



STRATEGIC  
**PLAN**  
2017-2023

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.

E-mail : eurosai@tcu.es

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

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

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

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

La revue, éditée par l'EUROSAI, est coordonnée et supervisée par M. Ramón Álvarez de Miranda, Président de la Cour des comptes d'Espagne et Secrétaire général de l'EUROSAI; Mme. Karen Ortiz Finnemore, Directrice du Secrétariat de l'EUROSAI; M. Fernando Rodríguez del Portillo, M. Jerónimo Hernández et Mme. Patricia Kavelaars.

La Revue EUROSAI est conçue, produite et imprimée par Punto y Coma Desarrollo y Comunicación Integral, S.L. La Revue EUROSAI est imprimée sur papier écologique sans chlore (EFC) 115 gsm, biodégradable et recyclable.

Imprimé en Espagne.

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

# SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| <b>ÉDITORIAL</b>   | 6  |
| Ramón Álvarez de Miranda García<br>Président de la Cour des comptes espagnole et Secrétaire général de l'EUROSAI                     |    |
| <b>1. X<sup>e</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI</b>   | 8  |
| <b>1.1. LE NOUVEAU PRÉSIDENT DE L'EUROSAI</b>  | 10 |
| <b>1.2. RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE SUR LE X<sup>e</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI</b>   | 11 |
| ISC de Turquie   |    |
| <b>1.3. NOUVEAUTÉS : MARCHÉ AUX IDÉES</b>  | 20 |
| ISC d'Espagne, de Finlande, du Portugal, des Pays-Bas, de la République tchèque, de Lettonie et l'IDI                                |    |
| <b>1.4. NOUVEAU LOGO DE L'EUROSAI</b>  | 25 |
| ISC d'Espagne  |    |
| <b>1.5. CONCOURS VIDÉO DE L'EUROSAI : « LES QUESTIONS D'ÉTHIQUE »</b>  | 26 |
| ISC du Portugal et d'Israël  |    |
| <b>1.6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>   | 28 |
| <b>2. ACTIVITÉS DE L'EUROSAI</b>   | 31 |
| <b>2.1. RÉUNIONS DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI</b>  | 32 |
| <b>2.2. CONFÉRENCE DES JEUNES DE L'EUROSAI (YES)</b>   | 40 |
| Krislin Kivi<br>Coordinatrice du Conférence des Jeunes de l'EUROSAI (YES) 2017<br>ISC d'Estonie                                      |    |
| <b>2.3. AGENDA DE L'EUROSAI 2017</b>   | 42 |
| <b>2.4. APERÇU DE L'AGENDA DE L'EUROSAI 2018</b>   | 44 |
| <b>2.5. NOMINATIONS AU SEIN DES ISC MEMBRES DE L'EUROSAI EN 2017</b>   | 45 |
| <b>3. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE L'EUROSAI</b>   | 46 |
| <b>3.1. RÉSUMÉ DU PREMIER PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI (2011-2017)</b>  | 48 |
| ISC d'Espagne, de Hongrie, d'Allemagne, de la République tchèque et des Pays-Bas   |    |
| <b>3.2. OBJECTIFS STRATÉGIQUES, ÉQUIPE DE COORDINATION ET GROUPES DE PROJET DU NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI (2017-2023)</b> | 53 |
| <b>3.2.1. OBJECTIF STRATÉGIQUE n° 1</b>  | 53 |
| ISC de la République tchèque et d'Allemagne<br>Coresponsables de l'Objectif stratégique n° 1   |    |
| <b>3.2.2. OBJECTIF STRATÉGIQUE n° 2</b>  | 55 |
| ISC de Pologne et de Suède<br>Coresponsables de l'Objectif stratégique n° 2  |    |
| <b>3.2.3. LA NOUVELLE ÉQUIPE DE COORDINATION DE L'EUROSAI</b>  | 56 |
| ISC de Turquie   |    |
| <b>3.2.4. LES NOUVEAUX GROUPES DE PROJET DE L'EUROSAI</b>  | 57 |
| <b>3.2.4.1. GROUPES DE PROJET DANS LE CADRE DU PORTEFEUILLE LIÉ À LA GOUVERNANCE</b>   | 58 |
| ISC de Turquie - Présidence de l'EUROSAI<br>ISC d'Espagne - Secrétariat de l'EUROSAI   |    |
| <b>3.2.4.2. GROUPES DE PROJET DANS LE CADRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2</b>   | 59 |
| ISC de Hongrie   |    |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| <b>4.</b>   | <b>RAPPORTS DES GROUPES DE TRAVAIL ET DES TASK FORCES DE L'EUROSAI</b>  | 62  |
| <b>4.1.</b> | <b>RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT ENVIRONNEMENTAL (WGEA) EN ALBANIE</b>  | 64  |
|             | ISC d'Estonie<br>Présidence du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental (WGEA)  |     |
| <b>4.2.</b> | <b>GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LE CONTRÔLE DES FONDS ALLOUÉS AUX DÉSASTRÉS ET AUX CATASTROPHES : PERSPECTIVES ET OPPORTUNITÉS</b>  | 66  |
|             | ISC d'Ukraine<br>Présidence du Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes   |     |
| <b>4.3.</b> | <b>PROMOUVOIR LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE DANS LE SECTEUR PUBLIC : LE RÔLE DES ISC</b>  | 68  |
|             | ISC du Portugal<br>Présidence de la Task Force de l'EUROSAI Audit et Déontologie (TFA&E)  |     |
| <b>4.4.</b> | <b>TASK FORCE SUR L'AUDIT DES MUNICIPALITÉS : DU LOCAL AU GLOBAL. COOPÉRATION AFIN D'APPORTER DE LA VALEUR AJOUTÉE À L'ENSEMBLE DU SYSTÈME D'ADMINISTRATION LOCALE</b>  | 71  |
|             | ISC de Lituanie<br>Présidence de la Task Force de l'EUROSAI sur l'audit des municipalités   |     |
| <b>5.</b>   | <b>INFORMATIONS CONCERNANT L'UE</b>   | 74  |
| <b>5.1.</b> | <b>RÉUNION ANNUELLE DU COMITE DE CONTACT DES ISC DE L'UE<br/>LES ISC PEUVENT-ELLES CONTRIBUER À RESTAURER LA CONFIANCE DES CITOYENS DE L'UE ?</b>   | 76  |
|             | Cour des comptes européenne   |     |
| <b>5.2.</b> | <b>RAPPORT ANNUEL DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE SUR L'EXÉCUTION DU BUDGET DE L'UE POUR L'EXERCICE 2016</b>  | 79  |
|             | Cour des comptes européenne   |     |
| <b>5.3.</b> | <b>AUTRES RAPPORTS, AVIS ET DOCUMENTS PUBLIÉS PAR LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE EN 2017</b>  | 84  |
|             | Cour des comptes européenne   |     |
| <b>5.4.</b> | <b>DE NOUVEAUX MEMBRES FONT LEUR ENTRÉE À LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE EN 2017</b>  | 87  |
|             | Cour des comptes européenne   |     |
| <b>6.</b>   | <b>RAPPORTS, ÉTUDES ET AUTRES ARTICLES</b>  | 88  |
| <b>6.1.</b> | <b>NOUVELLES : UN AN APRÈS LE XXII<sup>e</sup> INCOSAI</b>  | 90  |
|             | Secrétariat général de l'INTOSAI<br>ISC d'Autriche  |     |
| <b>6.2.</b> | <b>LES EFFORTS DÉPLOYÉS PAR L'ASOSAI POUR COOPÉRER AVEC LES ORGANISATIONS RÉGIONALES</b>  | 96  |
|             | Chan-hyun Hwang<br>Président de l'ISC de la République de Corée et Secrétaire général de l'ASOSAI   |     |
| <b>6.3.</b> | <b>LE RÔLE DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE À COMPÉTENCE JURIDICTIONNELLE DANS LES SOCIÉTÉS MODERNES</b>  | 98  |
|             | María Antonia Lozano Álvarez, Membre de la Section juridictionnelle<br>Carlos Cubillo Rodríguez, Directeur technique du premier département de la Section juridictionnelle<br>ISC d'Espagne                           |     |
| <b>6.4.</b> | <b>« CONTRÔLE ADMINISTRATIF DES MARCHÉS PUBLICS : EXPÉRIENCES DU CHILI ET DE LA CROATIE » – UN PROJET CONJOINT DU BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL DE LA RÉPUBLIQUE DU CHILI ET DU BUREAU NATIONAL D'AUDIT DE CROATIE</b> | 102 |
|             | ISC de Croatie et ISC du Chili  |     |

|  |     |
|--|-----|
| <b>6.5. LA VISION DU SAO TCHÈQUE SUR L'EUROSAI - QU'APPORTERA LA PRÉSIDENTE TCHÈQUE ?</b>  | 104 |
| ISC de la République tchèque   |     |
| <b>6.6. À PROPOS DES PIZZERIAS ET DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES</b>  | 106 |
| Tytti Yli-Viikari, Auditrice Générale<br>ISC de Finlande   |     |
| <b>6.7. « L'HERBE EST TOUJOURS PLUS VERTE AILLEURS. » L'INTÉRÊT ET LES DÉFIS DES COMPARAISONS INTERNATIONALES POUR LES AUDITS MENÉS PAR LES ISC</b>  | 107 |
| ISC de France  |     |
| <b>6.8. SÉMINAIRE CONJOINT DU BUREAU NATIONAL D'AUDIT DE MALTE ET DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE SUR « LE SUIVI DES AUDITS DANS LE SECTEUR PUBLIC : RENFORCEMENT DE LA RESPONSABILITÉ »</b> | 109 |
| Maria Attard, Auditrice principale<br>ISC de Malte   |     |
| <b>6.9. AUDIT PARALLÈLE COORDONNÉ SUR LA PROTECTION DU BASSIN HYDROGRAPHIQUE DU BOUG CONTRE LA POLLUTION (AUDIT DE SUIVI)</b>  | 111 |
| Edward Lis, Directeur<br>Chambre régionale de l'ISC de Pologne à Lublin<br>ISC de Pologne  |     |
| <b>6.10. EXERCICE D'AUTO-ÉVALUATION RÉALISÉ PAR LE TRIBUNAL DE CONTAS DU PORTUGAL. UNE OCCASION D'APPORTER DAVANTAGE DE VALEUR AJOUTÉE, D'OBTENIR DE MEILLEURS RÉSULTATS</b>                   | 114 |
| ISC du Portugal  |     |
| <b>6.11. LES NOUVEAUX DOMAINES DE L'AUDIT PUBLIC AU KAZAKHSTAN</b>   | 115 |
| ISC de la République du Kazakhstan   |     |
| <b>6.12. LA COUR DES COMPTES DE LA RÉPUBLIQUE DE SERBIE FÊTE SES DIX ANS</b>   | 117 |
| ISC de la République de Serbie   |     |
| <b>6.13. AMÉLIORATION DE LA SOUPLESSE OPÉRATIONNELLE ET DE LA PROSPECTIVE STRATÉGIQUE AU SEIN DE L'EUROSAI GRÂCE À L'UTILISATION DU CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES ISC (CMP ISC)</b>    | 119 |
| L'Unité CMP ISC au sein de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI)  |     |



É



ÉDITORIAL



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



Chers collègues,

Lors du dernier Congrès, qui s'est tenu à Istanbul en mai 2017, la Présidence de l'EUROSAI a été transmise à la Cour des comptes turque, c'est donc avec plaisir que je commence cet éditorial en adressant mes félicitations à son Président, M. Seyit Ahmet Baş, et en lui présentant, ainsi qu'à son équipe, mes meilleurs vœux de succès pour les trois prochaines années.

Je tiens également à adresser mes plus sincères remerciements à la Présidence sortante, l'Algemene Rekenkamer, qui a commencé sa Présidence sous le signe de l'innovation et qui a déployé tant d'efforts au cours de ces trois dernières années, guidant l'EUROSAI vers l'adoption d'un nouveau Plan stratégique couvrant une période de six ans.

Ce numéro de la Revue de l'EUROSAI (2017) accorde une attention toute particulière aux principaux événements qui ont marqué cette année, notamment la fin du premier Plan stratégique de l'EUROSAI, le X<sup>e</sup> Congrès et le lancement du Plan stratégique pour la période 2017-2023. À cet égard, ce numéro contient des réflexions des coresponsables des objectifs sur le chemin qu'il nous reste à parcourir, ainsi que des informations sur les mesures qui ont d'ores et déjà été prises pour élaborer notre Plan stratégique.

En mars, le Comité directeur approuvera le plan opérationnel et le cadre réglementaire pour la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2017-2023, qui constituent les pierres angulaires de l'élaboration de notre stratégie. Cependant, cela ne constitue qu'un premier pas vers la transformation de tous les projets et de toutes les initiatives envisagés par les coresponsables des objectifs stratégiques en réalité tangible. Afin d'atteindre cet objectif, nous devons travailler ensemble et consacrer tous nos efforts à ce projet commun qui nous unit, car nous ne devons pas oublier que les progrès et la force de notre Organisation reposent sur cette contribution commune.

Pour cette raison, je voudrais vous inviter à réfléchir sur la manière dont vous souhaitez contribuer à la stratégie de l'EUROSAI. Je suis convaincu qu'avec votre soutien, cette nouvelle période de six ans sera une période très fructueuse et enrichissante, car tous les membres de la famille de l'EUROSAI partagent la même ambition de relever les défis actuels liés à notre profession et de renforcer l'impact sur la société grâce à une amélioration de la performance et une meilleure utilisation des deniers publics.

Enfin, j'aimerais profiter de cette occasion pour exprimer ma gratitude à tous les auteurs des articles parus dans la Revue de cette année, qui ont rendu possible la publication de ce nouveau numéro.

A handwritten signature in blue ink, reading "Ramón A. de Miranda García". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

# EUROSAI

X<sup>TH</sup> CONGRESS | ISTAMBUL 2017



# X<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

- 1.1. Le nouveau Président de l'EUROSAI
- 1.2. Rapport de la Présidence sur le X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI
- 1.3. Nouveautés : marché aux idées
- 1.4. Nouveau logo de l'EUROSAI
- 1.5. Concours vidéo de l'EUROSAI : « Les questions d'éthique »
- 1.6. Conclusions et recommandations

## LE NOUVEAU PRÉSIDENT DE L'EUROSAI

### M. Seyit Ahmet Baş, Président de la Cour des comptes de Turquie

Le X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui joue un rôle important dans le changement de Présidence de l'EUROSAI, la Cour des comptes de Turquie ayant succédé à la Cour des comptes des Pays-Bas, s'est tenu à Istanbul du 22 au 25 mai 2017, M. Seyit Ahmet Baş assumant les fonctions de Président de l'EUROSAI.

M. Seyit Ahmet Baş est né le 28 juillet 1968 à Karaman. Diplômé du département d'administration publique de l'Université d'Istanbul en 1989, il est également titulaire d'une maîtrise en Finance (2001-2003) de l'Université de Boston (États-Unis).

M. Baş a eu une longue et remarquable carrière dans le secteur public. Il a travaillé comme contrôleur fiscal au ministère des Finances de 1991 à 2003, comme Chef de département à l'Administration fiscale de 2003 à 2005, comme Conseiller auprès du ministre au ministère des Finances de 2005 à 2006, comme Directeur général fondateur de la Direction générale des politiques fiscales de 2006 à 2010 et comme Sous-secrétaire adjoint au ministère des Finances de 2010 à 2011.

Il a été coprésident de la Commission des taxes et des mesures incitatives du Conseil de coordination pour l'amélioration de l'environnement de l'investissement de 2006 à 2010, membre du Conseil de coordination et Président de la Commission fiscale sur le projet du centre financier international d'Istanbul de 2010 à 2011.

Il a occupé le poste de Chef de la Délégation technique de Turquie dans le cadre du programme d'aide en faveur de la République turque de Chypre du Nord de 2010 à 2011. Il a occupé le poste de Président de l'Autorité de surveillance publique et des normes comptables et d'audit de 2011 à 2015.

Il travaillait comme Sous-Secrétaire au ministère de la Santé depuis le 29 août 2015, lorsqu'il a été nommé Président de la Cour des comptes de Turquie le 23 juin 2016 lors de la 106<sup>e</sup> session du Parlement.

Il parle anglais et arabe.



# RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE SUR LE X<sup>E</sup> CONGRÈS DE L'EUROSAI

**ISC de Turquie**  
Présidence de l'EUROSAI



## Le X<sup>e</sup> Congrès de L'EUROSAI en un coup d'œil

### Introduction

Comme cela a été décidé lors du IX<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI (qui s'est tenu à La Haye en 2014), la Cour des comptes turque a accueilli le X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI à Istanbul, du 22 au 25 mai 2017 et a succédé à la Cour des comptes des Pays-Bas à la présidence de l'EUROSAI pour une durée de trois ans.

Environ 170 participants venus de 51 pays (dont 41 ISC membres de l'EUROSAI et 10 observateurs et pays invités) ont participé au Congrès, dont le thème principal était « Mise en œuvre des ISSAI : Défis et solutions ».



Le Congrès, organisé sur quatre jours, comprenait les 47<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> réunions du Comité directeur de l'EUROSAI et des séances plénières du Congrès ainsi que des séminaires et des séances de travail organisés sur le thème central du Congrès. Afin que l'EUROSAI devienne une organisation plus agile et plus réceptive au cours de la période couverte par le nouveau Plan stratégique, le Marché aux idées, en tant que forme innovante de coopération et de collaboration, a également été organisé lors du Congrès sur le thème central « Initiative pour une EUROSAI plus forte ».

Étant donné que nous voulons que le Congrès devienne un espace de discussion au sein duquel les problèmes majeurs rencontrés dans le domaine de l'audit du secteur public puissent être débattus, outre le thème central « Mise en œuvre des ISSAI », deux séances en petits groupes, comprenant chacune un séminaire à l'intention des Présidents des ISC/Organisations et cinq séances de travail simultanées pour les délégués, ont été organisées. Au cours des séminaires, différentes questions ont été abordées, principalement celles relatives aux réponses des ISC aux nouveaux enjeux tels que la Cybersécurité, les fonds alloués aux problèmes migratoires et humanitaires etc. et au rôle des ISC pour garantir le développement durable. D'autre part, lors des séances de travail, les délégués ont mené des discussions sur le thème « Mise en œuvre des ISSAI correspondantes » en abordant dix sujets différents tels que l'audit des TI, l'audit d'éthique, la révolution numérique, l'audit de performance etc. (des informations détaillées concernant l'élaboration des sous-thèmes et les ISC/Organisations responsables sont fournies dans le chapitre suivant).

Le Marché aux idées a créé un environnement favorable qui a permis aux participants de communiquer de nouvelles idées et initiatives. Les résultats de cet événement sont très précieux du fait de leur contribution à la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique de l'EUROSAI grâce aux idées et aux commentaires recueillis auprès de tous les membres de l'EUROSAI et, par conséquent grâce à leur participation active à sa mise en œuvre.

De plus amples informations sur le Congrès et tous ces événements sont disponibles sur le site internet du Congrès [www.euroesai2017.org](http://www.euroesai2017.org).

## Préparatifs organisationnels et thématiques du Congrès

### ● Préparatifs d'ordre organisationnel réalisés par l'équipe de l'EUROSAI de la Cour des comptes turque

Sachant que l'organisation d'un événement tel que le Congrès de l'EUROSAI nécessite une préparation complexe et exigeante, la Cour des comptes turque a créé un groupe et a chargé une équipe spéciale d'examiner les questions relatives aux préparatifs du Congrès de l'EUROSAI et de traiter par la suite les questions relatives à la présidence. L'équipe de l'EUROSAI était composée de points focaux chargés des questions relatives à la présidence, des préparatifs d'ordre organisationnel du Congrès, des préparatifs d'ordre technique des séances de travail, de la gestion du site internet etc.

Du fait de son emplacement stratégique et de son héritage culturel et régional exceptionnel, la ville d'Istanbul a été sélectionnée pour accueillir le Congrès et le Swissotel The Bosphorus a été choisi comme le principal hôtel du Congrès afin d'y organiser tous les événements. Tous les détails concernant les questions d'ordre organisationnel et technique ainsi que le programme social pour nos invités ont été arrêtés avec la société chargée du bon déroulement du Congrès.

Étant donné que le Congrès devait être un événement « zéro papier », une infrastructure technique a été mise en place à l'avance sur le lieu du Congrès de manière à ce que chaque délégation dispose d'une tablette PC pour accéder, lors des séances plénières du Congrès, aux documents qui étaient disponibles dans la zone protégée par mot de passe du site Web du Congrès. Tous les documents mis à jour sont encore disponibles sur le site internet du Congrès.

De plus, les inscriptions aux événements du Congrès et la gestion de l'hébergement ont été réalisées par l'intermédiaire de personnes de contact de chaque ISC participantes et en ligne via le site internet.

### ● Choix des sous-thèmes et préparation des séances en petits groupes

Les ISC connaissent de profonds changements afin de jouer un rôle actif dans l'audit du secteur public. Cette tendance les oblige à acquérir des compétences avancées en matière d'audit, d'analyse, d'établissement de rapports et de communication. À cet égard, l'adoption et la mise en œuvre de normes professionnelles appropriées constituent des facteurs essentiels permettant de promouvoir des ISC fortes et efficaces. À cette fin, le thème central du Congrès était : « Mise en œuvre des ISSAI : Défis et solutions ».

En tenant particulièrement compte des recommandations issues des résultats de l'auto-évaluation, un environnement favorable a été créé pour encourager le débat et la coopération professionnelle lors des ateliers et pour les questions d'ordre administratif ainsi que pour encourager des discussions importantes sur des questions fondamentales. Outre l'examen de la question du cadre des ISSAI d'un point de vue théorique, l'objectif était de mettre l'accent autant que possible sur les exemples concrets d'approches adoptées par les ISC pour relever les défis liés à la mise en œuvre des ISSAI et aux autres questions d'audit.

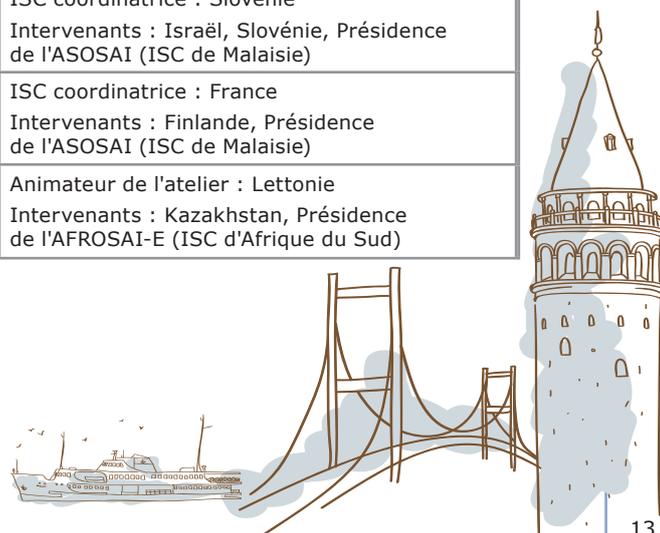
Afin de réunir les parties concernées et d'offrir un espace de débat et de réflexion, un « Document d'introduction » a été envoyé en décembre 2016 et les préférences des ISC parmi 16 sous-thèmes (dont la liste avait été dressée par la



Cour des comptes turque) ont été recueillies. À partir de l'analyse des préférences, les animateurs/coordonateurs des séances de travail et les ISC intervenantes ont été choisis et le programme des sous-thèmes comprenant les 10 sous-thèmes préférés a été fixé comme suit :

| <b>Séance en petits groupes n° 1 / Mardi 23 mai, 09h30-12h00</b> |  |  |
|--|--|--|
|  | <b>Sous-thème</b>  | <b>ISC</b>   |
| <b>Séminaire</b>   | Comment les dirigeants des ISC peuvent-ils répondre de manière appropriée aux nouveaux enjeux ? (Cybersécurité, fonds alloués aux problèmes migratoires et humanitaires etc.)  | Modérateur : Turquie<br>Intervenants : République tchèque, Finlande, Israël, Lettonie, Slovaquie                                   |
| <b>Séances de travail</b>  | Publication des résultats d'audit concernant les principes de transparence et de responsabilité et la valeur et les avantages des ISC  | Animateur de l'atelier : Turquie   |
|  | Deux questions controversées relatives aux audits des TI pour les ISC :<br>1) Mandat pour les audits des TI et<br>2) Capacités des ISC à mener des audits des TI.  | Animateur de l'atelier : République tchèque<br>Intervenants : Pologne, Slovaquie, Présidence de l'AFROSAI-E (ISC d'Afrique du Sud) |
|  | L'évolution du rôle des ISC dans la promotion de la responsabilité et de la transparence en matière de gestion des risques et d'aide en cas de catastrophe et la contribution de la série 5500 des ISSAI correspondantes à la redéfinition de ce rôle. | Animateur de l'atelier : Turquie<br>Intervenant : Ukraine  |
|  | Comment apporter une plus grande valeur ajoutée à la gestion publique grâce aux audits de performance ?  | Animateur de l'atelier : Autriche  |
|  | Créer des équipes d'analyse au niveau des ISC.   | Animateur de l'atelier : République slovaque   |

| <b>Séance en petits groupes n° 2 / Mardi 23 mai, 13h00-15h00</b> |   |   |
|--|---|---|
|  | <b>Sous-thème</b>   | <b>ISC</b>  |
| <b>Séminaire</b>   | La réussite et le rôle des ISC pour garantir le développement durable dans le cadre des Objectifs de développement durable.       | Modérateur : Pologne<br>Intervenants : Biélorussie, Ukraine, Présidence de l'ASOSAI (ISC de Malaisie), Présidence de l'ARABOSAI (ISC du Koweït) |
| <b>Séances de travail</b>  | Gestion de l'éthique dans l'audit public.   | Animateur de l'atelier : Pologne<br>Intervenants : Portugal, Turquie  |
|  | Comment la révolution numérique peut-elle contribuer à la réalisation du travail d'audit des ISC ?                                | Animateur de l'atelier : Finlande   |
|  | Comment les ISC peuvent-elles assurer le suivi de leurs conclusions et recommandations d'audit de manière efficace et innovante ? | ISC coordinatrice : Slovaquie<br>Intervenants : Israël, Slovaquie, Présidence de l'ASOSAI (ISC de Malaisie)                                     |
|  | Certification des états financiers du gouvernement central  | ISC coordinatrice : France<br>Intervenants : Finlande, Présidence de l'ASOSAI (ISC de Malaisie)   |
|  | Les approches des ISC pour relever les défis liés à la mise en œuvre des ISSAI.   | Animateur de l'atelier : Lettonie<br>Intervenants : Kazakhstan, Présidence de l'AFROSAI-E (ISC d'Afrique du Sud)                                |



Comme le montrent les tableaux, deux séances en petits groupes ont été organisées le mardi 23 mai, l'une le matin et l'autre l'après-midi. Elles comprennent des séances simultanées telles qu'un séminaire à l'intention des Présidents des ISC/Organisations et 5 séances de travail simultanées pour les délégués.

Les séances de travail tenues en parallèle avaient pour objectif de maximiser la valeur ajoutée créée par le Congrès et de créer un environnement dans lequel les participants puissent échanger autant que possible des idées et des expériences avec d'autres ISC. Les séminaires ont été organisés à l'intention des Présidents des ISC/Organisations afin d'élaborer les sous-thèmes mentionnés principalement au niveau stratégique alors que les séances de travail ont été organisées à l'intention des délégués.

Un guide « Comment organiser vos séances de travail » a été élaboré et envoyé aux contributeurs actifs aux séances en petits groupes en préparant ou en coordonnant la séance de travail ou en réalisant une présentation. Après l'envoi de ce document informatif, la coopération et la cohérence entre les animateurs des séances de travail et les autres intervenants en ce qui concerne leurs préparations contextuelles ont été encouragées et suivies par le personnel de la Cour des comptes turque par e-mail.

Dernier point mais non le moindre, les animateurs des ateliers et les ISC coordinatrices ou les rapporteurs ont été informés à l'avance qu'ils seraient invités à présenter leurs observations finales à tous les participants du Congrès lors de la séance de « Synthèse générale » qui a eu lieu le mardi après-midi. Les observations finales qui ont été regroupées lors de la « Synthèse générale » ont jeté les bases du « Relevé des conclusions et des recommandations » élaboré à l'issue du Congrès.

## Le Congrès : jour après jour

### Première journée, lundi 22 mai 2017

La première journée du Congrès a été consacrée à la 47<sup>e</sup> réunion du Comité directeur qui s'est tenue le matin, aux séances en début d'après-midi et à la Cérémonie d'ouverture du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI suivie de la 1<sup>re</sup> séance plénière en fin d'après-midi. La Cour des comptes des Pays-Bas a présidé la réunion du Comité directeur dont les principales décisions ont été consignées dans le Résumé des principaux débats et décisions publié sur le site internet de l'EUROSAI ainsi que dans le présent numéro de la Revue.

#### • Cérémonie d'ouverture du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI

Lors de l'ouverture officielle du Congrès, M. Arno Visser, Président de la Cour des comptes des Pays-Bas, a été le premier à prendre la parole pour prononcer son discours sur les expériences de la Cour des comptes des Pays-Bas pendant sa Présidence et sa passation à la Cour des comptes turque. M. Visser, rappelant le Congrès qui s'est tenu en 2008 en Pologne au cours duquel la Cour des comptes des Pays-Bas avait été choisie pour accueillir le prochain Congrès, a rendu hommage à Mme Saskia J. Stuiveling, la première présidente de la Cour des comptes des Pays-Bas qui est décédée en avril 2017 et aux efforts qu'elle a déployés pour permettre à la Cour des comptes des Pays-Bas d'exercer la présidence. Il a souligné que c'est cette femme visionnaire qui a encouragé à sortir des sentiers battus et à être créatif et grâce à son expérience pratique acquise dans différents services du gouvernement, elle a compris et a mis l'accent sur la nécessité d'un système de freins et de contrepoids démocratiques.

M. Visser a mentionné la voie qu'ils ont ouverte pendant leur présidence à un voyage transitionnel qui permet à l'EUROSAI d'aider les ISC membres qui sont confrontées aux défis de notre temps, à faire face aux nouveaux enjeux et même à les anticiper. Il a également souligné que même si l'EUROSAI est la région la plus diversifiée de l'INTOSAI, les ISC ont des valeurs fondamentales professionnelles communes qui les unissent, telles que les valeurs et les principes énoncés dans les Déclarations de Lima et de Mexico, et également dans la norme ISSAI 12 et dans le nouveau PSE. Dans son discours, M. Visser a attiré l'attention sur l'importance du respect de ses valeurs et de ces principes, car ils préservent la crédibilité et la pertinence des ISC dans la société.

Enfin et surtout, M. Visser a mentionné l'ouvrage intitulé « Art of Audit » (L'art de l'audit) qui a été publié en 2015, pour marquer le départ à la retraite de Mme Saskia J. Stuiveling. M. Visser a adressé ses meilleurs vœux de succès, de la part de la Cour des comptes des Pays-Bas et des membres de l'EUROSAI, à son successeur M. Baş et à la Cour des comptes turque dans l'exercice de leurs nouvelles responsabilités. Il a offert à M. Baş un exemplaire de l'ouvrage « Art of Audit » et lui a confié l'objet en cristal, symbole de l'EUROSAI, pour les trois prochaines années.



Après la passation de la Présidence, M. Seyit Ahmet Baş a pris la parole et a exprimé sa profonde gratitude à M. Visser pour son discours et pour lui avoir confié l'objet en cristal, symbole de l'Organisation. M. Baş a souligné la contribution inestimable de la Cour des comptes des Pays-Bas à la communauté de l'EUROSAI dans de nombreux domaines au cours des trois dernières années, notamment dans l'élaboration du Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2017-2023 qui permettra sans aucun doute à l'EUROSAI de devenir une organisation plus agile et plus réceptive. Il a également prononcé un discours afin de rendre hommage à Mme Saskia J. Stuiveling en soulignant le travail remarquable qu'elle accompli et son immense contribution à la communauté internationale d'audit.

Étant donné que la Présidence de l'EUROSAI est un acteur qui a besoin de soutien et de conseils à toutes les étapes de ses travaux et qui est bien plus fort grâce au Secrétaire général, M. Baş a souligné l'importance de la coopération avec le Secrétaire général et a remercié M. Ramón Álvarez de Miranda et son personnel diligent pour leurs efforts très importants, pour leur aide sincère et leurs conseils.

M. Baş n'a pas oublié de souhaiter la bienvenue au sein de la grande famille de l'EUROSAI aux honorables Présidents qui ont récemment pris leurs fonctions et qui ont représenté pour la première fois leur institution en tant que Président lors du Congrès.

En tant que nouveau Président de l'EUROSAI, M. Baş a mentionné la grande importance attachée à l'instauration d'un « dialogue ouvert » afin d'aller plus loin en se renouvelant et en progressant grâce aux efforts conjugués de tous les membres. Le dialogue ouvert s'inscrit dans l'esprit du Congrès ainsi que dans celui de l'événement de « Marché aux idées » qui a offert une occasion unique de se réunir pour échanger des idées et des expériences et d'encourager les membres à proposer des sujets de discussion et à faire part de leurs opinions de manière plus active, en vue de les faire participer à la future mise en œuvre du Plan stratégique.

Pendant que M. Baş était en train de terminer son discours, les participants ont été invités à visionner une courte vidéo de présentation du « Marché aux idées » qui a été réalisée par le Secrétaire général.

#### ● 1<sup>re</sup> Séance plénière du Congrès

L'ordre du jour et le règlement intérieur du Congrès ont été soumis à l'approbation de la Cour des comptes turque en tant que Président de la séance du Congrès et après leur approbation, la liste des observateurs a été établie.

Alors que le Congrès était informé par la Cour des comptes des Pays-Bas des points inscrits à l'ordre du jour portant sur les questions générales, « Mise en œuvre du programme de la Présidence de l'EUROSAI pour la période 2014-2017 », le rapport d'activité de l'EUROSAI pour la période 2014-2017 préparé par le Secrétariat et les rapports financiers et les états financiers de l'EUROSAI pour les exercices 2014, 2015 et 2016 ont été approuvés par le Congrès. De plus, des informations sur les rapports des Commissaires aux comptes de l'EUROSAI pour les exercices 2014, 2015 et 2016 ont été fournies par les ISC de Croatie et d'Israël.

Pendant le reste de la 1<sup>re</sup> séance plénière, les ISC candidates pour accueillir le XI<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI et aux fonctions de membre du Comité directeur ont été présentées. Les ISC de la République tchèque et d'Israël ont été présentées comme candidates pour accueillir le prochain Congrès de l'EUROSAI avec leurs vidéos promotionnelles, tandis que les ISC de Bulgarie, de Croatie, d'Israël, de Lettonie et de Pologne ont été présentées comme candidates aux fonctions de membre de Comité directeur. Ensuite, M. Baş a prononcé la clôture de la première séance plénière.

## Deuxième journée, mardi 23 mai 2017

### ● Séance en petits groupes n° 1

Un séminaire et cinq séances de travail ont été organisés lors de la séance en petits groupes n° 1. Le sous-thème du séminaire était « Comment les dirigeants des ISC peuvent-ils répondre de manière appropriée aux nouveaux enjeux ? (Cybersécurité, fonds alloués aux problèmes migratoires et humanitaires etc.) ». Ce séminaire, animé par la Cour des comptes turque, comprenait des présentations réalisées par les ISC de la République tchèque, de Finlande, d'Israël, de Lettonie et de Slovaquie.

Le séminaire a essentiellement porté sur la manière dont les ISC contrôlent l'utilisation des fonds lors de l'apparition de nouveaux enjeux tels que la sécheresse et les inondations. Les résultats des audits des questions émergentes telles que l'immigration, les cyberattaques, la lutte contre le terrorisme et la crise du gaz naturel ont également été présentés. Outre les difficultés, les avantages de la mise en œuvre de tels contrôles ont également été mentionnés. Il a été souligné que la question essentielle était celle de l'équilibre entre les valeurs démocratiques et humanitaires et les réponses et les actions du gouvernement. Il a été souligné que le rôle principal des ISC est de veiller à la légalité, au respect des principes d'économie, d'efficacité et d'efficience en réalisant des audits particulièrement en ce qui concerne ces questions émergentes.

Dans la dernière partie du séminaire, l'ISC de Finlande a procédé à une simulation d'une cyberattaque d'une ISC fictive qui nous a permis de nous faire une idée plus précise des questions émergentes.

En ce sens, certaines questions émergentes telles que le vieillissement de la population, la protection de la nature et de la biodiversité sont considérées d'un point de vue global plutôt que d'un point de vue local ou régional. On attend de plus en plus des ISC qu'elles élaborent de nouveaux outils d'audit qui leur permettent de répondre rapidement à ces nouveaux enjeux. L'élaboration de nouveaux outils d'audit est donc essentielle pour répondre aux besoins de la société. De plus, les normes ISSAI devraient être mises en œuvre par les ISC en accord avec leur cadre juridique ; le partage des connaissances et d'expériences entre les membres de l'EUROSAI et avec les autres organisations régionales est essentiel pour répondre aux nouveaux enjeux.



Les ateliers organisés dans le cadre de cette séance ainsi que les sous-thèmes et les ISC concernées sont présentés dans le tableau ci-dessus. Les conclusions et les recommandations ont été présentées et examinées par le Congrès. La version intégrale et définitive figure en annexe.

### ● Séance en petits groupes n° 2

Un séminaire et cinq séances de travail ont été organisés dans le cadre de la séance en petits groupes n° 2. Le sous-thème du séminaire était « La réussite et le rôle des ISC pour garantir le développement durable dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD) ». Ce séminaire, animé par la Pologne, comprenait des présentations réalisées par les ISC de Biélorussie, d'Ukraine, la Présidence de l'ASOSAI (ISC de Malaisie), la Présidence de l'ARABOSAI (ISC du Koweït).

Le séminaire a commencé par l'examen de la question de la mise en œuvre de programmes en vue de l'atteinte des ODD. Ensuite, les objectifs et l'approche adoptée par l'INTOSAI ont été expliqués par des personnes venues de différents pays. L'importance des audits coopératifs dans le cadre des ODD a également été soulignée. La question de savoir comment les ISC devraient réaliser des audits et veiller à ce que ces programmes soient exécutés de manière efficiente et efficace, a été soulevée. L'approche souple adoptée pour mettre en œuvre les ODD a été abordée. La dernière partie du séminaire a permis d'examiner la manière dont certains programmes contribuant à la mise en œuvre des ODD devraient être audités.

Dans ce contexte, alors que les OMD étaient davantage axés sur l'éradication de la pauvreté et des maladies, les ODD sont bien plus ambitieux. Ils couvrent de nouveaux domaines tels que la production, la consommation, le milieu naturel, l'accès à l'énergie, les changements climatiques et la réduction des inégalités sociales et économiques. Les questions nouvelles et émergentes à l'échelle mondiale, telles que les ODD, représentent donc un nouveau défi pour les ISC et doivent être abordées de manière plus proactive. L'EUROSAI devrait tenir compte de l'approche adoptée par l'INTOSAI pour mettre en œuvre les ODD et devrait soutenir la formation des auditeurs à l'audit relatif aux ODD.

Les ateliers organisés dans le cadre de cette séance ainsi que les présentations, les sous-thèmes et les ISC concernées sont présentés dans le tableau ci-dessus. Les conclusions et les recommandations ont été présentées et examinées par le Congrès. La version intégrale définitive figure en annexe.

### Troisième journée, mercredi 24 mai 2017 (séance du matin)

- **Marché aux idées**

De l'auto-évaluation de l'EUROSAI qui a été récemment menée (2015-2016) sont ressorties un certain nombre de suggestions intéressantes concernant de nouvelles discussions stratégiques qui pourraient être menées, qui ont donné naissance à un événement innovant tel que le « Marché aux idées » dans le cadre du Congrès. L'objectif de cet événement était d'encourager les membres à jouer un rôle plus actif au sein du Congrès en les invitant à proposer des sujets de discussion et de créer un environnement favorable à l'échange de perspectives pour l'avenir de l'EUROSAI.

Afin de faciliter la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique de l'EUROSAI (PSE), le marché aux idées a offert une occasion unique de faire participer tous les membres de l'EUROSAI à la future mise en œuvre du plan et de recueillir des commentaires précieux auprès des membres en créant une atmosphère chaleureuse propice au dialogue pendant la période couverte par le Plan stratégique et en définissant leurs rôles.

Juste avant le début du « Marché aux idées », le matin même, les activités relatives au logo de l'EUROSAI et le concours de vidéos ont été réalisés. Un vote a été organisé afin de choisir le nouveau logo de l'EUROSAI. Étant donné que deux des trois propositions finalistes ont obtenu des scores ex-aequo, elles ont été présentées au Congrès de façon anonyme (en vue de leur évaluation), afin que le Congrès puisse se prononcer sur ces propositions. Les résultats du vote se présentaient comme suit : le logo gagnant a été l'œuvre de deux représentantes de l'ISC d'Espagne. Les auteurs des propositions finalistes arrivées en deuxième et troisième position étaient les ISC de Slovénie et de Finlande respectivement. De plus, les vidéos des participants au concours de vidéos de l'EUROSAI intitulé « Les questions d'éthique », ont été présentées et l'ISC d'Israël, auteur de la vidéo gagnante, a reçu le premier prix de ce concours.

Après l'annonce des résultats du concours, la partie innovante et dynamique du Congrès a commencé par la séance plénière et des présentations ont été réalisées par Mme TyttiYli Viikari, Auditrice générale de l'ISC de Finlande, sur l'Objectif stratégique n° 1 et par M. Vítor Caldeira, Président du Tribunal de Cuentas, sur l'Objectif stratégique n° 2 du PSE. Ces deux présentations ont été suivies de la présentation réalisée par le Secrétaire général de l'EUROSAI, Mr. Alvarez de Miranda, sur la coopération avec les Organisations régionales de l'INTOSAI et les partenaires externes. Le Secrétariat de l'EUROSAI, Tribunal de Cuentas, a poursuivi ses discussions sur la « coopération régionale » dans une autre salle de réunion sous la forme d'une séance en petits groupes pendant que l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) animait une séance en petits groupes sur le CMP ISC dans une autre salle, en parallèle.

Étant donné que le Marché aux idées est un événement dynamique, des discussions informelles se sont poursuivies dans le Foyer où se trouvaient plusieurs stands, tables, points d'information, affiches de différents membres tels que les ISC candidates aux fonctions de membre du Comité directeur ainsi que la prochaine Présidence, le Secrétariat de l'EUROSAI, les Équipes d'objectif, les Groupes de travail et les Task forces etc.

Après le Congrès, les résultats de cet événement fructueux ont été analysés et rassemblés afin de les soumettre pour examen aux futurs coresponsables des Objectifs stratégiques en vue de l'élaboration du plan opérationnel en tenant compte de l'intérêt des ISC pour participer activement à la mise en œuvre du plan stratégique.



## Troisième journée, mercredi 24 mai 2017 (séance de l'après-midi)

### ● 2<sup>nd</sup>e Séance plénière du Congrès

La 2<sup>nd</sup>e Séance plénière générale a été ouverte par le Président de l'ISC de Turquie. L'ordre du jour de la séance a été présenté par l'ISC de Turquie et a été adopté.

La première question abordée lors de la 2<sup>nd</sup>e Séance plénière générale était les résultats du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI. Les « Conclusions et Recommandations (Déclaration d'Istanbul) » du Congrès ont été présentées, examinées et approuvées.

La deuxième partie de la séance a été consacrée aux rapports des Équipes d'objectif, des Groupes de travail et des Task forces. Les rapports des Équipes d'objectif pour la période 2011-2017 et le rapport d'étape général portant sur la période 2011-2017 ont été présentés. Le rapport d'étape général comprenait le rapport sur l'élaboration du PSE pour la période 2017-2023 et a révélé que beaucoup a été accompli au cours de cette période, ce qui a contribué au renforcement du rôle de l'EUROSAI en tant que plate-forme de partage des connaissances, de débat et de développement professionnel de ses membres. Les recommandations pour l'élaboration du Plan opérationnel pour la période 2017-2023 couverte par le Plan stratégique comprenaient, entre autres, ce qui suit : élaborer un plan opérationnel simple et flexible ; mettre l'accent sur la valeur ajoutée des initiatives pour les membres de l'EUROSAI et l'audit du secteur public ; poursuivre les initiatives fructueuses du premier PSE (telles que la gestion et la promotion des bases de données) ; simplifier et alléger les dispositifs en matière d'obligation de rendre compte et d'établissement de rapports ; créer un groupe de projet pour examiner et réviser les Règlements de l'EUROSAI.

