

# Introduction

Au sein de la communauté EUROSAI, les Institutions supérieures de contrôle cherchent en permanence à améliorer leurs démarches et à innover. De nouvelles approches de contrôle évoluent ici, des réformes dans la gestion sont introduites là et des moyens de communication améliorés avec les contribuables sont expérimentés ailleurs. Pourtant, nous sommes souvent trop occupés au quotidien pour échanger sur nos essais ou pour aller à la recherche d'innovations.

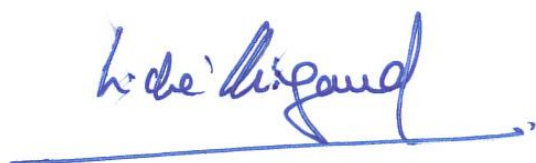
La devise de l'INTOSAI *Experientia mutua omnibus prodest*, qui privilégie l'échange d'expériences et de connaissances afin de garantir le développement permanent des ISC, ne fonctionne que si nous partageons. Cette brève publication a pour objectif de mettre en lumière les expériences dont nous sommes fiers au sein de nos différentes institutions, afin de nous assurer qu'elles soient partagées. Il a été demandé à chaque membre de l'EUROSAI de décrire le plus brièvement possible jusqu'à quatre innovations qu'il jugeait potentiellement intéressantes pour les autres ISC. Les innovations qui en résultent recouvrent des questionnements associés au contrôle et à la gestion des ISC ainsi qu'aux relations avec les partenaires extérieurs. Elles illustrent l'étendue de l'innovation et de la créativité au sein de la communauté des ISC dans la région européenne.

Cette publication n'est qu'une contribution aux diverses initiatives qui visent à identifier et faire circuler l'innovation au sein de l'EUROSAI. A titre d'exemple, lors du VIIIe Congrès de l'EUROSAI à Lisbonne en Juin 2011, le groupe de travail de l'EUROSAI sur la qualité du contrôle a créé une base de données en ligne qui regroupe les bonnes pratiques (<http://www.asz.hu/en/good-practices>), et les innovations seront l'un des principaux thèmes du IXe Congrès EUROSAI en juin 2014.

En présentant cette publication, nous ne jugeons pas les innovations, mais nous faisons en sorte qu'un espace soit réservé à chaque membre de l'EUROSAI dans le but de partager sa propre expérience. C'est ensuite à chacun d'entre nous, lecteurs, de décider quelles innovations pourraient être intéressantes et lesquelles seraient utiles à nos organisations. Si vous voulez en savoir plus, vous trouverez, à la suite de chaque notice descriptive, un lien direct vers une adresse mail : utilisez-le !

Notre objectif est de rééditer ultérieurement cette publication – par conséquent, si vous avez des innovations dont vous êtes fiers, faites-le nous savoir et nous les publierons.

Je remercie enfin Jean-Raphaël Alventosa, qui préside le comité EUROSAI Goal 1 en charge du renforcement des capacités, et l'Institution supérieure de contrôle britannique, notamment David Goldsworthy, pour nous avoir aidés à piloter cette publication.



**M. Didier Migaud**

Président, EUROSAI Goal Team 1

Premier Président

Cour des comptes

# Allemagne : Bundesrechnungshof

## Rendre le budget fédéral plus transparent pour le Parlement et les citoyens

Dans son rapport annuel sur la gestion financière fédérale, la Bundesrechnungshof allemande informe les deux chambres du Parlement des résultats d'audit particulièrement importants et des recommandations qui en résultent. Conformément à l'art. 114 de la Constitution allemande, ce rapport sert également de base à la décision du Parlement d'accorder la décharge au gouvernement fédéral. Dans notre rapport annuel (<http://bundesrechnungshof.de/publications/annual-reports>), nous indiquons des moyens pour le gouvernement fédéral de réduire ses dépenses ou d'augmenter ses revenus. Par exemple, les locaux loués par certains fonds d'assurance maladie statutaires sont surdimensionnés et excessivement onéreux. Le préjudice financier correspondant s'élevait à plusieurs millions d'euros. La Bundesrechnungshof a demandé que les fonds d'assurance maladie statutaires soient légalement tenus de soumettre des versions préliminaires de contrats de location aux autorités de contrôle, et que la conclusion du contrat ou les amendements soient soumis à l'approbation des autorités. Les propositions de la Bundesrechnungshof sont discutées par le Comité des comptes publics du Parlement, qui en confirme la plupart.

Depuis 2011, les rapports annuels ne se limitent pas à une analyse du budget général, mais incluent également l'analyse des budgets des différents services. Les budgets des services indiquent en détails les niveaux de recettes et de dépenses de chaque ministère et autorité fédérale suprême. Au total, le budget général compte environ 2 500 pages. Notre rapport annuel aborde le budget individuel de chaque service, et souligne les tendances à long terme, les projets structurels et les risques potentiels de chacun. Cela doit contribuer à une plus grande transparence du budget fédéral et de notre travail d'audit. Nous nous appuyons sur les données disponibles sur le volume et la structure du budget et sur les informations que nous utilisons pour observer les développements dans les différents ministères (et leurs agences subordonnées) et pour planifier notre travail d'audit. L'analyse des budgets des services couvre également les nombreux organismes de sécurité sociale et entités fédérales hors budget, dont la gestion financière n'est pas directement reflétée dans le budget fédéral, mais affecte tout de même les budgets des services. L'étude des programmes des services dans notre rapport annuel repose également sur notre expérience de l'audit, et inclut nos critiques et recommandations lorsqu'elles proposent une représentation générale du budget du service concerné.

Pour plus d'informations sur la contribution pour rendre le budget fédéral plus transparent, veuillez contacter :

[international@brh.bund.de](mailto:international@brh.bund.de)

## Conseiller le gouvernement

La Bundesrechnungshof allemande a le droit de conseiller les entités contrôlées, le Parlement et le gouvernement fédéral. Ses activités de conseil ont augmenté en permanence, et apportent d'importantes recommandations en matière d'amélioration de la qualité, en indiquant les possibilités d'économies et d'augmentation des recettes. Elle formule généralement des recommandations sur la base des enseignements tirés des travaux d'audit précédents. Le droit de conseil est octroyé par les « Règles budgétaires fédérales », partie V, section 88 : « Sur la base de ses résultats d'audit, la Bundesrechnungshof peut conseiller les deux chambres du Parlement fédéral, le gouvernement fédéral et les différents ministères fédéraux. Lorsque la Bundesrechnungshof conseille le Parlement, elle en informe en même temps le gouvernement fédéral. » Nos règles d'audit stipulent que le collège compétent devra décider quelles informations doivent être soumises (<http://bundesrechnungshof.de/we-about-us/legal-authority/we-about-us/legal-authority/audit-rules.pdf>). Dans sa procédure de décision, il doit toujours évaluer si la communication d'un conseil risquerait d'affaiblir l'indépendance de la Bundesrechnungshof ou de ses audits futurs.

Nous disposons par ailleurs de l'institution du Commissaire fédéral pour la performance (<http://bundesrechnungshof.de/federal-commissioner>). Depuis 1952, le Président de la Bundesrechnungshof est également Commissaire fédéral pour la performance. Dans le cadre des directives de travail du gouvernement fédéral révisées le 26 août 1986, le Commissaire met en avant des propositions, recommandations, rapports et avis afin d'améliorer l'efficacité de l'administration fédérale. Par ailleurs, le Commissaire fédéral pour la performance participe à la création des versions préliminaires de la législation fédérale, des ordonnances et des règlements administratifs. Conformément aux règlements généraux permanents des services du gouvernement fédéral du 26 juillet 2000 (GGO), les services fédéraux doivent faire appel à lui à un stade précoce de l'élaboration des projets correspondants. Jusqu'au moment où le Cabinet complet travaille sur les projets de lois ou de règlements en question, il peut donner des avis sur les projets législatifs ou réglementaires sous la forme d'enseignements retirés, d'évaluations et de résultats obtenus suite aux audits de la Bundesrechnungshof. Le Commissaire peut également conseiller le Parlement à sa demande.

Ces dernières années, le Commissaire a rendu un nombre important d'avis sur la performance du secteur public et sur les questions structurelles et opérationnelles. Certains de ces avis concernaient des autorités individuelles ou des organismes non fédéraux administrant des fonds fédéraux, tandis que d'autres abordaient des questions à l'échelle de plusieurs services ou de l'ensemble du gouvernement. En 1987, le Commissaire fédéral a commencé à publier des études d'intérêt général pour faire bénéficier de son expertise à un public plus large.

Pour plus d'informations sur les conseils au gouvernement, veuillez contacter :

[international@brh.bund.de](mailto:international@brh.bund.de)



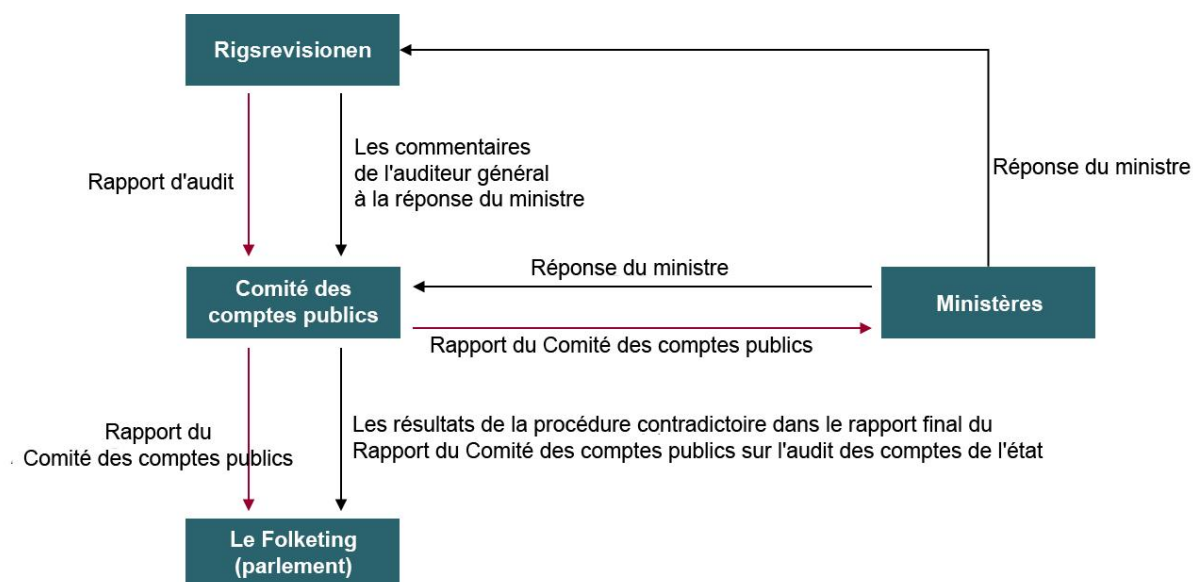
# Danemark : Rigsrevisionen

## Ajouter de la valeur à l'audit

Il est capital de s'assurer que les conclusions et recommandations du rapport du Rigsrevisionen soient suivies par le ministre responsable dans un délai limité pour garantir la valeur de l'audit en termes d'effet et de responsabilisation :

- Après réception d'un rapport d'audit, le ministre a deux à quatre mois pour préparer une réponse aux questions posées, y compris les mesures que va prendre le ministère pour répondre aux critiques. Dans une note de suivi adressée au Comité des comptes publics, le Rigsrevisionen indique s'il 1) trouve les mesures prises par le ministère satisfaisantes et adéquates, et recommande donc la clôture du cas d'audit, ou 2) recommande de poursuivre le suivi jusqu'à ce que le ministère applique les mesures requises.
- Les réponses du ministre et les notes de suivi du Rigsrevisionen figurent dans *Le rapport final sur l'audit des comptes de l'État*.

