres grands axes de notre travail sera de faire en sorte que les ISSAI soient disponibles dans toutes les langues de travail de l'EUROSAI. Sachant que quatre des cinq langues officielles de l'EUROSAI sont les mêmes que les langues de travail de l'INTOSAI et étant entendu que les ISSAI sont donc d'ores et déjà disponibles en anglais, en français, en allemand et en espagnol, l'une des principales tâches de l'Équipe d'objectif n° 2 consistera à promouvoir la traduction des ISSAI en langue russe. Certaines ISSAI devraient être disponibles en russe dès 2012 et seront alors prêtes à être publiées sur le site Internet de l'EUROSAI, c'est en tout cas ce que nous espérons. Nous souhaiterions par ailleurs créer sur ce même site un portail consacré aux ISSAI, contenant des informations diverses, dont un résumé général de la littérature technique, ainsi que des liens menant aux sites des commissions et sous-commissions de normalisation de l'INTOSAI.

Il est particulièrement important pour l'Équipe d'objectif n° 2 d'établir une collaboration étroite avec ces commissions et sous-commissions. Nous espérons, d'une part, que les auteurs de différentes ISSAI formuleront des suggestions utiles concernant leur mise en œuvre. D'autre part, l'EUROSAI s'est engagée à contribuer au perfectionnement des ISSAI, en livrant notamment aux organes de normalisation ses impressions sur l'utilisation des ISSAI au niveau national. Je suis donc très heureux que certains membres de l'Équipe d'objectif n° 2 fassent également partie de la sous-commission pour l'audit de conformité (SAC), de la sous-commission pour l'audit de performance (SAP) et de la sous-commission des normes de contrôle interne (SCI) de l'INTOSAI, et que les ISC du Danemark et de Suède, qui sont en charge de la Présidence de la CNP et de la sous-commission sur les directives de contrôle (SDC) de l'INTOSAI, respectivement, se soient portées volontaires pour enrichir les travaux de l'Équipe d'objectif n° 2 en nous faisant profiter de leur compétence technique, et aient par ailleurs décidé d'utiliser nos suggestions dans le cadre de leurs propres travaux.

Il est aussi important pour la réussite de notre mission que tous les modèles d'ISC et toutes les régions d'EUROPE soient représentés au sein de notre équipe. Cela nous permettra de disposer d'un grand fonds commun de connaissances concernant l'application des ISSAI en Europe et d'être prêts à apporter notre soutien à tous les membres de l'EUROSAI dans le cadre de ce processus.

Je suis convaincu que nous saurons nous acquitter avec aisance des tâches qui nous ont été confiées par le Plan stratégique. Nous serons ravis de rendre compte dans cette Revue des premiers résultats obtenus.

*Il est particulièrement important pour l'Équipe d'objectif n° 2 d'établir une collaboration étroite avec ces commissions et sous-commissions*

# Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017: Équipe d'objectif n° 3 de l'EUROSAI

FRANTIŠEK DOHNAL  
PRÉSIDENT DE L'OFFICE SUPÉRIEUR D'AUDIT  
DE LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

## L'Équipe d'objectif n° 3 de l'EUROSAI

Pour relever les nouveaux défis de l'EUROSAI et s'assurer que l'Organisation fonctionne de façon efficiente et efficace, le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI a approuvé le Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2011 - 2017. Le Plan stratégique de l'EUROSAI repose sur quatre objectifs stratégiques qui témoignent des besoins et des priorités des membres de l'Organisation. Ces quatre objectifs stratégiques sont les suivants :

1. Renforcement des capacités
2. Normes professionnelles
3. Échange de connaissances
4. Gestion et communication

*L'une des clés du succès dans ce domaine est l'ouverture des membres de l'EUROSAI, leur disposition à échanger des connaissances et des expériences avec d'autres et, surtout, leur souhait de travailler ensemble*



La structure organisationnelle de l'EUROSAI a été adaptée en conséquence, moyennant la création de quatre équipes différentes. L'Équipe d'objectif n° 3, également appelée Équipe d'échange de connaissances, a été chargée de la mise en œuvre de l'objectif stratégique n° 3.

L'Équipe d'objectif n° 3 a essentiellement pour mission de développer la coopération et d'encourager l'échange d'expériences entre les membres de l'EUROSAI, au sein de l'INTOSAI et avec des partenaires externes. Elle s'attachera donc à combiner les activités actuelles de l'EUROSAI en

matière d'échange de connaissances, d'informations et d'expériences, avec des activités nouvelles visant à renforcer les relations avec des organisations internationales de professionnels de l'audit.

L'une des clés du succès dans ce domaine est l'ouverture des membres de l'EUROSAI, leur disposition à échanger des connaissances et des expériences avec d'autres et, surtout, leur souhait de travailler ensemble. Le rôle de l'Équipe d'objectif n° 3 consiste à proposer un cadre dynamique pour la coopération et l'échange d'idées et de connaissances non seulement au sein de l'Organisation, mais aussi au niveau de l'INTOSAI et dans le monde global du contrôle.



## Les tâches et responsabilités de l'Équipe d'objectif n° 3 de l'EUROSAI

Conformément au Plan stratégique de l'EUROSAI, les tâches et responsabilités de l'Équipe d'objectif n° 3 sont les suivantes :

Améliorer l'utilisation/application des résultats des travaux des différentes ISC, ainsi que des commissions et Groupes de travail de l'EUROSAI et de l'INTOSAI, afin d'en faire de véritables instruments de coopération :

- en créant et en mettant à jour une base de données des audits réalisés par les membres de l'EUROSAI dans différents domaines ;
- en créant et en mettant à jour une base de données des produits des Groupes de travail et commissions de l'INTOSAI et de l'EUROSAI, et notamment de leurs matériels et réseaux de formation ;
- en organisant des événements de formation/séminaires visant à échanger des connaissances et à mettre en commun des expériences et des informations adaptées aux besoins détectés au sein de l'EUROSAI ;
- en révisant, en améliorant et en optimisant l'utilisation des instruments disponibles afin de garantir la diffusion des informations relatives aux produits ;

Améliorer la coopération en matière de contrôle au sein de l'EUROSAI :

- en identifiant les domaines qui sont susceptibles de faire l'objet d'audits coopératifs au niveau régional ou subrégional, en réponse aux nouveaux défis ;
- en encourageant les membres de l'EUROSAI à prendre part aux activités coopératives, comme les audits conjoints, coordonnés et parallèles ;
- en développant les pratiques et les échanges de personnel entre les ISC membres de l'EUROSAI.

Améliorer la coopération au sein de l'INTOSAI :

- en encourageant et en soutenant la coopération avec l'INTOSAI et ses organes et Groupes de travail régionaux.

Améliorer la coopération avec des partenaires externes :

- en aidant le Comité directeur à promouvoir et à développer la coopération avec des partenaires institutionnels et non institutionnels.

Ces tâches et responsabilités seront précisées dans le Plan opérationnel de l'Équipe d'objectif n° 3, tel que défini dans les Procédures générales des Équipes d'objectif et décrit dans le détail dans les Conditions de planification, de suivi et de présentation des rapports (CPSP).

## La Présidence et les membres de l'Équipe d'objectif n° 3 de l'EUROSAI

La présidence de l'Équipe d'objectif n° 3 est assurée par l'Office supérieur d'audit de la République tchèque - Nejvyšší kontrolní úřad.

L'Office supérieur d'audit de la République tchèque a été élu à la Présidence de l'Équipe d'objectif n° 3 « Échange de connaissances » au cours de la XXXVIII<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'EUROSAI, tenue à Lisbonne le 2 juin 2011.

Les tâches et missions de la Présidence de l'Équipe d'objectif n° 3 sont les suivantes :

- représenter l'Équipe d'objectif n° 3 ;
- mettre en œuvre et superviser des actions adoptées conformément au mandat donné à l'Équipe d'objectif n° 3 par le Congrès ;
- assurer le fonctionnement de l'Équipe d'objectif ;

*Ces tâches et responsabilités seront précisées dans le Plan opérationnel de l'Équipe d'objectif n° 3, tel que défini dans les Procédures générales des Équipes d'objectif et décrit dans le détail dans les Conditions de planification, de suivi et de présentation des rapports (CPSP)*

- s'assurer que les projets et activités de l'Équipe d'objectif n° 3 sont conformes aux objectifs stratégiques définis dans le Plan stratégique de l'EUROSAI ;
- préparer et présider les réunions de l'Équipe d'objectif n° 3, rédiger le projet d'ordre du jour des réunions de l'Équipe d'objectif n° 3 et rédiger les procès-verbaux des réunions de l'Équipe d'objectif n° 3 ;
- s'assurer de la distribution des documents aux membres de l'Équipe d'objectif n° 3 avant les réunions de cette dernière ;
- garantir l'application des décisions prises par l'Équipe d'objectif n° 3 ;
- superviser l'exécution des tâches ;
- jouer le rôle d'agent de liaison auprès du Comité directeur et du Congrès ;
- présenter les rapports, propositions et suggestions de l'Équipe d'objectif n° 3 au Comité directeur et au Congrès.

Les membres de l'Équipe d'objectif n° 3 sont des membres de l'EUROSAI qui se sont portés volontaires pour participer aux travaux de l'Équipe. La Présidence a choisi les membres de l'Équipe parmi les ISC volontaires qui avaient exprimé leur souhait de faire partie de l'Équipe d'objectif n° 3 à travers l'enquête réalisée par l'ISC polonaise au printemps 2011.

Les membres actuels de l'Équipe d'objectif n° 3 sont les suivants :

- Rechnungshof, Autriche.
- Rekenhof-Cour des comptes, Belgique.
- Riigikontrol, Estonie.
- Állami Számvevőszék, Hongrie.
- Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, Lituanie.
- Riksrevisjonen, Norvège.
- Najwyższa Izba Kontroli, Pologne.
- Tribunal de Contas, Portugal.
- Nejvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky, République slovaque.
- Contrôle Fédéral des Finances de La Confédération Suisse, Suisse.
- Chambre des comptes d'Ukraine.

*Les membres de l'Équipe d'objectif n° 3 sont des membres de l'EUROSAI qui se sont portés volontaires pour participer aux travaux de l'Équipe*

Les membres de l'Équipe d'objectif n° 3 ont dû s'engager pour une période minimum de trois ans, afin de garantir la continuité de la mise en œuvre du Plan stratégique.

L'Équipe d'objectif n° 3 peut, dans les domaines de son choix, prendre conseil auprès de représentants d'autres ISC. La Présidence peut quant à elle inviter des experts et autres personnalités à prendre part aux activités de l'Équipe d'objectif n° 3.

L'Équipe d'objectif n° 3 bénéficie à ce jour des conseils des experts invités suivants :

- Office d'audit de la République, Chypre.
- Tribunal de Cuentas, Espagne.

Dans le but de garantir une participation active et la réalisation des objectifs stratégiques, chaque membre devra se charger volontairement d'une tâche liée aux questions permanentes confiées à l'Équipe d'objectif n° 3, ou jouer le rôle d'agent de liaison auprès des autres Équipes d'objectif, et notamment auprès de l'Équipe d'objectif n° 4, des Groupes de travail de l'EUROSAI, de l'INTOSAI et de ses groupes régionaux, de l'IDI et d'autres partenaires externes avec lesquels l'Équipe entend promouvoir la coopération.

Pour parvenir à un fonctionnement plus efficient et spécialisé, l'Équipe d'objectif n° 3 peut décider de créer des sous-groupes composés de ses membres et experts invités, ouverts à tous ceux qui souhaitent volontairement en faire partie, chargés de différentes tâches clairement définies. Par ailleurs, les experts invités peuvent participer aux réunions de l'Équipe d'objectif n° 3 et des experts d'ISC non-membres et d'autres organismes peuvent, le cas échéant, faire partie de ces sous-groupes. Tous les représentants qui prennent part à ces sous-groupes peuvent se faire assister d'experts.

Conformément aux Procédures générales des Équipes d'objectif de l'EUROSAI, l'Équipe d'objectif n° 3 doit

décrire dans le détail ses tâches et activités dans un Plan opérationnel portant sur l'ensemble de la période du Plan stratégique. Ce Plan opérationnel doit faire état de façon détaillée des activités et tâches qui seront mises en œuvre, ainsi que des ISC ou groupes de projet chargés de leur exécution.

Ce Plan opérationnel sera achevé en mars 2012, puis soumis à l'approbation du Comité directeur de l'EUROSAI en mai 2012.

## Réunions, voie de communication, rapports et financement de l'Équipe d'objectif n° 3 de l'EUROSAI

L'Équipe d'objectif n° 3 doit se réunir en séance ordinaire au moins une fois par an. La langue de travail de l'Équipe d'objectif n° 3 est l'anglais.

L'Équipe d'objectif n° 3 est tenue d'établir un canal de communication permanent avec l'Équipe d'objectif n° 4 pour tout ce qui a trait aux questions définies dans la stratégie de mise en œuvre 4.1 du Plan stratégique. Dans le but de garantir formellement l'existence de cette voie de communication, l'ISC en charge de la Présidence de l'Équipe d'objectif n° 3 a été nommée membre de l'Équipe d'objectif n° 4.

*L'Équipe d'objectif n° 3 doit se réunir en séance ordinaire au moins une fois par an. La langue de travail de l'Équipe d'objectif n° 3 est l'anglais*

Dans les domaines où, conformément aux CPSP, l'Équipe d'objectif n° 4 doit apporter son soutien et présenter des rapports au Comité directeur, l'Équipe d'objectif n° 3 est tenue de fournir tous les matériels pertinents en temps voulu, afin de permettre à l'Équipe d'objectif n° 4 d'analyser, de réviser et de renforcer les informations fournies. Un calendrier sera arrêté à cet égard avec les membres de l'Équipe d'objectif n° 4.

L'Équipe d'objectif n° 3 doit par ailleurs établir des canaux de communication avec d'autres organes de l'EUROSAI, mais aussi avec des organes de l'INTOSAI ou ses Groupes de travail régionaux et avec d'autres partenaires, si elle le juge pertinent et nécessaire, afin d'apporter de la valeur, d'identifier des bienfaits mutuels potentiels et de réduire les redondances dans le travail.

L'Équipe d'objectif n° 3 est tenue de rendre compte chaque année, au Comité directeur, du travail accompli par l'Équipe pour atteindre l'objectif stratégique n° 3. L'Équipe d'objectif n° 3 doit en outre rendre compte, auprès de l'Équipe d'objectif n° 4, de différentes questions d'ordre transversal, tel qu'elles sont définies dans la stratégie de mise en œuvre 4.1 du Plan stratégique et décrites dans le détail dans les CPSP.

À noter à cet égard que les produits présentés au Comité directeur doivent être des produits prêts à distribuer.

L'Équipe d'objectif n° 3 est censée disposer de son propre site Internet pour y publier les informations suivantes :

- liste des membres faisant état de leurs coordonnées professionnelles ;
- liste des experts invités ;
- Termes de Référence ;
- Plan opérationnel ;
- documents importants et liens Internet ;
- liste des activités de formation ;
- matériels de formation ;
- procès-verbaux des réunions ;
- rapports présentés au Comité directeur et au Congrès suite à l'approbation de l'organe compétent.

Le financement des activités de l'Équipe d'objectif n° 3 sera essentiellement assuré par l'ISC ou le sous-groupe chargé de l'activité concernée.

Durant les réunions de l'Équipe d'objectif n° 3 et de ses sous-groupes, chaque ISC membre devra prendre en charge ses propres frais d'hébergement et de déplacement. Les frais d'organisation des réunions seront quant à eux pris en charge par l'ISC organisatrice, conformément aux dispositions des articles 5.2 et 14.3 des Normes de procédures de l'EUROSAI.

L'Équipe d'objectif n° 3 peut envisager des formules de financement externe, si nécessaire, pour garantir le maintien de son indépendance tout en respectant les priorités et objectifs de l'EUROSAI.

## Le Plan de travail de l'Équipe d'objectif n° 3 de l'EUROSAI

L'Équipe d'objectif n° 3 a été constituée à partir des ISC qui se sont portées volontaires en septembre 2011. Au cours de la réunion initiale, tenue à Prague les 16 et 17 novembre, outre la définition du Plan opérationnel et des Termes de Référence de l'Équipe d'objectif n° 3, un débat a été engagé sur les premiers pas à franchir pour aborder les tâches les plus urgentes. Par ailleurs, toujours au cours de la même réunion, un second débat a été engagé sur les conditions que devra remplir l'Équipe d'objectif n° 3 par rapport au nouveau site Internet de l'EUROSAI.

Dans un avenir immédiat, les tâches de l'Équipe d'objectif n° 3 seront les suivantes :

- organiser la seconde réunion de l'Équipe d'objectif n° 3 (avant la prochaine réunion du Comité directeur) ;
- préparer et approuver ses Termes de Référence (avant mars 2012) ;
- préparer et approuver son Plan opérationnel (avant mars 2012) ;
- présenter à l'Équipe d'objectif n° 4 des rapports concernant le travail accompli par l'Équipe d'objectif n° 3 pour atteindre l'objectif stratégique n° 3 (avant mars 2012) ;
- commencer l'exécution des tâches visées dans son Plan opérationnel.

## Les défis de l'Équipe d'objectif n° 3 de l'EUROSAI

*Au cours de la réunion initiale, tenue à Prague les 16 et 17 novembre, outre la définition du Plan opérationnel et des Termes de Référence de l'Équipe d'objectif n° 3, un débat a été engagé sur les premiers pas à franchir pour aborder les tâches les plus urgentes*

L'Office supérieur d'audit de la République tchèque considère comme un honneur que d'être en charge de la Présidence de l'Équipe d'objectif n° 3 « Échange de connaissances », et entend s'acquitter au mieux de la mission qui lui a été confiée, en l'occurrence d'améliorer les échanges de connaissances, d'informations et d'expériences entre les membres de l'EUROSAI et avec les membres de l'INTOSAI et des partenaires externes, sachant que l'échange de connaissances est crucial pour l'ensemble de la communauté de l'EUROSAI.

Dans le cadre de notre mission, d'une durée d'au moins trois ans, nous entendons tirer le plus grand parti des vastes activités du Comité de formation de l'EUROSAI et d'autres organes de l'Organisation, et nous espérons mettre en œuvre avec succès le nouveau Plan stratégique de l'EUROSAI.

Je suis très heureux de savoir qu'un grand nombre de membres de l'EUROSAI ont exprimé leur souhait de faire partie de l'Équipe d'objectif n° 3 et ont aidé l'Office supérieur d'audit de la République tchèque à traiter des questions aussi importantes et des sujets aussi complexes que ceux auxquels nous avons affaire.

Je tiens à remercier toutes les ISC membres de l'Équipe et à les assurer de mon soutien à l'avenir, à court comme à long terme. Je tiens par ailleurs à ce qu'elles sachent que je mettrai tout en œuvre pour garantir la réussite de l'Équipe d'objectif n° 3 et du nouveau Plan stratégique de l'EUROSAI.

# Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017

## Équipe d'objectif n° 4 de l'EUROSAI.

### Responsabilités, plans et défis

**GUILHERME D'OLIVEIRA MARTINS**  
PRÉSIDENT DU TRIBUNAL DE CONTAS, PORTUGAL.  
PRÉSIDENT DE L'EUROSAI  
PRÉSIDENT DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4 DE L'EUROSAI

## L'Équipe d'objectif n° 4 de l'EUROSAI

Le Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017, approuvé par le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, a permis à cette communauté de contrôle des finances publiques d'atteindre un nouveau niveau de convergence en termes de structure, sur la base d'une vision commune et de quatre objectifs stratégiques définis conjointement.

Au cours des six prochaines années, l'EUROSAI va se focaliser sur le renforcement des capacités institutionnelles de ses membres (renforcement des capacités), sur la mise en œuvre des Normes des ISC de l'INTOSAI (ISSAI) (normes professionnelles) et sur l'échange de connaissances et d'expériences professionnelles pertinentes (échange de connaissances).

Dans le but de s'assurer que l'organisation et les actions de l'EUROSAI sont conformes à ces objectifs, et que ses structures sont à même de mettre en œuvre et de rendre compte de la réalisation de ces objectifs en toute efficacité, l'EUROSAI s'est fixé un quatrième objectif stratégique, qui consiste à *gérer l'EUROSAI conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective.*

*La structure créée par le Congrès en vue de garantir la mise en œuvre du Plan stratégique, se compose de quatre Équipes d'objectif à chacune desquelles il appartient de réaliser l'un des objectifs stratégiques*

La structure créée par le Congrès en vue de garantir la mise en œuvre du Plan stratégique, se compose de quatre Équipes d'objectif à chacune desquelles il appartient de réaliser l'un des objectifs stratégiques. Conformément au mandat du Congrès, le XXXVIII<sup>e</sup> Comité directeur de l'EUROSAI a approuvé quelques règles de base concernant la création et le fonctionnement des Équipes d'objectif, connues sous le nom de *Procédures générales des Équipes d'objectif de l'EUROSAI.*

L'Équipe d'objectif n° 4 est responsable de la réalisation de l'objectif stratégique n° 4 (*Gestion et communication*), ainsi que de l'organisation. C'est pourquoi sa structure diffère de celle des autres Équipes d'objectif.

Les équipes chargées des objectifs n° 1, 2 et 3 doivent être présidées par une ISC désignée par le Comité directeur de l'EUROSAI conformément



au mandat donné par le Congrès. Elles doivent en outre se composer de membres s'étant portés volontaires pour travailler à la réalisation des objectifs correspondants. L'Équipe d'objectif n° 4, en revanche, a une composition prédéfinie. Conformément au Plan stratégique, cette équipe doit être présidée par l'ISC en charge de la Présidence de l'EUROSAI et doit se composer de représentants de la Présidence sortante, de la Présidence entrante, du Secrétariat et des Présidences des autres Équipes d'objectif.

À noter, par ailleurs, que les Présidences et les membres des autres Équipes d'objectif ont un mandat à durée flexible allant de 3 à 9 ans. La Présidence de l'Équipe d'objectif n° 4, en revanche, est renouvelée tous les 3 ans, en même temps que la Présidence de l'EUROSAI. De plus, les membres de cette équipe changent ou restent en place selon le poste qu'ils occupent au sein de l'Organisation.

En accord avec les critères susvisés, l'Équipe d'objectif n° 4 est actuellement présidée par le *Tribunal de Contas* du Portugal, en sa qualité de Président de l'EUROSAI. Ses membres sont les suivants :

- *Najwyższa Izba Kontroli*, de Pologne (Présidence sortante de l'EUROSAI)
- *Algemene Rekenkamer*, de Hollande (Présidence entrante de l'EUROSAI)
- *Tribunal de Cuentas*, d'Espagne (Secrétariat)
- *Cour des Comptes*, de France (Présidence de l'Équipe d'Objectif n° 1)
- *Bundesrechnungshof*, d'Allemagne (Présidence de l'Équipe d'objectif n° 2)
- *Nejvyšší kontrolní úřad*, de la République tchèque (Présidence de l'Équipe d'objectif n° 3)

Les Équipes d'objectif peuvent inviter des tiers à prendre part à leurs réunions et à leurs travaux. Au cours de cette phase, compte tenu de la nature de ses tâches actuelles, l'Équipe d'objectif n° 4 a décidé d'inviter les ISC d'Autriche, du Danemark et du Royaume-Uni, ainsi que le Directeur de la planification stratégique de l'INTOSAI.

## Les responsabilités de l'Équipe d'objectif n° 4 de l'EUROSAI

Conformément au Plan stratégique et aux Procédures générales des Équipes d'objectif de l'EUROSAI, l'Équipe d'objectif n° 4 s'engage à atteindre l'objectif stratégique n° 4 de l'EUROSAI au cours de la période du Plan stratégique de l'EUROSAI.

Le Plan stratégique définit les stratégies de mise en œuvre qui devront être adoptées pour atteindre l'objectif de gérer l'EUROSAI conformément aux principes de bonne gouvernance et de communication effective, et confie à l'Équipe d'objectif n° 4 la responsabilité de :

- s'assurer que l'EUROSAI dispose de la structure organisationnelle la mieux adaptée à la réalisation des objectifs stratégiques ;
- renforcer la capacité de l'EUROSAI à atteindre ses objectifs stratégiques ;
- encourager la mise en place d'une communication interne et externe efficace afin de faciliter la réalisation des objectifs stratégiques de l'EUROSAI.

Le rôle de l'Équipe d'objectif n° 4 consiste essentiellement à impliquer, aligner et promouvoir la communication et la coordination et à apporter son soutien à l'ensemble de la structure de l'EUROSAI, et notamment aux Équipes d'objectif n° 1, 2 et 3, ainsi qu'au Comité directeur.

Parmi les dispositions et activités principales définies par le Congrès de

*Conformément au Plan stratégique et aux Procédures générales des Équipes d'objectif de l'EUROSAI, l'Équipe d'objectif n° 4 s'engage à atteindre l'objectif stratégique n° 4 de l'EUROSAI au cours de la période du Plan stratégique de l'EUROSAI*

*Conformément aux Procédures générales des Équipes d'objectif de l'EUROSAI, l'Équipe d'objectif n° 4, au même titre que les autres Équipes d'objectif, doit décrire dans le détail ses activités dans un plan opérationnel portant sur l'ensemble de la période du Plan stratégique*

## RAPPORTS ET ÉTUDES

L'EUROSAI et le Comité directeur pour l'Équipe d'objectif n° 4, figurent notamment des responsabilités dans les domaines suivants :

- promouvoir la participation accrue des ISC membres à la mission de l'Organisation ;
- aligner l'organisation et les opérations de l'EUROSAI sur les objectifs stratégiques ;
- créer des liens solides entre tous les organes de l'EUROSAI qui prennent part à la mise en œuvre du Plan stratégique ;
- éviter les lacunes, les chevauchements et les redondances ;
- garantir l'équilibre, la cohérence et le respect du Plan stratégique ;
- aborder des questions d'ordre transversal (comme par exemple la supervision de la formation) ;
- créer un flux d'informations efficient et efficace au sein de l'EUROSAI ;
- mettre en œuvre une politique de communication interne et externe ;
- encourager l'utilisation d'instruments de communication novateurs ;
- promouvoir les relations avec l'INTOSAI et d'autres organisations ;
- identifier et diffuser les bonnes pratiques ;
- apporter un soutien coordonné au Comité directeur ;
- garantir un vaste soutien des membres de l'EUROSAI aux décisions fondamentales ;
- promouvoir la mise en œuvre d'un vaste programme d'activités ;
- s'assurer que les décisions sont prises au bon moment ;
- promouvoir l'efficacité des opérations ;
- superviser et rendre compte de la réalisation des objectifs.

Conformément aux *Procédures générales des Équipes d'objectif de l'EUROSAI*, l'Équipe d'objectif n° 4, au même titre que les autres Équipes d'objectif, doit décrire dans le détail ses activités dans un plan opérationnel portant sur l'ensemble de la période du Plan stratégique. Ce plan opérationnel doit faire état de façon détaillée des activités qui devront être mises en œuvre, ainsi que des ISC ou groupes de projet chargés de leur réalisation, et contenir les calendriers d'exécution pertinents et une description des résultats escomptés. Ce plan opérationnel sera achevé avant mars 2012, puis sera soumis à l'approbation du Comité directeur de l'EUROSAI en mai 2012.

*Au cours de cette première réunion, l'Équipe a pris d'importantes décisions concernant les premiers pas à franchir en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique*

## Le Plan de travail 2011-2012 de l'Équipe d'objectif n° 4 de l'EUROSAI

Depuis l'approbation du Plan stratégique par le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, les Présidences nommées à la tête des quatre Équipes d'objectif se sont employées à mettre en œuvre rapidement leurs activités respectives, afin d'atteindre comme il se doit et dans les plus brefs délais les objectifs stratégiques.

L'Équipe d'objectif n° 4 avait cependant la responsabilité supplémentaire de créer le plus tôt possible des instruments de gouvernance appropriés afin d'aider les autres Équipes d'objectif à mettre en œuvre leurs activités de façon satisfaisante et à leur apporter tout son soutien dans ce domaine, d'où la nécessité, pour ces dernières, de préparer les procédures pertinentes de planification, de suivi et de présentation des rapports.

L'Équipe d'objectif n° 4 s'est donc réunie pour la première fois immédiatement après le VIII<sup>e</sup> Congrès, le 2 juin 2011, afin d'aider les Présidences des autres Équipes d'objectif à former leurs équipes et à approuver un plan de travail pour leur première année d'activité.

Au cours de cette première réunion, l'Équipe a pris d'importantes décisions concernant les premiers pas à franchir en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique.

Il faut souligner que ces décisions n'auraient pu être prises sans le travail de préparation réalisé par la Task Force chargée de la rédaction du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017. Cette Task Force, présidée de façon on ne peut plus inclusive et efficace par l'ISC de Pologne, qui était alors en charge de la Présidence de l'EUROSAI, a en effet accompli un travail de préparation très significatif qui a permis d'identifier les ISC qui pourraient éventuellement assurer les Présidences des Équipes d'objectif n° 1, 2 et 3 et la disposition des différents membres de l'EUROSAI à contribuer à la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Grâce aux résultats de l'enquête réalisée par la Task Force, l'Équipe d'objectif n° 4 disposait d'informations récentes et pertinentes pouvant être utilisées par les Présidences des Équipes d'objectif n° 1, 2 et 3 pour former rapidement leurs équipes et planifier leurs activités.