Le Congrès a pris acte d'une nouvelle initiative visant à favoriser l'échange d'expériences entre les membres de l'EUROSAI, qui consiste à lancer deux types de programmes de détachement de personnel au sein de l'EUROSAI : le premier programme vise à promouvoir et à encourager tous les membres à organiser des détachements de personnel et des stages entre eux, en tant qu'outil permettant de renforcer les capacités des ISC ; et le second vise à aider le Secrétariat à s'acquitter de ses tâches et de ses responsabilités, en détachant du personnel des ISC membres de l'EUROSAI auprès de la Cour des comptes espagnole. Le Congrès a également pris acte des termes de référence approuvés par le Comité directeur lors de sa 47<sup>e</sup> réunion, pour la création d'un Comité de rédaction pour la Revue de l'EUROSAI.



Les quatre Équipes d'objectif qui avaient été créées pour mettre en œuvre le premier Plan stratégique de l'EUROSAI (2011-2017), ont été dissoutes.

Le Congrès a approuvé les rapports d'activité des Groupes de travail et des Task forces de l'EUROSAI, a prorogé leur mandat pour une période de trois ans (2017-2020) et a renouvelé leur présidence respective, Le Congrès a approuvé leur programme de travail et a souligné la nécessité d'aligner ces programmes sur le Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2017-2023.

Le Congrès a dissout le Comité de suivi pour la création et la gestion de la base de données électronique des bonnes pratiques et a chargé le Bureau national d'audit de Hongrie de poursuivre la gestion de la base de données électronique des bonnes pratiques sur son site internet, accessible sur le site web officiel de l'EUROSAI via un lien direct.

Le Congrès a pris acte des informations fournies par l'IDI relatives à la coopération qu'elle a établie avec l'EUROSAI au cours des trois dernières années.

La troisième partie de la séance a été consacrée aux documents stratégiques de l'EUROSAI à savoir le Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2017-2023 qui a été approuvé par le Congrès qui a chargé le Comité directeur de prendre les mesures nécessaires pour le mettre en œuvre. Le X<sup>e</sup> Congrès a également pris acte du Mémoire sur l'amélioration de la structure et de la gouvernance de l'EUROSAI qui a été présenté par l'ISC des Pays-Bas. Ensuite, les États financiers de l'EUROSAI (pour les exercices 2014, 2015 et 2016) et le budget de l'EUROSAI pour la période 2018-2020 (y compris les contributions financières annuelles des membres de l'EUROSAI) présenté par le Secrétariat, ont été approuvés.



La quatrième partie de la séance a été consacrée aux votes afin de pourvoir différents postes, dont les résultats se présentaient comme suit : l'ISC de la République tchèque a été choisie pour accueillir le prochain Congrès de l'EUROSAI en 2020 ; les deux nouveaux membres du Comité directeur (l'ISC de Pologne et l'ISC de Lettonie) ont également été élus pour une période de six ans (2017-2023), ainsi que les auditeurs de l'EUROSAI pour la période 2017-2019 (l'ISC de Croatie, dont le mandat est renouvelé, et l'ISC de Bulgarie).

Après l'approbation des conclusions et des recommandations du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI, le Congrès a été clôturé par le Président de l'EUROSAI, M. Baş.

### Quatrième journée, jeudi 25 mai 2017

La quatrième journée du Congrès a été consacrée à la 48<sup>e</sup> réunion du Comité directeur qui a été présidée par la Cour des comptes turque.

Les principales décisions de cette réunion ont été consignées dans le Résumé des principaux débats et décisions de la réunion publié sur le site internet de l'EUROSAI ainsi que dans le présent numéro de la Revue.

### Programme social

Le dimanche 21 mai 2017, tous les participants et toutes les personnes accompagnantes ont été conviés à la réception de bienvenue organisée dans les jardins du Swissotel The Bosphorus et accompagnée de musique jouée en direct.

Lors de la première journée du Congrès (22 mai 2017), le dîner de bienvenue a été organisé à l'hôtel Swissotel The Bosphorus. Au cours de ce dîner, un spectacle de danse qui a été l'occasion de découvrir différents types de danses folkloriques traditionnelles turques, a eu lieu. À l'occasion de la dissolution des Équipes d'objectif, le Secrétaire général de l'EUROSAI a remis, au cours du dîner, des certificats de reconnaissance aux Présidents anciens et actuels des Équipes d'objectif en reconnaissance de leur remarquable contribution à la mise en œuvre du PSE pour la période 2011-2017 au cours des dernières années.

Lors de la deuxième journée du Congrès (mardi 23 mai 2017), une ballade sur le Bosphore à bord d'un luxueux bateau pour découvrir les magnifiques paysages du Bosphore et de la Péninsule historique a été organisée pour les participants au Congrès et les personnes accompagnantes.

Lors de la troisième journée du Congrès (mercredi 25 mai 2017), le dîner d'adieu a été organisé à la Villa de Sait Halim Pasha qui est un témoin de l'histoire ottomane et est l'un des lieux les plus appréciés d'Istanbul offrant une vue magnifique sur le Bosphore. Le Gouverneur et le Maire d'Istanbul ont également assisté au dîner afin de souhaiter la bienvenue aux invités. Le dîner s'est également déroulé dans une ambiance rythmée par la musique en direct qui comprenait des chansons connues dans le monde entier.

Outre ces activités sociales, d'autres visites culturelles dans Istanbul ont été organisées pour les personnes accompagnantes lors de la tenue des réunions du Congrès.

## NOUVEAUTÉS : MARCHÉ AUX IDÉES

**ISC d'Espagne**  
Secrétariat de l'EUROSAI

L'auto-évaluation réalisée au sein de l'EUROSAI a permis de recueillir des commentaires très utiles auprès de tous les membres de l'EUROSAI sur différents aspects de notre organisation, notamment le Congrès. Les commentaires recueillis ont révélé un haut niveau de satisfaction à l'égard du format double traditionnel (séances plénières/séances techniques), un format qui a fait ses preuves au fil des ans. Cependant, de cette enquête sont ressorties un certain nombre de suggestions intéressantes telles que la création d'un espace dans le cadre des Congrès, consacré à d'éventuelles discussions stratégiques additionnelles et au networking.

Dans cette optique, en janvier 2017, le Secrétariat de l'EUROSAI a proposé à l'hôte du X<sup>e</sup> Congrès, la création d'un **Marché aux idées**. Ce nouvel espace a été créé dans le cadre du Congrès en réponse aux suggestions formulées par les membres de l'EUROSAI, afin qu'ils puissent engager un dialogue constructif sur les objectifs que notre Organisation doit atteindre, les initiatives qui pourraient être mises en œuvre et les projets conjoints auxquels elle pourrait collaborer. En fait, les membres ont été invités à jouer un rôle actif, à réfléchir aux sujets proposés et à faire part des sujets qu'ils estiment intéressants ou même des propositions concrètes à mettre en œuvre au cours de celui-ci.

Lors du Marché aux idées qui a lieu le mercredi 24 mai 2017 et qui a duré deux heures et demi, les principaux sujets ont été débattus sous différentes formes, telles que des séances en petits groupes, des débats en séances plénières ou des stands d'information « offre et demande » (où des membres à la recherche de partenaires pour des projets spécifiques ou des membres souhaitant apporter leur soutien et leur expertise dans certains domaines, pouvaient l'annoncer).





Des séances consacrées à l'échange d'idées, entre autres, ont été organisées autour des thèmes suivants :

1. **Objectif n° 1 du PSE pour la période 2017-2023** : *Soutenir la réalisation d'audits efficaces, innovants et pertinents en encourageant et facilitant la coopération professionnelle.*
2. **Objectif n° 2 du PSE pour la période 2017-2023** : *Aider les ISC à affronter les nouvelles opportunités et défis en soutenant et facilitant le renforcement de leurs capacités institutionnelles.*



Des séances de brainstorming ont été organisées avec les membres de l'EUROSAI afin d'identifier les projets et les initiatives clés pour la réalisation des objectifs du nouveau Plan stratégique.

3. **Coopération avec les Organisations régionales (ASOSAI, ARABOSAI, OLACEFS et AFROSAI) et avec les partenaires externes.** Profitant de la participation des autres Organisations régionales au Congrès, cette séance en petits groupes a permis d'identifier des sujets pertinents pour la coopération interrégionale et le format le plus approprié, en fonction du thème (conférences conjointes, séminaires, etc.).

## Commentaires des participants sur le marché aux idées :

Il était une fois un marché situé à Istanbul, regorgeant d'idées et de futurs projets au lieu de fleurs et d'épices...

**ISC de Finlande**  
**ISC du Portugal**  
**ISC des Pays-Bas**

L'ISC de Finlande ainsi que l'ISC du Portugal, ont décidé de « tenir » le stand sur les objectifs stratégiques de la nouvelle stratégie de l'EUROSAI. Elles ont travaillé et organisé le stand en collaboration avec les ISC des Pays-Bas et de Turquie.

Lors de l'organisation du stand, dans le cadre du Marché aux idées, des millions d'idées ont été examinées – devrions-nous miser sur des idées « comestibles » ou seulement sur des idées délicieuses. Cette fois, tout tournait autour des idées !

Enfin, lorsque le jour du Marché aux idées est arrivé, nous avons tout de suite eu le sentiment d'assister à une séance très agréable et innovante. Le Marché a donné lieu à de nombreuses communications, aussi bien formelles qu'informelles, et à de nombreuses rencontres. Il s'est déroulé dans une ambiance très ouverte et sous la forme de dialogue, ce que nous avons considéré comme des qualités. Il était réjouissant de constater que tout le monde était présent, depuis les Présidents jusqu'aux autres membres des délégations, ce qui n'arrive pas très souvent – il n'y avait aucune hiérarchie, exactement comme au Marché. Ce serait une bonne idée que chaque participant au Congrès se rende à notre stand et que certains s'inscrivent pour lancer ou participer aux activités liées aux nouveaux objectifs.

À la fin du voyage, nous avons trouvé 4 bons acheteurs pour nos principaux produits, les 2 Objectifs stratégiques (OS). L'ISC de la République tchèque « a acheté » avec l'ISC d'Allemagne, en tant que coresponsables l'OS n° 1, « **Coopération professionnelle** ». L'ISC de Pologne « a acheté » avec l'ISC de Suède, en tant que coresponsables l'OS n° 2, « **Renforcement des capacités institutionnelles** ».



## Le Secrétariat de L'EUROSAI : il assure un lien constant entre les membres de L'EUROSAI

### ISC d'Espagne

Au sein du Secrétariat de L'EUROSAI, nous avons imaginé le marché aux idées comme un événement animé et interactif, au cours duquel les membres participeraient à des activités de networking et obtiendraient des informations sur les initiatives actuelles de L'EUROSAI. Afin de favoriser et d'encourager cet échange, des chevalets de conférence ont été installés dans notre stand d'information afin d'aider les membres dans cet échange d'informations, de besoins et d'expériences :

- Les membres ont été informés des **programmes de détachements de personnel de L'EUROSAI**, afin d'identifier les ISC qui souhaitaient y participer. Ces programmes viennent d'être mis en place par le Comité directeur lors de sa 47<sup>e</sup> réunion et peuvent être partiellement financés par le budget de L'EUROSAI.
- Les membres ont également été informés de la possibilité de devenir membre du **Comité de rédaction** de la Revue de L'EUROSAI, suite à l'approbation de ses termes de référence par le Comité directeur.
- Un autre chevalet de conférence a été consacré à la **coopération avec les autres Organisations régionales de L'INTOSAI** afin de recueillir les propositions de sujets à traiter dans le domaine de la coopération interrégionale qui ont été formulées par les membres.
- La **recherche de partenaires et d'informations** sur des questions spécifiques a également été encouragée et effectuée à l'aide d'un autre tableau installé à cet effet (par exemple, dans le cadre d'exams par les pairs, de projets ou de défis).
- Si nous souhaitons faire en sorte que L'EUROSAI continue de répondre aux attentes de ses membres, nous devrions écouter nos membres ! Dans cette optique, un chevalet de conférence a été installé afin de recueillir les idées et les propositions des membres concernant de **nouveaux sujets et initiatives pour L'EUROSAI**.
- L'objectif du dernier chevalet de conférence était de faire en sorte que tout le monde puisse savoir ce qui se passait sur le marché aux idées, nous avons donc invité les ISC à **annoncer les activités organisées dans le cadre du marché aux idées**.



Somme toute, le Congrès constitue une occasion, qui se présente tous les trois ans, de rechercher, de partager et d'échanger des connaissances, des bonnes pratiques, des opinions et des idées avec l'ensemble de la communauté de L'EUROSAI et le marché aux idées nous a offert le cadre idéal pour atteindre cet objectif !

## Le marché aux idées vu par le SAO tchèque : un moyen idéal pour faire connaître votre vision

### ISC de la République tchèque

Le X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à Istanbul fut un événement spécial pour nous. Nous y sommes allés en tant que pays candidat à la présidence de l'EUROSAI, en sachant que cette fois nous n'étions pas le seul candidat. Dans cette optique, nous avons salué l'idée et le format du Marché aux idées. Le fait d'avoir la possibilité de tout organiser en un seul endroit et que tout soit facilement accessible sur place à tout moment, n'a pas de prix.

L'organisation du Marché aux idées nous a permis de présenter le Supreme Audit Office (SAO) de la République tchèque de différentes façons - notamment la possibilité de diffuser des films a bien fonctionné avec notre présentation interactive dans laquelle deux films ont été insérés. Nous pensons que nous avons offert une présentation divertissante aux participants au Congrès, car nous avons également inséré des vidéos dans le programme. Nous avons également jugé utile d'élaborer des brochures et d'autres documents dans le cadre de notre présentation du SAO.

De plus, il y avait également un autre avantage lié au format du Marché aux idées. Étant donné que le temps imparti pour les présentations lors de la séance plénière était limité, nous avons pu expliquer de façon plus détaillée notre vision aux personnes intéressées. Ce fut très agréable pour les deux parties.

Durant le Congrès, des dizaines de personnes sont venues nous rendre visite afin de mieux nous connaître - il ne s'agissait pas seulement de notre candidature, certains souhaitaient en savoir plus sur notre SAO et nos activités. Nous sommes contents que le Marché aux idées nous ait permis de le faire d'une manière simple et agréable et dans une ambiance détendue.



## Commentaires de la Lettonie

### ISC de Lettonie

Le Bureau national d'audit de la République de Lettonie a utilisé le marché aux idées dans un but bien précis : promouvoir notre ISC en tant que candidat approprié à la fonction de membre du Comité directeur de l'EUROSAI. Compte tenu de l'objectif spécifique à atteindre pendant cet événement, nous nous sommes principalement attachés à faire connaître notre ISC et nos travaux. Nous n'avons pas compté le nombre de visiteurs, néanmoins, nous avons pu discuter avec un maximum de collègues d'autres ISC qui s'intéressaient à nos travaux. Nous avons reçu des commentaires positifs sur les dépliantes que nous avons distribués lors de l'événement.

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

### Einar Gørrissen

Directeur Général

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

L'utilisation du « Marché aux idées » afin de présenter l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI) lors du Congrès de l'EUROSAI fut une expérience positive. Les installations du Congrès étaient excellentes et parfaitement adaptées au format de la séance. La durée du forum, lorsque l'on enlève le temps imparti aux interventions et aux séances en petit groupe, était cependant limitée. À l'avenir, j'envisage donc d'adopter le format de l'INCOSAI qui permet l'ouverture du

marché aux idées pendant les pauses café etc. Le marché aux idées a permis d'interagir avec les participants et de mieux faire connaître la manière dont l'IDI peut également aider les ISC européennes à se développer. Le stand a reçu de nombreux visiteurs et les commentaires reçus étaient positifs. À la suite des visites et des discussions, un certain nombre d'ISC ont décidé de participer à différentes initiatives de l'IDI. Les discussions se sont avérées très utiles, car elles ont permis à l'IDI de mieux connaître les défis auxquels sont confrontées les ISC européennes, ce qui peut faciliter les prochaines interventions dans la région. Je suis très favorable à l'idée d'organiser des marchés aux idées ainsi que des séances en petits groupes lors des prochains Congrès de l'EUROSAI.

# NOUVEAU LOGO DE L'EUROSAI

**ISC d'Espagne**  
Secrétariat de l'EUROSAI

Étant donné que la première identité de marque de l'EUROSAI a été créée il y a plus de 25 ans, le Comité directeur a jugé qu'il était temps de créer une nouvelle identité de marque pour l'EUROSAI. Au lieu d'avoir recours à une société spécialisée pour la conception du logo, il a été décidé de lancer un concours ouvert aux membres de l'EUROSAI qui permettrait d'améliorer la communication interne au sein de l'Organisation et de renforcer le sentiment de participer activement à l'élaboration du produit final.

Ce concours était ouvert à toutes les ISC membres et à tous les membres de leur personnel et a donné lieu à **29 propositions** qui ont été présentées au Secrétariat de l'EUROSAI. Le processus de vote a commencé par l'évaluation et le classement des propositions par les membres du Comité directeur qui ont permis d'établir une liste des trois propositions ayant obtenu les meilleurs scores qui a ensuite été soumise au vote des 50 membres de l'EUROSAI. Cependant, le processus de vote s'est soldé de manière inattendue par une égalité entre deux propositions. Il a donc été décidé que la décision finale serait prise par les membres lors du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI. Puisqu'il était essentiel que le vote tienne compte exclusivement de la qualité des propositions et non de facteurs externes tels que les auteurs, toutes les créations ont été présentées de façon anonyme en vue de leur évaluation, afin de veiller à ce que les membres ne connaissent l'identité des auteurs qu'après la sélection du logo gagnant.

Le logo gagnant qui a été choisi par le Congrès est l'œuvre de deux représentantes de l'ISC d'Espagne. Les auteurs des propositions finalistes arrivées en deuxième et troisième position sont les ISC de Finlande et de Slovénie respectivement.



Le choix du nouveau logo de l'EUROSAI n'était que le début. Le Secrétariat de l'EUROSAI s'emploie actuellement à appliquer le nouveau logo sur tous les supports de communication de l'EUROSAI. À cet égard, nous espérons que vous aimez ce nouveau numéro de la Revue de notre Organisation, car il est un bon exemple des efforts qui ont été déployés.

Nous vous remercions tous une nouvelle fois d'avoir participé à ce concours en envoyant vos propositions ou en faisant part de vos préférences. Félicitations aux auteurs des propositions finalistes !



ISC d'Espagne  
Auteurs : Mme Silvia Solanas  
et Mme Patricia Kavelaars



ISC de Slovénie  
Auteur : Mme  
Aleksandra Tomc



ISC de Finlande  
Auteurs : Mme Outi Jurkkola  
et Mme Marica Lonka



## CONCOURS VIDÉO DE L'EUROSAI : « LES QUESTIONS D'ÉTHIQUE »

### ISC du Portugal

Présidence de la Task Force sur l'Audit et la Déontologie (TFA&E)

En novembre 2016, la TFA&E a lancé un concours à l'intention des ISC membres de l'EUROSAI pour la réalisation de vidéos sur l'importance de l'éthique au sein des ISC. Dans le cadre du concours de vidéos, intitulé « Les questions d'éthique », les ISC européennes ou leurs employés ont été invités à relever le défi d'élaborer, de produire et de remettre des vidéos sur ce thème.

L'initiative vise à atteindre plusieurs objectifs :

- Sensibiliser les ISC à l'importance de l'éthique.
- Encourager les ISC et leur personnel à discuter des questions d'éthique.
- Diffuser les idées et les exigences qui figurent dans la nouvelle version de l'ISSAI 30.
- Faire participer autant d'acteurs que possible au sein des ISC aux réflexions sur ces idées et ces exigences.
- Utiliser de nouvelles méthodes afin de transmettre le message voulu, être ouvert à de nouvelles approches.
- Produire des livrables que les ISC peuvent utiliser dans le cadre de leurs activités de formation et de sensibilisation à l'éthique.

Des collègues des ISC d'Israël, de la Fédération de Russie, de Lettonie et des Pays-Bas se sont inscrits à ce concours. La vidéo déposée par l'ISC d'Israël a été désignée comme gagnante et les autres candidats ont été classés ex-aequo en deuxième position. Le prix a été décerné lors du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à Istanbul par Mme Tytti Yli-Viikari, Auditrice générale de l'ISC de Finlande, Présidente du jury et par M. Vítor Caldeira, Président de la TFA&E et Président de l'ISC du Portugal.

Le jury a souligné la qualité et la pertinence de toutes les vidéos pour favoriser le débat sur les questions d'éthique et en général, pour favoriser la sensibilisation, aussi bien des ISC que des parties prenantes, à l'éthique



Les quatre vidéos peuvent être visionnées et téléchargées sur le site internet de la TFA&E

(<http://www.eurosai-tfae.tcontas.pt>)

et peuvent être utilisées par toutes les ISC dans le cadre de leurs activités de sensibilisation à l'éthique. De plus, considérées dans leur ensemble, elles se complètent et soulignent toute l'importance de l'éthique au sein des ISC :

- En quoi l'éthique est au cœur des institutions supérieures de contrôle.
- En quoi elle est une attitude et un sentiment contagieux.
- Comment un comportement contraire à l'éthique peut avoir un impact sur les résultats du secteur public et sur le droit des citoyens à des services de qualité.
- En quoi il touche des situations concrètes et simples liées à des activités quotidiennes des auditeurs, et
- En quoi, finalement, il ne doit pas être considéré comme « présentant un caractère purement superficiel ».

Félicitations au Bureau du Contrôleur de l'État et de l'Ombudsman d'Israël et également à tous les autres participants !

**Elie P. Mersel**

Directeur général  
Le Bureau du Contrôleur de L'État et de l'Ombudsman d'Israël,  
gagnant du concours vidéo « les questions d'éthique »

L'efficacité de nos travaux d'audit dépend avant tout de l'exemple que nous donnons. Plus les ISC font preuve d'un haut degré de moralité, plus le niveau de confiance du public et des entités auditées dans les ISC est élevé. Il s'agit là d'une condition essentielle pour l'exercice de leurs missions.

C'est la raison pour laquelle un Code de déontologie ne devrait pas être une simple affiche sur le mur. Il devrait être un processus. Ce processus pourrait provoquer le cynisme et le scepticisme des employés qui craignent que le code de déontologie soit utilisé contre eux et qui se demandent s'il s'appliquera également aux membres de la direction. Il peut également amener les citoyens à se demander comment cela se fait que l'ISC ne disposait pas de Code de déontologie jusqu'à présent.

Néanmoins, il faut faire preuve de courage, de sensibilité et de détermination pour lancer un tel processus. C'est un merveilleux processus qui permet à l'organisation de parler de l'un de ses dilemmes les plus préoccupants.

Il y a deux ans, le Bureau du Contrôleur de l'État et de l'Ombudsman d'Israël a entamé un processus visant à examiner et à organiser des débats larges et profonds sur l'éthique, afin de développer une culture de l'éthique appropriée pour la mission, les objectifs et la vision du Bureau.

Il ne fait aucun doute que notre approche coopérative, qui a permis à de nombreux employés de participer à l'élaboration du Code de déontologie de notre Bureau, a porté ses fruits. Elle a permis la création d'un Code de déontologie dans laquelle la plupart des membres de notre Bureau sentent qu'ils ont vraiment joué un rôle important. Cela s'est même reflété dans la réalisation de la vidéo avec laquelle nous avons gagné le concours de vidéos « Les questions d'éthique » ; pas moins de 13 employés de notre ISC, de divers départements et occupant différents postes, ont participé à son élaboration – ce qui montre à quel point la question de l'éthique a imprégné tous les niveaux de notre organisation.

Nous remercions et félicitons l'EUROSAI et la TFAE pour l'organisation de cet important concours, et nous les invitons à poursuivre la promotion d'initiatives visant à développer et à renforcer l'éthique au sein de nos institutions et dans les institutions voisines.



# CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Approuvées par le Congrès de l'EUROSAI le mercredi  
24 mai 2017

## Préambule

Le thème du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI a porté sur la « Mise en œuvre des ISSAI : Défis et solutions », puisqu'elle constitue un défi commun pour tous les membres de l'EUROSAI.

Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), en tant qu'institutions de contrôle indépendantes (ISC), renforcent la transparence et la responsabilité en matière de politiques gouvernementales et encouragent la perception et l'utilisation efficaces et efficientes des deniers publics. Elles doivent s'acquitter de leur importante mission en garantissant le plus haut niveau de qualité de l'audit. Le moyen d'y parvenir est directement lié à l'adoption et à la mise en œuvre efficace des normes internationales les plus élevées généralement admises, à savoir les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI). Cependant, il s'agit là d'un défi à relever, car les législations nationales, le mandat d'audit, la structure institutionnelle et les ressources de chaque ISC diffèrent d'un pays à l'autre. Par conséquent, compte tenu du fait que les normes ISSAI ne sont pas seulement des check-lists ou des guides indiquant la marche à suivre, les ISC devraient consacrer suffisamment de temps et de ressources à leur mise en œuvre afin d'atteindre le niveau de qualité élevé requis.

En ce qui concerne les problèmes rencontrés et les solutions possibles, la mise en œuvre des normes ISSAI constitue une priorité essentielle. À cette fin, les participants au Congrès ont manifesté un grand enthousiasme pour échanger leurs connaissances et leurs expériences et pour trouver des solutions aux défis auxquels ils sont confrontés. La valeur ajoutée du Congrès provient en grande partie des ISC qui y ont participé et qui ont pu profiter d'un total de 12 séances de travail parallèles et séminaires (10 séances de travail parallèles et deux séminaires). Les participants ont ainsi pu débattre de sujets tant sur le plan stratégique que sur le plan technique. Cela a contribué à ce que le Congrès soit un brainstorming utile et un événement axé sur les résultats.

Le Congrès a constitué l'occasion idéale de montrer les avantages d'un dialogue ouvert, qui est un principe appliqué par la Cour des comptes turque et par toutes les autres ISC.

Alors que l'EUROSAI s'efforce d'être une Organisation agile et pertinente dans un environnement en constante évolution, les conclusions et les recommandations issues du Congrès constitueront une source d'inspiration pour la mise en œuvre du nouveau plan stratégique et de la nouvelle structure de gouvernance.

## Conclusions et recommandations

Nous, membres du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI,

### L'évolution du rôle des ISC

Considérant que

- Les questions nouvelles et émergentes à l'échelle mondiale, telles que les ODD, représentent un nouveau défi pour les ISC et doivent être abordées de manière plus proactive ;
- Les normes ISSAI constituent un guide précieux pour les ISC, car elles fournissent des orientations sur la manière de réaliser des audits de qualité élevée ; et
- L'EUROSAI doit continuer d'agir comme l'une des organisations régionales de l'INTOSAI les plus actives

Concluons que

- La mise en œuvre efficace des ISSAI doit être une priorité pour les membres de l'EUROSAI ;
- L'élaboration de nouveaux outils d'audit est essentielle pour répondre aux besoins de la société ;
- Les normes ISSAI devraient être appliquées par les ISC selon leur environnement ; et
- Le partage des connaissances et des expériences entre les membres de l'EUROSAI et avec les autres organisations régionales est très important pour répondre aux enjeux émergents.

Recommandons que conformément au PSE pour la période 2017-2023 qui a été récemment approuvé

- Les ISC doivent continuer d'être agiles et réactives ;
- L'EUROSAI encourage l'INTOSAI à veiller à ce que son Cadre des prises de position professionnelles permette de réagir de manière efficace aux enjeux émergents.
- L'EUROSAI devrait tenir compte de l'approche adoptée par l'INTOSAI pour mettre en œuvre les ODD ;
- Afin de contribuer le plus efficacement possible à la mise en œuvre des ODD, la réalisation d'audits coopératifs devrait être sérieusement envisagée ;
- L'EUROSAI devrait soutenir la formation des auditeurs à l'audit relatif aux ODD.

## Solutions inspirantes pour de nouvelles améliorations

Considérant que la publication des résultats d'audit représente un défi pour les ISC, et implique souvent différentes pratiques, l'EUROSAI recommande d'établir une communication efficace avec les parties prenantes sans compromettre l'indépendance des ISC.

Considérant les défis liés à l'audit des TI, l'EUROSAI recommande :

- de partager et d'adopter les bonnes pratiques relatives à l'audit des TI et à l'audit de performance ;
- d'identifier tous les obstacles à la réalisation des audits des TI ;
- d'intégrer l'audit des TI comme élément essentiel de la stratégie des ISC ;
- Sensibiliser le personnel à l'audit des TI.

Considérant que les ISC opèrent selon des structures organisationnelles et des mandats différents, l'EUROSAI conclut que les normes ISSAI dans le domaine de l'audit de performance fournissent un cadre cohérent et souligne que la mise en œuvre efficace des normes devrait améliorer la qualité du contenu.

Considérant que l'audit des réactions en cas de catastrophes est devenu un enjeu de plus en plus important pour les ISC ainsi que pour la communauté internationale, l'EUROSAI examinera les moyens permettant de mieux répondre au nombre croissant de situations d'urgence telles que les migrations et les cyberattaques.

Considérant que nous sommes entourés de données et d'informations, l'EUROSAI recommande aux ISC de tirer le meilleur parti de ces données et de ces informations dans le cadre de leurs processus d'audit notamment en utilisant tous les outils et techniques d'analyse disponibles.

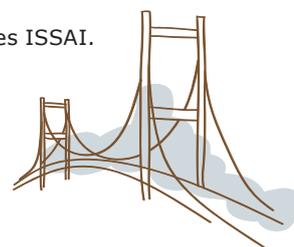
Considérant que l'un des aspects fondamentaux de l'application concrète des normes ISSAI dans le domaine de l'audit et de l'éthique est l'éducation et la formation, l'EUROSAI conclut qu'il s'agit d'un processus continu et à long terme.

Considérant que bien que la révolution numérique facilite la collecte des données et permette d'effectuer une analyse rapide de grands ensembles de données au lieu de réaliser un échantillonnage, la compilation de données provenant de différentes bases de données demeure un défi, l'EUROSAI recommande une meilleure préparation des audits et l'automatisation de la collecte des données.

Considérant que les mandats d'audit diffèrent d'une ISC à l'autre, l'EUROSAI conclut que les normes ISSAI fournissent un cadre commun pour l'audit financier et recommande que les normes ISSAI soient mises en œuvre par les ISC dans la mesure où leur cadre juridique national le leur permet.

Considérant que le suivi des conclusions antérieures est un élément indispensable des audits de haute qualité et pour démontrer l'impact et la valeur ajoutée des travaux des ISC, l'EUROSAI recommande de renforcer davantage ce processus.

Enfin, l'EUROSAI reconnaît qu'il est important que les ISC mettent en œuvre les normes ISSAI.







# ACTIVITÉS DE L'EUROSAI

- 2.1. Réunions du Comité directeur de l'EUROSAI
- 2.2. Congrès des jeunes de l'EUROSAI (YES)
- 2.3. Agenda de l'EUROSAI 2017
- 2.4. Aperçu de l'agenda de l'EUROSAI 2018
- 2.5. Nominations au sein des ISC membres de l'EUROSAI en 2017

## RÉUNIONS DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI

En 2017, quatre réunions du Comité directeur de l'EUROSAI se sont tenues, de sorte que cette année constitue une des années les plus actives de notre Organisation dans ce domaine.

Dans cette section, vous trouverez les résumés des principaux débats et décisions de la 45<sup>e</sup>, 47<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'EUROSAI. La 46<sup>e</sup> réunion du Comité directeur (réunion extraordinaire) s'est tenue par vidéoconférence le 6 avril 2017 afin de débattre de certaines questions relatives au X<sup>e</sup> Congrès. Les conclusions de la réunion ont été communiquées aux membres de l'EUROSAI par e-mail puisqu'il a été décidé de ne pas rédiger de procès-verbal.

### 45<sup>e</sup> RÉUNION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'EUROSAI - RÉUNION EXTRAORDINAIRE Chisinau, Moldavie, 16 février 2017

La 45<sup>e</sup> réunion (extraordinaire) du Comité directeur (CD) de l'EUROSAI s'est tenue à Chisinau, Moldavie, le 16 février 2017. La réunion était présidée par M. Arno Visser, Président de l'ISC des Pays-Bas et Président de l'EUROSAI, et organisée par la Cour des comptes de la République de Moldavie. Le présent document résume les principaux débats et décisions :

**Points 1 et 2.** L'ordre du jour de la 45<sup>e</sup> réunion (extraordinaire) du CD et le procès-verbal de la 44<sup>e</sup> réunion du CD, qui a eu lieu à Luxembourg, les 13-14 juin 2016, ont été approuvés à l'unanimité par le CD.

**Point 3.** Plusieurs décisions ont été prises après discussion du projet du Plan stratégique de l'EUROSAI (PSE) pour la période 2017-2023 et de la feuille de route établie jusqu'au X<sup>e</sup> Congrès, qui ont été présentés par M. Visser, Président de l'Équipe d'objectif n° 4 (EO n° 4).

- Le projet du Plan a été approuvé à l'unanimité par les membres du CD et doit dès lors être soumis à tous les membres de l'EUROSAI pour commentaires, après avoir apporté une légère modification suggérée par l'ISC du Portugal consistant en l'ajout des Organisations régionales de l'INTOSAI dans le texte relatif aux résultats attendus de l'objectif stratégique numéro 1.3, point 3.
- Le CD a convenu de la nécessité d'adopter une résolution devant être formulée par le Congrès et

visant à confier au CD la mission de développer tout ce qui est nécessaire en termes de structure ou de mode de fonctionnement afin de mettre en œuvre le Plan stratégique.

- Le CD a approuvé la feuille de route après avoir modifié la date d'envoi du projet du PSE aux membres pour commentaires, qui avait été fixée au 28 février, afin de disposer de davantage de temps. La date d'envoi a été avancée au 22 février.

**Point 4.** En ce qui concerne la proposition d'amélioration de la gouvernance et du mode de fonctionnement de l'EUROSAI, après une introduction de l'Auditrice générale de Finlande et la présentation par M. Visser du projet de Mémoire sur ces améliorations (portefeuilles du CD, une équipe de coordination, deux coresponsables par objectif stratégique et une utilisation accrue des groupes de projet), des éclaircissements ont été apportés quant à son objectif ; au vu des résultats des débats menés au sein du CD, il a été précisé que la version finale de ce document, servirait de référence pour le prochain CD. Le Plan stratégique sera soumis au X<sup>e</sup> Congrès pour approbation et le Mémoire sera soumis au nouveau CD comme référence pour la mise en œuvre du Plan stratégique. Les débats sur deux des améliorations proposées de la gouvernance, ont eu lieu au sein de deux groupes. Le CD a pris acte des résultats des débats qui ont été présentés en séance plénière.



En ce qui concerne les rôles et les responsabilités de l'Équipe de Coordination, les aspects suivants ont été rapportés :

- Fonctions exécutives mineures afin de faciliter le travail du CD.
- Accent mis sur la coordination et non sur l'élaboration de politiques ou les activités opérationnelles.
- Ses missions doivent être limitées et doivent être éclaircies par la suite dans le cadre du Mémoire révisé. L'accent doit être mis sur :
  - > Veiller à l'élaboration d'un bon Plan opérationnel, en s'appuyant sur les contributions de l'EUROSAI dans son ensemble.
  - > Suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique en termes de progrès, de qualité et de synergies.
  - > Rapports au CD et préparation des décisions du CD.
  - > Agir en tant que centre d'échange d'informations.

En ce qui concerne la composition de l'Équipe de Coordination, les présidents des ISC ou le personnel pourront se réunir, si besoin est, mais dans la pratique, les réunions seront probablement organisées au niveau technique. En outre, la majorité des membres du CD était favorable au principe de « plus le nombre est réduit, mieux c'est » en ce qui concerne la composition de l'équipe de Coordination et a exprimé sa préférence pour une équipe composée de trois ou quatre membres, sans toutefois désigner ces membres.

En ce qui concerne les portefeuilles des membres du CD, les résultats des débats suivants ont été présentés :

- Tous les participants ont exprimé leur volonté de confier des responsabilités aux membres du CD.
- Il n'est pas nécessaire qu'il y ait autant de responsabilités que de membres dans la mesure où certains portefeuilles peuvent être partagés.
- Au cours des débats sur les huit portefeuilles possibles figurant dans le projet de Mémoire, les points suivants ont été soulevés :
  - > Toutes les responsabilités n'impliquent pas la même charge de travail.
  - > Les portefeuilles liés à la gestion financière et au prochain Congrès n'ont pas été jugés pertinents. Un nouveau portefeuille lié aux nouveaux enjeux a été proposé.

Voici la liste finale des portefeuilles possibles :

- ❖ Gouvernance globale, culture et plan stratégique (Présidence).

- ❖ Coresponsable de l'Objectif stratégique n° 1 (en collaboration avec un membre extérieur au Comité directeur).
  - ❖ Coresponsable de l'Objectif stratégique n° 2 (en collaboration avec un membre extérieur au Comité directeur).
  - ❖ Relations avec les parties prenantes externes.
  - ❖ Relations avec les autres organisations régionales de l'INTOSAI.
  - ❖ Communication interne et externe.
  - ❖ Réflexion prospective et nouveaux enjeux.
- > Les relations avec les parties prenantes peuvent être scindées en deux, à savoir d'une part, les relations avec l'INTOSAI et d'autre part, les relations avec les organisations régionales.
- > Il est nécessaire de définir ce que l'on entend par la responsabilité d'un portefeuille, qu'il s'agisse d'un rôle exécutif ou d'un rôle de surveillance, mais également en matière de présentation des rapports, afin de savoir s'ils doivent uniquement être présentés au CD ou également à l'Équipe de Coordination.

- Un portefeuille doit être flexible et certains peuvent être provisoires et par conséquent n'avoir plus de raison d'être lorsque la mission a été accomplie.



L'Auditrice générale de Finlande a fermement appuyé l'idée d'inviter tous et chacun des membres du CD à participer activement aux travaux de l'EUROSAI. Cela pourrait constituer l'objectif général de chaque portefeuille ; se sentir partie prenante, mettre l'accent et se pencher sur les questions pouvant apporter une valeur ajoutée au cours du mandat des membres du CD.

Le CD a approuvé la proposition de M. Visser visant à modifier le projet de Mémoire en se fondant sur les décisions du CD.

En ce qui concerne les instructions que le Secrétaire général a sollicitées au CD concernant l'élaboration du prochain Budget de l'EUROSAI (son chapitre 2



est actuellement divisé en 4 objectifs), ainsi que les précisions sur les instances compétentes pour approuver les aides financières au sein de la nouvelle structure, le CD a décidé que les questions relatives au financement et aux règlements seront abordées lors de la prochaine réunion de l'EO n° 4. Il a également été convenu que le chapitre 2 du Budget ne sera plus divisé en sous-chapitres.

**Point 5.** Le CD a pris acte des informations fournies par l'ISC de Turquie relatives aux préparatifs du X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI. Des réflexions ont été menées sur le taux de participation prévu jusqu'à présent (34 membres de l'EUROSAI ont confirmé leur participation) qui était inférieur au taux de participation au même stade des préparatifs du IX<sup>e</sup> Congrès qui s'est tenu à La Haye (50) ou des Congrès précédents. Les questions de sécurité et le niveau de préparation technique du contenu et de la structure ont également été débattus et des suggestions ont été formulées pour limiter le nombre de sujets et établir un rapport entre eux et le Plan stratégique et la vision de l'EUROSAI.

L'ISC du Portugal a proposé des sujets plus ciblés et le Secrétaire général a proposé divers scénarios tels que réduire la durée du Congrès ou encore de le reporter afin de permettre au pays d'accueil de disposer de davantage de temps pour procéder à son organisation et, en même temps, permettre que son report puisse atténuer les facteurs qui pourraient entraver un plus fort taux de participation des ISC.

Nos collègues turcs ont convenu de tenir compte de toutes les suggestions et de songer à la possibilité de cibler et de regrouper des thèmes et ont accepté l'aide du Secrétariat et des ISC du Portugal et de Finlande.

**Point 6 et point 7.** La demande de financement et l'annulation de la III<sup>e</sup> Conférence EUROSAI-ASOSAI qui devait se tenir au mois de septembre 2017 (Kiev, Ukraine) ont été débattues l'une après l'autre. À la suite des débats :

- Le CD a approuvé à l'unanimité la demande de subvention d'un montant de 4 300 euros présentée par l'ISC de Moldavie afin de financer les frais d'interprétation de la 45<sup>e</sup> réunion (extraordinaire) du CD.

- Le CD a décidé que les Termes de référence seraient élaborés et signés par le pays d'accueil de la Conférence conjointe. Le fait de pouvoir disposer d'un certain niveau de participation technique aux Conférences conjointes a également été abordé.
- Le CD a décidé d'informer l'ASOSAI que l'EUROSAI était en train d'élaborer sa nouvelle stratégie et que nous les contacterions dès que nous aurions défini les sujets sur lesquels nous souhaitons collaborer. Le courrier officiel serait rédigé conjointement par la Présidence et le Secrétariat.

**Point 8.** Sous le point « Questions diverses », le CD a pris acte des informations fournies par le Secrétaire général sur l'état d'avancement du concours de création du logo (29 propositions envoyées par 14 membres ont été reçues). Le CD a décidé d'accepter une proposition tardive qui a été envoyée au Secrétariat un jour après l'expiration du délai imparti.



En outre, le CD a pris acte des informations relatives au courrier que le Secrétaire général a reçu de la PSC de l'INTOSAI invitant l'EUROSAI à désigner un représentant de la région pour la PSC de l'INTOSAI avant la fin du mois de mars 2017. Le CD a donné son accord pour que le Secrétariat informe la PSC de l'INTOSAI en tenant compte du fait que, étant donné que la structure de l'EUROSAI fera probablement l'objet d'une modification après le X<sup>e</sup> Congrès qui doit se tenir au mois de mai de l'année en cours, la désignation de ce représentant devrait être reportée jusqu'à la mise en place de la nouvelle structure de l'EUROSAI pour permettre la désignation du représentant le plus compétent.

Enfin, le Secrétariat a présenté un document sur l'activité du Secrétariat pendant l'année 2016, élaboré pour répondre à la demande des membres exprimée au moyen de l'auto-évaluation, pour l'amélioration de la communication.

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

Istanbul, Turquie, 22 mai 2017

La 47<sup>e</sup> réunion du Comité directeur (CD) de l'EUROSAI s'est tenue à Istanbul (Turquie), le 22 mai 2017. La réunion a été présidée par M. Arno Visser, Président de l'ISC des Pays-Bas et Président de l'EUROSAI, et organisée par la Cour des comptes de Turquie. Le présent document résume les principaux débats et décisions :

**Points 1 et 2.** L'ordre du jour de la 47<sup>e</sup> réunion du CD et le procès-verbal de la 45<sup>e</sup> réunion (extraordinaire) du CD, ainsi que son résumé des décisions, ont été approuvés à l'unanimité par le CD.

**Points 3 et 5.** Le CD a pris acte du Rapport d'activité du Secrétariat pour la période 2014-2017 -portant essentiellement sur les activités menées depuis la dernière réunion ordinaire du CD qui s'est tenue en juin 2016 et a approuvé les Termes de référence (TDR) pour le Comité de rédaction de la Revue de l'EUROSAI. En outre, le CD a pris acte du rapport financier relatif à l'exercice 2016 et du rapport des Commissaires aux comptes 2016 de l'EUROSAI, qui ont indiqué que les états financiers ont donné une image fidèle de la situation financière de l'EUROSAI pour cet exercice financier.

**Point 4.** Le CD a pris acte des informations fournies par le Président relatives au programme de la présidence pour la période 2014-2017 ainsi que des trois priorités adoptées lors du IX<sup>e</sup> Congrès : Culture et leadership, Transmission du message ; Open data (ouvertures des données).

**Point 6.** Le CD a décidé d'octroyer les subventions suivantes provenant du budget de l'EUROSAI qui seront versées au cours de l'exercice 2017 :

- Une subvention d'un montant de 6 010 € accordée à l'ISC de la République slovaque destinée au financement d'un séminaire sur la « Mise en œuvre de l'ISSAI 300 – Principes fondamentaux de l'audit de performance - Expériences et bonnes pratiques » (Bratislava, 5-6 avril 2017). La subvention devait être financée par les fonds alloués à l'Objectif stratégique n° 2.
- Une subvention d'un montant de 372 € accordée à l'ISC de Belgique destinée à financer l'organisation d'un séminaire conjoint EUROSAT ECIIA (Bruxelles, 11 mai 2017). La subvention devait être financée par les fonds alloués à l'Objectif stratégique n° 2.