On appelle cette procédure la « procédure contradictoire »



Pour plus d'informations sur la procédure contradictoire, veuillez contacter :

Nanna Henning par courriel [nh@rigsrevisionen.dk](mailto:nh@rigsrevisionen.dk) ou par téléphone +45 33 92 85 75.

## Effectuer des analyses stratégiques communes

Pour cibler plus efficacement nos audits sur des domaines d'importance majeure et à haut risque, et pour améliorer le partage des connaissances en interne, les analyses stratégiques de chaque compétence ministérielle sont désormais réalisées conjointement par le personnel spécialisé respectivement dans l'audit annuel et dans l'audit des performances. Cette approche nous aide à nous concentrer sur le plus important, et parallèlement, l'approche interministérielle et holistique ajoute de la valeur à l'audit également en termes d'objets d'audit.

Pour plus d'informations sur les analyses stratégiques communes, veuillez contacter :

Yvan Pedersen par courriel [yp@rigsrevisionen.dk](mailto:yp@rigsrevisionen.dk) ou par téléphone +45 33 92 85 50.

## Conduire des analyses destinées à évaluer l'état de conformité de l'ISC aux normes ISSAI

En 2011, l'un des objectifs de performances internes du Rigsrevisionen était l'application des ISSAI (normes internationales des Institutions supérieures de contrôle de l'INTOSAI). En décembre 2010, la direction a donc décidé de lancer un projet d'analyse des lacunes, afin de déterminer dans quelle mesure le Rigsrevisionen respecte les exigences des ISSAI. Le travail d'analyse a été réalisé entre avril 2011 et novembre 2011. L'analyse des lacunes des directives d'audit financier, des performances et de conformité (ISSAI 1000-4999) a été réalisée par les services d'audit financier et les services d'audit des performances.

Les résultats des diverses analyses des lacunes ont été traduits en documents de liaison, dans lesquels les différents éléments des ISSAI étaient comparés aux normes d'audit internes, aux manuels d'audit et à la pratique générale du Rigsrevisionen.

Les résultats de cet exercice ont été présentés à la direction, avec un plan d'action pour garantir la conformité dans les domaines où les divergences n'ont pas pu être expliquées par des restrictions issues de la législation, de notre mandat ou de l'histoire.

Pour plus d'informations sur l'analyse des lacunes ISSAI du Rigsrevisionen, veuillez contacter :

Nanna Schnipper par courriel [nas@rigsrevisionen.dk](mailto:nas@rigsrevisionen.dk) ou par téléphone : +45 33 92 85 09.

## Recourir à des évaluateurs externes pour développer et assurer la qualité des productions

Les principales études du Rigsrevisionen ont été soumises à des évaluations externes depuis 2000. Les évaluations de la qualité professionnelle de nos rapports sont réalisées par un panel d'experts, composé en 2011 de six professeurs d'universités différentes et d'autres établissements d'enseignement supérieur au Danemark. La composition de ce panel garantit l'indépendance du contrôle et de l'évaluation. Ce panel évolue en permanence, ce qui nous permet d'assurer la continuité tout en bénéficiant d'un regard frais sur nos efforts pour développer et garantir la qualité de nos produits.

L'un des objectifs de performances externes du Rigsrevisionen est d'obtenir une évaluation « satisfaisante » pour la qualité professionnelle de nos rapports. Le panel d'experts évalue la pertinence et la validité des questions posées

dans nos rapports, l'adéquation de l'interrelation des critères d'audit, des analyses et des conclusions, et si les recommandations sont claires et convaincantes. Nous assurons le suivi des points soulignés par les évaluateurs comme présentant un potentiel de développement.

Le panel d'experts donne également un avis sur nos objectifs stratégiques. Dernièrement, nous avons demandé aux évaluateurs d'envisager comment mieux nous concentrer sur l'impact des mesures prises par le gouvernement sur la vie des citoyens. Nous nous appuyons sur leur avis et sur l'expérience des Institutions supérieures de contrôle en matière d'études centrées sur les citoyens pour développer actuellement des orientations internes afin de mieux nous concentrer dans nos rapports sur ce type de questions.

Pour plus d'informations sur le recours à des évaluateurs externes pour développer et garantir la qualité des produits, veuillez contacter :

Carina Høgsted par courriel [nch@rigsrevisionen.dk](mailto:nch@rigsrevisionen.dk) ou par téléphone : +45 33 92 86 97



# Espagne : Tribunal de Cuentas

## Former en ligne

Le *Tribunal de Cuentas* propose depuis 2005 des formations en ligne, principalement aux auditeurs de la zone OLACEF. Cette initiative a été mise en place avec le soutien de plusieurs institutions nationales et internationales, y compris le *Centro de Educación a Distancia y para el Desarrollo Económico y Tecnológico* (Centre d'éducation à distance et pour le développement économique et technologique, CEDDET), le Ministère espagnol des finances et la Banque Mondiale.

Deux formations sont proposées, et chacune dure environ deux mois : la première, intitulée *Contrôle externe*, a été organisée à 17 reprises, et l'autre, *La fraude dans la gestion publique, son audit et la recherche des responsabilités par les ISC*, l'a été à sept reprises. L'aspect éducatif et de la formation est de la responsabilité du *Tribunal de Cuentas*, tandis que le CEDDET assure le soutien administratif et informatique.

Chaque cours se divise en différents modules, et chaque module dure une semaine. Les participants téléchargent le programme et le contenu des cours en début de semaine, puis travaillent sur une série d'activités, telles que des forums de discussion, des questionnaires remplis en ligne et corrigés automatiquement, des cas pratiques, etc. Les participants sont par ailleurs en contact permanent avec leurs professeurs par courriel. À la fin de la session, les participants passent une évaluation et reçoivent un diplôme en cas de succès. Les réponses indiquent un taux de satisfaction très élevé des participants.

Pour plus d'informations sur la formation en ligne, veuillez contacter :

Javier Corral Pedruzo par courriel : [Javier.corral@tcu.es](mailto:Javier.corral@tcu.es)

## Lancer et entretenir un réseau d'experts « REI en Fiscalización »

*REI en Fiscalización* est une initiative du Tribunal de Cuentas espagnol conçu comme une activité complémentaire à la formation en ligne. Le Tribunal, en collaboration avec le *Centro de Educación a Distancia y para el Desarrollo Económico y Tecnológico* (Centre d'éducation à distance et pour le développement économique et technologique, CEDDET), a lancé un réseau d'experts d'Amérique Latine en matière d'audit public (Red de Expertos Iberoamericanos en Fiscalización- REI). Ce réseau permet de maintenir le contact entre les participants aux différentes sessions de formation au moyen de différents outils et fonctions. Ce Réseau doit devenir un nouveau canal de communication des besoins de formation avec des connaissances actualisées en matière d'ISC, et contribuer au renforcement des capacités en poursuivant plusieurs objectifs, tels que : maintenir le contact entre professionnels ; gérer un forum permanent destiné à diffuser les connaissances, les informations et les cas pratiques ; contribuer à l'amélioration continue des programmes de formation ; servir de point de rencontre entre professionnels, qui peuvent demander l'aide de collègues étrangers.

Le REI permet à ses membres d'actualiser leur profil, d'ajouter des contacts, d'envoyer des messages et de participer à différents forums, fils de discussion et groupes. Il propose également des liens vers divers documents, tels qu'un

magazine numérique, un bulletin mensuel des nouveautés, le plan d'activités annuel et d'autres activités ajoutées au REI. Une section spécifique est consacrée à l'information permanente des membres autour de nos centres d'intérêt professionnels. Le REI propose également des formations de plus courte durée visant l'actualisation des connaissances. Il présente aussi des données statistiques pertinentes.

Pour plus d'informations sur *REI en Fiscalización*, veuillez contacter :

Enrique Álvarez-Tolcheff par courriel : [Enrique.alvarez@tcu.es](mailto:Enrique.alvarez@tcu.es)

## Accéder aux comptes annuels et à la gestion économique et financière des municipalités

Le site Web [rendiciondecuentas.es](http://rendiciondecuentas.es) est une initiative menée par le *Tribunal de Cuentas* espagnol, avec la participation de la majorité des institutions de contrôle régionales (RAI) du pays. Il simplifie la soumission de comptes par les entités locales aux organes externes de contrôle, et permet aux citoyens d'accéder aux informations sur la gestion des comptes locaux.

Ce site Web est une démonstration importante de la manière dont l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (ICT) peut favoriser la responsabilisation et réduire la duplication. Ce site est divisé en une zone publique accessible librement et une zone privée spécifique aux entités contrôlées et aux auditeurs externes.

La zone publique permet aux citoyens d'examiner les comptes de toute entité locale qui fournit des informations sur ses revenus annuels, avec des détails sur les principales taxes locales, ses dépenses annuelles et sa situation économique et financière en fin d'année. Elle inclut un « observatoire des comptes », qui permet de consulter la situation de chaque municipalité en matière de soumission de comptes et de calculer différents indicateurs. Ces indicateurs permettent de suivre la performance dans le temps et de réaliser des recherches par type d'entité, par Communauté autonome (Régions) et par sections de population, ainsi que de contrôler le respect des délais statutaires de gestion du budget et des comptes généraux.

La zone privée est accessible par les collectivités locales, pour saisir leurs comptes, ainsi que par le Tribunal de Cuentas et les RAI, pour leurs audits. Ce système renforce la sécurité et permet un accès rapide. Il applique une série de règles de validation révélant l'existence de déficiences, d'incohérences et d'erreurs dans les informations saisies, et indique le cas échéant si des documents requis sont absents ou incomplets. Les entités contrôlées peuvent identifier les principales déficiences avant de soumettre leurs comptes, puis décider de les corriger ou confirmer la soumission.