*Les tâches identifiées ont été incluses dans le « Plan de travail de l'Équipe d'objectif n° 4 – Calendrier 2011/2012 », qui comprend un calendrier chronologique d'exécution et fait état des ISC et Groupes de tâche chargés de leur exécution*

Outre ce soutien, l'Équipe d'objectif n° 4 a décidé de travailler au développement d'un cadre de gouvernance pour la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI, qui devrait être achevé, si l'on en croit les prévisions, d'ici la prochaine réunion du Comité directeur de l'EUROSAI, en mai 2012. Pour ce faire, l'Équipe d'objectif n° 4 a établi un programme contenant un certain nombre de tâches prioritaires à réaliser avant la prochaine la réunion du Comité directeur, à savoir :

- préparer, conformément aux *Procédures générales des Équipes d'objectif de l'EUROSAI*, des *Termes de Référence* contenant des règles de fonctionnement ;
- aider les Équipes d'objectif n° 1, 2 et 3 à rédiger leurs propres *Termes de Référence* ;
- mettre en place une structure permettant aux Équipes d'objectif de définir leurs *Plans opérationnels* ;
- préparer son propre *Plan opérationnel* ;
- commenter les projets de plans opérationnels élaborés par les Équipes d'objectif afin d'identifier d'éventuelles lacunes, chevauchements et redondances, de garantir l'équilibre, la cohérence et le respect du Plan stratégique et d'aborder des questions d'ordre transversal ;
- rédiger les *Conditions de planification, de suivi et de présentation des rapports* et en faire un instrument clé et complet de gouvernance ;
- préparer les rapports annuels portant sur le premier exercice de la mise en œuvre du Plan stratégique, devant être présentés au Comité directeur de l'EUROSAI.

Les tâches identifiées ont été incluses dans le « **Plan de travail de l'Équipe d'objectif n° 4 – Calendrier 2011/2012** », qui comprend un calendrier chronologique d'exécution et fait état des ISC et Groupes de tâche chargés de leur exécution.

Pour s'acquitter ponctuellement et efficacement de ces tâches, l'Équipe d'Objectif n° 4 s'est organisée en différents Groupes de tâche chargés d'obtenir des résultats concrets et de les présenter par la suite à l'ensemble de l'Équipe.

*Jusqu'à ce jour, ce Groupe de tâche a préparé un cadre comprenant un modèle et une orientation explicative concernant les plans opérationnels qui doivent être élaborés par les Équipes d'objectif*

Un Groupe de tâche a spécialement été créé pour rédiger les **Termes de Référence (TdR)** de l'Équipe d'objectif n° 4 et aider les autres Équipes d'objectif à rédiger les leurs. Ce Groupe de tâche, qui se compose des ISC d'Allemagne et de Pologne, a d'ores et déjà présenté à ce jour une orientation préliminaire concernant les TdR, un projet de TdR de l'Équipe d'objectif n° 4 et un modèle de TdR pour les autres Équipes d'objectif. Dans un avenir immédiat, sa mission va consister à continuer à aider les autres Équipes d'objectif dans cette démarche et à formuler des remarques concernant leurs projets de TdR, afin de garantir leur cohérence et leur systématisation.

Un autre Groupe de tâche a spécialement été créé pour préparer les **Conditions de planification, de suivi et de présentation des rapports (CPSP)**. Ce groupe se compose, d'une part, de l'ISC

## RAPPORTS ET ÉTUDES

du Portugal et, d'autre part, du Directeur de la planification stratégique de l'INTOSAI et de l'ISC du Royaume-Uni, qui ont tous deux été invités à participer en tant qu'experts compte tenu de leur expérience dans le domaine de la planification stratégique au sein de l'INTOSAI.

Ce document fera état des dispositions adoptées par les Équipes d'objectif en ce qui concerne la planification, la supervision et la présentation des rapports, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique, et est censé décrire les procédures et modèles à utiliser.

Jusqu'à ce jour, ce Groupe de tâche a préparé un cadre comprenant un modèle et une orientation explicative concernant les plans opérationnels qui doivent être élaborés par les Équipes d'objectif.

Les Plans opérationnels feront état dans le détail des stratégies de mise en œuvre des objectifs stratégiques, qui prendront la forme d'activités et de tâches. Le cadre des Plans opérationnels est particulièrement utile pour structurer et harmoniser la planification élaborée par toutes les Équipes d'objectif, dans la mesure où il permet de procéder à des consolidations et à une analyse transversale. Il contribuera, en outre, au suivi et à la présentation de rapports concernant la mise en œuvre des tâches et des objectifs stratégiques.

Le modèle permet d'identifier les ISC, les équipes et les chefs de projet responsables de chacune des activités incluses dans les plans opérationnels, ainsi que les dates limites prévues et les résultats escomptés. Pour faciliter l'analyse et l'identification des questions d'ordre transversal, le Plan opérationnel de chaque Équipe d'objectif devra être précédé d'un résumé exécutif faisant état des tâches principales et des raisons pour lesquelles elles sont importantes pour les activités essentielles liées à l'objectif stratégique. Ce résumé devra également porter sur des sujets d'ordre transversal, comme la formation nécessaire ou les conditions de financement.

Ce Groupe de tâche poursuivra son travail de définition des routines et modèles de supervision et de présentation des rapports devant être appliqués par les Équipes d'objectif dans les rapports qu'elles sont tenues de présenter à l'Équipe d'objectif n° 4 et au Comité directeur.

Le document complet sera achevé en avril 2012.

Sachant que les TdR pourraient également contenir des dispositions relatives à la présentation des rapports, dispositions qu'il faudrait dans ce cas adapter aux dispositions des CPSP, le Groupe de tâche chargé des CPSP a collaboré avec le Groupe de tâche responsable des TdR. Le Secrétariat de l'EUROSAI (ISC d'Espagne) va lui aussi rejoindre ce groupe afin de présenter une nouvelle version des procédures de demande de financement à l'EUROSAI conforme aux nouvelles dispositions budgétaires.

Dans les mois à venir seront rédigés les **Plans opérationnels** des différentes Équipes d'objectif. Tous les membres de l'Équipe d'objectif n° 4 prendront part à ce processus, selon les domaines de responsabilité qui leur sont attribués et sous la coordination de la Présidence. Cette démarche permettra d'attribuer aux membres de l'Équipe d'objectif n° 4 de nouveaux projets et tâches qu'il n'est pas encore possible d'identifier dans cette phase.

En ce qui concerne le rôle attribué à l'Équipe d'objectif n° 4 en matière de communication, il convient de rappeler que le Plan stratégique de l'EUROSAI confie à l'Équipe d'objectif n° 4 la mission de procéder à la révision du site Internet de l'EUROSAI afin de renforcer son utilisation en tant qu'instrument de communication et de travail au sein de la communauté de l'EUROSAI. Considérant cette tâche comme prioritaire, l'Équipe d'objectif n° 4 a décidé, au cours de sa réunion, de préparer immédiatement une nouvelle proposition de conception du site Internet de l'EUROSAI.

*Ce Groupe de tâche poursuivra son travail de définition des routines et modèles de supervision et de présentation des rapports devant être appliqués par les Équipes d'objectif dans les rapports qu'elles sont tenues de présenter à l'Équipe d'objectif n° 4 et au Comité directeur*

Conformément à son plan de travail, l'Équipe d'objectif n° 4 présentera cette nouvelle proposition de conception du site au cours de la prochaine réunion du Comité directeur.

À cet effet, un autre Groupe de tâche a spécialement été créé au sein de l'Équipe d'objectif n° 4. Les ISC d'Espagne, de Hollande, de la République tchèque et du Portugal ont travaillé à ce projet aux côtés des ISC invitées, en l'occurrence les ISC du Danemark et d'Autriche, qui sont expérimentées dans le domaine de la conception des sites Internet actuels de l'EUROSAI et de l'INTOSAI.

Dans le but de disposer dans les plus brefs délais d'un site adapté au nouveau Plan stratégique, ce Groupe de tâche travaille d'ores et déjà actuellement à l'introduction de différents changements sur le site Internet actuel. Ce même Groupe de tâche va en outre distribuer un questionnaire qui permettra d'identifier les besoins et les attentes des membres de l'EUROSAI et des Équipes d'objectif de l'EUROSAI, ainsi que des Groupes de travail et des Task Forces, en ce qui concerne le site Internet. Ce questionnaire permettra en outre de connaître les besoins et la volonté des parties concernées de l'EUROSAI, afin de réorienter et d'élargir les informations et les outils disponibles sur le site Internet.

Ce Groupe de tâche présentera sa nouvelle proposition de conception du site Internet de l'EUROSAI avant le mois d'avril 2012.

## Les défis de l'Équipe d'objectif n° 4 de l'EUROSAI.

Le Congrès a adopté le Plan stratégique de l'EUROSAI fin mai 2011.

Bien que sa création ne remonte qu'à quelques mois à peine, l'Équipe d'objectif n° 4 a d'ores et déjà accompli un travail significatif en vue de la constitution d'un cadre de gestion et de communication pour l'EUROSAI. Il faut donc s'attendre à ce qu'elle atteigne des objectifs importants dans un avenir proche.

Planification, organisation du travail et attribution claire de tâches et de délais, engagement résolu et communication intense au sein de l'Équipe et avec les autres Équipes d'objectif, tels sont les facteurs essentiels qui ont présidé aux travaux de cette Équipe d'objectif jusqu'à ce jour.

Nous avons cependant encore d'énormes défis à relever.

La phase opérationnelle ne fait que commencer. Les questions liées à la diversité des perspectives, aux liens entre activités et à la dotation de ressources, n'ont pas encore été abordées à ce jour. Et aucune décision importante n'a dû être prise.

Ceci étant, en tant que représentant de l'ISC en charge de la première Présidence de l'Équipe d'objectif n° 4, je tiens à rendre hommage à l'engagement enthousiaste dont ont fait preuve tous les membres de l'Équipe à l'égard de cette nouvelle approche des activités de l'EUROSAI et à remercier les autres Équipes d'objectif pour leur disposition à jouer pleinement leur rôle.

C'est pourquoi je suis pleinement convaincu que nous relèverons tous les défis qui s'offriront à nous avec motivation et ardeur, et que nous obtiendrons des résultats.

Mme Helena Abreu Lopes, responsable de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI au sein du *Tribunal de Contas* du Portugal, et moi-même, sommes à la disposition des membres de l'EUROSAI.

Merci à tous ceux et toutes celles qui contribuent à la mise en œuvre de ce nouveau Plan stratégique !

*Bien que sa création ne remonte qu'à quelques mois à peine, l'Équipe d'objectif n° 4 a d'ores et déjà accompli un travail significatif en vue de la constitution d'un cadre de gestion et de communication pour l'EUROSAI. Il faut donc s'attendre à ce qu'elle atteigne des objectifs importants dans un avenir proche*



# Les Activités du Groupe de Travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement (GTAE) en 2011

SECRETARIAT DU GTAE DE L'EUROSAI  
ISC DE NORVÈGE



travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement en 2008. Depuis la création du GTAE en 1999, le nombre de ses membres n'a eu de cesse de croître. Il en compte actuellement 44. La protection de l'environnement est plus importante que jamais : c'est une réalité incontournable, que ce soit au niveau international, national ou local. Le Groupe de travail sur l'audit d'environnement a donc une signification de plus en plus grande, comme en témoigne le grand nombre d'activités mises en œuvre en Europe dans le domaine de l'audit d'environnement. Globalement, au cours de la période 2008-2011, les membres du GTAE de l'EUROSAI ont réalisés 264 audits d'environnement. Par ailleurs, 18 audits coopératifs ont été entrepris au cours de cette même période.

En mai-juin 2011, dans le cadre du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, la Présidence du GTAE de l'EUROSAI a présenté un rapport sur les activités du Groupe de travail portant sur la période 2008-2011. Ce rapport décrivait dans le détail la stratégie mise en œuvre par le Groupe de travail pour atteindre ses cinq objectifs stratégiques, et contenait par ailleurs une évaluation des résultats obtenus. Les objectifs du Groupe sont essentiellement axés sur la réalisation d'audits d'environnement coopératifs, l'échange d'informations et le renforcement des capacités, ainsi que sur l'adoption d'une approche thématique concernant la question du changement climatique. Le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI a pris acte du rapport d'activité du GTAE de l'EUROSAI et a décidé de proroger son mandat pour une nouvelle période de trois ans, tout en conservant la structure organisationnelle existante.

Cet article fait le point sur les activités les plus importantes mises en œuvre par le GTAE de l'EUROSAI en 2011. L'Office de l'Auditeur général de Norvège entame son second mandat à la Présidence du GTAE de l'EUROSAI, conformément à la décision prise à cet égard par le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, tenu au Portugal en juin 2011.

## Le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI

L'Office de l'Auditeur général de Norvège a assumé la Présidence du Groupe de

*En mai-juin 2011, dans le cadre du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, la Présidence du GTAE de l'EUROSAI a présenté un rapport sur les activités du Groupe de travail portant sur la période 2008-2011*

## La IX<sup>e</sup> réunion annuelle du GTAE de l'EUROSAI, tenue à Stockholm (Suède) du 11 au 13 octobre 2011

Le GTAE de l'EUROSAI a organisé huit réunions annuelles au cours de la période 1999-2010, ce qui a permis à ses membres de rencontrer des représentants du GTAE de l'INTOSAI et d'autres groupes de travail régionaux sur l'audit d'environnement, ainsi que des représentants d'organisations internationales invitées, de parties concernées jouant un rôle important au niveau européen et d'organisations non gouvernementales. Au cours de ces trois dernières années, ces réunions annuelles se sont tenues en Ukraine, en Bulgarie et aux Pays-Bas. Les principaux thèmes de ces réunions ont été le changement climatique, les régions de pêche, la gestion de l'eau ou encore les énergies durables, outre les débats sur le recours à des experts externes dans le cadre d'activités d'audit et sur les répercussions des audits d'environnement.

Le thème environnemental central de la réunion annuelle de cette année était axé sur différentes questions d'ordre environnemental liées au transport. En ce qui concerne à proprement parler le thème d'audit, il portait concrètement cette année sur les trois E (économie, efficacité et effectivité) dans le domaine de l'audit d'environnement. Cette réunion annuelle a rassemblé 76 participants de 31 ISC plus trois institutions externes.

Outre les présentations des ISC sur les thèmes centraux, ont également été présentés plusieurs audits coopératifs actuellement en cours ou prévus. Par ailleurs, trois propositions de nouveaux audits coopératifs ont été formulées par l'Office supérieur d'audit de Pologne (sur les parcs nationaux), l'Office national d'audit du Danemark (sur les systèmes de marché des émissions de CO<sub>2</sub>) et le Secrétariat du GTAE de l'EUROSAI (sur les biocarburants). Les audits coopératifs en cours ont été présentés par la Cour des comptes des Pays Bas (audit sur le transport des déchets), le Secrétariat du GTAE de l'EUROSAI (audit sur l'adaptation au changement climatique), la Chambre des comptes d'Ukraine (audit sur la protection de la Mer Noire contre la pollution) et la Chambre des comptes de la Fédération de Russie (trois audits coopératifs : la sécurité des radiations et la protection de l'environnement contre la pollution issue de sources radioactives dans le nord-est de la Russie, la protection de la Mer Noire contre la pollution et les ressources biologiques aquatiques des mers de Barents et de Norvège).

Dans le cadre de cette réunion de Stockholm ont également été organisées des réunions des sous-groupes régionaux chargés d'objectifs partiels. Ces sous-groupes ont été créés dans le but de faciliter les échanges d'expériences entre les ISC membres d'une même région. Au cours de la IX<sup>e</sup> réunion annuelle, le sous-groupe nordique et le sous-groupe méditerranéen ont tenu leur quatrième réunion.

Le sous-groupe méditerranéen a tenu sa première réunion dans le cadre de la VII<sup>e</sup> réunion annuelle du GTAE de l'EUROSAI, tenue en Bulgarie en 2009. Ce sous-groupe a pour objet d'échanger des informations et de partager des connaissances, d'identifier des défis environnementaux communs et d'encourager la réalisation d'audits coopératifs entre les ISC de la Méditerranée. Les ISC de Croatie et de Slovénie travaillent actuellement à la planification d'un audit coopératif sur la pollution de la Mer Adriatique/Méditerranée.

Cet audit devrait vraisemblablement commencer vers la fin de l'année 2012 ou le début de l'année 2013. Le sous-groupe nordique a lui aussi été créé dans le cadre de la VII<sup>e</sup> réunion annuelle du GTAE, en 2009. Ce sous-groupe a toujours été focalisé et reste axé à ce jour sur l'échange de rapports concernant les audits d'environnement en cours et prévus. Il privilégie le partage d'informations et permet aux auditeurs environnementaux compétents d'établir des contacts entre eux. C'est au sein de ce sous-groupe qu'est actuellement réalisé un audit coopératif sur les systèmes de marché des émissions de CO<sub>2</sub>, auquel prennent part les ISC du Danemark et de Norvège.

*Le thème environnemental central de la réunion annuelle de cette année était axé sur différentes questions d'ordre environnemental liées au transport. En ce qui concerne à proprement parler le thème d'audit, il portait concrètement cette année sur les trois E (économie, efficacité et effectivité) dans le domaine de l'audit d'environnement*

*Dans le cadre de cette réunion de Stockholm ont également été organisées des réunions des sous-groupes régionaux chargés d'objectifs partiels*

*Le sous-groupe nordique a lui aussi été créé dans le cadre de la VII<sup>e</sup> réunion annuelle du GTAE, en 2009. Ce sous-groupe a toujours été focalisé et reste axé à ce jour sur l'échange de rapports concernant les audits d'environnement en cours et prévus*

## La nouvelle stratégie et le plan d'activités 2012-2014

Au cours de la IX<sup>e</sup> réunion annuelle du GTAE de l'EUROSAI ont été approuvés la nouvelle stratégie et le plan d'activités 2012-2014.

La nouvelle stratégie et le plan d'activités 2010-2014 font état de la vision et des objectifs du Groupe de travail, ainsi que des activités proposées par son secrétariat. Dans le but de concrétiser cette vision, le GTAE de l'EUROSAI appelle les ISC européennes à œuvrer pour la réalisation des quatre objectifs stratégiques suivants:

*La nouvelle stratégie et le plan d'activités 2010-2014 font état de la vision et des objectifs du Groupe de travail, ainsi que des activités proposées par son secrétariat*

1. Encourager la réalisation d'audits d'environnement simultanés ou coordonnés par les ISC européennes.
2. Encourager les ISC européennes à entreprendre et à réaliser des audits portant sur le changement climatique et le développement durable.
3. Encourager le développement de méthodologies d'audit d'environnement et le renforcement des capacités qui s'en suit au sein des ISC.
4. Garantir la mise en place de processus efficaces entre les Groupes de travail de l'EUROSAI et de l'INTOSAI, et avec d'autres organisations et institutions importantes dans le domaine de l'audit d'environnement.

Les objectifs stratégiques restent pratiquement les mêmes que ceux qui étaient contenus dans le précédent plan de travail, portant sur la période 2008-2011. L'approche thématique, en revanche, a légèrement été modifiée. Le changement climatique reste l'un des thèmes stratégiques centraux du plan stratégique du GTAE de l'EUROSAI portant sur la période 2012 – 2014, dans la mesure où il constituera sans aucun doute une source de préoccupations dans les années à venir, de par sa nature transversale et en raison de ses graves conséquences pour l'environnement, l'économie et la société. Par ailleurs, l'accent sera également mis sur le développement durable, en mettant en œuvre dans ce domaine les recommandations<sup>1</sup> du XX INCOSAI, à savoir d'encourager les ISC à s'engager à donner priorité aux questions les plus importantes pour leur pays en matière de développement durable, et à tenir compte, le cas échéant, de chacune de ces questions dans le cadre des audits de toutes les instances du gouvernement.

## Le séminaire de formation intitulé « Les meilleures pratiques en matière d'audit d'environnement : la preuve d'audit et les critères d'audit selon les ISSAI<sup>2</sup> », organisé à Stockholm (Suède) le 10 octobre 2011

Depuis 2009, le GTAE de l'EUROSAI organise des séminaires d'une journée dans le cadre de ses réunions annuelles. Avant la VII<sup>e</sup> réunion annuelle du GTAE de l'EUROSAI tenue en Bulgarie, avait été organisé un cours de formation sur l'audit des questions liées à la biodiversité, basé sur le module de formation en biodiversité du GTAE de l'INTOSAI. Avant la VIII<sup>e</sup> réunion annuelle tenue aux Pays Bas, avait été organisé un séminaire d'une journée sur les énergies durables, basé sur le Guide du GTAE de l'INTOSAI sur l'audit des énergies durables, sous les auspices de l'Office supérieur d'audit de la République tchèque.

En octobre 2011, l'Office de l'Auditeur général de Norvège et l'Office national d'audit de Suède ont préparé et organisé un séminaire d'une journée sur les *Meilleures pratiques en matière d'audit d'environnement, mettant notamment l'accent sur la preuve d'audit et les critères d'audit selon les ISSAI*. Ce séminaire avait pour objet d'aborder et de partager des expériences sur des questions diverses liées à la preuve d'audit et aux critères d'audit en matière d'audit environnemental, à la lumière des nouvelles ISSAI.

*En octobre 2011, l'Office de l'Auditeur général de Norvège et l'Office national d'audit de Suède ont préparé et organisé un séminaire d'une journée sur les Meilleures pratiques en matière d'audit d'environnement, mettant notamment l'accent sur la preuve d'audit et les critères d'audit selon les ISSAI*

Les ISSAI ont été approuvées l'an dernier, dans le cadre du XX<sup>e</sup> INCOSAI tenu 1 XX<sup>e</sup> INCOSAI, Accords de Johannesburg du 27 novembre 2010.

en Afrique du Sud. Dans la déclaration d'Afrique du Sud, les Auditeurs généraux appellent les membres de l'INTOSAI à utiliser le cadre des ISSAI comme cadre de référence commun pour le contrôle des finances publiques, à évaluer leur propre performance et l'utilité de leurs contrôles par référence aux ISSAI, et à diffuser les ISSAI sur le plan international, régional et national. Le Secrétariat du GTAE de l'EUROSAI ayant pris acte de cet appel à la diffusion des nouvelles ISSAI, a considéré qu'un séminaire de formation pourrait être une occasion idéale pour débattre sur les nouvelles normes et diffuser ces dernières auprès des auditeurs environnementaux.

L'Office de l'Auditeur général de Norvège et l'Office national d'audit de Suède ont présenté aux participants le contenu des normes. Le message qu'ils se sont attachés à leur faire passer est que les normes offrent une orientation pratique aux auditeurs et qu'elles ont été adoptées dans le but de relever le niveau de qualité et d'accroître la transparence en matière de contrôle des finances publiques. Les participants ont échangé des expériences et ont débattu sur les pratiques liées à la preuve d'audit et aux critères d'audit dans le domaine de l'audit d'environnement. L'Office national d'audit de Suède a en outre réalisé plusieurs présentations sur les derniers événements ayant trait aux critères d'audit et à la preuve d'audit. Enfin, l'Office supérieur d'audit de la République tchèque a réalisé une présentation sur les enseignements tirés en ce qui concerne les critères et la preuve d'audit dans le cadre d'un exercice d'audit sur les subventions accordées au marché des émissions.

## L'audit coopératif sur l'adaptation au changement climatique

Différents secteurs et régions d'Europe sont sensibles au changement climatique et à ses conséquences environnementales, sociales et économiques. Il est donc crucial de mettre en œuvre une politique efficace d'adaptation au changement climatique, afin de réduire ses effets négatifs. Les Institutions supérieures de contrôle sont des institutions importantes qui supervisent la mise en œuvre, au niveau national, de politiques en matière de changement climatique. Compte tenu de l'importance de cette question, il est donc normal que l'un des objectifs stratégiques du GTAE de l'EUROSAI soit la mise en œuvre et la réalisation d'audits dans le domaine du changement climatique. Sur cette toile de fond, le Secrétariat du GTAE de l'EUROSAI a décidé d'entreprendre un audit coopératif sur l'adaptation au changement climatique.

Un audit coopératif européen dans ce domaine permettra de mettre au jour certains des obstacles et défis liés à l'adaptation au changement climatique en Europe. Neuf ISC européennes ont décidé de coopérer à la réalisation de cet audit sur l'adaptation au changement climatique, à savoir les ISC d'Autriche, de Bulgarie, de Chypre, la Cour des comptes européenne (CCE), de Malte, des Pays Bas, de Norvège, de Russie et d'Ukraine, outre l'ISC de Hongrie, qui s'est jointe au projet en tant qu'observateur.

Les principaux objectifs de cet audit coopératif sont les suivants :

- Faire face à l'un des principaux défis environnementaux et à ses impacts sur le plan social et économique.
- Tirer parti des vertus collectives de l'effort commun, du rapport commun et de l'évaluation comparative, afin d'accroître la diffusion et les répercussions du travail des ISC et d'améliorer la gouvernance publique.
- Encourager l'échange de connaissances et d'expériences entre les ISC participantes.

En février 2011 a été organisée la réunion initiale de l'audit coopératif sur l'adaptation au changement climatique du GTAE de l'EUROSAI, sous les auspices du Secrétariat du Groupe de travail. Cet audit sera suivi d'un rapport conjoint qui sera publié en décembre 2012 / janvier 2013.

*Différents secteurs et régions d'Europe sont sensibles au changement climatique et à ses conséquences environnementales, sociales et économiques. Il est donc crucial de mettre en œuvre une politique efficace d'adaptation au changement climatique, afin de réduire ses effets négatifs.*



## Le séminaire sur l'audit de la gestion des déchets, tenu à Oslo (Norvège) les 3 et 4 mai 2011

Le contrôle de la gestion des déchets est de plus en plus important dans la mesure où les déchets constituent un problème environnemental croissant, comme tout le monde s'accorde à le reconnaître. Les enquêtes du GTAE de l'INTOSAI de 2009 et du GTAE de l'EUROSAI de 2010 sur l'audit d'environnement montrent que la gestion des déchets est l'un des défis environnementaux les plus importants aux yeux des membres du GTAE de l'EUROSAI, au même titre que l'eau, les ressources naturelles et le changement climatique<sup>2</sup>.

En mai 2011, les membres du GTAE de l'EUROSAI se sont réunis dans le cadre d'un séminaire d'une durée de deux jours sur l'audit de la gestion des déchets, ayant rassemblé 51 représentants de 25 Institutions supérieures de contrôle, dans le but d'échanger des connaissances et des expériences sur l'audit de la gestion des déchets.

Au cours de la première journée de ce séminaire, des représentants de la Commission européenne, de l'OCDE et de la Fondation Bellona ont présenté leurs travaux sur la gestion des déchets. Le programme de cette première journée plénière était complété par de brèves présentations des activités prévues et en cours dans le domaine de l'audit de la gestion des déchets. La Cour des comptes des Pays Bas a présenté un audit coopératif sur l'application du règlement communautaire en matière de transfert des déchets. L'Office de l'Auditeur général de Norvège a quant à lui attiré l'attention des participants sur le guide du GTAE de l'INTOSAI intitulé « Towards Auditing Waste Management »<sup>4</sup> (2004). Le travail actuellement en cours au sujet du guide du GTAE de l'INTOSAI, qui vise à déterminer comment intégrer les questions de la fraude et de la corruption dans les audits d'environnement, a été présenté par le responsable du projet (en l'occurrence l'Office de l'Auditeur général de Norvège). Le Secrétariat du GTAE de l'EUROSAI a présenté un aperçu du travail qu'elle réalise actuellement dans le cadre d'un document sur le contrôle de la gestion des déchets en Europe.

*Les ISC considèrent la gestion des déchets comme l'un des défis environnementaux et des thèmes d'audit les plus importants*

*En mai 2011, les membres du GTAE de l'EUROSAI se sont réunis dans le cadre d'un séminaire d'une durée de deux jours sur l'audit de la gestion des déchets, ayant rassemblé 51 représentants de 25 Institutions supérieures de contrôle, dans le but d'échanger des connaissances et des expériences sur l'audit de la gestion des déchets*

La deuxième journée du séminaire était divisée en deux ateliers, l'un consacré aux questions liées à la gestion des déchets en général, l'autre aux déchets dangereux, radioactifs et médicaux. Les ISC ayant de l'expérience dans ces domaines ont réalisé de brèves présentations sur les audits en cours ou d'ores et déjà achevés. Les débats engagés dans le cadre des ateliers ont fait place à une dernière séance plénière qui a permis d'en conclure que les ISC ont plusieurs défis communs à relever dans ce domaine, du fait de l'existence de définitions, classifications et règles différentes au sein de chacune d'entre elles, et d'un manque d'uniformité des normes relatives au traitement des différents types de déchets. Les statistiques ont été jugées peu fiables dans l'ensemble, compte tenu de l'absence de mécanismes de contrôle, les informations communiquées à la Commission européenne étant donc discutables.

## Le document sur l'audit de la gestion des déchets

Les ISC considèrent la gestion des déchets comme l'un des défis environnementaux et des thèmes d'audit les plus importants. Le Secrétariat du GTAE de l'EUROSAI a donc procédé à la révision de 78 audits sur la gestion des déchets communiqués par les membres du Groupe de travail au cours de la période 2004-2010.