- Une subvention d'un montant de 6 950 € accordée à l'ISC d'Italie destinée au financement d'un séminaire sur les « Opportunités des audits de performance dans l'évaluation des activités de prévention et d'élimination des conséquences des catastrophes » lors de la III<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes (Rome, 29-31 mars 2017). La subvention devait être financée par les fonds alloués à l'Objectif stratégique n° 3.
- Une subvention d'un montant de 2 770 € accordée à l'ISC de Lituanie destinée au financement de la réunion de lancement de la Task Force de l'EUROSAI récemment créée sur l'audit des municipalités (Vilnius, 11-12 avril 2017). La subvention devait être financée par les fonds alloués à l'Objectif stratégique n° 3.
- Une subvention d'un montant de 2 255,78 € accordée à l'ISC de Slovénie destinée au financement d'un séminaire du Groupe de travail sur l'audit environnemental sur la « Qualité et gestion de l'eau » (Ljubljana, 25-26 avril 2017). La subvention devait être financée par les fonds alloués à l'Objectif stratégique n° 3.
- Une subvention d'un montant de 2 077,76 € accordée à l'ISC de Lettonie destinée au financement d'un séminaire de la Task Force de l'EUROSAI sur l'audit des municipalités sur « Audit des municipalités » (Riga, 5-6 octobre 2017). La subvention devait être financée par les fonds alloués à l'Objectif stratégique n° 3.
- Une subvention d'un montant de 6 500 € accordée à l'ISC de la République tchèque destinée au financement du séminaire sur les « Audits coordonnés » (Prague, novembre 2017). La subvention devait être financée par les fonds alloués à l'Objectif stratégique n° 3.

**Points 7, 8, 9, 10 et 11.** Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI (PSE) pour la période 2011-2017, l'Équipe d'objectif n° 1 (présidée par l'ISC de Hongrie), l'Équipe d'objectif n° 2 (présidée par l'ISC d'Allemagne), l'Équipe d'objectif n° 3 (présidée par l'ISC de la République tchèque) et l'Équipe d'objectif n° 4 (présidée par l'ISC des Pays-Bas) ont remis à l'avance leurs rapports d'Équipe d'objectif respectifs pour la période 2011-2017, y compris le rapport d'étape général portant sur la période 2011-2017. En outre, les Présidents des Équipes d'objectif n° 3 et n° 4 ont présenté en personne leurs principaux résultats. Les décisions prises par le CD sont les suivantes :

- Le CD a pris acte des rapports des Équipes d'objectif pour la période 2011-2017, du rapport d'étape général de l'EO n° 4 et du rapport sur l'élaboration du PSE pour la période 2017-2023 (qui figure en annexe du rapport de l'Équipe d'objectif n° 4 portant sur la période 2011-2017). De plus, Le CD a pris acte des recommandations de l'EO n° 4 à prendre en considération pendant la période couverte par le prochain Plan stratégique, qui sont les suivantes :

- Continuer à privilégier l'amélioration de la gouvernance.
- Promouvoir les synergies et éviter les chevauchements.
- Simplifier les dispositifs en matière d'obligation de rendre compte.
- Investir dans la communication et une coopération souple.

Et également des recommandations suivantes pour la mise en œuvre du prochain PSE :

- Élaborer un plan opérationnel simple et flexible, ayant un impact et créant de la valeur ajoutée pour les membres et l'audit du secteur public.
  - Réviser les Règlements de l'EUROSAI conformément aux améliorations de la gouvernance qui ont été proposées.
  - Poursuivre les initiatives fructueuses du premier PSE telles que les bases de données, les séminaires interactifs, les réunions du CD et l'accent mis sur les questions émergentes et les initiatives telles que le Congrès des Jeunes de l'EUROSAI (YES).
- Le CD a approuvé la Résolution sur les détachements de personnel auprès des membres de l'EUROSAI, présentée par l'EO n° 3, avec une petite modification qui consiste à supprimer « le cas échéant » en ce qui concerne l'élaboration des lignes directrices.
  - Le CD a approuvé la Résolution sur les détachements de personnel auprès du Secrétariat de l'EUROSAI, proposée par l'EO n° 4.
  - Le CD a décidé de soumettre la proposition de dissolution des Équipes d'objectif à l'approbation du X<sup>e</sup> Congrès.



**Points 12, 13, 14, 15, 16, 17 et 18.** En ce qui concerne les Groupes de travail et les Task forces, après avoir discuté de leur avenir et de la manière d'intégrer leurs activités dans le nouveau plan stratégique et ses deux objectifs stratégiques :

- Le CD a pris acte du rapport d'activité et du programme de travail du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les Technologies de l'information (présidé par l'ISC de Pologne), du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit environnemental (présidé par l'ISC d'Estonie), du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes (présidé par l'ISC d'Ukraine) et de la Task Force de l'EUROSAI sur l'Audit et la déontologie (présidée par l'ISC du Portugal) et de la Task Force de l'EUROSAI sur l'Audit des municipalités (présidée par l'ISC de Lituanie).
- Le CD a pris acte du rapport qui a été remis par le Comité de suivi pour la création et la gestion de la base de données électronique des « Bonnes pratiques en matière de qualité de l'audit » et a soutenu le projet de résolution qui doit être adopté par le X<sup>e</sup> Congrès, visant à dissoudre le Comité et à poursuivre l'exploitation de la base de données.
- Le CD a décidé que l'EUROSAI, soit dans le cadre de l'Équipe de coordination ou du CD devrait réfléchir à la manière d'aborder les questions transversales telles que les ODD.
- Le CD a soutenu les projets de résolution de tous les GT et les TF qui doivent être présentés au Congrès avec l'amendement consistant à ajouter que leurs Plans d'activité stratégiques pour la période 2017-2020 tiendront compte du Plan opérationnel qui sera élaboré pour la mise en œuvre du PSE pour la période 2017-2023.



**Point 19.** Le Comité directeur a adopté le projet de budget de l'EUROSAI pour la période 2018-2020 qui a été présenté par le Secrétaire général de l'EUROSAI et qui comprend un montant annuel de 99 190 euros provenant des contributions des membres qui sont calculées conformément au barème de l'ONU de Décembre 2015. Le CD a décidé de le soumettre au X<sup>e</sup> Congrès dans toutes ses dispositions.

**Points 20, 21 et 22.** Après avoir examiné les informations relatives aux différentes candidatures fournies par le Président et la proposition relative aux procédures de vote présentée par le Secrétaire général, plusieurs décisions ont été prises :

- Le CD a pris acte des candidatures pour accueillir le XI<sup>e</sup> Congrès : les ISC de la République tchèque et d'Israël ; de l'élection de deux membres du CD, étant donné que le mandat de l'ISC de Belgique et de l'ECA est arrivé à son terme ; les candidats étant Israël, la Lettonie, la Croatie, la Pologne et la Bulgarie ; et des candidatures aux postes d'auditeur de l'EUROSAI ; Biélorussie, Croatie et Bulgarie.
- Le CD a approuvé la proposition du Secrétaire général relative aux procédures de vote à suivre. À la demande du Secrétaire général, le Directeur général de l'IDI a aimablement accepté de participer en tant qu'examinateur externe lors des processus de vote.
- Le CD a décidé de donner un bref aperçu de ces critères et des informations au Congrès avant l'élection des membres du CD, afin d'assurer une représentation équilibrée de tous les membres.
- Pour des raisons de continuité, le CD a recommandé au Congrès d'élire l'ISC de Croatie à un des postes d'auditeur de l'EUROSAI (si elle n'a pas déjà été élue membre du CD).

**Points 23 et 24.** Le CD a approuvé la version définitive du Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2017-2023 et a décidé de la soumettre, ainsi que le projet de Résolution correspondant, à l'approbation du Congrès. En outre, le CD a décidé de soumettre pour information au Congrès le Mémoire sur l'amélioration de la structure et de la gouvernance de l'EUROSAI.

**Point 25.** Le CD a pris acte des informations fournies par le Président de la Cour des comptes turque relatives aux préparatifs du X<sup>e</sup> Congrès et les manifestations d'intérêt reçues sur les portefeuilles du CD qui seront attribués aux membres du CD lors de la 48<sup>e</sup> réunion du CD.



**Point 26.** En ce qui concerne les questions relatives à l'EUROSAI et l'IDI, le CD a pris acte du rapport de l'IDI et des informations fournies par le Directeur général de l'IDI, qui a fait part de son intention de renforcer la coopération avec l'EUROSAI dans différents domaines tels que : le suivi de l'Enquête mondiale 2017 ; le CMP des ISC, un outil de l'INTOSAI qui a été approuvé lors du 22<sup>e</sup> INCOSAI pour lequel 2 activités de formation sont prévues en Europe ; et le lancement du nouvel Appel à projet mondial 2017.

**Point 27.** Le CD a pris acte des informations fournies par le Secrétariat de l'INTOSAI relatives aux décisions importantes prises lors du 22<sup>e</sup> INCOSAI telles que l'approbation du Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période 2017-2022 ; la révision des Statuts de l'INTOSAI ; le Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP), sa Procédure officielle (« Due Process ») révisée et la création du Forum pour l'IFPP ; l'adoption du CMP des ISC ; la création d'un Forum régional pour le Renforcement des Capacités ; ou la création d'un groupe d'experts pour la mise en œuvre des ODD d'ici à 2019. Il a été annoncé que le 24<sup>e</sup> Symposium ONU/INTOSAI se tiendra à Vienne du 31 mai au 2 juin 2017.

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

### Istanbul, Turquie, 25 mai 2017

La 48<sup>e</sup> réunion du Comité directeur (CD) de l'EUROSAI s'est tenue à Istanbul (Turquie), le 25 mai 2017. La réunion a été présidée par M. Seyit Ahmet Baş, Président de la Cour des comptes de Turquie et Président de l'EUROSAI, et organisée par la Cour des comptes de Turquie. Le présent document résume les principaux débats et décisions :

**Point 1.** L'ordre du jour a été adopté à l'unanimité par le CD après l'inscription de quelques questions au point « Questions diverses » de l'ordre du jour.

**Points 2 et 3.** Le CD a pris acte des nouveaux membres du CD : l'ISC de la République tchèque, l'ISC de Lettonie et l'ISC de Pologne. Le Président de l'EUROSAI a souhaité la bienvenue aux nouveaux membres et a adressé ses félicitations à l'ISC de la République tchèque, le Premier vice-président, qui accueillera le XI<sup>e</sup> Congrès (2020).

Le CD a approuvé à l'unanimité la proposition du Président d'élire l'ISC de Pologne au poste de Deuxième vice-président du CD.

**Points 4 et 6.** Le CD a pris acte des informations fournies par le Président relatives à la mise en œuvre des décisions du X<sup>e</sup> Congrès et au programme de la Présidence de l'EUROSAI pour la période 2017-2020.

La Présidence de l'EUROSAI a souligné les questions essentielles suivantes qui pourraient être traitées dans le cadre de nouveaux audits : l'accroissement du nombre de canaux de communication, les questions émergentes, les migrations et les cyberattaques. Ils ont également lancé l'idée de créer une plate-forme entre les ISC pour favoriser les discussions sur les nouvelles questions stratégiques et ont annoncé les objectifs suivants :

1. Renforcer le dialogue entre les ISC grâce à de nouveaux audits coopératifs et conjoints.
2. Renforcer les capacités institutionnelles des ISC.
3. Coopérer avec tous les membres du CD et les responsables de groupes des objectifs stratégiques dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Stratégique de l'EUROSAI 2017-2023 (PSE).
4. Répondre aux demandes des membres pour une réaction rapide face aux nouveaux enjeux.
5. Réaliser des enquêtes pour lancer de nouvelles initiatives, fondées sur leurs résultats.



**Point 5.** En ce qui concerne le Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2017-2023, le CD a adopté les décisions suivantes :

- Le CD a décidé que les portefeuilles du CD seraient répartis comme suit :
  1. Gouvernance globale et culture : ISC de Turquie (Présidence).
  2. Objectif stratégique n° 1 « Coopération professionnelle » : ISC de la République tchèque.
  3. Objectif stratégique n° 2 « Renforcement des capacités institutionnelles » : ISC de Pologne.
  4. Communications : ISC de Lettonie.
  5. Relations avec les parties prenantes externes : ISC des Pays-Bas.
  6. Relations avec les autres organisations régionales de l'INTOSAI : ISC d'Espagne (Secrétariat).
  7. Réflexion prospective et nouveaux enjeux : ISC de Finlande.
- Le CD a approuvé la nomination des coresponsables des objectifs stratégiques non membres du CD, de sorte que la codirection des deux Objectifs stratégiques s'établit comme suit :
  1. L'Objectif stratégique n° 1 « Coopération professionnelle » sera codirigé par l'ISC de la République tchèque (membre du CD) et l'ISC d'Allemagne (non membre du CD).
  2. L'Objectif stratégique n° 2 « Renforcement des capacités institutionnelles » sera codirigé par l'ISC de Pologne (membre du CD) et l'ISC de Suède (non membre du CD).
- Le CD a également décidé que l'ISC de Suède serait la représentante de l'EUROSAI au sein de la PSC de l'INTOSAI, conformément au souhait qu'ils ont exprimé au Secrétariat.

- Le CD a décidé que l'Équipe de coordination de l'EUROSAI serait composée de 3 membres : les ISC de Turquie (Présidence), de la République tchèque (coresponsable de l'Objectif n° 1) et de Pologne (coresponsable de l'Objectif n° 2)- et d'un observateur (le Secrétariat). L'ISC de Lettonie s'est engagée à tenir compte de l'étendue des responsabilités et de la charge de travail de l'Équipe de coordination lorsqu'elle sera opérationnelle afin d'examiner la nécessité de rejoindre l'équipe plus tard.
- La CD a approuvé la proposition de modification du Règlement financier de l'EUROSAI, présentée par le Secrétariat, qui doit être appliquée jusqu'à ce que le nouveau Règlement financier de l'EUROSAI et le cadre de gouvernance soient élaborés. Une disposition transitionnelle (règle 79) a été introduite dans le Règlement financier de l'EUROSAI et l'Annexe I « Structure du Budget de l'EUROSAI » a été également modifiée afin de refléter la structure approuvée par le X<sup>e</sup> Congrès.

Le CD a pris acte des informations fournies par l'ISC de Turquie relatives aux deux Groupes de projet (GP) différents chargés d'élaborer de nouvelles procédures.

1. Premier GP, dirigé par l'ISC d'Espagne, chargé de réviser les règlements de l'EUROSAI existants (Statuts, Normes de procédure et Règlement financier).
  2. Deuxième GP, dirigé par l'ISC de Turquie et composé de membres de l'Équipe de coordination et d'autres membres ayant participé à l'EO n° 4, chargé d'élaborer les documents relatifs à la nouvelle gouvernance et au nouveau Plan opérationnel conformément au nouveau PSE.
- Le CD a pris acte des informations fournies par l'ISC de Turquie relatives à la feuille de route pour la mise en œuvre du PSE, qui a expliqué qu'un délai supplémentaire s'est avéré nécessaire pour mettre au point la feuille de route élaborée par l'EO n° 4 ainsi que cela a été proposé afin qu'elle soit examinée par tous les membres par procédure écrite et a également indiqué que le plan opérationnel serait prêt avant la fin de l'année.

**Point 7.** Le CD a pris acte de la proposition de l'ISC de la République tchèque d'organiser le XI<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI à Prague (République tchèque), en 2020.

**Point 8.** Le CD a approuvé que la 49<sup>e</sup> réunion du CD soit accueillie par l'ISC de Pologne début 2018, en réponse à l'aimable proposition qui a été faite par ce membre du CD. Étant donné que le plan opérationnel devrait être approuvé lors de la prochaine réunion du CD, le représentant de l'ISC de Finlande a suggéré que les deux calendriers soient coordonnés.

**Point 9.** Les questions suivantes ont été examinées sous la rubrique « Questions diverses » : un projet de résolution présenté par l'ISC des Pays-Bas relatif à l'IntoSAINT ; la mise en place du nouveau logo de l'EUROSAI et la refonte du site Internet ; et la nouvelle récente de l'agression subie par l'Auditeur général de Géorgie.

En ce qui concerne le projet de résolution présenté par l'ISC des Pays-Bas visant à encourager la mise en œuvre de l'IntoSAINT au sein de l'EUROSAI et qui comporte des engagements concrets pour les membres du CD, il a été décidé de reporter l'examen de cette question à la prochaine réunion du CD afin de laisser aux membres du CD le temps de l'étudier et de mener des consultations internes, le cas échéant.

Le CD a chargé le Secrétariat de procéder à la mise en place du nouveau logo de l'EUROSAI et à la refonte du site Internet et a approuvé l'utilisation des fonds prévus au chapitre 1 du Budget de l'EUROSAI pour couvrir les dépenses correspondantes, réservant le chapitre 2 pour des projets plus importants et stratégiques.

Le CD a exprimé ses préoccupations quant à l'agression que l'Auditeur général de Géorgie a subie et son éventuel lien avec son rôle institutionnel. Le CD a également exprimé son engagement envers les valeurs fondamentales d'indépendance, de professionnalisme, d'objectivité et d'impartialité partagées par l'EUROSAI et la communauté de l'INTOSAI. L'ISC de Pologne a proposé de recueillir des informations supplémentaires afin de faire la lumière sur l'incident et d'informer le CD des résultats de son enquête.







qui s'est tenu à Tallinn. En outre, il existe encore des processus dont la gestion par des outils automatisés est peu probable, par exemple communiquer et diffuser le message de l'audit ou exprimer une opinion définitive dans le rapport<sup>1</sup>. L'auditeur de l'ère du numérique abordera probablement les problèmes et les solutions sous un angle différent, parce qu'il n'aura pas peur du changement ni du risque d'échec du processus.

Incontestablement, l'innovation et le changement s'accompagnent d'un risque d'échec important. Cependant, nous avons appris que l'échec est utile, car il pourrait être l'élément déclencheur qui permet à une ISC d'avancer. L'important est de tirer des leçons de l'échec et d'aller de l'avant. Personne ne peut nous garantir à 100 % que certains outils technologiques augmenteront l'impact de notre audit. « Aucun des outils en soi n'est le meilleur ou le plus important » comme l'a souligné l'Auditrice générale de l'ISC de Finlande, Mme Tytti Yli-Viikari, lors d'une réunion-débat. Il est nécessaire de trouver ceux qui créent de la valeur ajoutée pour notre organisation et nos processus.

*« Aucun des outils en soi n'est le meilleur ou le plus important ».*

Parallèlement à ce changement de mentalité des auditeurs, il est possible de changer la culture organisationnelle. Mais d'un autre côté, le développement personnel est probablement plus facile que le changement organisationnel. Il est important que les organisations s'adaptent aux changements, mais également que les personnes qui composent les organisations prennent conscience de la nécessité de changer. Au XXI<sup>e</sup> siècle, la communication ouverte et la transparence sont des valeurs fondamentales de la plupart des organisations – les gens doivent comprendre les moteurs du changement pour l'accepter.

De plus, l'audit fait partie du système de gouvernance démocratique, et par conséquent, actuellement, l'audit contribue à définir le futur visage de la gouvernance et des services publics. Les jeunes

<sup>1</sup> Selon un sondage Slido intitulé « En quoi l'homme est-il meilleur que la machine dans le cadre du futur processus d'audit ? » réalisé auprès des participants au Congrès des Jeunes de l'EUROSAI (YES).

auditeurs estiment que le rôle de l'audit est de soutenir la gouvernance et l'efficacité, et également de contrôler et d'auditer la « machine » qui sous-tend les actions du gouvernement<sup>2</sup>. C'est un rôle qui ne sera pas amoindri même lorsque les processus de gouvernance seront en grande partie automatisés, optimisés et numérisés.

*« Les mises à jour sont disponibles... mais il appartient à chaque ISC de « télécharger et d'installer » les mises à jour dont elles peuvent tirer parti ».*

Outre les débats et l'échange d'expériences, le Congrès des Jeunes de l'EUROSAI apporte une autre valeur importante. Le Congrès des Jeunes de l'EUROSAI offre aux jeunes professionnels une occasion unique de créer un réseau professionnel international. Quelque chose qui ne peut jamais être comparé à l'optimisation des ressources... mais qui pour nous revêt une valeur inestimable !

Dans un monde où l'innovation et l'amélioration continue sont si répandues, les ISC doivent suivre cette évolution afin de conserver toute leur utilité et leur pertinence. Malheureusement, il n'existe aucune règle d'or permettant de moderniser nos outils et nos processus. Les mises à jour sont disponibles - les outils sont là et les compétences peuvent être développées - mais il appartient à chaque ISC de « télécharger et d'installer » les mises à jour dont elles peuvent tirer parti ». Parfois, les choses ne se passeront pas comme prévu, mais nous pouvons réduire le risque d'échec en apprenant des autres, et en utilisant notre réseau professionnel.

Le programme et les vidéos du Congrès des Jeunes de l'EUROSAI (YES) sont disponibles sur le site

<https://yes2017.riigikontroll.ee>.

<sup>2</sup> Selon un sondage Slido intitulé « Quel sera l'impact le plus important de l'audit du système de gouvernance dans le futur ? » réalisé auprès des participants au Congrès des Jeunes de l'EUROSAI (YES).

## AGENDA DE L'EUROSAI 2017

2017

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Février</b> | <b>2-3 février. Réunion de planification de l'audit coopératif sur l'efficacité énergétique dans le secteur public (Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental (WGEA))</b><br>Tallinn (Estonie) |
|                | <b>2-3 février. 8<sup>ème</sup> Réunion annuelle de la Task Force "audit et déontologie" (TFA&amp;E) de l'EUROSAI</b><br>Londres (Royaume-Uni)  |
|                | <b>16 février. 45<sup>ème</sup> Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI (Réunion extraordinaire)</b><br>Chisinau (Moldavie)  |
| <b>Mars</b>    | <b>21 mars. Réunion de mise à jour de l'Auto-évaluation des Technologies de l'Information (ITSA)</b><br>Berne (Suisse)  |
|                | <b>22 mars. Réunion de mise à jour de l'Auto-évaluation de l'Audit des Technologies de l'Information (ITASA)</b><br>Berne (Suisse)  |
|                | <b>30-31 mars. Séminaire et 3<sup>e</sup> Réunion du Groupe de Travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes</b><br>Rome (Italie)                                    |
| <b>Avril</b>   | <b>5-6 avril. Séminaire sur la mise en œuvre de l'ISSAI 300 – Principes fondamentaux de l'audit de performance – Expériences et bonnes pratiques</b><br>Bratislava (République slovaque)                        |
|                | <b>6 avril. 46<sup>ème</sup> Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI (Réunion extraordinaire)</b><br>Videoconference   |
|                | <b>11-12 avril. Réunion de lancement de la Task Force de l'EUROSAI sur l'audit des municipalités (TFMA)</b><br>Vilnius (Lituanie)   |
|                | <b>19-20 avril. 12<sup>e</sup> réunion de l'Equipe d' Objectif 4 de l'EUROSAI « Gouvernance et communication »</b><br>La Haye (Pays-Bas)  |
|                | <b>25-26 avril. Session de printemps du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental (WGEA) sur la qualité et la gestion des eaux</b><br>Ljubljana (Slovénie)                                     |
| <b>Mai</b>     | <b>11 mai. Séminaire conjoint EUROSAI-ECIIA</b><br>Bruxelles (Belgique)   |
|                | <b>22 mai. 47<sup>ème</sup> Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI</b><br>Istanbul (Turquie)  |
|                | <b>22-25 mai. X<sup>e</sup> Congrès de l'EUROSAI</b><br>Istanbul (Turquie)  |
|                | <b>25 mai. 48<sup>ème</sup> Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI</b><br>Istanbul (Turquie)  |



|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Août</b>      | <p><b>29-30 août.</b> Réunion des responsables de l'Objectif stratégique n° 1 (ISC de la République tchèque et d'Allemagne)<br/>Prague (République tchèque)</p>   |
| <b>Septembre</b> | <p><b>11-14 septembre.</b> 3<sup>e</sup> Congrès des Jeunes de l'EUROSAI (YES)<br/>Tallinn (Estonie)</p> <p><b>27-28 septembre.</b> 1<sup>re</sup> Réunion du Groupe de projet sur « Élaboration des procédures générales et autres documents connexes conformément au nouveau Cadre de gouvernance »<br/>Antalya (Turquie)</p> <p><b>28-29 septembre.</b> Réunion de l'Équipe de coordination de l'EUROSAI<br/>Antalya (Turquie)</p>   |
| <b>Octobre</b>   | <p><b>5-6 octobre.</b> Séminaire sur l'audit des municipalités et 1<sup>re</sup> réunion annuelle de la Task Force de l'EUROSAI sur l'audit des municipalités (TFMA)<br/>Riga (Lettonie)</p> <p><b>17 octobre.</b> Séminaire de formation du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit environnemental (WGEA), sur les données environnementales et les systèmes d'information<br/>Tirana (Albanie)</p> <p><b>18-20 octobre.</b> 15<sup>e</sup> Réunion annuelle du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit environnemental (WGEA), sur les thèmes : Audit de l'utilisation et de l'aménagement des terres ; L'écologisation des ISC<br/>Tirana (Albanie)</p> |
| <b>Novembre</b>  | <p><b>13-15 novembre.</b> Séminaire sur les activités de coopération<br/>Prague (République tchèque)</p> <p><b>29-30 novembre.</b> Réunion de lancement de l'Objectif stratégique n° 1 de l'EUROSAI<br/>Potsdam (Allemagne)</p>   |

**Acronyms:**

WGEA - Groupe de travail sur l'audit d'environnement  
TFA&E - Task Force audit et déontologie  
TFMA - Task Force sur l'audit des municipalités

## APERÇU DE L'AGENDA DE L'EUROSAI 2018

2018

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Mars</b>      | <b>6-7 mars. Réunions de mise à jour de l'Auto-évaluation des Technologies de l'Information (ITSA) et de l'Auto-évaluation de l'Audit des Technologies de l'Information (ITASA)</b><br>Berne (Suisse) |
|                  | <b>13 mars. Réunion de l'Équipe de coordination de l'EUROSAI</b><br>Gdańsk (Pologne)  |
|                  | <b>14-15 mars. 49<sup>ème</sup> Réunion du Comité directeur de l'EUROSAI</b><br>Gdańsk (Pologne)  |
| <b>Avril</b>     | <b>11 avril. Séminaire « Environnement de contrôle : e-Estonie »</b><br>Tallinn (Estonie)   |
|                  | <b>12-13 avril. 12<sup>ème</sup> Réunion plénière annuelle du Groupe de travail de l'EUROSAI sur les TI</b><br>Tallinn (Estonie)  |
|                  | <b>26-27 avril. Session de printemps du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit environnemental sur la gouvernance environnementale</b><br>Helsinki (Finlande)                                     |
| <b>Septembre</b> | <b>25 septembre. Séminaire de formation du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit environnemental sur l'Audit du changement climatique</b><br>Bratislava (République slovaque)                    |
|                  | <b>26-28 septembre. 16<sup>e</sup> Réunion annuelle du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit environnemental</b><br>Bratislava (République slovaque)   |
| <b>Novembre</b>  | <b>5-6 novembre. 2<sup>e</sup> Séminaire sur l'audit des municipalités et 2<sup>ème</sup> réunion annuelle de la Task Force de l'EUROSAI sur l'audit des municipalités</b><br>Serbie                  |



## NOMINATIONS AU SEIN DES ISC MEMBRES DE L'EUROSAI EN 2017



**Mr. Levon Yolyan**

Nouveau Président de la Chambre de contrôle de la République d'Arménie



**Mr. Nurmuhambet Abdibekov**

Nouveau Président du Comité des comptes pour le contrôle de l'exécution du budget de la République du Kazakhstan



**Mr. Stefan Lundgren**

Nouvel Auditeur général de la Suède



**Ms. Helena Lindberg**

Nouvelle Auditrice générale de la Suède



**Mr. Ingvar Mattson**

Nouvel Auditeur général de la Suède



**Mr. Erekle Mekvabishvili**

Nouveau Auditeur général du Bureau de vérification d'État de la Géorgie



**Mr. Mihai Busuioc**

Nouveau Président de la Cour des comptes de Roumanie



**Mr. Angelo Buscema**

Nouveau Président de la Cour des comptes de l'Italie





2011

# 2017

# 3

## MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE L'EUROSAI

3.1. Résumé du premier Plan stratégique  
de l'EUROSAI (2011-2017)

3.2. Objectifs stratégiques, Équipe de coordination  
et Groupes de projet du nouveau Plan  
stratégique de l'EUROSAI (2017-2023)

# RÉSUMÉ DU PREMIER PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI (2011-2017)

L'année 2017 a marqué la fin du premier Plan stratégique de notre Organisation, lancé il y a six ans, en 2011. Au cours des premiers mois de 2017, les Équipes d'objectif se sont donc employées à terminer leurs projets afin d'atteindre tous les objectifs qu'elles s'étaient fixés. Nous avons invité les Présidents des anciennes Équipes d'objectif de l'EUROSAI à faire part de leurs points de vue sur leurs activités respectives, en répondant aux trois questions clés suivantes :

1

Comment évaluez-vous les activités et les réalisations de votre Équipe d'objectif pendant la période de six ans couverte par le premier Plan stratégique de l'EUROSAI ?

Quels sont les résultats les plus importants obtenus par votre Équipe d'objectif pendant cette période ?

2

Quels sont, selon vous, les défis à relever dans le domaine dont votre Équipe d'objectif avait la charge ?

En répondant à ces questions, ils nous ont fourni un excellent résumé des efforts déployés et des résultats obtenus par chacune de ces Équipes d'objectif au cours de la mise en œuvre du premier Plan stratégique de l'EUROSAI.

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

### ISC de Hongrie

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

1

### Évaluation et présentation des résultats les plus importants :

L'EUROSAI s'est engagée à faciliter le développement d'Institutions supérieures de contrôle des finances publiques fortes, indépendantes et hautement professionnelles. L'EUROSAI a donc adopté le « Renforcement des capacités » comme premier objectif dans son Plan stratégique pour la période 2011-2017. Au cours des 3 premières années, la présidence de l'Équipe d'objectif n° 1 a été assurée par l'ISC de France, elle a ensuite été transférée à l'ISC de Hongrie lors du IXe Congrès de l'EUROSAI en 2014.

À partir de 2014, l'Équipe d'objectif n° 1 s'est concentrée sur l'élaboration de produits tangibles dont l'ensemble de la communauté de l'EUROSAI peut tirer profit. Toutes les activités de l'Équipe d'objectif n° 1 s'inscrivent dans une vision axée sur les résultats.

L'Équipe d'objectif a concentré ses efforts sur l'identification et la diffusion d'exemples de bonnes pratiques régionales en matière de renforcement des capacités au sein de l'EUROSAI et a mis l'accent sur la sensibilisation en publiant des exemples de réussite (success stories) en matière de renforcement des capacités. L'EO n° 1 a publié plusieurs livrets sur les initiatives innovantes mises en œuvre par les ISC européennes : la série de livrets sur les innovations qui comporte 4 volumes et un guide des bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités.

L'Équipe d'objectif n° 1 a également joué un rôle important dans le soutien à la planification stratégique de l'EUROSAI en recueillant les idées des membres, en les sensibilisant par le biais de l'organisation de différents séminaires, par exemple les séminaires sur les données ouvertes, sur l'audit des municipalités et sur l'indépendance des ISC.



Réunion de l'Équipe d'objectif n° 1 à Budapest, avril 2016

En tant qu'organe de l'EUROSAI chargé du renforcement des capacités, l'Équipe d'objectif a collaboré avec les organes de l'INTOSAI (l'IDI, la CBC de l'INTOSAI et le Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-Bailleurs de fonds) et d'autres groupes. Outre la collaboration avec l'IDI sur la révision du CMP ISC, l'EO n° 1 a également encouragé l'utilisation des projets pilotes du CMP ISC, des outils d'auto-évaluation de l'éthique et de l'intégrité par le biais de la *Conférence sur l'importance de l'éthique et de l'intégrité pour les ISC*.

Dernier point mais non le moindre, une feuille de route a été créée pour atteindre les objectifs de communication des ISC afin de les aider à transmettre leurs messages de manière efficace.

2

### Les défis à relever :

Dans son rapport au Comité directeur de l'EUROSAI et au Xe Congrès, l'EO n° 1 a recommandé de poursuivre une coopération étroite avec l'IDI, la Commission de renforcement des capacités de l'INTOSAI, le Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-Bailleurs de fonds de l'INTOSAI et les groupes externes qui peuvent réaliser des activités de renforcement des capacités, gérer et promouvoir les bases de données et les produits élaborés par l'EO n° 1. Il est également important d'établir des liens avec les groupes de travail régionaux pour identifier les bonnes pratiques et nous devrions mettre davantage l'accent sur la gestion efficace des chevauchements entre les groupes de travail, les task forces et les groupes de projet.

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

### ISC d'Allemagne

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

### 1

#### Évaluation et présentation des résultats les plus importants :

L'Équipe d'objectif n° 2 s'est attachée à promouvoir et à faciliter la mise en œuvre des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) et à contribuer à leur développement continu. Les points suivants peuvent être soulignés :

- 18 membres engagés de l'EUROSAI : Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Chypre, Danemark, Estonie, Géorgie, Allemagne, Hongrie, l'Ancienne République yougoslave de Macédoine, Lettonie, Lituanie, Portugal, Roumanie, Fédération de Russie, République slovaque, Turquie et Ukraine.
- 30 normes ISSAI traduites en russe et publiées sur le site internet de l'EUROSAI.
- Enquête sur la possibilité d'utiliser gratuitement les traductions des normes ISA dans les langues nationales des membres de l'EUROSAI.
- 9 séminaires sur la mise en œuvre des normes ISSAI.
- 25 facilitateurs en ISSAI certifiés.
- Observation du processus de mise en place du Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (ancien cadre des ISSAI) en participant à la réunion du Comité de pilotage de la PSC et en envoyant des commentaires reflétant la position de l'EUROSAI.
- 9 activités de coopération avec l'ECIIA.
- Comité de coopération EUROSAI-ECIIA.
  - > Publication d'un document comparatif conjoint EUROSAI-ECIIA.
  - > Partage d'informations par le biais d'un réseau de points de contact des ISC et des auditeurs internes, notamment des informations relatives aux accords de coopération nationaux entre les ISC et les auditeurs internes et des informations relatives aux comités d'audit dans le secteur public, avec la publication de documents en mai 2017.
  - > Organisation d'un séminaire conjoint.
- Section « Pleins feux sur les ISSAI » dans la Revue de l'EUROSAI : 4 articles depuis 2012.

### 2

#### Les défis à relever :

- Poursuivre la publication des traductions des normes ISSAI en russe sur le site internet de l'EUROSAI.
- Faire en sorte que les membres qui utilisent les traductions en russe des normes ISSAI fassent part de leurs commentaires sur l'utilité des traductions et sur d'éventuelles erreurs.



Photo de groupe de l'Équipe d'objectif n° 2

- En fonction des résultats de l'enquête, envisager de négocier avec l'IFAC la possibilité que les ISC utilisent à des fins internes et gratuitement les traductions des normes ISA dans leurs langues nationales.
- Poursuivre la section « Pleins feux sur les ISSAI » et réfléchir sur la manière de la rendre plus pertinente pour les auditeurs.
- Organiser des ateliers et des séminaires sur les prises de position professionnelles de l'INTOSAI destinés aux spécialistes (aussi bien aux méthodologistes qu'aux auditeurs).
- Coopérer avec le Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP), et apporter une contribution et des commentaires sur le plan de travail stratégique du FIPP en exprimant le point de vue de l'EUROSAI et en parlant d'une seule voie.
- Encourager les membres de l'EUROSAI à participer à l'élaboration des normes de l'INTOSAI et à exprimer non seulement leur point de vue en tant qu'ISC mais également le point de vue de l'EUROSAI en adoptant une position commune et forte.
- Mettre en place un système de commentaires collectifs sur les prises de position professionnelles nouvelles et révisées en répartissant les documents entre les ISC possédant les compétences nécessaires et faire parvenir les commentaires au FIPP en transmettant un seul commentaire de la part de l'EUROSAI.

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

### ISC de la République tchèque

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

1

### Évaluation et présentation des résultats les plus importants :

Après six ans de mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI, l'EO n° 3 a réalisé d'importantes améliorations en matière de soutien et d'échange d'informations et d'expériences, domaines pour lesquels elle a été créée. L'EO n° 3 a obtenu tous les résultats attendus comme prévu et les résultats ont été largement utilisés par la Communauté de l'EUROSAI:



Photo de groupe de l'Équipe d'objectif n° 3

- Bases de données des audits, des produits et des événements et produits de formation.
- Organisation de plusieurs activités de formation et soutien à ces activités par le biais de consultations et grâce au Guide pour l'organisation d'événements de formation.
- Rapports annuels sur les événements de formation de l'EUROSAI, y compris de courtes évaluations.
- Liste des spécialistes de la formation.
- Guide d'enquête LimeSurvey.
- Faire mieux connaître l'EUROSAI et ses produits par le biais de présentations lors de plusieurs réunions ou de brochures sur les produits de l'EUROSAI distribuées lors des réunions.



M. Miloslav Kala, Président de l'ISC de la République tchèque

2

### Les défis à relever :

- Gestion, mise à jour et amélioration continues des bases de données des audits, des produits et des événements et produits de formation. Encourager les membres de l'EUROSAI à compléter et utiliser les bases de données.
- Organisation de plusieurs activités de formation notamment des séminaires en ligne. Mise à jour de la liste des spécialistes de la formation. Encourager les membres de l'EUROSAI à organiser des séminaires et à utiliser la liste des spécialistes de la formation.
- Promotion des activités et des produits de l'EUROSAI – principalement au sein des ISC. Utilisation des connaissances/produits de l'EUROSAI dans le cadre des activités des ISC.



Photo de groupe de l'Équipe d'objectif n° 3

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

### ISC des Pays-Bas

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

### SOUVENIRS ET RÊVES DE L'ÉQUIPE D'OBJECTIF N° 4 DE L'EUROSAI

#### 1 Évaluation et présentation des résultats les plus importants :

Au cours des six dernières années, les ISC du Portugal et des Pays-Bas ont présidé l'Équipe d'objectif n° 4 de l'EUROSAI (EO n° 4) qui a coordonné les actions et les activités liées au premier Plan stratégique de l'EUROSAI. L'EO n° 4 était chargée de la Gouvernance et Communication de l'EUROSAI et de bien d'autres choses encore !

Parmi ces points qui n'étaient pas prévus au moment où le Plan stratégique a été élaboré, figure l'examen indépendant en deux étapes de l'EUROSAI. Dans le cadre de ses travaux, l'EO n° 4 s'est toujours efforcée de se projeter dans l'avenir et de trouver des solutions créatives afin d'aider le Comité directeur à prendre des décisions. Au cours des six dernières années, parmi les principales réalisations de l'EO n° 4 figurent les contributions à :

- l'amélioration du partage des connaissances et du renforcement des capacités ;
- la promotion des normes professionnelles ;
- au développement des relations avec les parties prenantes externes ; et
- l'élaboration d'un nouveau Plan stratégique.

#### 2 Les défis à relever :

Au cours des trois dernières années, l'accent a été particulièrement mis sur la première phase de l'évaluation indépendante recommandée, qui comprenait une auto-évaluation et qui a abouti à l'élaboration d'un plan stratégique, ce qui permettra à l'EUROSAI de devenir un réseau de professionnels efficace qui se développe dans un contexte dynamique



M. Arno Visser, Président de l'ISC des Pays-Bas

et changeant. Le nouveau plan stratégique définit les conditions qui permettent à l'Organisation d'être agile et capable de réagir rapidement et de jouer le rôle de lieu d'échanges (marketplace) et de courtier du savoir pour ses membres. Pour ce faire, l'EO n° 4 a recommandé au Congrès que l'Organisation :

- continue de mettre l'accent sur l'amélioration de la gouvernance ;
- continue de promouvoir les synergies et d'éviter les chevauchements ;
- simplifie les dispositifs en matière d'obligation de rendre compte ; et
- investisse dans les communications et une coopération souple entre les membres et avec les autres organisations.



## Certificats de reconnaissance

Les réalisations des Équipes d'objectif ont été possibles grâce à la contribution active de nombreux membres de l'EUROSAI et aux compétences des Présidents des Équipes d'objectif en matière de leadership. Grâce à cet excellent travail d'équipe et au fort engagement de ces ISC, l'auto-évaluation qui a récemment été réalisée au sein de l'EUROSAI a révélé un taux de satisfaction élevé à l'égard de la performance des Équipes d'objectif et d'autres organes d'exécution.

À cet égard, nous ne devons jamais considérer comme allant de soi toutes les contributions en nature que les membres de l'EUROSAI apportent à notre Organisation, car elles constituent non seulement l'épine dorsale et la force de l'EUROSAI, mais également sa raison d'être -travailler en étroite collaboration avec des pairs, échanger des connaissances et apprendre les uns des autres au fil du temps. Le Secrétariat de l'EUROSAI tenait à saluer l'excellent travail réalisé par toutes les ISC qui ont participé à la mise en œuvre du Plan stratégique et, en particulier par les Équipes d'objectif qui sont sur le point d'être dissoutes. Le Xe Congrès constituait le cadre idéal pour leur rendre hommage, en décernant aux Présidents des Équipes d'objectif un certificat qui témoigne de notre reconnaissance et en leur offrant un cadeau souvenir, un tapis de souris, afin de nous rappeler ce que nous pouvons accomplir lorsque nous travaillons ensemble.



# OBJECTIFS STRATÉGIQUES, ÉQUIPE DE COORDINATION ET GROUPES DE PROJET DU NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE DE L'EUROSAI (2017-2023)

## Objectif stratégique n° 1 de l'EUROSAI Promotion et facilitation de la coopération professionnelle pendant la période 2017-2020 par les ISC de la République tchèque et d'Allemagne

### Objectif stratégique n° 1 de l'EUROSAI

Codirigé par l'ISC de la République tchèque et l'ISC d'Allemagne

Le deuxième Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2017-2023 adopté lors du Xe Congrès qui s'est tenu en mai 2017 à Istanbul, définit deux objectifs stratégiques dont l'un est l'*Objectif stratégique n° 1 : Soutenir la réalisation d'audits efficaces, innovants et pertinents en encourageant et facilitant la coopération professionnelle (OS n° 1)*. Certaines activités de l'OS n° 1 s'inscrivent dans le sillage de l'ancien Objectif stratégique n° 3 « Partage des connaissances » du Plan stratégique pour la période 2011-2017 qui encourageait la coopération et l'échange d'expériences entre les membres de l'EUROSAI, au sein de l'INTOSAI et avec les partenaires externes.

Par rapport au Plan stratégique précédent dans lequel une seule ISC était responsable d'un objectif stratégique, désormais des coresponsables sont conjointement responsables de la mise en œuvre des objectifs stratégiques pour les trois prochaines années. Les coresponsables de l'OS n° 1 sont les ISC de la République tchèque et d'Allemagne. Lors de leur première réunion préparatoire qui s'est tenue à Prague les 29 et 30 août 2017, ils ont discuté de questions d'ordre organisationnel et des idées initiales visant à atteindre l'objectif. Ils ont également participé à une séance de brainstorming productive sur les différents buts relatifs à l'OS n° 1 pour les trois prochaines années :

- 1.1 Promouvoir la coopération en matière d'audit en jouant un rôle d'intermédiaire entre les membres.
- 1.2 Soutenir l'élaboration d'approches et de méthodes d'audit innovantes en utilisant les nouvelles technologies.
- 1.3 Faciliter le partage de connaissances et d'expériences au sein de l'EUROSAI et avec les parties prenantes et les partenaires externes.

Connaissant bien les résultats de l'ancien Objectif stratégique n° 3, les coresponsables ont décidé



Réunion des coresponsables de l'Objectif stratégique n° 1 à Prague (République tchèque) en août 2017

de poursuivre un certain nombre d'activités qui se sont avérées utiles et efficaces pour la communauté de l'EUROSAI au fil du temps. Compte tenu des améliorations essentielles apportées à la gouvernance, l'OS n° 1 a l'intention de créer différents groupes de projet pour les différentes activités. Un groupe de projet constitue une initiative de coopération à court terme qui peut être mise en place par n'importe quel membre de l'EUROSAI dans le cadre d'un projet conformément aux deux objectifs stratégiques.

Les coresponsables ont estimé que le livret « Les Innovations de l'EUROSAI : partage des bonnes pratiques entre les ISC » était une publication intéressante et utile qui mérite d'être poursuivie, éventuellement sous un format différent. De plus, l'OS n° 1 continuera à gérer les bases de données de l'EUROSAI des audits et des produits. Il continuera d'offrir une vue d'ensemble des événements de formation de l'EUROSAI, de gérer la base de données des événements de formation et de mettre à jour la liste des experts en formation ainsi que le Guide pratique pour l'organisation des événements de formation. Sur demande, l'OS n° 1 aidera à organiser des événements internationaux.



Réunion de lancement de l'Objectif stratégique n° 1 à Potsdam (Allemagne) en novembre 2017. Photo de groupe.