Pour plus d'informations sur ce site Web, veuillez contacter :

Rafael Pou Bell par courriel : [Rafael.pou@tcu.es](mailto:Rafael.pou@tcu.es) ou consulter la plateforme <http://www.rendiciondecuentas.es>



# Estonie : Riigikontroll

## Réduire l'empreinte du Bureau National d'Audit d'Estonie

Le rôle de supervision d'un bureau d'audit du secteur public appelle à montrer l'exemple de diverses manières, et notamment par une attitude responsable en matière environnementale. Pour cela, le Bureau National d'Audit d'Estonie (ENAO) a formé un groupe d'initiative chargé de contrôler les performances liées à la durabilité de la gestion du bureau. Naturellement, les impacts environnementaux de l'ENAO ne présentent pas de différence importante par rapport à ceux d'autres organisations de bureaux : ils sont liés au transport, à la consommation énergétique (chaleur et électricité) et à la gestion des déchets.

Notre plus grand succès à ce jour est le passage à une gestion des documents presque sans papier. Tous les documents administratifs et d'audit de l'ENAO sont produits et archivés électroniquement. La procédure interne de signature est numérique, au moyen de cartes d'ID et de signatures électroniques ([www.id.ee](http://www.id.ee)). L'ENAO n'envoie des lettres/documents papier que dans des cas exceptionnels. Tous les documents papier reçus sont numérisés, et aucune copie papier ne circule au sein du bureau. Par ailleurs, les archives de l'ENAO sont numériques. Des imprimantes restent disponibles à chaque étage, et sont utilisées si nécessaire. Les paramètres par défaut encouragent l'utilisation de l'impression recto verso, et nous sommes fiers d'utiliser du papier recyclé.

L'économie d'énergie est un domaine qui exige une attention permanente. Voici quelques exemples illustrant nos activités dans ce domaine :

- la plupart des équipements de bureau (par exemple ordinateurs portables) sont certifiés Energy Star ;
- les véhicules du bureau présentent des fonctions d'économie d'énergie ;
- une politique interne détaillée sur la fermeture des fenêtres et l'extinction des lumières ;
- des options de contrôle individuel de la température dans chaque bureau.

Il existe aussi des moyens d'utiliser moins de ressources :

- l'achat, dans la mesure du possible, de consommables de bureau (par exemple papier) avec des labels écologiques ;
- l'utilisation d'eau en bouteilles est limitée au maximum, et remplacée par la fourniture de bidons d'eau de 19 litres réutilisables.

Par ailleurs, le tri des déchets est devenu une habitude au quotidien : chaque service a son propre site de collecte de papier usagé, et les déchets dangereux, ainsi que les bouteilles en verre et en plastique, sont collectés séparément au sous-sol. Les équipements électroniques sont recyclés par des entreprises certifiées. La plupart de ces initiatives vertes en matière de gestion des bureaux s'accompagnent d'une réflexion durable au cours de la phase d'approvisionnement.

Pour plus d'informations sur notre approche de la réduction de notre empreinte environnementale, veuillez contacter :

[viire.viss@riigikontroll.ee](mailto:viire.viss@riigikontroll.ee)



Direction des relations internationales,  
de l'audit externe et de la francophonie

# France : Cour des comptes

## Renforcer nos équipes d'audit avec des auditeurs externes de jeunes ISC

Afin d'honorer parfaitement nos contrats d'audit externes auprès de grandes organisations internationales telles que l'UNESCO, l'OCDE et l'OMC, nous pensons que des équipes avec différents horizons culturels et linguistiques constituent un atout. Nous devons tenir compte de la diversité pour relever les défis de la mondialisation. C'est pour cette raison que cinq auditeurs du Maroc et cinq auditeurs de Tunisie nous rejoignent trois semaines par an en moyenne pour nos missions d'audit externes. Premièrement, leur présence facilite la gestion de nos importants besoins d'audit externe. Deuxièmement, ces missions internationales nous aident à mieux connaître les bonnes pratiques des organisations internationales. Troisièmement, nous renforçons nos liens et mettons en place une coopération avec des ISC étrangères. Nous contribuons ainsi à l'extension des horizons internationaux pour les auditeurs de petites ISC, qui autrement n'en auraient pas les moyens. Enfin, nous sommes plus compétitifs pour répondre aux appels d'offre, car nous formons des équipes multiculturelles.

Pour plus d'informations sur l'intégration d'autres ISC aux équipes d'audit, veuillez contacter :

M. Richard Bellin, chef du service de l'audit externe des organisations internationales, [rbellin@ccomptes.fr](mailto:rbellin@ccomptes.fr)

## Rendre disponible les vidéo-conférence pour les ISC francophones dans un but de formation

La Cour des comptes organise de nombreuses sessions de formation pour améliorer les compétences des auditeurs. Par exemple, la session sur le jugement des comptes (pouvoir juridictionnel de punir les irrégularités) est destinée aux auditeurs de la Cour des comptes de notre siège à Paris et de nos chambres régionales. En raison du grand nombre de participants, nous proposons cette formation en vidéo grâce à une technologie de pointe. Nous avons réalisé que cette offre pourrait être utile à d'autres personnels, et avons proposé ces vidéoconférences, en direct ou en différé, aux collègues au sein d'ISC francophones qui ont besoin de sessions de formation similaires. Nous avons par exemple invité des auditeurs de haut rang de l'ISC du Niger à suivre notre session formation en vidéo, en direct de Paris. L'ISC du Niger a acquis le matériel nécessaire grâce au financement du programme « autoroutes de l'information » de l'Organisation internationale de la Francophonie. Nous souhaitons élargir notre offre de formations aux autres ISC francophones. Cela contribuera à développer les capacités d'autres ISC et à améliorer la responsabilisation des gouvernements des pays en voie de développement. Cela réduira par ailleurs les frais généraux de toutes les parties concernées en réduisant les besoins de déplacements à l'étranger.

Pour plus d'informations sur l'offre de formation par vidéoconférence, veuillez contacter :

Mme Pascale Fenech ou Mme Caroline Coz, au service des relations internationales de la Cour des comptes:  
[pfenech@ccomptes.fr](mailto:pfenech@ccomptes.fr) et [ccozy@ccomptes.fr](mailto:ccozy@ccomptes.fr)

## Publier chaque année un rapport de suivi de nos recommandations en vue de s'assurer de l'utilité de nos rapports

Notre mandat est clairement établi par l'article 47-2 de la Constitution de la République française, qui indique que la Cour des comptes assiste le Parlement dans le contrôle de l'action du Gouvernement, qu'elle assiste le Parlement et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances et de l'application des lois de financement de la sécurité sociale ainsi que dans l'évaluation des politiques publiques, et que par ses rapports publics elle contribue à l'information des citoyens. Nos rapports ont donc pour objectif d'introduire des changements lorsque cela est nécessaire. Il faut pour cela pouvoir vérifier comment ces recommandations non obligatoires sont appliquées en pratique après la publication de nos rapports d'audit. La Cour des comptes s'intéresse de plus en plus au suivi annuel des recommandations. Nous contrôlons systématiquement, dans un rapport distinct, les progrès enregistrés dans le cadre de toutes les recommandations publiées au cours des trois dernières années. Nous avons par exemple pu confirmer en 2012 que 73 % de nos 772 recommandations publiques des trois années précédentes avaient entraîné des réformes totales ou partielles. Ainsi, les pratiques inefficaces que nous avons signalées ne tombent pas dans l'oubli. Nous continuons à stimuler le débat public et à proposer un avis aux politiques et aux citoyens.

Pour plus d'informations concernant le rapport sur les recommandations, veuillez contacter :

Mme Pascale Fenech ou Mme Caroline Coz, au service des relations internationales de la Cour des comptes:  
[pfenech@ccomptes.fr](mailto:pfenech@ccomptes.fr) et [ccoza@ccomptes.fr](mailto:ccoza@ccomptes.fr)

## Instaurer un stage obligatoire dans les chambres régionales des comptes pour tout nouvel auditeur

La Cour des comptes, en sa qualité d'institution supérieure de contrôle du pays, est l'instance d'appel pour toutes les chambres régionales. Elle est également chargée d'évaluations des politiques publiques qui ont un impact au niveau local et national : tous nos auditeurs doivent donc un jour ou l'autre traiter des affaires régionales. Pour bien apprécier les questions et porter un jugement juste et sûr, nos auditeurs doivent être familiarisés à l'environnement et aux procédures spécifiques des chambres régionales. Nous avons donc jugé bénéfique d'instaurer un stage obligatoire des nouveaux auditeurs en région. Ce stage apporte par ailleurs une expérience professionnelle intéressante, que nos auditeurs pourront exploiter ultérieurement au cours de leur carrière.

Pour plus d'informations sur les stages régionaux obligatoires, veuillez contacter :

Mme Pascale Fenech ou Mme Caroline Coz, au service des relations internationales de la Cour des comptes:  
[pfenech@ccomptes.fr](mailto:pfenech@ccomptes.fr) et [ccoza@ccomptes.fr](mailto:ccoza@ccomptes.fr)



# Géorgie : Bureau d'audit de l'État

## Assurer la surveillance électronique des achats de l'Etat

Le recours croissant du gouvernement aux achats électroniques permet au Bureau d'audit de l'État de Géorgie (SAOG) d'examiner le caractère légal et économique et l'objectif des achats de l'état avec un niveau minimum d'intervention en matière d'audit. L'auditeur peut étudier chaque cas d'appel d'offre d'après les informations chargées sur la page Web des appels d'offre de l'état.

Le suivi électronique de l'appel d'offre, innovation en termes d'audit, simplifie le fardeau de la vérification pour l'entité contrôlée. Il réduit également le travail de l'auditeur en diminuant le coûteux besoin de travail sur le terrain grâce aux informations directement accessibles sur une page Web. Cela a permis aux auditeurs de contrôler davantage de ministères et d'exploiter leur temps plus efficacement. La facilité de contrôle par les auditeurs de la procédure d'appel d'offre a également un rôle préventif, car les cas peuvent être contrôlés tout au long des cycles de l'appel d'offre, de la dépense des ressources budgétaires à l'exécution des engagements pris dans le cadre du contrat.

Pour plus d'informations sur l'utilisation par les auditeurs de systèmes électroniques d'achat, veuillez contacter :

Tinat Genebashvili par courriel : [TGenebashvili@sao.ge](mailto:TGenebashvili@sao.ge)



# Hongrie : Bureau d'audit de l'État

## Améliorer la performance par la communication en ligne

Le Bureau d'audit de l'État de Hongrie (SAO), reconnaissant l'importance de la communication en ligne, a créé un nouveau site Web, « SAO News », parallèlement au site officiel. L'objectif principal de ce nouveau site Web est de fournir au public des informations rapides, actuelles, authentiques et non biaisées. Le SAO peut ainsi devenir la principale source d'informations sur la SAO.