Ce document avait pour objet d'offrir une vision d'ensemble des audits sur les déchets réalisés jusqu'à ce jour et de transmettre l'expérience collective qui en découle aux membres du Groupe de travail. Il présente différents aspects de l'exercice de contrôle, dont les thèmes, les critères, la méthodologie et les conclusions d'audit, et expose pour finir des perspectives d'avenir sur l'audit de la gestion des déchets. Les audits analysés ont

2 GTAE de l'INTOSAI, 2009 : Sixième enquête sur l'audit d'environnement ; GTAE de l'EUROSAI, 2010 : Annual EUROSAI WGEA 2010 Survey [Enquête annuelle du GTAE de l'EUROSAI 2010].

4 « Vers l'audit de la gestion des déchets ».



permis d'identifier toute une série de défis essentiels, comme la transposition de la législation communautaire en vigueur en matière de déchets, la qualité des données, l'efficacité des pratiques nationales de gestion des déchets, les défis qui découlent de la transition des décharges et de l'incinération vers des pratiques de gestion des déchets plus durables, la coordination des organismes du secteur public et les transferts transfrontaliers de déchets. Ce document a vocation à devenir un guide pratique complétant le guide du GTAE de l'INTOSAI et offrant des informations essentielles sur la façon de contrôler la gestion des déchets. Ce document est disponible sur le site Internet du GTAE de l'EUROSAI.

## Les prochaines activités du GTAE en 2012

La X<sup>e</sup> réunion du GTAE de l'EUROSAI se tiendra en Slovénie, en octobre 2012. Le thème environnemental de cette réunion sera le développement durable. Quant au thème d'audit, il sera axé sur la demande et le contrôle des sources d'information dans le domaine de l'audit d'environnement. À la fin du printemps 2012 se tiendra un séminaire thématique sur l'audit des écosystèmes et des ressources naturelles. Outre les activités susvisées, le GTAE de l'EUROSAI mettra en œuvre les objectifs et les activités décrites dans la nouvelle stratégie et le plan d'activités 2012-2014.

## Les faits :

### HISTORIQUE

Le Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement (GTAE de l'EUROSAI) a formellement été constitué par une résolution du IV<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI tenu à Paris le 3 juin 1999. Pendant ses neuf premières années, le GTAE de l'EUROSAI a été présidé par la Chambre supérieure de contrôle de Pologne. Depuis le mois de juin 2008, la présidence du GTAE est assurée par l'Office de l'Auditeur général de Norvège. Le nombre d'ISC membres du GTAE n'a cessé de croître au fil des années. En mai 2005, le GTAE comptait 34 membres. Il en compte 44 à ce jour, y compris la Cour des comptes européenne. Cela signifie que la plupart des ISC européennes sont membres du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement.

Un Comité directeur a été créé dans le but d'aider la Présidence du Groupe de travail à établir une orientation stratégique pour la mission du GTA de l'EUROSAI. La composition de ce Comité directeur au cours des périodes 2008-2011 et 2012-2014, est la suivante : Cour des comptes européenne, Chambre des comptes de la Fédération de Russie, Chambre des comptes d'Ukraine, Cour des comptes des Pays Bas, Office supérieur d'audit de la République de Pologne, Office de l'Auditeur général de Suède, Cour des comptes de Slovénie, Secrétariat du GTAE de l'INTOSAI et Office de l'Auditeur général de Norvège (qui en assure la Présidence).

Le GTAE de l'EUROSAI et ses membres ont pris l'engagement commun d'utiliser le pouvoir inhérent au contrôle des finances publiques dans l'optique de laisser un héritage positif aux générations futures en termes d'amélioration de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, en vue de garantir la santé et la prospérité des peuples d'Europe. À travers ses activités, le GTAE de l'EUROSAI entend promouvoir un esprit de coopération basé sur l'intégrité, la communication ouverte et l'excellence professionnelle.

### LE SITE INTERNET ET LE BULLETIN

Pour obtenir de plus amples renseignements concernant les activités du Groupe de travail sur l'audit d'environnement et consulter les documents des réunions, des audits d'environnement et autres matériels importants, veuillez visiter le site du GTAE de l'EUROSAI à l'adresse suivante:  
<http://www.eurosaiwgea.org>

Le Groupe de travail publie en outre un bulletin semestriel contenant des nouvelles sur les ISC membres et le Secrétariat du GTAE de l'EUROSAI.

# Task Force de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes: Les activités progressent

CHAMBRE DES COMPTES D'UKRAINE  
PRÉSIDENTE DE LA TASK FORCE

*Compte tenu de la réussite des activités de la Task Force de l'EUROSAI et de l'importance des matériels produits pour les activités pratiques des institutions de contrôle européennes, et eu égard à la nécessité de présenter et d'approuver une version définitive des recommandations de meilleures pratiques en matière de contrôle des fonds destinés à la prévention et à l'élimination des conséquences des catastrophes, le VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI : Prend la décision de proroger le mandat de la Task Force de l'EUROSAI pendant les trois prochaines années, soit jusqu'en 2014.*

(Résolution du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI)

La publication, dans les pages de la Revue EUROSAI, des rapports de la Task Force de l'EUROSAI chargée du contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes (dénommée ci-après « la Task Force »), concernant ses activités, ses plans et les résultats de ses audits parallèles et coordonnés, constitue désormais une véritable tradition. Plusieurs articles ont en effet été publiés à ce sujet dans les numéros 15 et 16 de la Revue, correspondant respectivement à 2009 et 2010. L'approbation, au cours du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, d'une résolution portant prorogation du mandat de la Task Force de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes pendant les trois prochaines années, soit jusqu'en 2014, constitue un événement décisif pour la Task Force. En premier lieu et surtout parce que cette décision est une reconnaissance à l'égard des résultats obtenus par la Task Force de l'EUROSAI dans le cadre de ses activités et de l'importance des matériels produits pour les activités pratiques des institutions de contrôle des finances publiques européennes. Suite à l'adoption du premier Plan stratégique de l'EUROSAI portant sur la période 2011-2017, l'évaluation et la responsabilité des organes spéciaux créés par l'EUROSAI sont ainsi devenus de véritables piliers du programme actuel de l'Organisation.

## ANTÉCÉDENTS HISTORIQUES

La Task Force de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes a formellement été constituée sur décision du VII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, tenu en juin 2008. En créant cette Task Force, les membres de l'EUROSAI ont en quelque sorte reconnu l'importance de la prévention des désastres et de la réparation de leurs conséquences, les résultats obtenus dans ce domaine et la nécessité pour les ISC européennes de jouer un rôle plus important en matière de contrôle des mesures prises dans le domaine de la prévention et de la gestion des conséquences des catastrophes. Il convient de souligner que depuis l'adoption de cette décision,

*La Task Force de  
l'EUROSAI sur le contrôle  
des fonds destinés aux  
désastres et catastrophes a  
formellement été constituée  
sur décision du VII<sup>e</sup>  
Congrès de l'EUROSAI,  
tenu en juin 2008*

*Les résultats des audits réalisés ont montré, une fois de plus, la nécessité, pour les gouvernements des pays qui ont pris part à ces audits, de mettre en œuvre des activités conjointes et coordonnées et de contrôler ensemble l'efficacité et l'efficacité de ces activités, ainsi que la légalité de l'utilisation des fonds qui y sont affectés*

toutes ces questions, loin de perdre leur importance, sont devenues de plus en plus pressantes, comme en témoignent le nombre croissant de désastres et catastrophes naturels et causés par l'homme, leurs dimensions et les dégâts causés.

La Task Force de l'EUROSAI est présidée par la Chambre des Comptes d'Ukraine et composée de 13 membres permanents, en l'occurrence les ISC d'Azerbaïdjan, d'Arménie, de Biélorussie, de Belgique, de Bulgarie, de Hongrie, du Kazakhstan, de Lituanie, de Moldavie, de Pologne, de la Fédération de Russie et d'Ukraine, ainsi que la Cour des comptes européennes. Elle accueille par ailleurs trois observateurs, à savoir les ISC d'Italie, de Norvège et de la République slovaque.

**La Task Force de l'EUROSAI** a pour mission de coordonner et de renforcer les efforts déployés par les ISC européennes en vue d'accroître leurs connaissances sur les désastres et catastrophes et d'aider les gouvernements à développer des instruments efficaces et efficients leur permettant de prévenir les désastres et catastrophes et de réparer leurs conséquences.

### LES ACTIVITÉS DE LA TASK FORCE DE EUROSAI SUR LE CONTRÔLE DES FONDS DESTINÉS AUX DÉSASTRES ET CATASTROPHES

Lors de sa première réunion, tenue en mars 2009, la Task Force de l'EUROSAI a approuvé son Plan de travail pour la période 2009-2011 et quatre objectifs stratégiques.

**Objectif n° 1** – La réalisation d'enquêtes et la promotion d'audits parallèles et coordonnés réalisés par les ISC européennes. Dans le cadre de l'Objectif stratégique n° 1, la Task Force de l'EUROSAI a réalisé cinq audits concernant directement l'ensemble de la Communauté européenne : l'efficacité en matière de planification, de gestion et de supervision de l'utilisation des fonds publics destinés à subvenir aux situations d'urgence, dont celles causées par l'homme ; la protection de la Mer Noire contre la pollution et la garantie de la sécurité écologique du bassin de pêche de la Mer Noire et de la Mer d'Azov ; le suivi de l'audit international coordonné du Fonds de protection de Tchernobyl. Les résultats des audits réalisés ont montré, une fois de plus, la nécessité, pour les gouvernements des pays qui ont pris part à ces audits, de mettre en œuvre des activités conjointes et coordonnées et de contrôler ensemble l'efficacité et l'efficacité de ces activités, ainsi que la légalité de l'utilisation des fonds qui y sont affectés.

*À ce jour, cette base de données contient 35 entrées concernant les audits réalisés par les Institutions supérieures de contrôle d'Europe dans le domaine de la prévention des désastres et catastrophes et la réparation de leurs conséquences*

Toujours dans le cadre de ce même objectif stratégique, la Task Force a réalisé auprès des Institutions supérieures de contrôle membres de l'EUROSAI une enquête dont les résultats ont été utilisés, d'une part, pour analyser et synthétiser les données concernant les désastres et catastrophes naturels et causés par l'homme en Europe, ainsi que les audits réalisés dans ce domaine, et, d'autre part, pour généraliser les informations concernant les bonnes pratiques méthodologiques des auditeurs européens. Les informations fournies par les Institutions supérieures de contrôle d'Europe ont été rassemblées dans un document intitulé « Analyse des résultats de l'enquête réalisée par la Task Force de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes », présenté au cours de la II<sup>e</sup> réunion de la Task Force, tenue à Kiev.

C'est justement à partir des données apportées par les Institutions supérieures de contrôle d'Europe qu'a été compilée la base de données des audits sur les désastres et catastrophes naturels et causés par l'homme en Europe et qu'a été mis en ligne le site Internet de la Task Force ([www.ac-rada.gov.ua/img/files/EUROSAI/Draft\\_Database/Draft\\_Database.xls](http://www.ac-rada.gov.ua/img/files/EUROSAI/Draft_Database/Draft_Database.xls)), que peuvent utiliser toutes les parties concernées. À ce jour, cette base de données contient 35 entrées concernant les audits réalisés par les Institutions supérieures de contrôle d'Europe dans le domaine de la prévention des désastres et catastrophes et la réparation de leurs conséquences. Une mise à jour permanente permet de saisir les données concernant les nouveaux audits qui sont réalisés dans ce domaine, données fournies par les Institutions supérieures de contrôle membres de l'EUROSAI.

*Ce document propose une classification des différents types d'audit et phases de gestion des désastres, ainsi que d'éventuels objectifs d'audit et les principaux critères qui peuvent être utilisés dans le cadre de l'exercice de la fonction de contrôle*

La suite logique de ce travail a été la mise en œuvre du premier projet de recommandations basées sur les meilleures pratiques d'audit des fonds destinés à la prévention des désastres et catastrophes et à la réparation de leurs conséquences, dans le cadre de l'**Objectif stratégique n° 2** – L'élaboration d'une méthodologie et le développement institutionnel des ISC en matière de contrôle des fonds affectés à la prévention des catastrophes et à la réparation de leurs conséquences.

Ce document a pour objet d'aider les Institutions supérieures de contrôle à améliorer la qualité du contrôle de tout ce qui a trait aux désastres et catastrophes et à la réparation de leurs conséquences, moyennant la collecte, la généralisation et l'échange des meilleures pratiques d'audit dans ce domaine. Compte tenu des dispositions des normes d'audit de l'INTOSAI et des documents des organes de travail pertinents de l'INTOSAI et de

l'EUROSAI et des organisations internationales en matière de désastres, ces recommandations sont censées compléter, détailler et préciser les normes appliquées par les ISC dans le cadre de leurs travaux d'audit, donner des exemples de meilleures pratiques et diffuser les conseils d'auditeurs sur la base des résultats des audits réalisés.

Ce document propose une classification des différents types d'audit et phases de gestion des désastres, ainsi que d'éventuels objectifs d'audit et les principaux critères qui peuvent être utilisés dans le cadre de l'exercice de la fonction de contrôle. Étant donné que ce document résume l'expérience acquise dans le cadre des audits réalisés en matière de désastres et catastrophes, il pourrait devenir à terme une véritable directive pratique sur la façon de traiter les questions se rapportant à ce type d'audits.

Le premier projet de recommandations fondées sur les meilleures pratiques d'audit des fonds affectés à la prévention des désastres et catastrophes et à la réparation de leurs conséquences, a été présenté au cours de la III<sup>e</sup> réunion de la Task Force, en mars 2011. Ce projet est disponible sur le site Internet de la Task Force à l'adresse suivante : ([www.ac-rada.gov.ua/img/files/EUROSAI/Recommendations.pdf](http://www.ac-rada.gov.ua/img/files/EUROSAI/Recommendations.pdf)). Il fait actuellement l'objet d'une mise à jour afin d'inclure toute une série de recommandations et de modifications apportées par les membres de la Task Force.

L'annexe intégrale de ce projet de recommandations contient un *Glossaire de termes d'audit relatifs à la prévention des désastres et à la réparation de leurs conséquences* ([www.ac-rada.gov.ua/img/files/EUROSAI/Glossary\\_of\\_Terms.pdf](http://www.ac-rada.gov.ua/img/files/EUROSAI/Glossary_of_Terms.pdf)), développé et approuvé au cours de la II<sup>e</sup> réunion de la Task Force. Ce glossaire contient à ce jour 43 définitions universelles à ce sujet.

### **OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3 L'ÉTABLISSEMENT D'UN RÉSEAU ET LA MISE EN COMMUN D'INFORMATIONS ENTRE LES ISC EUROPÉENNES**

Au cours de la période 2009-2011, la Task Force de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes a tenu trois réunions au cours desquelles ses membres ont échangé des expériences, des connaissances et des conseils pratiques sur la prévention des désastres et catastrophes et la réparation de leurs conséquences. Les matériels dont il a été question au cours de ces réunions, y compris les présentations des participants, sont disponibles sur le site Internet de la Task Force ([www.ac-rada.gov.ua/control/euroesai/en/publish/article/16721961](http://www.ac-rada.gov.ua/control/euroesai/en/publish/article/16721961)).

Il convient de souligner que le site Internet de la Task Force ([www.ac-rada.gov.ua/control/euroesai/en](http://www.ac-rada.gov.ua/control/euroesai/en)) contient également des informations concernant la Task Force elle-même, ses objectifs, ses activités, la base de données des audits sur les désastres et catastrophes naturels et causés par l'homme en Europe, les recommandations fondées sur les meilleures pratiques d'audit des fonds affectés à la prévention des désastres et catastrophes et à la réparation de leurs conséquences et le Glossaire de termes d'audit importants.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 4 LA COOPÉRATION AVEC LES INSTANCES PERTINENTES DE L'INTOSAI ET DE L'EUROSAI ET AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Les activités de la Task Force ne seraient pas possibles sans une coordination et une coopération globales avec le Groupe de travail de l'INTOSAI sur l'obligation de rendre compte et le contrôle des aides en cas de catastrophes et le Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit d'environnement.

L'échange de plans de travail, de plans d'audit, de directives, d'approches et de résultats d'exécution, ainsi que la participation aux réunions de ces Groupes de travail, ont non seulement permis de développer une méthodologie relative à la prévention des désastres et catastrophes et à la réparation de leurs conséquences, mais ont également ouvert la voie à de nouvelles idées et ont contribué à l'amélioration des modes et méthodes de collaboration.

### PLANS D'AVENIR

Le travail accompli dans le cadre des activités de la Task Force a permis d'acquérir une certaine expérience, de développer des approches et des mécanismes de réalisation d'audits dans le domaine de la prévention des désastres et catastrophes et la réparation de leurs conséquences, de recueillir et de synthétiser la base de connaissances sur les audits réalisés et l'ensemble des activités mises en œuvre dans ce domaine, de développer un projet de recommandations qui présente, analyse et synthétise les longues années d'expérience des ISC membres de l'EUROSAI, et de classer et de proposer un plan d'action pour les futurs audits.

Sur la base du Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2011-2017, approuvé au cours du VIII<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, et compte tenu de l'expérience acquise par les membres de la Task Force, nous avons préparé le Projet de Plan de travail de la Task Force de l'EUROSAI pour la période 2012-2014. Ce projet est à présent en phase d'approbation et d'achèvement. Il devrait être adopté au cours de la prochaine réunion de la Task Force.

Ce document contient toujours quatre objectifs stratégiques, si ce n'est qu'ils ont été reformulés dans le contexte du Plan stratégique de l'EUROSAI, à savoir :

1. La réalisation d'enquêtes et la promotion de contrôles parallèles et coordonnés des fonds affectés à la prévention des désastres et catastrophes et à la réparation de leurs conséquences dans le cadre de la Task Force de l'EUROSAI.
2. L'élaboration d'une méthodologie dans le domaine du contrôle des fonds affectés à la prévention des désastres et catastrophes et à la réparation de leurs conséquences, ainsi que le renforcement des capacités des ISC dans ce domaine.
3. L'amélioration de la collaboration et l'établissement de nouveaux contacts entre les ISC dans le cadre des activités de la Task Force de l'EUROSAI, afin de faciliter l'échange d'informations entre les ISC européennes et la formation dans le domaine de la prévention des désastres et catastrophes et la réparation de leurs conséquences.
4. Le développement d'une approche commune et la coordination des efforts avec les Groupes de travail et les organes de l'INTOSAI et de l'EUROSAI, ainsi qu'avec d'autres organisations internationales.

*Ces activités ont d'ores  
et déjà été mises en  
œuvre dans le cadre de  
l'audit international  
des fonds publics  
destinés à la prévention  
des désastres et  
catastrophes et à la  
réparation de leurs  
conséquences*



## RAPPORTS ET ÉTUDES

Les activités planifiées et les résultats que nous espérons obtenir dans le cadre de nos activités, correspondent clairement aux orientations et aux projets fondamentaux de l'Objectif stratégique n° 3 du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017- « Échange de connaissances : Renforcer la coopération et l'échange d'expériences entre les membres de l'EUROSAI, au sein de l'INTOSAI et avec des partenaires externes ». Nous prévoyons notamment ce qui suit :

- Dans le cadre de la mise en œuvre de l'Objectif 3.1 du Plan stratégique de l'EUROSAI, créer une base de données des audits sur les désastres naturels et causés par l'homme ; achever et approuver des recommandations de bonnes pratiques en matière de contrôle des fonds destinés aux désastres et catastrophes ; maintenir et compléter le glossaire de termes d'audit relatifs aux fonds affectés à la prévention des désastres et catastrophes et à la réparation de leurs conséquences ; faire en sorte que le site Internet de la Task Force contienne des informations concernant tous les aspects liés aux activités de la Task Force.
- Dans le cadre de la mise en œuvre de l'Objectif 3.2 du Plan stratégique de l'EUROSAI, identifier les domaines actuels devant faire l'objet d'audits conjoints, d'audits internationaux coordonnés et d'audits parallèles, afin d'accroître la sensibilisation à l'égard des désastres et de permettre aux gouvernements de développer des instruments de prévention des désastres et catastrophes et de réparation de leurs conséquences.
- Dans le cadre de la mise en œuvre de l'Objectif 3.3 du Plan stratégique de l'EUROSAI, promouvoir l'échange de plans de travail, de plans d'audit, de méthodologies et de résultats d'exécution entre la Task Force de l'EUROSAI et les Groupes de travail de l'INTOSAI et de l'EUROSAI, prendre part aux réunions des Groupes de travail de l'INTOSAI et de l'EUROSAI, et élaborer des approches méthodologiques d'audit et des lignes directrices, notamment dans le domaine de la prévention des désastres et catastrophes.

Ces activités ont d'ores et déjà été mises en œuvre dans le cadre de l'audit international des fonds publics destinés à la prévention des désastres et catastrophes et à la réparation de leurs conséquences. Huit ISC (en l'occurrence les ISC de la République d'Azerbaïdjan, de la République de Biélorussie, d'Italie, du Kazakhstan, de Moldavie, de Pologne, de la Fédération de Russie et d'Ukraine) ont d'ores et déjà confirmé leur participation à cet audit. Une position commune a été arrêtée en matière de coopération pour l'audit des fonds publics destinés à la prévention des désastres et catastrophes et à la réparation de leurs conséquences. Cette position commune fait état des calendriers de réalisation et de l'étendue de l'audit.

Il est également prévu de réaliser des audits internationaux sur les questions les plus urgentes pour les membres de la Task Force, comme la formalisation de la Convention de coopération pour la protection et l'utilisation durable du Danube, la création de conditions sûres pour la navigation dans les bassins de la Mer Noire et de la Mer d'Azov, la prévention et l'extinction des incendies de forêt, la mise en œuvre de politiques nationales dans le domaine de la protection et la sécurité dans le travail dans l'industrie minière du charbon et d'autres audits internationaux sur des thèmes s'inscrivant dans le cadre des activités de la Task Force de l'EUROSAI.

Nous faisons tout pour faire preuve de la plus haute transparence et responsabilité dans le cadre de nos activités, pour établir de nouveaux délais et activités conjoints, et pour promouvoir l'échange d'informations et d'expériences. C'est ainsi que nous entendons faire en sorte que la Task Force de l'EUROSAI contribue aux activités de l'EUROSAI, à la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017 et, en tout premier lieu et surtout, à la réalisation de l'Objectif stratégique n° 3 du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017- « Échange de connaissances : renforcer la coopération et l'échange d'expériences entre les membres de l'EUROSAI, au sein de l'INTOSAI et avec des partenaires externes ».

*Nous faisons tout pour faire preuve de la plus haute transparence et responsabilité dans le cadre de nos activités, pour établir de nouveaux délais et activités conjoints, et pour promouvoir l'échange d'informations et d'expériences*

# NORMES INTERNATIONALES D'AUDIT





# Thème Central de l'INTOSAI en 2011 : « La mise en œuvre et L'application des ISSAI et des INTOSAI Gov »

**DR. JOSEF MOSER**

PRÉSIDENT DE LA COUR DES COMPTES AUTRICHIENNE ET  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'INTOSAI

En parfaite harmonie avec la devise de l'INTOSAI, « L'expérience mutuelle profite à tous » (« *Experientia mutua omnibus prodest* »), l'INTOSAI prône l'existence d'Institutions supérieures de contrôle (ISC) fortes, indépendantes et multidisciplinaires et encourage la bonne gouvernance. Pour ce faire, elle propose et met à jour des Normes internationales pour les Institutions supérieures de contrôle (ISSAI) afin de contribuer au développement et à l'adoption de normes professionnelles adéquates et efficaces.

Pour contribuer à la réalisation de cet objectif, l'INTOSAI a fait de la mise en œuvre des normes ISSAI l'une des six priorités stratégiques du Plan stratégique de l'INTOSAI 2011-2016.

Depuis l'approbation du cadre des normes ISSAI par le XX<sup>e</sup> INCOSAI en 2010, l'INTOSAI dispose d'un ensemble complet d'ISSAI et de lignes directrices pour la bonne gouvernance (INTOSAI GOV) que nous, les ISC, devons à présent appliquer efficacement. C'est pourquoi, au cours du dernier INCOSAI, tous les membres de l'INTOSAI ont exprimé, dans la « Déclaration d'Afrique du Sud sur les Normes internationales pour les Institutions supérieures de contrôle », leur engagement résolu envers les mesures suivantes :

- Mieux prendre conscience de l'importance des ISSAI et des INTOSAI GOV au niveau global, régional et national ;
- Appliquer les ISSAI conformément au mandat donné dans ce domaine et aux lois et autres normes nationales ;
- Évaluer les activités et les instructions d'audit conformément aux ISSAI ; et
- Partager des expériences, des bonnes pratiques et des défis en matière de mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV, avec les personnes et les organismes responsables du développement et de la révision des ISSAI et des INTOSAI GOV.

*Pour contribuer à la réalisation de cet objectif, l'INTOSAI a fait de la mise en œuvre des normes ISSAI l'une des six priorités stratégiques du Plan stratégique de l'INTOSAI 2011-2016*

*C'est sur cette toile de fond que la communauté de l'INTOSAI a entrepris, depuis le XX<sup>e</sup> INCOSAI, la réalisation de toute une série d'activités visant à mettre en œuvre les ISSAI et les INTOSAI GOV*

C'est sur cette toile de fond que la communauté de l'INTOSAI a entrepris, depuis le XX<sup>e</sup> INCOSAI, la réalisation de toute une série d'activités visant à mettre en œuvre les ISSAI et les INTOSAI GOV. À titre d'exemple de ces innombrables activités, je souhaiterais exposer brièvement les suivantes aujourd'hui :

## RAPPORTS ET ÉTUDES

### 1. PROJET DE PRISE DE CONSCIENCE

Les activités du Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles (CNP), placé sous la direction extrêmement compétente de l'ISC du Danemark, sont essentiellement axées sur la mise en œuvre et l'application des ISSAI et des INTOSAI GOV. Il convient notamment de citer à cet égard le « projet de prise de conscience sur les ISSAI », dans le cadre duquel sont actuellement mises en œuvre d'ambitieuses activités en étroite collaboration avec l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) et les sept Groupes de travail régionaux. Le but de ce projet est de faire prendre conscience aux ISC de l'importance des ISSAI et des INTOSAI GOV et de les encourager à les mettre en œuvre, à les appliquer et à les adapter à leurs circonstances nationales respectives. Pour la réalisation de ce projet, le soutien de la Déclaration d'Afrique du Sud sur les Normes internationales pour les ISC approuvée par le XX<sup>e</sup> INCOSAI, s'avère tout à fait essentiel.

En harmonie avec tout ce qui précède, la CNP présente actuellement, dans le cadre de chacun des congrès et assemblées générales des sept Groupes de travail régionaux, les différents standards ainsi que leurs finalités et contenus, afin de poursuivre la mise en œuvre et l'application approfondies des ISSAI au niveau régional.

Le Comité directeur de l'INTOSAI a lui-même retenu comme thème central, en 2011 comme en 2012 –dans le but de renforcer la prise de conscience dans ce domaine–, « la mise en œuvre et l'application des ISSAI et des INTOSAI GOV ».

### 2. PROJET D'HARMONISATION DES ISSAI

Sachant qu'au cours de ces dernières années –notamment dans les trois domaines du contrôle des comptes, de la vérification de l'efficacité économique et du contrôle de l'application des normes– le développement intense des ISSAI n'a pas toujours permis de garantir une parfaite cohérence interne de ces normes d'audit, la CNP a mis en œuvre un projet d'harmonisation desdites normes.

Ce projet peut également être envisagé sous la perspective de la conservation et du renforcement du statut de l'INTOSAI en tant qu'organe sérieux d'établissement de normes (« *standard setting body* »). L'idée est de faire en sorte que ce projet parvienne, au plus tard d'ici le Congrès de l'INTOSAI de 2013, à un certain degré d'harmonisation des ISSAI à leurs différents niveaux d'application, le but de cette démarche n'étant autre que de garantir la cohérence interne des normes d'audit.

### 3. PROJET DE L'IDI POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ISSAI

L'IDI travaille elle aussi actuellement à l'élaboration d'un programme complet (de formation) visant à encourager la mise en œuvre et l'application des ISSAI et des INTOSAI GOV, dans le cadre duquel elle souhaite impliquer intensément les sept Groupes de travail régionaux. Ce projet –le plus ambitieux du genre jamais entrepris par l'IDI jusqu'à ce jour– sera financé pour la plupart par la Banque mondiale. Dans cette optique précise, deux nouvelles personnes vont intégrer l'IDI et une *task team* consacrée uniquement à ce projet a spécialement été créée. La planification détaillée de ce programme de mise en œuvre des ISSAI sera abordée au début de l'année 2012.