Outre la première réunion préparatoire, l'ISC d'Allemagne a organisé la réunion de lancement de l'OS n° 1 les 29 et 30 novembre à Potsdam, à laquelle ont assisté les représentants des deux coresponsables, la Présidence, le Secrétariat, certains titulaires des portefeuilles du Comité directeur, les Présidents des Groupes de travail et des Task forces, les coresponsables de l'OS n° 2 et d'autres membres intéressés de l'EUROSAI. Les coresponsables ont présenté les objectifs et les nouveautés du nouveau Plan stratégique ainsi qu'un certain nombre de projets éventuels, par exemple l'organisation d'un « Hackathon », le projet BIEP (Benchmarking Information Exchange Project) présenté à l'été 2016 par l'ISC de la République tchèque ou un projet visant à promouvoir les audits coopératifs. D'autres idées de projet ont surgi lors de la séance de brainstorming à laquelle ont assisté tous les participants. Les propositions concernaient, entre autres, la recherche d'outils de gestion des ressources humaines, l'échange de connaissances sur des thèmes d'actualité, le contrôle et le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit, la mise en œuvre de l'ISSAI 40, l'utilisation de la plateforme de communication de l'IDI et la KSC.

L'OS n° 1 visera également à accroître le nombre d'audits coopératifs, d'initiatives de marketing croisé (cross-marketing) et d'audits conjoints. En ce qui concerne cet objectif et en réponse aux améliorations essentielles de la gouvernance, les coresponsables de l'OS n° 1 ont déjà mis en œuvre deux projets : Ils ont créé un groupe de projet sur l'audit parallèle de la TVA dans le domaine du commerce électronique que les deux ISC mènent actuellement. La mise en place d'un groupe de projet sur l'audit coopératif pourrait

contribuer à promouvoir l'audit coopératif en question, ainsi que les audits coopératifs en général, et la création d'un tel groupe de projet ne représente pas un fardeau supplémentaire pour les parties concernées.

Dans le prolongement du Plan opérationnel de l'ancien Objectif stratégique n° 3 : « Partage des connaissances » et selon le but 1.1 de l'OS n° 1, l'ISC de la République tchèque a organisé un séminaire international dont l'objectif était l'échange d'expériences en matière d'audits coopératifs, qui s'est tenu à Prague du 13 au 15 novembre. Les membres de l'EUROSAI ont rempli un questionnaire sur les audits coopératifs avant le séminaire et leurs réponses ont permis d'identifier un certain nombre de thèmes pour des audits coopératifs futurs. Un atelier pratique a été organisé dans le but d'offrir aux participants le temps et un espace pour discuter de sujets d'actualité ainsi qu'un espace « Market place » afin que toutes les ISC participantes puissent présenter les audits coopératifs en cours de réalisation ou qu'elles ont récemment menés. Les deux coresponsables examineront d'autres possibilités qui leur permettront de devenir un expert dans l'organisation d'événements de matchmaking.

Si vous avez des questions, des idées ou des propositions d'amélioration, n'hésitez pas à nous contacter. Si vous souhaitez participer plus activement, si vous avez une idée précise qui correspond aux buts relatifs à l'OS n° 1 ou si vous avez une idée de groupe de projet, veuillez contacter les coresponsables :

**eurosaig1@nku.cz**  
**postfach.eurosaig1@brh.bund.de**

## Objectif stratégique n° 2 de l'EUROSAI

### Aider les ISC à affronter les nouvelles opportunités et défis en soutenant et facilitant le renforcement de leurs capacités institutionnelles

#### Secrétariat de l'Objectif stratégique n° 2 de l'EUROSAI :

Codirigé par l'ISC de Pologne et l'ISC de Suède

Lors du Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu à Istanbul, les ISC de Pologne et de Suède ont été chargées de codiriger l'Objectif stratégique n° 2 de l'EUROSAI.

Les coresponsables sont en train de développer la contribution de l'Objectif n° 2 au Plan opérationnel de l'EUROSAI. Le plan doit être adopté par le Comité directeur de l'EUROSAI en mars 2018 et nous souhaitons communiquer les activités et les projets qui pourraient être mis en œuvre par la suite.

Cependant, le Plan opérationnel n'étant pas encore terminé, nous observons des développements qui pourraient être examinés dans les années à venir.

L'un d'eux est la création du Cadre de l'INTOSAI des prises de position professionnelles qui doit être communiqué aux membres de l'EUROSAI.

L'originalité de l'EUROSAI réside dans la composition de ses membres dont la diversité implique d'apporter un soutien au renforcement des capacités dans certains domaines et de bénéficier de ce soutien dans d'autres domaines de l'audit public. De ce fait, nous pensons que l'EUROSAI pourrait œuvrer à la diffusion des bonnes pratiques en matière de soutien entre pairs.

Suite à la mise en œuvre de l'Objectif stratégique n° 2, nous voulons que les ISC européennes donnent l'exemple non seulement dans le domaine de l'audit public mais également dans le secteur public en général. Cet objectif sera atteint grâce à l'adoption de l'approche de l'amélioration continue. Dans le cadre de nos activités, nous utiliserons le cadre et les produits existants qui ont été élaborés au sein de l'INTOSAI.

En ce qui concerne les méthodes de travail, nous avons l'intention d'adopter une approche souple et agile conforme à l'esprit du Plan stratégique de l'EUROSAI. Notre objectif est de nous appuyer sur ce qu'ont déjà entrepris l'EUROSAI et l'INTOSAI ainsi que sur les activités et les initiatives menées multilatéralement, bilatéralement ou par chaque

ISC. Actuellement, nous n'avons pas encore prévu de réunions pour l'élaboration du plan opérationnel de l'Objectif n° 2. Nous avons plutôt l'intention de planifier et de coordonner les activités au titre de l'Objectif n° 2 par e-mail et par téléphone.



Nous invitons tous les membres qui souhaitent contribuer à la réalisation de l'Objectif n° 2 du Plan stratégique de l'EUROSAI à contacter le Secrétariat conjoint des ISC de Pologne et de Suède. Nous invitons tout le monde à réfléchir aux éventuelles initiatives qui pourraient contribuer au renforcement des capacités des ISC membres. Les initiatives peuvent revêtir différentes formes telles que des séminaires, des ateliers, des formations en ligne, des guides, des task forces ou toute autre forme.

Vous pouvez contacter le Secrétariat à l'adresse e-mail suivante :

**[Agnieszka.Morawska@nik.gov.pl](mailto:Agnieszka.Morawska@nik.gov.pl)** ou  
**[peter.rostedt@riksrevisionen.se](mailto:peter.rostedt@riksrevisionen.se)**

## La nouvelle Équipe de coordination de l'EUROSAI L'Équipe de coordination est aux commandes !

### ISC de Turquie Présidence de l'EUROSAI

Avec l'adoption du nouveau Plan stratégique de l'EUROSAI (PSE) pour la période 2017-2023, une Équipe de coordination a été créée pour servir de nouvelle plate-forme et fait office de comité exécutif de l'EUROSAI afin de doter l'Organisation d'une structure plus souple et plus agile et axée sur les résultats. Cette transition permettra de faciliter le processus de prise de décision du Comité directeur (CD) qui sera plus axé sur des questions stratégiques et de fond.

Dans le cadre des responsabilités qui lui incombent, elle coordonne l'élaboration et la mise à jour du Plan opérationnel (PO), en se fondant sur les contributions reçues des titulaires des portefeuilles liés à la Gouvernance, des coresponsables des Objectifs stratégiques et des présidents des Groupes de travail et des Task-Forces. Elle coordonne de façon régulière l'exécution du PO de l'EUROSAI afin de progresser dans la mise en œuvre du Plan stratégique. Tout en contrôlant l'exécution du PSE, elle envisage non seulement d'éviter les chevauchements entre les organes d'exécution mais également de créer, si possible, des synergies.

Lors de la 48<sup>e</sup> réunion du Comité directeur (CD), il a été décidé que l'Équipe de coordination serait composée de trois membres : les ISC de Turquie (Présidence), de la République tchèque (coresponsable de l'Objectif n° 1) et de Pologne (coresponsable de l'Objectif n° 2)- et un observateur (le Secrétariat).

**L'Objectif stratégique n° 1** « Coopération professionnelle », est dirigé par les ISC coresponsables suivantes : l'ISC de la République tchèque en collaboration avec l'ISC d'Allemagne (coresponsable non membre du CD), tandis que **l'Objectif stratégique n° 2**, « Renforcement des capacités institutionnelles » est dirigé par les ISC



coresponsables suivantes : l'ISC de Pologne en collaboration avec l'ISC de Suède (coresponsable non membre du CD).

En ce qui concerne les relations avec l'Équipe de coordination, le projet de Procédures générales prévoit que les coresponsables transmettent les Termes de référence des initiatives relevant de leurs objectifs respectifs à l'Équipe de coordination pour approbation. Le Projet prévoit également que les membres de l'Équipe de coordination participent, le cas échéant, aux réunions des Objectifs stratégiques et que les coresponsables doivent, en tout état de cause, communiquer les informations relatives aux activités et aux progrès réalisés à l'Équipe de coordination.

La réunion de lancement de l'Équipe de coordination qui s'est tenue à Antalya du 27 au 29 septembre 2017, a essentiellement porté sur le processus d'élaboration et de consolidation des Procédures générales. Le processus de recueil des informations auprès des différents organes et acteurs est toujours en cours. À la fin du processus, l'Équipe de coordination élaborera la première version des Procédures générales en regroupant les propositions et la soumettra au Comité directeur pour commentaires à la date prévue dans la feuille de route.



La nouvelle Équipe de coordination de l'EUROSAI

## Les nouveaux Groupes de projet de l'EUROSAI

L'EUROSAI a franchi une étape importante lors du Xe Congrès de l'EUROSAI avec l'adoption du nouveau Plan stratégique pour la période 2017-2023. Il se distingue du premier Plan stratégique par le fait qu'il permet une plus grande souplesse quant à la création des groupes de travail chargés de réaliser des activités contribuant à l'atteinte de

l'un des objectifs du Plan stratégique et qu'il vise également à faire participer le plus grand nombre possible d'ISC aux travaux. Dans cette section, nous présentons les quatre groupes de projet qui ont été créés, deux d'entre eux dans le cadre du portefeuille « Gouvernance globale et culture » et les deux autres dans le cadre de l'Objectif stratégique n° 2.

« Groupes de projet agiles : des initiatives de coopération à court terme menées par des membres de l'EUROSAI, peuvent être mises en place dans le cadre d'un projet conformément aux deux objectifs stratégiques et à l'amélioration de la gouvernance de l'EUROSAI envisagée »

Plan stratégique de l'EUROSAI 2017 - 2023

## Groupes de projet dans le cadre du portefeuille lie à la Gouvernance

### Le Groupe de projet est en train d'élaborer les Procédures générales

#### ISC de Turquie

Présidence du Groupe de projet de l'EUROSAI sur l'Élaboration des procédures générales conformément au nouveau Cadre de gouvernance



Après l'adoption du Plan stratégique de l'EUROSAI (PSE) lors du Xe Congrès de l'EUROSAI 2017, une étape importante a été franchie avec la mise en œuvre de changements dans la structure de gouvernance et le mode de fonctionnement. Le nouveau PSE prévoit un changement vers une organisation plus souple et agile qui favorise un plus grand engagement des membres pour la mise en œuvre des Objectifs stratégiques de manière innovante. Tous ces développements nécessitent donc l'élaboration de procédures générales et d'autres règles pertinentes pour la mise en œuvre du PSE.

Dans ce contexte, en tant que Présidente et titulaire du portefeuille de Gouvernance globale et Culture, la Cour des comptes turque a créé un Groupe de projet (GP) en juillet 2017 chargé d'élaborer les Procédures générales qui fourniront des orientations essentielles sur le rôle, la composition, les responsabilités et les exigences en matière de planification, de suivi et d'établissement de rapports des organes et des acteurs de l'EUROSAI ainsi que la coordination et la communication entre ces derniers.

Le processus d'élaboration qui a été lancé lors de la réunion du GP qui s'est tenue à Ankara les 27 et 28 septembre 2017 avec la participation des ISC de Turquie, de la République tchèque, d'Espagne, de Suède, de Pologne, du Portugal et d'Allemagne (par vidéoconférence), bat son plein avec le processus de consolidation.

Les orientations de ces procédures générales revêtent actuellement une grande importance, car les nouveaux organes qui ont été créés conformément au PSE, tels que l'Équipe de coordination, les deux Objectifs stratégiques et les titulaires du portefeuille de Gouvernance ainsi que les Groupes de projet, ont besoin d'avoir des rôles et des responsabilités clairement définis et également de disposer de bons canaux de communication entre eux et avec d'autres organes et acteurs existants tels que le Comité directeur, les Groupes de travail ou les Task Forces. En ce sens, les Procédures générales qui seront approuvées lors de la prochaine réunion du Comité directeur en mars 2018 sont censées faciliter l'institutionnalisation d'une nouvelle structure de gouvernance agile et souple, accroître la participation de l'EUROSAI et lui permettre de mieux répondre aux enjeux émergents.

### Groupe de projet chargé de la révision des règlements de l'EUROSAI

#### ISC d'Espagne

Présidence du Groupe de projet chargé de la révision des règlements de l'EUROSAI

L'évolution de l'EUROSAI et, en particulier, les modifications récentes apportées aux principaux dispositifs de gouvernance, ont rendu opportun la révision des principaux règlements de l'EUROSAI. Pour cette raison, et compte tenu de son rôle en tant que Secrétariat de l'EUROSAI, la Cour des comptes espagnole dirige un Groupe de projet chargé de la révision des règlements de l'EUROSAI.



M. Ramón Álvarez de Miranda, Secrétaire général de l'EUROSAI

L'objectif du Groupe de projet est de réviser et de veiller à ce que les modifications nécessaires soient apportées aux Règlements actuels (à savoir les Statuts de l'EUROSAI, les Normes de procédure et le Règlement financier) afin de refléter les améliorations de la structure de gouvernance et du mode de fonctionnement prévues dans le Plan stratégique de l'EUROSAI (PSE). Dans le cas des Statuts, la nécessité de cette révision est soulignée par le fait que leur dernière mise à jour a été effectuée en 1996 lors du IIIe Congrès de l'EUROSAI.

Ce « Groupe de projet sur les Règlements de l'EUROSAI » a été créé en novembre 2017 et étant donné les liens existants entre son champ d'action et le nouveau cadre de gouvernance pour le PSE pour la période 2017-2023, il tiendra compte des travaux du Groupe de projet chargé de l'élaboration des Procédures générales pour la mise en œuvre du PSE qui est dirigé par la Présidence de l'EUROSAI.

La révision et la mise à jour du principal cadre réglementaire de l'EUROSAI constituent une initiative qui revêt une importance capitale et qui aura un grand impact sur l'ensemble de l'Organisation dans les années à venir. Par conséquent, une large consultation sur les projets de documents sera lancée auprès des membres de l'EUROSAI avant qu'ils ne soient soumis pour approbation.

## Groupes de projet dans le cadre de L'Objectif stratégique n° 2

### ISC de Hongrie

Le Bureau national d'audit de Hongrie (SAO) souhaite continuer à être un membre actif de la communauté de l'EUROSAI et à participer à la mise en œuvre du Plan stratégique de l'EUROSAI de différentes façons. Dans cette optique, le SAO, qui est le premier des membres de l'EUROSAI à avoir pris cette initiative, a créé deux groupes de projet, tous deux liés à l'Objectif stratégique n° 2 : Aider les ISC à affronter les nouvelles opportunités et défis en soutenant et facilitant le renforcement de leurs capacités institutionnelles.

Les membres de l'EUROSAI ont été invités par e-mail à se joindre aux groupes de projet. Le Bureau national d'audit invite tous les membres de l'EUROSAI qui sont intéressés à se joindre aux activités des groupes de projet. Pour de plus amples informations sur les groupes de projet, veuillez contacter le Bureau national d'audit de Hongrie aux adresses suivantes :

**utilisation@asz.hu et integrity\_project\_group@asz.hu**

### Groupe de projet n° 1 : Le rôle des ISC dans la diffusion d'une culture de l'intégrité

Le groupe de projet sur « Le rôle des ISC dans la diffusion d'une culture de l'intégrité » a pour objectif de contribuer à l'instauration et à la diffusion d'une culture de l'intégrité dans la région de l'EUROSAI. La création d'un marché en ligne des solutions en matière d'intégrité sur lequel les ISC partenaires peuvent insérer une brève description de leurs expériences et des documents élaborés en matière d'intégrité, constitue l'élément central de l'activité du groupe de projet. Par la suite, les ISC intéressées pourront mettre en place une coopération bilatérale ou multilatérale afin de découvrir les solutions en matière d'intégrité des ISC partenaires. L'adaptation des bonnes pratiques en matière d'intégrité contribuera à renforcer l'intégrité dans les pays de la région.

Dans un premier temps, les membres du projet ont été invités à fournir les informations dont ils disposent sur l'expérience de leur ISC en matière d'intégrité, qu'ils souhaiteraient partager avec d'autres membres de la communauté de l'EUROSAI (par exemple des enquêtes, des analyses, des études, des programmes). Les ISC qui ne disposent pas d'informations pertinentes mais qui souhaitent obtenir des informations sur des solutions en matière d'intégrité sont également invitées à participer au projet.

Les résultats du projet seront envoyés à l'Axe 2 de la Task Force de l'EUROSAI sur l'audit et la déontologie « *Encourager les ISC à promouvoir l'intégrité dans le secteur public* ».

### Groupe de projet n° 2 : L'utilisation sociale et la transparence des audits du secteur public

Le deuxième groupe de projet lancé par le SAO, « *L'utilisation sociale et la transparence des audits du secteur public* », a pour objectif de déterminer les moyens et les possibilités d'améliorer la mise en œuvre des principes de transparence et de responsabilité définis par les normes ISSAI 20 et ISSAI 12 au niveau institutionnel et également de déterminer les possibilités de créer les conditions nécessaires pour mesurer l'utilisation des activités des ISC, ainsi que de renforcer le partage des connaissances entre les ISC dans ce domaine.

Le groupe de projet veut chercher à savoir comment et par quels moyens objectifs l'utilisation sociale des audits du secteur public peut être contrôlée aux niveaux d'utilisation (parties prenantes) identifiés précédemment. Le groupe de projet a également pour objectif de mesurer l'impact des activités de communication des ISC et de certains outils utilisés dans le cadre de celles-ci, sur la perception sociale des ISC.



Interview de Mme Bettina Martus, auditrice du Bureau national d'audit de Hongrie (SAO) sur le nouveau groupe de projet de l'EUROSAI sur « *Le rôle des ISC dans la diffusion d'une culture de l'intégrité* ».

**Mme Martus, en tant que responsable du groupe de projet, pouvez-vous nous expliquer en quoi cela consiste ?**

**Bettina Martus:** Le groupe de projet sur « Le rôle des ISC dans la diffusion d'une culture de l'intégrité » a pour objectif de contribuer à l'instauration et à la diffusion d'une culture de l'intégrité dans la région de l'EUROSAI. Nous voulons créer une sorte de marché en ligne des bonnes pratiques et des solutions institutionnelles en matière d'intégrité, sur lequel les participants au groupe de projet partageront leurs expériences en la matière et les documents relatifs à ce sujet qu'ils ont élaborés. Par la suite, les ISC intéressées pourront mettre en place une coopération bilatérale ou multilatérale afin de découvrir les solutions en matière d'intégrité des ISC partenaires. L'adaptation des bonnes pratiques en matière d'intégrité contribuera à renforcer l'intégrité dans les pays de la région.

**Qu'entend-on par intégrité dans ce contexte ? Quels sont les niveaux d'intégrité au sein d'une organisation et dans ce projet ?**

**Bettina Martus:** Dans le cadre de ce projet, nous souhaitons recueillir toute sorte de documents relatifs à l'intégrité existant au sein des ISC. Une auto-évaluation peut constituer un élément de l'intégrité, ainsi que le niveau organisationnel. De nombreuses méthodes peuvent coexister à différents niveaux, au sein de l'organisation, nous souhaitons les identifier et les résumer. Différentes méthodes peuvent être utilisées pour examiner l'intégrité, par exemple des enquêtes, des audits etc. Nous sommes ouverts aux nouveaux produits et aux différents points de vue des ISC. Nous espérons que les nouvelles connaissances sur les méthodes et les documents existants seront pour nous tous une nouvelle source d'inspiration.

**En quoi le groupe de projet sur « Le rôle des ISC dans la diffusion d'une culture d'intégrité » diffère-t-il des autres groupes de projet ? Quels sont les avantages de participer à ce projet ?**

**Bettina Martus:** La nouveauté de ce projet réside dans la surface interactive qui s'appuie sur un marché de l'intégrité électronique, appelée la base de données des membres du projet. Tout le monde peut déposer des documents relatifs à l'intégrité et les membres du

projet peuvent poser des questions sur les produits transférés. Ils disposent d'un canal de communication direct interne et peuvent partager des connaissances. Afin de favoriser la communication et d'inclure des bonnes pratiques, nous avons pour mission de mettre les membres en relation et de faciliter la circulation des informations. Selon nos prévisions, nous disposerons, à la fin du projet, non seulement d'une immense base de données descriptive des bonnes pratiques en matière d'intégrité mais nous pourrions également, avec l'aide des coordinateurs des institutions qui font part de leurs bonnes pratiques, apporter une aide précise et complète concernant la faisabilité de cette mesure de l'intégrité dans leurs environnements respectifs, ce qui permettra aux ISC de mettre en œuvre des méthodes dans leur environnement réglementaire.

**Quels sont exactement les objectifs censés être atteints par le groupe de projet ? Quelles sont les mesures qui doivent être prises pour atteindre ces objectifs ?**

**Bettina Martus:** Le premier objectif consiste à mettre en place la plate-forme en ligne tant sur le plan technique que sur le plan du contenu. Dans un premier temps, les membres du projet ont été invités à fournir les informations dont ils disposent sur l'expérience de leur ISC en matière d'intégrité, qu'ils souhaiteraient partager avec d'autres membres de la communauté de l'EUROSAI (par exemple des enquêtes, des analyses, des études, des programmes). Les ISC qui ne disposent pas d'informations pertinentes mais qui souhaitent obtenir des informations sur des solutions en matière d'intégrité sont également invitées à participer au projet.

**Merci de nous avoir fait part de vos réflexions sur le groupe de projet de l'EUROSAI sur « Le rôle des ISC dans la diffusion d'une culture de l'intégrité ». Nous lui souhaitons beaucoup de succès !**

**Bettina Martus:** Chaque jour, nous nous rapprochons un peu plus de l'objectif que nous nous sommes fixé et nous pouvons d'ores et déjà constater chez les membres de notre projet la volonté d'agir. Grâce à la coopération et aux connaissances des membres de l'EUROSAI, je suis persuadée que nous pouvons diffuser une culture de l'intégrité. Merci !



Interview de M. Bálint Horváth, Chef du Département de la Communication et des Relations publiques du Bureau national d'audit de Hongrie (SAO) sur le nouveau groupe de projet de l'EUROSAI sur « *L'utilisation sociale et la transparence des audits du secteur public* ».

**M. Horváth, en tant que responsable du groupe de projet, pouvez-vous nous expliquer en quoi cela consiste ?**

**Bálint Horváth:** Au cours de ma carrière dans le domaine de l'audit du secteur public et en tant que Chef du Département de Communication, j'ai compris que certains audits menés par les ISC peuvent avoir un impact beaucoup plus grand s'ils sont capables de provoquer des changements et d'avoir une influence positive sur la vie quotidienne des citoyens. Nous faisons déjà tout notre possible pour atteindre cet objectif ici en Hongrie. Nous savons, toutefois, qu'en travaillant en collaboration avec d'autres ISC, nous sommes capables de beaucoup plus grâce à l'échange de bonnes pratiques existantes et à l'élaboration de nouvelles bonnes pratiques. C'est la raison pour laquelle nous avons créé ce groupe de projet. Nous croyons fermement que les ISC dans toute l'Europe devraient être les premières à promouvoir et mettre en œuvre la transparence.

**Nous savons tous que les ISC cherchent à devenir plus pertinentes pour leurs sociétés respectives mais comment peuvent-elles briser le mur de l'indifférence ?**

**Bálint Horváth:** Bien sûr, il y a des conditions à respecter : Les ISC doivent créer de la valeur ajoutée par le biais de leurs audits, nous devons non seulement rendre publics nos résultats mais nous devons également interpréter nos résultats de manière innovante et par divers moyens afin de

sensibiliser le public. Les ISC doivent adopter une attitude proactive dans ce domaine afin de demeurer une source d'information pertinente et fiable sur la régularité, l'efficacité et l'efficience de la dépense publique.

**Quels sont exactement les objectifs censés être atteints par le groupe de projet ? Quelles sont les mesures qui doivent être prises pour atteindre ces objectifs ?**

**Bálint Horváth:** Outre le recensement des bonnes pratiques existantes entre les ISC, nous espérons également créer une méthodologie internationale au sein du groupe de projet qui permettrait d'évaluer l'efficacité des mesures prises par les ISC pour améliorer l'utilisation sociale de leurs audits. Nous avons l'intention d'élaborer des lignes directrices, des analyses et des publications sur le sujet afin de contribuer à l'amélioration des ISC dans le domaine de l'utilisation sociale. Un autre objectif du groupe de projet est de mesurer l'impact des activités de communication d'une ISC et de certains outils utilisés dans le cadre de celles-ci, sur la perception sociale d'une ISC.

**Merci de nous avoir fait part de vos réflexions sur le groupe de projet de l'EUROSAI sur l'utilisation sociale et la transparence des audits du secteur public. Nous lui souhaitons beaucoup de succès !**

**Bálint Horváth:** Avec l'aide des experts participants venus de toute l'Europe, je suis sûr qu'il en aura. Merci !







## RAPPORTS DES GROUPES DE TRAVAIL ET DES TASK FORCES DE L'EUROSAI

- 4.1. Réunion du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental (WGEA) en Albanie
- 4.2. Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes : perspectives et opportunités
- 4.3. Promouvoir le comportement éthique dans le secteur public : le rôle des ISC
- 4.4. Task force sur l'audit des municipalités : du local au global. Coopération afin d'apporter de la valeur ajoutée à l'ensemble du système d'administration locale

# RÉUNION DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR L'AUDIT ENVIRONNEMENTAL (WGEA) EN ALBANIE

## ISC d'Estonie

Présidence du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental (WGEA)



Photo de groupe prise lors de la 15<sup>e</sup> réunion annuelle

En octobre, les membres du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental (WGEA) se sont réunis à Tirana (Albanie) à l'occasion de la 15<sup>e</sup> réunion annuelle. Un séminaire de formation a eu lieu un jour avant la réunion annuelle.

Pour le groupe de travail, cette réunion marque le début d'une nouvelle période de travail. Parallèlement, le groupe de travail a mis à jour son plan stratégique. Pendant la période 2017-2020 sur laquelle porte le plan stratégique, les activités du groupe de travail viseront à contribuer aux deux objectifs stratégiques suivants :

1. Encourager et soutenir la coopération professionnelle.
2. Faciliter le partage des connaissances et des expériences.

Les activités du groupe de travail et de son secrétariat, assuré par le Bureau national d'audit d'Estonie, sont soutenues par un Comité de pilotage. Le Comité de pilotage, qui est un organe consultatif et contributif, est actuellement composé des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) suivantes : Chypre, Lettonie, Lituanie, Malte, Pays-Bas, Slovénie, Ukraine et la Cour des comptes européenne. L'ISC de Pologne, ainsi que la présidence du WGEA de l'INTOSAI participe au Comité de pilotage à titre d'observateurs.

## Séminaire de formation sur les données et l'analyse dans le cadre de l'audit environnemental

Le séminaire de formation a porté essentiellement sur l'utilisation et l'analyse des données dans le cadre de l'audit environnemental. Une formation d'une journée a été dispensée par Mme Kaia Philips du Bureau national d'audit d'Estonie et par Mme Mariliis Aren du Conseil des terres estonien. Un discours liminaire a été prononcé par M. Stefan Jensen de l'Agence européenne pour l'Environnement.

La séance de formation a commencé par une discussion sur les problèmes communs liés à la collecte, la disponibilité, la qualité et l'analyse des données. Il ressort de ces discussions que les auditeurs sont confrontés à des problèmes similaires en ce qui concerne les données, les plus courants semblent être l'incomparabilité des données et les difficultés liées au couplage de données, mais également l'évaluation de la qualité des données et la compréhension des données. Par ailleurs, des exemples de réussite (success stories) ont été présentés.



Photo prise dans le Parc national de Dajti à Tirana lors d'une excursion écologique

Les formateurs ont ensuite expliqué les principaux aspects qui doivent être pris en compte lors de l'utilisation de données différentes dans le cadre des audits, par exemple comment évaluer la quantité et la qualité des données et comment se préparer à l'utilisation des données dans le cadre d'un audit. En outre, plusieurs exemples d'utilisation de données différentes ont été présentés, par exemple les données de localisation des téléphones portables ou les données satellite.

Dans son discours liminaire, M. Jensen a donné un aperçu des données gérées et partagées au niveau de l'Union européenne, et a présenté les mesures prises pour rationaliser les rapports environnementaux. Il a également présenté les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'INSPIRE (Infrastructure d'information géographique dans la Communauté européenne) et a présenté les sources potentielles de données environnementales.

## La 15<sup>e</sup> réunion annuelle du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental (WGEA)

La 15<sup>e</sup> réunion annuelle qui s'est tenue du 18 au 20 octobre 2017, a porté essentiellement sur deux thèmes :

- L'Audit de l'utilisation et l'aménagement du territoire.
- L'Écologisation des ISC.



Les participants recueillent les résultats des discussions de groupe

La première journée de la réunion annuelle a été consacrée à l'audit des questions relatives à l'utilisation et à l'aménagement du territoire. Les participants ont pu s'inspirer mutuellement de leurs pratiques et ont discuté de la manière de mieux concentrer les audits sur l'utilisation des sols afin d'obtenir des résultats significatifs. M. Stefan Jensen de l'Agence européenne pour l'Environnement (AEE) a prononcé un discours liminaire sur « La transition en matière d'utilisation des sols et les politiques qui en découlent », dans lequel il a présenté les tendances actuelles en matière d'utilisation des sols et les produits élaborés par l'AEE en matière d'utilisation des sols, tels que le Service de surveillance des terres du programme Copernicus, qui pourrait également être utiles pour les auditeurs. Il a présenté le lien entre l'utilisation des sols et différents domaines politiques, ainsi que sa représentation dans près de la moitié des Objectifs de développement durable. La journée s'est poursuivie avec la présentation d'exemples d'audits d'utilisation des sols de plusieurs bureaux d'audit et, avec des discussions de groupe sur l'utilisation des sols dans les zones urbaines et rurales, et sur le développement des infrastructures.

La deuxième journée de la réunion annuelle a été consacrée à l'écologisation des ISC. En tant qu'ISC, nous sommes censées montrer le bon exemple

en matière d'administration publique. Outre une bonne tenue de la comptabilité et un comportement irréprochable, nous devons également donner le bon exemple en matière de gestion administrative respectueuse de l'environnement. Une séance de brainstorming a donc été organisée en vue d'identifier les activités d'écologisation qui pourraient être mises en œuvre par les ISC et des études de cas sur ces activités réalisées au sein des ISC ont été présentées. De plus, le Marché de partage d'expériences et d'informations a mis particulièrement l'accent sur l'écologisation des ISC, et plusieurs ISC ont présenté les progrès qu'elles ont accomplis dans ce domaine.



Les participants originaires d'Estonie présentent les activités d'écologisation de leur ISC et servent une infusion préparée à base de plantes cultivées dans la cour intérieure de leur ISC

La troisième journée de la réunion a été consacrée aux rapports d'étape et aux activités de coopération. Actuellement, 3 audits coopératifs sont en cours au sein du WGEA de l'EUROSAI :

- **Audit Coopératif sur la qualité de l'air** – coordonné conjointement par l'ISC des Pays-Bas et l'ISC de Pologne.
- **Audit coopératif sur la gestion des aires marines protégées** – mené conjointement par l'ISC de Chypre et l'ISC de Malte.
- **Audit coopératif sur l'efficacité énergétique des bâtiments du secteur public** – mené conjointement par l'ISC d'Estonie, l'ISC de Lettonie et l'ISC de Lituanie.

Ces trois audits coopératifs devraient s'achever en 2018.

De plus, un autre projet coopératif, dirigé par le Secrétariat du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'audit environnemental (WGEA), est actuellement mené au sein du groupe de travail. Un **Cours en ligne ouvert et massif (en anglais : massive open online course, MOOC) sur l'audit des questions relatives à l'eau** est en train d'être élaboré et devrait être lancé en automne 2018.

Tous les documents des réunions du WGEA de l'EUROSAI sont disponibles sur le site internet

[www.eurosaiewgea.org](http://www.eurosaiewgea.org).

# GROUPE DE TRAVAIL DE L'EUROSAI SUR LE CONTRÔLE DES FONDS ALLOUÉS AUX DÉSASTRES ET AUX CATASTROPHES : PERSPECTIVES ET OPPORTUNITÉS



## ISC d'Ukraine

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

Constatant les résultats obtenus par le Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes, et les possibilités de faciliter dans le cadre de ses activités, le suivi et le contrôle de la réalisation des Objectifs de développement durable, le Xe Congrès de l'EUROSAI a décidé de proroger le mandat du GT pour une nouvelle période de trois ans.

## Contexte

Le Groupe de travail de l'EUROSAI sur le contrôle des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes a été créé en juin 2014 lors du IXe Congrès de l'EUROSAI. La mission du Groupe de travail de l'EUROSAI consiste à coordonner et à consolider les efforts des ISC européennes afin d'aider leur gouvernement à développer des instruments efficaces et efficients pour la prévention et l'élimination des conséquences des désastres et des catastrophes.

Au cours de cette période, certains résultats ont été obtenus :

- ✓ la sensibilisation des ISC aux Normes Internationales des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (ISSAI), en particulier aux ISSAI 5500-5599 Lignes directrices relatives au contrôle des aides en cas de catastrophes, et la promotion de leur utilisation.
- ✓ l'attention accrue accordée par les ISC à l'utilisation des fonds publics dans le domaine de la prévention et de l'élimination des conséquences des désastres et des catastrophes, tant sur le plan national que sur le plan international ;
- ✓ La collecte, l'analyse et la synthèse des bonnes pratiques en matière d'audit dans le domaine de la prévention et de l'élimination des conséquences des désastres et des catastrophes.

## Prise en compte dans le cadre des activités

Le Groupe de travail de l'EUROSAI a mené deux audits internationaux : l'audit coordonné international de l'utilisation des fonds alloués à la prévention et à l'élimination des feux de forêts et l'audit coordonné international sur la protection du bassin hydrographique du fleuve Boug contre la pollution (Audit de suivi). En outre, la Chambre des comptes d'Ukraine, en tant que Présidente du Groupe de travail, poursuit l'audit de suivi annuel de la mise en œuvre des recommandations de l'audit coordonné international du Fonds pour la réalisation d'un massif de protection à Tchernobyl.

Après avoir examiné les suggestions des membres du Groupe de travail concernant les orientations possibles des audits, la Chambre des Comptes d'Ukraine a proposé de mener des audits coordonnés internationaux dans le domaine de la prévention et de l'élimination des conséquences des inondations, des tremblements de terre ainsi que de la gestion et du recyclage des déchets. Les positions communes sur la coopération ont été présentées lors de la deuxième réunion et ont été approuvées lors de la troisième réunion du Groupe de travail. À l'heure actuelle, six ISC, qui ont signé les positions communes, ont exprimé leur volonté de participer à ces audits internationaux.

Afin de promouvoir et de soutenir la mise en œuvre des Normes internationales des Institutions supérieures de Contrôle des Finances publiques, trois séminaires ont été organisés :

- L'expérience du développement et les possibilités pour les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques de mettre en œuvre la série 5500 des ISSAI « Lignes directrices relatives au contrôle des aides en cas de catastrophes » (Octobre 2015, Ankara, République de Turquie) ;
- L'application pratique des normes ISSAI 5500-5599 « Lignes directrices relatives au contrôle des aides en cas de catastrophes : le risque de fraude et de corruption et l'utilisation de nouvelles méthodes de collecte des données » (Avril 2016, Bakou, République d'Azerbaïdjan) ;



- Opportunités des audits de performance dans l'évaluation des activités de prévention et d'élimination des conséquences des catastrophes (Mars 2017, Rome, République italienne).

Au cours de ces séminaires, des experts internationaux d'Indonésie, des Pays-Bas, de Turquie et d'Ukraine ont familiarisé les participants avec l'application et les particularités de la série 5500 des ISSAI, ont fait part de leurs expériences et des difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la méthodologie d'audit des questions relatives à la prévention et à l'élimination des conséquences des catastrophes, ont présenté les possibilités de mise en œuvre des « Lignes directrices de l'INTOSAI relatives au contrôle des aides en cas de catastrophes » et les ont familiarisé avec les bonnes pratiques en matière d'audits des questions liées à la prévention et à l'élimination des conséquences des catastrophes.

La Chambre des comptes d'Ukraine poursuit la mise à jour de la base de données sur les audits des catastrophes naturelles ou d'origine humaine en Europe. Les informations réunies dans ces bases de données ont permis à la Chambre des comptes d'Ukraine de commencer l'élaboration de recommandations en matière de bonnes pratiques dans le domaine de la prévention et de l'élimination des conséquences des inondations, de développer leur structure, qui a été approuvée par les membres du groupe lors de la réunion du GT qui a eu lieu en mars dernier.

## Nouvelles missions

Le Plan d'action pour la période 2015-2017 a été entièrement mis en œuvre. En même temps, un certain nombre de questions et de domaines concernant les activités du Groupe de travail sont toujours pertinents. De plus, de nouveaux défis ont surgi en 2016 lors du XXIIe INCOSAI. Compte tenu de ces enjeux, le nouveau Plan d'action stratégique du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes pour la période 2017-2020 a été élaboré pour orienter les futures activités du Groupe de travail.

L'une des orientations prévues - Contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable - constitue une nouvelle orientation pour le Groupe de travail. Cette activité sera axée sur la mise en place de mesures de suivi des efforts déployés par les pays en vue de mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies, dans la partie concernée par l'activité du Groupe de travail, notamment l'Objectif 11 « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ».

Il est prévu d'élaborer des indicateurs pour le suivi de la réalisation des Objectifs de développement durable dans le domaine de la prévention et de l'élimination des conséquences des catastrophes et de mener des enquêtes auprès des ISC membres de l'EUROSAI sur les efforts déployés par leur pays en vue de mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans le domaine des activités du Groupe de travail. En outre, plus tard, il est prévu de rendre compte des résultats du suivi des progrès accomplis par nos pays dans la réalisation des Objectifs de développement durable sur le site Internet du groupe de travail.

# PROMOUVOIR LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE DANS LE SECTEUR PUBLIC : LE RÔLE DES ISC

## ISC du Portugal

Présidence de la Task Force Audit et Déontologie (TFA&E)



En 2011, l'EUROSAI a créé la Task Force sur l'audit et la déontologie (TFA&E), afin de **promouvoir, entre autres, l'importance d'une conduite éthique au sein des organisations publiques.**

Depuis lors, la TFA&E a lancé plusieurs initiatives pour atteindre cet objectif, notamment l'identification et la diffusion des pratiques des ISC pour promouvoir l'intégrité dans le secteur public et l'audit des questions d'éthique ; l'organisation de séminaires et la participation à des ateliers pour discuter de ce sujet, et la recherche, la compilation et l'étude d'expériences et de compétences afin d'élaborer des lignes directrices.

En mai 2017, la TFA&E a présenté les « **Lignes directrices relatives à l'audit d'éthique au sein des organisations publiques** » au Congrès de l'EUROSAI.

## L'audit d'éthique : les questions fondamentales

?

**Pourquoi les ISC devraient-elles auditer l'éthique ?**

?

**Qu'est-ce qu'un audit d'éthique ?**

?

**Quels sont les objectifs et les buts d'un audit d'éthique ?**

?

**Quel est le rôle des ISC à cet égard ?**

?

**Les ISC ont-elles le mandat d'auditer l'éthique ?**

?

**What is the relation of the audits d'éthique et les autres types d'audit et les normes ISSAI pertinentes ?**



Ces lignes directrices sont le fruit d'une étroite collaboration entre les membres de la TFA&E, dans le cadre de laquelle nous devons souligner les contributions des **ISC de Croatie**, pendant la première phase des travaux préparatoires, et des **Pays-Bas**, pour la coordination de la version définitive.

Pour élaborer ce document, la coopération mise en place avec les partenaires concernés fondée sur l'échange d'expériences a été fondamentale : coopération avec des ISC d'autre régions (**Brésil, Costa Rica** et **AFROSAI-E**), **l'IDI, l'ECIIA**, et **l'OCDE**, et des **experts du Conseil de l'Europe, de l'Université de Louvain ou de projets nationaux sur l'intégrité** (Hongrie et Turquie).

Les lignes directrices fournissent aux ISC des orientations pratiques sur **la manière de mener un audit d'éthique ou des questions d'éthique au sein des organisations publiques.** L'audit d'éthique est un nouveau type d'audit pour les ISC. Les lignes directrices présentent les approches, les exemples, les outils et les méthodes spécifiques qui peuvent être utilisés par les ISC pour réaliser ces audits.

L'éthique et le comportement éthique des entités du secteur public et de leurs représentants sont des conditions fondamentales de la confiance des citoyens. Une éthique solide dans le secteur public constitue un contrepoids important à la fraude et à la corruption. L'éthique a également une influence considérable sur la réalisation des objectifs, de la mission et de la vision des organisations publiques, qui sont nécessairement dictés par l'intérêt général. **L'éthique constitue donc une composante essentielle de la bonne gouvernance et de la bonne performance des organisations publiques.** Lorsque les ISC intègrent l'éthique dans l'étendue et les objectifs de leurs audits,

TRUST

BUSINESS ETHICS

CHOICE

elles contribuent à renforcer la bonne gouvernance du secteur public et de ses entités et elles favorisent l'amélioration des pratiques en matière d'éthique et de responsabilité.

### L'audit d'éthique : le contenu des lignes directrices

Les lignes directrices comprennent des orientations, des exemples et des informations et fournissent des indications utiles et des conseils aux ISC qui souhaitent mener des audits d'éthique. Une version en ligne des lignes directrices sera bientôt disponible sur le site internet de la TFA&E, afin de rendre la consultation plus conviviale et de fournir des liens rapides vers les documents de référence. Cette version sera un document ouvert qui pourra être enrichi grâce aux idées, aux expériences, et aux enseignements tirés par les ISC lors de l'application des lignes directrices.

La structure et le contenu des lignes directrices sont les suivants :

- 1. Introduction :** Pourquoi les ISC devraient-elles auditer l'éthique et son lien avec les autres types d'audit.
- 2. Concepts et définitions :** Clarification des concepts clés pour comprendre les lignes directrices.
- 3. Les approches de l'audit d'éthique :** Les approches pouvant être adoptées par les ISC afin d'intégrer l'éthique dans leurs activités d'audit et les résultats attendus.
- 4. Conception d'un audit d'éthique :** Approche holistique, sélection des thèmes, objectifs de l'audit, étendue de l'audit, questions d'audit, cadre de l'audit, critères d'audit, méthodes de collecte, d'analyse et d'évaluation des données.
- 5. Rapports et communication dans le cadre de l'audit d'éthique :** Rapports, communication, impact, suivi.
- 6. Les choses à faire et à ne pas faire lors de la réalisation d'un audit d'éthique :** Les principales caractéristiques de l'audit d'éthique.

**Annexe n° 1 :** Exemples et rapports d'audit.

**Annexe n° 2 :** Glossaire.

Une approche progressive peut se révéler importante non seulement pour les ISC mais également pour les entités auditées. Elle permet aux organisations publiques de prendre conscience de l'importance de la gestion de l'intégrité et de prendre des initiatives visant à l'améliorer et elle permet aux ISC de prendre conscience de l'importance d'élaborer des méthodologies et de développer les compétences nécessaires à la réalisation de ces audits.

Un audit d'éthique doit examiner et relever des défis particuliers.



L'approche holistique qui exige que l'audit aille au-delà des règles, de la conformité et des procédures est l'un des principaux défis. Les dimensions culturelles, les attitudes et les impacts doivent être pris en compte. L'audit d'éthique et de la culture est aux prises avec la difficulté d'évaluer des contrôles informels et d'examiner des informations subjectives tout en devant identifier des indicateurs observables et obtenir des preuves suffisantes. Par conséquent, les critères, les méthodes de collecte et d'analyse des données et les compétences requises présentent des spécificités significatives.