Tandis que le site Web officiel n'indique que les informations, événements et contenus définis par la loi, le site SAO News est plus large, et aborde tous types d'informations sur les activités du SAO. L'objectif final est que ces sites Web soient considérés comme principale source d'informations de tous les acteurs du SAO : le public, la presse, les députés et les agents du SAO.

Au cours du développement de la procédure de publication de SAO News, il a été souligné que ce site devait être souple, rapide et actualisé. Cela n'est pas possible avec la procédure de publication du site Web officiel du SAO car la sécurité représentait l'objectif principal au cours de son développement. La procédure de publication de SAO News est beaucoup plus simple et plus souple.

Une caractéristique propre à l'approche du SAO est que les directeurs de services, experts et auditeurs doivent publier dès que possible des informations sur leurs activités, telles que les audits, les coopérations nationales et internationales et les travaux scientifiques. Ils sont les auteurs, éditeurs et publicateurs de leurs informations, et tout le personnel compétent est formé au chargement d'informations sur le site Web. Ce concept empêche que le contenu professionnel des articles soit biaisé, et contribue directement à la transparence, le nom et le service de l'auteur au sein du SAO apparaissant à la fin de l'article publié.

Pour plus d'informations sur le portail SAO News, veuillez contacter :

Mme Eszter Dürr par courriel : [international@asz.hu](mailto:international@asz.hu)

## Créer une base de données des bonnes pratiques en matière de qualité d'audit

Suite au Congrès de l'EUROSAI 2008 organisé à Cracovie, un groupe de travail international (constitué des ISC du Danemark, de Pologne, de Hongrie, de Malte, de la Fédération de Russie et de la Cour des comptes européenne) a été chargé de rédiger et de produire le document « Assurer la qualité de l'audit : bonnes pratiques en matière de gestion de la qualité au sein des ISC », destiné à la direction des ISC. Ce guide des bonnes pratiques étant un document concis, il ne permet pas de présenter en détails les bonnes pratiques existantes, et les informations qu'il contient peuvent par la suite devenir obsolètes. Il a donc été convenu de créer une Base de données électronique des bonnes pratiques.

Le Bureau d'audit de l'État de Hongrie (SAO) s'est porté volontaire pour héberger cette base de données sur son propre site Web, également accessible grâce à un lien direct depuis la page d'accueil de l'EUROSAI. Le SAO a également créé un modèle transmis par voie électronique, et demandé aux membres de l'EUROSAI d'envoyer, à leur discrétion et sur la base du volontariat, des exemples standards de bonnes pratiques en matière de gestion de la qualité. Ces modèles sont classés d'après les rubriques du guide des bonnes pratiques et les éléments ISSAI 40/ISQC 1, et chargés par le SAO dans le tableau des bonnes pratiques.

Les anciens membres du groupe de travail poursuivent leur coopération sous forme de « Comité de contrôle pour la mise en place et l'exploitation de la base de données électronique des bonnes pratiques », afin d'assurer le suivi de l'utilisation de la base de données, d'évaluer l'expérience acquise et de formuler tous les amendements et recommandations requis. À ce jour, 17 bonnes pratiques ont été chargées par 7 pays dans la base de données.

Pour plus d'informations, veuillez consulter notre site Web :

<http://www.asz.hu/en/good-practices> ou contacter Mme Eszter Dürr par courriel : [international@asz.hu](mailto:international@asz.hu)



# Lettonie : Latvijas Republikas Valsts Kontrole

## Evaluer la gestion financière de l'État au sein d'un rapport consolidé

En raison de la crise financière, une attention croissante est portée à la qualité des informations présentes dans les rapports financiers de l'État, afin de vérifier que les informations contenues sont fiables et de donner confiance aux utilisateurs dans l'utilisation de ces rapports pour prendre des décisions financières. Les informations incluses dans les documents financiers de l'État jouent également un rôle important dans le maintien de la confiance des citoyens en l'État.

À cet égard, il a été important d'inclure dans une évaluation de suivi, dans les comptes annuels de l'État, une indication sur ce qui a réellement été fait en finançant et en appliquant les politiques gouvernementales convenues.

Dans le cadre de l'audit de ces rapports, le Bureau d'audit de l'État a régulièrement souligné le besoin pour le gouvernement de produire un budget de l'État orienté vers les résultats. Un tel budget fournira des informations de grande qualité en matière de dépenses publiques, démontrera les avantages que ces dépenses devraient apporter, et apportera plus de clarté pour le grand public sur ce qui est fait de leurs impôts. Outre les exigences de la méthodologie d'audit financier, les équipes d'audit du Bureau d'audit de l'État sont tenues de réaliser des contrôles cumulatifs dans tous les audits financiers des entités étatiques. Cela permet de garantir que les questions de gestion financière de l'année soient évaluées de manière homogène pour l'ensemble du secteur gouvernemental local et central, et que des résultats et conclusions d'audit complets soient fournis.

Pour plus d'informations sur l'évaluation de la gestion financière de l'État dans le cadre de l'audit de l'état consolidé, veuillez contacter :

Lelde Dimante par courriel : [lelde.dimante@lrvk.gov.lv](mailto:lelde.dimante@lrvk.gov.lv) ou consulter notre site Web pour trouver des résumés des rapports d'audit en anglais : [www.lrvk.gov.lv](http://www.lrvk.gov.lv)



# Lituanie : Valstybės Kontrolė

## Sélectionner les sujets d'audit

Pour déterminer son programme annuel d'audit, le Bureau National d'Audit de Lituanie (NAOL) cherche à s'assurer que ses ressources ciblent les problèmes de gestion publique les plus risqués, pertinents et importants de l'État. Pour préparer le programme et sélectionner les sujets d'audit, le NAOL cherche à impliquer le public autant que possible. Une étude est réalisée chaque année, et les comités parlementaires, ministères et institutions gouvernementales et non gouvernementales, ainsi que d'autres acteurs du secteur public, sont invités à indiquer d'éventuels problèmes et secteurs à risque et à suggérer des sujets d'audit. Par ailleurs, le site Web du NAOL permet à tous les citoyens de soumettre, anonymement s'ils le souhaitent, des suggestions concernant le programme annuel d'audit.

Toutes les soumissions et suggestions, ainsi que les risques identifiés par le NAOL, sont analysés et évalués d'après des critères définis par le NAOL. Cette procédure permet au NAOL de cibler à la fois son travail d'audit sur des sujets à risque et sur des questions qui concernent le public.

Pour plus d'informations sur la sélection des sujets d'audit, veuillez contacter :

Mindaugas Macijauskas par courriel : [mindaugas.macijauskas@vkontrole.lt](mailto:mindaugas.macijauskas@vkontrole.lt)

## Assurer le suivi des recommandations

Afin d'augmenter la responsabilisation du NAOL vis-à-vis du public pour les résultats de ses activités, une procédure formelle a été mise en place pour convenir des recommandations et en assurer le suivi. Elle comporte les étapes suivantes :

- Des versions préliminaires des recommandations, et de la manière de les appliquer, sont abordées avec les entités contrôlées au cours de l'audit.
- Lorsqu'une entité contrôlée formule des commentaires sur le projet de rapport, elle doit indiquer les mesures qu'elle prévoit de prendre pour appliquer les recommandations.
- Pendant la procédure d'autorisation du rapport, le NAOL évalue si la réponse et la stratégie de mise en œuvre proposée par l'entité contrôlée sont adéquates et susceptibles d'être efficaces.
- Les recommandations d'audit et la stratégie de mise en œuvre, ainsi que le calendrier, sont présentés dans une annexe au rapport d'audit.
- Les entités contrôlées informent le NAOL de leur progression dans l'application des recommandations en fonction du planning convenu, et leurs réponses sont enregistrées dans le système d'informations du NAOL.



- Une fois la période de mise en œuvre des recommandations écoulée (généralement deux ou trois ans), un rapport sur l'application des recommandations d'un audit donné est préparé.
- Chaque année, un rapport récapitule tous les rapports sur l'application des recommandations. Il est soumis au Bureau du Président, au Parlement et au Gouvernement.

Pour plus d'informations sur le suivi, veuillez contacter :

Mindaugas Macijauskas par courriel : [mindaugas.macijauskas@vkontrole.lt](mailto:mindaugas.macijauskas@vkontrole.lt)

## Suggérer au gouvernement de meilleures pratiques de gouvernance informatique

Les contrôles informatiques généraux incluent toutes les procédures, règles et structures mises en place pour permettre l'assistance informatique aux principales opérations métier d'une entité. Ils offrent à tous les niveaux, institutionnel ou gouvernemental, un cadre pour une gouvernance informatique efficace et efficiente. Pour vérifier si ces contrôles fonctionnent correctement, le NAOL réalise l'examen à trois niveaux suivant :

- Niveau 1 : pendant chaque audit financier, une analyse rapide des contrôles informatiques généraux au niveau institutionnel est réalisée par les auditeurs financiers dans le cadre de leurs audits. Elle apporte de nombreuses informations sur l'utilisation de l'informatique dans le secteur public. Il s'agit du premier niveau d'audit informatique : plus de faits et moins d'analyse.
- Niveau 2 : les données sont alors analysées par les auditeurs informatiques pour identifier les carences en matière de contrôle général au niveau institutionnel. Les auditeurs informatiques recherchent des institutions qui présentent les mêmes carences en matière de contrôle général afin de les inclure dans une évaluation détaillée au cours d'audits informatiques spécialisés. Ces audits permettent non seulement d'évaluer le respect de la législation, mais également de rechercher des possibilités d'application de meilleures pratiques afin de rendre les contrôles plus efficaces et efficients. Bien qu'elles ne soient pas requises par la loi, les améliorations des systèmes de contrôle général contribuent à une meilleure gouvernance informatique au niveau institutionnel.
- Niveau 3 : Une fois tous les quatre ou cinq ans, le NAOL réalise un audit plus large de l'environnement de contrôle informatique général, qui inclut les procédures, politiques, structures et recommandations au Gouvernement de moyens d'améliorer le cadre national de la gouvernance informatique. Le NAOL recommence alors à vérifier si ces modifications sont appliquées au niveau institutionnel.

Pour plus d'informations sur l'audit des contrôles informatiques généraux, veuillez contacter :

Dainius Jakimavičius par courriel : [dainius.jakimavicius@vkontrole.lt](mailto:dainius.jakimavicius@vkontrole.lt)

## Partager les connaissances techniques

Le personnel d'audit dans les différents services du NAOL dispose des connaissances spécialisées et des compétences techniques requises pour réaliser des audits sur l'optimisation des ressources dans leurs domaines particuliers, tels que la santé, la sécurité sociale, les affaires internes, l'agriculture, etc. Mais il existe des activités du gouvernement, par exemple en matière d'informatique ou de construction d'infrastructures, où des projets de très grande ampleur présentent des problèmes similaires au sein de plusieurs ministères et agences.