*Il convient notamment de citer à cet égard le « projet de prise de conscience sur les ISSAI », dans le cadre duquel sont actuellement mises en œuvre d'ambitieuses activités en étroite collaboration avec l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) et les sept Groupes de travail régionaux*

*Ce projet peut également être envisagé sous la perspective de la conservation et du renforcement du statut de l'INTOSAI en tant qu'organe sérieux d'établissement de normes (« standard setting body »)*

*Ce projet –le plus ambitieux du genre jamais entrepris par l'IDI jusqu'à ce jour– sera financé pour la plupart par la Banque mondiale*



#### 4. RÉSUMÉS EXÉCUTIFS

Le Secrétariat général de l'INTOSAI a commencé à élaborer des résumés exécutifs des ISSAI et des INTOSAI GOV afin de pouvoir présenter ces normes et lignes directrices non seulement aux membres de l'Organisation, mais aussi aux usagers externes, de façon claire et facile à comprendre, notamment sur le site Internet de l'INTOSAI. Ces résumés exécutifs permettront aux auditeurs et à un public plus large d'avoir accès de façon simple et directe à l'offre de lignes directrices de l'INTOSAI, qui est d'ores et déjà très abondante à l'heure actuelle.

Dès le début de l'année 2012 seront disponibles sur le site Internet de l'INTOSAI ([www.intosai.org](http://www.intosai.org)) des résumés exécutifs des ISSAI contenant des liens menant au site Internet spécifiquement consacré à ces normes ([www.issai.org](http://www.issai.org)).

#### 5. OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2 DE L'EUROSAI : « NORMES PROFESSIONNELLES »

En faisant des normes professionnelles l'Objectif n° 2 de son premier Plan stratégique 2011–2017, l'EUROSAI a contribué de façon inestimable non seulement à la prise de conscience sur les ISSAI et les INTOSAI GOV, mais aussi à leur mise en œuvre. De cette façon, elle déclare en effet expressément que pour s'acquitter de leurs fonctions en toute efficacité, les ISC ont besoin de normes professionnelles internationales adaptées à la période actuelle et à même de répondre aux besoins existants. L'EUROSAI se focalise notamment sur l'application des normes de l'INTOSAI par les institutions de contrôle européennes.

En définissant des mesures concrètes et des mécanismes précis de contrôle des résultats obtenus dans le cadre de la diffusion des ISSAI et des INTOSAI GOV, et en apportant par là même son soutien aux membres de l'EUROSAI lors de leur application et en collaborant donc à leur développement ultérieur, l'EUROSAI franchit actuellement plusieurs étapes décisives vers la diffusion et la mise en œuvre des normes et des lignes directrices d'audit gouvernemental de l'INTOSAI.

Pour finir, je tiens à remercier également et surtout le Secrétariat général de l'EUROSAI pour le temps qu'il a consacré aux normes de l'INTOSAI. En faisant de « la mise en œuvre et l'application des ISSAI et des INTOSAI GOV » le thème central de ce numéro de la revue de l'EUROSAI, cette dernière contribue, en parfaite harmonie avec le Plan stratégique de l'INTOSAI mais aussi de l'EUROSAI, à la prise de conscience de l'importance d'une application efficace des normes de l'INTOSAI, tout en diffusant de façon efficiente et en donnant un nouvel élan au thème central de l'INTOSAI, qui n'est autre que « la mise en œuvre et l'application des ISSAI et des INTOSAI GOV », en ce qui concerne non seulement leur contenu mais aussi tout ce qui a trait à la communication. Je tiens à l'en remercier.

*Ces résumés exécutifs permettront aux auditeurs et à un public plus large d'avoir accès de façon simple et directe à l'offre de lignes directrices de l'INTOSAI, qui est d'ores et déjà très abondante à l'heure actuelle*

*en effet expressément que pour s'acquitter de leurs fonctions en toute efficacité, les ISC ont besoin de normes professionnelles internationales adaptées à la période actuelle et à même de répondre aux besoins existants*

*Pour finir, je tiens à remercier également et surtout le Secrétariat général de l'EUROSAI pour le temps qu'il a consacré aux normes de l'INTOSAI*

# Les Normes Internationales D'audit et le Contrôle Externe des Finances Publiques

MANUEL NÚÑEZ PÉREZ  
PRÉSIDENT DU TRIBUNAL DE CUENTAS D'ESPAGNE  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'EUROSAI

*Sans une bonne normalisation, il est difficile de fournir aux citoyens une évaluation objective et fondée concernant la gestion de leurs représentants publics*

## Introduction

La normalisation fait partie de la culture d'entreprise de notre temps et, plus largement, de la culture organisationnelle. Les avantages de la normalisation en termes de simplification et de standardisation des procédures, sont renforcés par l'uniformité qui résulte de l'application de normes communes et par la sécurité que procure cette uniformité quant à l'assurance qualité des produits ou services que la normalisation vise à protéger, mais aussi en ce qui concerne la délimitation et l'exigence des responsabilités pouvant être encourues à ce titre.

Parmi les multiples objectifs qu'entend servir la normalisation, le plus immédiat est de garantir un niveau de qualité approprié à l'égard de l'activité normalisée, en la soumettant à un processus de systématisation et de rationalisation résultant de l'application de la norme elle-même, afin de s'assurer, d'une part, que les résultats obtenus sont conformes aux paramètres souhaités, et ce quelle que soit la nature de l'organisation, et, d'autre part, que la procédure appliquée est conforme aux règles établies, ce qui est particulièrement important dans le domaine de l'activité publique, dans la mesure où la norme doit impérativement être respectée.

À noter, par ailleurs, que la normalisation favorise l'utilisation d'un langage commun et permet d'appliquer des critères convergents lors de l'interprétation des mêmes faits, ce qui a une importance capitale lors de la présentation et de l'interprétation de la comptabilité au sein de toute organisation comme au niveau externe, vis-à-vis des utilisateurs susceptibles de s'intéresser à ces informations, qui concernent tous les citoyens lorsqu'il s'agit d'activités publiques. En conséquence, la normalisation favorise la transparence dans la gestion et la canalisation de l'information. Cette prétendue uniformité des critères de communication est essentielle dans ce que l'on appelle la société de l'information, où, compte tenu de la multiplicité des messages, ces derniers doivent être vérifiés sur la base de codes de véracité et de motivation et d'une politique de communication appropriée répondant à la demande d'informations et

à l'exigence de responsabilités, comme en témoigne l'importance de plus en plus grande que l'on accorde aux rapports sur la responsabilité sociale corporative et aux codes de bonne gouvernance, qui montrent que l'activité de l'agent économique a une incidence favorable sur sa propre organisation et son environnement.

Si l'on transpose toutes ces réflexions aux domaines de la comptabilité et de l'audit des finances publiques, force est de constater que la normalisation est le point de départ à partir duquel les gestionnaires publics s'acquittent de leur obligation de rendre compte, dans le sens propre de l'expression, et qui permet de procéder à une interprétation et évaluation appropriées des informations présentées. Sans une bonne normalisation, il est difficile de fournir aux citoyens une évaluation objective et fondée concernant la gestion de leurs représentants publics. En conséquence, la normalisation est un élément indispensable au bon fonctionnement de l'État démocratique.

## L'essor de la mondialisation financière

Les progrès réalisés au niveau du processus de normalisation sont nombreux, aussi bien en ce qui concerne l'activité comptable que l'audit de la gestion publique. Ce faisant, le processus d'internationalisation et de mondialisation a ouvert de nouveaux horizons dans un contexte où la pression des marchés est extrêmement forte. Pour faire face à la situation née de la crise financière actuelle, il faut donc avoir recours, là encore, à une normalisation facilitant la compréhension et la communication au niveau international.

*Pour faire face à la situation née de la crise financière actuelle, il faut donc avoir recours, là encore, à une normalisation facilitant la compréhension et la communication au niveau international*

Les États sont désormais contraints de convaincre les marchés financiers de la durabilité de leurs finances, d'élaborer en permanence des documents, de prévoir des mécanismes de représentation et de couverture du déficit et de la dette publique dans les états comptables publics, ou encore de mettre en œuvre des systèmes de suivi et de contrôle très rigoureux des administrations publiques. Du jamais vu jusqu'à présent. On préconise même à leur égard une perspective similaire à celle dont font l'objet les établissements financiers pour obtenir le financement pertinent.

On peut affirmer que la crise financière actuelle a démontré l'importance de la transparence de l'information financière au sein des entités du secteur privé comme du secteur public. En outre, dans le secteur public, la crise de la dette souveraine a montré que la transparence est une condition indispensable pour instaurer la confiance nécessaire en ce qui concerne les informations présentées et les garanties offertes quant aux mesures prises pour faire face aux difficultés existantes. Sans confiance, la crédibilité, qui est le fondement du bon fonctionnement du système démocratique, ne peut exister. Bien heureusement, il

semblerait que le renforcement de la transparence publique ait un effet positif sur la situation de crise financière que nous traversons actuellement.

Dans le même ordre d'idées, le Secrétaire général de l'INTOSAI, le Dr. Josef Moser, a déclaré dans le discours qu'il a prononcé devant l'Assemblée générale de l'ONU à l'occasion de la présentation de l'« Initiative visant à promouvoir la transparence et la reddition de comptes à travers le renforcement de l'audit gouvernemental », au mois d'octobre dernier, qu'en temps de crise le public exige que les instruments de contrôle soient particulièrement efficaces, ce qui se traduit notamment par l'adoption de normes professionnelles garantissant le bon fonctionnement des ISC.

*La dette publique étant devenue un élément clé du fonctionnement du système financier international, le contrôle des comptes publics a pris une nouvelle dimension*

Par ailleurs, pour permettre aux ISC de relever les défis auxquels elles sont confrontées du fait de la crise, tous les pays du monde ont exprimé le souhait commun de retenir comme thèmes du XXI INCOSAI, qui se tiendra à Pékin à l'automne 2013, les sujets suivants : « L'audit gouvernemental et la gouvernance au niveau national », et « Les contributions des ISC à la mise en œuvre d'une politique financière durable ».

Pour sa part, le Comité du secteur public de l'IFAC a récemment présenté, dans le cadre des IPSA, un projet de recommandations en matière d'informations sur la durabilité à long terme des finances des entités du secteur public, un sujet sur lequel il s'était d'ailleurs déjà prononcé à plusieurs reprises pour souligner la nécessité de réformer les pratiques financières des gouvernements et de renforcer la qualité des standards lors des émissions de dette publique, afin de mieux protéger les investisseurs et de garantir une meilleure stabilité des marchés de capitaux.

La dette publique étant devenue un élément clé du fonctionnement du système financier international, le contrôle des comptes publics a pris une nouvelle dimension et l'audit des états financiers, au même titre que la qualification externe de ces derniers, constitue à présent une référence de garantie de la capacité d'honorer les engagements pris, ainsi que de l'évolution escomptée des finances publiques.

Si l'on transpose ces approches au contexte de l'Union européenne, on constate que la crise de la dette souveraine joue désormais un rôle prépondérant du fait de la forte pression des marchés, qui menace, à travers l'augmentation des coûts financiers, d'annuler les efforts de maîtrise du déficit public, d'où la nécessité de fournir un effort supplémentaire de maîtrise des dépenses publiques, effort qui, dans certains cas, met en danger ce que l'on considérait jusqu'à présent comme des acquis sociaux. Il y a donc un besoin de transparence accrue à l'égard de la véritable situation financière et des priorités convenues quant à l'affectation des dépenses publiques, avec l'effort de rationalisation de la gestion publique que cela implique, doublé d'un contrôle exercé selon des paramètres et des critères d'intervention identiques.

*Les ISC ne peuvent rester silencieuses face aux demandes sociales. Elles doivent donc encourager la mise en œuvre de mesures contribuant à la transparence et à la bonne gouvernance, ainsi qu'à la restauration de la confiance des investisseurs et des citoyens, en garantissant la qualité et la fiabilité des informations disponibles*

*Il y a donc un besoin de transparence accrue à l'égard de la véritable situation financière et des priorités convenues quant à l'affectation des dépenses publiques, avec l'effort de rationalisation de la gestion publique que cela implique, doublé d'un contrôle exercé selon des paramètres et des critères d'intervention identiques*

Si cet élan de la réglementation et du contrôle s'était produit pendant la phase de croissance économique, que ce soit dans le domaine des finances publiques ou dans l'ensemble de l'économie, la situation actuelle serait vraisemblablement différente et l'économie mondiale ne serait pas plongée dans la phase d'incertitude qu'elle connaît actuellement, caractérisée par une forte interaction entre finances publiques et établissements de crédits privés, ainsi que par une forte confusion de situations et d'intérêts qui entrave la sortie de crise.

La nécessité d'adopter des normes internationales en matière de comptabilité et d'audit a donc été renforcée par la situation de crise, devenant par là même une exigence incontournable pour les administrations publiques, de par la nécessité de disposer d'instruments de plus en plus précis pour maîtriser le déficit et la dette publique et pour diffuser des informations de plus en plus transparentes et pertinentes contribuant à la restauration de la confiance globale dans le système économique et dans la gestion financière du secteur public.

## La fonction des ISC

Les ISC ne peuvent rester silencieuses face aux demandes sociales. Elles doivent donc encourager la mise en œuvre de mesures contribuant à la transparence et à la bonne gouvernance, ainsi qu'à la restauration de la confiance des investisseurs et des citoyens, en garantissant la qualité et la fiabilité des informations disponibles, condition préalable indispensable pour assurer la stabilité des marchés financiers et sortir de la situation actuelle d'agitation et d'inquiétude permanente.

Cette prétendue avancée quant à la disponibilité d'informations fiables, permet à son tour d'envisager de nouveaux domaines dans lesquels les ISC doivent jouer un rôle essentiel, conformément aux fonctions qui leurs sont attribuées. Il conviendrait tout d'abord de déterminer si les ISC ont assumé le rôle qui est le leur à l'égard des actions menées par différentes organisations internationales en matière de réglementation et d'harmonisation de la comptabilité publique et d'audit des finances publiques, ou si, au contraire, cette mission est accomplie par des professionnels d'autres domaines, soucieux d'étendre au secteur public des approches et des critères propres au secteur privé, ce qui pourrait ne pas être entièrement conforme aux particularités du secteur public en termes d'organisation, de gestion et de contrôle.

Outre l'importance, pour les ISC, de disposer et d'appliquer des règles techniques uniformes dans le cadre du contrôle du secteur public, il convient de mettre l'accent sur l'ampleur de l'organisation internationale, qui compte un grand nombre d'organismes et institutions publics dont la gestion devrait faire l'objet d'un contrôle externe public exercé par les ISC à titre individuel ou selon une toute autre formule garantissant son efficacité et qui, dans tous les cas, devrait être conforme aux critères contenus dans les normes internationales d'audit public.

Telle est l'approche qui a récemment été adoptée au sein de l'EUROSAI à l'égard du mécanisme européen de stabilité. Conformément à l'une des conclusions du Congrès de l'EUROSAI tenu à Lisbonne, qui soulignait l'importance du débat suscité en ce qui concerne les agences régulatrices indépendantes, à propos des dispositions relatives à l'audit des mécanismes financiers européens, et en particulier du mécanisme européen de stabilité, une réunion a été organisée à Bonn en septembre 2001 à l'initiative de l'ISC d'Allemagne, au cours de laquelle une longue discussion a été engagée entre les ISC de la zone euro concernant l'application des ISSAI, et en particulier des « lignes directrices consacrées » aux institutions internationales (ISSAI 5000 et 5010), concrètement l'ISSAI 5000, qui dispose que les institutions internationales financées au moyen de fonds publics doivent être contrôlées par les ISC, afin de promouvoir une meilleure gouvernance, transparence et reddition de comptes. Le but de cette démarche est de faire en sorte que les ISC et la Cour des comptes européenne fassent partie d'un conseil investi de larges pouvoirs en matière d'audit de ce mécanisme.

Par ailleurs, bien que la dette publique soit un élément clé des marchés financiers, cela n'est nullement assorti de la reconnaissance formelle nécessaire, dans ce domaine, des résultats de contrôle ou d'audit pouvant être présentés par les ISC. Il pourrait en résulter une certaine asymétrie entre les résultats fournis par les ISC, strictement limités à la connaissance et à l'usage du parlement et à leur divulgation sociale, alors que pour garantir le bon fonctionnement du marché il est préférable que l'avis ou la qualification émane de professionnels du secteur privé.

*En définitive, compte tenu de l'évolution du secteur public, l'organisation et la formation au sein des ISC sont contraintes d'évoluer vers de nouveaux domaines d'intervention, sur la base de principes et de critères communs. Or le fait est que les normes internationales d'audit public servent pleinement cet objectif*



Par ailleurs, les engagements pris, notamment en ce qui concerne le pacte de stabilité et de croissance de l'Union européenne, ont pour effet d'harmoniser les comportements des finances publiques des différents pays et débouchent sur la définition de formules favorisant la consolidation fiscale aux niveaux national et international. Faute d'harmonisation pertinente de la comptabilité publique, contrairement à ce qui est le cas dans le domaine de la comptabilité privée, il a fallu introduire des références en termes de comptabilité nationale pour pouvoir évaluer les engagements pris. Ces références ouvrent de nouveaux horizons d'intervention pour les ISC. Là encore, il serait donc bon qu'elles puissent s'appuyer sur des critères identiques d'intervention et de présentation des résultats, reconnus aux niveaux national et international.

Pour faire face à la crise financière actuelle, les mécanismes de supervision du système financier ont été modifiés et les pouvoirs publics se sont vu attribuer, au niveau national comme sur le plan international, de nouvelles missions qui devront elles aussi être évaluées par les ISC, et ce en aucun cas dans le but de se substituer aux pouvoirs publics dans le cadre des activités de supervision qui leur sont confiées en tant qu'organes spécialisés, mais pour s'assurer que le système présente les garanties pertinentes et que les points faibles qu'il aurait pu avoir ont bien été corrigés.

En définitive, compte tenu de l'évolution du secteur public, l'organisation et la formation au sein des ISC sont contraintes d'évoluer vers de nouveaux domaines d'intervention, sur la base de principes et de critères communs. Or le fait est que les normes internationales d'audit public servent pleinement cet objectif.

*Leur objectif général est de guider les ISC vers l'objectif commun, qui n'est autre que de renforcer la transparence et la responsabilité dans la gestion publique*

## L'étendue des normes internationales d'audit public

Il suffit de faire le point sur les différentes étapes du processus de normalisation de l'activité comptable et d'audit dans le secteur public et le secteur privé pour se rendre compte de l'importance que l'on accorde à ces activités, du lien évident qui existe entre les deux et de la nécessité permanente de s'adapter aux nouvelles orientations et aux nouveaux domaines d'intervention qui résultent de l'évolution elle-même du système économique.

L'un des temps forts de cette évolution a sans aucun doute été l'approbation, dans le cadre du XX<sup>e</sup> INCOSAI tenu à Johannesburg, de la déclaration d'Afrique du sud sur les standards internationaux des ISC. Cette déclaration, qui va dans le sens des déclarations de Lima et de Mexico, met l'accent sur l'indépendance dont jouit chaque membre individuel de l'INTOSAI pour déterminer sa propre approche conformément à sa réglementation et à son organisation nationales, et prône l'utilisation des ISSAI comme cadre de référence en matière d'audit des finances publiques.

Les normes techniques servent de guide lors de la planification et de l'exécution des audits. Leur application garantit le bon exercice professionnel et renforce la qualité des résultats et l'homogénéité de leur présentation, sachant qu'elles ne se limitent pas à garantir un bon exercice de la fonction d'audit, mais visent également à la renforcer tout en garantissant sa finalité au sein de l'architecture institutionnelle de l'État démocratique. Leur objectif général est de guider les ISC vers l'objectif commun, qui n'est autre que de renforcer la transparence et la responsabilité dans la gestion publique. Or, pour atteindre cet objectif, il faut que la fonction d'audit soit exercée sur la base d'une approche d'indépendance, d'objectivité, de capacité et d'éthique et que les résultats soient conformes à des procédures et méthodologies communes et reposent sur un élément probant suffisant et approprié servant de fondement au jugement professionnel concernant les rapports d'audit pouvant être émis.

La société a le droit de disposer d'informations pertinentes concernant la gestion publique. Étant donné que les ISC ont assumé la responsabilité de garantir ce droit, elles doivent impérativement se conformer à des standards de qualité. Or c'est justement cela que garantit l'application des normes internationales d'audit public.

L'essence des normes professionnelles est exprimée dans les déclarations de Lima et de Mexico, ainsi que dans la récente déclaration de l'Assemblée générale de l'ONU sur l'indépendance et les principes essentiels de l'organisation et de l'activité des ISC.

Les ISSAI suivent une structure que l'on pourrait qualifier de hiérarchisée, allant des principes essentiels susvisés aux guides de contrôle. Les principes fondateurs sont contenus dans la déclaration de Lima de 1977. Viennent ensuite ce que l'on appelle les « Conditions préalables au fonctionnement des ISC », dans le cadre desquelles s'inscrivent la déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC, les principes de transparence et de responsabilité, le code de déontologie et l'ISSAI 40 sur le contrôle de qualité, adoptés en 2007 et 2010, hormis le Code de déontologie, qui date de 1998.

À un niveau supérieur se trouvent les principes fondamentaux de contrôle, qui comprennent quatre normes approuvées en 2001 qui sont le reflet des principes généraux des procédures de contrôle et de présentation des rapports.

Pour finir, nous avons les directives de contrôle, qui se subdivisent en lignes directrices d'ordre général (audit financier, opérationnel et de conformité) et lignes directrices consacrées à des sujets spécifiques (institutions internationales, privatisations, environnement, dette publique, entre autres). Ce vaste lot de directives de contrôle a été approuvé, pour la plupart, entre les exercices 2004 et 2010.

Il convient également de citer le très intéressant guide sur la bonne gouvernance, qui contient des orientations relatives aux normes de contrôle interne et aux normes comptables.

Nous disposons, en définitive, d'un cadre normatif suffisamment développé pour tirer parti de toutes les synergies qui peuvent se présenter dans le cadre de l'exercice de l'activité d'audit et pour nous assurer de la conformité de ses résultats à certains paramètres de qualité. Son suivi doit être un compromis, non seulement individuel de chaque ISC, mais aussi collectif, eu égard à l'interrelation extrêmement étroite qui existe entre les différentes situations économiques et à la grande diversité d'organisations internationales, dont l'évaluation relève de ce cadre normatif.

Suite à l'effort considérable fourni par l'INTOSAI, avec le soutien des plus hautes instances de l'ONU, il nous appartient désormais, à nous ISC, d'étendre la mise en œuvre et l'application des ISSAI afin de promouvoir non seulement une meilleure qualité de nos audits, mais aussi d'améliorer l'efficacité de notre projection sur la

société et de créer de la valeur pour nos institutions et pour les entités du secteur public qui font l'objet de notre contrôle.

Il est indéniable que ce processus de mise en œuvre va peu à peu se rétro-alimenter, ce qui lui permettra de s'adapter en permanence aux réalités d'un monde changeant et de relever les défis de la crise financière actuelle et de celles qui pourraient sévir à l'avenir.

*Nous disposons, en définitive, d'un cadre normatif suffisamment développé pour tirer parti de toutes les synergies qui peuvent se présenter dans le cadre de l'exercice de l'activité d'audit et pour nous assurer de la conformité de ses résultats à certains paramètres de qualité*

# La mise en œuvre des ISSAI

ANE ELMOSE  
CHEF DU SECRÉTARIAT DE LA CNP  
ISC DU DANEMARK

## Introduction

Le cadre des ISSAI et des INTOSAI GOV est désormais en vigueur. Le moment est donc venu pour l'INTOSAI de manifester clairement à ses membres et autres partenaires externes ce qui constitue pour elle l'essence du contrôle des finances publiques, ce qu'elle peut offrir dans ce domaine, comment il faut procéder et quels sont les éléments nécessaires. Le défi que nous avons à relever est double : considérer les ISSAI comme un cadre commun de référence pour le contrôle des finances publiques et commencer à utiliser et à appliquer les ISSAI. La mise en œuvre des ISSAI constitue une priorité stratégique pour l'INTOSAI en 2011 et 2012.

## La mise en œuvre des ISSAI au sein de l'EUROSAT

Les efforts qui ont été faits en vue de la mise en œuvre des ISSAI au sein de l'EUROSAT, trouvent leur origine dans le séminaire de diffusion des ISSAI organisé en Pologne en 2009. La question de la mise en œuvre des ISSAI se situe cependant désormais à un tout autre niveau dans le nouveau Plan stratégique de l'EUROSAT. L'objectif n° 2 du Plan stratégique prévoit notamment de promouvoir la connaissance des ISSAI et des INTOSAI GOV en organisant des séminaires de diffusion sur le cadre des ISSAI et sur des ISSAI spécifiques, conjointement avec les commissions de normalisation et d'autres organes de l'INTOSAI. Le Plan stratégique met en outre l'accent, toujours dans le cadre de l'Objectif n° 2, sur une autre tâche importante, à savoir d'aider les membres de l'EUROSAT lors de la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV. Or, pour cela, il faut auparavant identifier les besoins des membres de l'EUROSAT en matière de mise en œuvre des ISSAI, en organisant des séminaires et des ateliers et en encourageant l'utilisation des matériels professionnels pertinents disponibles se rapportant au cadre des ISSAI.

Sur la base du Plan stratégique de l'EUROSAT, et compte tenu des tâches importantes qui restent à accomplir dans le domaine de la mise en œuvre du cadre des ISSAI, la Commission des normes professionnelles (CNP) souhaite établir une collaboration étroite et fructueuse dans ce domaine si important.

Le présent article analyse l'importance de l'utilisation et de la diffusion des ISSAI en tant que cadre commun de référence, et décrit les défis que représente dans la pratique leur mise en œuvre.

*Le présent article analyse l'importance de l'utilisation et de la diffusion des ISSAI en tant que cadre commun de référence, et décrit les défis que représente dans la pratique leur mise en œuvre*

## Les ISSAI en tant que cadre commun de référence

Suite au Congrès de l'INTOSAI de novembre 2010 et à l'approbation de 37 nouvelles ISSAI, l'INTOSAI a désormais à sa disposition un vaste acquis de normes et lignes directrices. L'étape suivante -comme en témoignent d'ailleurs les principaux objectifs de l'INTOSAI à l'égard des ISSAI- consiste bien évidemment à s'assurer de leur utilisation.

Force est de constater, cependant, que les ISSAI peuvent être utilisées de différentes manières. Outre la mise en œuvre réelle des ISSAI au sein des différentes ISC, il est tout aussi important de transmettre à nos confrères et partenaires externes du monde entier que les ISSAI reflètent la position de l'INTOSAI à l'égard du contrôle des finances publiques. À travers les ISSAI, l'INTOSAI offre à chaque ISC, à titre individuel, ou aux groupes d'ISC et à d'autres auditeurs des finances publiques, la possibilité de débattre et d'évaluer leur propre gestion et orientation de contrôle sur la base des normes générales de l'INTOSAI. L'élément qui permet donc de mesurer le succès des ISSAI n'est autre que leur utilisation active par les membres de l'INTOSAI et d'autres auditeurs des finances publiques, non seulement au cours du XX<sup>e</sup> INCOSAI, mais dans le cadre de leur travail quotidien. Certaines ISC peuvent rencontrer des difficultés pour utiliser les ISSAI, difficultés qui peuvent être directement liées à leur législation nationale et/ou aux conseils de normalisation nationaux. Dans ce contexte, lesdites ISC ont à présent la possibilité de comparer leur orientation et leurs normes aux lignes directrices et aux normes développées par l'INTOSAI.

*Certaines ISC peuvent rencontrer des difficultés pour utiliser les ISSAI, difficultés qui peuvent être directement liées à leur législation nationale et/ou aux conseils de normalisation nationaux*

Pour pouvoir utiliser les ISSAI en tant que cadre commun de référence, il est cependant essentiel que toutes les ISC et tous les partenaires externes soient familiarisés avec les ISSAI, et donc avec les bienfaits qui découlent de leur utilisation.

## La diffusion des ISSAI

Au cours de sa réunion tenue à Copenhague en juin 2010, le Comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles (CNP) de l'INTOSAI a approuvé la Stratégie de diffusion des ISSAI et a décidé de créer une task force ayant pour mission de garantir la traduction de cette stratégie en actions concrètes.

*La task force a rapidement convenu que les activités de diffusion des ISSAI ne devaient pas être développées sur une base entièrement nouvelle*

Les membres de cette task force, élus en novembre et décembre 2010, représentent la plupart des régions de l'INTOSAI, la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI, l'Initiative pour le développement de l'INTOSAI (IDI) et le Secrétariat de la CNP.

Au cours de la première réunion de cette task force, tenue à Copenhague les 17 et 18 janvier 2011, ont été arrêtés les principes généraux des activités de diffusion de la CNP ainsi que des actions spécifiques dont la mise en œuvre a ensuite été confiée à ses différents membres.

La task force a rapidement convenu que les activités de diffusion des ISSAI ne devaient pas être développées sur une base entièrement nouvelle. Plutôt que de s'engager dans une telle démarche, il a été convenu que la CNP réalise un suivi des événements d'ores et déjà prévus, en particulier au niveau régional, afin de tirer parti de ces opportunités pour promouvoir le cadre des ISSAI. La CNP souhaite mettre en œuvre une stratégie inspirée de la demande et être perçue comme un soutien bienveillant et un participant actif aux activités de diffusion prévues et organisées par les membres de la famille de l'INTOSAI.