Le fait que la culture et le comportement éthiques soient des questions sensibles et délicates constitue un autre défi important. Les entités auditées peuvent avoir peur et ne pas se montrer ouvertes à la réalisation d'un audit dans ce domaine. Par conséquent, la gestion des relations avec les parties prenantes, leur participation et la communication en matière d'audit sont des éléments essentiels. Les effets positifs doivent être mis en balance avec les éventuelles atteintes à la réputation des organisations publiques.

## Aperçu des lignes directrices

### Sélection des thèmes

« (...) Des travaux de recherche, les connaissances et l'expérience professionnelles ont montré que certains domaines d'activité dans le secteur public présentent un risque plus élevé de manquement à l'éthique que d'autres. Par exemple, les marchés publics ou l'octroi de subventions sont plus exposés aux manquements à l'intégrité que l'enseignement ou les services d'archives. Les processus qui exigent des contacts intensifs avec les « clients » (citoyens ou entreprises) sont plus vulnérables aux manquements, car les occasions et les tentations sont plus nombreuses ».

### Exemple

**L'approche d'audit : L'audit du système de gestion de l'éthique au sein d'une organisation.**

**L'objectif de l'audit :** Évaluer la mise en place et le fonctionnement du système de gestion de l'intégrité.

**Les questions d'audit<sup>1</sup> :** L'organisation dispose-t-elle d'un système de gestion de l'intégrité ? Ce système est-il mis en place de façon efficace ? La culture éthique de l'institution est-elle propice à l'adoption d'un comportement éthique ?

Exemples de sous-questions relatives aux critères :

- Les instruments relatifs à l'intégrité ont-ils été mis en place (ex. code de déontologie, procédures) ?
- Les instruments relatifs à l'intégrité sont-ils en mesure de fonctionner comme prévu (attentes, ressources et conditions) ?
- Les politiques d'intégrité ont-elles atteint leurs objectifs ?
- La direction prête-t-elle attention à l'éthique ?
- Des débats ouverts sur les questions d'éthique ont-ils lieu ?
- Les manquements à l'éthique sont-ils signalés ?

### Rapports et communication

**(...) Veiller à ce que la communication avec l'entité auditée soit appropriée et efficace.**

| Choses à faire  | Choses à ne pas faire   |
|---|---|
| Expliquer aux entités auditées l'étendue de l'audit et l'impact éventuel : comment l'audit d'éthique peut les aider à améliorer la gestion de l'intégrité, à prévenir les incidents liés à l'intégrité et, enfin, à améliorer leur performance, leur efficacité et à renforcer la confiance des citoyens. | Ne pas se positionner comme si l'on recherchait des cas concrets de corruption ou de mauvaise conduite.   |
| Communiquer le cadre de l'audit aux entités auditées. Veiller à ce qu'elles l'aient bien compris.   | Ne pas modifier le cadre qui a été communiqué aux entités auditées au cours de l'audit : les surprises ne sont pas les bienvenues.                                      |
| Maintenir une communication ouverte pendant l'audit. Il peut s'avérer nécessaire de discuter des critères et des méthodes utilisés et du contenu des enquêtes avec les entités auditées afin de réduire les résistances et d'obtenir leur collaboration.  |   |
| Communiquer les résultats et les recommandations aux entités auditées. Cela permettra d'éviter qu'elles ne s'opposent à l'opinion finale formulée.  | Ne pas établir le rapport d'audit final sans avoir permis aux entités auditées d'exprimer leur opinion sur les résultats. Publier ces opinions avec le rapport d'audit. |

Ce ne sont là que quelques exemples des lignes directrices qui figurent dans ce document. **Vous pouvez consulter l'intégralité de ces lignes directrices sur le site [www.eurosai-tfae.tcontas.pt](http://www.eurosai-tfae.tcontas.pt)**

<sup>1</sup> L'intégrité du secteur public, Un cadre d'évaluation, OCDE

# TASK FORCE SUR L'AUDIT DES MUNICIPALITÉS : DU LOCAL AU GLOBAL

Coopération afin d'apporter de la valeur ajoutée à l'ensemble du système d'administration locale



## ISC de Lituanie

Présidence de la Task Force de l'EUROSAI sur l'audit des municipalités

La Task Force de l'EUROSAI sur l'audit des municipalités (TFMA) qui regroupe les ISC de 27 pays membres de l'EUROSAI a commencé ses travaux en 2017. Plusieurs activités ont été mises en œuvre afin d'atteindre les objectifs stratégiques et en général pour apporter de la valeur ajoutée aux auditeurs ainsi qu'à l'ensemble du système d'administration locale.

## Le démarrage des activités de la Task Force

La réunion de lancement qui s'est tenue les 11 et 12 avril 2017 à Vilnius (Lituanie), constitue la première réunion officielle de la TFMA. Les membres de la TFMA ont défini les responsabilités qui leur ont été confiées dans le cadre du Programme de travail pour la période 2017-2020 et ont également présenté le calendrier prévu pour leurs activités selon les objectifs stratégiques.

## Les objectifs stratégiques de la TFMA

- Échanger les bonnes pratiques et les expériences en vue d'obtenir des résultats d'audit qui ont un impact considérable sur l'amélioration de la gestion des finances publiques.
- Accroître l'efficacité du système d'audit externe des municipalités.
- Encourager la réalisation d'audits coopératifs.

Les thèmes pouvant faire l'objet d'audits coopératifs ont été choisis et identifiés afin d'être examinés de manière plus approfondie par les membres de la TFMA.

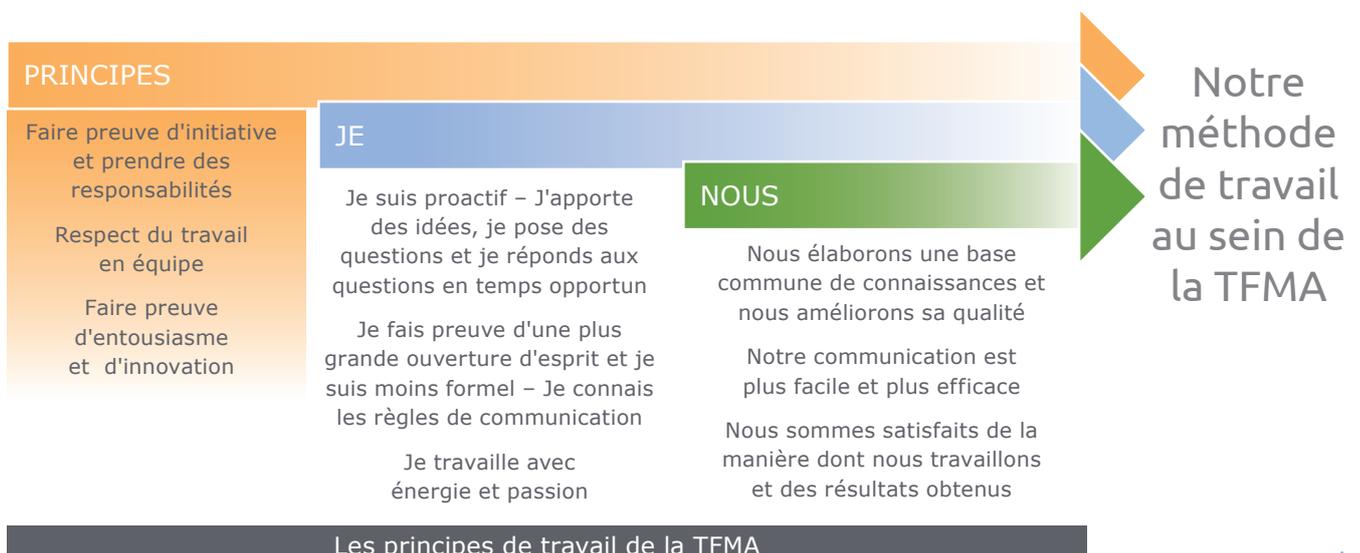
Chaque membre a contribué à la définition des principes de travail lors de la séance spéciale. Il a été convenu que ce n'est qu'en faisant preuve d'ingéniosité et d'inventivité, qu'en étant totalement engagé et impliqué, qu'en respectant les considérations personnelles et de l'équipe, qu'en œuvrant en faveur de la nouveauté et de l'innovation que l'on peut contribuer de manière importante à la bonne réalisation des objectifs stratégiques et à rendre ce processus plus fluide et plus efficace.

## Une nouvelle plate-forme pour de multiples possibilités d'échanges

La page web (<http://www.vkontrol.it/tf/>) a été créée afin de mieux partager et de manière plus efficace les connaissances et les informations aussi bien entre les membres qu'avec des partenaires externes.

## Des informations pertinentes à portée de main

La page web comprend une base de données contenant des informations fournies par les membres, relatives aux audits des municipalités ainsi que des publications pertinentes telles que des études, des enquêtes, des informations générales sur les municipalités. Elle permet aux parties intéressées de trouver des documents sur l'audit des municipalités et d'obtenir des informations sur les pratiques d'autres pays sur un site unique.



### Une communication souple

Le forum a été lancé afin d'assurer un partage des informations plus souple

<https://www.vkontrol.it/tf/forum/>

Cette plate-forme de communication permet, le cas échéant, un partage ponctuel d'expériences et de bonnes pratiques. Le forum a d'ores et déjà été testé - les membres ont discuté des systèmes de planification du développement des municipalités locales dans leur pays lors de la préparation du séminaire sur l'audit des municipalités qui a été organisé par la suite à Riga.

### Accent mis sur la valeur ajoutée des audits

Le 1<sup>er</sup> séminaire de la TFMA qui a porté sur « La valeur ajoutée apportée par les audits réalisés par les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques dans les municipalités locales » et la 1<sup>re</sup> réunion annuelle des membres de la TFMA ont eu lieu les 5 et 6 octobre 2017 à Riga. Cet événement a été accueilli par le Bureau national d'audit de Lettonie et organisé en collaboration avec le Bureau national d'audit de Lituanie. 64 participants de 30 pays y ont assisté.



M. Arūnas Dulkys, Auditeur général de l'ISC de Lituanie et Président de la TFMA, M. Edgars Korčagins, Membre du Conseil de l'ISC de Lettonie, Mme Elita Krūmiņa, Auditrice générale de l'ISC de Lettonie.

Comme l'a déclaré M. Edgars Korčagins, membre du Conseil de l'ISC de Lettonie, le séminaire a souligné très clairement le rôle croissant d'un plus grand partage et d'une plus grande utilisation des résultats d'audit en ce qui concerne les audits des administrations locales.

Des activités telles que les séminaires de suivi, les auto-évaluations, les plates-formes ouvertes pour la mise en œuvre des recommandations et les rapports panoramiques peuvent produire un impact positif additionnel en touchant un public plus large et en promouvant la bonne gouvernance et une bonne utilisation des deniers publics axée sur les objectifs.

La coopération avec les entités auditées et les autres parties prenantes, telles que le gouvernement, les universités et les entreprises, est essentielle à la bonne mise en œuvre de ces activités. Le séminaire a permis aux ISC et à nos parties prenantes de se réunir, d'avoir une discussion ouverte et de trouver un terrain d'entente afin de renforcer la coopération. Il a également été l'occasion d'un échange fructueux sur les attentes et les possibilités de coopération des deux parties.

*« Un grand nombre d'administrations locales qui ne peuvent pas toujours être couvertes de manière efficace par des audits réalisés par les ISC ont besoin de nouvelles approches innovantes afin que les entités qui ne sont pas directement impliquées dans un audit puissent tirer parti des résultats d'audit. »*

*Edgars Korčagins*

Le séminaire a également permis de recueillir un grand nombre d'informations sur la législation et les pratiques en matière de planification du développement de 29 pays et a fourni des idées intéressantes sur la manière dont la conformité et la performance d'une administration locale peuvent être évaluées soit au moyen de critères définis par l'administration locale elle-même soit au moyen de critères d'évaluation définis par les auditeurs.

Le séminaire a réuni non seulement les membres de la TFMA mais également les représentants de l'Organisation européenne des Institutions régionales de contrôle externe des finances publiques (EURORAI). Le séminaire a réuni non seulement les membres de la TFMA mais également les représentants de l'Organisation européenne des Institutions régionales de contrôle externe des finances publiques (EURORAI).





La 1<sup>re</sup> réunion annuelle des membres de la TFMA s'est tenue les 5 et 6 octobre 2017 à Riga.

et de l'Association suédoise des Collectivités locales et des Régions (SALAR), qui ont présenté l'audit et la responsabilité au sein des administrations locales. « Ce séminaire s'est avéré très utile. Nous espérons rester en contact avec la Task Force et renforcer notre coopération » a déclaré Mme Anna Eklöf, Conseillère principale du SALAR.

La réunion annuelle avait pour objet d'examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités en cours. Lors de la réunion, des engagements à court terme et les activités 2018 ont également été décidés.

*« Bien que le système suédois d'audit des administrations locales soit légèrement différent, les questions importantes sont très similaires aux questions soulevées par la Task Force ».*

*Anna Eklöf*

### Activités en cours

À la recherche de systèmes d'audit externe des municipalités efficaces et bien organisés, la TFMA a lancé une activité – l'analyse de ces systèmes, qui est mise en œuvre par le groupe de coordination composé de l'ISC de Lituanie, l'ISC d'Estonie et l'ISC de Grèce.

Afin de garantir que les données des municipalités soient aussi précises que possible et d'encourager l'utilisation secondaire de ces données, les représentants de l'ISC d'Autriche ont lancé une activité visant à fournir un résumé des différences en matière de structure et de niveau d'agrégation des données dans les pays membres de la TFMA et à identifier les exemples de bonnes pratiques dans le domaine de l'assurance qualité et de la collecte des données.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces deux activités, des questionnaires ont déjà été élaborés et il ressort des réponses aux questionnaires que les membres sont en train de recueillir des informations pertinentes.

Toutes les informations relatives à la TFMA peuvent être consultées sur le site : <http://www.vkontrol.it/tf/>.

Pour toutes informations complémentaires, veuillez contacter le chef du Secrétariat, Mme Aurelija Brukštutė à l'adresse e-mail [euroesai.tfma@vkontrol.it](mailto:euroesai.tfma@vkontrol.it).



# 5

## INFORMATIONS CONCERNANT L'UE

- 5.1. Réunion annuelle du Comité de contact des ISC de l'UE  
Les ISC peuvent-elles contribuer à restaurer la confiance des citoyens de l'UE ?
- 5.2. Rapport annuel de la Cour des comptes européenne sur l'exécution du budget de l'UE pour l'exercice 2016
- 5.3. Autres rapports, avis et documents publiés par la Cour des comptes européenne en 2017
- 5.4. De nouveaux membres font leur entrée à la Cour des comptes européenne en 2017

# RÉUNION ANNUELLE DU COMITE DE CONTACT DES ISC DE L'UE

## Les ISC peuvent-elles contribuer à restaurer la confiance des citoyens de l'UE ?

### Cour des comptes européenne<sup>1</sup>

On 12 and 13 October 2017, the ECA hosted the annual meeting of the Contact Committee of EU Supreme Audit Institutions (SAIs). The main discussion addressed the possible role of SAIs in restoring the trust of EU citizens.

### La confiance des citoyens dans les institutions de leur pays et de l'UE est en baisse

Selon l'enquête Eurobaromètre du printemps 2016, un tiers seulement des citoyens européens font confiance à l'Union européenne, et moins nombreux encore sont ceux qui font confiance à leurs institutions politiques nationales. L'UE et ses États membres sont confrontés à des défis toujours plus grands. La pression accrue sur les finances publiques, le chômage des jeunes, la croissance économique inexistante ou insuffisante ou encore la migration ne sont que quelques-uns des problèmes qui ont manifestement entamé la confiance des citoyens.

Les ISC ont-elles un rôle à jouer à cet égard? Dans l'affirmative, quelles seraient les conditions préalables nécessaires pour qu'elles puissent faire une différence? Tels sont les principaux thèmes de discussion proposés pour la réunion du comité de contact de 2017.

### Attribuer les réussites aux États membres et les échecs à l'Union européenne n'est pas la solution

Dans son allocution d'ouverture, M. Jean Arthuis, Membre du Parlement européen et président de la commission des budgets, s'est félicité du thème choisi pour cette réunion. Il a rappelé qu'au niveau national, certains responsables politiques avaient tendance à imputer les succès à leur État membre et les échecs à l'Union européenne. Cette défiance se reflète également dans la popularité croissante des partis et mouvements politiques à tendance populiste et de la propagande anti-européenne.

Toutefois, les responsables politiques ne partagent pas tous leur avis. Le lecteur se souvient peut-être de cette phrase du Président Emmanuel Macron: «Bruxelles, c'est nous, toujours.» Le Président de la Cour des comptes, M. Klaus-Heiner Lehne, a rappelé que l'Europe se trouvait à un tournant de son histoire

et s'est déclaré confiant en l'avenir. Il est crucial de continuer à travailler ensemble et de mener le projet d'Union européenne à bon port. Les membres du comité de contact ont reconnu qu'il était important que les citoyens reprennent également confiance dans leurs institutions nationales.

### Participants à la table ronde

M. Jean Arthuis, *Parlement européen*  
 M. Janos Bertok, *OCDE*  
 M. Anton Colella, *Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS)*  
 M. Vítor Caldeira, *ISC du Portugal*  
 Mme Tytti Yli-Viikari, *ISC de Finlande*  
 M. Alex Brenninkmeijer, *Cour des comptes européenne*  
 M. Kay Scheller, *ISC d'Allemagne*  
 M. Arno Visser, *ISC des Pays-Bas*  
 M. Didier Migaud, *ISC de France*  
 M. Gerhard Steger, *consultant (entretien filmé)*

Événement présidé par M. Klaus-Heiner Lehne, *Cour des comptes européenne*  
 Débat animé par Mme Brigitte Christ, *ISC de Suisse*

### Les constatations d'audit positives devraient également être publiées

Il va probablement de soi que les auditeurs externes doivent rendre compte des constatations d'audit et s'en tenir aux faits. Les participants ont reconnu que bien souvent, les rapports ne font état que des insuffisances. Dans ce contexte, M. Arno Visser, Président de l'ISC des Pays-Bas, a déclaré que les ISC devraient également reconnaître les progrès accomplis et les bonnes pratiques, si tant est qu'ils soient avérés. Il s'est souvenu d'une situation où les auditeurs de son institution avaient suggéré de ne pas publier un rapport car il ne contenait pas suffisamment de constatations négatives, ce qu'il avait refusé. Selon lui, c'est par des communications équilibrées qu'il sera possible de recréer la confiance.

<sup>1</sup> Cet article a été publié en tant que contribution au Journal de la Cour des comptes européenne de novembre 2017



Les participants ont estimé que l'absence de constatations négatives ne signifiait pas que le thème d'audit avait été mal choisi. Dans un tel cas, le public peut être assuré que la politique et les dépenses y afférentes sont mises en œuvre de manière efficiente, ce qui est de nature à renforcer la confiance. Dans ce contexte, les participants ont estimé que la question essentielle semble être de savoir si les ISC sont capables de «vendre» une bonne nouvelle d'une manière qui interpelle les gens et attire l'attention des médias.

### Décider ce qu'il convient de contrôler

Tous les présidents des ISC s'accorderont probablement à dire qu'il n'est pas facile de décider ce qu'il convient de contrôler en ce qui concerne l'utilisation efficace et efficiente des ressources. Toutefois, en plus de prendre des décisions éclairées fondées sur l'évaluation des risques, les ISC pourraient également envisager d'examiner des questions qui, pour reprendre les termes de M. Gerhard Steger, «interpellent» les citoyens. Il a reconnu que le traitement de certaines questions peut demander un certain courage de la part des ISC, dans la mesure où leur choix peut ne pas être apprécié par l'administration.

### Si la confiance était absolue...

M. Anton Colella, Directeur général de l'*Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS)*, a parlé avec passion du métier d'auditeur, qu'il voit comme un service à la société fondé sur des valeurs. Il est d'avis que si la confiance était absolue, il n'y aurait pas besoin d'auditeurs. Tant que ce n'est pas le cas, ces derniers doivent jouer un rôle dans le renforcement de la confiance des citoyens dans leurs institutions.

### Consignes à respecter par les ISC: opportunité, langage clair, communication innovante et sur mesure

Les intervenants et orateurs externes ont souligné l'importance de réaliser les travaux d'audit au moment opportun, pour permettre aux législateurs de tenir compte des recommandations des auditeurs lors de l'élaboration ou de la révision des politiques. Comme l'a dit M<sup>me</sup> Tytti Yli-Viikari, Auditeur général de Finlande: «Les rapports d'audit, c'est comme les pizzas: il faut

bien sûr y mettre les meilleurs ingrédients, mais le plus important est de les sortir à temps!»

Plusieurs participants ont indiqué qu'il était indispensable que les rapports d'audit soient rédigés dans un *langage clair* afin de rendre le message des ISC intelligible aux yeux des destinataires. Outre la production de rapports qui évitent, dans la mesure du possible, l'utilisation de jargon technique, la seule voie à suivre est de les *adapter* au public concerné. Dans une enquête menée au cours de la préparation de cette réunion, certaines ISC ont indiqué qu'elles prenaient des mesures en ce sens. La Cour des comptes européenne a, par exemple, récemment introduit les AuditInfos, qui fournissent des informations sur les travaux préparatoires entrepris avant le début d'un audit. En outre, elle coopère étroitement avec les rapporteurs du Parlement européen chargés du suivi de ses rapports dans leur institution. M. Arno Visser a déclaré qu'il n'était pas aisé de déterminer quelle était la meilleure manière de présenter des faits à un groupe spécifique de destinataires. Dans certains cas, il pourra s'agir d'un rapport, dans d'autres d'une conférence, d'une fiche d'information, voire d'un tweet.

L'enquête susmentionnée a également permis de confirmer que les ISC de l'UE communiquaient désormais de manière régulière avec la presse et utilisaient les réseaux sociaux. À titre d'exemple, les ISC du Royaume-Uni et de France sont respectivement suivies par 130 000 et 61 000 personnes sur Twitter. Le nombre d'abonnés au compte Twitter de la Cour des comptes européenne est bien moindre, mais en constante progression. LinkedIn est souvent utilisé pour la présentation de résultats et à des fins de recrutement.

Par ailleurs, les ISC ont de plus en plus fréquemment recours à la diffusion vidéo pour présenter leurs travaux. M. Didier Migaud, Premier président de l'ISC de France, a illustré les résultats que pouvait obtenir une ISC en présentant un rapport d'audit de 260 pages dans une vidéo de 100 secondes. La Cour des comptes européenne a également mis en place une équipe pour créer des documents vidéo destinés à communiquer les résultats de travaux d'audit ou à annoncer des événements à venir, tels que des conférences de haut niveau ou la présentation de son rapport annuel.

Les ISC ont fait preuve d'ouverture à l'égard des technologies modernes et des *méthodes innovantes*

permettant de communiquer avec les citoyens. Au cours de l'année écoulée, les ISC de la République tchèque, de France et des Pays-Bas ont organisé des «hackatons» visant à permettre aux personnes intéressées de travailler avec des données ouvertes et de développer des applications utiles pour le service public. Pour prendre un autre exemple, l'ISC de la République tchèque a présenté son projet d'échange d'informations de référence (*Benchmarking Indicator Exchange Project*), une plateforme créée récemment pour permettre aux ISC de partager leurs indicateurs afin de faciliter les comparaisons et les travaux d'audit à l'échelle internationale.

La discussion n'avait pas pour objectif de parvenir à l'adoption de conclusions formelles sur le rôle des ISC dans ce domaine. Toutefois, certaines des conditions nécessaires pour permettre aux ISC de mener à bien ces activités peuvent être synthétisées comme suit: i) pertinence, pour la société, des thèmes choisis, ii) détermination/disposition des ISC à choisir des thèmes et à formuler des recommandations susceptibles de ne pas être appréciés par l'administration, iii) communication d'informations équilibrée/juste et sur mesure/innovante, iv) recours à un langage clair pour permettre aux citoyens de bien comprendre le rapport sans avoir des connaissances spécifiques du thème d'audit concerné, et v) publication des rapports en temps utile pour permettre leur prise en considération lors de l'élaboration des politiques.

## Rapports du comité de contact sur les audits parallèles

Lors de sessions ultérieures, le comité de contact a pris acte des travaux réalisés par ses organes de travail et s'est accordé sur les étapes à venir. Le groupe de travail sur les Fonds structurels, présidé par les ISC d'Allemagne et des Pays-Bas, a présenté son rapport sur la contribution des Fonds structurels à la stratégie «Europe 2020» dans les domaines de l'emploi et/ou de l'éducation. Le réseau sur l'audit des politiques budgétaires, sous la houlette des ISC de Finlande et de Suède, a présenté son audit relatif aux risques sous-jacents pour la viabilité des finances publiques. Les deux rapports peuvent être consultés sur le site du comité de

contact ([www.contactcommittee.eu](http://www.contactcommittee.eu)). Par ailleurs, un rapport d'audit parallèle sur la surveillance bancaire des établissements moins importants – conduit par les ISC d'Allemagne et des Pays-Bas – devrait être présenté dans les mois à venir.

La prochaine réunion du comité de contact aura lieu en Croatie.

## Réunion des ISC des pays candidats et candidats potentiels à l'adhésion à l'UE

Les présidents des ISC des pays candidats et candidats potentiels et de la Cour se sont retrouvés la veille de la réunion du comité de contact pour faire l'inventaire des activités menées récemment et se mettre d'accord sur un plan de travail pour les années à venir.



L'un des projets importants examinés lors de cette réunion a été l'audit parallèle de la performance sur les marchés publics, dirigé par l'ISC de Suède et appuyé par des experts de la Cour des comptes européenne, qui touche à sa fin. La Cour prêterait également son concours à la publication de la synthèse conjointe des audits nationaux.

Tous les présidents des ISC des pays candidats et candidats potentiels ont participé à la réunion du comité de contact en qualité d'observateurs actifs. Cela leur a permis de nouer de précieux contacts bilatéraux avec leurs homologues de l'UE, avec lesquels ils ont entrepris ou envisagent d'entreprendre des projets de renforcement des capacités.



# RAPPORT ANNUEL DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE SUR L'EXÉCUTION DU BUDGET DE L'UE POUR L'EXERCICE 2016

Le 28 septembre 2017, la Cour des comptes européenne (ci-après «la Cour») a publié ses rapports annuels sur l'exécution du budget de l'Union européenne et sur les Fonds européens de développement (FED) relatifs à l'exercice 2016.

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

En 2016, l'UE a dépensé **136,4 milliards d'euros**. Le budget de l'UE est adopté chaque année par le Parlement européen et le Conseil, dans le contexte de cadres financiers septennaux. La bonne exécution du budget relève au premier chef de la Commission. Environ les deux tiers du budget sont dépensés dans le cadre de ce que l'on appelle la «gestion partagée», où ce sont les États membres qui allouent les fonds et gèrent les dépenses conformément à leur législation et à celle de l'Union.

## Résultats globaux

Les **comptes pour 2016** ont été établis conformément aux normes internationales et présentent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation. Par conséquent, nous avons émis une opinion favorable sur leur fiabilité, comme nous l'avons fait chaque année depuis 2007.

Une amélioration soutenue du niveau d'erreur estimatif pour les **paiements** effectués sur le budget de l'UE a été constatée ces dernières années: il était de 3,1 % en 2016, contre 3,8 % en 2015 et 4,4 % en 2014. De plus, en 2016, une partie importante des dépenses contrôlées - les paiements fondés sur des droits - ne présentait pas un niveau significatif d'erreur. Aussi, pour la première fois depuis qu'elle a commencé à fournir une déclaration d'assurance en 1994, la Cour a émis une *opinion avec réserve* concernant les paiements de 2016. Les *paiements fondés sur des droits* (effectués en faveur des bénéficiaires lorsque certaines conditions sont remplies plutôt que dans le cadre d'un remboursement de coûts) représentent environ la moitié des dépenses contrôlées en 2016 et comprennent les aides directes aux agriculteurs, la majeure partie des rubriques «Ressources naturelles:

soutien du marché et aides directes» (niveau d'erreur estimatif: 1,7 %) et «Administration» (0,2 %). Pour ces deux domaines, le niveau d'erreur estimatif se situait en deçà du seuil de signification de 2 %. Par contre, *les paiements fondés sur le remboursement de coûts* (effectués en faveur des bénéficiaires pour rembourser des frais supportés) comprennent les dépenses dans les domaines présentant les taux d'erreur les plus élevés, à savoir: «Ressources naturelles: Développement rural, environnement, action pour le climat et pêche» (niveau d'erreur estimatif: 4,9 %) et «Cohésion économique, sociale et territoriale» (4,8 %). Pour la plupart des domaines, **les informations de la Commission sur la régularité** étaient globalement dans la lignée de ces résultats. La Commission a également constaté un niveau significatif d'erreur global.

Les **mesures correctrices** appliquées par les autorités des États membres et par la Commission ont eu un impact favorable sur le niveau d'erreur estimatif. Sans elles, le niveau d'erreur estimatif global aurait été supérieur de 1,2 %. Les informations disponibles étaient suffisantes pour prévenir, ou détecter et corriger une bonne partie des erreurs. Si ces informations avaient été utilisées pour corriger les erreurs, le niveau d'erreur estimatif pour les dépenses relevant des rubriques «Cohésion économique, sociale et territoriale» et «L'Europe dans le monde» dans leur ensemble aurait été inférieur au seuil de signification de 2 % en 2016.

En 2016, le montant total des **paiements que l'UE s'est engagée à effectuer sur les futurs budgets** était plus élevé que jamais. Ce montant devrait continuer d'augmenter jusqu'en 2020. Éliminer cet arriéré et éviter la création d'un autre devraient figurer parmi les priorités définies lors de la planification du cadre financier pluriannuel pour l'après-2020.

La Cour a comparé le **cadre** mis en place par la Commission **pour la communication d'informations sur la performance** avec les bonnes pratiques d'autres administrations, et elle est parvenue à la conclusion que la Commission devrait simplifier la mesure de la performance, par exemple en réduisant considérablement le nombre d'objectifs et d'indicateurs.

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

Les **recettes** étaient exemptes d'erreurs significatives. Le niveau d'erreur estimatif était de **0,0 %** (comme en 2015). Le contrôle a porté sur les recettes de l'UE (**144,7 milliards d'euros**), qui servent à financer



© European Union 2017 - Source: EP, photo Dominique Hommel

Présentation du rapport annuel de la Cour des comptes européenne au Parlement européen

ses dépenses. La Cour a examiné certains systèmes de contrôle clés pour le calcul et la perception des ressources propres ainsi qu'un échantillon d'opérations relatives aux recettes. En 2016, les contributions calculées sur la base du revenu national brut (RNB) des États membres et de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ont représenté, respectivement, 66 % et 11 % de l'ensemble des recettes de l'UE. Les ressources propres traditionnelles (RPT), principalement les droits de douane perçus à l'importation par les administrations des États membres pour le compte de l'UE, ont représenté pour leur part 14 % des recettes de l'UE. Les 9 % restants des recettes de l'UE proviennent d'autres sources (contributions et remboursements découlant d'accords et de programmes de l'Union, amendes infligées par la Commission en cas de violation des règles dans le domaine de la concurrence, etc.).

Les systèmes liés aux recettes que la Cour a examinés ont été généralement efficaces. En ce qui concerne les RPT, la Cour a estimé que certains contrôles ne l'ont été que partiellement. Dans certains domaines, la Commission pourrait améliorer les méthodes utilisées et le processus de vérification visant à déterminer les effets des activités multinationales sur l'estimation du RNB (en particulier les méthodes d'examen des actifs de recherche et développement (R&D) immobilisés). Cela pourrait affecter le calcul des contributions des États membres au budget de l'UE.

Dans le domaine **Compétitivité pour la croissance et l'emploi**, la Cour a contrôlé les dépenses consacrées à la recherche et à l'innovation, aux systèmes éducatifs et à la promotion de l'emploi, d'un marché unique numérique, des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, à la modernisation du secteur des transports et à l'amélioration de l'environnement économique, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME). En 2016, les dépenses contrôlées dans ce

domaine se sont élevées à **15,2 milliards d'euros**. La majeure partie des dépenses a consisté en des subventions octroyées à des bénéficiaires publics ou privés participant à des projets. Le principal risque affectant la régularité des opérations est que les bénéficiaires déclarent des coûts inéligibles qui ne soient ni détectés ni corrigés avant que la Commission les rembourse. Les dépenses consacrées à la recherche et à l'innovation représentaient, en 2016, 59 % du total des dépenses relevant de cette rubrique. Ces dernières sont effectuées au titre du septième programme-cadre pour des actions de recherche et de développement 2007-2013 (7<sup>e</sup> PC) et à celui d'«Horizon 2020», le programme-cadre de la période 2014-2020.

Le niveau d'erreur estimatif pour les dépenses de la rubrique Compétitivité pour la croissance et l'emploi était de **4,1 %** (contre 4,4 % en 2015). La plupart des erreurs étaient liées au remboursement de coûts de personnel, d'autres coûts directs inéligibles ou de coûts indirects inéligibles déclarés par les bénéficiaires. Les informations disponibles étaient suffisantes pour prévenir, ou détecter et corriger une bonne partie des erreurs. Si ces informations avaient été utilisées pour corriger les erreurs, le niveau d'erreur estimatif pour l'ensemble des dépenses de cette rubrique aurait été de 2,9 %. La Cour a également relevé plusieurs cas de retards dans le versement des fonds de l'UE par le coordonnateur du projet aux autres participants. Cela peut entraîner de graves conséquences financières pour les participants aux projets, notamment pour les PME dont les fonds de roulement sont limités.

Dans le domaine de dépenses **Cohésion économique, sociale et territoriale**, l'objectif est de réduire les disparités de développement qui existent entre les différentes régions, de restructurer les zones industrielles en déclin et de renforcer la coopération transfrontalière, transnationale et interrégionale. En

2016, les dépenses contrôlées dans ce domaine se sont élevées à **35,7 milliards d'euros**. Elles sont réparties en deux grands volets:

- la politique régionale et urbaine de l'UE, principalement mise en œuvre par l'intermédiaire du Fonds européen de développement régional (FEDER) et du Fonds de cohésion (FC), qui représentaient ensemble 76 % des dépenses de cohésion en 2016. Le FEDER finance des projets d'infrastructure, la création ou la préservation d'emplois, des initiatives régionales de développement économique et des activités de soutien aux PME. Le FC sert à financer des investissements en matière d'infrastructures dans les domaines de l'environnement et des transports dans les États membres dont le RNB par habitant est inférieur à 90 % de la moyenne de l'UE;
- le domaine politique Emploi et affaires sociales, qui est en grande partie financé par l'intermédiaire du Fonds social européen (FSE) et représentait 21 % des dépenses de cohésion en 2016. Dans ce domaine, les dépenses visent à améliorer l'emploi et les possibilités d'emploi, en favorisant un niveau élevé d'emploi et la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité.

La gestion des dépenses est partagée avec les États membres et prend la forme d'un cofinancement des programmes opérationnels dans le cadre desquels des projets sont financés. Les règles d'éligibilité pour le remboursement des coûts sont définies au niveau national ou régional et varient d'un État membre et/ou d'un programme à un autre. Environ 3 % des dépenses de cohésion sont effectuées au moyen d'autres instruments ou Fonds spécifiques, tels que l'instrument européen de voisinage (IEV) et le Fonds européen d'aide aux plus démunis (FEAD).

Le niveau d'erreur estimatif pour le domaine de dépenses Cohésion économique, sociale et territoriale était de **4,8 %** (contre 5,2 % en 2015). Les principales sources d'erreur étaient la déclaration de coûts inéligibles par les bénéficiaires, la sélection de projets, d'activités ou de bénéficiaires inéligibles, ainsi que les infractions à la législation relative aux marchés publics. Pour un nombre significatif d'opérations affectées par des erreurs quantifiables, les autorités des États membres disposaient de suffisamment d'informations pour prévenir, ou détecter et corriger les erreurs avant de demander un remboursement à la Commission. Si ces informations avaient été utilisées pour corriger les erreurs avant de déclarer les dépenses à la Commission, le niveau d'erreur estimatif pour les dépenses de la rubrique «Cohésion économique, sociale et territoriale» dans son ensemble aurait été de 1,1 %, et donc inférieur au seuil de signification de 2 %.

Le domaine de dépenses **Ressources naturelles (57,9 milliards d'euros)** couvre:

- les dépenses de l'UE dans le domaine de l'agriculture, qui relèvent de la politique agricole commune (PAC). Celle-ci a pour but d'accroître la productivité de l'agriculture et, ainsi, d'assurer un niveau de vie équitable à la population agricole, de stabiliser les marchés et de garantir la sécurité des approvisionnements à des prix raisonnables. La gestion des dépenses de la PAC est partagée avec les États membres et mise en œuvre par l'intermédiaire de deux Fonds: le Fonds européen agricole de garantie (FEAGA), qui finance intégralement les aides directes de l'UE et les mesures de marché, et le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader), qui cofinance, avec les États membres, des programmes de développement rural. Les dépenses relevant des deux Fonds passent par quelque 80 organismes payeurs chargés de vérifier l'éligibilité des demandes d'aide et d'effectuer les paiements en faveur des bénéficiaires;
- la politique commune de la pêche (PCP), dont le principal instrument de mise en œuvre est le Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP), lequel fait l'objet d'une gestion partagée entre la Commission et les États membres;
- les mesures environnementales, gérées de manière centralisée par la Commission. Le programme pour l'environnement et l'action pour le climat (LIFE) est le principal instrument pour les dépenses dans ce domaine.

La Cour a constaté qu'en 2016, le niveau d'erreur estimatif pour le domaine de dépenses Ressources naturelles dans son ensemble s'élevait à **2,5 %** (contre 2,9 % en 2015). Pour la rubrique «Soutien du marché et aides directes», l'amélioration continue des systèmes de contrôle a permis de faire passer à 1,7 % en 2016 (contre 2,2 % en 2015) le niveau d'erreur pour le FEAGA, qui est ainsi pour la première fois inférieur au seuil de signification de 2 %. Pour le volet «Développement rural, environnement, action pour le climat et pêche», le niveau d'erreur estimatif était de 4,9 % (contre 5,3 % en 2015). Pour un nombre significatif d'opérations affectées par des erreurs quantifiables, les autorités nationales disposaient de suffisamment d'informations pour prévenir, ou détecter et corriger les erreurs avant de demander un remboursement à la Commission. Si ces informations avaient été utilisées pour corriger les erreurs avant de déclarer les dépenses à la Commission, le niveau d'erreur estimatif pour les dépenses du volet «Développement rural, environnement, action pour le climat et pêche» dans son ensemble aurait été de 3,4 %.



© European Union 2017 - Source: EP, photo Dominique Hommel  
Présentation du rapport annuel de la Cour des comptes européenne au Parlement européen

Le domaine de dépenses **Sécurité et citoyenneté** rassemble diverses politiques ayant pour objectif commun de renforcer la notion de citoyenneté européenne en créant un espace de liberté, de justice et de sécurité sans frontières intérieures. En 2016, les dépenses contrôlées dans ce domaine se sont élevées à **2,4 milliards d'euros**. Ce montant englobait la protection des frontières, la politique en matière d'asile et d'immigration, la justice et les affaires intérieures, la santé publique, la protection des consommateurs, la culture, la jeunesse, l'information et le dialogue avec les citoyens. Il représente à ce jour une partie relativement petite du budget de l'UE (environ 1,9 % en 2016), mais qui ne cesse de croître. Une part importante des dépenses s'effectuent par l'intermédiaire de 12 agences décentralisées, qui ont fait chacune l'objet d'un des rapports annuels spécifiques de la Cour. Compte tenu de la taille réduite de l'échantillon, celle-ci n'a pas été en mesure de calculer un taux d'erreur représentatif pour la rubrique «Sécurité et citoyenneté».

Le domaine de dépenses **L'Europe dans le monde** porte sur les dépenses relevant de la politique étrangère, du soutien aux pays candidats et aux pays candidats potentiels à l'adhésion à l'UE, ainsi que de l'aide au développement et de l'aide humanitaire apportées aux pays voisins et en développement (à l'exception des Fonds européens de développement). En 2016, les dépenses contrôlées dans ce domaine se sont élevées à **8,3 milliards d'euros**, répartis entre plus de 150 pays. Elles sont exécutées, dans le cadre d'un large éventail d'instruments de coopération et de méthodes d'acheminement, soit directement par plusieurs directions générales de la Commission (depuis leur siège à Bruxelles ou par l'intermédiaire des délégations de l'UE dans les pays bénéficiaires), soit indirectement, par les pays bénéficiaires eux-mêmes ou des organisations internationales.

Le niveau d'erreur estimatif était de **2,1 %** (contre 2,8 % en 2015). En ce qui concerne les contributions de l'UE aux budgets généraux des pays bénéficiaires, la décision portant sur le respect des conditions d'éligibilité est largement laissée à l'appréciation de

la Commission. Le risque de non-conformité avec les règles en vigueur est donc faible. Cela vaut également pour les fonds de l'UE mis en commun avec ceux d'autres donateurs internationaux qui ne sont pas affectés à des postes spécifiques de dépenses. Dans de tels cas, les coûts inéligibles en vertu des règles de l'UE peuvent souvent être couverts par des contributions d'autres donateurs. Le taux d'erreur estimatif résulte, pour 37 %, de dépenses pour lesquelles des pièces justificatives essentielles n'ont pas été fournies. Parmi les autres types d'erreurs importants figurent les dépenses qui soit n'ont pas été effectuées, soit sont inéligibles. Pour un nombre significatif d'opérations affectées par des erreurs quantifiables, la Commission disposait de suffisamment d'informations pour prévenir, ou détecter et corriger les erreurs. Si elle avait fait un bon usage de toutes les informations à sa disposition, le niveau d'erreur estimatif pour les dépenses relevant de la rubrique «L'Europe dans le monde» dans leur ensemble aurait été de 1,4 %, et donc inférieur au seuil de signification de 2 %.

La rubrique **Administration** couvre les dépenses de fonctionnement des institutions et des autres organismes de l'UE: le Parlement européen, le Conseil européen, le Conseil de l'Union européenne, la Commission européenne, la Cour de justice de l'Union européenne, la Cour des comptes de l'Union européenne, le Comité économique et social européen, le Comité des régions, le Médiateur européen, le Contrôleur européen de la protection des données et le Service européen pour l'action extérieure (SEAE). En 2016, les dépenses contrôlées pour l'ensemble des institutions et des autres organismes de l'UE se sont élevées à **9,4 milliards d'euros**. Les dépenses de personnel (traitements, pensions, indemnités, etc.) représentaient environ 60 % du total. Le reste de ces dépenses était lié aux immeubles, à l'équipement, à l'énergie, aux communications et aux technologies de l'information. Le niveau d'erreur estimatif s'élevait à **0,2 %** (contre 0,6 % en 2015), la Cour a conclu que ces dépenses n'étaient pas affectées par un niveau significatif d'erreur.

Les résultats des audits concernant les agences de l'UE, d'autres organismes décentralisés et les Écoles européennes font l'objet de rapports annuels spécifiques, publiés séparément, ainsi que d'une synthèse des résultats. Les états financiers de la Cour font l'objet d'un audit réalisé par un auditeur externe, dont le rapport est publié au Journal officiel de l'Union européenne et sur le site web de l'institution.

Les **Fonds européens de développement** (FED) fournissent l'aide de l'UE en matière de coopération au développement aux pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) ainsi qu'aux pays et territoires d'outre-mer (PTOM). Les dépenses au titre des FED et



Présentation du rapport annuel de la Cour des comptes européenne au Parlement européen

les instruments de coopération visent à éradiquer la pauvreté et à encourager le développement durable ainsi que l'intégration des pays ACP et des PTOM dans l'économie mondiale. En 2016, les dépenses contrôlées dans ce domaine se sont élevées à **2,8 milliards d'euros**. Les FED sont financés par les États membres de l'UE et sont utilisés soit dans le cadre de projets individuels, soit sous la forme d'un appui budgétaire (contribution au budget général ou sectoriel d'un État). Chaque FED est régi par son propre règlement financier.

Les FED sont gérés en dehors du cadre du budget général de l'UE par la Commission européenne et, pour certaines aides, par la Banque européenne d'investissement. Pour ce qui est de la fiabilité des comptes des FED, la Cour a conclu que les comptes de 2016 présentaient fidèlement la situation financière de ces Fonds, les résultats de leurs opérations, leurs flux de trésorerie, ainsi que la variation de l'actif net. Les recettes FED n'étaient pas affectées par un niveau significatif d'erreur. Les paiements effectués au titre de ces Fonds étaient cependant affectés par des erreurs significatives, avec un niveau d'erreur estimatif de **3,3** % (contre 3,8 % en 2015).