Pour renforcer l'audit dans ces domaines, le NAOL a créé en 2010 le service d'audit des systèmes d'information et infrastructures. L'objectif du regroupement de ces deux fonctions d'audit différentes était de fournir des ressources partagées à d'autres services d'audit. Outre leurs propres audits réguliers, ce service affecte les auditeurs à des équipes d'audit d'autres services pour apporter l'expertise technique requise.

Le plus grand défi est d'écouter les besoins des services et de les convertir en modules de travail tangibles, en affectant les bonnes ressources et en les adaptant aux calendriers d'audit des autres services. La collaboration des auditeurs spécialisés dans les systèmes information et dans les infrastructures optimise l'exploitation de leurs compétences professionnelles, tandis que le travail avec les différentes équipes d'audit et sur différents sujets d'audit leur apporte des connaissances supplémentaires issues des différents ministères et agences où ils se rendent. Cette stratégie a permis au NAOL de mieux faire partager les compétences du personnel entre services et d'exploiter les talents et compétences de manière plus efficace et efficiente.

Pour plus d'informations sur le partage des connaissances techniques, veuillez contacter :

Dainius Jakimavičius par courriel : [dainius.jakimavicius@vkontrole.lt](mailto:dainius.jakimavicius@vkontrole.lt)

# Pays-Bas : Algemene Rekenkamer

## Conduire une politique d'innovation

En septembre 2011, la Cour des comptes des Pays-Bas (NCA) a publié un rapport sur l'efficacité de la politique d'innovation du gouvernement des Pays-Bas. La principale conclusion était qu'il n'est pas sûr que le doublement de l'investissement (de 1,8 milliard d'euros en 2003 à 3,7 milliards en 2010) ait eu un effet sur la position des Pays-Bas en matière d'innovation. Les évaluations apportent bien peu de données sur l'effet des investissements dans des innovations et ne fournissent pas suffisamment d'informations sur l'efficacité des instruments.

Le NCA pense que le Ministre des affaires économiques, de l'agriculture et de l'innovation devrait faire plus d'efforts pour montrer les effets de l'innovation. Nous lui recommandons de le faire de manière novatrice en montrant sur une carte des Pays-Bas où vont les investissements dans l'innovation (localisation), qui reçoit l'investissement (sectoriel, entreprises, institutions du savoir), le montant de l'investissement, ce qui est fait de l'argent et quel en a été l'impact.

Le ministère a suivi notre recommandation en lançant le site [www.volginnovatie.nl](http://www.volginnovatie.nl) (suivre l'innovation) en mai 2012. La visionneuse de carte permet de consulter le montant de la subvention, qui la reçoit, ce qui régit la condition de la subvention, quel est l'objectif du projet subventionné et qui en sont les partenaires.

Illustration :



Pour plus d'informations sur le travail du NCA dans ce domaine, veuillez contacter :

Peter Kempkes par courriel : [p.kemkes@rekenkamer.nl](mailto:p.kemkes@rekenkamer.nl)

## Conduire des audits d'intégrité et des contrôles dits « légers »

Au lieu d'un programme d'audit spécifique pour combattre la corruption, la Cour des comptes des Pays-Bas se concentre sur la stimulation de l'intégrité. Cela nous permet d'adopter une approche préventive. Dans le cadre de nos audits, nous veillons à la gestion de l'intégrité : les politiques et mesures destinées à éviter toute sorte de comportement indésirable dans les organisations et qui favorisent une culture éthique.

Nous avons étudié le statut de la gestion de l'intégrité dans les ministères aux Pays-Bas en 2004 et 2009. Des mesures de prévention, de détection et de répression (en fait un système de gestion intégré) sont requises pour éviter les violations de l'intégrité. Ce système de gestion intégré comporte deux parties :

- des mesures organisationnelles telles que des réglementations, des analyses des risques, des audits, et des procédures de rapports et d'investigation (contrôles dits « lourds ») ; et
- des mesures favorisant une culture organisationnelle de l'intégrité, par exemple des sessions de formation à la gestion des dilemmes et des réunions spéciales sur le thème de l'intégrité, et surtout un comportement exemplaire de la direction (contrôles dits « légers »).

Notre audit du système de gestion de l'intégrité dans les ministères abordait les contrôles lourds et légers. Nous avons par ailleurs réalisé une enquête en ligne sur la perception auprès d'un échantillon aléatoire du personnel des ministères et agences gouvernementales. Cela nous a permis d'avoir une idée de la qualité des contrôles légers.

Outre l'audit des systèmes de gestion de l'intégrité, le NCA a également développé SAINT, un outil d'auto-évaluation des organisations du secteur public. SAINT est un atelier structuré d'analyse des risques auprès des employés de l'organisation. Il permet à la fois de réaliser un diagnostic et d'intervenir sur la culture de l'intégrité. Nous avons traduit cet outil et l'avons adapté pour permettre son utilisation au sein des ISC. Nous avons nommé cette version IntoSAINT et travaillons maintenant sur un projet destiné à rendre IntoSAINT accessible à l'ensemble de la communauté INTOSAI.

Pour plus d'informations sur l'audit de l'intégrité et IntoSAINT, veuillez contacter :

Ina de Haan par courriel : [i.dehaan@rekenkamer.nl](mailto:i.dehaan@rekenkamer.nl)

## Utiliser les témoignages

En 2011 et 2012, la Cour des comptes des Pays-Bas a lancé un audit sur le développement de « Centres pour la jeunesse et les familles ». Chaque municipalité était tenue de créer un centre facilement accessible où les parents et les jeunes pouvaient obtenir de l'aide sur des questions concernant la parentalité et l'éducation. Cet audit a été réalisé en collaboration avec 33 bureaux d'audit municipaux.

Au cours de l'audit, nous avons organisé plusieurs ateliers pour promouvoir la coopération et l'échange de connaissances entre les participants. Au cours de l'un des ateliers, nous avons échangé des idées de conclusions et de recommandations. Nous avons opté pour une méthode de témoignages. Nous avons choisi à l'avance les thèmes à aborder dans le rapport. Pour chacun de ces thèmes, un témoignage factuel a été abordé, issu des entretiens menés pendant l'audit. Les participants aux ateliers ont dû indiquer ce que leur avait apporté ce témoignage puis le traduire en un message ou une recommandation.

Nous avons constaté que ces témoignages étaient bien compris et stimulaient la discussion. Ce mode de travail a accéléré la formulation des conclusions et recommandations.

Pour plus d'informations sur la méthodologie des témoignages ou sur les résultats de l'audit, veuillez contacter :

Marlies Burm par courriel : [m.burm@rekenkamer.nl](mailto:m.burm@rekenkamer.nl) ou Karen de Kruijf par courriel : [k.dekruijf@rekenkamer.nl](mailto:k.dekruijf@rekenkamer.nl)

## Informer sur le système ferroviaire néerlandais

En 2010, la Cour des comptes des Pays-Bas a noté que les déclarations budgétaires du gouvernement n'étaient pas claires quant aux objectifs politiques des 3 milliards d'euros accordés annuellement au système ferroviaire néerlandais. Nous avons considéré que cette situation était indésirable, car le parlement ne sait pas suffisamment comment est dépensée une quantité considérable d'argent public. Pour améliorer l'information du parlement, nous avons produit une infographie ou un graphique illustrant la complexité des flux financiers, des acteurs des objectifs des politiques. Cette infographie indiquait le montant total concerné, quels comptes budgétaires versent l'argent, quels organismes (gouvernementaux) sont concernés et quels sont les objectifs politiques poursuivis. Comme cette infographie comptait environ mille mots, nous avons décidé de ne publier que cette infographie (avec une brève explication) au lieu du rapport écrit habituel. Lorsque nous l'avons présentée au parlement, ses membres nous ont remercié pour ces informations supplémentaires et ont témoigné de leur étonnement face à la complexité du système. Cela a donné lieu à une pression supplémentaire sur le Ministre des transports, à qui il a été demandé d'apporter un complément d'informations sur les dépenses d'argent public dans le système ferroviaire à l'avenir. Depuis, la Cour des comptes des Pays-Bas publie de plus en plus d'infographies avec des données sur les flux financiers dans différents domaines, afin d'expliquer au parlement comment sont dépensés les fonds publics.

L'affiche peut être téléchargée (en néerlandais) depuis notre site Web :

[http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2010/11/Brief\\_aan\\_Tweede\\_Kamer\\_over\\_aanbieding\\_overzicht\\_spooruitgaven\\_2011](http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2010/11/Brief_aan_Tweede_Kamer_over_aanbieding_overzicht_spooruitgaven_2011)

Pour plus d'informations sur le travail du NCA dans ce domaine, veuillez contacter :

Ruud van Schijndel par courriel : [R.vanSchijndel@rekenkamer.nl](mailto:R.vanSchijndel@rekenkamer.nl), ou Edward Elferink par courriel : [E.Elferink@rekenkamer.nl](mailto:E.Elferink@rekenkamer.nl)

## Alléger les charges administratives

En 2011, la Cour des comptes des Pays-Bas a lancé un projet, qui n'était pas un audit au sens traditionnel du terme (une évaluation d'un politique), mais une forme de recherche. Ce projet était destiné à réduire le dysfonctionnement bureaucratique (par exemple règles, réglementations et procédures dysfonctionnelles) pour les employeurs. Il devait leur faciliter l'emploi de personnes avec des handicaps au travail. Il concerne un groupe de personnes bénéficiant d'une allocation dans le cadre de la législation Wajong des Pays-Bas. Elles présentent depuis leur plus jeune âge des handicaps physiques ou mentaux qui leur compliquent l'accès à un emploi régulier. Les employeurs de ces personnes peuvent bénéficier de certaines subventions. Pour y avoir accès, ils doivent remplir de nombreux formulaires et faire face à des règlements et procédures complexes. Cet obstacle considérable peut dissuader les employeurs d'engager des membres du groupe Wajong. Pour favoriser l'emploi du groupe Wajong et augmenter la valeur publique, nous avons voulu limiter les mesures bureaucratiques qui empêchent les employeurs d'accéder aux services dont ils ont besoin.

Nous avons utilisé pour cela une méthode de recherche développée par la Brigade Kafka. La méthode Kafka comporte six étapes :

- Étape 1 : Recherche exploratoire et sélection de cas
- Étape 2 : Recherche de cas et rapports préliminaires
- Étape 3 : Critique d'experts de l'analyse préliminaire
- Étape 4 : Contrôle collectif de la performance
- Étape 5 : Recommandations finales et plan d'action
- Étape 6 : Suivi

(Voir [http://www.kafkabrigade.nl/?hl=en\\_US](http://www.kafkabrigade.nl/?hl=en_US) ou le site Web de la Brigade Kafka au Royaume-Uni : <http://www.kafkabrigade.org.uk>).