La déclaration d'Afrique du Sud sur les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle, adoptée l'année dernière dans le cadre du Congrès de l'INTOSAI, représente un excellent point de départ pour les activités de diffusion de la CNP. Le Congrès de l'INTOSAI a par ailleurs souligné l'intérêt des présentations se rapportant au cadre des ISSAI. C'est pourquoi, en 2011, il a appelé les membres de la CNP à réaliser des présentations sur les ISSAI à différentes occasions, comme par exemple dans le cadre du Conseil international des auditeurs de l'OTAN à Bruxelles, de la conférence SIGMA/CCE en Turquie, de la réunion du Comité directeur de l'AFROSIAI-E en Namibie, du Congrès de l'EUROSIAI au Portugal et, plus récemment, de l'Assemblée générale de l'Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes, au Venezuela.

La présentation au Congrès de l'EUROSIAI tenu cette année à Lisbonne, ne constituait cependant pas le premier événement de diffusion des ISSAI au sein de l'EUROSIAI : en octobre 2009, l'ISC de Pologne avait

## RAPPORTS ET ÉTUDES

organisé un séminaire sur les ISSAI à Cracovie. Les trois objectifs fondamentaux de ce séminaire étaient les suivants :

1. élargir les connaissances des ISC de l'EUROSAI concernant le contenu, la structure et la finalité du cadre des Normes internationales des ISC (ISSAI) et du Guide sur la bonne gouvernance de l'INTOSAI (INTOSAI GOV) ;
2. échanger des expériences entre les ISC de l'EUROSAI concernant l'application des normes et directives de l'INTOSAI au sein de leur organisation nationale ;
3. fournir des informations pour le travail futur de la CNP/INTOSAI/EUROSAI en ce qui concerne le cadre des ISSAI.

Au total, 26 membres de l'EUROSAI, dont la Cour des comptes européenne, ont assisté à ce séminaire et ont apporté leur expérience et leurs idées. Pour de plus amples renseignements concernant ce séminaire, veuillez visiter l'adresse suivante :

<http://www.eurosai2008.pl/en/intosai-standards-seminar-warsaw/general-information/>

Comme le précise la Stratégie de diffusion des ISSAI de la CNP, les activités de diffusion ont pour objet :

- d'accroître la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV au sein des ISC ;
- de promouvoir les ISSAI en tant que normes de contrôle des finances publiques admises sur le plan international ;
- de s'assurer que le cadre des ISSAI est utilisé en tant que cadre commun de référence pour le contrôle des finances publiques.

*La présentation au Congrès de l'EUROSAI tenu cette année à Lisbonne, ne constituait cependant pas le premier événement de diffusion des ISSAI au sein de l'EUROSAI : en octobre 2009, l'ISC de Pologne avait organisé un séminaire sur les ISSAI à Cracovie*

La diffusion des ISSAI est considérée comme le premier échelon vers la mise en œuvre et l'adoption des normes. Le matériel de diffusion développé par la CNP, qu'il s'agisse de matériel imprimé ou numérique, est donc singulièrement focalisé sur le cadre des ISSAI, non seulement parce que les normes sont conçues pour répondre aux exigences de contrôle des finances publiques, mais aussi parce qu'elles apportent une valeur ajoutée au travail des ISC. Ce matériel de diffusion peut être téléchargé sur le site Internet de la CNP, à l'adresse suivante : [www.psc-intosai.org](http://www.psc-intosai.org)

## La mise en œuvre des ISSAI : le modèle de déploiement des ISSAI

La mise en œuvre du cadre des ISSAI constitue l'une des priorités stratégiques de l'INTOSAI, conformément à son Plan stratégique 2011-2016. La Présidence du Comité directeur de l'INTOSAI et la Présidence de la CNP ont donc commencé à élaborer un modèle de déploiement des ISSAI garantissant la mise en œuvre durable et satisfaisante des ISSAI.

Dans le but de soutenir cet élan et de définir clairement les rôles et les attentes de toutes les parties prenantes à la mise en œuvre des ISSAI correspondantes, le modèle de déploiement des ISSAI a été présenté au Comité directeur de l'INTOSAI en octobre 2011, en vue de son approbation. Ce modèle est fondé sur la description des tâches qui devront être accomplies dans le cadre de l'Objectif n° 1 et de l'Objectif n° 2 du Plan stratégique de l'INTOSAI. Le modèle de déploiement des ISSAI devra être mis en œuvre dès l'approbation du Comité directeur. Par ailleurs, les progrès réalisés dans ce domaine feront l'objet d'un rapport annuel à l'intention du Comité directeur de l'INTOSAI.

Les régions de l'INTOSAI sont appelées à jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre des ISSAI, sachant qu'elles ont les moyens de faciliter et d'apporter leur soutien à ce processus. Il en est de même en ce qui concerne la communauté des donateurs, dont les contributions pourraient servir à financer les activités de mise en œuvre des ISSAI.

La finalité essentielle du modèle de déploiement des ISSAI est d'établir une notion et

*Ce modèle est fondé sur la description des tâches qui devront être accomplies dans le cadre de l'Objectif n° 1 et de l'Objectif n° 2 du Plan stratégique de l'INTOSAI*



une approche communes concernant la façon dont peuvent être mises en œuvre les ISSAI au sein des ISC. Le modèle décrit les trois phases du processus de mise en œuvre des ISSAI au sein de chaque région de l'INTOSAI, en mettant notamment l'accent sur les activités de mise en œuvre proprement dites. Il conviendrait d'adapter l'utilisation de ce modèle et les trois phases susvisées aux besoins et aux caractéristiques spécifiques des différentes régions de l'INTOSAI.

*Il conviendrait d'adapter l'utilisation de ce modèle et les trois phases susvisées aux besoins et aux caractéristiques spécifiques des différentes régions de l'INTOSAI*

Ces trois phases sont les suivantes :

Phase 1. Diffusion des ISSAI.

Phase 2. Faciliter la prise de décisions relatives à la mise en œuvre des ISSAI.

Phase 3. Assistance lors de la mise en œuvre des ISSAI.

Ces trois phases représentent l'ensemble du processus de mise en œuvre des ISSAI.

Il appartient à chaque ISC de décider du mode de mise en œuvre et d'application des ISSAI. Ceci étant, il est absolument vital, pour une bonne mise en œuvre des ISSAI, que les ISC partagent leurs réflexions et leurs expériences dans ce domaine.

Dès lors qu'une ISC prend la décision de mettre en œuvre les ISSAI, il est important qu'elle puisse bénéficier de l'assistance nécessaire dans ce domaine. L'IDI est appelée à jouer un rôle crucial à cet égard, au même titre que les régions de l'INTOSAI. À noter toutefois que la coopération entre les ISC et l'assistance bilatérale devraient elles aussi faciliter la mise en œuvre des ISSAI. À ce propos, il serait bon que les régions de l'INTOSAI envisagent d'avoir recours aux moyens suivants :

- Séminaires régionaux sur la mise en œuvre des niveaux 1 et 2 du cadre des ISSAI.
- Séminaires régionaux ou subrégionaux sur la mise en œuvre du niveau 4 du cadre des ISSAI.
- Cours de formation régionaux, subrégionaux ou individuels sur la mise en œuvre de lignes directrices spécifiques au niveau 4 (concernant essentiellement l'audit financier, l'audit de performance et l'audit de conformité).
- Assistance lors du développement de manuels d'audit régionaux basés sur les ISSAI, correspondant au niveau 4 du cadre des ISSAI.
- Activités de mise en œuvre spécifiques, basées sur les besoins et les demandes régionales des ISC (INTOSAI GOV, audit d'environnement, etc.).

*Mais pourquoi faut-il donc adopter le cadre des ISSAI ? La réponse est que les ISSAI apportent une valeur ajoutée au travail des ISC*

Mais pourquoi faut-il donc adopter le cadre des ISSAI ? La réponse est que les ISSAI apportent une valeur ajoutée au travail des ISC. La mise en œuvre des ISSAI donnera aux ISC la possibilité unique de jouir de **crédibilité** dans le cadre de leur mission de contrôle. Les parties concernées ont en effet davantage confiance dans les ISC et dans le contrôle des finances publiques en tant que tel, lorsque les audits réalisés sont conformes aux ISSAI. L'application des ISSAI favorisera en outre la transparence dans le secteur public et permettra d'améliorer la **qualité** du travail des ISC. Les audits réalisés conformément aux ISSAI sont impérativement des audits de haute qualité, uniformes et bien structurés. Ils permettront donc d'améliorer l'efficacité et l'efficience du travail des ISC. Enfin, l'utilisation des ISSAI permettra par ailleurs aux ISC de s'évaluer elles-mêmes par rapport aux meilleures pratiques et leur donnera la possibilité de réaliser des révisions/évaluations de qualité. Les ISSAI constitueront en outre une plateforme pour la réalisation d'audits conjoints et parallèles allant au-delà des frontières nationales. L'application des ISSAI permettra donc d'améliorer le niveau de **professionnalisme**. La réalisation d'audits conformes aux ISSAI permettra en effet d'accroître le niveau de professionnalisme des ISC, ou plus exactement la perception que l'on en a. Les ISC partageront par ailleurs un langage commun en matière d'approches d'audit, de terminologie, etc.

Enfin, l'utilisation des ISSAI permettra aux ISC d'**avoir accès en permanence** à un cadre vaste et commun de normes d'audit **actualisées**.

L'échange d'informations concernant les avantages et les défis que rencontrent les ISC lors de la mise en œuvre des ISSAI, est absolument essentiel. Nous vous serions donc très reconnaissants de bien vouloir faire parvenir vos contributions à ce sujet, ainsi que toute autre information actualisée concernant des opportunités de diffusion des ISSAI au sein de l'EUROSAI, au Secrétariat de la CNP, à l'adresse suivante :

[psc@rigsrevisionen.dk](mailto:psc@rigsrevisionen.dk)

# L'ISC de Belgique partage avec la communauté de l'EUROSAI: L'expérience acquise durant une décennie à la présidence de la sous-commission de l'INTOSAI sur les normes de contrôle interne

PHILIPPE ROLAND

PREMIER PRÉSIDENT DE LA COUR DES COMPTES DE BELGIQUE

La Cour des comptes de Belgique est membre, depuis 1996, de la commission de l'INTOSAI chargée d'élaborer les normes de contrôle interne. Les délégués de la Cour sont montés à la tribune à plusieurs reprises dans le cadre des réunions internationales organisées par l'ISC de Hongrie, qui était alors en charge de la présidence de cette commission. À cette époque, chacun était conscient du fait que des lignes directrices sur le contrôle interne approuvées en 1992, devaient faire l'objet d'une mise à jour. La Cour des comptes de Belgique était l'un des acteurs favorables à une modification, devenue nécessaire suite à l'apparition de nouveaux concepts de contrôle interne, comme les normes de contrôle interne du COSO<sup>1</sup>.

Le XVII<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI (tenu à Séoul en 2001) entérina ce concept et nomma dans le même temps la Cour des comptes de Belgique à la tête de la nouvelle présidence de la commission des normes de contrôle interne. C'est en cette qualité que la Cour fut amenée à modifier les lignes directrices. Les nouvelles lignes directrices implantèrent le modèle du COSO, qui prévoyait l'instauration d'un cadre d'évaluation du contrôle interne du secteur privé, dans le secteur public. Dans le même temps, l'accent fut mis sur la nécessité de disposer de gestionnaires et de serveurs publics capables d'agir dans le seul intérêt général et de répondre de leur gestion des deniers publics. Ces lignes directrices contenaient en outre des valeurs éthiques et fournissaient des informations supplémentaires concernant les principes généraux des activités de contrôle à l'égard des technologies de l'information.

Les lignes directrices actualisées, présentées sous forme de projet, entre autres, à l'IIA et à l'IFAC<sup>2</sup>, furent entérinées par le XVIII<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI (Budapest, 2004). Elles sont à présent reconnues sur le plan national et international comme un cadre d'orientation visant à améliorer le contrôle interne dans le secteur

*Lors de la mise en œuvre du premier plan stratégique de l'INTOSAI, leur fonctionnement fit l'objet d'une réforme radicale*

<sup>1</sup>Le COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) a été créé en réponse à différents scandales financiers survenus dans certaines entreprises américaines en raison d'un manque de contrôle interne.

<sup>2</sup>L'Institut des auditeurs internes et la Fédération internationale des comptables.

public. En Belgique, certaines dispositions fédérales et régionales sont basées sur ces lignes directrices. Au niveau international, il convient de souligner qu'elles sont intégrées dans les systèmes de contrôle interne de différents nouveaux États membres de l'UE.

Lors de la mise en œuvre du premier plan stratégique de l'INTOSAI, leur fonctionnement fit l'objet d'une réforme radicale. Cette réforme déboucha, entre autres, sur la création de la Commission des normes professionnelles. La commission des normes de contrôle interne fut donc transformée, en 2005, en une sous-commission de la Commission des normes professionnelles. Par ailleurs, en collaboration avec les autres sous-commissions, fut créé un cadre de normes pour les ISC, en l'occurrence le cadre des ISSAI (Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle). Les documents publiés par la sous-commission des normes de contrôle interne furent alors rassemblés sous l'acronyme INTOSAI GOV (Guide sur la bonne gouvernance de l'INTOSAI)<sup>3</sup>. Toutes ces initiatives témoignent du fait que l'action de cette sous-commission portait sur toute sorte d'aspects liés à la bonne gouvernance.

En sa qualité d'ISC en charge de la présidence de la sous-commission et de membre du comité de pilotage de la commission, la Cour des comptes de Belgique a également contribué à la mise en œuvre de ce que l'on appelle l'approche duale, aux termes de laquelle l'INTOSAI adopte les normes publiées par d'autres organismes internationaux de normalisation en matière d'audit (dont l'IIA et l'IFAC) si elles sont applicables à la sphère publique. Cela permet à l'INTOSAI de se focaliser sur le développement de normes dans des domaines où il n'y en a aucune et, par conséquent, d'avoir une action plus efficace.

Depuis 2005, la Cour des comptes s'est également efforcée de diffuser les lignes directrices actualisées au niveau international. La sous-commission a pris l'initiative de rédiger un texte basé sur le COSO II, qui inscrivait la gestion des risques dans le cadre de l'approche du contrôle interne (INTOSAI GOV 9130). Ce texte fut entériné par le XIX<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI (Mexico, 2007).

*Cette plateforme électronique fut développée sous les auspices de l'ISC des Pays Bas*

Au cours de cette période, la sous-commission a préparé un questionnaire qui a été distribué à tous les membres de l'INTOSAI. Les réponses à ce questionnaire ont montré que le secteur public avait un grand besoin d'instruments de contrôle interne et qu'il fallait mettre en œuvre de nouvelles initiatives visant à promouvoir la bonne gouvernance. Au cours de la réunion plénière tenue à Oman début 2007, la sous-commission décida de se focaliser encore davantage sur le matériel d'information existant et sur la disponibilité, pour toutes les ISC et les gestionnaires publics concernés, d'une plateforme électronique, plutôt que de développer par eux-mêmes des instruments de contrôle interne, notamment en ce qui concerne la bonne gouvernance. Cette plateforme électronique fut développée sous les auspices de l'ISC des Pays Bas. Au cours de la réunion d'Oman, la sous-commission décida également de préparer un Mémoire d'Entente entre l'INTOSAI et l'IIA.

Suite à la signature de ce mémorandum entre la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI et l'IIA, à la mi-2007, la Cour des comptes, en sa qualité d'ISC en charge de la présidence de la sous-commission, invita les membres de cette dernière à proposer des thèmes susceptibles d'être développés par la suite au sein de la sous-commission. Les réponses montrèrent clairement que deux thèmes suscitaient un intérêt particulier, à savoir : les relations entre les ISC et les auditeurs internes et l'indépendance des auditeurs internes du secteur public. Ces thèmes furent ensuite sélectionnés en vue de leur développement

<sup>3</sup> Depuis lors, les lignes directrices de 2004 ont adopté la dénomination « INTOSAI GOV 9100 ».

*Depuis 2005, la Cour des comptes s'est également efforcée de diffuser les lignes directrices actualisées au niveau international*

*La présidence de la sous-commission devait notamment s'assurer que la procédure de décision de l'INTOSAI en ce qui concerne les normes et les lignes directrices, avait été appliquée comme il se doit (respect de la procédure)*

ultérieur. La présidence de la sous-commission devait notamment s'assurer que la procédure de décision de l'INTOSAI en ce qui concerne les normes et les lignes directrices, avait été appliquée comme il se doit (respect de la procédure).

Début 2008, l'IIA se vit accorder la qualité de membre associé de l'INTOSAI et devint par là même membre de la sous-commission. En avril 2008, une Task Force composée de membres de la sous-commission développa deux projets préliminaires de lignes directrices, à savoir : un document de débat émanant de la présidence, sur les relations entre les ISC et les auditeurs internes, et un document émanant de l'IIA sur l'indépendance des auditeurs internes. La Task Force modifia ce projet préliminaire de lignes directrices dans les mois qui suivirent. En septembre 2008, la présidence de la sous-commission adressa le projet préliminaire modifié de lignes directrices à tous les membres de la sous-commission ainsi qu'aux membres du

comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles, afin de leur permettre de formuler des remarques à son sujet. Les commentaires formulés portaient essentiellement sur le lien existant entre les projets préliminaires et les normes ISA 610/ISSAI 1610 (« Utilisation des travaux des auditeurs internes »), sur la question de savoir si la relation entre les ISC et les auditeurs internes du secteur public constituait un processus bidirectionnel et sur la définition et la distinction entre indépendance et objectivité de l'audit interne.

À la mi-2009, les projets modifiés furent soumis au comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles puis publiés sur le site Internet des ISSAI sous forme de projets des INTOSAI GOV 9140 et 9150. Dans les mois qui suivirent, l'ensemble de la communauté de l'INTOSAI et d'autres parties concernées eurent la possibilité de formuler des remarques au sujet des projets publiés (documents d'avis). Près de soixante réactions furent reçues au total en ce qui concerne les deux projets. Les remarques formulées portaient sur les aspects susvisés, mais aussi sur la relation de travail et les rapports d'audit interne, la sous-traitance de l'activité interne de contrôle et la question de savoir si les ISC et les auditeurs internes avaient réciproquement accès aux informations et à la documentation d'audit.

Au cours de la réunion plénière tenue à Moscou en février 2010, la sous-commission a débattu de l'introduction des remarques formulées dans les projets de document. À l'issue d'une révision finale et d'un débat auxquels ont pris part tous les membres de la sous-commission, et après l'approbation des versions finales par le comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles, les INTOSAI GOV 9140 et 9150 ont été soumises à l'approbation du XX<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI (Johannesburg, novembre 2010), qui les a entérinées. L'INTOSAI GOV 9140 porte, entre autres, sur les critères relatifs à l'indépendance et à l'objectivité de l'audit interne dans le secteur public, et sur la façon de parvenir à un audit interne indépendant et objectif. L'INTOSAI GOV 9150 est axé sur les rôles et responsabilités respectifs de l'audit interne et des ISC dans le secteur public, et analyse les avantages, les risques, le fondement, les modalités, les différentes phases et le contenu d'une coordination et collaboration entre les ISC et les auditeurs internes.

*Au cours de la réunion plénière tenue à Moscou en février 2010, la sous-commission a débattu de l'introduction des remarques formulées dans les projets de document*

Le XX<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI a également convenu de nommer l'ISC de Pologne à la présidence de la sous-commission en lieu et place de la Cour des comptes de Belgique. À l'issue du mandat de la Cour, la sous-commission comptait 29 ISC membres<sup>4</sup>. La Cour des comptes de Belgique apporte actuellement un soutien actif à la présidence polonaise en sa qualité de membre de la sous-commission.

En tant qu'ISC en charge de la présidence de la sous-commission, la Cour des comptes de Belgique a en

<sup>4</sup> Outre l'ISC de Belgique, la sous-commission se composait également des ISC des Bahamas, du Bangladesh, de Bolivie, du Brésil, du Chili, les Îles Cook, du Costa Rica, de Cuba, d'Égypte, du Salvador, de France, de Géorgie, de Hongrie, de Jamaïque, de Libye, de Lituanie, des Pays Bas, d'Ukraine, d'Oman, d'Autriche, de Pologne, de Roumanie, de la Fédération de Russie, d'Espagne, de Tanzanie, du Royaume-Uni, des États-Unis d'Amérique et d'Afrique du Sud.

outre participé activement aux activités du comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI, dont la coordination des initiatives en cours des sous-commissions et l'orientation des activités futures. Fin janvier 2010, elle a accueilli, à cet égard, une réunion technique de représentants des Groupes régionaux de l'INTOSAI. Un modèle représentant de façon systématique les mandats de contrôle des ISC au niveau international (cartographie des ISC) a été confectionné en vue de servir de base à la nouvelle rédaction des Postulats de base du contrôle des finances publiques de l'INTOSAI (ISSAI 100), pendant la période intercongrès actuelle et à venir.

*En tant que membre du comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI, la Cour des comptes de Belgique a également contribué, en grande mesure, à l'élaboration des principes de transparence et de responsabilité des ISC (ISSAI 20 et 21)*

En tant que membre du comité de pilotage de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI, la Cour des comptes de Belgique a également contribué, en grande mesure, à l'élaboration des principes de transparence et de responsabilité des ISC (ISSAI 20 et 21). La Cour a été la toute première ISC à présider le Groupe de travail auquel a été confiée cette tâche, avant que l'ISC de France n'assume la présidence. Ces principes ont été entérinés par le XX<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI (Johannesburg, novembre 2010).

L'INTOSAI et ses organisations régionales se sont explicitement efforcées de diffuser à grande échelle la normalisation de l'INTOSAI. Le meilleur exemple de cette approche est vraisemblablement le séminaire organisé par l'EUROSAI et la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI en octobre 2009, auquel la Cour des comptes de Belgique a contribué activement. Cette dernière a en outre pris part active à la formalisation d'un accord de coopération entre l'EUROSAI et la Confédération européenne des instituts d'audit interne (ECIIA), sur le modèle du Mémoire d'Entente signé entre l'INTOSAI et l'IIA, mais davantage axé sur l'implantation de normes. La réunion plénière tenue à Moscou en février 2010, a en outre été l'occasion pour la présidence de la sous-commission d'organiser, conjointement avec l'ISC de la Fédération de Russie, un séminaire consacré au contrôle interne dans le secteur public, destiné aux délégués de haut niveau des autorités russes.

Dans le contexte de l'Union européenne, les lignes directrices de 2004 de l'INTOSAI (INTOSAI GOV 9100) constituent aujourd'hui les principes fondateurs du modèle de contrôle interne des finances publiques (PIFC) conçu par la Commission européenne (DG Budget), destiné aux gouvernements nationaux<sup>5</sup>. En juin 2007, la Cour des comptes de Belgique a en outre organisé un séminaire en collaboration avec la Cour des comptes européenne, au cours duquel l'Union européenne et les ISC nationales ont échangé des points de vue sur la notion de contrôle interne dans le secteur public, un domaine dans lequel les lignes directrices de l'INTOSAI proposaient une marche à suivre et constituaient une référence.

Au niveau national, le cadre des normes de l'INTOSAI, et plus particulièrement les lignes directrices de 2004, a sans aucun doute constitué une orientation pour la rédaction des dispositions fédérales régissant le système de contrôle interne au sein du pouvoir exécutif (décret royal du 17 août 2007). Dans le cadre de l'implantation du contrôle externe de l'ISC de Belgique, l'évaluation des systèmes de contrôle interne est devenue une constante dans les audits systémiques de la dernière décennie.

Bref, au cours de la dernière décennie, la Cour des comptes de Belgique, en tant qu'ISC en charge de la présidence de la sous-commission des normes de contrôle interne de l'INTOSAI, a contribué à l'établissement de la notion de contrôle interne dans le secteur public, au niveau international comme au niveau européen, et au sein des entités belges fédérales et régionales. En cette qualité, elle a contribué à la convergence des normes d'audit et des normes de bonne gouvernance entre le secteur privé et le secteur public.

<sup>5</sup> Cf. Commission européenne, *Welcome to the world of PIFC*, 2006.



*Dans le cadre de l'implantation du contrôle externe de l'ISC de Belgique, l'évaluation des systèmes de contrôle interne est devenue une constante dans les audits systémiques de la dernière décennie*

À l'issue du VIII<sup>e</sup> Congrès (Lisbonne, 2011), l'EUROSAI a mis en œuvre son premier Plan stratégique, portant sur la période 2011-2017. La Cour des comptes de Belgique a contribué à la préparation de ce document historique. L'Organisation a formellement adopté comme l'un de ses objectifs stratégiques la promotion et la mise en œuvre par ses membres de normes de l'INTOSAI adaptées à leurs tâches et besoins respectifs, ainsi que la contribution au développement ultérieur des ISSAI et des INTOSAI GOV. La promotion de la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV est considérée comme un élément essentiel du processus de renforcement des capacités au sein de l'Organisation, respectant néanmoins l'indépendance de chaque membre de l'EUROSAI quant à la détermination de sa propre approche, conformément à la législation nationale. La Cour des comptes de Belgique a tout d'abord décidé de contribuer à la mise en œuvre de l'Objectif stratégique n° 2, intitulé « Normes professionnelles », puis à la mise en œuvre de l'Objectif stratégique n° 3, intitulé « Échange de connaissances ».

L'EUROSAI a défini trois stratégies de mise en œuvre pour l'Objectif n° 2, placé sous la direction de l'ISC d'Allemagne. La première stratégie consiste à promouvoir la connaissance des ISSAI et des INTOSAI GOV par le biais de transferts de connaissances de haute qualité moyennant la publication d'articles, de présentations et de blogs d'experts sur les normes et les lignes directrices et l'organisation de séminaires de diffusion en collaboration avec les commissions de normalisation de l'INTOSAI et d'autres organismes. La Cour des comptes de Belgique a décidé, dans un premier temps, de contribuer surtout à la mise en œuvre de cette stratégie, qui s'inscrira dans le cadre de l'Objectif n° 2 dans les années à venir. Au moment où cet article a été rédigé, la réunion initiale de l'Équipe d'objectif n° 2 n'avait pas encore eu lieu ; les Termes de Référence et le plan opérationnel de cet objectif n'avaient donc pas encore été débattus.

Les stratégies de mise en œuvre de cet objectif sont tout aussi importantes : soutenir les membres de l'EUROSAI lors de la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV, en identifiant leurs besoins, en organisant des séminaires et des ateliers sur la base des besoins détectés et en prônant l'utilisation de matériels professionnels importants ; et, enfin, en contribuant au développement ultérieur des ISSAI et des INTOSAI GOV en apportant un soutien permanent à la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI et à ses sous-commissions.

La Cour des comptes de Belgique est convaincue que la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI contribuera à l'exécution de la stratégie de l'INTOSAI en Europe, tout en respectant les valeurs centrales de l'INTOSAI et en tirant le plus grand parti de l'utilisation effective des initiatives et produits de l'INTOSAI, afin de continuer à développer le contrôle du secteur public dans la région. La Cour est prête à partager avec la communauté de l'EUROSAI l'expérience qu'elle a acquise, pendant plus d'une décennie, dans le cadre de sa participation active à la sous-commission des normes de contrôle interne de l'INTOSAI.

*L'EUROSAI a défini trois stratégies de mise en œuvre pour l'Objectif n°2, placé sous la direction de l'ISC d'Allemagne*

# La mise en œuvre et l'application des ISSAI et des INTOSAI GOV au sein de la Cour des comptes européenne : Histoire des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI)

JOHN SPEED  
COUR DES COMPTES EUROPÉENNE



Dans son Plan stratégique 2005-2010, l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) s'engageait à élaborer un cadre de normes internationales. Les directives de contrôle contenues dans les ISSAI ont été développées par les sous-commissions de la Commission des normes professionnelles de l'INTOSAI, à savoir la sous-commission pour l'audit financier, la sous-commission pour l'audit de performance et la sous-commission pour l'audit de conformité. Les ISSAI sur l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance<sup>1</sup> ont été approuvées par le Congrès international des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INCOSAI) en novembre 2010.

La Cour des comptes est membre de la sous-commission pour l'audit financier, de la sous-commission pour l'audit de conformité et de la sous-commission pour l'audit de performance. Elle participe donc activement au développement des directives de contrôle.

<sup>1</sup>En ce qui concerne les ISSAI relatives à l'audit de performance, l'ISSAI 3000 a été approuvée en 2004 et l'ISSAI 3100 en 2010.

## RAPPORTS ET ÉTUDES

Le nouveau **cadre des ISSAI** en matière de contrôle public se décompose comme suit :

**Principes fondateurs** (Principes fondateurs de l'INTOSAI) :

- ISSAI 1 Déclaration de Lima.

**Préconditions au fonctionnement des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques**

(fonctionnement efficace et comportement professionnel des ISC) :

- ISSAI 10 Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC.
- ISSAI 11 Lignes directrices de l'INTOSAI et pratiques exemplaires liées à l'indépendance des ISC.
- ISSAI 20 Principes de transparence et de responsabilité.
- ISSAI 21 Principes de transparence – Bonnes pratiques.
- ISSAI 30 Code de déontologie.
- ISSAI 40 Contrôle de qualité pour les ISC.

**Principes fondamentaux de contrôle** (principes fondamentaux ayant trait à la réalisation des contrôles des finances publiques) :

- ISSAI 100 Normes de contrôle de l'INTOSAI – Postulats de base.
- ISSAI 200 Normes de contrôle de l'INTOSAI – Principes généraux.
- ISSAI 300 Normes de contrôle de l'INTOSAI – Normes d'application.
- ISSAI 400 Normes de contrôle de l'INTOSAI – Normes des rapports.

**Directives de contrôle** (qui transposent les principes fondamentaux de contrôle en des directives plus spécifiques, détaillées et opérationnelles) :

- ISSAI 1000-2999 Lignes directrices pour l'**audit financier** (qui proposent une orientation supplémentaire sur les ISA).
- ISSAI 3000-3999 Lignes directrices sur l'**audit de performance**.
- ISSAI 4000-4999 Lignes directrices sur l'**audit de conformité**.

**Guide sur la bonne gouvernance de l'INTOSAI (INTOSAI GOV)**

(principes et directives liées au contrôle interne des organismes publics) :

- INTOSAI GOV 9100-9199 Lignes directrices sur les **normes de contrôle interne**.
- (- INTOSAI GOV 9200-9299 – Normes comptables non traitées dans le présent article).

Pour ce qui est du cadre, l'INTOSAI adopte une double approche, c'est-à-dire que l'utilisation des normes internationales constitue en quelque sorte un maximum, l'INTOSAI développant par ailleurs des lignes directrices complémentaires en cas de besoins spécifiques du secteur public.

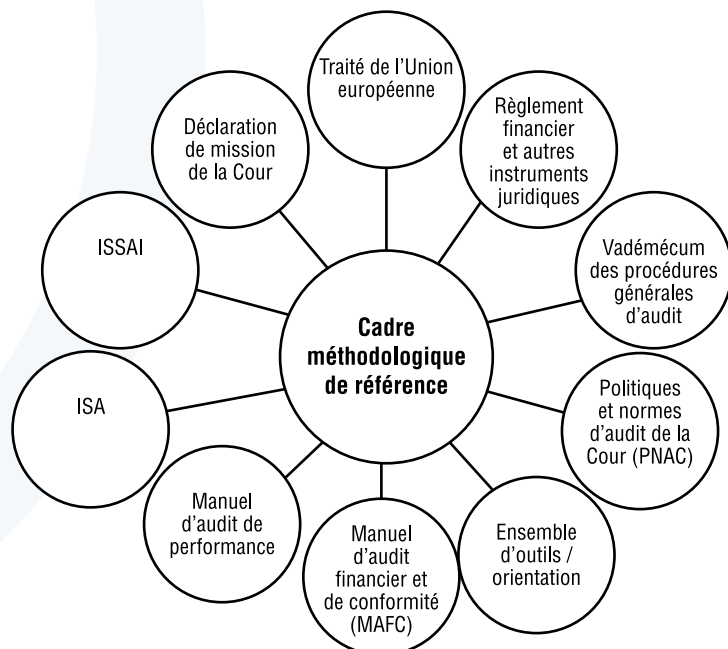
En ce qui concerne les directives d'implantation de l'audit financier, les ISSAI 1200 à 1810 englobent les ISA correspondantes ainsi qu'une **Note de Pratique** spécifique au secteur public. Cette Note de Pratique fournit une orientation sur la façon d'appliquer les ISA dans le cadre des audits du secteur public ; elle esquisse des modifications ou développe davantage le sujet lorsque cela s'avère nécessaire.

De plus, les ISSAI contiennent des directives particulières d'implantation en matière de contrôle de performance, de contrôle de conformité et de contrôle interne.

*Pour ce qui est du cadre, l'INTOSAI adopte une double approche, c'est-à-dire que l'utilisation des normes internationales constitue en quelque sorte un maximum, l'INTOSAI développant par ailleurs des lignes directrices complémentaires en cas de besoins spécifiques du secteur public*

## La méthodologie de la Cour des comptes

Le cadre méthodologique de la Cour comprend les éléments suivants :



*De plus, les ISSAI contiennent des directives particulières d'implantation en matière de contrôle de performance, de contrôle de conformité et de contrôle interne*

## Mise en œuvre des ISSAI au sein de la Cour des comptes

En 2007/2008 a été réalisée au sein de la Cour des comptes une révision paritaire qui a montré que la Cour avait mis en œuvre une méthodologie bien documentée, conforme aux normes internationales d'audit. Le nouveau cadre des ISSAI a été mis en œuvre après cette révision puis, en 2009, a été constitué un Think Tank chargé de concevoir l'audit de la DAS<sup>2</sup> à la lumière de toute une série d'aspects<sup>3</sup>.

Les modifications apportées aux normes internationales d'audit et au concept de l'audit de la DAS ont rendu nécessaire une revue du cadre méthodologique de la Cour des comptes.

## Politiques et normes d'audit de la Cour (PNAC)

Dans ses **Politiques et normes d'audit de la Cour (PNAC)**, la Cour des comptes s'engage de façon explicite à adhérer aux normes internationales d'audit dans la mesure où elles sont applicables dans le contexte de l'Union européenne, dans les termes suivants :

« Satisfaisant aux devoirs et responsabilités qui lui ont été confiés dans le cadre de son mandat par le traité et par le règlement financier, la Cour des comptes européenne (CCE) conduit ses audits conformément aux normes internationales d'audit et aux codes de déontologie de l'IFAC et de l'INTOSAI, dans la mesure où ils sont applicables dans le contexte de l'Union européenne ».

Les PNAC établissent les principes et les normes considérés par la Cour comme essentiels pour garantir la qualité de ses travaux d'audit. Elles fournissent dès lors un cadre pour l'ensemble des audits que réalise la Cour, à savoir des audits financiers, de conformité et de performance.

La Cour a adopté les PNAC en 1998, puis les a revues en 2001, en 2006 et en 2011. La revue de 2011 avait pour objet de garantir la conformité des PNAC aux derniers développements en matière de normes internationales et de meilleures pratiques professionnelles.

<sup>2</sup> « DAS » correspond à la terminologie française « Déclaration d'assurance ».

<sup>3</sup> Conformément à la décision sur la « Stratégie d'audit de la Cour des comptes européenne pour la période 2009-2012 ».

## RAPPORTS ET ÉTUDES

## MANUEL D'AUDIT FINANCIER ET DE CONFORMITÉ (MAFC)

La Cour a élaboré un projet de **Manuel d'audit financier et de conformité (MAFC)**<sup>4</sup>, qui sera applicable à tous les types d'audit financier et de conformité réalisés par la Cour.

Ce manuel d'audit de la Cour doit être mis à jour en permanence dans la mesure où il a pour vocation de contenir des références claires à la génération actuelle de normes internationales d'audit. Par ailleurs, le modèle de garantie de la Cour qui s'applique aux audits de la DAS est désormais inclus dans ce manuel. Lors de la préparation du MAFC, il a été tenu compte des résultats de l'analyse du Think Tank concernant la DAS. Nous reproduisons ci-après un extrait du projet de manuel d'audit financier et de conformité de la Cour:

Au début de chaque chapitre est mentionnée la norme internationale pertinente (ISA et/ou ISSAI). Le MAFC énonce ensuite les principes contenus dans les normes internationales qui sont pertinents pour les travaux d'audit de la Cour, puis donne une orientation concernant la façon de les appliquer dans le cadre de la DAS de la Cour et d'autres audits financiers et de conformité. Le MAFC ne reproduit pas dans son intégralité le texte de la norme, mais cite les éléments les plus importants. Si nécessaire, le lecteur est invité à se reporter au texte complet.

## 2.4 CONSIDÉRATION CONCERNANT LA SUFFISANCE, LA PERTINENCE ET LA FIABILITÉ DES ÉLÉMENTS PROBANTS

ISSAI 1500 [ISA 500]	<i>L'objectif de l'auditeur est de concevoir et de mettre en œuvre des procédures d'audit qui lui permettront d'obtenir des éléments probants suffisants, appropriés et fiables.</i>	<p>2.4.1 Que sont les éléments probants ?</p> <p>2.4.2 Suffisance des éléments probants</p> <p>2.4.3 Pertinence des éléments probants</p> <p>2.4.4 Fiabilité des éléments probants</p> <p>2.4.5 Corroboration ou triangulation des éléments probants</p> <p>2.4.6 Sources des éléments probants</p> <p>2.4.7 Types d'éléments probants</p> <p>2.4.8 Procédures d'audit permettant d'obtenir des éléments probants</p> <p>2.4.9 Accès aux éléments probants</p> <p>2.4.10 Confidentialité des éléments probants</p> <p>2.4.11 Documentation des éléments probants</p>
-------------------------	--	--

## 2.4.1 Que sont les éléments probants ?

**Informations nécessaires pour parvenir à des conclusions** On entend par éléments probants les informations sur lesquelles s'appuie l'auditeur pour parvenir aux conclusions qui serviront de fondement, le cas échéant, à son opinion. Les auditeurs n'examinent généralement pas toutes les informations disponibles car cela serait peu pratique, prohibitif et inutile dans la mesure où il est généralement possible de parvenir à des conclusions et de se forger une opinion par le biais d'échantillonnages et autres moyens permettant de sélectionner des postes en vue d'une vérification. De plus, les éléments probants sont généralement prédominants (éléments mettant l'auditeur sur une certaine voie) plutôt que concluants (éléments fournissant une réponse définitive).

**Exercice du jugement professionnel et du scepticisme** L'audit **doit** être planifié et réalisé de telle sorte que les éléments probants soient suffisants, appropriés et fiables pour parvenir aux conclusions qui serviront de fondement, le cas échéant, à l'opinion. Les notions de suffisance, de pertinence et de fiabilité sont liées les unes aux autres et sont appliquées aux éléments probants à l'issue de tests de contrôle et de procédures substantives. Pour déterminer si les éléments probants présentent les qualités susvisées, l'auditeur a recours à son *jugement professionnel* et exerce le *scepticisme professionnel*. Plus l'évaluation du risque de l'auditeur est importante, plus le niveau de suffisance, de pertinence et de fiabilité des éléments probants que l'auditeur **doit** obtenir par le biais des procédures substantives<sup>1</sup>, est élevé.

<sup>4</sup> Ce projet de manuel a été distribué en interne afin que les membres et le personnel puissent formuler des remarques en ce qui concerne le contenu et la structure du document. La période de diffusion du projet s'achève le 15 décembre 2011.



*Les modifications apportées aux normes internationales d'audit et au concept de l'audit de la DAS ont rendu nécessaire une revue du cadre méthodologique de la Cour des comptes*

## VADÉMÉCUM DES PROCÉDURES GÉNÉRALES D'AUDIT (VPGA)

Les PNAC et le MAFC sont étayés par le **Vadémécum des procédures générales d'audit (VPGA)**, une sorte de guide des procédures de contrôle qui s'étend aux documents d'audit, à la communication avec les entités contrôlées ou encore aux dispositions pratiques pour les audits de suivi.

## AUTRES DIRECTIVES

Le cadre méthodologique est complété par des directives détaillées, des listes de vérification et des instructions.

## Exemples de mise en œuvre des ISSAI au sein de la Cour

Les ISSAI revues et récemment mises en œuvre ont un impact indéniable sur la DAS, comme en témoignent essentiellement les nouvelles dispositions de l'ISSAI 1705 « *Modifications apportées à l'opinion formulée dans le rapport de l'auditeur indépendant* ».

Conformément à son mandat, la Cour présente chaque année une DAS concernant la fiabilité des comptes, ainsi que la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes. La DAS contient donc deux opinions indépendantes. Bien que l'opinion de la Cour concernant la fiabilité des comptes **n'ait jamais été modifiée** depuis 2007, celle qui concerne la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes **a été modifiée** depuis le début de l'audit de la DAS en 1994.

## PARAGRAPHE DE JUSTIFICATION DE L'OPINION MODIFIÉE

L'ISSAI 1705 introduit comme nouveauté l'obligation pour l'auditeur d'inclure dans son rapport un paragraphe dit de « **justification de l'opinion modifiée** » décrivant la nature du problème qui est à l'origine de la modification. L'auditeur doit insérer ce paragraphe dans son rapport immédiatement avant le paragraphe d'opinion. Par ailleurs, si les états financiers comportent une erreur ou anomalie significative ayant trait à des montants particuliers contenus dans ceux-ci, l'auditeur doit inclure dans le paragraphe de justification de l'opinion modifiée une description et la quantification des incidences financières de l'anomalie, à moins que ceci ne soit pas faisable. Dans ce contexte, le Manuel d'audit financier et de conformité fait actuellement l'objet d'une mise à jour, afin de tenir compte de ces changements.

Ces nouvelles dispositions s'appliquent à l'opinion de la Cour concernant la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes aux états financiers, en cas de modification. Le paragraphe de « justification de l'opinion modifiée » contenant la quantification des incidences financières des anomalies, sera inclus dans la prochaine DAS portant sur l'exercice 2010 (qui sera publiée en novembre 2011).

*Les PNAC et le MAFC sont étayés par le Vadémécum des procédures générales d'audit (VPGA), une sorte de guide des procédures de contrôle qui s'étend aux documents d'audit, à la communication avec les entités contrôlées ou encore aux dispositions pratiques pour les audits de suivi*

### NOTION D'INCIDENCE DIFFUSE

Parmi les autres éléments nouveaux introduits dans l'ISSAI 1705 suite à sa revue, figure également la question de l'**incidence diffuse** des conclusions d'audit. L'ISSAI donne une orientation concernant l'évaluation de l'étendue des erreurs ou anomalies constatées et de leur impact sur l'opinion d'audit. Le tableau suivant illustre la façon dont le jugement de l'auditeur portant sur la nature du problème conduisant à la modification, ainsi que sur le caractère diffus de ses incidences ou possibles incidences sur les états financiers, affecte le type de paragraphe d'opinion exprimée :

		Jugement de l'auditeur sur les incidences ou les possibles incidences diffuses dans les états financiers:	
		Significatif mais non diffus	Significatif et diffus
	Les états financiers sont erronés de manière significative	Opinion avec réserve	Opinion défavorable
Nature du problème conduisant à la modification :	Incapacité de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés	Opinion avec réserve	Impossibilité d'exprimer une opinion

*Ces nouvelles dispositions s'appliquent à l'opinion de la Cour concernant la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes aux états financiers, en cas de modification*

*En conséquence, le niveau d'erreur identifié a été jugé à la fois significatif et diffus en ce qui concerne les dépenses de l'exercice considéré dans son ensemble*

Dans ce contexte, il convient de souligner que dans son rapport d'audit annuel, la Cour présente uniquement des opinions d'ordre général concernant les opérations sous-jacentes constatées dans les comptes, et non pas des évaluations particulières portant sur chaque groupe de politiques. C'est pourquoi la question de la détermination de l'éventuel caractère diffus des anomalies est analysée uniquement au niveau de l'opinion générale. Par conséquent, dans les conclusions des différents chapitres du rapport annuel de la Cour, il n'est absolument pas tenu compte de l'éventuel caractère diffus des incidences, c'est-à-dire de la question de savoir si les normes sont appliquées ou non dans un groupe de politiques qui n'existe pas. Par ailleurs, étant donné que ce sont des conclusions qui sont présentées en ce qui concerne chaque évaluation particulière, et non pas des opinions, il n'y a pas lieu de traiter la question de l'incidence diffuse.

Jusqu'à ce jour, la Cour a identifié dans le contexte de ses audits annuels de légalité et de régularité des opérations sous-jacentes aux états financiers, un niveau d'erreurs significatives qui affectait la majeure partie des groupes de politiques et qui représentait significativement plus de 50% du montant total des paiements. On peut donc en conclure assurément que les conclusions ne se limitaient pas à des éléments, des comptes ou des postes particuliers, et qu'elles représentaient une

partie substantielle des dépenses générales de l'UE. En conséquence, le niveau d'erreur identifié a été jugé à la fois significatif et diffus en ce qui concerne les dépenses de l'exercice considéré dans son ensemble. Dans ces circonstances, il y a lieu de formuler une opinion défavorable concernant la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes.

Néanmoins, si cette situation tout à fait claire venait à changer à l'avenir, un défi pourrait se poser. En cas de réduction substantielle des anomalies, il faudrait définir la frontière entre un niveau d'anomalies diffus et un niveau d'anomalies non diffus dans le contexte de l'audit de la DAS. Ce scénario fait actuellement l'objet d'un débat au sein de la Cour, mais il s'agit là d'une question d'intérêt général pour les audits des secteurs public et privé.

# La mise en œuvre et l'application des ISSAI et des INTOSAI GOV au sein de l'Office supérieur d'audit de la République slovaque

## OFFICE SUPÉRIEUR D'AUDIT DE LA RÉPUBLIQUE SLOVAQUE

Dans le cadre de l'évaluation des activités d'une institution de contrôle, la question centrale qui se pose en ce qui concerne la mise en œuvre de normes d'audit admises sur le plan international, est de savoir à quel niveau elles sont adoptées et comment est développé et défini le cadre de ces normes dans le contexte de l'institution de contrôle pour garantir leur application dans la pratique d'audit. Les ISSAI et les INTOSAI GOV, développées et appliquées au sein de la communauté des Institutions supérieures de contrôle (ci-après « ISC ») membres de l'INTOSAI, fournissent une base solide qui permet d'exercer une activité de contrôle de haute qualité et professionnelle et de consolider et de renforcer par là même la crédibilité des ISC dans le monde entier.

L'adoption et la mise en œuvre pertinente des ISSAI et des INTOSAI GOV dans la pratique d'audit quotidienne font partie des principales priorités de la direction de l'Office supérieur d'audit de la République slovaque (ci-après « OSA de la RS » ou « l'Office »). Cette approche constitue l'un des piliers centraux de la garantie de haute qualité, d'efficacité et de professionnalisme des audits et représente l'une des valeurs essentielles de la Stratégie de développement de l'OSA de la RS pour la période 2007 – 2012. L'OSA de la RS perçoit l'objectif des normes d'audit comme un moyen de s'assurer que les auditeurs réalisent leurs audits d'une façon systématique, même lorsque les organismes contrôlés sont de nature différente, et appliquent des principes identiques et une méthodologie cohérente. Les normes et politiques sont utilisées comme un instrument de base de la formation et de l'éducation du personnel nouveau venu, ainsi que comme un outil de référence pour les auditeurs expérimentés en cas de problème, dans le cadre d'audits particulièrement complexes ou encore pour garantir la précision de leurs considérations et procédures.

Compte tenu des conditions de l'OSA de la RS, la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV n'a été ni simple ni directe. La création de l'OSA de la RS en tant qu'autorité indépendante de l'État remonte à 1993, date de son approbation par la Constitution slovaque. En dépit de la très bonne base juridique dont il disposait déjà, l'Office a fait « table rase » en ce qui concerne les normes et la méthodologie. Dans le but de répondre aux questions et de surmonter les hésitations initiales concernant la façon de procéder et les normes qui devaient constituer la méthodologie de l'OSA de la RS, la direction et les employés responsables ont tenu compte de différentes questions de base ayant trait :

- à la législation nationale, afin de faire en sorte que les normes et la méthodologie soient conformes aux actes juridiques, à la sphère de compétences et à la mission de l'OSA de la RS ;
- à l'objet des normes d'audit, afin de déterminer quelles sont les normes, ainsi que le niveau de détail nécessaire, qui doivent être élaborées puis transposées dans les procédures écrites de l'OSA de la RS ;
- au caractère obligatoire, afin de garantir un niveau raisonnable de respect du devoir exigé par les règlements internes de l'OSA de la RS quant à l'application pratique des normes et de la méthodologie, et de ne pas s'en tenir à un niveau purement théorique ;
- à d'autres questions importantes (coopération internationale, formation, diffusion de l'expérience au niveau national et international, etc.).

## RAPPORTS ET ÉTUDES



Le pas décisif qui a permis à l'OSA de la RS de passer de la théorie à la pratique et de la « considération » à la « pratique réelle » en matière de mise en œuvre de normes internationales d'audit, a été la modification de la loi n° 39/1993, relative à l'OSA de la RS, compilée en 2001. L'un des changements importants a été l'introduction de la disposition suivante : « L'Office applique les normes internationales d'audit et les adapte aux conditions de la République slovaque en termes de qualité et de compétence professionnelle ».

Dès sa création, l'OSA a toujours prôné la mise en œuvre et

*Compte tenu des conditions de l'OSA de la RS, la mise en œuvre des ISSAI et des INTOSAI GOV n'a été ni simple ni directe*

l'application de la recommandation n° 6 de la réunion des Présidents, tenue à Prague en 1999, qui affirme que les ISC, sans pour autant perdre de vue l'expérience nationale existante, doivent adopter formellement et diffuser des politiques et des normes de contrôle conformes aux Normes d'audit de l'INTOSAI, aux directives européennes mettant en œuvre les Normes d'audit de l'INTOSAI et à toutes normes d'audit pertinentes émanant de l'IFAC, applicables au sein de l'UE. En conséquence, les normes d'audit devaient s'appliquer à l'activité de contrôle afin de garantir le niveau de qualité, de fiabilité et de professionnalisme requis. D'où la nécessité de confectionner des manuels et des

guides d'audit, afin de garantir l'application pratique des normes. L'OSA de la RS s'est donc efforcée d'appliquer cette recommandation, ce qui a stimulé et accéléré les travaux liés à l'adoption des Normes d'audit de l'INTOSAI. C'est ainsi que l'Office a commencé à développer une méthodologie et de nouveaux manuels et guides d'audit fondés sur ces normes. En dépit de son dévouement et des efforts et du travail considérables fournis par de l'OSA de la RS au cours de la période 2002-2007, il s'est avéré impossible d'obtenir les résultats escomptés en matière de mise en œuvre de normes d'audit et de développement d'une méthodologie cohérente entièrement basée sur les ISSAI. Dans ce contexte, les hauts responsables de l'OSA de la RS ont franchi un pas décisif en 2008, en décidant de procéder à une mise à jour substantielle des règles relatives à l'activité d'audit et de développer une nouvelle méthodologie d'audit entièrement fondée sur les ISSAI en vigueur et tenant compte des INTOSAI GOV. Cette décision, qui fut accompagnée d'un projet financé par le Fonds de Crédit pour la Transition,

engagé en 2008, s'est avéré être un outil adéquat pour franchir le pas décisif du développement d'une nouvelle méthodologie fondée sur les ISSAI. Le fournisseur des activités de ce projet fut sélectionné à l'issue d'un appel d'offres international remporté par l'une des « quatre grandes » entreprises d'audit. Parmi les principales activités de ce projet figuraient notamment l'assistance lors de la révision et de l'harmonisation des normes et règles d'audit de l'OSA pour les activités de contrôle conformément aux ISSAI, l'aide à la préparation d'un guide et d'outils d'audit clairs et exhaustifs, et la formation des auditeurs à l'application de la méthodologie et des règles révisées, des méthodes d'audit développées et des procédures écrites dans différents domaines de contrôle. La valeur objective de ce projet était le développement de l'OSA de la RS à un niveau lui permettant de jouer un rôle proactif et de leader dans l'amélioration de la responsabilité dans le secteur public et de s'ériger en institution supérieure de contrôle moderne appliquant des normes d'audit généralement admises, en l'occurrence les ISSAI, proches des pratiques de l'UE. Les résultats obtenus à l'issue de ce projet furent satisfaisants et débouchèrent par la suite sur des procédures cruciales et intensives au sein de l'OSA de la RS, permettant de faire évoluer la méthodologie esquissée dans le cadre du projet vers sa version définitive, conforme à tous égards au cadre juridique et aux conditions et besoins de

*Le fournisseur des activités de ce projet fut sélectionné à l'issue d'un appel d'offres international remporté par l'une des « quatre grandes » entreprises d'audit*

*D'où la nécessité de confectionner des manuels et des guides d'audit, afin de garantir l'application pratique des normes*



l'OSA de la RS. Ce processus s'est achevé avec succès en février 2010 et le nouvel ensemble de méthodologies systématiques a été publié dans une directive du Président de l'OSA de la RS. Ce processus a été précédé d'un immense travail, d'intenses conversations et débats, et d'une multitude de remarques ; un nombre considérable d'employés de l'OSA de la RS y a pris part, des

*Ce processus a été précédé d'un immense travail, d'intenses conversations et débats, et d'une multitude de remarques ; un nombre considérable d'employés de l'OSA de la RS y a pris part, des hauts responsables aux « utilisateurs finals », en l'occurrence les auditeurs*

hauts responsables aux « utilisateurs finals », en l'occurrence les auditeurs.

La nouvelle méthodologie de l'OSA de la RS comprend le règlement de l'activité d'audit et six guides méthodologiques indépendants :

le guide de mise en œuvre des ISSAI, le guide d'audit financier, le guide d'audit de performance, le guide d'audit de conformité, le guide d'audit de la technologie de l'information et le guide d'audit juridique. Le règlement de l'activité d'audit et les différents guides méthodologiques contiennent de nombreux appendices contenant des modèles, des listes de vérification, etc., qui renforcent la bonne application et utilisation du règlement et des guides et, par la même, la mise en œuvre et l'utilisation des ISSAI et des INTOSAI GOV, sur lesquels sont fondés lesdits règlements et guides. Par ailleurs, l'OSA de la RS a rendu publics d'autres documents importants devant impérativement être respectés, notamment en ce qui concerne l'audit et la garantie de qualité, l'évaluation de la qualité de l'audit, la planification

de l'audit, le fichier électronique de la documentation d'audit, etc.

Il va sans dire qu'il n'aurait pas été possible de comprendre, de mettre en œuvre et d'appliquer comme il se doit les ISSAI et les INTOSAI GOV, ainsi que la nouvelle méthodologie de l'OSA de la RS, sans une formation intensive et sans la coopération et le soutien internationaux. La stratégie et les besoins de formation ont fait l'objet d'une évaluation précise de l'OSA de la RS. En application de la déclaration de Lima et de la stratégie

*La stratégie et les besoins de formation ont fait l'objet d'une évaluation précise de l'OSA de la RS*

de développement de l'OSA de la RS portant sur la période 2007 – 2012, l'Office attache une importance capitale et durable à la formation et à l'instruction professionnelle des auditeurs. C'est donc dans cette optique qu'il prépare l'ensemble du matériel et des conditions techniques préalables. Deux nouveaux projets, engagés en 2009 et dont l'achèvement est prévu pour la fin 2011, financés par des fonds communautaires, ont largement aidé l'OSA de la RS à réaliser ses ambitions et à atteindre ses objectifs en matière de formation.

De nombreuses activités de formation

ont été mises en œuvre, allant de la théorie à la pratique, ainsi que des séminaires au cours desquels des experts nationaux et internationaux ont présenté des exposés qui ont aidé le personnel de l'OSA de la RS à se familiariser avec les ISSAI et la nouvelle méthodologie et à apprendre à les utiliser dans la pratique d'audit quotidienne.

Il faut souligner que l'OSA de la RS apprécie énormément la coopération avec d'autres ISC et la participation à différentes structures de l'INTOSAI et de l'EUROSAI, tels que commissions, sous-commissions, Groupes de travail, etc. Le soutien de l'INTOSAI et de l'EUROSAI, l'intérêt dont a fait preuve chaque ISC membre, les nombreuses opportunités d'aide, d'échange de connaissances et d'expériences avec toutes les ISC... tout cela est tout à fait unique au monde. L'OSA de la RS est extrêmement reconnaissante non seulement pour les bénéfices qu'elle a pu en tirer, mais aussi pour les possibilités qui lui ont été offertes de livrer et de partager ses connaissances, ses expériences et ses meilleures pratiques.

*Il faut souligner que l'OSA de la RS apprécie énormément la coopération avec d'autres ISC et la participation à différentes structures de l'INTOSAI et de l'EUROSAI, tels que commissions, sous-commissions, Groupes de travail, etc*

La perfection et l'amélioration durable en matière de qualité et de cohérence des normes, ainsi que l'élaboration de directives méthodologiques, de manuels et de procédures écrites qui s'en suit, constituent un processus sans fin qui permet à la famille des ISC de jouir d'une crédibilité accrue à travers le monde.





# Le Contrôleur de l'État d'Israël au service des citoyens : stratégie et instruments de mise en œuvre

BOAZ ANER, CPA, CIA  
DIRECTEUR GÉNÉRAL PAR INTÉRIM  
BUREAU DU CONTRÔLEUR DE L'ÉTAT D'ISRAËL

## INTRODUCTION

Le Contrôleur de l'État d'Israël, comme tout autre auditeur national, réalise des audits des finances publiques. Avec l'aide de ses employés, il contrôle et publie des rapports sur des questions ayant trait aux trois E (économie, efficacité et efficacie), ainsi que des audits de conformité et de régularité. Le Bureau du Contrôleur est donc au service du parlement et, indirectement, des citoyens. Il y a quelques années de cela, nous avons commencé à nous demander si nous étions réellement conscients du fait que notre mission consiste à servir les citoyens le mieux possible. Comment savons-nous ce qui préoccupe le citoyen moyen ? Comment savons-nous les sujets sur lesquels il faudrait enquêter aux yeux des citoyens ? Ne devrions-nous pas disposer de davantage d'instruments et d'indicateurs indépendants d'audit de l'État pour comprendre leurs besoins, leurs inquiétudes et leurs problèmes, ainsi que leurs expériences, souvent négatives, lorsqu'ils ont affaire aux représentants de l'administration publique ? Bref, lors de l'élaboration du plan d'audit annuel et pluriannuel du Bureau du Contrôleur de l'État, ne devrions-nous pas tenir compte des inquiétudes des citoyens ?

*Depuis 1971, le Contrôleur de l'État exerce également les fonctions de médiateur. Il est donc en charge, en sa double qualité, non seulement du contrôle des finances publiques, mais aussi du traitement des plaintes de la population. La confluence de ces deux fonctions en une seule personne est unique au monde*

## L'expérience du Contrôleur de l'État d'Israël

### 1. STRATÉGIE ET PRIORITÉS DE CONTRÔLE

Depuis 1971, le Contrôleur de l'État exerce également les fonctions de médiateur. Il est donc en charge, en sa double qualité, non seulement du contrôle des finances publiques, mais aussi du traitement des plaintes de la population. La confluence de ces deux fonctions en une seule personne est unique au monde. Il convient toutefois de souligner que la philosophie personnelle du Contrôleur de l'État actuel, en l'occurrence le magistrat (à la retraite) Micha Lindenstrauss, met fortement l'accent sur les problèmes des citoyens.

Toutes ces considérations ont leur reflet dans le plan de travail annuel, certes, mais aussi dans la conception de base du plan pluriannuel du Bureau de Contrôle de l'État d'Israël. Ainsi donc, les unités d'audit de l'État proposent au Contrôleur de l'État des questions pertinentes du point de vue de la vie quotidienne, des problèmes et des besoins des citoyens, sur la base des informations qu'elles recueillent et évaluent tout au long de l'année.

Compte tenu de l'importance donnée à la fonction de médiateur, les unités d'audit ont notamment pour mission de s'assurer que les citoyens bénéficient d'un niveau de service approprié, et sont donc appelées à enquêter sur la question essentielle de l'égalité quant au niveau de service assuré. Les plans mis en œuvre pour atteindre les objectifs sociaux, économiques et éducatifs et pour garantir la prestation de certains services auprès de l'ensemble de la population, sont-ils respectés ?

*Il convient de préciser que les plaintes écrites déposées par courrier ou à travers le site Internet de l'institution, par des citoyens alphabétisés et ayant accès à Internet, ne sont pas les seules à être acceptées*

Nous ne pouvons ignorer le fait qu'il subsiste des différences quant aux prestations dont bénéficient les différents citoyens. Malheureusement, les membres les plus favorisés de la société continuent à bénéficier de meilleures prestations et force est de constater que les programmes ne permettent souvent pas d'atteindre les objectifs visés.

Il y a des différences indésirables quant au niveau de services dont bénéficient les citoyens qui vivent au centre du pays par rapport à ceux des zones périphériques, mais aussi entre les femmes et les hommes et entre différents secteurs socioéconomiques d'Israël. Ces différences sont particulièrement flagrantes si l'on compare les arabes et les juifs, les nouveaux immigrants et les résidents vétérans, les juifs séculaires

et ultra-orthodoxes, les personnes âgés, les enfants, les handicapés mentaux et physiques de tous âges et, bien entendu, les segments de la population relativement appauvris. Bénéficient-ils d'une partie équitable des ressources prévues dans les enveloppes budgétaires et les différents plans ? Ces programmes sont-ils réellement efficaces ?

Les programmes du gouvernement et leur mise en œuvre, leur capacité à régler efficacement les problèmes et à répondre aux besoins des différents secteurs, et leur application dans la pratique, constituent donc des objets de contrôle tout à fait légitimes.

## 2. LES INSTRUMENTS D'INFORMATION ET DE PLANIFICATION DES UNITÉS D'AUDIT DU BUREAU DE CONTRÔLE DE L'ÉTAT

La stratégie du Contrôleur de l'État et l'importance qu'elle accorde aux problèmes des citoyens, doivent bien entendu avoir leur reflet dans la liste des thèmes d'audit qui doivent être proposés dans le cadre du plan de travail.

Les principales sources d'information des unités d'audit sont les suivantes :

### (1) Les plaintes déposées par les citoyens auprès du Médiateur

Au cours de ces dernières années, le Bureau de Contrôle a été saisi de près de 14 000 plaintes. Ces plaintes constituent une source d'information et ne se limitent pas uniquement à une problématique spécifique. Elles constituent également une véritable base de données permettant de réaliser par la suite une analyse quantitative et qualitative de toute une série de questions et de problèmes susceptibles de faire l'objet de contrôles.

Il convient de préciser que les plaintes écrites déposées par courrier ou à travers le site Internet de l'institution, par des citoyens alphabétisés et ayant accès à Internet, ne sont pas les seules à être acceptées. Le Contrôleur de l'État est particulièrement sensible aux besoins des membres de la société qui ont un niveau socioéconomique moins élevé. C'est pourquoi il a ouvert plusieurs délégations du Bureau du Médiateur à proximité de leurs lieux de résidence, afin que tous les citoyens, même ceux qui ne savent pas écrire en hébreu ou dont la langue maternelle n'est pas l'hébreu, puissent avoir accès aisément à ces délégations, voir la possibilité, dans certains cas, de disposer d'un traducteur pouvant les aider à présenter leurs plaintes ou allégations verbalement.

Cette démarche permet de garantir la représentation d'une grande diversité de citoyens et de questions, que le Contrôleur doit alors examiner, que ce soit à un niveau particulier/détaillé, en sa qualité de Médiateur, ou au niveau général/systématique, lorsqu'il s'agit d'une question d'audit, en sa qualité de Contrôleur de l'État. Dans les pays où les institutions du Contrôleur de l'État et du Médiateur sont distinctes, le Bureau du Médiateur peut donc constituer une importante source d'information.

### (2) Collecte et analyse d'informations issues de l'enseignement et de la recherche sur les problèmes sociaux, économiques et sanitaires qui caractérisent certains secteurs et groupes en Israël

Ce type d'études est très utilisé, contrairement à ce qui est le cas dans d'autres pays du monde, comme par exemple dans les pays de l'OCDE, dont Israël est membre. Cela permet aux unités d'audit de l'État d'utiliser des aspects plus scientifiques des travaux de recherche réalisés par des experts, dans le but de renforcer leur vision concernant les thèmes d'audit.

### (3) Organisations à but non lucratif – ONG

Ces organisations représentent les intérêts sociaux et économiques de différentes communautés et secteurs. En entrant en contact avec elles, il est donc possible de disposer d'informations importantes concernant les citoyens et leurs problèmes.

*Les services de santé et sociaux constituent un domaine très vaste, d'où la nécessité de réaliser chaque année des audits de différents services*

#### (4) Organismes publics contrôlés

Ces organismes sont ou devraient être en contact direct avec la population. Ils reçoivent des plaintes ou des demandes, voire, dans certains cas, des requêtes de prise de position émanant des parties concernées. Lorsque les auditeurs planifient et réalisent un audit, ils recueillent et analysent les informations dont disposent les organismes contrôlés. Ils analysent l'objet des plaintes des citoyens, leurs inquiétudes et, ce qui est tout aussi important, si les organismes contrôlés apportent une solution adéquate à ces problèmes.

*Nous tenons à souligner qu'Israël est un cas unique dans la mesure où c'est le seul pays où de multiples mandats sont conférés à une même autorité. Bien que cette démarche vise à garantir une bonne administration des organismes publics, force est de constater que ce sont les citoyens qui en bénéficient*

#### (5) Médias

Ils soulèvent des questions d'ordre social et économique, ainsi que d'autres problèmes que subit la population et dont le Bureau du Contrôleur de l'État tient compte lors de la rédaction de sa proposition de plan de travail annuel.

#### (6) Data Mining ou extraction de données

Le matériel obtenu à l'issue des recherches informatisées concernant Israël et d'autres pays par rapport à des sujets d'intérêt pour les citoyens, constitue lui aussi une source d'information.

#### (7) Enquêtes

Les enquêtes réalisées auprès d'un échantillon représentatif de citoyens peuvent également apporter des informations utiles.

Toutes ces sources d'information, ainsi que d'autres, permettent aux unités d'audit de l'État de proposer des thèmes d'audit censés être utiles aux citoyens.

## Exemples récents de sujets abordés par le Contrôleur de l'État d'Israël

Pour ne pas perdre trop de temps, nous présentons ci-après différents exemples significatifs, mais concernant uniquement le niveau de base et le niveau général.

1. Parmi les questions d'ordre général qui incombent à de nombreux organismes publics, figure notamment la **qualité du service rendu à la population**. Cette question englobe des sujets tels que l'accessibilité des installations, les horaires d'ouverture au public, l'accès pour les handicapés et l'accessibilité électronique. Les auditeurs examinent la qualité de l'information offerte au public via Internet, par téléphone, à travers des brochures ou par d'autres méthodes. La qualité des services fait l'objet d'un audit visant à déterminer si le traitement dispensé est cordial, amical et empathique. On évalue également le niveau de satisfaction des bénéficiaires du service. Nos auditeurs ont relevé de cette manière de nombreux aspects qui doivent être améliorés.
2. Un audit particulièrement complexe a récemment été réalisé pour évaluer la **qualité et la disponibilité des services de santé dispensés aux citoyens**. Le rapport d'audit comparait la qualité et l'accessibilité des services de santé mis à la disposition des citoyens qui vivent dans la périphérie et ceux dont disposent les habitants du centre du pays. L'audit a montré que les services rendus dans le centre du pays aux communautés se trouvant en bonne santé et jouissant d'une bonne situation économique, sont souvent d'un niveau supérieur et leur disponibilité est plus grande que dans la périphérie.

Une nouvelle convention collective signée récemment entre le ministère de la Santé et le syndicat des médecins, met l'accent sur la nécessité d'améliorer et de réformer les services de santé dans les communautés périphériques. Force est de constater que la contribution du Bureau du Contrôleur de l'État a été tout à fait extraordinaire et décisive dans ce domaine.

Les services de santé et sociaux constituent un domaine très vaste, d'où la nécessité de réaliser chaque année des audits de différents services. Les audits des services dont bénéficient des communautés bien précises sont souvent plus productifs que ceux qui portent sur des organismes publics concrets, comme ce fut le cas, par exemple, de l'audit des services rendus aux handicapés mentaux, qui constituent une communauté particulièrement fragile. Dans ces audits comme dans d'autres, nous faisons référence non seulement aux évaluations réalisées en Israël, mais aussi au niveau international, en ayant notamment recours aux données de l'OCDE quant au degré de mise en œuvre de ces normes. Le fait est que le Bureau du Contrôleur de l'État est parvenu à accroître la sensibilisation à l'égard des besoins spéciaux de cette communauté et a même contribué à un changement de priorités budgétaires en ce qui concerne ces citoyens.

*Du point de vue du contrôle, les auditeurs doivent prendre des décisions stratégiques conformes à la philosophie personnelle du Contrôleur de l'État actuel, en l'occurrence le magistrat (à la retraite) Micha Lindenstrauss, philosophie selon laquelle le rôle des auditeurs est essentiellement lié à la notion de service aux citoyens*

Le Bureau du Contrôleur de l'État a également réalisé d'autres audits portant sur les services de bien-être destinés aux personnes âgées, aux enfants exposés à des risques, aux femmes maltraitées et aux enfants et adultes autistes. Ces audits, qui mettent l'accent sur les besoins spéciaux de chacun de ces collectifs, ont eu des effets extrêmement positifs.

3. Parmi les autres questions d'ordre général analysées, on peut également citer le fait, pour certains citoyens, de ne pouvoir bénéficier de services appropriés pour des raisons bureaucratiques et administratives. Un audit a été réalisé dans ce domaine afin de savoir comment le gouvernement

règle les conflits qui se produisent entre différents services de l'administration. Le rapport d'audit a révélé que ces conflits et différends peuvent parfois durer plusieurs années. Le coût en est le préjudice direct qui est causé aux citoyens concernés, notamment lorsqu'il s'agit de besoins des populations les plus défavorisées.

4. Les autres exemples de thèmes d'audit sont liés non seulement aux déficiences administratives, mais aussi à des questions ayant trait aux besoins quotidiens des citoyens, dont la sécurité des enfants dans les parcs publics et leur admission dans les écoles maternelles et les établissements scolaires selon leur appartenance à tel ou tel district.

Toutes ces questions ont été incluses dans le programme de travail annuel en fonction des plaintes dont a été saisi le Bureau du Médiateur, qui, comme nous l'avons vu auparavant, fait partie intégrante du Bureau du Contrôleur de l'État.

Nous tenons à souligner qu'Israël est un cas unique dans la mesure où c'est le seul pays où de multiples mandats sont conférés à une même autorité. Bien que cette démarche vise à garantir une bonne administration des organismes publics, force est de constater que ce sont les citoyens qui en bénéficient.

## Réceptivité

Eu égard aux questions susvisées, à la stratégie d'audit et à l'importance accordée à la notion de service au citoyen, il faut bien reconnaître que l'attention du Contrôleur de l'État n'est pas uniquement focalisée sur l'économie, l'efficacité ou l'efficacé, mais aussi et surtout sur la **réceptivité positive ou constructive**, notion tout aussi importante que les trois E dans le cadre desquelles ont été formées les précédentes générations de Contrôleurs de l'État et leur employés.

Tout cela soulève en outre et met en avant la question du principe d'**égalité**. L'égalité entre les citoyens est-elle garantie ? Lorsque des efforts sont fournis pour garantir cette égalité, les objectifs visés sont-ils atteints ?

## Résumé

Nous devrions tenir compte du fait que, dans un système démocratique, le gouvernement est « un gouvernement du peuple, par le peuple et **pour le peuple** ». Le peuple, c'est-à-dire les citoyens, est seul souverain. C'est donc au peuple que le gouvernement et le parlement doivent rendre des comptes. Autrement dit, le gouvernement doit servir le peuple, les citoyens. C'est la raison pour laquelle on nous donne l'appellation de serviteurs publics et de service public.

Du point de vue du contrôle, les auditeurs doivent prendre des décisions stratégiques conformes à la philosophie personnelle du Contrôleur de l'État actuel, en l'occurrence le magistrat (à la retraite) Micha Lindenstrauss, philosophie selon laquelle le rôle des auditeurs est essentiellement lié à la notion de service aux citoyens.

Vient ensuite s'ajouter à cette décision le fait que les plans d'audit annuels ou pluriannuels doivent impérativement comporter des questions se rapportant aux citoyens. Les auditeurs doivent choisir les instruments appropriés et repérer directement ou indirectement des sources d'information témoignant des inquiétudes et des problèmes de la population.

L'étape suivante consiste à transformer les informations recueillies et analysées en une série de thèmes d'audit axés sur la réceptivité et l'égalité.

**Cette stratégie et la façon dont elle doit être mise en œuvre, sont relativement novatrices et sont à l'origine de changements dans le domaine de l'audit de l'État en Israël. Cela témoigne de l'importance de la réceptivité à l'égard des besoins des citoyens, à titre individuel comme des différents secteurs de la population.**



# L'application des Normes internationales d'audit au sein de l'Office national d'Audit de Lituanie : expérience et défis

**AUDRONĖ VAITKEVIČIŪTĖ**

CHEF DE LA DIVISION DE MÉTHODOLOGIE D'AUDIT ET DE FORMATION  
DÉPARTEMENT DE DÉVELOPPEMENT DE L'AUDIT  
OFFICE NATIONAL D'AUDIT DE LITUANIE

Les Institutions supérieures de contrôle sont un exemple fort pour l'ensemble du secteur public et pour la profession d'audit. Pour mériter la confiance des citoyens, les institutions de contrôle doivent permettre à ces derniers de les juger. Or ce jugement n'est possible que si une ISC fait preuve de transparence à l'égard de la mission qu'elle accomplit, c'est-à-dire si ses stratégies et ses méthodes d'audit sont susceptibles de jugement et de débat. Être une « institution ouverte » signifie, pour une ISC, appliquer des méthodes pouvant être considérées et comprises par tout un chacun. Or la meilleure façon d'y parvenir est de mettre en œuvre des normes reconnues sur le plan international.

*La vision de l'Office national d'Audit de Lituanie (ONAL) consiste à faire en sorte que l'ONAL soit une ISC compétente et indépendante, digne de confiance*

La mise en œuvre de normes reconnues au niveau international dans le secteur public (le cadre des ISSAI et, par là même, les Normes internationales d'audit et de contrôle de qualité -les ISA-) est une tâche exigeante qui demande du temps, des compétences et des ressources, non seulement parce que le XX<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI a encouragé les ISC à mettre en œuvre le cadre des ISSAI dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes de contrôle, mais aussi parce que cette tâche exigeante présente de multiples avantages pour les ISC. Tout d'abord, l'application du cadre des ISSAI (ou ISA) en tant que structure commune de référence pour le contrôle du secteur public, permet aux ISC de montrer que leurs audits sont fondés sur des normes strictes et de préserver ainsi leur crédibilité. Par ailleurs, cette démarche témoigne d'un engagement envers la qualité des audits, du fait de la prise en compte de considérations d'ordre organisationnel, certes, mais aussi relevant de chaque exercice de contrôle individuel.

La vision de l'Office national d'Audit de Lituanie (ONAL) consiste à faire en sorte que l'ONAL soit une ISC compétente et indépendante, digne de confiance. L'une des mesures visant à atteindre cet objectif consiste à commencer à appliquer directement et dès à présent des normes internationales d'audit (les ISA et les ISSAI). Sachant que les audits actuels de l'ONAL sont conformes aux Normes de contrôle public définies sur la base des Normes d'audit de l'INTOSAI, nous continuons à penser que la mise en œuvre du cadre des ISA et des ISSAI permet directement d'accroître la qualité, la crédibilité et le professionnalisme de l'Institution.

Ainsi donc, dans le but de garantir une transition sans problème vers l'application, dès l'année prochaine, de normes internationales en matière d'audit, l'ONAL a d'ores et déjà engagé un processus de mise en œuvre progressive de ces normes, considérant cette démarche comme un grand défi.

Premièrement, nous prévoyons de réglementer l'application des ISA et des ISSAI dans la loi relative à l'ONAL. Il va sans dire que l'introduction de modifications dans la législation n'est pas un processus simple et que cela demande du temps. Une proposition de modification a d'ores et déjà été soumise au Parlement. Mais le simple fait d'avoir introduit cette disposition dans la législation permet aux citoyens de savoir que notre ISC s'acquitte de sa mission selon des normes professionnelles et de qualité. Dans le but de transposer les dispositions des normes internationales en matière d'audit, nous

*Ainsi donc, dans le but de garantir une transition sans problème vers l'application, dès l'année prochaine, de normes internationales en matière d'audit, l'ONAL a d'ores et déjà engagé un processus de mise en œuvre progressive de ces normes, considérant cette démarche comme un grand défi.*



avons proposé de faire une distinction entre les notions de contrôle financier et de contrôle de régularité (outre la notion de contrôle de performance) dans l'amendement de la loi relative à l'ONAL, afin de pouvoir créer un type spécifique de contrôle –en l'occurrence le contrôle de régularité– et, en conséquence, d'adapter les définitions de contrôle financier et de régularité<sup>1</sup>. Dans sa version actuelle, la loi relative à l'ONAL prévoit deux types de contrôles : le contrôle de performance et le contrôle financier (de régularité). La partie du contrôle réalisé par l'ONAL qui est axée sur la régularité est, dans les grandes lignes, conforme à la notion de conformité contenue dans le cadre des ISSAI.

Deuxièmement, nous avons réalisé une analyse exhaustive des aspects jugés insatisfaisants afin d'identifier les domaines qui ne sont pas conformes aux normes internationales en matière d'audit. Cette analyse montre que les audits que nous réalisons actuellement sont, en principe, d'ores et déjà conformes aux ISA et aux ISSAI. Ceci étant, certains ajustements restent nécessaires, notamment en ce qui concerne les lignes directrices de l'ONAL (Manuel d'audit). Les manuels d'audit, et notamment le manuel de contrôle financier, devraient proposer des informations pratiques et des recommandations permettant à tout utilisateur de comprendre chacune des ISA et des ISSAI pertinentes, sans remettre en cause pour autant l'indépendance dont jouit chaque auditeur dans l'exercice de ses fonctions et dans le cadre de ses contrôles.

Troisièmement, sachant que les manuels d'audit vont être adaptés, tous les auditeurs devront se familiariser avec les nouveaux manuels, certes, mais aussi avec chacune des normes pertinentes, d'où la nécessité de former comme il se doit notre personnel. Dans le but d'obtenir les meilleurs résultats dans ce domaine, nous pensons qu'il est bon que tous les auditeurs s'impliquent dans ce processus. C'est pourquoi nous organisons des tables de débat dans le cadre desquelles les auditeurs discutent des normes pertinentes, donnent leur avis sur leur utilité et identifient les différents aspects à développer. Cette démarche leur permet non seulement de se familiariser avec les normes, mais aussi de les analyser.

Quatrièmement, une réforme du système d'information comptable et financière du secteur public en Lituanie est d'ores et déjà en cours. Dans le cadre de cette réforme, conformément à la loi sur l'information financière du secteur public, de nouvelles normes d'information comptable et financière ont été instaurées dans le secteur public. Conformément à ces normes, depuis 2010, tous les organismes du secteur public sont tenus d'appliquer dans leur comptabilité la méthode de la comptabilité d'exercice, et dès 2012, les états financiers seront consolidés sous la forme d'un ensemble national englobant les états financiers consolidés de l'État, des communes, du Fonds obligatoire de l'Assurance de Santé et du Fonds national de la Sécurité sociale. Conformément à la loi relative à l'ONAL, la responsabilité du contrôle de l'ensemble national des états financiers incombe à l'ONAL. Contrôler l'ensemble tout en garantissant le respect des normes pertinentes (ISA 600 et ISSAI 1600) va sans aucun doute constituer un véritable défi, même si le défi le plus important dans ce domaine reste sans aucun doute lié au type de problèmes que l'on rencontre dans le cadre du contrôle des comptes municipaux. À l'heure actuelle, les ensembles d'états financiers des communes sont contrôlés par des offices de contrôle et d'audit municipaux. En conséquence, en tant qu'auditeur de l'ensemble, l'ONAL sera chargé de diriger et de superviser les contrôles réalisés par ces offices de contrôle et d'audit municipaux. Dans le but de garantir la réalisation d'un contrôle professionnel et de qualité de l'ensemble national des états financiers dès 2012, l'ONAL a mis en œuvre et signé des conventions de coopération avec différents offices de contrôle et d'audit municipaux. Ces conventions prévoient la prestation d'une assistance mutuelle, la coordination des stratégies d'audit, la formulation de recommandations et l'assistance méthodologique auprès des auditeurs municipaux dans le domaine de l'audit de la qualité, ainsi que l'accès de toutes les parties prenantes aux résultats des contrôles.

Cinquièmement, étant donné que l'application des ISA et des ISSAI sera régie par la loi relative à l'ONAL, toutes les normes devront être rédigées dans la langue officielle de notre pays. La Chambre lituanienne des auditeurs a d'ores et déjà traduit les ISA. Le cadre des ISSAI, en revanche, n'a pas encore été traduit en lituanien. Il s'agit là d'un travail particulièrement lent et laborieux dans la mesure où nous le réalisons avec les seules ressources internes de l'ONAL, sans compter le travail de clarification terminologique que cela implique.

Étant donné que le processus d'application des normes internationales en matière d'audit mis en œuvre au sein de l'ONAL n'a pas encore touché à sa fin, les résultats ne seront connus que dans deux ans. Le meilleur conseil que nous pouvons donner à toutes les ISC est de leur rappeler que pour s'acquitter de leur devoir de façon compétente et professionnelle, les ISC ont besoin d'un cadre actualisé de normes professionnelles internationales adapté à leurs tâches et à leurs besoins, fourni par l'INTOSAI : le cadre des ISSAI. Nous espérons que d'autres ISC pourront tirer parti de cette expérience, sachant qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises voies dans ce domaine, mais que chaque ISC doit choisir la sienne et les meilleures pratiques possibles en fonction de son mandat, de sa législation, etc.

*Deuxièmement, nous avons réalisé une analyse exhaustive des aspects jugés insatisfaisants afin d'identifier les domaines qui ne sont pas conformes aux normes internationales en matière d'audit*

*les manuels d'audit vont être adaptés, tous les auditeurs devront se familiariser avec les nouveaux manuels, certes, mais aussi avec chacune des normes pertinentes*

*Contrôler l'ensemble tout en garantissant le respect des normes pertinentes (ISA 600 et ISSAI 1600) va sans aucun doute constituer un véritable défi*

<sup>1</sup> Contrôle financier : évaluation des données contenues dans les états financiers, ainsi que des informations se rapportant à l'exécution du budget, et émission d'un avis indépendant. Contrôle de régularité : évaluation visant à s'assurer que la gestion, l'utilisation, la disposition et l'affectation des fonds et des biens sont conformes à la loi, et émission d'un avis indépendant.

# Vers un meilleur soutien au renforcement des capacités des ISC des pays en développement

INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE L'INTOSAI (IDI)

Depuis sa création, l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) a travaillé aux côtés des différentes régions de l'INTOSAI en vue de soutenir et d'encourager les efforts des ISC des pays en développement en matière de renforcement des capacités. L'IDI a en outre mis en œuvre une étroite coopération avec l'EUROSAI et appelle de ses vœux à ce que l'introduction du Plan stratégique de l'EUROSAI 2011-2017 constitue à l'avenir le tremplin d'une coopération encore plus solide et efficace, au fur et à mesure que nos organisations avanceront dans leurs efforts conjoints pour améliorer les capacités des pays membres de l'EUROSAI en développement.

Le présent article analyse toute une série de questions pertinentes concernant le renforcement des capacités des ISC, que ce soit au niveau global ou au sein de l'EUROSAI. Ces questions englobent notamment la nécessité d'intensifier collectivement les efforts visant à garantir le renforcement durable et efficace des capacités des ISC, l'importance de soutenir les efforts des ISC en matière de mise en œuvre des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle (ISSAI), la mise à jour des derniers événements survenus dans le cadre de la Coopération INTOSAI-Donateurs, les arguments favorables à un élargissement de l'offre en matière de renforcement des capacités des ISC et la future coopération entre l'IDI et l'EUROSAI.

## L'importance d'améliorer collectivement les efforts de renforcement des capacités des ISC

La Gestion Financière Publique (GFP) constitue une partie essentielle du processus de développement. Une GFP solide permet de renforcer le contrôle agrégé, la priorisation, la responsabilité et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques et la prestation de services, essentiels pour atteindre les objectifs de la politique publique, dont les Objectifs de développement du Millénaire. Les ISC font partie intégrante des systèmes de GFP et apportent un soutien capital aux fonctions essentielles de l'État, dont celles qui consistent à garantir que l'utilisation des deniers publics est conforme au droit, à améliorer l'efficacité du système de perception des recettes publiques et à renforcer le cadre du contrôle financier en vue d'enrayer la corruption. Par ailleurs, au cours de ces dernières années, une reconnaissance plus large a été constatée à l'égard du rôle des ISC en matière de renforcement de la légitimité et responsabilité des États par le biais d'un contrôle indépendant et objectif et de la reddition de comptes transparente vis-à-vis de la société quant à la bonne utilisation des deniers publics.

*Les ISC font partie intégrante des systèmes de GFP et apportent un soutien capital aux fonctions essentielles de l'État, dont celles qui consistent à garantir que l'utilisation des deniers publics est conforme au droit, à améliorer l'efficacité du système de perception des recettes publiques et à renforcer le cadre du contrôle financier en vue d'enrayer la corruption*

*L'IDI entend assumer ses responsabilités dans cette démarche conjointe, en contribuant au renforcement des ISC des pays en développement par le biais de deux voies distinctes mais néanmoins liées entre elles*

Or, sur cette toile de fonds, force est de constater que les diagnostics portant sur la PEFA<sup>1</sup> et d'autres facteurs font souvent apparaître la nécessité d'améliorer les performances des ISC au niveau global et montrent que, dans différents pays, les ISC sont le maillon le plus faible de la chaîne de responsabilité. Le premier Stocktaking<sup>2</sup> global des ISC, réalisé en 2010, en conclut par ailleurs qu'à l'heure actuelle de nombreuses ISC sont incapables de s'acquitter des mandats qui leurs sont conférés par la loi, que leurs performances varient considérablement au sein de la communauté des ISC, qu'il existe une demande substantielle de niveaux de soutien accrus, notamment en ce qui concerne les ISC des pays en développement, et qu'il est nécessaire d'améliorer la coordination de ce soutien afin que les efforts

de renforcement des capacités soient plus efficaces.

Compte tenu de l'importance du bon fonctionnement des ISC en tant que moyen de contribuer à la bonne gouvernance et au soulagement de la pauvreté et de marquer la différence dans la vie des citoyens, et de l'envergure des efforts nécessaires pour renforcer les ISC au niveau global, des initiatives conjointes et coordonnées de l'INTOSAI, des régions de l'INTOSAI, des ISC, de l'IDI, des donateurs et des autres parties concernées s'avèrent nécessaires.

L'IDI entend assumer ses responsabilités dans cette démarche conjointe, en contribuant au renforcement des ISC des pays en développement par le biais de deux voies distinctes mais néanmoins liées entre elles. L'IDI va tout d'abord poursuivre la tâche centrale, qui consiste à apporter son soutien aux ISC dans leurs efforts de renforcement des capacités, à travers des programmes collaboratifs de développement des capacités, de haute qualité, fondés sur les besoins et durables, entre les différents groupes d'ISC. En deuxième lieu, l'IDI entend assurer le secrétariat de la Coopération INTOSAI-Donateurs, afin d'augmenter et de renforcer l'aide au renforcement des capacités pour les ISC des pays en développement.

L'IDI reconnaît le rôle tout à fait essentiel des régions de l'INTOSAI dans les efforts de renforcement des ISC. C'est pourquoi elle a mis en œuvre et continue à mettre en œuvre à ce jour ses programmes de renforcement des capacités, essentiellement à travers les structures régionales et subrégionales de l'INTOSAI. Ces programmes peuvent porter sur toute une région ou, ce qui est de plus en plus souvent le cas, sur des groupes d'ISC. L'expérience de l'IDI montre que cette dernière approche est efficace et durable et : 1) qu'elle garantit l'efficacité des investissements, sachant qu'un grand nombre d'ISC en bénéficient ; 2) qu'elle s'adresse à des ISC ayant des besoins et des défis similaires ; 3) qu'elle contribue à la création de réseaux régionaux, à l'apprentissage paritaire et à la coopération Sud-Sud ; et 4) qu'elle tire parti des connaissances et de l'interaction étroite qui existe entre les structures régionales et leurs membres.

Les régions de l'INTOSAI constituent en outre une partie concernée absolument fondamentale pour la Coopération INTOSAI-Donateurs, dans le cadre de laquelle chaque région, représentée par son Secrétariat général, est membre du Comité de pilotage, qui est l'organe de décision de la Coopération.

## Le soutien à la mise en œuvre des ISSAI

En 2010, le XX<sup>e</sup> INCOSAI a approuvé un lot complet d'ISSAI portant sur les disciplines centrales du contrôle dans les domaines de l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance. Les ISSAI sont un événement sans précédent dans l'histoire du renforcement de la profession du contrôle des finances publiques au niveau mondial et sont appelées à devenir un instrument clé qui garantira une plus grande uniformité dans la façon de contrôler les finances publiques. Cela contribuera à son tour à l'amélioration de la qualité des audits, dans l'optique d'une évaluation comparative des pratiques actuelles et des meilleures pratiques reconnues sur le plan international, et pour accroître la crédibilité des rapports d'audit des ISC réalisés conformément aux normes internationales.

1. Dépenses publiques et responsabilité financière.

2. 2010 SAIs global Stocktaking [Bilan global 2010 des ISC]

*Une mise en œuvre réussie des ISSAI serait d'une grande valeur pour ces ISC, or ces dernières rencontrent bien souvent des obstacles qui entravent le processus de mise en œuvre en raison de limitations de ressources, de capacité et d'aptitudes*

Les avantages potentiels des ISSAI jouissant désormais d'une large reconnaissance, leur mise en œuvre constitue tout naturellement l'une des priorités stratégiques du Plan stratégique actuel de l'INTOSAI, ainsi que du Plan stratégique de l'EUROSAT et d'autres organisations régionales de l'INTOSAI.

La mise en œuvre des ISSAI constituera néanmoins un défi pour la plupart des ISC, compte tenu de sa complexité. S'il est vrai que certaines ISC ont les moyens nécessaires pour surmonter ces difficultés, force est de constater que le défi sera particulièrement grand pour les ISC des pays en développement. Une mise en œuvre réussie des ISSAI serait d'une grande valeur pour ces ISC, or ces dernières rencontrent bien souvent des obstacles qui entravent le processus de mise en œuvre en raison de limitations de ressources, de capacité et d'aptitudes.

Suite à l'adoption des ISSAI, l'INTOSAI, l'IDI, les régions de l'INTOSAI et les ISC se trouvent donc face à la responsabilité partagée de déployer les efforts nécessaires en matière de renforcement des capacités, pour garantir la mise en œuvre satisfaisante et durable des ISSAI et aider les ISC qui en ont besoin, conformément à la tradition et à la devise de l'INTOSAI : « L'expérience mutuelle profite à tous ».

Les Présidences de l'INTOSAI et de la Commission des normes professionnelles (CNP) de l'INTOSAI, après avoir consulté la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI (CRC) et l'IDI, ont franchi une étape importante à l'égard de la décision concernant les rôles et responsabilités, en vue de faciliter la mise en œuvre satisfaisante des ISSAI, en présentant un « Modèle de déploiement des ISSAI » au LXII<sup>e</sup> Comité directeur de l'INTOSAI, en octobre 2011. Ce modèle confère à l'IDI un rôle clé en matière de soutien aux efforts des ISC, en étroite collaboration avec les régions de l'INTOSAI et avec l'INTOSAI (dans ce cas, la CNP et la CRC). Bien que l'intégration des ISSAI constitue d'ores et déjà un élément central de bon nombre de programmes de l'IDI actuellement en cours, il faut bien reconnaître que le soutien à la mise en œuvre des ISSAI peut jouer un rôle encore plus important dans les futurs programmes de l'IDI.

L'IDI a demandé et obtenu de l'aide auprès de la Banque mondiale pour réaliser un programme intégral de mise en œuvre des ISSAI. Les formalités pertinentes ont d'ores et déjà été engagées pour conclure un accord de projet formel et commencer la planification du programme. L'IDI espère que ce programme constituera une entreprise de longue haleine et espère bénéficier du soutien dans ce domaine de la CNP et de ses sous-commissions, ainsi que de la CRC et des régions de l'INTOSAI, notamment en ce qui concerne la conception et l'exécution du programme, qui devrait constituer un événement important pour la mise en œuvre satisfaisante du cadre des ISSAI. Bien que ce programme n'en soit encore qu'à une phase précoce de planification, il est possible que les pays en développement de l'EUROSAT y prennent part.

## Nouveautés dans le cadre de la Coopération INTOSAI-Donateurs

La Coopération INTOSAI-Donateurs a vu le jour en 2009, suite à la signature d'un Mémoire d'Entente (MdE) entre l'INTOSAI et la Communauté des donateurs. Cette coopération a pour objet d'apporter une vision stratégique concernant le renforcement des capacités des ISC des pays en développement, et de faciliter et coordonner le financement et l'aide des donateurs conformément aux mandats, aux priorités et aux exigences de ces derniers. Cela implique de travailler avec l'INTOSAI et les communautés de donateurs afin de : a) améliorer la coordination de l'aide ; b) augmenter les niveaux de soutien au renforcement des capacités des ISC ; c) renforcer l'importance stratégique perçue des ISC ; et d) fournir une aide plus efficace en mettant en œuvre de bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités des ISC.

Jusqu'à ce jour, 16 donateurs ont signé le MdE. Le tout dernier donateur à l'avoir signé, en octobre 2011, est la Banque islamique de développement. Diverses activités sont actuellement en cours, activités fondées, pour la plupart, sur les informations et les conclusions du Stocktaking global 2010 des ISC.

Ce Stocktaking montre que, bien que les ISC reçoivent un volume d'aide considérable, il reste nécessaire

*Jusqu'à ce jour, 16 donateurs ont signé le MdE. Le tout dernier donateur à l'avoir signé, en octobre 2011, est la Banque islamique de développement*



d'augmenter de façon significative le niveau de soutien au renforcement des capacités des ISC des pays en développement. Deux grandes initiatives ont été mises en œuvre dans le but de régler cette question. Tout d'abord, en septembre 2011 a été lancé un appel global à propositions concernant des projets de renforcement des capacités demandant une aide supplémentaire de quelque type que ce soit, financière, en nature, paritaire ou de tout autre genre. Le but de cette démarche est de venir en aide aux projets des ISC des pays en développement, ainsi qu'à ceux des régions de l'INTOSAI, et de renforcer globalement les capacités au profit des ISC des pays en développement. Les propositions arrêtées seront transmises aux fournisseurs d'aide potentiels, dont les donateurs et les ISC, afin qu'ils en prennent connaissance et puissent envisager un éventuel soutien de leur part.

Par ailleurs, un groupe de donateurs s'est mis d'accord pour créer une taskforce visant à encourager la création d'un fonds commun pour le renforcement des capacités des ISC. L'IDI espère que ce fonds pourra être constitué en 2012. Il pourrait représenter un mécanisme de financement supplémentaire et ne remplacerait donc pas les moyens de soutien existants.

Le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-Donateurs travaille lui aussi à la conception et à l'éventuelle mise en place d'un Cadre global d'évaluation des performances (CEP) permettant d'évaluer et de superviser les performances des ISC. Ce travail est réalisé sous les auspices du Groupe de travail de l'INTOSAI sur la valeur et l'avantage des ISC. Différents membres de l'EUROSAI sont membres de l'équipe de tâche et du groupe de référence de cette activité, respectivement. Depuis quelque temps, l'INTOSAI évalue les avantages que présenterait la mise en place d'un seul CEP global pour les ISC, parmi lesquels on peut citer les suivants :

- Une base permettant de montrer et de communiquer la valeur et les avantages des ISC à la société.
- L'amélioration de l'efficacité, sachant que les ISC n'auraient à se familiariser qu'avec l'utilisation d'un seul outil (aussi bien pour l'auto-analyse que pour les contrôles par les pairs).
- Moindres coûts de transaction pour les ISC, du fait de la réduction de la prévalence de multiples évaluations et du chevauchement de plusieurs cadres.
- Meilleur échange de connaissances concernant l'utilisation du cadre et des conclusions de l'évaluation.
- Meilleurs cadres de supervision au sein des ISC, à travers des indicateurs et des échelles d'évaluation faisant l'objet d'un consensus au niveau international (complétés par les indicateurs locaux pertinents).
- Meilleure capacité pour évaluer comparativement les performances des ISC au sein des régions et par rapport à leurs homologues.
- Plus grande capacité de supervision de l'évolution des performances des ISC au fil du temps et possibilité d'évaluer l'efficacité des programmes paritaires et d'aide financés par des donateurs.
- Meilleure capacité d'évaluation de l'évolution des besoins de formation des ISC.
- Plus grande marge d'analyse comparative et d'étude des performances des ISC.

Le Stocktaking de 2010 a également mis l'accent sur la nécessité d'améliorer la coordination de l'aide au renforcement des capacités. Un travail de transfert est actuellement en cours afin de transmettre à l'IDI le Répertoire de la Commission de renforcement des capacités, ainsi qu'un travail de révision et de mise à jour du contenu. Ce répertoire englobera l'ensemble de l'aide fournie par l'INTOSAI, ainsi que l'aide externe, et contribuera donc à la mise en place d'un soutien plus efficace, à une diffusion plus large de l'aide disponible, à la prévention des initiatives redondantes, au soutien aux ISC qui n'en ont aucun à l'heure actuelle, et à la promotion des actions conjointes de développement pouvant permettre de réduire les coûts de transaction des ISC destinataires. La banque de données sera également utilisée comme point de départ et outil d'analyse des aides accordées à la communauté des ISC. Les membres de l'EUROSAI qui apportent leur soutien à des homologues sont encouragés à apporter, dans le cadre de ce répertoire, des informations concernant l'aide fournie.

*Il y a une demande considérable de niveaux accrus d'aide aux ISC des pays en développement, et le soutien d'homologues au sein de la communauté de l'INTOSAI est perçu comme l'instrument le plus précieux et prisé*



## Élargissement de l'offre de renforcement des capacités des ISC

L'une des conclusions essentielles du Stocktaking 2010 est que les ISC des pays en développement considèrent comme une valeur ajoutée indéniable le fait de bénéficier de l'aide de leurs homologues de l'INTOSAI, par rapport au soutien apporté par d'autres fournisseurs de service. Pour ce qui est de la création de l'offre relative au renforcement des capacités des ISC, moins de 50 ISC sont actuellement considérées comme des fournisseurs d'aide au renforcement des capacités. Le message qui ressort des conclusions du Stocktaking est donc tout à fait clair. Il y a une demande considérable de niveaux accrus d'aide aux ISC des pays en développement, et le soutien d'homologues au sein de la communauté de l'INTOSAI est perçu comme l'instrument le plus précieux et prisé. Bien que l'EUROSAI soit la région qui compte le plus grand nombre d'ISC fournisseuses d'aide, la solidité, les ressources et la capacité institutionnelle inhérentes à de nombreuses ISC membres de l'EUROSAI devraient permettre d'augmenter le nombre potentiel de membres de l'EUROSAI qui viennent en aide aux ISC homologues à l'intérieur comme à l'extérieur de l'EUROSAI. L'un des défis fondamentaux des années à venir sera donc de mobiliser davantage d'ISC en vue de leur implication dans la prestation d'une aide paritaire au renforcement des capacités. Suite à la mise en œuvre des ISSAI, les ISC ont plus que jamais besoin d'être à la hauteur du défi et assumer leur part de responsabilité vis-à-vis de l'aide dont doivent bénéficier les ISC des pays en développement pour renforcer leurs capacités, débloquer leurs potentiels et les aider à devenir des institutions solides et efficaces, capables de promouvoir la bonne gouvernance, la transparence et le soulagement de la pauvreté. Les activités visant à compléter l'offre de renforcement des capacités des ISC seront mises en œuvre en 2011 sous les auspices de la Coopération INTOSAI-Donateurs. Le Secrétariat de la Coopération INTOSAI-Donateurs a également une vision générale des besoins transmis par les différentes ISC et des programmes de coopération en cours, et sera ravi de présenter et de mettre en contact les membres de l'EUROSAI avec des partenaires de coopération potentiels.

*Les différents manuels et guides de l'IDI ont également été distribués à un grand nombre de membres de l'EUROSAI*

## La future coopération EUROSAI-IDI

Tout au long de ces années, l'IDI a pris part à une coopération bénéfique avec l'EUROSAI. De nombreuses ISC membres des pays émergents d'Europe ont participé à des programmes de renforcement des capacités de l'IDI, comme le Programme de formation des formateurs et le Programme de contrôle de la dette publique, organisé en langue russe, des ISC des pays de la CEI. Six ISC de l'EUROSAI ont pris part au Programme transrégional de renforcement des capacités sur l'audit de la dette publique, qui a récemment touché à sa fin. L'un des résultats prévus de ce programme, en l'occurrence le Guide pratique de contrôle de la dette publique, sera très bientôt disponible et pourra commencer à être distribué début 2012. L'IDI travaille actuellement à la conception d'un programme global de e-learning sur l'Approche des audits financiers basés sur le risque, qui sera mis à la disposition de la communauté de l'INTOSAI, et donc des membres de l'EUROSAI.

Les différents manuels et guides de l'IDI ont également été distribués à un grand nombre de membres de l'EUROSAI. Tout en reconnaissant que l'EUROSAI compte un certain nombre d'ISC membres qui sont des pays en développement et qu'il existe donc une demande substantielle d'aide au renforcement des capacités dans la région, l'IDI souhaite dialoguer avec l'EUROSAI sur la façon dont elle pourrait, à la lumière du nouveau Plan stratégique de l'EUROSAI, contribuer de façon significative au développement des ISC au sein de l'EUROSAI. L'IDI estime qu'il existe à présent de nouveaux domaines et modes de coopération qui peuvent être explorés.

Pour de plus amples renseignements et informations actualisées concernant les programmes de renforcement des capacités de l'IDI et les événements organisés dans le cadre de la Coopération INTOSAI-Donateurs, veuillez visiter le site : [www.idi.no](http://www.idi.no).



# Adresses des membres de l'EUROSAI

## SECRETARIAT DE L'EUROSAI

SECRETARIA DE EUROSAI  
E-mail: eurosai@tcu.es  
http://www.eurosai.org

State Supreme Audit  
Bulevardi Deshmoret e Kombit, 3  
Tirana

**Albanie**  
Tel: 0035542247294 - Fax: 003554232491  
E-mail: albsai@klish.org.al  
klish@klish.org.al  
http://www.klish.org.al

Bundesrechnungshof  
Adenauerallee 81  
53113 Bonn

**Allemagne**  
Tel: 0049 22899/7212612  
Fax: 0049 22899/7212610  
E-mail: poststelle@brh.bund.de  
http://www.bundesrechnungshof.de

Tribunal de Comptes Européenne  
C/ Sant Salvador, 10 3r 7ª  
Andorra la Vella

**Principauté d'Andorre**  
Tel: 376 806020 - Fax: 376 806025  
E-mail: tcomptes@andorra.ad  
http://www.tribunaldecomptes.ad

Chamber of Control of the Republic of Armenia  
Marshal Bagramyan Ave, 19  
0095 Yerevan

**Arménie**  
Tel: 374 2 52 33 32 - Fax: 374 1 58 85 42  
E-mail: vpall@parliament.am  
info@coc.am  
http://www.coc.am

Rechnungshof Dampfschiffstr. 2  
A-1033 Viena

**Autriche**  
Tel: 43171171-8456 - Fax: 4317129425  
E-mail: bl@rechnungshof.gv.at  
intosal@rechnungshof.gv.at  
http://www.rechnungshof.gv.at

Accounts Chamber of the Republic of Azerbaijan  
Government House  
33 Khagani Str. Baku AZ 1000  
370016 Baku

**Azerbaïdjan**  
Tel: (+994 12) 493 60 86 / (+994 12) 493 69 20  
Fax: (+994 12) 493 20 25  
E-mail: office@ach.gov.az  
http://www.ach.gov.az

Cour des Comptes Européenne  
2, Rue de la Régence  
1000 Bruxelles

**Belgique**  
Tel: 3225518111 - Fax: 3225518622  
E-mail: international@ccrek.be  
http://www.ccrek.be

The Committee of State Control  
of the Republic of Belarus  
3 K. Marx St.  
Minsk 220050

**Biélorussie**  
Tel: 00375172272422/442  
Fax: 00375172891484  
E-mail: kgk@mail.belpak.by  
http://www.kgk.gov.by

Ured za reviziju finansijskog poslovanja  
institucija Bosne i Hercegovine  
(The Audit Office of the Institutions of Bosnia  
Herzegovina)

Hamdije Cemerlića 2/III,  
71000 Sarajevo  
**Bosnie-Herzégovine**  
Tel: +387 33 70 35 73  
Fax: +387 33 70 35 65  
E-mail: saibih@bih.net.ba  
saibih@revizija.gov.ba  
http://www.revizija.gov.ba

National Audit Office  
37, Exarch Joseph Str.  
1000 Sofia

**Bulgarie**  
Tel: 35929803690 - Fax: 35929810740  
E-mail: intrel@bulnao.government.bg  
http://www.bulnao.government.bg

State Audit Office  
Tkalceva 19  
Hr-10000 Zagreb

**Croatie**  
Tel: 385 1 4813 302 - Fax: 385 1 4813 304  
E-mail: revizija@revizija.hr  
http://www.revizija.hr

Audit Office of The Republic  
12, Vyzantioiu Str.  
1406 Nicosia

**Chypre**  
Tel: 357 22 40 1300 - Fax: 357 22 66 81 53  
E-mail: cao@audit.gov.cy  
http://www.audit.gov.cy

Supreme Audit Office  
Jankovcova 1518/2  
170 04 Praga 7 Hotesovice  
**République tchèque**  
Tel: ++420 233 045 350  
Fax: ++420 233 045 336  
E-mail: 170@nku.cz  
http://www.nkv.cz

Rigsrevisionen  
St. Kongensgade 45  
DK-1264 Copenhagen K  
**Danemark**  
Tel: +4533928400 - Fax: +4533110415  
E-mail: info@rigsrevisionen.dk  
http://www.rigsrevisionen.dk

Supreme Audit Office  
of The Slovak Republic  
Priemyselná 2  
8K 82473 Bratislava 26  
**République slovaque**  
Tel: 421 2 55423069 - Fax: +421255423005  
E-mail: info@sao.gov.sk  
http://www.sao.gov.sk

Court of Audit of The  
Republic of Slovenia  
Slovenska cesta 50  
SI-1000 Ljubljana  
**Slovénie**  
Tel: 003864785810/00/88  
Fax: 003864785891  
E-mail: sloaud@rs-rs.si  
aud@rs-rs.si  
http://www.rs-rs.si/srs/rsrseng.nsf

Tribunal de Cuentas  
Fuencarral 81  
28004 Madrid  
**Espagne**  
Tel: 0034(9)14460466 - Fax: 0034(9)15933894  
E-mail: tribunalcta@tcu.es  
http://www.tcu.es

The State Audit Office of Estonia  
Narva Mnt. 11A  
15013 Tallinn  
**Estonie**  
Tel: 372 6 400700-400721  
Fax: 372 6616012  
E-mail: info@riigikontroll.ee  
http://www.riigikontroll.ee

State Audit Office  
Antinkatu 1  
00101 Helsinki  
**Finlande**  
Tel: 35894321/4325700  
Fax: +35894325820/5818  
E-mail: kirjaamo@vtv.fi  
http://www.vtv.fi

Cour des Comptes Européenne  
13, Rue Cambon  
75100 Paris  
**France**  
Tel: 33142989500  
Fax: 33142989602  
E-mail: contact@ccomptes.fr  
http://www.ccomptes.fr

Chamber of Control  
Ketevan Tsamebuli Ave. 96  
Tbilisi, 0144

**Géorgie**  
Tel: +995 32 43 81 18  
Fax: +995 32 43 81 23  
E-mail: iroffice@control.ge  
thecontrolge@control.ge  
http://www.control.ge

Supreme Court  
of Audit of Greece  
4, Vournazou & Tsoha St.  
101 68 Atenas  
**Grèce**  
Tel: 302106494836 - Fax: 302106466604  
E-mail: elesyn@otenet.gr  
http://www.elsyn.gr

State Audit Office  
Apaczai Csere János Utca 10  
1052 Budapest

**Hongrie**  
Tel: 003614849100 - Fax: 003614849200  
E-mail: International@asz.hu  
http://www.asz.hu/en/home

Office of the Comptroller  
and Auditor General  
Dublin Castle  
Dublin 2  
**Irlande**  
Tel: 3531 6793122  
Fax: 3531 6793288  
E-mail: Postmaster@audgen.irg.gov.ie  
http://www.augen.gov.ie

Skúlagata 57  
105 Reykjavík  
**Islande**  
Tel: +354 5697100  
Fax: +3545624546  
E-mail: postur@rikisend.is  
http://www.rikisend.is

State Comptroller and Ombudsman  
12 Beit Hadus St.  
P.O. Box 1081  
Jerusalén 91010  
**Israël**  
Tel: 00 9722 6665106/1  
Fax: 00972 266 651 50  
E-mail: sco@mevaker.gov.il  
http://www.mevaker.gov.il

Corte dei Conti  
Via Balamonti 25  
00195 Roma  
**Italie**  
Tel: 390638768704 - Fax: 390638768011  
E-mail: ufficio.relationi.internazionali@corteconti.it  
http://www.corteconti.it

Accounts Committee for Control Over  
Execution of the Republican Budget  
8, House of Ministries  
35 St.  
01000, Astana  
**Kazakhstan**  
Tel: 7(3172) 74 16 02 y 7(3172) 74 15 89  
Fax: 7(3172) 74 22 63 y 7 (3172) 74 21 14  
E-mail: esep\_k@kazai.kz  
http://www.esep.kz

The State Audit Office  
Républika de Letonia  
50 Skanstes Street  
Riga, LV 1013  
**Lettonie**  
Tel: 371 7017500 - Fax: 371 7017673  
E-mail: lrvk@lrvk.gov.lv  
http://www.lrvk.gov.lv

Landtag des Fürstentums  
Dr. Grass-Strasse  
9490 Vaduz  
**Liechtenstein**  
Tel: 004232366115 - Fax: 423 2366580  
E-mail: Cornelia.lang@fk.llv.li  
http://www.fk.llv.li

State Control of The  
Republic of Lithuania  
Pamenkalnio 27  
LT-01113 Vilna  
**Lituanie**  
Tel: 37052621646 - Fax: 37052666761/ 25092  
E-mail: NAO@vkontrolė.lt  
info@vkontrolė.lt  
http://www.vkontrolė.lt

Cour des Comptes Européenne  
2, Av. Monterey  
L-2163 Luxembourg  
**Luxembourg**  
Tel: 352474456-1  
Fax: +352472186  
E-mail: Cour-des-comptes@cc.etat.lu  
http://www.cour-des-comptes.lu

Cour des comptes européenne  
12, Rue Alcide de Gasperi  
L-1615 Luxembourg  
**Cour des comptes européenne**  
Tel.: +35243981  
Fax: +352439846430  
E-mail: euraud@eca.europa.eu  
euraud@eca.eu.int  
http://www.eca.europa.eu

State Audit Office  
M.Tito-12/3 Macedonia Palace  
Skopje, 1000  
**Ancienne République Yougoslave  
de Macédoine**  
Tel: 38923211262/520  
Fax: 389 2 3211272  
E-mail: dzt@dzt.gov.mk  
http://www.dzt.gov.mk

National Audit Office  
Notre Dame Revelin  
Floriana CMR 02  
**Malte**  
Tel: 0035621224013  
Fax: 0035621220708  
E-mail: nao.malta@gov.mt  
http://www.nao.gov.mt

Court of Audit  
B-RD Stefan cel Mare, 69  
2073 OR, Chisinau  
**Moldavie**  
Tel: 0037322210186  
0037322232579  
Fax: 0037322233020  
E-mail: info@ccrm.md  
cdc@ccrm.gov.md  
http://www.ccrm.md

Commission Supérieure des Comptes  
de la Principauté de Monaco  
Ministère d'Etat  
Place de la Visitation  
MC 98015 Monaco CEDEX  
**Monaco**  
Tel: +377 98 98 82 56  
Fax: +377 98 98 88 01  
E-mail: bassenza@gouv.mc

Senate Audit Institution  
Novaka Miloseva bb  
81000 Podgorica  
**Monténégro**  
Tel: 0038220407407 - Fax: 0038220407417  
E-mail: dri.predsjednik@dri.cg.yu  
Web: http://www.dri.cg.yu

Riksrevisjonen  
Pilestredet, 42  
N-0032 Oslo  
**Norvège**  
Tel: 4722 241000 - Fax: 4722 241001  
E-mail: riksrevisjonen@riksrevisjonen.no  
http://www.riksrevisjonen.no

Algemene Rekenkamer  
Lange Voorhout 8  
P.O. 20015  
2500 EA The Hague  
**Pays-Bas**  
Tel: 31703424344 - Fax: 31703424130  
E-mail: internationalaffairs@rekenkamer.nl  
http://www.rekenkamer.nl

Najwyższa Izba Kontroli (NIK)  
57 Filitrowa Str.  
00-950 Warszawa 1  
**Pologne**  
Tel: +48228254481 - Fax: +48228250792  
E-mail: nik@nik.gov.pl  
http://www.nik.gov.pl

Tribunal de Contas  
Av. Barbosa du Bocage, 61  
1069-045 Lisboa

**Portugal**  
Tel: 351217972863 - Fax: 351217970984  
E-mail: dg@tcontas.pt  
http://www.tcontas.pt

National Audit Office  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria  
Londres SW1W 9SP  
**Royaume-Uni**  
Tel: +442077987777 - Fax: +442077987466  
E-mail: nao@gnet.gov.uk  
http://www.nao.org.uk

Curtea de Conturi a României  
22-24, Lev Tolstai St.  
71289 Bucarest  
**Roumanie**  
Tel: +4012301377 - Fax: +4012301364  
E-mail: rei@rcc.ro  
http://www.rcc.ro

Accounts Chamber of the  
Russian Federation  
Zubovskaya Street 2  
121901 Moscou  
**Fédération de Russie**  
Tel: +74959860190 - Fax: +74992553160  
E-mail: intrel@ach.gov.ru  
http://www.ach.gov.ru

State Audit Institution  
41 Makenzijeva Street  
11000 Belgrado  
**Serbie**  
Tel: +381 113 042 212 - Fax: +381 113 042 236  
E-mail: iva.vasilic@dri.gov.rs

Riksrevisjonen  
Nybrogatan 55  
S-11490 Estocolmo  
**Suède**  
Tel: +46(0)851714000 - Fax: +46(0)851714111  
E-mail: int@riksrevisjonen.se  
http://www.riksrevisjonen.se

Contrôle Fédéral des Finances  
de la Confédération Suisse  
Monbijoustrasse 45  
CH 3003 Berna  
**Suisse**  
Tel: 41313231020 / 111  
Fax: 41313231101 / 100  
E-mail: sekretariat@efk.admin.ch  
info@efk.admin.ch  
http://www.efk.admin.ch

Turkish Court of Accounts  
Sayıştay Başkanlığı  
İnönü Bulvarı 45  
06530 Balgat  
Ankara  
**Turquie**  
Tel: +903122953030 / 720  
Fax: +903123106545  
E-mail: int.relations@sayistay.gov.tr  
sayistay@sayistay.gov.tr  
http://sayistay.gov.tr

The Accounting Chamber of Ukraine  
7M, Kotyubynskogo Str.  
01601, Kiev-30  
**Ukraine**  
Tel: 380 44 224 26 64  
Fax: 00380442342030 / 240568  
E-mail: rp@ac-rada.gov.ua  
http://www.ac-rada.gov.ua

**EUROSAI**  
[www.eurosai.org](http://www.eurosai.org)

Organización de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa  
European Organisation of Supreme Audit Institutions  
Organisation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Europe  
Europäische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden  
Европейская организация высших органов финансового контроля