En ce qui concerne les contributions de l'UE aux budgets généraux des pays bénéficiaires, la décision portant sur le respect des conditions d'éligibilité est largement laissée à l'appréciation de la Commission. Le risque de non-conformité avec les règles en vigueur est donc faible. Cela vaut également pour les fonds de l'UE mis en commun avec ceux d'autres donateurs internationaux qui ne sont pas affectés à des postes spécifiques de dépenses. Dans de tels cas, les coûts inéligibles en vertu des règles de l'UE peuvent souvent être couverts par des contributions d'autres donateurs. Le non-respect des règles des marchés publics représentait environ un tiers du taux d'erreur global affectant les FED. Parmi les autres types d'erreurs importants figurent les dépenses qui soit n'ont pas été effectuées, soit sont inéligibles. Pour un nombre significatif d'opérations affectées par des erreurs quantifiables, la Commission

disposait de suffisamment d'informations pour prévenir, ou détecter et corriger les erreurs. Si la Commission avait fait un bon usage de toutes les informations à sa disposition, le niveau d'erreur estimatif pour les dépenses effectuées au titre des FED aurait été de 2,6 %.

## Conclusion

À l'instar des années précédentes, la Cour est parvenue à la conclusion que les comptes de l'UE relatifs à l'exercice 2016 sont fiables. Elle les a donc validés, comme elle le fait chaque année depuis 2007. Elle a également conclu que la moitié environ des dépenses de l'UE contrôlées en 2016 se situait en deçà du seuil de signification de 2 %. Aussi, pour la première fois depuis qu'elle a commencé, en 1994, à fournir une déclaration d'assurance annuelle, la Cour a émis une opinion avec réserve, plutôt qu'une opinion défavorable, en ce qui concerne les paiements de 2016.

Lors de la présentation des rapports annuels 2016 à la commission du contrôle budgétaire du Parlement européen, Klaus-Heiner Lehne, le président de la Cour, a souligné que l'opinion avec réserve émise cette année témoignait d'une amélioration remarquable des finances de l'UE. Il a indiqué que dans les mois et années à venir, la Cour porterait un regard neuf sur sa manière d'auditer le budget de l'UE et qu'elle tiendrait davantage compte des contrôles internes au sein de la Commission européenne et des États membres, pour être mieux à même d'œuvrer au renforcement de l'obligation de rendre compte et d'améliorer encore la gestion financière de l'UE.

Les mesures prises par les États membres et par la Commission ont permis de réduire le niveau d'erreur estimatif global de 1,2 %. Ceux-ci disposaient toutefois de suffisamment d'informations pour aller plus loin dans la prévention, ou la détection et la correction des erreurs. Si ces informations avaient été utilisées correctement, le niveau d'erreur pour les rubriques «Cohésion économique, sociale et territoriale», «Ressources naturelles» et «L'Europe dans le monde» aurait été inférieur au seuil de signification de 2 %. «En d'autres termes, il n'est pas nécessaire de procéder à des contrôles supplémentaires, mais les contrôles existants doivent être correctement appliqués», a déclaré le Président Lehne.

Les rapports annuels de la Cour sur l'exécution du budget de l'UE pour l'exercice 2016 et sur les activités relevant des Fonds européens de développement sont disponibles à l'adresse :

[www.eca.europa.eu](http://www.eca.europa.eu)



## AUTRES RAPPORTS, AVIS ET DOCUMENTS PUBLIÉS PAR LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE EN 2017

Les **rapports spéciaux** de la Cour présentent les résultats de ses audits relatifs aux politiques et programmes de l'UE ou à des questions de gestion concernant des domaines budgétaires spécifiques.

En 2017, la Cour a publié les rapports spéciaux ci-après:

- ▶ **Rapport spécial n° 35/2016** : L'utilisation de l'appui budgétaire pour améliorer la mobilisation des recettes nationales en Afrique subsaharienne
- ▶ **Rapport spécial n° 36/2016** : Une évaluation des modalités de clôture des programmes de cohésion et de développement rural pour la période 2007-2013
- ▶ **Rapport spécial n° 1/2017** : Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour exploiter pleinement le potentiel du réseau Natura 2000
- ▶ **Rapport spécial n° 2/2017** : Négociation, par la Commission, des accords de partenariat et des programmes relevant de la cohésion pour la période 2014-2020: les dépenses ciblent davantage les priorités d'Europe 2020, mais les dispositifs destinés à mesurer la performance sont de plus en plus complexes
- ▶ **Rapport spécial n° 3/2017** : L'aide de l'UE en faveur de la Tunisie
- ▶ **Rapport spécial n° 4/2017** : Protection du budget de l'UE contre les dépenses irrégulières: la Commission a recouru davantage aux mesures préventives et aux corrections financières dans le domaine de la cohésion au cours de la période 2007-2013
- ▶ **Rapport spécial n° 5/2017** : Chômage des jeunes: les politiques de l'UE ont-elles changé le cours des choses?
- ▶ **Rapport spécial n° 6/2017** : Réponse de l'UE à la crise des réfugiés: l'approche dite «des points d'accès»
- ▶ **Rapport spécial n° 7/2017** : Nouveau rôle des organismes de certification concernant les dépenses de la PAC: une avancée vers un modèle de contrôle unique, malgré d'importantes faiblesses à surmonter
- ▶ **Rapport spécial n° 8/2017** : Contrôle des pêches de l'UE: des efforts supplémentaires sont nécessaires
- ▶ **Rapport spécial n° 9/2017** : Soutien de l'Union européenne à la lutte contre la traite des êtres humains en Asie du Sud et du Sud-Est
- ▶ **Rapport spécial n° 10/2017** : Le soutien de l'UE en faveur des jeunes agriculteurs devrait être mieux ciblé pour favoriser un renouvellement efficace des générations
- ▶ **Rapport spécial n° 11/2017** : Le fonds fiduciaire Bêkou de l'UE pour la République centrafricaine: un début chargé d'espoir malgré quelques insuffisances
- ▶ **Rapport spécial n° 12/2017** : Mise en œuvre de la directive sur l'eau potable: la qualité et l'accessibilité de l'eau se sont améliorées en Bulgarie, en Hongrie et en Roumanie mais des investissements considérables demeurent nécessaires

- ▶ **Rapport spécial n° 13/2017** : Un système européen de gestion du trafic ferroviaire unique: ce choix politique se concrétisera-t-il un jour?
- ▶ **Rapport spécial n° 14/2017** : Examen de la performance en matière de gestion des affaires à la Cour de justice de l'Union européenne
- ▶ **Rapport spécial n° 15/2017** : Les conditions ex ante et la réserve de performance dans le domaine de la cohésion: des instruments innovants mais pas encore efficaces
- ▶ **Rapport spécial n° 16/2017** : La programmation du développement rural doit être moins complexe et davantage axée sur les résultats
- ▶ **Rapport spécial n° 17/2017** : L'intervention de la Commission dans la crise financière grecque
- ▶ **Rapport spécial n° 18/2017** : Le ciel unique européen: un changement d'ordre culturel, mais pas de véritable unification
- ▶ **Rapport spécial n° 19/2017** : Procédures d'importation: les intérêts financiers de l'UE pâtiennent d'insuffisances au niveau du cadre juridique et d'une mise en œuvre inefficace
- ▶ **Rapport spécial n° 20/2017** : Instruments de garantie de prêts financés par l'Union européenne: des résultats positifs, mais un ciblage des bénéficiaires et une coordination avec les dispositifs nationaux à améliorer
- ▶ **Rapport spécial n° 21/2017** : Le verdissement: complexité accrue du régime d'aide au revenu et encore aucun bénéfice pour l'environnement
- ▶ **Rapport spécial n° 22/2017** : Missions d'observation électorale – Recommandations mieux suivies, mais surveillance de leur mise en œuvre à améliorer
- ▶ **Rapport spécial n° 23/2017** : Conseil de résolution unique – L'ambitieux chantier de l'union bancaire a commencé mais est loin d'être terminé

Les **avis** présentent les prises de position de la Cour sur la réglementation, nouvelle ou actualisée, ayant une incidence importante sur la gestion financière de l'UE.

Les avis suivants ont été publiés en 2017 :

- ▶ **Avis n° 1/2017** : sur la proposition de révision du «règlement financier»
- ▶ **Avis n° 2/2017** : sur une proposition de modification du règlement financier applicable au budget des Écoles européennes
- ▶ **Avis n° 3/2017** : sur une proposition de modification de l'article 83, paragraphe 1, du règlement n° CB-1-15 du comité budgétaire de l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle, du 26 novembre 2015 (*Opinion N° 3/2017: on a proposal to amend Article 83(1) of Regulation No CB-1-15 of the Budget Committee of the European Union Intellectual Property Office of 26 November 2015*)
- ▶ **Avis n° 4/2017** : sur une proposition de modification de l'article 18, paragraphe 2, point e), du règlement n° CB-2-15 du comité budgétaire de l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle du 26 novembre 2015 établissant les modalités d'exécution du règlement n° CB-1-15 (*Opinion N° 4/2017 on a proposal to amend Article 18(2) (e) of Regulation No CB-2-15 of the Budget Committee of the European Intellectual Property Office of 26 November 2015 laying down detailed rules for the implementation of Regulation No CB-1-15*)



Dans ses **rapports annuels spécifiques**, la Cour présente les résultats des audits financiers annuels des agences, organismes décentralisés et entreprises communes de l'UE.

En 2017, la Cour a contrôlé les comptes de 41 organes et organismes de l'Union européenne et les opérations sous-jacentes à ces comptes pour l'exercice 2016. Elle a émis une opinion d'audit sans réserve («favorable») sur les comptes de toutes les agences et sur les opérations sous-jacentes aux comptes pour toutes les agences, à une exception près (le Bureau européen d'appui en matière d'asile, ou EASO). La Cour a en outre contrôlé la fiabilité des comptes de huit entreprises communes européennes du secteur de la recherche pour l'exercice 2016, ainsi que la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes à ces comptes. Elle a ensuite émis des opinions à cet égard. Elle a émis une opinion d'audit sans réserve sur la fiabilité des comptes de toutes les entreprises communes et sur la légalité et la régularité des opérations sous-jacentes aux comptes pour toutes les entreprises communes, à une exception près, l'entreprise commune ECSEL (Composants et systèmes électroniques pour un leadership européen).

Afin de rendre l'analyse et la comparaison de ses rapports spécifiques plus aisées, la Cour a produit deux synthèses offrant, pour l'exercice 2016, une vue d'ensemble des résultats de ses audits annuels concernant les organes et organismes ainsi que de son audit annuel concernant les huit entreprises communes européennes du secteur de la recherche.

Les **analyses panoramiques** sont des documents descriptifs et analytiques portant sur des domaines d'action vastes et complexes ou traitant de questions de gestion. La Cour y exploite les connaissances et expériences qu'elle a acquises sur un sujet donné, souvent en adoptant une approche transversale. Elle a publié, en septembre 2017, l'analyse panoramique sur l'action de l'UE dans le domaine de l'énergie et du changement climatique.

Les **«AuditInfos»** sont un nouveau type de publication fournissant des informations contextuelles en rapport avec une activité d'audit en cours. Elles s'appuient sur les travaux préparatoires entrepris avant le début de l'audit et sont conçues pour servir de source d'information à ceux qui s'intéressent à la politique et/ou aux programmes audités. En 2017, la Cour a publié les AuditInfos ci-après :

- Le haut débit dans l'UE
- La qualité de l'air dans l'UE
- La lutte contre la fraude concernant les dépenses de l'UE
- Le Fonds européen pour les investissements stratégiques (EFSI)
- Les droits des passagers dans l'UE

La Cour a publié son rapport annuel d'activité relatif à l'exercice 2016 en avril 2017. Celui-ci donne une vue d'ensemble de ses principaux résultats et réalisations de l'année écoulée, ainsi que des évolutions majeures de son environnement d'audit et de son organisation interne.

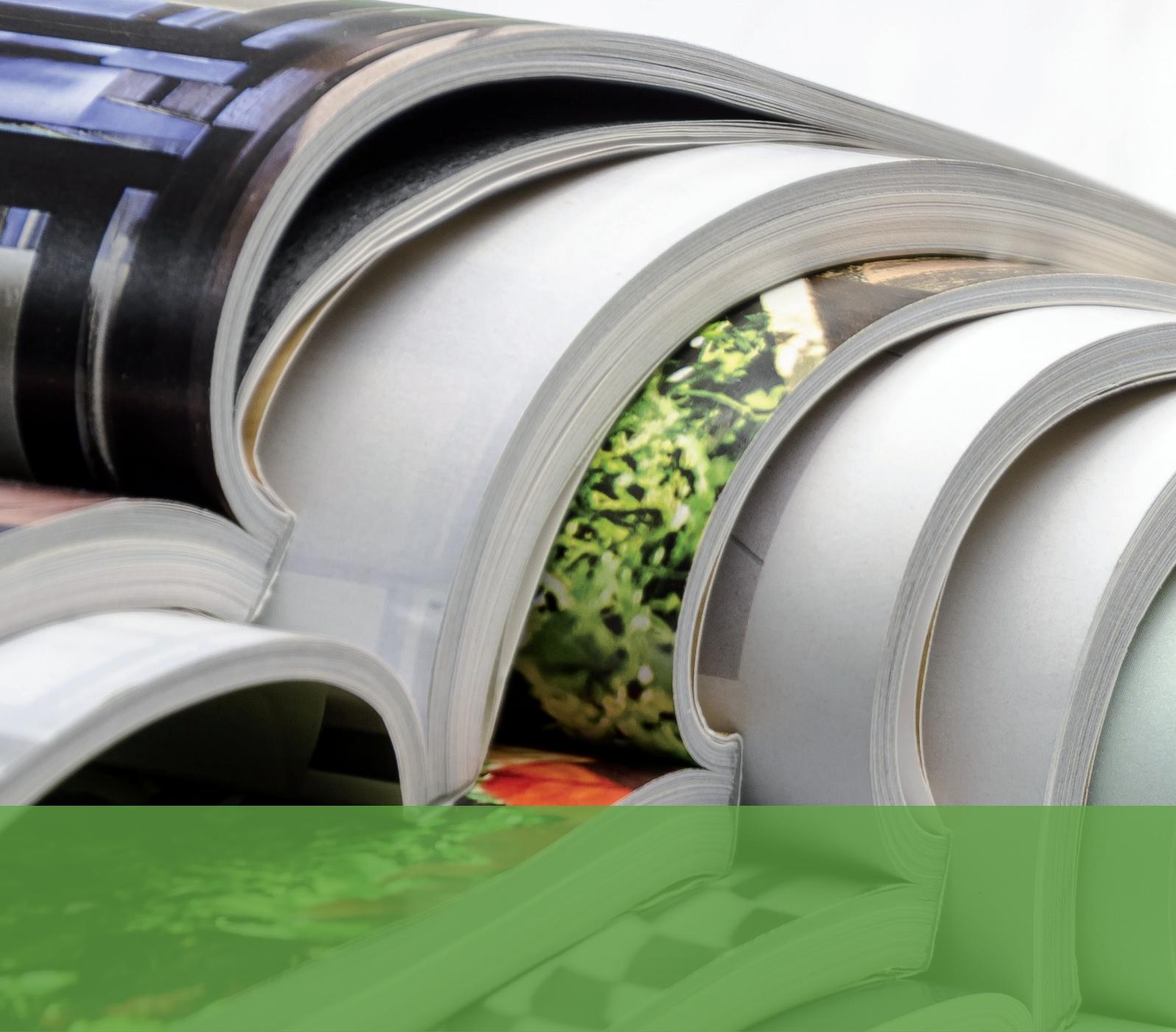
Les rapports, les avis et les autres documents à caractère public de la Cour sont disponibles à l'adresse <http://www.eca.europa.eu>.

## DE NOUVEAUX MEMBRES FONT LEUR ENTRÉE À LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE EN 2017

Deux nouveaux membres de la Cour des comptes européenne ont pris leurs fonctions en 2017 :

- **Juhan Parts** (Estonie), en remplacement de Kersti Kaljulaid, qui a démissionné de ses fonctions le 2 octobre 2016 pour devenir Présidente de la République d'Estonie. Son mandat court du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 31 décembre 2022;
- **Ildikó Gáll-Pelcz** (Hongrie), en remplacement de Szabolcs Fazakas. Son mandat court du 1<sup>er</sup> septembre 2017 au 31 août 2023.

Les membres de la Cour des comptes européenne sont nommés par le Conseil de l'Union européenne après consultation du Parlement européen et sur proposition de l'État membre concerné.



- 6.1. Nouvelles : un an après le XXIIe INCOSAI
- 6.2. Les efforts déployés par l'ASOSAI pour coopérer avec les Organisations régionales
- 6.3. Le rôle des Institutions Supérieures de Contrôle à compétence juridictionnelle dans les sociétés modernes.
- 6.4. « Contrôle administratif des marchés publics : expériences du Chili et de la Croatie »  
Un Projet conjoint du Bureau du Contrôleur général de la République du Chili et du Bureau national d'audit de Croatie
- 6.5. La vision du SAO tchèque sur l'EUROSAI - qu'apportera la Présidence tchèque ?
- 6.6. À propos des pizzerias et des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques
- 6.7. « L'herbe est toujours plus verte ailleurs »  
L'intérêt et les défis des comparaisons internationales pour les audits menés par les ISC

# RAPPORTS, ÉTUDES ET AUTRES ARTICLES

- 6.8. Séminaire conjoint du Bureau national d'audit de Malte et de la Cour des comptes européenne sur le suivi des audits dans le secteur public : renforcement de la responsabilité
- 6.9. Audit parallèle coordonné sur la protection du bassin hydrographique du Boug contre la pollution (audit de suivi)
- 6.10. Exercice d'auto-évaluation réalisé par le Tribunal de Contas du Portugal.  
Une occasion d'apporter davantage de valeur ajoutée, d'obtenir de meilleurs résultats
- 6.11. Les nouveaux domaines de l'audit public au Kazakhstan
- 6.12. La Cour des comptes de la République de Serbie fête ses dix ans
- 6.13. Amélioration de la souplesse opérationnelle et de la prospective stratégique au sein de l'EUROSAI grâce à l'utilisation du Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC)

# NOUVELLES : UN AN APRÈS LE XXII<sup>E</sup> INCOSAI

## ISC d'Autriche

Secrétariat général de l'INTOSAI

### I. XXII<sup>e</sup> INCOSAI 2016

#### I.1 Introduction



Du 7 au 11 décembre 2016, le Congrès, l'organe suprême de l'INTOSAI, s'est réuni pour la 22<sup>e</sup> fois. La réunion s'est tenue sous la présidence du Dr Harib Al Amimi, Président de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques des Émirats arabes unis.

#### I.2 Thèmes du XXII<sup>e</sup> INCOSAI en 2016

Le XXII<sup>e</sup> INCOSAI était axé sur deux thèmes principaux :

1. le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies en matière de bonne gouvernance et de renforcement de la lutte contre la corruption ; et
2. la professionnalisation afin de renforcer la reconnaissance de l'INTOSAI en tant qu'organisation internationale.



En ce qui concerne le thème I, qui portait sur la contribution et le rôle des ISC dans le cadre de l'examen et du suivi de la mise en œuvre des ODD, les discussions ont porté sur les activités d'audit et d'examen à réaliser par le biais de quatre approches différentes :

1. Évaluer l'état de préparation des systèmes nationaux à mettre en œuvre, à assurer le suivi et à rendre compte des progrès accomplis en vue d'atteindre les ODD, et par la suite à contrôler leur fonctionnement et la fiabilité des données qu'ils produisent ;
2. Entreprendre des audits de performance qui examinent l'économie, l'efficacité et l'efficacité des principaux programmes gouvernementaux qui apportent une contribution à des aspects spécifiques des ODD.
3. Évaluer et soutenir, selon le cas, la mise en œuvre de l'ODD 16 relatif en partie aux institutions transparentes, efficaces et responsables, et de l'ODD 17 relatif aux partenariats et aux moyens de mise en œuvre ; et
4. Être des modèles de transparence et de responsabilité dans leurs propres activités, y compris l'audit et l'établissement de rapports.

Le Congrès a identifié les objectifs clés suivants qui seront examinés au cours de la période précédant le XXIII<sup>e</sup> INCOSAI qui aura lieu en 2019 :

- élaborer et fournir des cadres afin de mettre en œuvre les quatre approches fondées sur les initiatives des ISC, ainsi que mettre en place un mécanisme de suivi des progrès et de collecte d'informations ;
- soutenir la production d'informations de grande qualité relatives aux ODD par le biais de ces cadres, et la partager au sein de la communauté des ISC ; et
- assurer des relations efficaces avec les Nations Unies et d'autres partenaires externes, y compris l'établissement de rapports informatifs et accessibles, et maximiser la valeur des futurs symposiums ONU/INTOSAI sur le thème.

Afin d'apporter une contribution décisive au thème II, à savoir la professionnalisation, tous les membres de l'INTOSAI doivent s'engager à accroître et à utiliser davantage le soutien professionnel mis à la disposition de toutes les ISC et des membres de leur personnel.

L'INTOSAI aborde ce sujet par le biais de trois grandes initiatives :

- l'amélioration de l'établissement des normes de l'INTOSAI ;
- la professionnalisation sur les plans mondial et régional et au niveau des ISC ; et
- la mise en œuvre du Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC).

Dans la Déclaration d'Abou Dhabi, la communauté de l'INTOSAI présente la façon dont les résultats du XXIIe INCOSAI orienteront les futurs travaux de l'INTOSAI. La Déclaration peut être téléchargée en cliquant sur le lien suivant :

[www.intosai.org/events/congresses-incosai/congress-themes-final-documents.html](http://www.intosai.org/events/congresses-incosai/congress-themes-final-documents.html)

### I.3 Changements organisationnels survenus après le XXIIe INCOSAI

Le XXIIe INCOSAI a donné lieu à un certain nombre de changements et de décisions concernant l'INTOSAI qui compte désormais 194 membres.

#### I.3.1 Le Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période 2017-2022



STRATEGIC PLAN  
STRATEGIC PLAN

*Le Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période 2017-2022 vise à promouvoir la contribution des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) à l'amélioration de la responsabilité et de la transparence dans l'administration publique dans l'intérêt des citoyens du monde entier de manière exhaustive, transparente et efficace.*

## Le travail de l'INTOSAI s'organise autour des quatre objectifs stratégiques suivants :



### OBJECTIF N° 1 : Normes professionnelles

Promouvoir des ISC solides, indépendantes et pluridisciplinaires et encourager la bonne gouvernance, comme suit : **1)** en promouvant, proposant et maintenant les Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) ; et **2)** en contribuant au développement et à l'adoption de normes professionnelles appropriées et efficaces.



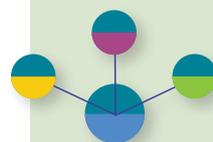
### OBJECTIF N° 2 : Renforcement des capacités

Aider les ISC à renforcer leurs capacités afin de maximiser leur valeur et les avantages qu'elles offrent à la société, comme suit : **1)** en faisant la promotion du renforcement des capacités et des compétences professionnelles des ISC indépendantes et des organisations régionales ; **2)** en éclairant la prise de décision de l'INTOSAI concernant les questions relatives au renforcement de capacités des ISC ; et **3)** en coopérant avec les bailleurs de fonds, les partenaires concernés et les parties prenantes.



### OBJECTIF N° 3 : Partage et gestion des connaissances

Encourager les ISC à coopérer, à collaborer et à rechercher l'amélioration continue grâce au développement, au partage et à la gestion des connaissances, notamment : **1)** en produisant et en révisant les produits de l'INTOSAI ; **2)** en fixant des points de référence et en administrant un portail communautaire ; et **3)** en réalisant des études sur les bonnes pratiques et en effectuant des travaux de recherche sur des questions d'intérêt commun et des préoccupations communes.



### OBJECTIF N° 4 : Maximiser la valeur de l'INTOSAI en tant qu'organisation internationale

Structurer et administrer l'INTOSAI de manière à promouvoir des méthodes de travail économiques, efficaces et efficaces, une prise de décision opportune et des pratiques de gouvernance efficaces, tout en tenant dûment compte de l'autonomie des régions, de l'équilibre entre les régions et des différents modèles et approches des ISC membres.

À l'appui des quatre objectifs stratégiques, l'INTOSAI a identifié cinq priorités transversales qui fournissent les fondements des modalités selon lesquelles l'Organisation axera ses travaux pour atteindre ses objectifs au cours des années à venir :

#### ► **Priorité transversale n° 1 :**

Prôner et soutenir l'indépendance des ISC.

#### ► **Priorité transversale n° 2 :**

Contribuer au suivi et à l'examen des ODD dans le cadre des efforts spécifiques de chaque nation en matière de développement durable et des missions individuelles des ISC.

#### ► **Priorité transversale n° 3 :**

Veiller à l'efficacité du développement et de la coordination entre l'élaboration des normes, le renforcement des capacités et le partage des connaissances, afin de soutenir les ISC et de leur permettre d'accroître leurs performances et leur efficacité.

#### ► **Priorité transversale n° 4 :**

Faire de l'INTOSAI une organisation stratégique et agile, qui est vigilante à l'égard des opportunités et des risques internationaux émergents et qui est capable d'y réagir.

#### ► **Priorité transversale n° 5 :**

Faire fonds sur, tirer profit de et faciliter la coopération et le professionnalisme entre les organisations régionales de l'INTOSAI.

Les objectifs stratégiques et les priorités transversales permettent aux ISC d'aider leurs gouvernements à accroître leur efficacité, à améliorer la transparence, à garantir la responsabilité, à lutter contre la corruption, et à agir comme institutions modèles.

### I.3.2 La révision des Statuts de l'INTOSAI



La révision des Statuts de l'INTOSAI était devenue nécessaire pour mieux les aligner sur la structure, la stratégie et les objectifs actuels de l'organisation. De plus, les amendements permettent à l'INTOSAI de mieux prendre en compte les besoins de ses membres et des parties prenantes et comprennent, entre autres, ce qui suit :

- Outre le Congrès, le Comité directeur et le Secrétariat général, les Commissions d'objectifs 1 à 4 ont été créées en tant que nouveaux organes de l'INTOSAI chargés d'orienter les efforts de l'INTOSAI dans le cadre de leurs objectifs respectifs, aidant ainsi le Comité directeur à mettre en œuvre les objectifs de l'INTOSAI ;
- Un autre nouvel organe est le Comité de surveillance sur les questions émergentes (SCEI), qui est chargé de coordonner et de soutenir le partage des connaissances concernant les nouveaux enjeux auxquels les ISC sont confrontées. De plus, il est également responsable de la gestion des risques d'entreprise pour l'INTOSAI ;
- La Revue internationale de la vérification des comptes publics et l'Initiative de Développement de l'INTOSAI sont devenues des organes de l'INTOSAI ayant le statut d'entités juridiques distinctes.
- L'importance des Organisations régionales de l'INTOSAI – et par conséquent celle de l'EUROSAI – est plus clairement démontrée par la reconnaissance de ces Organisations en tant qu'entités autonomes apparentées.
- Outre l'adhésion en qualité de « Membre associé », l'INTOSAI a également établi l'adhésion en qualité de « Membre affilié » qui est ouverte aux ISC des territoires d'outre-mer ou des territoires dépendants, qui sont dotées d'un certain degré d'autonomie pour leurs activités dans le domaine des relations régionales et internationales.

*Un autre amendement essentiel concernant l'établissement des normes de l'INTOSAI a été adopté lors du XXIIIe INCOSAI qui a eu lieu en 2016 : le Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) a été approuvé.*

### I.3.3 Le Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI



Le nouveau Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI (IFPP) permet à l'INTOSAI de créer la structure nécessaire pour le cadre de contrôle des finances publiques et d'améliorer la qualité technique de ses prises de position.

Le nouveau Cadre des prises de position professionnelles de l'INTOSAI comprend trois catégories, à savoir :

1. Les principes de l'INTOSAI,
2. Les normes de l'INTOSAI et
3. Les lignes directrices de l'INTOSAI.

Ce nouveau Cadre de l'INTOSAI remplace l'ancien Cadre des ISSAI structuré en quatre niveaux.

Afin d'établir une distinction claire entre les différentes normes et lignes directrices existantes et de créer une procédure uniforme afin de satisfaire aux exigences liées au format et à la qualité, l'INTOSAI a créé le Forum pour les prises de position professionnelles de l'INTOSAI (FIPP), l'organe de normalisation permanent de l'INTOSAI sous la direction des trois Commissions d'objectifs (PSC, CBC, KSC).

### I.3.4 Forum régional de renforcement des capacités

Le Forum régional de renforcement des capacités récemment créé constitue une plate-forme pour les Organisations régionales sur laquelle elles peuvent débattre de questions relatives au renforcement au niveau régional et partager des connaissances aux niveaux interrégional et stratégique. Cette plate-forme favorise et intensifie la communication et la coordination entre l'INTOSAI et les Organisations régionales, ainsi qu'entre les Organisations régionales elles-mêmes.

### I.3.5 Portail communautaire de l'INTOSAI



Le Portail communautaire de l'INTOSAI ([www.intosaicommunity.org](http://www.intosaicommunity.org)) encourage les échanges réguliers au sein de la communauté de l'INTOSAI et remplace l'Outil de collaboration de l'INTOSAI. Le Portail héberge de nombreuses communautés de connaissance via des dispositifs interactifs et facilite les réunions virtuelles des différents groupes grâce à des systèmes de vidéoconférence intégrés. Il comporte également d'autres éléments tels qu'une bibliothèque, des blogs, des chats. Il offre la possibilité de mener des enquêtes générales et d'élaborer des questionnaires interactifs sur des questions spécifiques, de produire des informations, d'élaborer divers formulaires tels que des formulaires d'inscription, etc. De plus, le Portail communautaire offre aux Groupes de travail de l'INTOSAI la possibilité d'héberger leur site internet.



## II. Thèmes prioritaires 2017

### II.1. Coopération avec les Nations Unies

S'appuyant sur la reconnaissance du rôle essentiel que jouent l'INTOSAI et les ISC dans la promotion de la bonne gouvernance et de la responsabilité, comme en témoigne l'adoption de plusieurs Résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies à cet égard, l'INTOSAI coopère avec les Nations Unies afin de bénéficier d'une plus grande reconnaissance et de poursuivre son approche orientée vers l'extérieur. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) en particulier constituent une excellente occasion pour l'INTOSAI de renforcer ses relations avec les Nations Unies.

#### II.1.1. 24<sup>e</sup> Symposium ONU/INTOSAI à Vienne

Au début du mois de juin 2017, le 24<sup>e</sup> Symposium ONU/INTOSAI a été conjointement organisé au Centre International de Vienne, à Vienne, par le Secrétariat général de l'INTOSAI et le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES). Plus de 150 participants ont assisté à l'événement, parmi lesquels les présidents et les hauts représentants de plus de 70 ISC et de plusieurs institutions internationales (le DAES, le BCSI, le Partenariat budgétaire international (IBP), l'Agence autrichienne pour le développement (ADA) et l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ)).

*Le 24<sup>e</sup> Symposium ONU/INTOSAI a porté sur les implications de la numérisation, des données ouvertes et de l'exploration des données pour les travaux d'audit des ISC et les possibilités pour les ISC de contribuer à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et des Objectifs de développement durable des Nations Unies.*

Les participants ont pris part à des débats intenses sur les questions suivantes :

- Quelles sont les opportunités mais également les défis posés par la numérisation, les données ouvertes et l'exploration des données pour les travaux d'audit des ISC ?
- Quel type d'expériences pratiques les ISC ont-elles acquies dans le cadre de leurs audits dans le domaine de la numérisation, des données ouvertes et de l'exploration des données et quels sont les exemples de bonnes pratiques qu'elles peuvent en tirer ?

- Comment les ISC peuvent-elles – afin de donner suite aux résultats du XXII<sup>e</sup> INCOSAI qui s'est tenu à Abu Dhabi en 2016 – contribuer de la meilleure manière possible à la mise en œuvre des ODD ?

*Les discussions ont montré que les nouvelles technologies de l'information et les possibilités d'utilisation des données ouvrent de vastes possibilités mais posent également de grands défis.*

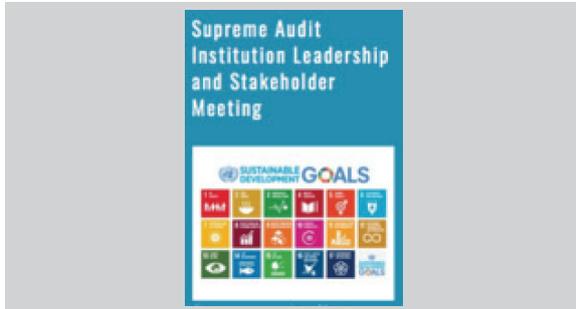
À une époque marquée par la disponibilité croissante des données, les ISC sont conscientes du fait qu'elles jouent un rôle très important en tant que fournisseurs d'informations qualifiées par le biais de leurs audits. Cependant, elles savent également que la numérisation fait naître de grandes attentes à l'égard des ISC et modifie les exigences relatives à leurs travaux d'audit. Par conséquent, l'échange d'expériences et d'exemples de bonnes pratiques revêt une grande importance. En même temps, le suivi des résultats du XXII<sup>e</sup> INCOSAI qui a eu lieu à Abu Dhabi a montré que les ISC sont conscientes de l'importante contribution qu'elles peuvent apporter en vue d'assurer le succès de la mise en œuvre des ODD. De plus, elles prennent des mesures concrètes pour concrétiser l'engagement de l'INTOSAI à cet égard au cours des prochaines années, comme l'énonce la Déclaration d'Abu Dhabi.

Les conclusions et les recommandations servent de lignes directrices pour les ISC en matière de « numérisation, de données ouvertes et d'exploration de données » non seulement pour leurs travaux d'audit mais également en ce qui concerne leur contribution à la mise en œuvre des ODD.

Les conclusions et les recommandations sont disponibles sur le site :

[www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/5\\_events/symposia/2017\\_24th\\_symposia/EN\\_Final\\_Conclusions\\_and\\_Recommendations.pdf](http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/5_events/symposia/2017_24th_symposia/EN_Final_Conclusions_and_Recommendations.pdf)

**II.1.2. Réunion des dirigeants des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques avec les parties prenantes.**



La « Réunion des dirigeants des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques avec les parties prenantes », qui a porté sur « l'Audit de l'état de préparation à la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD) » et qui s'est tenue au siège de l'ONU en juillet 2017, a constitué une nouvelle contribution au renforcement de la reconnaissance de l'INTOSAI et à son approche orientée vers l'extérieur.

Dans le cadre de cette réunion, de hauts représentants d'ISC et d'importantes parties prenantes ont partagé leurs connaissances et leurs expériences sur des thèmes et des problèmes d'actualité liés au rôle que jouent les ISC dans l'examen de la mise en œuvre des ODD à l'échelle nationale.

**II.2. Coopération INTOSAI-Communauté des bailleurs de fonds**



La réunion du Comité de pilotage de la Coopération INTOSAI-Communauté des bailleurs de fonds s'est tenue à la mi-septembre 2017 à Washington. Dans le cadre du thème général « Améliorer la coordination du soutien apporté aux ISC », l'Appel mondial à projets (AMP) 2017 qui a été lancé par l'INTOSAI et la Communauté de bailleurs de fonds, a été mis sous le feu des projecteurs.



*L'AMP est un dispositif visant à faciliter l'adéquation entre les projets de renforcement des capacités proposés par les ISC et les financements et l'aide fournis par les bailleurs de fonds et les pairs.*

L'AMP 2017 est caractérisé par trois particularités :

- Niveau 1 : « un AMP inclusif et continu » : une approche continue et inclusive dans le cadre de laquelle toutes les ISC et tous les organes de l'INTOSAI peuvent soumettre des propositions en faveur d'ISC de pays en développement. Le niveau 1 a été lancé en mars 2017.
- Niveau 2 : Cibler les ISC en difficulté : apporter un appui plus important à un petit groupe d'ISC confrontées aux difficultés les plus graves qui ont du mal à élaborer des programmes stratégiques de renforcement des capacités, notamment des ISC de pays fragiles ou en guerre, visant à apporter un soutien tout au long du cycle de gestion stratégique des ISC ; et
- Déclarations de capacités : ces déclarations permettent d'identifier les ISC qui souhaitent et qui sont en mesure d'apporter un soutien (« soutien entre pairs ») aux ISC de pays en développement.

Les informations relatives à la Coopération INTOSAI-Bailleurs de fonds ainsi que les développements les plus récents concernant l'Appel mondial à projets sont disponibles sur le site

[www.idi.no/en/intosai-donor-cooperation](http://www.idi.no/en/intosai-donor-cooperation)

# LES EFFORTS DÉPLOYÉS PAR L'ASOSAI POUR COOPÉRER AVEC LES ORGANISATIONS RÉGIONALES

## Chan-hyun Hwang

Secrétaire général de l'ASOSAI  
Président de l'ISC de la République de Corée

## Introduction

Lors de l'examen de son Plan stratégique pour la période 2017-2022, l'INTOSAI a souligné la nécessité de renforcer le rôle et de redéfinir le statut des Organisations régionales. De ce fait, les Statuts révisés de l'INTOSAI approuvés par le 22<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI (INCOSAI) qui s'est tenu en décembre 2016 aux Émirats arabes unis (EAU), prévoient que les Organisations régionales sont des entités autonomes apparentées et indépendantes qui ont été créées pour promouvoir le renforcement des capacités et le partage des connaissances au niveau régional et dont les buts et les objectifs sont étroitement liés à ceux de l'INTOSAI. En outre, l'INTOSAI a souligné le rôle fondamental des Organisations régionales dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'INTOSAI en incluant « Faire fonds sur, tirer profit de et faciliter la coopération et le professionnalisme entre les organisations régionales de l'INTOSAI » comme l'une de ses priorités stratégiques.

*L'ASOSAI a également déployé des efforts considérables pour aligner son Plan stratégique pour la période 2016-2021 sur le Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période 2017-2022, tout en essayant de renforcer les capacités des ISC membres et de contribuer davantage aux initiatives de l'INTOSAI en élargissant la coopération avec d'autres Organisations régionales.*

Dans ce contexte, je voudrais profiter de cette occasion pour présenter les efforts déployés par l'ASOSAI en vue de renforcer la coopération interrégionale et faire part brièvement des résultats obtenus jusqu'à présent. J'espère sincèrement que la détermination et les efforts déployés par l'ASOSAI en vue d'élargir la coopération entre les Organisations régionales porteront également leurs fruits en ce qui concerne le renforcement de la coopération avec l'EUROSAI.

## Coopération régionale de l'ASOSAI

### 1. Coopération régionale dans le Plan stratégique de l'ASOSAI

L'ASOSAI a mis en place un programme de « Renforcement des relations extérieures avec les parties prenantes » dans le cadre de l'Objectif stratégique n° 3 : Organisation régionale modèle. » On entend par parties prenantes un large éventail d'organisations qui peuvent affecter ou être affectées directement ou indirectement par l'ASOSAI. Parmi celles-ci figurent les organes de l'INTOSAI, d'autres organisations régionales, et organisations internationales telles que les Nations Unies, des organismes professionnels et des ISC membres. Parmi les nombreuses activités détaillées du programme, l'ASOSAI a développé une activité visant à « Étudier les possibilités de mise en place d'une coopération avec les autres Organisations régionales de l'INTOSAI » et gère les activités de coopération par le biais de son plan opérationnel annuel.

### 2. Activités de coopération interrégionale

L'ASOSAI travaille actuellement en partenariat avec deux organisations régionales, l'EUROSAI et l'AFROSAI.

#### Coopération avec l'EUROSAI

En 2009, les membres du Comité directeur de l'EUROSAI ont proposé une coopération conjointe lors de la 35<sup>e</sup> réunion du Comité directeur. La toute première Conférence conjointe ASOSAI-EUROSAI a été lancée en Turquie en 2011. Réunissant 25 présidents d'ISC membres de l'ASOSAI et de l'EUROSAI, la conférence conjointe a été organisée sur le thème « Les défis à relever pour assurer la transparence et la responsabilité en matière de gestion des finances publiques », afin d'échanger des connaissances et des expériences.

La 2<sup>e</sup> Conférence conjointe, qui s'est tenue en Russie en 2014, visait à reconnaître la grande importance des ISSAI par le biais de débats conjoints sur le thème « Les enseignements tirés des expériences passées en matière d'adoption des normes ISSAI et leurs implications pour l'avenir », qui constituait à l'époque un sujet de préoccupation pour de nombreux membres, et à faire connaître les bonnes pratiques des membres dans les deux régions. De plus, après

la 2<sup>e</sup> Conférence, l'EUROSAI a proposé d'étendre la participation, initialement réservée aux membres du Comité directeur, aux membres des ISC des deux régions. Lors de la 50<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'ASOSAI, l'ASOSAI a décidé d'accepter la proposition de l'EUROSAI visant à élargir la participation.

Dans le cadre de la préparation de la 3<sup>e</sup> Conférence conjointe, les deux secrétariats régionaux ont accordé beaucoup d'importance à la nécessité d'élaborer des Termes de référence (TDR) qui fournissent des lignes directrices relatives au choix des thèmes, à la répartition des rôles, etc. Des discussions sont actuellement en cours entre les deux secrétariats régionaux. L'ASOSAI fera tout son possible pour examiner et formuler des observations sur les TDR afin qu'ils puissent être appliqués à partir de la 3<sup>e</sup> Conférence conjointe.

## Plan de l'ASOSAI en vue d'une coopération future avec d'autres Organisations régionales

### 1. Renforcer les relations de coopération existantes par le biais de méthodes de coopération diversifiées

*En ce qui concerne la Conférence conjointe ASOSAI-EUROSAI, l'ASOSAI a présenté au Secrétariat de l'EUROSAI les décisions prises lors de la 51<sup>e</sup> réunion du Comité directeur de l'ASOSAI en vue de renforcer les mesures de coopération.*

Plus particulièrement, le Comité directeur de l'ASOSAI a décidé de maintenir sa réunion périodique et régulière, qui devient du même coup un lieu où de vifs débats peuvent être organisés sur des thèmes présentant un grand intérêt et une grande utilité. À cette fin, le Comité directeur a proposé de diversifier les modes de coopération, tels que la tenue de réunions pour différents niveaux de participants, notamment des réunions de haut niveau et de travail, ainsi que d'organiser des réunions sur différents sous-thèmes.

### 2. Établir de nouvelles relations de coopération grâce à la mise en place d'un cadre de coopération

En ce qui concerne les modes de coopération avec l'AFROSAI, les membres de l'ASOSAI ont suggéré de commencer par la forme la plus courante de coopération, telle que les séminaires ou les conférences conjointes. Cependant, puisque nous ne disposons pas encore d'informations suffisantes sur les points forts et les intérêts de chaque organisation régionale, certains membres ont proposé que des recherches

sur les informations de base et les domaines de coopération soient une condition préalable. En nous fondant sur les résultats des travaux de recherche, nous avons l'intention de débattre de la promotion de la coopération en matière de compétitivité ou dans des domaines où cela s'avère nécessaire. Je pense que dès que les deux organisations auront instauré un climat de confiance et de coopération, des relations de coopération plus étroites pourront être établies.

## Conclusion

Comparée à l'EUROSAI, la coopération entre l'ASOSAI et les autres organisations régionales n'en est qu'à ses débuts. L'EUROSAI a déjà établi des relations de coopération avec des organisations régionales autres que l'ASOSAI, telles que l'ARABOSAI et l'OLACEFS et organise des conférences conjointes. En se fondant sur l'expérience acquise en matière d'organisation de conférences conjointes avec différentes organisations régionales, l'EUROSAI a offert un espace de débats aux organisations régionales lors du 22<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'EUROSAI pour les efforts qu'elle a déployés en vue de renforcer la coopération entre les organisations régionales.

Lors du dernier Congrès de l'INTOSAI, nous avons décidé que nous devions renforcer le professionnalisme tant au niveau des ISC qu'au niveau régional afin d'améliorer le professionnalisme de l'INTOSAI. Comme indiqué dans les priorités stratégiques de l'INTOSAI, l'INTOSAI doit faire fonds sur, tirer profit de et faciliter la coopération et le professionnalisme entre ses organisations régionales pour son développement. En tirant parti de ce professionnalisme et de cette coopération, l'INTOSAI peut poursuivre son développement.

Chaque région possède des caractéristiques et des points forts différents mais elles sont souvent confrontées à des problèmes et à des défis similaires.

*Tirer des leçons de la manière dont chaque région et chaque organisation surmontent les difficultés dans des environnements différents et trouver nos propres méthodes de résolution sont les avantages les plus importants que nous pouvons tirer de la coopération interrégionale.*

Je ferai tout ce qui est en mon pouvoir pour garantir que la coopération entre l'ASOSAI et l'EUROSAI procure de grands avantages aux ISC membres des deux régions.