Nous avons développé un exemple de cas de bureaucratie dysfonctionnelle à laquelle doit faire face un employeur classique. Nous avons ensuite réalisé un atelier sur les principaux problèmes et les solutions possibles avec les principales parties concernées : le personnel de première ligne et les responsables de l'organisation qui accorde les subventions, le Ministère des affaires sociales et de l'emploi, une organisation d'employeurs, un représentant du groupe Wajong et des représentants de plusieurs municipalités.

Pour plus d'informations sur le travail du NCA dans ce domaine, veuillez contacter :

Monique Smaal par courriel : [M.Smaal@rekenkamer.nl](mailto:M.Smaal@rekenkamer.nl)



# Pologne : Najwyższa Izba Kontroli

## Mieux planifier pour mieux vérifier

Le Bureau supérieur de contrôle de Pologne (NIK) a modifié son approche stratégique des audits. Notre objectif est que les audits identifient plus précisément les domaines dans lesquels l'Etat ne fonctionne pas correctement et dans lesquels les conséquences des irrégularités sont lourdes de conséquences pour la société. Nous voulons mieux sélectionner les sujets d'audit pour réduire les coûts des audits et optimiser l'utilisation de nos ressources. C'est pour cette raison qu'un centre d'analyse, l'Unité de planification et d'analyse, a été créé au sein du Département chargé de la stratégie.

Nous travaillons d'après le programme de travail annuel. Auparavant, nos priorités et principaux domaines d'audit étaient définis sur une perspective à trois ans. Cette procédure de planification plus courte nous permet de répondre plus rapidement à tout signe d'irrégularités potentielles dans le secteur public.

En 2012, le NIK a adopté une nouvelle procédure de planification. Elle consiste notamment à sélectionner les sujets et entités à contrôler d'après une analyse en profondeur des risques. Une nouvelle partie de notre procédure de planification est l'analyse multi-facettes des facteurs de risques qui ont un impact sur les tâches accomplies par l'Etat. Nous avons créé un formulaire d'analyse des risques et défini la pertinence de ces risques pour les fonctions de l'état (d'après la classification COFOG des Nations Unies). Ce questionnaire a été rempli par toutes les unités organisationnelles et tous les experts du NIK. Ses résultats, avec l'analyse des programmes gouvernementaux et des documents stratégiques, des documents du Conseil de l'UE, de la Banque Mondiale, de l'OCDE et d'autres institutions et des communiqués de presse, et les résultats d'un sondage d'opinion, ont fourni une représentation complexe de la situation de l'état. Ils nous ont également permis de définir précisément les nouvelles activités prioritaires pour 2013. Ces résultats et documents constituent la base de nos audits.

Un autre élément nouveau de la procédure de planification est la soumission en deux étapes des propositions d'audit (étape 1 – hypothèses d'audit initiales et leur vérification ; étape 2 – tableau d'audit détaillé adopté pour le programme). Suite à l'analyse, le Département chargé de la stratégie affecte un statut donné aux propositions d'audit : pour exécution / vers la banque de sujets d'audit / rejetée. Les statuts d'audit sont vérifiés puis acceptés par l'équipe sous la direction du Vice-président du NIK, en charge de la procédure de planification. En plus d'optimiser la sélection des sujets, nous créons une représentation multidimensionnelle des futurs domaines d'audit et estimons la charge de travail correspondante. Ces innovations nous permettent de mieux planifier nos audits. Le produit final, qui est le programme de travail annuel, est adopté par le Conseil du NIK.

Pour plus d'informations sur la planification des audits, veuillez contacter :

Danuta Bolikowska de l'Unité de planification et d'analyse par courriel : [danuta.bolikowska@nik.gov.pl](mailto:danuta.bolikowska@nik.gov.pl)

## S'adapter à la mobilité de l'auditeur

Comme nos auditeurs passent la plus grande partie de leur temps sur le terrain (avec les entités qu'ils contrôlent), il est essentiel qu'ils disposent d'un accès permanent et sécurisé aux systèmes de télécommunications du NIK. Ce besoin est à l'origine de notre projet *Mobilny Kontroler* (« Auditeur mobile »).

Nous avons équipé tous nos auditeurs de modems et de téléphones portables, permettant la transmission de données vers un ordinateur portable, ce qui s'est avéré très utile, car « Auditeur mobile » permet la connexion aux ressources internes du NIK et leur exploitation sans passer par les bureaux. Les auditeurs ont ainsi accès à distance à l'historique d'audit de l'institution que l'auditeur contrôle à un moment précis, ainsi qu'aux informations sur les conclusions passées et sur l'application ou non des recommandations. Les auditeurs ont aussi accès à des bases de données indiquant les lois en vigueur en Pologne, ainsi que les règlements internes du Bureau supérieur de contrôle.

Le logiciel installé sur les ordinateurs portables laisse les auditeurs libres d'utiliser et de créer les principaux documents requis pour la réalisation et la documentation d'un audit. Grâce aux téléphones portables et à l'accès à l'internet mobile, les participants à un audit peuvent conserver un contact permanent entre eux, ainsi qu'avec les coordinateurs chargés de superviser leur travail. Un autre avantage tangible du projet est la réduction des dépenses de connexion téléphonique.

Pour plus d'informations sur l'audit mobile, veuillez contacter :

Waldemar Klimowicz du service informatique par courriel : [waldemar.klimowicz@nik.gov.pl](mailto:waldemar.klimowicz@nik.gov.pl) ou Michał Lewandowski du service informatique par courriel : [michal.lewandowski@nik.gov.pl](mailto:michal.lewandowski@nik.gov.pl)

## Conduire une nouvelle politique de communication

### Communication externe

Le NIK tient particulièrement à assurer des communications modernes et dynamiques, adaptées aux exigences des médias contemporains. Grâce à la stratégie de réponse rapide aux journalistes et de disponibilité permanente du service de presse du NIK, ce bureau fonctionne comme une institution ouverte, qui se tient au courant des évolutions de la société de l'information. Nous accordons également une grande attention à la relation bilatérale entre l'institution d'audit et la société, en veillant à fournir des informations actualisées sur les questions qui intéressent les citoyens. Le NIK se veut être une institution qui aide les citoyens en pratique, pas seulement en théorie.

Nous présentons nos résultats d'audits conformément à la procédure de spécialisation : la plupart des déclarations et communiqués de presse sont adressés aux journalistes spécialisés dans un domaine donné et ayant une parfaite connaissance du sujet contrôlé. Cette approche contribue à modifier la manière dont notre travail est référencé ; nos rapports et communiqués de presse constituent de plus en plus souvent la base d'une vaste gamme de publications et de reportages. Des réunions régulières avec de petits groupes de journalistes spécialisés, pour remplacer les conférences de presse traditionnelles, se sont montrées très efficaces. Au cours de ces réunions, le directeur du service presse et le Président du NIK expliquent en détails toutes les subtilités associées à un audit donné. Les communications et articles sont ainsi de plus en plus fiables.

Un autre élément important de la communication du NIK avec les citoyens est son site Web multimédia. L'utilisation de services Internet, tels que Twitter, YouTube et Facebook, permet au NIK de donner à un large public des informations sur la situation et le fonctionnement de l'état. La portée des communications du NIK s'étend également grâce au développement dynamique de son site Web en langue anglaise.



Nous proposons à certains groupes de personnes des sous-sites sur mesure, par exemple en créant un signet pour les étudiants afin de les encourager à découvrir notre institution. Une section destinée aux journalistes permet de rester en contact direct et constant avec les médias. L'enregistrement sur notre site Web permet aux journalistes et à d'autres personnes d'accéder à des supports multimédia, y compris des vidéos haute définition. Nous exploitons depuis deux ans un service spécial de SMS pour les journalistes : ils reçoivent des avis par SMS et par e-mail de tous les communiqués de presse et autres informations placées sur le portail. Les réactions des journalistes montrent que cette solution est très utile et pratique, et nous voulons étendre ce service dans les prochaines années.

## Communication interne

Le NIK a également modernisé ses méthodes de communication interne. Le portail intranet est devenu l'un des principaux outils. Nous l'avons reconçu afin de pouvoir diffuser immédiatement des informations de la direction aux employés du NIK, par exemple par e-mail interne. Parallèlement, ce service est également une plateforme sur laquelle les employés peuvent trouver des informations et outils essentiels : applications informatiques, modèles de documents, dernières informations sur les questions afférentes aux employés et sur la coopération du NIK avec d'autres autorités.

La nouvelle conception du portail a été accueillie très positivement par les employés du NIK. Il totalise chaque jour de 3 à 4 000 pages vues. Les articles sur les questions les plus suivies sont lus par presque 100 % des employés du NIK.

Pour plus d'informations sur la nouvelle politique de communications, veuillez contacter :

Paweł Biedziak, directeur du service presse du NIK par courriel : [p.biedziak@nik.gov.pl](mailto:p.biedziak@nik.gov.pl)



# Portugal : Tribunal de Contas

## Fournir au parlement et aux citoyens des informations sur le coût de l'enseignement public

Suite à une demande du Parlement portugais, le *Tribunal de Contas* a réalisé un audit pour déterminer et analyser les dépenses de l'administration centrale et des municipalités pour l'éducation publique (excepté les universités) pour l'année scolaire 2009 - 2010 et pour calculer un coût moyen par étudiant. Pour réaliser cette tâche, le *Tribunal* a développé une application basée sur le Web, permettant aux municipalités locales de saisir leurs données pour générer par la suite des informations comparatives sur l'utilisation pour les citoyens et les écoles. L'objectif est que ces informations aident les écoles et les municipalités à évaluer leur performance et à rechercher des moyens de mieux gérer les coûts.

La qualité des informations chargées par les municipalités a été évaluée par une analyse comparative avec les informations demandées aux cinq départements régionaux de l'éducation du gouvernement (DRE), les informations publiées dans les lois budgétaires de l'année correspondante et avec les informations fournies par le département gouvernemental pour les autorités locales (DGAL). Les informations chargées par les municipalités dans la base de données centrale gérée par le DGAL ont été traitées et utilisées dans le même but. Concernant les aspects d'assurance qualité des données (authenticité, intégrité et confidentialité des données), l'application utilisée au cours de l'audit est exécutée sur des canaux cryptés. Par ailleurs, chaque utilisateur/entité a reçu un identifiant/mot de passe pour accéder à la zone limitée où l'application était située.

Le *Tribunal* propose sur son site des informations similaires relatives au coût de l'administration centrale.

Pour plus d'informations sur la fourniture au parlement et aux citoyens d'informations sur le coût de l'éducation publique, veuillez contacter :

Luz Carmesim par courriel : [customedioaluno@tcontas.pt](mailto:customedioaluno@tcontas.pt) ou consulter notre site Web : [http://www.tcontas.pt/pt/inqueritos/cma/custo\\_medio\\_aluno.shtm](http://www.tcontas.pt/pt/inqueritos/cma/custo_medio_aluno.shtm)

## Planifier pour faire face aux risques de gestion

En juillet 2009, le gouvernement a obligé toutes les entités publiques à produire des plans de gestion des risques. Le programme développé au sein du *Tribunal de Contas* du Portugal s'articule autour de neuf groupes de référence organiques, correspondant chacun à un groupe de risques départementaux ou interdépartementaux. Ce programme a aidé le *Tribunal* à identifier 55 risques de gestion, et entraîné la mise en place de 133 mesures et contrôles préventifs.

Ce programme est évalué chaque année par le bureau d'audit interne. Ce rapport sur le programme initial montrait que le Tribunal avait réalisé plus de 80 % des actions convenues en 2011.

Pour plus d'informations sur les risques identifiés par le Tribunal, veuillez contacter :

Eleonora Almeida par courriel : [eleonora.almeida@tcontas.pt](mailto:eleonora.almeida@tcontas.pt) ou consulter notre site Web : [http://www.tcontas.pt/pt/plano\\_risco/plano\\_prevencao.pdf](http://www.tcontas.pt/pt/plano_risco/plano_prevencao.pdf)

## Veiller à l'optimisation des ressources dédiées aux services de santé

En 2011, le *Tribunal de Contas* du Portugal a réalisé un audit de l'optimisation des ressources du système des paiements, y compris le mode de définition des tarifs, pour les hôpitaux au sein du service national de santé (NHS). Cette étude a été motivée par l'augmentation rapide des dépenses publiques de santé et le besoin de maîtriser les coûts grâce à des gains en efficacité et à l'élimination du gaspillage. Des consultants ont été engagés, et la méthodologie d'étude a inclus une analyse quantitative de l'efficacité relative des hôpitaux au sein du NHS, sur la base de l'analyse de l'enveloppement des données (DEA) et des informations sur les activités, ressources et coûts engagés par les hôpitaux du NHS en 2008.

Le *Tribunal* en a conclu que pour l'activité auprès des patients hospitalisés, la perte totale due à l'inefficacité des opérations dans les hôpitaux est d'environ 242 millions d'euros, soit 27 % des coûts totaux (901 millions d'euros), et pour les consultations externes, l'inefficacité des opérations entraîne une perte d'environ 503 millions d'euros, soit 41 % des coûts totaux (1 220 millions d'euros).

Le *Tribunal de Contas* du Portugal a donc conclu qu'il existait une marge d'amélioration de l'efficacité technique et des affectations.

Pour plus d'informations sur cet audit, veuillez contacter :

Luis Carpinteiro par courriel : [luis.carpinteiro@tcontas.pt](mailto:luis.carpinteiro@tcontas.pt)

## Veiller au retour sur investissement

Le *Tribunal de Contas* du Portugal a renforcé le suivi de l'application de ses recommandations.

Une fois les audits terminés, les entités contrôlées confirment qu'elles vont appliquer les recommandations acceptées dans un délai convenu et indiquent leur progression au *Tribunal*. Le *Tribunal* analyse ces réponses, et si le *Tribunal* n'a pas reçu suffisamment de preuves pour s'assurer de l'application des recommandations, il recherche des informations supplémentaires. Le *Tribunal* se réserve le droit de réaliser des audits de suivi le cas échéant.

Ces informations de suivi, après leur enregistrement et leur traitement, donnent lieu à un rapport de gestion annuel intégrant les recommandations formulées au cours des trois années précédentes. Le principal résultat de cette approche plus structurée du suivi est que le *Tribunal* a constaté une amélioration de 16 points de pourcentage sur trois ans de l'étendue de l'application des recommandations.

Pour plus d'informations sur ce suivi des recommandations, veuillez contacter :

Eleonora Almeida par courriel : [eleonora.almeida@tcontas.pt](mailto:eleonora.almeida@tcontas.pt)



# Roumanie : Curtea de Conturi

## Mettre en place de nouveaux outils favorisant l'intégrité et la conduite éthique

Pour renforcer la conduite éthique, l'indépendance et l'intégrité des auditeurs et pour réduire les risques de conflits d'intérêts, la Cour des comptes de Roumanie (RCoA) a ajouté une nouvelle clause à son Code d'éthique et de conduite professionnelle, portant sur la création d'un Comité d'éthique et sur l'obligation pour les auditeurs de compléter une Déclaration d'indépendance avant de débiter un audit.

### Le Comité d'éthique

Ce Comité est une structure permanente sous l'autorité du Plenum de la RCoA. Ses rôles principaux sont les suivants :

- sensibiliser aux principes et valeurs éthiques stipulés dans le Code d'éthique de l'INTOSAI et dans le Code d'éthique et de conduite professionnelle du personnel de la Cour des comptes de Roumanie (Code d'éthique) ;
- suivre dans quelle mesure les auditeurs publics externes de la RCoA respectent les principes et valeurs éthiques du Code d'éthique, et adresser des rapports réguliers au Plenum de la RCoA ; et
- proposer une structure interne de règlement à l'amiable des litiges concernant les auditeurs publics externes dans divers aspects éthiques indiqués par le Code d'éthique.

Ce Comité compte sept membres, nommés par le Plenum pour une durée de trois ans : cinq auditeurs publics externes (dont deux occupent un poste de direction au sein des structures centrales et territoriales de la RCoA), un conseiller du Président de la RCoA et un conseiller juridique du service juridique. Ces membres se réunissent chaque mois en session ordinaire et, dès que cela est nécessaire, en session extraordinaire.

### La Déclaration d'indépendance

La Déclaration d'indépendance (IS) est un document formel constitué de 10 points, et ajouté en annexe au Code d'éthique. Elle est remplie par les auditeurs avant qu'ils se voient confier l'audit d'une entité. Les auditeurs doivent par exemple déclarer s'ils ont été employés dans une entité au cours des 36 derniers mois, s'ils ont des proches à des postes de direction dans l'entité contrôlée ou s'ils sont endettés. Les auditeurs peuvent modifier cette IS en cours d'audit en cas d'évolution de leur situation.

La Cour considère que l'IS est un outil nécessaire pour empêcher et éviter les conflits d'intérêts et régir les relations avec la direction et le personnel d'une entité contrôlée et les autres parties susceptibles d'influencer, compromettre ou menacer la capacité des auditeurs à exécuter leur travail objectivement, indépendamment et sans risque de corruption.

Que se passe-t-il si les auditeurs déclarent des problèmes spécifiques dans l'IS ? À court terme : un auditeur peut être remplacé immédiatement par un autre auditeur avant de débiter sa mission, ou dans un délai de 48 heures si cette mission a déjà débuté. À plus long terme : le Comité d'éthique réalise chaque trimestre un inventaire des situations déclarées par les auditeurs dans l'IS et en informe le Plenum. Dans certains cas, et conformément aux meilleures pratiques, le Comité peut proposer des améliorations du Code d'éthique ou utiliser les informations pour réduire les risques futurs.

Pour plus d'informations sur le nouveau code d'éthique, veuillez contacter :

M. Corneliu Cornea, auditeur public externe (membre du Comité d'éthique) ; [corneliu.cornea@rcc.ro](mailto:corneliu.cornea@rcc.ro)



# Royaume-Uni : National Audit Office

## Aider le gouvernement à adopter une approche structurée de la réduction des dépenses

Le secteur public fait l'objet de demandes constantes de faire plus avec moins de moyens. Dans le contexte actuel de crise financière, de nombreux services gouvernementaux du Royaume-Uni sont confrontés à des réductions importantes. Dans ces situations, il est tentant de procéder à des coupes faciles, de geler les recrutements et de ne pas procéder au remplacement des départs à la retraite, mais cela peut compromettre la capacité des services à fournir les résultats requis, et ne constitue souvent pas une gestion optimale des ressources. Les services ont donc été invités à adopter au plus vite une approche stratégique de la réduction des coûts. Pour s'assurer que les services appliquent cette demande, le NAO a développé un cadre d'évaluation de la performance des services dans la mise en place d'une réduction structurée des coûts.

Ce cadre inclut l'évaluation de la connaissance par les services de la manière dont ils vont fonctionner à moindre coût, de l'existence de projets pour y parvenir, de l'application de ces projets et de la gestion de l'impact de la réduction des coûts sur la fourniture de leurs services. Le NAO a réalisé sept audits de l'optimisation des ressources dans ce domaine, et d'autres sont prévus en 2012-2013. Pour veiller à la cohérence de l'approche et du message, le NAO dispose d'une petite équipe centralisée de spécialistes de la réduction structurée des coûts. Cette équipe travaille au sein de la NAO pour apporter des conseils, contrôler la qualité et proposer des ateliers réguliers de partage des connaissances. Nos rapports sur la réduction structurée des coûts permettent d'évaluer les services de manière homogène par rapport à un ensemble clair d'attentes dans ce domaine important. Nous les avons récapitulées dans un récent rapport de présentation, *Réduction des coûts au sein du gouvernement central : récapitulatif de la progression*. Le Comité des comptes publics (PAC) du Parlement du Royaume-Uni confirme ces attentes et organise des auditions pour interroger les services sur leur performance pour réduire les coûts tout en préservant la qualité.

Pour plus d'informations sur le travail du NAO dans ce domaine, veuillez contacter :

Sandy Gordon par courriel : [sandy.gordon@nao.gsi.gov.uk](mailto:sandy.gordon@nao.gsi.gov.uk) ou consulter notre site Web : [http://www.nao.org.uk/publications/1012/government\\_cost\\_reduction.aspx](http://www.nao.org.uk/publications/1012/government_cost_reduction.aspx)

## Réduire les frais du NAO

Depuis son retour dans le bâtiment rénové de son siège à Londres, le NAO cherche à réduire ses coûts de fonctionnement grâce à une utilisation plus efficace de son espace de bureaux. Nous avons mis en place un système de « hot desking » : les employés n'ont pas leur propre bureau, mais doivent réserver un bureau pour les jours où ils prévoient de travailler au siège plutôt que dans les locaux d'un client. Ce système nous a permis d'agencer l'espace de bureaux des auditeurs de première ligne sur la base de 8 bureaux par groupe de 10 agents, mais nous conservons un bureau pour chaque agent des services organisationnels, car tous travaillent toujours au siège.

Cette approche nous a à ce jour permis de libérer 2 440 m<sup>2</sup> d'espace de bureaux, que nous louons désormais à quatre locataires. Au total, la location et les charges facturées et les économies en matière de taxes foncières s'élèvent chaque année à 1,65 million de livres au profit des coûts de fonctionnement du NAO.

Nous sommes sur le point de lancer l'étape suivante, la dernière de notre programme de rationalisation de l'espace de bureaux de Londres, qui une fois terminé, d'ici fin 2012, permettra de libérer 1 180 m<sup>2</sup> supplémentaires que nous pourrions louer. Nous prévoyons d'y parvenir en poursuivant cette rationalisation de nos exigences d'occupation, pour créer de l'espace pour des bureaux supplémentaires au sein de l'espace restant occupé par le NAO, et en procédant à une reconfiguration des bureaux pour créer un espace de travail supplémentaire tous les 3, 4 ou 5 bureaux. Nous faciliterons cette évolution grâce à la technologie en installant le Wi-Fi dans tout le bâtiment du site et en proposant de nouveaux logiciels collaboratifs.

Pour plus d'informations sur la réduction des coûts des bureaux du NAO, veuillez contacter :

Jim Rickleton par courriel : [jim.rickleton@nao.gsi.gov.uk](mailto:jim.rickleton@nao.gsi.gov.uk)

## Renforcer la valeur de nos conclusions

L'objectif du travail du NAO en matière d'optimisation des ressources est de prononcer un verdict définitif pour indiquer si l'argent public a ou non été dépensé raisonnablement. Chaque rapport doit indiquer au lecteur notre avis sur l'adéquation de l'utilisation des ressources pour atteindre des objectifs donnés. Pour apporter ces indications de manière plus homogène, nous avons commencé en 2009 à inclure dans nos rapports des conclusions en matière d'optimisation des ressources. Les équipes doivent désormais prononcer un verdict clair et bref dans leur conclusion, indiquant si les ressources ont été optimisées ou non, tout en reconnaissant que cette optimisation peut varier dans le temps. Beaucoup de nos lecteurs indiquent que la conclusion est la première partie du rapport qu'ils lisent, car ils considèrent qu'elle représente notre avis général sur les dépenses.

La conclusion d'un rapport doit suivre clairement la logique des observations et refléter le bilan de ce que nous avons trouvé bon et mauvais. Les équipes doivent veiller à la clarté de la motivation de la conclusion. Ce que nous pouvons conclure dépendra de l'objectif de notre travail et des preuves que nous pouvons obtenir. Certaines conclusions reposeront sur une analyse coût-avantage. D'autres seront basées sur la performance par rapport à des indicateurs ou aux bonnes pratiques reconnues. Dans certains cas, nous devons indiquer que nous ne pouvons pas émettre d'avis sur l'optimisation des ressources car nous ne disposons pas de données suffisantes pour arriver à une conclusion.

Pour plus d'informations sur la manière dont le NAO renforce ses conclusions en matière d'optimisation des ressources et/ou une copie du guide du NAO – *Drawing and drafting VFM Conclusions*, veuillez contacter :

Robin Owen par courriel : [robin.owen@nao.gsi.gov.uk](mailto:robin.owen@nao.gsi.gov.uk)

## Généraliser l'accès aux conseils d'un spécialiste

Le NAO a une stratégie ambitieuse afin d'aider le Parlement et le gouvernement à favoriser la mise en place d'améliorations durables dans les services publics. Nous nous concentrons en particulier sur l'amélioration de la gestion financière et des rapports financiers, l'aide au gouvernement pour mieux exploiter les informations et la garantie d'une fourniture efficiente et économique des services.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, le NAO doit veiller à avoir accès à une vaste gamme de compétences et d'expériences, y compris l'avis de conseillers expérimentés susceptibles de nous aider à développer notre approche

stratégique. Nous avons créé en 2010 un programme pour identifier les anciens dirigeants des secteurs privé et public susceptibles d'ajouter de la valeur au développement de nos initiatives et programmes de travail. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux personnes qui présentaient une expérience de haut niveau dans les domaines suivants : analyse et systèmes informatiques, conduite du changement, efficacité opérationnelle et gestion financière. Nous avons également cherché à identifier des personnes avec une expérience sectorielle, notamment dans la santé et la défense.

Ces conseillers professionnels de haut rang ne sont pas des employés du NAO, mais sont engagés avec des contrats de deux ans, qui nous laissent une souplesse totale quant au nombre de jours de travail. La majorité de leurs missions ont été d'une durée d'un ou deux jours, pour apporter leurs conseils et avis, qui se sont révélés d'une grande valeur pour développer notre réflexion. La rémunération est à un taux journalier fixe, et nous avons négocié des contrats très compétitifs, inférieurs aux taux du marché, ce qui nous assure une optimisation parfaite des ressources.

Pour plus d'informations sur le recours du NAO à des conseillers professionnels de haut rang, veuillez contacter :

John McCann par courriel : [john.mccann@nao.gsi.gov.uk](mailto:john.mccann@nao.gsi.gov.uk)



# Slovénie : Računsko sodišče

## Aider le gouvernement dans son application des mesures d'austérité

La Cour des comptes de la République de Slovénie a contrôlé l'efficacité et l'efficience des mesures d'austérité mises en œuvre par le Gouvernement de la République de Slovénie (le Gouvernement) entre 2008 et 2011. La Cour des comptes a constaté l'inefficacité des mesures et l'échec du gouvernement par rapport à ses objectifs de réduction du déficit et des dépenses.

Des faiblesses ont été identifiées au cours des phases de planification et de mise en œuvre. La Cour des comptes a constaté que le Gouvernement n'avait pas défini clairement les objectifs de différentes mesures, ni indiqué des objectifs financiers clairs et mesurables. Le Gouvernement n'a pas créé de système efficace de coordination, de suivi et d'évaluation de l'application des mesures. Les mesures d'austérité n'ont pas été complètement intégrées à la procédure de préparation du budget, et il a manqué une approche rigoureuse de la définition de la viabilité des différentes mesures. La Cour des comptes a constaté une attention insuffisante aux impacts des mesures sur différents processus métier au sein du secteur public.

La Cour des comptes a également souligné que des retards et la faible application des mesures pourraient nécessiter l'adoption de mesures plus radicales à l'avenir. L'application des mesures d'austérité pourrait être plus efficace et efficiente si le Gouvernement définissait des règles fiscales ou objectifs plus clairs et plus contraignants pour assurer la stabilité budgétaire, tant au niveau du secteur du gouvernement général qu'au niveau des fonds individuels de finances publiques. La Cour a également adressé au Gouvernement des recommandations sur le suivi à l'avenir de l'application des mesures d'austérité. Elles incluent la communication et le suivi des dépenses par centres de coût d'une année à l'autre et leur comparaison aux dépenses du secteur privé et/ou d'autres pays.

Pour plus d'informations sur le rapport sur le suivi des mesures d'austérité, veuillez contacter :

Nina Furman par courriel : [nina.furman@rs-rs.si](mailto:nina.furman@rs-rs.si)

## Améliorer l'efficience de la collecte de la TVA

La Cour des comptes a contrôlé la performance du Ministère des finances (MF), de l'Administration fiscale de la République de Slovénie (TARS), de l'Administration des douanes de la République de Slovénie (CARS) et du Bureau des statistiques de la République de Slovénie (SORS) pour répondre à la question suivante : la collecte de la TVA est-elle ou non efficiente au sein de la République de Slovénie ? La Cour a contrôlé si le volume des pertes de TVA au sein de la République de Slovénie était connu, et évalué les activités et mesures prises par la TARS, la CARS et le MF pour réduire les pertes de TVA.

Au cours de cet audit, la Cour des comptes a confirmé que le volume des pertes de TVA au sein de la République de Slovénie était inconnu. Sur la période couverte par l'audit, seul le SORS produisait régulièrement et systématiquement des estimations pour comparer le niveau théorique des résultats de TVA au montant réel collecté pour estimer ainsi les pertes de TVA. Pendant l'audit, la CARS a commencé à développer des estimations des pertes de TVA dans son domaine de compétence, mais la TARS et le MF n'ont produit aucune estimation de ce type.

Ni la TARS, ni la CARS n'ont réalisé d'analyse individuelle ni estimé le volume des pertes de TVA pour des entités individuelles. Les principaux risques de pertes de TVA par causes, types d'activités, tailles de personnes taxables et types de biens importés n'ont donc pas pu être établis. De par ses propres recherches, la Cour des comptes a estimé que les pertes de TVA en 2006 s'élevaient à 184 millions d'euros, soit 6,4 % des recettes totales de TVA en 2006.

Les principales faiblesses constatées dans le système de collecte de la TVA au niveau de la TARS et de la CARS étaient liées à des enregistrements de TVA déficients. Des inspections ont été réalisées auprès de la TARS et de la CARS par des inspecteurs chargés de diverses missions, et qui n'étaient pas des spécialistes en matière de TVA. La Cour des comptes pense qu'il serait possible d'améliorer l'efficacité en matière de détection des irrégularités et de réduire les pertes de TVA en déployant des équipes d'inspecteurs spécialistes de la TVA. La Cour des comptes a également formulé diverses autres recommandations afin de réduire le risque de pertes de TVA.

Pour plus d'informations sur le rapport concernant l'amélioration de l'efficacité de la collecte de la TVA, veuillez contacter :

Nina Furman par courriel : [nina.furman@rs-rs.si](mailto:nina.furman@rs-rs.si)

## Réduire les coûts administratifs

Les coûts de fonctionnement de la Cour des comptes de la République de Slovénie et du reste du secteur public slovène ont été réduits progressivement au cours des dernières années. La Cour a notamment pour cela cherché à maîtriser et réduire ses coûts en adoptant une approche plus stratégique de la gestion de son budget de formation et d'éducation. La participation à grande échelle à des séminaires externes a été restreinte, et d'une manière générale, un seul membre du personnel est autorisé à participer à des séminaires ou formations à l'étranger. Nous préférons mettre l'accent sur la formation interne et la diffusion de l'information. Par exemple, le personnel du service d'audit de la performance a fait partager son expérience et ses connaissances à des auditeurs d'autres services, et les personnes qui participent à des formations externes sont tenues de rédiger des rapports afin de transmettre les informations à leurs collègues.

Afin d'améliorer l'efficacité des sessions de formation internes impliquant des intervenants ou formateurs extérieurs, le personnel est invité à soumettre ses questions à l'avance afin que les formateurs puissent veiller à adapter leurs présentations aux besoins de la Cour.

Par ailleurs, des économies ont été réalisées en permettant à plus de personnel de travailler à domicile, que ce soit de manière permanente ou temporaire. Cela a permis de réduire les coûts de déplacement auprès de certaines entités contrôlées, et dans une moindre mesure, de réduire les coûts de fonctionnement et de matériel.

Pour plus d'informations sur la réduction des coûts administratifs, veuillez contacter :

Nina Furman par courriel : [nina.furman@rs-rs.si](mailto:nina.furman@rs-rs.si)