# LE RÔLE DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE À COMPÉTENCE JURIDICTIONNELLE DANS LES SOCIÉTÉS MODERNES.

**María Antonia Lozano Álvarez**, Membre de la Section juridictionnelle  
**Carlos Cubillo Rodríguez**, Directeur technique du premier département de la Section juridictionnelle  
 ISC d'Espagne

## Introduction

Les dernières années du XX<sup>e</sup> siècle comme les premières années du XXI<sup>e</sup> se sont caractérisées, au plan international, par l'idée selon laquelle la fonction juridictionnelle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques tendait à disparaître, tant et si bien que le modèle de cour des comptes à compétence juridictionnelle semblait appelé à être progressivement remplacé par le modèle anglo-saxon d'institution nationale de contrôle, doté de fonctions de contrôle et consultative mais dénué de toute compétence pour juger les gestionnaires de fonds publics.

Le silence de la Déclaration de Lima de l'INTOSAI, en 1977, sur les compétences juridictionnelles des Institutions supérieures de contrôle,

*en dit long sur le fait que, dans les secteurs professionnels du contrôle externe, nul ou presque ne misait sur l'avenir des cours des comptes à compétence juridictionnelle,*

et nombreux étaient ceux qui pariaient sur celui des offices nationaux d'audit sans autre compétence, face aux irrégularités décelées lors de leurs contrôles, que celle de saisir la juridiction ordinaire.

Or, au cours de ces dernières années, ce scénario a radicalement changé.

En effet, l'initiative de créer, au sein de l'INTOSAI, un forum des Institutions supérieures de contrôle à compétence juridictionnelle et des procureurs généraux, fut approuvée en novembre 2014 à Vienne, à l'occasion de la réunion du Comité directeur de cette organisation internationale.

Ce Forum, initialement constitué par les Institutions supérieures de contrôle de dix pays -en l'occurrence le Chili, la France, le Brésil, l'Espagne, l'Italie, le Maroc, le Pérou, le Portugal, la Tunisie et la Turquie-, a néanmoins vocation à s'ouvrir à d'autres cours des comptes à compétence juridictionnelle et procureurs généraux.

La présidence de ce Forum a été confiée aux Institutions supérieures de contrôle de la France et du Chili, même si un système de présidence tournante a été prévu afin que toutes les ISC membres du Forum puissent en assurer la présidence à tour de rôle.

À l'initiative de la coprésidence chilienne et française ont été élaborés et distribués différents questionnaires sur divers sujets ayant trait aux objectifs du Forum. Par ailleurs, différents rapports fondés sur les informations issues de ces questionnaires ont été présentés et plusieurs vidéoconférences ont été organisées pour débattre sur des questions liées aux juridictions et procureurs généraux des cours des comptes, ainsi que pour adopter des décisions relatives à l'organisation et au fonctionnement du Forum lui-même.

Ce premier volet d'activité a été couronné par une conférence internationale tenue à Paris en novembre 2015, à l'issue de laquelle a été approuvée une déclaration, la toute première du genre adoptée au niveau international.

La crise économique aigue et la prolifération, dans de nombreux pays, d'affaires de corruption et de cas de gaspillage de fonds publics, ont suscité une vive réaction sociale et médiatique en faveur de la transparence dans la gestion du patrimoine public, du bon contrôle de cette gestion et de la mise en œuvre de solutions juridiques efficaces et rapides permettant de récupérer les biens et droits publics détournés au gré de la gestion frauduleuse ou inefficace des finances publiques.

Dans ce nouveau contexte, les citoyens et les médias s'intéressent de plus en plus à la fonction des Institutions supérieures de contrôle qui permet de sanctionner les gestionnaires publics qui agissent illégalement et, en particulier, d'obtenir le remboursement au profit des finances publiques des fonds qui en ont été soustraits illégalement ou détournés sans justification.

*Les pouvoirs juridictionnels des ISC tendent à renforcer leur indépendance. Force est de constater, à cet égard, que ce renforcement ne se limite pas à l'exercice de leurs actes juridictionnels mais a une influence sur l'ensemble de leurs activités.*

La présence d'un procureur général est généralement perçue comme un élément essentiel de cette indépendance, au-delà de certaines caractéristiques spécifiquement liées aux ISC (parmi lesquelles la proximité historique plus ou moins grande du Parlement), dont émergent de nombreuses caractéristiques communes, et qui placent ces institutions juridictionnelles dans une position de force quant à l'indépendance des ISC. Cela est lié à chaque élément de cette indépendance (composition, gestion des ressources, programmation, réalisation d'audits, contrôle des résultats). Les pouvoirs juridictionnels des ISC et la présence d'un procureur général constituent donc un facteur clé de cette indépendance.

Cette analyse confirme qu'il est important, pour le Forum, de faire en sorte de promouvoir le « modèle » des Institutions supérieures de contrôle juridictionnelles au sein de l'INTOSAI et de participer plus activement aux programmes visant à renforcer l'indépendance des ISC dans les pays en développement, qui constitue l'une des priorités des institutions financières internationales, dont le FMI et la Banque mondiale.

Les documents de travail du Forum des 5 mars, 7 avril et 7 mai 2014, structurent les objectifs du Forum en trois catégories :

Objectifs visés au sein de l'INTOSAI elle-même :

- Confier un rôle plus important aux Institutions supérieures de contrôle dotées d'une juridiction et d'un procureur spécialisé.
- Accroître la visibilité de ce modèle de cour des comptes.
- Encourager l'échange d'informations et d'expériences avec des Institutions supérieures de contrôle n'ayant ni compétence juridictionnelle, ni procureur spécialisé.

Objectifs visés dans le contexte international général :

- Exposer les avantages de ce modèle d'Institutions supérieures de contrôle au sein de l'Union européenne et auprès d'institutions internationales telles que la Banque mondiale ou le Fonds monétaire international.
- Offrir aux sociétés démocratiques des arguments favorables au maintien et au renforcement de ce modèle d'Institutions supérieures de contrôle.

Objectifs visés au sein du Forum lui-même :

- Favoriser la connaissance réciproque des Institutions supérieures de contrôle dotées d'une juridiction et d'un procureur spécialisé afin d'encourager l'échange d'idées leur permettant de s'améliorer.



Forum des Institutions supérieures de contrôle à compétence juridictionnelle lors du XXIIe INCOSAI (Émirats arabes unis, décembre 2016)

Le principal événement organisé par le Forum, outre la distribution de divers questionnaires et rapports, a été la Rencontre tenue à Paris les 12 et 13 novembre 2015.

Parmi les résultats de cette Rencontre, on peut notamment citer l'approbation d'une déclaration institutionnelle sur la « *définition des principales caractéristiques d'une Institution supérieure de contrôle à compétence juridictionnelle* ». Ce document, connu sous le nom de Déclaration de Paris, constitue pour ainsi dire la « Grande Charte » du Forum puisqu'il énonce les principaux principes qui l'inspirent et les défis qu'il a à relever.

Le texte est structuré en trois sections :

- 1) Les caractéristiques qui définissent une Institution supérieure de contrôle à compétence juridictionnelle.
- 2) Les valeurs communes aux Institutions supérieures de contrôle à compétence juridictionnelle.
- 3) Le programme d'action du Forum.

## L'organisation et le fonctionnement des Institutions supérieures de contrôle à compétence juridictionnelle

*L'expérience du Forum de l'INTOSAI a montré que bien que les cours des comptes à compétence juridictionnelle de différents pays aient un certain nombre de points communs, il existe également de nombreuses différences entre chacune d'entre elles.*

Certaines de ces différences sont liées à la nature des organes qui exercent la juridiction et à la place qu'ils occupent dans la structure générale de l'Institution. D'autres relèvent des domaines subjectif et objectif de la juridiction qu'ils exercent. Et d'autres encore, nombreuses, sont liées à la procédure par le biais de laquelle sont exigées des responsabilités.

Ceci étant, l'expérience internationale permet d'identifier certaines exigences, quant à la fonction juridictionnelle des cours des comptes, qui sont très proches des exigences en matière de contrôle de l'action des pouvoirs publics que réclament les sociétés modernes.

Parmi ces exigences, on peut citer les suivantes :

- Indépendance des organes juridictionnels, comme cela doit être le cas dans toute administration de la justice d'un État de droit.

- Spécialisation technique des organes juridictionnels et du personnel qui intervient dans les procédures.

C'est la spécialisation dans les questions juridiques et comptables de l'activité économique et financière du secteur public qui justifie l'existence des juridictions des cours des comptes, dans la mesure où elle donne lieu, en cas de gestion irrégulière des fonds publics, à des responsabilités juridiques proportionnées des gestionnaires reconnus coupables de fraude ou de gaspillage.

- Lien approprié entre les fonctions de contrôle et les fonctions juridictionnelles des Institutions supérieures de contrôle.

Le modèle de cours des comptes investi de cette double fonction n'est efficace que si les relations entre ces deux compétences sont fluides, sans pour autant qu'aucune d'entre elles ne puisse entraver le développement normal et indépendant de l'autre.

Il y a une question qui est particulièrement importante à cet égard, à savoir le rôle des rapports de contrôle dans les procédures juridictionnelles engagées en cas de mauvaise gestion des finances publiques.

D'une part, les conclusions de ces rapports peuvent faire référence à des faits donnant lieu à une responsabilité présumée et pouvant par là même, d'une manière ou d'une autre, selon le modèle de chaque pays, pousser l'Institution supérieure de contrôle à engager une procédure en vue d'exiger d'éventuelles responsabilités.

D'autre part, les rapports de contrôle constituent un moyen de preuve important dans les procédures juridictionnelles des cours des comptes, selon l'intensité de leur efficacité probatoire de la légalité judiciaire de chaque pays.

- Détermination claire et précise du type de responsabilités que peut exiger une Institution supérieure de contrôle, en particulier s'il s'agit de sanctions, de réparations ou les deux. Il est important que la réglementation et la jurisprudence définissent sans ambiguïté les conditions qui doivent être remplies pour encourir le type concret de responsabilité juridique qui relève de la compétence juridictionnelle d'une cour des comptes.

*À cet égard, il faut tenir compte du fait que les citoyens sont inquiets non seulement au sujet de la corruption, mais aussi du gaspillage, dans la gestion des fonds publics.*



Or, cette question du gaspillage est directement liée à la violation de ce que l'on appelle les principes de bonne gestion financière : efficacité, efficience et économie.

C'est pourquoi, en marge de leur fonction de contrôle de ces principes de bonne gestion financière, il faut que les cours des comptes à caractère juridictionnel définissent très précisément, conformément à la loi, l'étendue de leur compétence pour juger les inefficiences qui entraînent un gaspillage de fonds et effets publics et peuvent donner lieu à des responsabilités juridiques.

À la demande du représentant du *Tribunal de Cuentas* de l'Espagne lors de la Rencontre de l'INTOSAI tenue à Paris les 12 et 13 novembre 2015, la Déclaration qui a été approuvée souligne justement qu'il serait bon que les juridictions des cours des comptes aillent au-delà de la fraude et puissent juger certains cas d'inefficience notoire dans la gestion des finances publiques.

- Détermination d'un modèle d'intervention du Ministère public dans ces procédures, adapté aux fonctions institutionnelles propres au Ministère public et étant dans le même temps utile et enrichissant pour la cour des comptes concernée, pour rendre justice en matière financière.
- Reconnaissance d'une légitimation passive dans les procédures juridictionnelles des Institutions supérieures de contrôle, sachant que si l'on réduit trop l'éventail de personnes auxquelles peuvent être exigées des responsabilités dans ces procédures, on affaiblit l'efficacité juridique et l'intérêt social de celles-ci.

L'expérience professionnelle montre que n'importe quel gestionnaire de fonds ou effets publics devrait pouvoir faire l'objet d'une telle procédure, sans aucune possibilité d'immunité, s'il est avéré qu'il a utilisé ses fonctions politiques ou techniques pour prendre des décisions portant atteinte à l'intégrité

du trésor public. Par ailleurs, pour garantir la plus haute efficacité de ces juridictions, il faut que celles-ci puissent être saisies pour exiger des responsabilités à l'encontre des particuliers qui gèrent de façon indue les subventions ou aides publiques qui leur ont été accordées, ou qui coopèrent de façon décisive, par leurs actes, au préjudice porté aux caisses de l'État.

Il faut également pouvoir exiger des responsabilités dans le cadre de procédures aux délais et formalités le plus courts possibles, tout en respectant scrupuleusement les garanties judiciaires reconnues aux parties par la loi et la Constitution.

*Il est particulièrement important que les juridictions des cours des comptes aient leur place dans le système juridictionnel du pays concerné,*

de façon à ce qu'elles puissent collaborer avec les autres juridictions qui peuvent éventuellement être saisies des mêmes faits sous une autre perspective juridique, afin d'éviter des redondances inefficaces ou des conflits de juridiction et de compétence entre juges et tribunaux de justice.

Enfin, étant donné que la fonction juridictionnelle des Institutions supérieures de contrôle juge la façon dont est géré le patrimoine commun à tous les citoyens, il est jugé bon que non seulement les organismes publics et le Ministère public soient habilités à saisir cette juridiction, mais aussi les particuliers, à travers l'action publique qui, dans le cas de l'Espagne, est prévue à l'article 125 de la Constitution et à l'article 47.3 de la loi organique n° 2/1982 du 12 mai 1982, relative au *Tribunal de Cuentas*.

## « CONTRÔLE ADMINISTRATIF DES MARCHÉS PUBLICS : EXPÉRIENCES DU CHILI ET DE LA CROATIE »

Un projet conjoint du Bureau du Contrôleur général de la République du Chili et du Bureau national d'audit de Croatie

ISC de Croatie et ISC du Chili



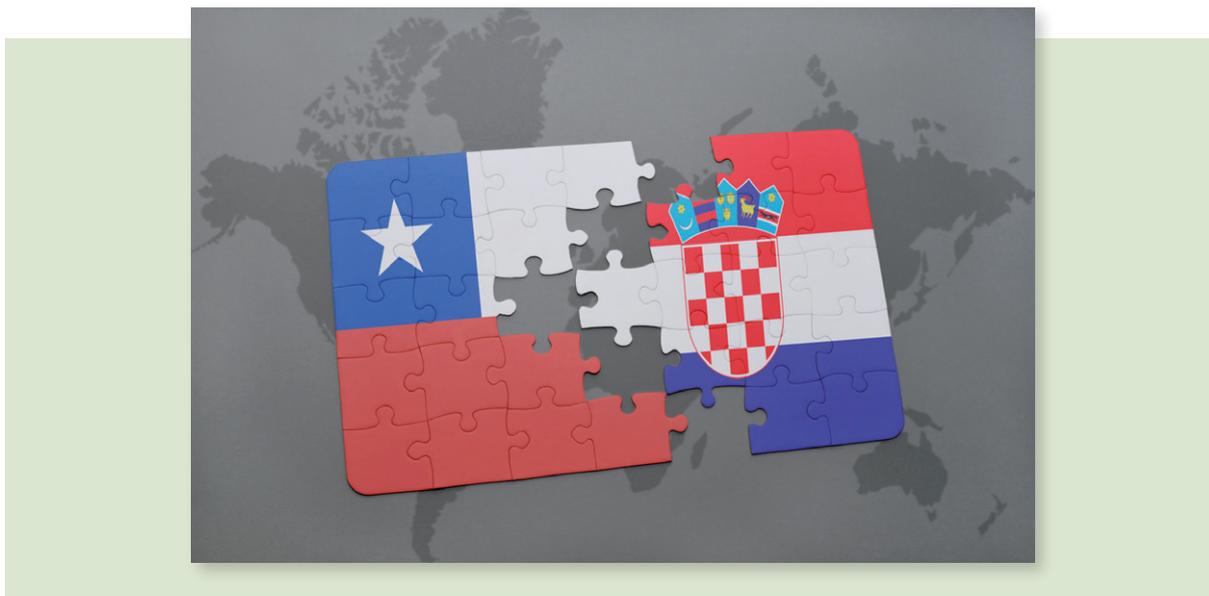
Se référant au contexte de l'Agenda 2030, adopté par la résolution 70/1 de l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2015, la qualité d'une démocratie peut être mesurée par l'efficacité de ses mécanismes de responsabilité et par la transparence dans la gestion des ressources publiques. Étant donné que les gouvernements consacrent une part importante de leur budget à la consommation de biens et de services, la commande publique est particulièrement sensible à la manière dont ils gèrent leurs ressources.

*Bien que la fraude et la corruption constituent les menaces les plus évidentes pour l'intégrité de la bonne gouvernance, les comportements et les omissions qui fragilisent la transparence et la bonne utilisation des deniers publics ne se limitent pas ces questions. Les mauvaises pratiques administratives et le manque de transparence dans la gestion et les systèmes de contrôle de la responsabilité entravent également les processus de bonne gouvernance.*

Pour cette raison, une réglementation appropriée garantissant que les achats des organismes publics sont réalisés de manière transparente, honnête et ouverte, est aussi importante que la nécessité d'un contrôle efficace et en temps utile de leurs pratiques en matière de passation de marchés publics, qui doit nécessairement être exercé de manière autonome et indépendante de ces entités.

À ce titre, la résolution 69/228 adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en décembre 2014, reconnaît que les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ne peuvent exercer leurs attributions avec objectivité et efficacité qu'à condition d'être indépendantes des entités qu'elles contrôlent et protégées de toute influence extérieure.

Bien que le contexte géographique et historique donne l'impression que les Républiques du Chili et de Croatie sont confrontées à des réalités différentes, leurs Institutions supérieures de contrôle des finances publiques respectives ont reconnu qu'elles ont les mêmes besoins en matière de marchés publics, sont confrontées aux mêmes menaces et mettent en place des mécanismes similaires pour protéger l'intégrité du système.



*Conscients de l'importance du contrôle et de l'indépendance avec laquelle il doit être exercé, et conformément à la devise de l'INTOSAI « L'expérience mutuelle profite à tous », le Bureau du Contrôleur général de la République du Chili et le Bureau national d'audit de Croatie ont lancé le projet conjoint « Contrôle administratif des marchés publics : Les expériences du Chili et de la Croatie ».*

L'ouvrage reflète l'intérêt commun du Bureau du Contrôleur général de la République du Chili et du Bureau national d'audit de Croatie de renforcer les fonctions de contrôle confiées à chacun d'entre eux par leurs systèmes juridiques respectifs. Il ne représente pas l'aboutissement d'un projet conjoint entre deux Institutions supérieures de contrôle des finances publiques mais plutôt le début d'une collaboration qui contribue à la mise en place d'un contrôle administratif efficace de la bonne utilisation des deniers publics. De ce fait, il peut être considéré comme un bon exemple de coopération bilatérale entre les ISC membres de l'INTOSAI, quel que soit leur éloignement géographique.

Toutes ces questions ont été abordées dans le cadre de cette collaboration qui a donné lieu à de nombreux échanges d'idées et d'expériences sur le contrôle administratif, renforçant l'engagement des deux pays à nouer des alliances qui permettent de contribuer au développement durable conformément à l'Agenda 2030.

Les textes figurant dans l'ouvrage sur le contrôle des marchés publics dans les systèmes juridiques chiliens et croates ont été rédigés par le Bureau du Contrôleur général de la République du Chili et par le Bureau national d'audit de Croatie dans leurs langues respectives ainsi qu'en anglais, afin de faciliter sa compréhension par un plus large public.

L'ouvrage a été présenté publiquement dans les deux pays (en juin 2017 en Croatie et en octobre 2017 au Chili) en présence de représentants du milieu universitaire, du corps diplomatique, des institutions nationales et internationales concernées et des médias.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter le Bureau du Contrôleur général de la République du Chili à l'adresse

**[orudloff@contraloria.cl](mailto:orudloff@contraloria.cl)**

ou le Bureau national d'audit de Croatie à l'adresse

**[lidija.pernar@revizija.hr](mailto:lidija.pernar@revizija.hr)**.

# LA VISION DU SAO TCHÈQUE SUR L'EUROSAI - QU'APPORTERA LA PRÉSIDENTIE TCHÈQUE ?

## ISC de la République tchèque

Comme vous le savez déjà, les délégués au Congrès de l'EUROSAI qui s'est tenu le 24 mai à Istanbul, ont élu l'Office suprême de contrôle de la République tchèque (le Supreme Audit Office, ci-après dénommé « le SAO ») à la présidence de l'Organisation pour la période 2020-2023. Le SAO tchèque, qui sera à la tête de l'EUROSAI de 2020 à 2023, accueillera le Congrès en 2020 à Prague.

Comment le SAO tchèque envisage-t-il l'avenir de l'EUROSAI? Qu'est-ce que le SAO tchèque souhaite apporter à l'EUROSAI durant sa présidence? L'idée sous-jacente est assez simple et peut être résumée en trois mots : communication, coopération et comparaison. Ce principe des « 3C » définit toute coopération qui se veut efficace et fructueuse. Et c'est exactement ce que le SAO s'efforcera de faire durant sa présidence. Le SAO tchèque considère que l'EUROSAI devrait être une organisation efficace et qui apporte la plus grande valeur ajoutée possible à ses membres sans pour autant faire peser un trop lourd fardeau sur eux. Tous les membres de l'EUROSAI devraient obtenir et sans aucun effort additionnel, ce dont ils ont besoin pour accomplir leur mission. L'objectif est donc d'obtenir le plus d'avantages possibles avec un minimum d'efforts.

## Qu'est-ce que le principe 3C ?

Afin de favoriser la coopération entre les membres de l'EUROSAI, la communication doit être claire et compréhensible pour tous. Ce n'est qu'à cette condition que les auditeurs de différents pays peuvent partager et comparer les informations dont ils ont réellement besoin pour leur travail. Bien sûr, les nouvelles technologies simplifient et accélèrent la communication, on constate cependant que de nombreuses informations importantes ne sont pas accessibles en raison de la barrière de la langue. Les organisations internationales doivent également s'attaquer à ce problème et le SAO tchèque souhaiterait leur proposer une solution. Une fois de plus, les nouvelles technologies seront utilisées à cet effet. C'est grâce à l'utilisation de ces nouvelles technologies que chacun sera en mesure de discuter de différents sujets et d'avoir accès à des documents dans sa langue maternelle. Le SAO tchèque s'est efforcé de surmonter ces barrières linguistiques lors de la réunion du V4+2<sup>1</sup> qui s'est tenue l'année dernière. Nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir mais heureusement, nous savons dans quelle direction aller. Notre objectif est de proposer et de soutenir la solution la plus adaptée pour les membres de l'EUROSAI, une solution susceptible d'améliorer leur communication réciproque.

*Une communication compréhensible constitue une excellente base pour établir une coopération fructueuse axée sur des résultats concrets, c'est ce que le SAO tchèque s'efforcera également de mettre en œuvre au sein de l'EUROSAI.*

Il est indispensable de créer les conditions favorables à la coopération. C'est la raison pour laquelle le SAO tchèque concentrera ses efforts sur la création d'outils et d'un environnement favorable à l'amélioration de la coopération. Nous avons également de l'expérience dans ce domaine. En tant que Président de l'Équipe d'objectif n° 3 de l'EUROSAI de 2011 à 2017, le SAO tchèque était responsable de la création de deux bases de données – la **base de données des audits** et la **base de données des produits** – desquelles tous les membres de l'EUROSAI ont pu tirer profit.

La création de ces bases de données témoigne également de l'ouverture d'esprit et de la volonté des membres de l'EUROSAI de partager leurs expériences et les résultats de leurs travaux. La comparaison d'informations pertinentes peut apporter la plus forte valeur ajoutée à leurs travaux. Le partage d'informations et la coopération entre les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques peuvent leur permettre de gagner du temps, de réduire les coûts des audits et de fournir des résultats qui regorgent d'informations précieuses. Le SAO tchèque considère que la comparaison internationale a un potentiel énorme, un potentiel dont tous les membres de l'EUROSAI devraient pouvoir disposer.

## BIEP - une nouvelle approche de la comparaison internationale

Le projet **BIEP (Benchmarking Information Exchange Project)** est un exemple de projet fondé sur les principes 3C. Dans le cadre de ce projet, il est possible de fournir des informations pertinentes et facilement accessibles à tous. Le SAO tchèque a lancé ce projet lors d'une réunion du Groupe V4+2 qui s'est tenue l'année dernière en vue de créer une plate-forme d'échange et de comparaison des informations qui s'appuie sur la même méthodologie, utilisant la méthode d'analyse comparative qui fournit des informations utiles et pertinentes qui ne sont pas accessibles autrement. Bien entendu, l'idée du partage d'informations n'est pas nouvelle. Le partage des informations est encouragé et soutenu par les normes ISSAI comme un outil de travail important des institutions de contrôle. Mais, le projet BIEP va un peu plus loin.

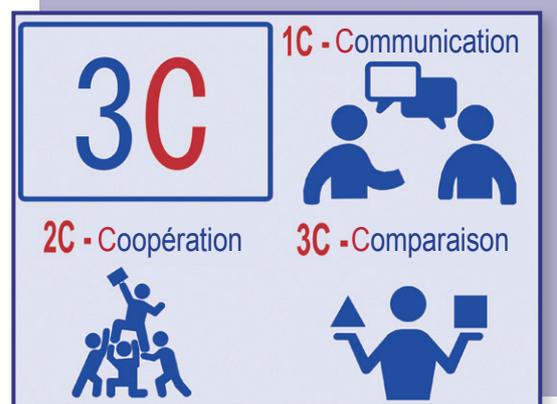
<sup>1</sup> Les pays du Groupe de Visegrád (la République tchèque, la Hongrie, la Pologne et la Slovaquie) + l'Autriche et la Slovaquie.

*Dans le cadre du projet BIEP, une base de données contenant des informations comparables provenant des audits réalisés par les institutions de contrôle, a été créée.*

Toutes les institutions pourront trouver facilement les résultats, présentés de manière structurée, des audits réalisés par leurs collègues qui sont rassemblés en un seul et même endroit, et chercher des informations intéressantes. Les résultats d'audit et les informations générales pourront être consultés par toutes les institutions de contrôle sur le site extranet, c'est à dire dans un cloud privé géré par le SAO tchèque. Actuellement, nous testons les fonctions de cet extranet, y compris le partage d'informations et de données.

Dans le cadre du projet BIEP, différentes données relatives aux politiques publiques contrôlées et partagées par les institutions de contrôle seront systématiquement comparées. À ce jour, le SAO a proposé cinq domaines dans lesquels des comparaisons internationales seront évaluées : les infrastructures immobilières, le logement social, l'administration électronique, l'éducation et les établissements pénitentiaires. Naturellement, le projet est ouvert aux idées de toutes les institutions de contrôle qui souhaitent participer au projet BIEP. Le SAO a examiné deux domaines dans le cadre de ses activités d'audit actuelles : le logement social et les infrastructures immobilières. Ces sujets serviront de base pour une nouvelle méthodologie commune d'analyse comparative.

Lors de ses audits, le SAO tchèque a posé des questions sur le rapport coût-efficacité de la gestion des biens de l'État ou sur la gestion des propriétés de l'État dans d'autre pays Nous avons élaboré un questionnaire sur ce thème pour nos collègues des pays du V4+2. Nous avons également posé plusieurs questions à nos collègues du National Audit Office (NAO) du Royaume-Uni, car cette ISC a également mené un audit portant sur la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des biens immobiliers. Le résultat de cette activité est la comparaison du système de gestion des biens immobiliers de chaque pays (la République tchèque, la Slovaquie, la Hongrie, et le Royaume-Uni). Lorsque les indicateurs clés ont été comparés, les résultats ont montré que le NAO du Royaume-Uni utilisait une méthodologie différente. Nous avons comparé les indicateurs suivants : le taux d'occupation de l'immeuble, les coûts / m2 de la surface totale du bâtiment et la surface moyenne en m2 de bureaux par employé. Ces informations rassemblées en un même endroit peuvent servir de source d'inspiration aux autres ISC pour déterminer sur quoi pourrait porter leur prochain audit ou être utilisées pour comparer leurs résultats d'audit sur le plan international.



Le logement social constitue un autre sujet qui est, de nos jours, au cœur des préoccupations dans d'autres pays. Malheureusement, en ce qui concerne ce thème, il s'avère très difficile de comparer les indicateurs internationaux, C'est la raison pour laquelle le SAO tchèque se concentre, au cours de son audit, sur la comparaison stratégique de la politique de soutien au logement social. Il ressort de cette comparaison que le système présente certains inconvénients qui peuvent influencer négativement le budget de l'État sans améliorer la situation générale. Le SAO tchèque prévoit de coopérer avec les ISC d'Allemagne, d'Autriche et de Slovaquie pour effectuer cette comparaison.

### Les comparaisons et le partage d'informations permettra de créer de la valeur pour les citoyens

Bien entendu, il n'est pas possible de tout comparer. Il est essentiel que les informations soient comparables et pertinentes et que les méthodes aient une base commune. Un exemple de cette approche est l'audit coordonné sur l'application des droits d'accise réalisé par l'ISC de la République tchèque et l'ISC de la République slovaque. L'audit comprenait une comparaison des systèmes d'information dont la base commune était la législation de l'Union européenne qui fixe les conditions pour tous les pays membres de l'UE. Les systèmes reposaient donc sur des paramètres identiques. La comparaison des résultats d'audit a révélé que les coûts du système d'information utilisé par la République tchèque sont moins élevés que ceux du système utilisé par la République slovaque.

*L'accessibilité et la clarté des informations permettent de découvrir la manière dont différentes institutions de contrôle abordent des situations similaires.*

Ce partage des connaissances constitue une source d'inspiration et permet d'avoir accès aux bonnes pratiques qui permettent aux entités d'audit et aux institutions publiques d'être mieux à même de créer de la valeur pour les citoyens, une mission que le SAO juge essentielle non seulement pour les ISC mais également pour l'EUROSIAI.

## À PROPOS DES PIZZERIAS ET DES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES



**Tytti Yli-Viikari**  
Auditrice Générale  
ISC de Finlande

Adolescente, j'avais l'habitude d'aller à vélo chercher des pizzas pour ma famille. Le trajet durait vingt minutes, mais l'ambiance dans la pizzeria était toujours chaleureuse et accueillante, et je perdais la notion du temps. Le pizzaiolo m'offrait sans doute des friandises pendant que j'attendais l'assortiment habituel de pizzas qui sortaient du four une par une.

Ces souvenirs me sont revenus à la mémoire lorsque j'ai découvert une nouvelle pizzeria excellente et puis je me suis rendu compte à quel point le monde a changé. À quel point nos besoins en tant que clients ont changé. À quel point le modèle économique des pizzerias a changé. Aujourd'hui, je ne connais aucun adolescent qui enfourcherait son vélo pour acheter des pizzas et attendre pendant des heures juste pour rapporter à la maison des pizzas à moitié froides. J'ai lu récemment un article sur l'entreprise Zume établie à Mountain View qui a bouleversé le secteur de la pizza grâce à l'utilisation de robots et de camions équipés de fours automatisés qui livrent à domicile des pizzas tout juste sorties du four.

*Le dilemme auquel nous sommes actuellement confrontés lorsque nous fournissons à nos clients des informations relatives aux audits, est assez semblable au dilemme du secteur de la pizzeria. Comment répondre aux attentes que le boom technologique suscite ? Comment trouver un modèle adapté aux besoins pour nos rapports d'audit ? Comment attirer de nouveaux utilisateurs pour les informations que nous recueillons au cours de nos cycles d'audit annuels ?*

Nous, au sein de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques, devons connaître les besoins de nos clients. Nous devons comprendre comment, dans un contexte national donné, les tendances mondiales en matière de numérisation, de données ouvertes et d'analyses des données façonnent les attentes de nos parties prenantes. Nous devons identifier parmi nos clients, quels sont ceux qui attendent un service de luxe et ceux qui recherchent un service rapide. Nous devons rester vigilants quant à la manière dont les



analystes qualité-prix évaluent la valeur ajoutée de notre impact sur la société.

La culture alimentaire varie d'un pays à l'autre. Tout comme le rythme de la numérisation et ses effets sur notre société. Pour ma part, j'ai besoin de savoir comment la soif d'information évolue en Finlande. En écoutant certaines opinions sur la cuisine finlandaise, nous nous rendons compte que les Finlandais recherchent un bon rapport qualité-prix et un bon niveau d'hygiène, et attachent moins d'importance au goût et à la culture. Cela ne veut pas dire que nous ne parcourrions pas des kilomètres pour trouver une délicieuse et authentique pâte à pizza napolitaine. Par conséquent, la structure de nos rapports d'audit sert le plat de viande avant l'entrée, évite autant que possible le jargon technique et le dessert est retiré du menu. Nous consacrons un temps précieux à la qualité et nous analysons notre impact par le biais d'enquêtes de satisfaction et grâce à un dialogue accru avec nos parties prenantes.

Du fait du changement démographique et structurel, le secteur public finlandais doit faire face à un important renouvellement de ses effectifs, avec un taux de renouvellement de la moitié des fonctionnaires au cours de sept prochaines années. Comment la nouvelle génération de responsables politiques apprendra-t-elle à reconnaître l'importance de nos travaux d'audit ? Où et quand seront-ils disposés à digérer les informations relatives aux audits ? Ils ne vont certainement pas enfourcher leur vélo et attendre que nous leur fournissions ces informations lorsque cela nous convient peu importe à quel point nous sommes empêtrés dans nos processus internes, nos lignes directrices et les défis que nous devons relever en matière de ressources humaines.

La prochaine génération de fonctionnaires et d'hommes politiques attendent de nous que nous anticipions leurs besoins et utilisions les garnitures qu'ils jugent pertinentes. Ils veulent qu'un produit tout juste sorti du four leur soit servi à l'instant même, lorsqu'ils estiment que le moment est venu de le manger. Ce qu'est que lorsque nous placerons le client au cœur de notre planification d'audit et de nos rapports d'audit que nous pourrions être assis à la bonne table au bon moment.

## « L'HERBE EST TOUJOURS PLUS VERTE AILLEURS »

### L'intérêt et les défis des comparaisons internationales pour les audits menés par les ISC

#### ISC de France

« L'herbe est toujours plus verte ailleurs. » La Cour des comptes française met ce proverbe à l'épreuve dans un certain nombre de ses rapports publics thématiques et de ses évaluations de politiques publiques.

#### La valeur ajoutée des comparaisons internationales

Si besoin est, la Cour des comptes française procède à des comparaisons internationales/européennes afin de renforcer ses enquêtes. Au cours des dernières années, cette démarche a été adoptée pour réaliser les audits *des Politiques de lutte contre les consommations nocives d'alcool* (2016), *de l'Inclusion bancaire et la prévention du surendettement* (2017), *du Logement social* (2017) ou *des Réseaux fixes de haut et très haut débit* (2017). En complément de ses analyses qualitatives et quantitatives réalisées de manière régulière, cette approche présente plusieurs avantages pour les ISC qui effectuent des audits ou des évaluations.

*En premier lieu, les comparaisons internationales/européennes donnent une vision comparative utile des politiques publiques.*

En comparant des politiques publiques spécifiques entre différents pays, les auditeurs peuvent faire ressortir les différences dans la manière d'aborder l'enjeu politique identifié ainsi que les réponses apportées pour faire face à cette question. Par exemple, pour son rapport sur Les politiques de lutte contre les consommations nocives d'alcool (2016), la Cour a envoyé une équipe dans plusieurs pays européens (Norvège, Suède, Angleterre, Écosse et Italie) afin qu'elle puisse avoir une idée des politiques mises en œuvre dans ces pays. L'équipe a souligné que, contrairement à la France qui ne s'était pas clairement engagée dans une politique officielle et globale de lutte contre les consommations nocives d'alcool, les pays visités avaient mis en place des politiques efficaces, en s'appuyant sur des outils de suivi innovants.



En second lieu, ces comparaisons permettent aux ISC de mettre clairement en évidence les spécificités institutionnelles, économiques et sociales de leur modèle national.

En troisième lieu, une comparaison quantitative des résultats d'une politique ou d'un organisme d'exécution permet d'établir un classement de ses réalisations, afin de donner une idée de la performance relative du sujet en question. À ce titre, dans son enquête sur Les réseaux fixes de haut et très haut débit (2017), l'équipe d'évaluation a souligné un retard relatif de la France dans la numérisation des entreprises françaises par rapport à ses voisins européens.

Enfin, les comparaisons internationales/européennes constituent parfois la seule comparaison possible lorsque les organismes sont uniques en leur genre dans leur pays.

#### Un guide pour les comparaisons internationales

Aussi utiles qu'elles puissent être, les comparaisons internationales/européennes ne devraient toutefois pas devenir systématiques. En effet, ces comparaisons ne sont pas pertinentes ou possibles lorsque le sujet du contrôle est une étude de cas très spécifique ou lorsque le contexte ne peut pas être transposé dans un autre pays. Les auditeurs doivent donc bien réfléchir à la valeur ajoutée et à la faisabilité de cette approche. Ils doivent réfléchir aux objectifs poursuivis par l'enquête, à l'échantillon possible ainsi qu'à la disponibilité de sources fiables.

*En ce qui concerne la sélection de l'échantillon, la Cour des comptes française estime qu'elle dépend de la précision de l'enquête.*

Plus l'enquête est précise, plus la taille de l'échantillon doit être réduite. Par conséquent, un échantillon de trois à huit pays semble raisonnable. Le choix des pays est un élément essentiel pour que la comparaison soit valable. Elle devrait porter sur des pays comparables, c'est-à-dire sur des pays ayant une structure socio-économique comparable. Dans son enquête sur l'inclusion bancaire et la prévention du surendettement (2017), la Cour des comptes française a sélectionné 6 pays européens (l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la Finlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni) présentant un taux de bancarisation élevé comparable à celui de la France. Cependant, même si les pays de l'échantillon présentent des profils similaires, les auditeurs doivent toujours replacer leurs analyses dans le contexte national plus large du pays concerné. Si cela ne veut pas dire que tout est relatif, ce qui exclut la possibilité de comparaisons valables, il convient de toujours prendre en compte les facteurs contextuels.

Une fois que les pays présentant un intérêt ont été sélectionnés, les auditeurs peuvent procéder à la collecte des données, un processus clé qui peut néanmoins s'avérer difficile. Ils doivent tout d'abord s'assurer de la disponibilité des données avant de se lancer dans une telle entreprise. Plusieurs ressources sont à leur disposition, en fonction de leur cadre institutionnel : les ressources internes existantes, les autres institutions nationales (le ministère des Affaires étrangères et les ambassades, les ministères compétents...), les enquêtes conduites par leurs homologues étrangers ou les travaux des organisations internationales. Si aucune source pertinente n'a été trouvée, l'équipe de contrôle peut effectuer elle-même la recherche, au prix d'une enquête beaucoup plus longue.

Cependant, même si des données sont disponibles, leur traitement peut prendre du temps et il est conseillé d'utiliser des données directement utilisables (par exemple, les fonds alloués à une politique spécifique) plutôt que des agrégats complexes (par exemple, les données relatives aux régimes de retraite) qui peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre. Dans cette perspective, la Cour des comptes française invite les auditeurs à utiliser des indicateurs harmonisés, tels que ceux de l'OCDE ou d'autres organisations internationales. Dans le cas de l'enquête sur Les réseaux fixes de haut et très haut débit (2017), l'équipe d'auditeurs a choisi d'utiliser l'Indice relatif à la société et à l'économie numériques élaboré par la Commission européenne, qui regroupe un ensemble de cinq indicateurs relatifs à la numérisation (connectivité, capital humain/compétences numériques, utilisation de l'internet par les citoyens,



intégration des technologies numériques dans les entreprises et les services publics numériques). Cela permet d'éviter le risque de comparer des données qui ne sont pas enregistrées de la même façon. Enfin, les données doivent être manipulées avec précaution étant donné que certaines comparaisons peuvent conduire à des « surinterprétations ». Nous devons toujours garder à l'esprit que corrélation n'est pas synonyme de causalité.

## Un « pool » de recommandations

*Dernier point mais non le moindre, les comparaisons internationales permettent de formuler les conclusions et les recommandations d'un rapport. Les auditeurs peuvent constater que leur pays obtient des résultats relativement meilleurs que les pays voisins, recommandant ainsi de poursuivre les efforts déployés et les politiques mises en œuvre.*

Au contraire, ils peuvent conclure dans leurs rapports à un retard relatif dans un domaine politique spécifique et s'inspirer des pays comparés qui obtiennent de meilleurs résultats pour proposer des solutions aux décideurs politiques. Ce fut le cas pour l'enquête sur Les politiques de lutte contre les consommations nocives d'alcool (2016). Le rapport de la Cour a conclu à plusieurs insuffisances des politiques françaises dans ce domaine. En se tournant vers ses voisins européens, la Cour a pu trouver et proposer des solutions innovantes qui ont démontré leur efficacité telles que la mise en place d'un prix minimum par unité d'alcool pur contenu dans chaque boisson en s'inspirant de l'exemple britannique. En tout état de cause, les résultats relativement bons ou mauvais doivent toujours être évalués en gardant à l'esprit les objectifs du pays. Un pays peut obtenir de meilleurs résultats que d'autres pays pour la seule raison que les autorités n'accordent pas la même importance à cette question.

# SÉMINAIRE CONJOINT DU BUREAU NATIONAL D'AUDIT DE MALTE ET DE LA COUR DES COMPTES EUROPÉENNE SUR LE SUIVI DES AUDITS DANS LE SECTEUR PUBLIC : RENFORCEMENT DE LA RESPONSABILITÉ

**Maria Attard**

Auditrice principale  
ISC de Malte

Le Bureau national d'audit de Malte (*le National Audit Office*, ci-après dénommé le « NAO ») a organisé en collaboration avec la Cour des comptes européenne un séminaire conjoint sur le thème « *Le suivi des audits dans le secteur public : Renforcement de la responsabilité* », le 12 septembre 2017 au Centre de Conférence Méditerranéen à Valleta (Malte). Ce séminaire s'articule autour de deux objectifs :

1. Souligner le fait que l'objectif des travaux des auditeurs du secteur public fondés sur une analyse indépendante, objective, professionnelle et impartiale, est de favoriser la bonne gouvernance et d'atteindre l'excellence dans l'administration publique.
2. Célébrer le vingtième anniversaire de la création du NAO en tant qu'institution nationale autonome de contrôle du secteur public

*Dans son discours d'ouverture, l'Auditeur général maltais, Charles Deguara, a souligné l'importance du rôle joué par chaque institution nationale de contrôle dans le suivi de la mise en œuvre en temps utile des recommandations formulées dans leurs différents rapports.*

Cela garantirait ainsi que les travaux du NAO contribuent réellement à une gestion plus efficace et plus efficiente, entraînant ainsi une amélioration de la qualité des services publics. Il a affirmé que le processus clé qui permettrait d'atteindre cet objectif serait que le NAO effectue un suivi constant de ses rapports d'audit initiaux. De plus, Charles Deguara a affirmé qu'il incombe au Bureau national d'audit de veiller à ce que toute mesure corrective prise par l'entité auditée soit réellement durable et efficace.

Dans son discours liminaire, le membre maltais de la Cour des comptes européenne, Leo Brincat, a souligné que les recommandations des rapports d'audit de la

Cour des comptes européenne ne sont pas encore bien connues des États membres. La Cour des comptes européenne s'efforce de pallier à ce manque de connaissance en améliorant, entre autres, sa stratégie de communication. M. Brincat a recommandé que les gouvernements devraient encourager leurs ministères, départements et entités à mettre en œuvre les recommandations de la Cour des comptes européenne, car elles peuvent apporter de la valeur ajoutée, assurer de manière plus proactive un meilleur respect des directives de l'UE tout en entraînant une réduction du nombre de violations potentielles.



M. Brincat a également affirmé qu'en tant qu'institution, la Cour des comptes européenne s'efforce d'apporter son concours aux États membres afin de les aider à éviter les écueils susceptibles d'entraver leurs relations avec la Commission de l'Union européenne, particulièrement dans les domaines de l'application de la réglementation relative aux marchés publics et des dépenses faisant l'objet d'une gestion partagée. Il a également déclaré que la Cour des comptes européenne s'efforce, dans tous ses travaux, d'être un moteur de changement pour le secteur public, en favorisant le renforcement de l'éthique et de la confiance.

Le membre maltais de la Cour des comptes européenne a également souligné la nécessité d'une harmonisation des méthodes comptables dans les États membres, notamment l'adoption de la comptabilité d'exercice par tous les États membres de l'Union européenne. Il a

également souligné l'importance de mettre en œuvre une bonne gestion financière et des budgets axés sur les résultats afin de donner une vue d'ensemble des domaines auxquels les fonds de l'UE sont affectés, de la manière dont ils sont dépensés et de la manière dont ces dépenses sont évaluées et communiquées.

*Dans son exposé, Martin Weber, Directeur de la Direction de la Présidence de la Cour des comptes européenne, a mis l'accent sur l'optimisation de la valeur de la contribution de la Cour des comptes européenne à l'obligation des États membres de rendre compte et a défini la responsabilité publique comme une composante essentielle d'un système démocratique.*

Il a évoqué la nécessité d'améliorer davantage le cadre de responsabilité de l'UE étant donné que les dispositifs en matière de responsabilité et d'audit dans le cadre des politiques, des instruments et des fonds de l'UE peuvent être parfois incohérents. Il a proposé que la coopération entre le Parlement européen et les Parlements nationaux soit renforcée afin qu'ils puissent procéder à un examen approfondi.

Dans son discours sur le Rapport du NAO – *Le suivi des Gouvernements*, le Secrétaire permanent principal, Mario Cutajar, a exposé brièvement les principales procédures de suivi mises en œuvre par l'administration publique et les rapports qui en résultent contenant les résultats de ces missions. Ces procédures et rapports comprennent :

1. La publication du premier rapport sur la gouvernance le 29 avril 2016 qui contient une description détaillée des mesures prises par l'administration publique pour donner suite au rapport annuel du NAO sur les comptes publics pour l'exercice 2014.
2. Les plans d'action figurant dans le rapport mentionné ci-dessus devant être mis en œuvre à partir du mois d'avril 2016, ont fait l'objet d'un suivi approprié dès la publication du rapport sur la gouvernance mentionné ci-dessus.
3. La publication du deuxième rapport sur la gouvernance en avril 2017 qui présente les mesures prises par l'administration publique pour donner suite au rapport annuel du NAO sur les comptes publics pour l'exercice 2015.
4. Le rapport d'une société de conseil privée afin de déterminer dans quelle mesure les conclusions et les recommandations formulées par le NAO sont reproduites dans les rapports consécutifs au sein

d'une entité particulière – les rapports d'audit analysés couvraient les années 2012, 2013 et 2014.

5. La publication d'un rapport annuel sur la mise en œuvre des mesures budgétaires annuelles.
6. Le suivi systématique des rapports d'audit interne réalisés par le Départements de l'audit interne et des enquêtes.

Le séminaire s'est terminé par la présentation de l'Auditeur général adjoint, Noel Camilleri, intitulée *Le nouveau rapport de suivi* du NAO. M. Camilleri a donné une vue d'ensemble de la nouvelle initiative prise cette année par le NAO visant à publier un rapport de suivi annuel sur un certain nombre d'audits de suivi réalisés par les Sections de l'audit financier, de conformité et de performance et des audits spéciaux et des enquêtes en 2017 concernant les audits initiaux réalisés au cours des années précédentes.

Le NAO a estimé qu'il était nécessaire de publier ce rapport en raison des exigences croissantes de la société à l'égard du Bureau national d'audit d'amélioration de l'efficacité et de la pertinence de ses travaux et de concrétisation de sa vision *d'être un moteur de changement pour l'atteinte de l'excellence dans le secteur public*. La réalisation d'audits de suivi de manière régulière constituait une des lacunes que le NAO devait combler. Il a été décidé de réaliser des suivis des audits de conformité, de performance et des audits spéciaux menés de 2010 à 2015. Les audits ont été sélectionnés en fonction du temps écoulé depuis l'audit initial, de l'importance et de la faisabilité (en fonction du temps et des ressources disponibles).

La procédure de suivi des audits portait essentiellement sur les progrès accomplis dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations formulées et des questions soulevées lors des audits initiaux. L'objectif du NAO était d'établir des rapports concis visant à déterminer si les recommandations ont été correctement mises en œuvre et dans quelle mesure les Départements se sont efforcés de mettre en œuvre les améliorations attendues.

Les rapports ont été transmis aux Secrétaires permanents à des fins d'information et afin d'obtenir leurs commentaires. Vers la fin de sa présentation, M. Camilleri a présenté un rapport d'étape sur le taux de mise en œuvre, par l'administration publique, des recommandations examinées.

Le Président et les membres de la Commission des comptes publics, les Secrétaires permanents et les hauts fonctionnaires de l'administration publique, les membres du personnel du Bureau national d'audit ainsi que les hauts représentants du Département de l'audit interne et des enquêtes ont assisté à ce séminaire.

# AUDIT PARALLÈLE COORDONNÉ SUR LA PROTECTION DU BASSIN HYDROGRAPHIQUE DU BOUG CONTRE LA POLLUTION (AUDIT DE SUIVI)

## Edward Lis

Directeur  
Chambre régionale de l'ISC de Pologne à Lublin  
ISC de Pologne

Le Boug traverse la Pologne, l'Ukraine et la Biélorussie, pays situés à la frontière orientale de l'Union européenne, et la pollution de ses eaux constitue un problème important pour ces pays.

Le Boug prend sa source à Verkhobuzh, un village ukrainien dans la région de Lviv, et se jette dans la rivière Narew près du lac de Zegrze en Pologne.

Le Boug a une longueur totale de 772 km dont 184 km en Ukraine, 220 km en Pologne et 368 km constituent une frontière naturelle avec les pays voisins : 202 km entre l'Ukraine et la Pologne, et 166 km entre la Biélorussie et la Pologne. Le bassin versant du Boug a une surface totale de 39 800 km<sup>2</sup> dont 19 400 km<sup>2</sup> (48,7 %) en Pologne, 11 200 km<sup>2</sup> (28,1 %) en Ukraine et 9 200 km<sup>2</sup> (23,2 %) en Biélorussie.



Bassin hydrographique de la rivière Boug (<http://zbbuvr.gov.au>)

Fin 2016, la population du bassin versant du Boug s'élevait à près de 3 millions de personnes dont plus de 600 000 personnes en Biélorussie, 530 000 personnes en Pologne et près de 1,7 million de personnes en Ukraine.

En 2006, les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ci-après dénommées les ISC) de la République de Biélorussie, de la République de Pologne et d'Ukraine ont mené un audit coordonné international sur la protection du bassin hydrographique du Boug contre la pollution. L'audit parallèle a été coordonné par la Chambre suprême de contrôle polonaise.

*L'audit visait à contrôler et à évaluer la coopération internationale dans le domaine de la protection des eaux du bassin hydrographique frontalier du Boug contre la pollution. Les ISC ont également vérifié si les recommandations formulées après le projet pilote relatif à la surveillance et à l'évaluation de la pollution des eaux frontalières, ont été mises en œuvre.*

De plus, l'audit a porté sur les investissements visant à améliorer la pureté des eaux du bassin versant du Boug et sur l'utilisation des fonds publics alloués à la réalisation de ces travaux.

L'audit a révélé que :

- La coopération internationale concernant le bassin hydrographique du Boug aux niveaux national et régional n'a pas été suffisamment développée.
- Les pays voisins ont appliqué différentes méthodes de mesure et de surveillance afin d'évaluer la qualité des eaux, différents niveaux de pollution ont donc été estimés.
- Les investissements visant à réduire la pollution du bassin hydrographique du Boug n'ont pas été suffisamment efficaces.



Après l'audit, les ISC de Biélorussie, de Pologne et d'Ukraine ont recommandé que leurs pays mettent pleinement en œuvre les engagements pris au niveau international, afin d'améliorer la qualité des eaux du bassin versant.

Huit ans après la réalisation de l'audit, étant donné l'importance de la qualité des eaux du Boug pour les pays qu'elle traverse, y compris pour les habitants du bassin hydrographique, ainsi que la nécessité de respecter les exigences de la Directive-cadre européenne sur l'eau (ci-après dénommée la DCE), les ISC de Pologne et d'Ukraine ont lancé un audit coordonné international sur la protection du bassin hydrographique du Boug contre la pollution (audit de suivi), auquel l'ISC de Biélorussie a ensuite apporté son soutien.

En 2014, à Lviv (Ukraine), les participants à l'audit ont adopté une position commune concernant la coopération, qui a défini l'objectif, l'objet et les questions générales de l'audit, son étendue et ses limites, les méthodes, les types d'audit ainsi que les procédures de coopération et de coordination.

L'audit avait pour objectif d'évaluer la mise en œuvre des recommandations d'audit formulées par les ISC en 2006 : analyser les activités réalisées par les autorités biélorusses, polonaises et ukrainiennes en vue de protéger les eaux du bassin hydrographique du Boug contre la pollution et d'assurer une gestion durable des eaux dans ce bassin, et contrôler l'utilisation des fonds publics pour financer les investissements dans ce domaine.

L'audit, coordonné par la Cour des comptes d'Ukraine, a couvert la période 2012-2014.

Les ISC ont mené des audits nationaux coordonnés, en tenant compte de l'objectif et du sujet de l'audit, dans le cadre du Groupe de travail de l'EUROSAI sur l'Audit

des fonds alloués aux désastres et aux catastrophes. Les audits ont été réalisés conformément aux normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), aux normes nationales, aux lignes directrices et aux programmes d'audit des ISC participantes.

*L'audit a révélé que la qualité des eaux du Boug n'a pas été améliorée depuis 2006 – le bassin versant est pollué, ce qui a été confirmé par la surveillance des eaux au niveau régional.*

Cette pollution est principalement due aux installations obsolètes de traitement des eaux usées situées dans des villes ukrainiennes (en particulier l'agglomération de Lviv, Kamianka-Buzka et Liuboml). Des rejets non contrôlés d'eaux usées non traitées, qui contiennent des composés azotés et phosphorés non biodégradables, s'écoulent via le Boug vers la Vistule et ensuite vers la mer Baltique, et ont un impact sur la qualité de ses eaux.

L'audit a montré que les recommandations formulées en 2006 ont été mises en œuvre trop lentement et plusieurs conclusions importantes ont été ignorées :

- Une Commission trilatérale Pologne-Biélorussie-Ukraine pour l'utilisation et la protection des ressources en eau du bassin versant du Boug, qui pourrait assurer la gestion intégrée des ressources en eau, n'a pas été formée et une coopération multilatérale n'a donc pas été mise en place ;
- Les pays voisins n'ont pas mis en place de méthodes de recherche communes ni un système d'évaluation et de qualification de la qualité de l'eau ;
- Un programme commun de surveillance des eaux du bassin versant du Boug n'a pas été élaboré ;
- Une base de données commune pour partager et archiver des données n'a pas été créée ;
- Des investissements efficaces dans le bassin hydrographique du Boug visant à protéger les eaux contre la pollution et à améliorer leur qualité n'ont pas été réalisés.

Après la réalisation de l'audit, les représentants des ISC participantes se sont réunis en avril 2016 à Lublin (Pologne) pour signer le Communiqué sur les résultats de l'audit de suivi international et en mars 2017 à Rome (Italie) lors de la IIIe réunion du Groupe de travail de l'EUROSAI, à laquelle la Cour des Comptes européenne a participé, afin de signer le rapport d'audit conjoint.

Sur la base des audits effectués, les ISC de Biélorussie, de Pologne et d'Ukraine ont conclu de manière conjointe ce qui suit :

1. Les autorités responsables ont recueilli une grande quantité de documents réglementaires et méthodiques afin d'améliorer la politique de l'eau, développer la coopération internationale et améliorer la qualité des eaux du bassin. Cependant, en raison du manque de coordination, de la longueur du processus de prise de décision et d'une coopération inefficace, elles n'ont pas garanti la mise en œuvre complète des recommandations d'audit formulées en 2006.

La pollution des eaux du bassin versant, la dégradation de leur qualité et l'absence de réglementation relative aux lits de rivière deviennent un problème crucial à trois niveaux : au niveau régional – contamination des écosystèmes du bassin versant du Boug ; au niveau national – risque d'une perte progressive du territoire frontalier ; au niveau international – pollution des écosystèmes d'autres pays.

2. La coopération internationale visant à améliorer la qualité des bassins versants de la rivière Boug s'est avérée inefficace et n'a pas été améliorée depuis 2006.

Les documents trilatéraux relatifs à la coopération internationale dans le domaine de l'utilisation et de la protection des ressources en eau du bassin hydrographique du Boug n'ont pas été élaborés. Les systèmes et programmes communs de surveillance et d'évaluation de la qualité de l'eau n'ont été ni unifiés ni mis en œuvre, ce qui a eu un impact négatif sur la coopération.

3. Les investissements réalisés par les pays dans le bassin versant du Boug ont permis d'améliorer certains indicateurs qualitatifs et quantitatifs des rejets d'eaux usées dans la rivière. Les ISC ont particulièrement apprécié le fait que le Fond national polonais pour la protection de l'environnement et la gestion de l'eau ait accordé une aide financière à la Biélorussie pour la modernisation des usines de traitement des eaux usées à Brest, afin de réduire le risque environnemental dans le bassin du Boug.

4. Le fait que les activités prévues n'aient pas été réalisées faute de moyens financiers est l'une des principales raisons pour lesquelles la qualité des eaux du bassin versant du Boug ne s'est pas améliorée.

Les fonds ukrainiens et biélorusses utilisés à cette fin ont été principalement financés par les budgets nationaux, cependant leur montant total n'était pas suffisant pour résoudre le problème de la pollution du bassin.

Selon les experts, plus de 700 millions d'euros sont nécessaires pour améliorer la qualité des eaux du bassin versant du Boug.

*Compte tenu des résultats de l'audit, les ISC de Biélorussie, de Pologne et d'Ukraine ont décidé de poursuivre leur coopération et de mener de nouveaux audits nationaux et conjoints internationaux dans ce domaine.*

La pollution des eaux du Boug est principalement due aux rejets d'eaux usées en Ukraine et aux infrastructures de traitement des eaux usées totalement vétustes (l'Ukraine ne dispose pas de ressources financières suffisantes pour améliorer la situation), par conséquent le Président de la Chambre suprême de contrôle polonaise a présenté une proposition au ministre polonais des Affaires étrangères (en comptant également sur la participation du ministre de l'Environnement) afin de mettre en œuvre une solution organisationnelle et financière internationale pour résoudre ce problème, à savoir :

- **Créer un groupe d'experts chargé d'évaluer l'efficacité des activités menées jusqu'à présent visant à améliorer la qualité de l'eau dans la région de Lviv et à identifier les besoins réels de la partie Ukrainienne, avec le soutien de la Commission européenne.**
- **Lancer un projet européen spécial, mis en œuvre conformément au modèle utilisé pour éliminer les conséquences de la catastrophe nucléaire de Tchernobyl. L'Union européenne veillera à la mise en place de la structure financière du projet et à sa mise en œuvre par le biais de la création d'un consortium spécial. Ce projet devrait viser à moderniser le système de traitement des eaux usées qui sont rejetées dans le Boug à Lviv et dans la région de Lviv.**

Le Président de la NIK a informé le Président de la Cour des comptes européenne de ces recommandations lors de sa visite en Pologne en février 2017.

Le Président de la Cour des comptes européenne a salué cette initiative et a annoncé qu'il présentera et recommandera l'idée à la Commission européenne, afin de résoudre ce problème environnemental international important et difficile.

# EXERCICE D'AUTO-ÉVALUATION RÉALISÉ PAR LE TRIBUNAL DE CONTAS DU PORTUGAL

Une occasion d'apporter davantage de valeur ajoutée, d'obtenir de meilleurs résultats

## ISC du Portugal



Formation sur le CMP ISC à Lisbonne - l'équipe portugaise

Après l'approbation de son Plan stratégique pour la période 2017-2019, le Tribunal de Contas du Portugal a entrepris une auto-évaluation conformément au CMP ISC.

### Objectif stratégique n° 2

Améliorer la qualité, la rapidité et l'efficacité des activités de contrôle de la Cour des comptes.

### Plan d'action stratégique 02.11

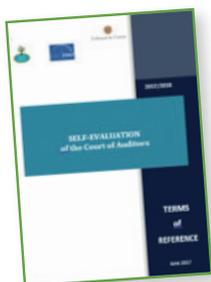
Mener une auto-évaluation visant à identifier les risques susceptibles de nuire à la qualité et les opportunités d'amélioration de la performance.

### Initiative transversale 10

Réaliser une auto-évaluation de la Cour fondée sur la mise en œuvre de méthodes appropriées, en particulier le CMP ISC.

Pour mener à bien l'auto-évaluation, le *Tribunal de Contas* a demandé le soutien de l'IDI qui se présente sous deux formes :

- Formation préalable des membres de l'équipe d'évaluation dans le cadre d'une formation de base et d'un atelier de planification conçus pour la région de l'EUROSAI (organisés par le Tribunal de Contas en mai 2017) ; et
- Fournir une déclaration d'assurance qualité concernant l'exercice d'auto-évaluation.



*Les Termes de Référence de l'exercice d'auto-évaluation ont été soigneusement élaborés, car ils constituent un outil essentiel de planification, et ont été approuvés par l'Assemblée générale plénière de la Cour des comptes en juin 2017.*

**Les objectifs à atteindre au moyen du CMP ISC ont été dûment examinés, en tenant compte des besoins spécifiques de la Cour des comptes dans ce contexte,** et en tenant compte de ce qui suit :

- Les défis auxquels la Cour est confrontée dans la mise en œuvre de son Plan stratégique pour la période 2017-2019.
- La nécessité d'évaluer l'adéquation de la Loi relative à l'organisation et aux procédures de la Cour des comptes au cadre actuel des réformes des finances publiques portugaises particulièrement dans le cadre des défis qui surgissent dans différents domaines de l'audit des finances publiques.
- La nécessité qui en découle d'améliorer et de moderniser de manière continue afin de confirmer la pertinence et d'apporter le plus haut niveau de crédibilité possible à l'Institution.

Dans ce contexte, nous avons défini les quatre principaux objectifs de l'exercice d'auto-évaluation :

- > Évaluer la performance de l'Institution, afin d'identifier ses forces et ses faiblesses, en utilisant comme référence les bonnes pratiques internationales.
- > Améliorer la planification stratégique et opérationnelle.
- > Démontrer que la Cour demeure une institution pertinente.
- > Améliorer la communication avec les parties prenantes.

*Nous sommes actuellement en train de commencer le travail sur le terrain. L'échantillon de produits à analyser et à évaluer a été prélevé de manière transparente et appropriée sur le plan technique.*

Bien qu'il s'agisse d'un exercice complexe et exigeant, nous espérons vraiment apprendre beaucoup de choses. Nous espérons qu'à l'issue de ce parcours, nous serons en mesure de dire que notre travail a contribué à l'amélioration de la performance du Tribunal de Contas au profit des parties prenantes et des citoyens portugais.

# LES NOUVEAUX DOMAINES DE L'AUDIT PUBLIC AU KAZAKHSTAN

## ISC de la République du Kazakhstan

La politique du pragmatisme économique global annoncée dans la Stratégie « Kazakhstan-2050 » définit les réformes politiques fondamentales du Kazakhstan sur un certain nombre d'orientations clés. La stratégie attache une importance considérable à la politique budgétaire de l'État qui devrait se concentrer de manière générale sur l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation des fonds budgétaires à toutes les étapes de la procédure budgétaire.

*Compte tenu du rôle actuel et de la nécessité du contrôle public, l'objectif relatif à l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation des fonds budgétaires ne pourra pas être réalisé sans qu'il ne soit procédé à des ajustements, en parallèle, du système d'audit public.*

La mise en place d'un nouveau système d'audit et de l'évaluation des activités de l'appareil étatique est énoncée dans la réforme fondamentale du pays « Plan national - 100 mesures concrètes ».

À cet égard, le Concept de mise en place de l'audit public a été élaboré au Kazakhstan. Le principal objectif du Concept est de créer un système d'audit public complexe et l'une de ses principales caractéristiques est le contrôle du budget de l'État au stade de son élaboration, par exemple l'évaluation du projet de budget de l'État ou l'évaluation préliminaire.

Compte tenu du fait qu'aucune évaluation préliminaire n'a été réalisée auparavant dans le pays, les meilleures expériences des États étrangers, qui exercent un contrôle au stade de l'élaboration du budget, devraient être examinées afin de garantir la bonne mise en œuvre de cette fonction.

Enfin, le document qui définit les buts, les objectifs et les critères d'évaluation du projet de budget de l'État (règles relatives à la réalisation de l'évaluation préliminaire), a été élaboré.

En s'appuyant sur ce document, la Commission des comptes pour le contrôle de l'exécution du Budget de la République (ci-après dénommée « la Commission



des comptes ») a procédé en 2017 à une évaluation du projet de budget de l'État pour la période 2018-2020 pour la première fois dans l'histoire du Kazakhstan indépendant.

Ce document constitue donc l'un des principaux outils d'évaluation du budget. Il vise à contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation des fonds budgétaires. L'élaboration de ce document, qui présente les principaux risques susceptibles d'affecter, d'après la Commission des comptes, le succès de la mise en œuvre de la politique budgétaire, et qui contient également des propositions précises relatives à l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation des fonds budgétaires selon les orientations retenues en matière de dépenses, a été considérée par la Commission des comptes comme le résultat ultime.

L'évaluation du projet de budget de la République a été réalisée pour la première fois. Il a donc été nécessaire de comprendre ce qu'est le processus d'élaboration du projet de budget de l'État, le cadre juridique et réglementaire nécessaire qui le régit, sa transparence et sa mise à disposition de la communauté.

Déoulant de la vision élaborée, le processus d'élaboration du projet de budget de la République a tout d'abord été évalué, lorsque l'analyse de la suffisance de la base juridique a été réalisée.

Étant donné que le succès de la mise en œuvre de la politique économique dépend du degré d'interdépendance et d'adéquation entre les instruments fiscaux et budgétaires du Gouvernement et les leviers de régulation monétaire et du crédit, il a été décidé qu'il était nécessaire de procéder à une

analyse de la situation économique actuelle du pays en général et de ses composantes.

*Au cours de l'analyse, l'accent a été mis sur l'identification des risques de non-atteinte non seulement des indicateurs de croissance économique prévus en général mais également des indicateurs permettant d'évaluer la mise en place de certains outils de soutien public.*

Compte tenu de la situation actuelle des marchés industriels mondiaux, une attention particulière doit être portée aux prévisions concernant le développement social et économique du pays. En ce sens, les indicateurs de croissance prévus et les autres indicateurs économiques ont été évalués dans le document élaboré.

Conformément aux orientations retenues en matière de dépenses (secteurs), la mise en œuvre de documents de programme précédents sur l'élaboration et la mise en place par secteur d'outils de soutien public similaires dans d'autres pays a été examinée. La Commissions des comptes a évalué les outils de soutien des différents secteurs économiques comme suit :

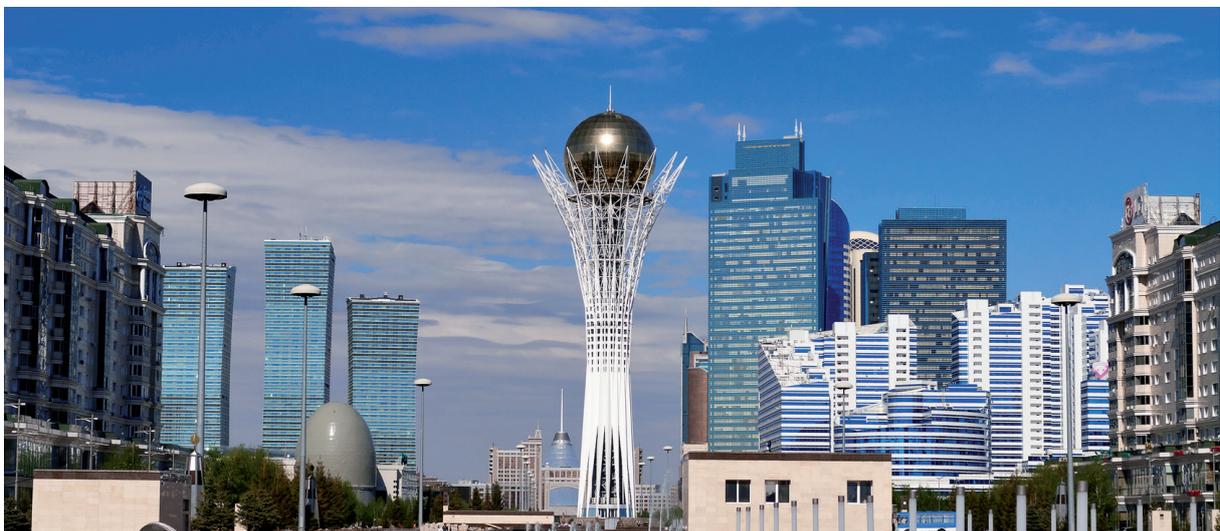
- elle a évalué l'efficacité de chaque outil ;
- elle a formulé des recommandations sur la mise en place d'autres moyens pour atteindre les objectifs prévus ;
- elle a élaboré des propositions précises relatives à l'amélioration des mécanismes de mise en œuvre des mesures de soutien public.

*Il convient de noter que la principale difficulté rencontrée lors de la réalisation de l'évaluation préliminaire est liée à l'obtention de toutes les informations nécessaires dans les délais fixés. Par conséquent, cela a eu des répercussions sur la portée, d'un point de vue quantitatif, des orientations évaluées.*

À cet égard, la question de la fourniture d'informations complètes et en temps utile par le Gouvernement pour réaliser l'évaluation du projet de budget a pris plus d'importance. Nous sommes actuellement confrontés au problème de l'amélioration de la collaboration avec le Gouvernement sur les questions relatives à l'évaluation préliminaire, dans le domaine de l'automatisation de la transmission d'informations complètes et dans les délais fixés.

Il est prévu d'améliorer encore la procédure d'évaluation du projet de budget de la République, dont l'objectif sera, comme mentionné précédemment, d'élaborer et de justifier des propositions sur l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation des fonds budgétaires au stade de la planification du budget de l'État.

À cette fin, les bonnes pratiques internationales seront mises en œuvre avec la participation des principaux experts et analystes étrangers et un certain nombre d'activités seront réalisées.



# LA COUR DES COMPTES DE LA RÉPUBLIQUE DE SERBIE FÊTE SES DIX ANS



## ISC de la République de Serbie

Le 7 juin 2017, lors d'une cérémonie solennelle organisée au Palais de Serbie, la Cour des comptes de la République de Serbie a fêté ses dix ans.

Cet événement très important pour la Cour, qui est l'organe suprême chargé du contrôle des fonds publics en République de Serbie, a réuni de nombreux invités de marque venus de Serbie et de l'étranger. La cérémonie solennelle organisée à l'occasion de la célébration de ses dix ans d'activité s'est déroulée en présence du Président et Auditeur général de l'ISC de Serbie, M. Radoslav Sretenovic, de la Vice-présidente du Conseil, Mme Bojana Mitrovic, des membres du Conseil de l'ISC de Serbie, du Secrétaire de la Cour, des employés, de l'envoyé du Président de la République de Serbie, M. Nicola Selakovic, de ministres, de ministres adjoints, de secrétaires d'État, de directeurs de fonds et d'entreprises publiques, de huit représentants d'ISC d'autres pays, y compris des représentants de la Cour des comptes européenne et de l'OCDE/SIGMA, ainsi que des représentants d'ambassades et d'organisations internationales en République de Serbie.

Le Président et Auditeur général de l'ISC de Serbie, M. Radoslav Sretenovic, s'est réjoui de célébrer le dixième anniversaire de la Cour durant son mandat.

« Il y a dix ans, seules quelques personnes connaissaient bien les compétences de l'organe suprême chargé du contrôle des fonds publics. La question la plus souvent posée était : en quoi consiste le métier d'auditeur ? Aujourd'hui, alors que nous célébrons le dixième anniversaire de la Cour, je tiens à souligner avec fierté que tous les citoyens de la République de Serbie savent que la Cour des comptes réalise des audits financiers, des audits de conformité et des audits de performance.

Je peux affirmer avec fierté que nous sommes devenus une institution indépendante, reconnue et digne de confiance. Chaque centime investi dans les travaux de la Cour a été plus que remboursé à la République de Serbie par les résultats de nos audits. »

*En dix ans d'existence, la Cour des comptes a publié plus de 700 rapports d'audit et plus de 1 243 produits.*

En dix ans, 6 467 recommandations ont été formulées, tandis que le taux de mise en œuvre des recommandations n'a cessé d'augmenter au fil des ans, atteignant actuellement un taux de 75 %. Sur la base des recommandations formulées par l'ISC, un bénéfice d'un montant d'au moins 7,6 milliards de dinars a été versé au budget de la République de Serbie.

*Au cours de la période qui vient de s'écouler, la Cour des comptes s'est efforcée d'améliorer ses méthodes d'audit, tant pour l'audit financier et l'audit de conformité que pour l'audit de performance.*

Étant une jeune institution, au cours de ses dix premières années d'existence, l'ISC de Serbie est parvenue à jeter les bases d'une gestion de l'information, afin de présenter les constatations et les conclusions d'audit de manière appropriée et efficace, et à établir et renforcer ses relations avec d'autres





ISC, tant dans la région que dans le reste du monde. La Cour des comptes de Serbie est un membre à part entière de l'INTOSAI, de l'EUROSAI et du Réseau des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques des pays candidats et des pays candidats potentiels à l'adhésion à l'UE et de la Cour des comptes européenne.

Il y a dix ans, la Cour commençait à accomplir une mission très importante pour le bien-être de tous les citoyens de la République de Serbie, et elle poursuit cette mission en améliorant ses méthodes d'audit et ses stratégies opérationnelles et de ressources humaines, et en mettant en œuvre des solutions innovantes.

- La Cour des comptes a été créée en 2005 par la Loi relative aux ISC et le premier Conseil (l'organe suprême de la Cour) a été élu en 2007. Il y a dix ans, seules quelques personnes connaissaient bien nos compétences et aujourd'hui, alors que nous célébrons le dixième anniversaire de la Cour, nous pouvons affirmer que tout le monde en Serbie sait que la Cour des comptes réalise des audits financiers, des audits de conformité et des audits de performance. Les audits réalisés par la Cour des comptes portent, conformément à la Loi relative aux ISC, sur les recettes et les dépenses, conformément à la réglementation relative au système budgétaire et à la réglementation relative aux recettes et aux dépenses ; les états financiers, les transactions financières, les calculs, les analyses et autres registres et informations des entités auditées ; la conformité des opérations des entités auditées avec la loi, et tout autre règlement et les autorisations délivrées ; la bonne utilisation des fonds publics, en tout ou partie ; la gestion financière et le contrôle du système budgétaire et du système d'autres organismes et organisations qui font l'objet d'un audit réalisé par l'Institution ; la conformité des opérations des organes de direction, de gouvernance et autres responsables de la planification, l'exécution et la supervision des opérations des bénéficiaires de fonds publics.

*La reconnaissance et la confiance dont la Cour jouit dans la société ont été obtenues grâce aux résultats de nos audits et à l'acceptation des recommandations formulées à l'intention des entités auditées au fil des ans.*

Au cours des dix dernières années, nous avons publié 777 rapports d'audit et élaboré 1 243 produits. Au total, nous avons formulé 6 467 recommandations et le taux de mise en œuvre des recommandations n'a cessé d'augmenter au fil des ans, atteignant actuellement un taux de 75 %. Sur la base de nos recommandations, un bénéfice d'un montant d'au moins 7,6 milliards de dinars a été versé au budget de la République de Serbie.

Je peux affirmer avec fierté que nous sommes devenus une institution indépendante, reconnue et digne de confiance qui veille au bon emploi de l'argent des contribuables, jusqu'au moindre centime. Chaque centime investi dans les travaux de la Cour a été plus que remboursé à la République de Serbie par les résultats de nos audits.

# AMÉLIORATION DE LA SOUPLESSE OPÉRATIONNELLE ET DE LA PROSPECTIVE STRATÉGIQUE AU SEIN DE L'EUROSAI GRÂCE À L'UTILISATION DU CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES ISC (CMP ISC)

## L'Unité du CMP ISC au sein de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI)

Le nouveau Plan stratégique de l'EUROSAI pour la période 2017-2023 reconnaît que les Institutions supérieures de contrôle des Finances publiques (ISC) de la région opèrent dans un environnement institutionnel et économique de plus en plus complexe. Elles sont confrontées à deux nouveaux défis tels que la perte de confiance dans les institutions publiques, l'austérité et la réduction des budgets. Parallèlement, l'éventail des parties prenantes avec lesquelles collaborer s'élargit et la complexité des sujets qui exigent un examen minutieux exercé par les ISC augmente. Le fait de relever ces défis offre également aux ISC de la région de nouvelles occasions de réaffirmer et d'accroître leur contribution à l'amélioration de la qualité des dépenses publiques et de la gouvernance en fournissant des informations pertinentes et indépendantes.

Pour ce faire, les ISC doivent examiner leur propres capacités et assurer non seulement leur souplesse opérationnelle afin de répondre aux pressions et défis actuels, mais également leur prospective stratégique afin d'identifier et de comprendre les tendances et les risques environnementaux futurs.

*En fournissant une solide base factuelle pour la performance actuelle d'une ISC, et en indiquant les points à améliorer, le Cadre de mesure de la performance des ISC (CMP ISC) peut apporter une contribution précieuse à la réalisation de ces objectifs.*

La volonté de créer le CMP ISC découle des principes énoncés dans l'ISSAI 12, La valeur et les avantages des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques – faire une différence dans la vie des citoyens. L'ISSAI-12 pose comme principe que les ISC doivent montrer l'exemple afin d'apporter de la valeur ajoutée à la société et que la mesure dans laquelle elles font une différence dépend également de l'ISC elle-même. Elle souligne la nécessité d'un outil de mesure de la performance global, objectif et complet permettant de soutenir et d'orienter les efforts déployés par les ISC en matière de renforcement des capacités en vue de devenir une institution modèle solide et crédible.



International Organization of Supreme Audit Institutions

Lors du XXIIe INCOSAI qui a eu lieu en décembre 2016, le CMP ISC a été adopté à l'unanimité par les 194 ISC. L'importance du cadre est fermement ancrée dans le nouveau Plan stratégique de l'INTOSAI pour la période 2017-2022. Le CMP ISC constitue la pierre angulaire de l'Objectif stratégique n° 2 de l'INTOSAI « Renforcement des capacités », et est identifié comme une base solide pour l'évaluation des besoins afin d'élaborer les plans stratégiques des ISC et d'orienter les efforts de renforcement des capacités. Il est également considéré comme un outil pertinent pour la réalisation de l'Objectif n° 3 « Partage des connaissances ». La Commission de Renforcement des Capacités (CBC) de l'INTOSAI est le responsable stratégique du CMP ISC, tandis que la responsabilité et le soutien opérationnels incombent à l'Unité du CMP ISC au sein de l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI).

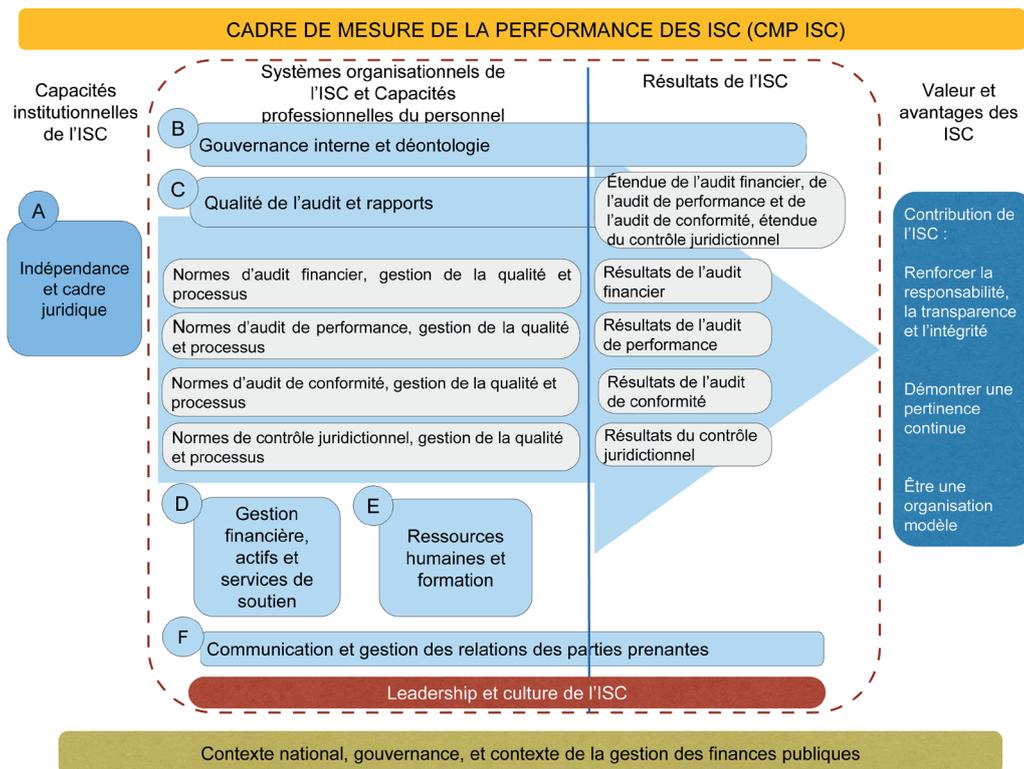
*Le CMP ISC est un cadre global fondé sur des données probantes permettant aux ISC d'évaluer volontairement leur performance au regard des principes, des normes et des lignes directrices du Cadre de normes professionnelles de l'INTOSAI, et d'autres bonnes pratiques internationales établies.*

Il examine de manière globale les aspects de l'audit ainsi que les aspects non liés à l'audit, regroupés en sept domaines d'évaluation : Indépendance et cadre juridique (A) ; Gouvernance interne et déontologie (B) ; Qualité de l'audit et rapports (C), qui couvre l'audit financier, de performance et de conformité ainsi que le contrôle juridictionnel, le cas échéant : Gestion financière, actifs et services de soutien (D) ; Ressources humaines et formation (E) ; et Communication et gestion des

relations avec les parties prenantes (F) (Figure 1). Le CMP ISC identifie les liens entre les différents domaines de performance et les causes profondes de la performance. Le CMP ISC comprend une série d'indicateurs mesurables et un rapport qualitatif de performance et peut être appliqué en utilisant différentes approches, notamment l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs, l'évaluation externe ou une évaluation hybride.

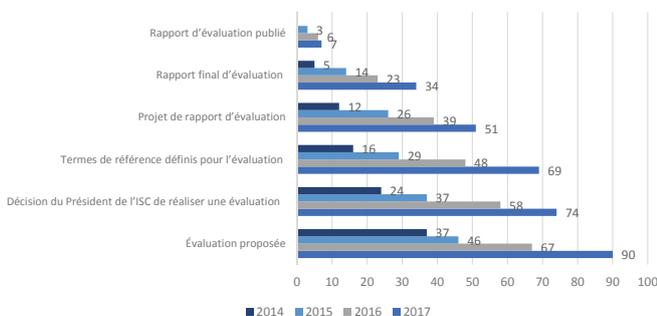
*La mise en œuvre du CMP ISC à l'échelle mondiale progresse de manière continue, et l'outil a été utilisé dans tous les types d'ISC, indépendamment de leur structure de gouvernance, de leur mandat et de leur niveau de développement. (Figures 2 et 3).*

**Figure 1 : Structure du Cadre de mesure de la performance des ISC**



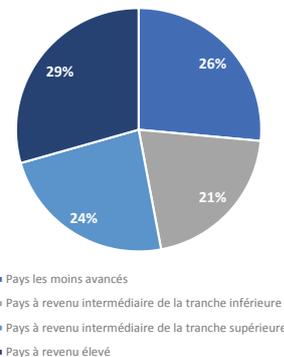
Élaboré par : L'Unité du CMP ISC au sein de l'IDI

**Figure 2 : Progrès cumulés du CMP ISC par étape, 2014-2017**



Source : Système de suivi des évaluations de l'Unité du CMP ISC

**Figure 3 : Évaluations achevées du CMP ISC selon la classification des pays par revenu du CAD de l'OCDE**



Source : Système de suivi des évaluations de l'Unité du CMP ISC

En fait, un certain nombre d'ISC des pays développés à revenu élevé ont d'ores et déjà procédé à l'évaluation, notamment la Norvège, la Nouvelle-Zélande, et d'autres pays. L'intérêt manifesté par les membres de l'EUROSAI a été important, le nombre d'évaluations achevées ou en cours s'élevant à 12<sup>1</sup>. Lors de l'Enquête mondiale 2017 de l'IDI, 19 ISC membres de l'EUROSAI ont indiqué qu'elles comptaient évaluer leur performance en utilisant le CMP ISC. 139 membres du personnel des ISC de la région ont suivi une formation sur le CMP ISC, le deuxième taux de participation le plus élevé de toutes les régions de l'INTOSAI. Ces chiffres montrent que les ISC de la région manifestent un grand intérêt pour le CMP ISC et la mesure de la performance. Le précédent Plan opérationnel pour l'Objectif stratégique n° 1, Renforcement des capacités, souligne également l'importance d'utiliser le CMP ISC pour l'auto-évaluation périodique.

Le CMP ISC est un outil complet mais également polyvalent, qui peut apporter de la valeur ajoutée au renforcement des capacités au sein de l'EUROSAI de plusieurs manières.

*En premier lieu, le CMP ISC peut s'avérer un outil très utile permettant aux ISC d'exceller dans leur travail en concentrant les efforts de renforcement des capacités internes sur des aspects susceptibles d'apporter la plupart des changements.*

Le CMP ISC fournit des données de base fiables et objectives sur la performance actuelle des ISC, dans les domaines d'audit et les domaines non liés à l'audit et identifie les questions d'intérêt. L'évaluation ne donne pas seulement un aperçu de la situation actuelle mais elle est également fondée sur une analyse approfondie des facteurs et des conditions sous-jacents qui ont influencé la performance. Elle peut également contribuer à assurer le suivi des progrès au fil du temps, mesurant ainsi l'impact des initiatives innovantes. Le CMP ISC peut donc aider les ISC à exceller à faire une différence en ajustant leurs méthodes de travail afin de maximiser l'efficacité et l'efficience.

*Un deuxième avantage majeur résultant de l'utilisation du CMP ISC pour la mesure de la performance réside dans le fait qu'il est étroitement lié à l'ensemble du processus de planification stratégique et de gestion des ISC.*

1 Parmi les ISC ayant achevé leur évaluation, figurent la Slovaquie, la Lettonie, l'Irlande, la République tchèque et Chypre. Des évaluations du CMP ISC sont en cours en Arménie, Norvège, Turquie, Pays-Bas, Lituanie, Portugal, Géorgie et une nouvelle évaluation est réalisée en Slovaquie.

Les défis communs auxquels les ISC de la région sont confrontées requièrent une prospective stratégique renforcée et une plus grande souplesse opérationnelle, en tenant compte à la fois de l'environnement interne et externe des ISC. À cet effet, des données de référence objectives concernant la mesure dans laquelle les capacités institutionnelles et organisationnelles, les méthodes de travail et les ressources humaines et financières actuelles d'une ISC favorisent la flexibilité et la performance au niveau stratégique, sont indispensables. Le CMP ISC couvre ces questions de manière globale, permettant à la fois d'élargir et d'approfondir l'analyse. Le cadre de renforcement des capacités des ISC de l'IDI, ainsi que son Programme de gestion stratégique, de suivi et d'établissement de rapports, sont également alignés sur le CMP ISC.

*Un troisième avantage du CMP ISC réside dans le fait qu'il peut aider les ISC à respecter les principes de l'ISSAI-12 afin d'être des institutions publiques modèles qui s'efforcent d'atteindre l'excellence de service et la qualité et qui constituent les piliers de la responsabilité, de l'intégrité et de la transparence.*

L'utilisation du CMP ISC permet de souligner qu'une ISC reconnaît que l'examen de la performance au regard de normes claires, commence au sein même de l'ISC. Une évaluation CMP ISC peut également aider les ISC à démontrer leur valeur et leurs avantages pour le Parlement et les citoyens. Dans le contexte de perte de confiance dans les institutions publiques, les ISC peuvent montrer l'exemple en mesurant leur propre performance et en publiant leurs résultats.

*Enfin, l'expérience de la mise en œuvre au niveau mondial du CMP ISC a montré qu'il offre d'importantes possibilités de coopération professionnelle entre les ISC.*

L'apprentissage entre pairs est un principe fondamental de la communauté de l'INTOSAI. L'EUROSAI est une région présentant une grande diversité qui comprend certaines des ISC les plus avancées au monde ainsi que certaines ISC qui sont en train de réaliser leur plein potentiel. Les résultats des évaluations individuelles fondées sur un cadre commun de mesure de la performance au regard du CMP ISC, permettront de produire de nombreuses bonnes pratiques, initiatives innovantes et expériences utiles.

L'Unité du CMP ISC au sein de l'IDI fournit des services de formation, de facilitation, de conseil, et un soutien opérationnel liés au CMP ISC, y compris un examen indépendant des Termes de référence et des projets de rapport du CMP ISC.







European Organisation of Supreme Audit Institutions  
Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Europe  
Europäische Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden ORKB  
Организация высших органов финансового контроля Европы  
Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa