

# RAPPORT D'INVENTAIRE 2017

---

RAPPORT RÉDIGÉ PAR  
L'IDI POUR PRÉSENTER  
LES RÉSULTATS DE  
L'ENQUÊTE MONDIALE  
DE L'INTOSAI ET  
D'AUTRES DONNÉES



# TABLE DES MATIÈRES

	<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b>	<b>III</b>
	<b>ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS</b>	<b>V</b>
	<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE</b>	<b>7</b>
2.1	Méthodologie d'examen des évolutions du profil des ISC	8
2.2	Méthodologie d'examen de l'indépendance des ISC	8
2.3	Méthodologie d'examen des systèmes organisationnels et de la professionnalisation des ISC	8
2.4	Méthodologie d'examen des projets de renforcement des capacités des ISC	9
2.5	Méthodologie d'examen de l'adoption et de la mise en œuvre des ISSAI	9
2.6	Mesurer la mise en œuvre des ISSAI	9
2.7	Limites et mesures d'atténuation	10
2.8	Enquête mondiale 2017 de l'INTOSAI	10
<b>3</b>	<b>PROFIL DES ISC</b>	<b>12</b>
3.1	Profil institutionnel des ISC	12
3.2	Mandat des ISC	13
3.3	Budget des ISC	14
3.4	Personnel des ISC et répartition par sexe	15
3.5	Autres missions des ISC	16
<b>4</b>	<b>INDÉPENDANCE ET CADRE JURIDIQUE DES ISC</b>	<b>18</b>
4.1	Différentes mesures pour évaluer l'indépendance des ISC	18
4.2	ISSAI 10, Principe 1 : L'existence d'un cadre constitutionnel/législatif/juridique approprié et efficace et l'application de facto des dispositions de ce cadre	20
4.3	ISSAI 10, Principe 2 : L'indépendance du dirigeant de l'ISC et des membres des institutions collégiales, y compris l'inamovibilité et l'immunité dans l'exercice normal de leurs fonctions	20
4.4	ISSAI 10, Principe 3 : Un mandat suffisamment large et une entière discrétion dans l'exercice des fonctions de l'ISC 21	21
4.5	ISSAI 10, Principe 4 : Un accès sans restriction à l'information	21
4.6	ISSAI 10, Principe 5 : Le droit et l'obligation de faire rapport sur leurs travaux	22
4.7	ISSAI 10, Principe 6 : La liberté totale de décider du contenu et de la date des rapports de contrôle, de les publier et de les diffuser	23
4.8	ISSAI 10, Principe 7 : L'existence de mécanismes efficaces de suivi des recommandations des ISC	23
4.9	ISSAI 10, Principe 8 : Une autonomie financière et de gestion/d'administration et un accès aux ressources humaines, matérielles et financières appropriées	23
<b>5</b>	<b>ÉVOLUTION DES SYSTÈMES ORGANISATIONNELS ET DE LA PROFESSIONNALISATION DES ISC</b>	<b>26</b>
5.1	Performance d'ensemble du cycle d'audit	26
5.2	Évaluation de la performance des ISC	27
5.3	Planification stratégique des ISC	29
5.4	Étendue de l'audit	29
5.5	Systèmes de contrôle qualité et d'assurance qualité des ISC	32
5.6	Déclaration des ISC concernant l'adoption des ISSAI	33

5.7	Informations de performance concernant la mise en œuvre des ISSAI	34
5.7.1	Mise en œuvre des ISSAI de niveau 2 : Indépendance, déontologie, responsabilité et transparence, contrôle qualité, assurance qualité	34
5.7.2	Mise en œuvre des ISSAI de niveau 3 : Audit financier, audit de la performance et audit de conformité	35
5.8	Suivi des recommandations d'audit des ISC avec implication des parties prenantes	35
5.9	Examen et suivi des rapports d'audit externes par le pouvoir législatif	37
5.10	Publication et diffusion des rapports d'audit	38
5.11	ISC et objectifs de développement durable	41
5.12	Action des ISC en faveur de l'égalité des sexes	41

## **6 RENFORCEMENT DES CAPACITÉS 42**

6.1	Développement professionnel des ISC, Budgets	42
6.2	Transfert de connaissances issues d'une formation externe	43
6.3	Soutien entre pairs des ISC	43
6.4	Utilisation par les ISC des biens publics mondiaux	44
6.5	Coordination du soutien apporté aux ISC	44
6.6	Efficacité du soutien apporté aux ISC	45
6.7	Volume et répartition du soutien aux ISC	45

## **7 SYNTHÈSE DE LA PERFORMANCE DES ISC PAR RÉGION DE L'INTOSAI 46**

7.1	AFROSAI-E	47
7.2	ARABOSAI	48
7.3	ASOSAI	49
7.4	CAROSAI	51
7.5	CREFIAP	52
7.6	EUROSAI	53
7.7	OLACEFS	55
7.8	PASAI	56

## **8 ORGANISATIONS RÉGIONALES DE L'INTOSAI 58**

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

<b>3</b>	<b>PROFIL DES ISC</b>	<b>12</b>
Figure 1	Modèles institutionnels des ISC	12
Figure 2	Mandat des ISC en matière de lutte contre la corruption et la fraude	13
Figure 3	ISC ayant bénéficié d'une augmentation de budget en termes réels (2014-2016)	14
Figure 4	Budget moyen par ISC, 2014 – 2016 (en millions USD)	14
Figure 5	Budget moyen des entités relevant du mandat des ISC, 2014 – 2016 (en milliers de milliards USD)	15
Figure 6	Budget moyen des entités relevant du mandat des ISC, par ISC, 2014 – 2016 (en milliers de milliards USD)	15
Figure 7	Personnel des ISC, répartition par sexe	16
Figure 8	ISC effectuant des missions de conseil, ISC de pays en développement	16
Figure 9	ISC intervenant comme « Institut de formation agréé »	17
<b>4</b>	<b>INDÉPENDANCE ET CADRE JURIDIQUE DE L'ISC</b>	<b>18</b>
Figure 10	Niveau d'indépendance des ISC, IBO 2012 et 2015	19
Figure 11	Niveau d'indépendance des ISC, 2010 -2015	19
Figure 12	ISC dont l'indépendance est totalement protégée par le cadre juridique	20
Figure 13	La révocation du dirigeant de l'ISC est soumise à la validation d'un organisme externe	20
Figure 14	Discrétion des ISC dans le choix du programme annuel d'audit	21
Figure 15	Accès inconditionnel, libre et en temps voulu des ISC à l'information	22
Figure 16	Liberté des ISC de présenter et de diffuser leurs rapports d'audit	22
Figure 17	Liberté totale de décider du contenu et de la date des rapports de contrôle	23
Figure 18	ISC bénéficiant d'une indépendance budgétaire	24
Figure 19	ISC dont le budget est présenté au pouvoir législatif	24
Figure 20	Ingérence du pouvoir exécutif dans le processus budgétaire des ISC	25
Figure 21	Possibilité pour les ISC de gérer leur propre budget sans ingérence extérieure	25
<b>5</b>	<b>ÉVOLUTION DES SYSTÈMES ORGANISATIONNELS ET DE LA PROFESSIONNALISATION DES ISC</b>	<b>26</b>
Figure 22	ISC de pays en développement atteignant ou dépassant la note C à l'indice PEFA PI-26 (2010-2016)	27
Figure 23	ISC de pays en développement atteignant ou dépassant la note C à l'indice PEFA PI-26, par région	27
Figure 24	ISC ayant réalisé une évaluation de leurs performances	28
Figure 25	Évaluation de la performance des ISC, soumise à un processus externe d'assurance qualité	28
Figure 26	ISC présentant aux parties prenantes les résultats de leur évaluation de performance	29
Figure 27	Surveillance et évaluation des plans stratégique et opérationnel	29
Figure 28	Pourcentage des ISC répondant aux critères du CMP ISC concernant l'étendue de l'audit	30
Figure 29	Pourcentage des ISC répondant aux critères du CMP ISC concernant l'étendue de l'audit (2014 et 2017)	30
Figure 30	Répartition des notes PEFA PI-26 (i), 2010 à 2017 (Pays en développement uniquement)	31
Figure 31	ISC atteignant ou dépassant la note C à l'indice PI-26 (i), 2017	31
Figure 32	Couverture du budget des entités relevant du mandat, 2014 – 2016 (USD)	32
Figure 33	Types d'audits couverts par les systèmes de contrôle qualité et d'assurance qualité des ISC	32
Figure 34	ISC possédant une unité d'assurance qualité établie et ISC possédant un système d'assurance qualité conforme à l'ISSAI 40	33
Figure 35	Mise en œuvre des ISSAI de niveau 2	34

Figure 36	Mise en œuvre des ISSAI de niveau 3	35
Figure 37	ISC possédant un système interne de suivi des recommandations d'audit	35
Figure 38	ISC possédant un système interne de suivi des sanctions	36
Figure 39	ISC atteignant ou dépassant la note C à l'indice PI-26 (iii), par catégorie de pays (2010 - 2017)	36
Figure 40	Parties prenantes impliquées dans le système de suivi des ISC	36
Figure 41	Examen des rapports d'audit externes par le pouvoir législatif	37
Figure 42	Pouvoir législatif procédant à l'examen et au contrôle des rapports d'audit en audience publique	37
Figure 43	Pourcentage des ISC ou des pouvoirs législatifs diffusant auprès du public un rapport de suivi des recommandations d'audit	38
Figure 44	Pourcentage des rapports d'audit rendus publics par les ISC	39
Figure 45	ISC de pays en développement remplissant les critères PEFA PI-10 (iv), 2012-2017	39
Figure 46	ISC ayant rendu publics des rapports d'audit, PI-10 (iv), 2017	39
Figure 47	Pourcentage des rapports rendus publics par les ISC par comparaison avec leur droit à rendre les rapports publics	40
Figure 48	Communication des ISC avec le public allant au-delà du simple fait de rendre ces rapports publiquement accessibles	40
Figure 49	ISC produisant et publiant un rapport annuel d'activité	41
Figure 50	ISC traitant la question de l'égalité des sexes dans le travail d'audit	41

## **6 RENFORCEMENT DES CAPACITES 42**

Figure 51	ISC dont le budget dédié au développement professionnel a augmenté en termes réels	42
Figure 52	Approches des ISC en matière de développement professionnel	42
Figure 53	Approches relatives au transfert de connaissances et de compétences issues des formations externes	43
Figure 54	Soutien entre pairs (2014 à 2017)	44
Figure 55	ISC pour lesquelles il existe un groupe de coordination des bailleurs, par région	45
Figure 56	Soutien financier externe des ISC (projets)	45

## **7 SYNTHÈSE DE LA PERFORMANCE DES ISC PAR RÉGION DE L'INTOSAI 46**

Figure 57	Synthèse régionale de 10 indicateurs de performance	46
-----------	---	----

## **8 ORGANISATIONS REGIONALES DE L'INTOSAI 58**

Figure 58	Budget moyen des organisations régionales, budget par membre et type de financement	58
Figure 59	Nombre de collaborateurs affectés à temps plein aux missions du Secrétariat, 2014 et 2017	59
Figure 60	Personnel à temps plein du Secrétariat, répartition par sexe	59
Figure 61	Nombre de consultants utilisés, par région (2014-2016)	59
Figure 62	ISC et secrétariats régionaux possédant une politique relative à l'égalité hommes-femmes	60
Figure 63	Priorités des organisations régionales	60
Figure 64	Approches du soutien aux capacités des ISC	61
Figure 65	Évaluations de performance réalisées, par région 2014-2016	61

# ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AC	Audit de conformité
AF	Audit financier
AFROSAI	Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
AFROSAI-E	Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques anglophones
AP	Audit de performance
AQ	Assurance qualité
ARABOSAI	Organisation arabe des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
ASOSAI	Organisation asiatique des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
CAD/OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CAROSAI	Organisation des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques des Caraïbes
CMP ISC	Cadre de Mesure de la Performance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
CQ	Contrôle qualité
CRC	Commission de renforcement des capacités (INTOSAI)
CRCI	Cadre de renforcement des capacités institutionnelles (AFROSAI-E)
CREFIAF	Organisation africaine des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques francophones
EBO	Enquête sur le Budget Ouvert
EUROSAI	Organisation européenne des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques
GTVAI	Groupe de travail sur la valeur et l'avantage des ISC
iCAT	Outils d'évaluation de la conformité aux ISSAI
IDI	Initiative de développement de l'INTOSAI
INTOSAI	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
ISA	Normes internationales d'Audit
ISC	Institution supérieure de contrôle des finances publiques
ISSAI	Normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
KSC	Commission de partage des connaissances (INTOSAI)
ODD	Objectifs de développement durable
OLACEFS	Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Amérique latine et des Caraïbes
ONU Femmes	Entité des Nations Unies consacrée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes
PASAI	Association des institutions supérieures de contrôle des finances publiques du Pacifique
PEFA	Programme PEFA (évaluer l'état des dépenses publiques, les systèmes de passation des marchés publics et les systèmes de responsabilité financière)
PFR	Pays à faible revenu
PRITI	Pays à revenu intermédiaire tranche inférieure
PRITS	Pays à revenu intermédiaire tranche supérieure



# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

## VUE D'ENSEMBLE SUR LA PERFORMANCE DES ISC

Partout dans le monde, les ISC doivent faire face à de nombreux défis pour renforcer leurs compétences et relever le niveau de leur performance afin d'apporter de la valeur et des avantages aux citoyens. Elles sont souvent freinées dans leur action par un pouvoir législatif qui ne les soutient pas totalement ou qui n'utilise pas le produit de leur travail, dans un environnement où les principes élémentaires de transparence et de responsabilité font défaut. De nombreuses ISC ne jouissent pas de l'indépendance, financière notamment (on constate une augmentation des cas d'ingérence du pouvoir exécutif depuis 2014), qui leur est nécessaire, et ne disposent pas des ressources dont elles ont besoin pour s'acquitter de leur mandat. Les ISC ont accompli des progrès significatifs dans leur gestion stratégique en mettant en place des plans stratégiques et des évaluations de performance, mais la qualité des plans et la présentation des résultats des évaluations de performance restent à améliorer. L'amélioration de la qualité et de la couverture des audits, et plus particulièrement la mise en œuvre des Normes internationales des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI), reste un défi majeur, qui s'inscrit dans la durée. On constate cependant que les ISSAI sont progressivement adoptées et que leur mise en œuvre s'étend lentement. Toutefois, de nombreuses ISC doivent encore mettre en place des systèmes de contrôle et d'assurance de la qualité qui permettront de mesurer précisément les avancées réalisées dans la mise en œuvre des ISSAI. La présentation de rapports d'audit semble enregistrer un recul depuis 2014, mais ce recul reflète principalement les difficultés rencontrées par les ISC en termes d'indépendance. Un grand nombre d'ISC a réussi à surmonter ces obstacles pour permettre la présentation publique des résultats. Pourtant, les ISC doivent intensifier leurs efforts pour instaurer une communication active avec les parties prenantes, même au-delà de la remise des rapports. La coordination de l'aide apportée aux ISC reste un domaine dans lequel toutes les parties prenantes peuvent progresser : les ISC, en assumant un rôle pilote dans la coordination de l'aide, et les organismes d'appui, en veillant à ce que l'aide apportée corresponde aux priorités des ISC, quand ces priorités sont différentes des leurs.

Il faut toutefois nuancer ce tableau général, sur deux aspects. En ce qui concerne les niveaux de revenus, les pays les plus pauvres ne parviennent pas à combler leur retard. Le groupe des pays les moins développés, qui compte plusieurs États fragiles, est nettement en retard à plusieurs égards. En ce qui concerne les écarts régionaux, et bien que cela dépende selon la région examinée, les ISC des régions ARABOSAI, CREFIAF et CAROSAI semblent rencontrer davantage de difficultés et bénéficier de capacités moindres, dans de nombreux domaines.

## OBJECTIF DU RAPPORT

Le rapport d'inventaire 2017 évalue le niveau des capacités et de la performance des ISC, et rend compte de leur évolution. Il contient également des informations sur d'autres aspects, parmi lesquels le profil de l'ISC, les processus d'audit appliqués, la professionnalisation de l'ISC et ses partenariats avec d'autres ISC et d'autres organismes lui fournissant un appui. Cet exercice a pour objectif de fournir des informations sur la performance des ISC, qui seront ensuite utilisées dans le suivi des plans stratégiques des organes de l'INTOSAI, et de mesurer les progrès réalisés dans le renforcement des capacités des ISC, en actualisant les données clés du rapport d'inventaire 2014. Il vise par ailleurs à fournir des informations aux différentes parties prenantes, au rang desquelles les ISC, les organes régionaux de l'INTOSAI et les partenaires du renforcement des capacités de l'ISC, concernant différents aspects des capacités et de la performance des ISC. Enfin, ce rapport pourra être utilisé en vue d'identifier les problématiques pouvant faire l'objet d'une étude plus approfondie, d'un renforcement particulier.

## APPROCHE

Le Rapport d'inventaire 2017 reprend pour l'essentiel les données de l'Enquête mondiale 2017 de l'INTOSAI, fruit d'un travail conjoint coordonné par l'Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) auquel ont participé les régions de l'INTOSAI, les quatre commissions de l'INTOSAI, le Secrétariat général de l'INTOSAI, le Président de l'INTOSAI et le Président du Groupe de travail de l'INTOSAI en charge de la planification stratégique, ainsi que la Coopération INTOSAI-Donateurs. Ces partenaires se sont exprimés sur le format de l'enquête et sur les thèmes abordés dans le questionnaire. Certains ont demandé que des données soient collectées pour leur organisation. Les organisations régionales de l'INTOSAI ont elles aussi joué un rôle central en aidant à recueillir les réponses des ISC. D'autres sources de données sur les ISC ont été utilisées pour compléter l'Enquête mondiale : évaluations menées selon le CMP ISC, évaluations du programme PEFA, enquête sur le budget ouvert et base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC.

# PRINCIPALES CONCLUSIONS RELATIVES À L'ENVIRONNEMENT, AUX CAPACITÉS ET À LA PERFORMANCE DES ISC

Les principaux résultats de l'inventaire 2017 réalisé auprès des ISC, exposés ci-dessous, sont présentés à l'échelle mondiale. Comme il est indiqué dans le rapport détaillé, ces conclusions peuvent varier en fonction du revenu du pays et de son classement au niveau régional.

## A. PERFORMANCE GLOBALE DU CYCLE D'AUDIT ET DE RESPONSABILITÉ

L'indicateur PEFA PI-26 permet d'obtenir un profil composite de la performance de l'ISC et de la réaction du pouvoir exécutif aux rapports d'audit. En cela, il constitue une excellente mesure de la performance du cycle d'audit et de responsabilité. Les données PEFA montrent une augmentation marginale du pourcentage de pays qui atteignent ou dépassent la note de référence C, passant de 47 % en 2014 à 48 % en 2017. L'enquête 2015 sur le budget ouvert propose également une mesure composite de la performance des ISC (en mettant l'accent sur l'indépendance et la qualité des audits). Le degré d'indépendance est « élevé » pour 58 % des 102 ISC interrogées, « moyen » pour 28 % d'entre elles, et « faible » pour les 14 % restants. Des changements dans la méthodologie appliquée empêchent de comparer ces chiffres avec les résultats des années précédentes.

## B. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL DE L'ISC

Pour jouer pleinement leur rôle, pour améliorer l'efficacité de l'appareil d'État et pour apporter aux citoyens de la valeur et des avantages, les ISC ont besoin du soutien actif du pouvoir législatif de leur pays. L'indicateur PEFA PI-28 étudie trois dimensions de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif. Si le pourcentage des pays qui atteignent ou dépassent la note de référence C a augmenté, passant de 32 % en 2014 à 34 % en 2017, il reste faible. L'enquête sur le budget ouvert valide ce constat. L'enquête 2015 a montré que dans 48 % des cas, le pouvoir législatif ne procédait pas à l'examen des rapports d'audit en audience publique (l'enquête 2012 révélait que le pouvoir législatif n'organisait pas d'audience pour examiner les rapports d'audit dans 18 % des cas, mais sans établir de distinction entre audiences publiques ou à huis clos). L'enquête 2015 montrait également que dans 44 % des cas, seulement, l'ISC ou le pouvoir législatif présentait publiquement les résultats des mesures prises par l'exécutif pour mettre en œuvre les recommandations d'audit, un chiffre tout de même en hausse par rapport aux 37 % enregistrés en 2012.

Le rapport de l'enquête sur le budget ouvert 2015 (EBO) montre certaines avancées en matière de transparence et de responsabilité, obtenues à faible coût en rendant accessibles au public les budgets du gouvernement, les rapports et les constatations des audits. La transparence budgétaire a progressé quasiment partout dans le monde, en particulier dans les pays qui fournissaient jusqu'alors le moins d'informations en matière budgétaire. Le rapport montre toutefois que pour la grande majorité des pays, les informations fournies à la société civile et à l'opinion publique sont toujours insuffisantes pour leur permettre de comprendre ou de contrôler les budgets du gouvernement et les engagements définis dans les politiques. Dans ce contexte de responsabilité et de transparence limitées, les ISC ne sont pas réellement en mesure de demander des comptes à l'État.

## C. INDÉPENDANCE ET RESSOURCES DE L'ISC

Selon les données de l'enquête sur le budget ouvert, 72 % des 102 ISC interrogées ont été considérées comme bénéficiant d'un degré d'indépendance « élevé » en 2015 (contre 71 % en 2012). Une autre mesure, fondée sur la note obtenue pour les indicateurs du CMP ISC relatifs à l'indépendance et au mandat, a montré que 44 % des ISC (de 25 pays en développement) avaient atteint ou dépassé la note de référence de 3, considéré comme attestant d'une bonne performance. Ces chiffres dissimulent toutefois des problèmes réels et croissants quant à certains aspects de l'indépendance.

Sur le plan de l'indépendance financière et de l'accès aux ressources, l'Enquête mondiale montre que le pouvoir législatif supervise le processus budgétaire des ISC dans 46 % des pays seulement ; dans les autres pays, cet aspect est contrôlé par les organismes que l'ISC est chargée de contrôler. Elle montre également une augmentation significative des cas d'ingérence du pouvoir exécutif dans le processus budgétaire, 64 % des ISC ayant indiqué en avoir pâti en 2017 (contre 41 % en 2014). Ce chiffre atteint 75 % des ISC si l'on tient compte uniquement des pays en développement. L'enquête sur le budget ouvert fournit une mesure composite de l'indépendance financière et de la correspondance entre le niveau de financement dont l'ISC bénéficie et les ressources dont elle aurait besoin. Cet indice était passé de 52 % en 2010 à 58 % en 2014, pour retomber à 55 % en 2017, avec de nets reculs enregistrés dans les régions AFROSAI-E et ARABOSAI. Dans le cadre de l'Enquête mondiale, les ISC devaient indiquer si elles avaient bénéficié d'une augmentation réelle de leur dotation budgétaire entre 2014 et 2016. Au total, 59 % ont répondu par l'affirmative, ce qui signifie que près de la moitié des ISC n'ont pas vu leur budget augmenter. Moins d'un quart des ISC du CREFIAF ont bénéficié d'une augmentation réelle de leur budget, et moins de la moitié des ISC de l'ARABOSAI, ce qui signifie que ces ISC ont en réalité dû faire face à une baisse de leurs dotations.



Sur le plan de l'indépendance juridique, l'Enquête mondiale a révélé qu'à peine 52 % des ISC travaillaient dans un cadre juridique protégeant efficacement leur indépendance. Et si l'enquête sur le budget ouvert a montré que 76 % des dirigeants des ISC bénéficiaient d'une protection juridique exigeant que toute révocation du dirigeant de l'ISC soit validée par un organisme externe (généralement, le pouvoir législatif), ce chiffre a de nouveau baissé dans l'ARABOSAI à 17 % en 2017 (27 % en 2014 et 30 % en 2010).

Sur le plan de l'indépendance opérationnelle, 10 % des ISC ne peuvent pas présenter librement leurs rapports, et des restrictions de publication sont imposées à 31 % d'entre elles, selon les résultats de l'Enquête mondiale.

## D. CYCLE DE GESTION STRATÉGIQUE DE L'ISC

Comme les précédentes années, presque toutes les ISC (91 % selon l'Enquête mondiale) ont mis en place un plan stratégique. La majorité des ISC considèrent le plan stratégique comme un domaine qui leur est propre, et l'élaborent en fonction d'une évaluation des besoins. Elles conçoivent des plans opérationnels ou annuels pour déployer le plan stratégique, et le présentent en public. Elles ont mis en place un système leur permettant de suivre la mise en œuvre du plan. Toutefois, si l'on envisage la diversité des processus qui garantissent la fiabilité des cycles de planification stratégique, la marge d'amélioration reste considérable. À peine 28 % des 25 ISC pour lesquelles une évaluation selon le CMP ISC était disponible ont atteint ou dépassé la note 3 pour l'indicateur relatif à la planification stratégique. En s'appuyant sur l'échantillon plus large proposé par l'Enquête mondiale, l'analyse fournit des chiffres similaires : 30 % satisfaisaient à l'ensemble des cinq critères.

Si 94 % des ISC ont indiqué dans le cadre de l'Enquête mondiale que leur plan stratégique s'appuyait sur une évaluation globale des besoins, 66 % des ISC seulement ont confirmé avoir procédé à une évaluation de leur performance entre 2013 et 2016. Fait encourageant, les ISC ont indiqué que 63 % des évaluations avaient fait l'objet d'un processus externe d'assurance qualité. Le CMP ISC et le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle sont les principaux outils utilisés pour mener des évaluations de performance au sein de la communauté des ISC. Le CMP ISC formalise une approche globale et homogène de l'évaluation des performances en référence aux ISSAI, et constitue une base solide pour la planification stratégique. Il est possible de personnaliser le Guide d'examen par les pairs en fonction des besoins de l'ISC. Ce guide peut également constituer une bonne base pour la planification stratégique, en fonction de l'étendue définie pour l'examen.

Il reste des progrès à faire dans les domaines de la mesure et de la présentation publique des résultats de l'examen des performances. L'analyse des 25 évaluations selon le CMP ISC disponibles pour les pays en développement a montré que 14 % à peine atteignaient ou dépassaient la note 3 pour l'indicateur relatif à la présentation des résultats de performance.

Enfin, les données du CMP ISC ont également montré que 80 % des ISC avaient mis en place un code déontologique. Ce chiffre doit toutefois être nuancé, car 10 % à peine correspondent aux valeurs de référence définies par le CMP ISC (en application de l'ISSAI 30) en ce qui concerne les processus mis en place pour garantir la mise en œuvre conforme du code déontologique au sein de l'ISC.

## E. QUALITÉ ET ÉTENDUE DE L'AUDIT

La qualité de l'audit se définit au départ par l'adoption de normes d'audit appropriées. Le cadre des ISSAI a été validé en 2010, et précisé en 2013. En répondant à l'Enquête mondiale 2014, plus de 90 % des ISC ont indiqué leur intention d'adopter des normes conformes aux ISSAI en matière d'audit financier, d'audit de conformité et d'audit de performance. Il est intéressant de noter, alors que l'existence des ISSAI est de plus en plus reconnue dans le monde, que 60 à 70 % des ISC ont déclaré lors de l'Enquête mondiale 2017 avoir adopté des normes conformes aux ISSAI. Ces données à caractère déclaratif sont sensiblement différentes des chiffres dérivés des évaluations reposant sur des éléments probants, soumises à un processus d'assurance qualité (même si l'échantillon visant précisément les pays en développement est plus restreint). L'analyse des résultats des évaluations menées selon le CMP ISC dans les pays en développement révèle un taux plus faible de normes d'audit conformes aux ISSAI : 32 % en matière d'audit financier, 35 % en matière d'audit de conformité et 44 % en matière d'audit de performance.

Réussir la mise en œuvre de ces normes d'audit reste un défi pour l'ensemble de la communauté des ISC. La mise en œuvre des ISSAI implique la présence de professionnels compétents au sein des ISC, qui appliquent des systèmes et des processus solides et disposent de ressources suffisantes pour leur permettre de respecter des normes d'audit plus strictes. L'analyse des résultats du CMP ISC suggère qu'à peine 10 % des ISC atteignent ou dépassent la note 3 fixée par le CMP ISC en matière de pratiques d'audit financier. Ce chiffre atteint 25 % pour l'audit de conformité et 14 % pour l'audit de performance.

L'existence de systèmes appropriés de contrôle qualité (CQ) et d'assurance qualité (AQ) contribue également à améliorer la qualité de l'audit. Ces mêmes données issues du CMP ISC montrent que 40 % des ISC ont mis en place des politiques de contrôle qualité conformes aux critères de

référence, même si seulement 20 % les mettent effectivement en pratique de façon satisfaisante. En matière d'assurance qualité, 21 % des ISC disposent de politiques répondant aux critères de référence, et 18 % les mettent effectivement en pratique (c'est-à-dire la quasi-totalité des ISC ayant adopté des systèmes d'assurance qualité appropriés). Le fait que plus des quatre cinquièmes des ISC de pays en développement n'aient pas mis en place de système d'assurance qualité fonctionnant correctement révèle également les écarts entre le nombre d'ISC déclarant avoir adopté les normes ISSAI et la situation qui ressort de l'examen des résultats des évaluations. En l'absence de système d'assurance qualité fonctionnel, l'ISC peut difficilement déterminer dans quelle mesure elle a réussi à adopter ou à mettre en œuvre les ISSAI.

L'enquête sur le budget ouvert confirme cette analyse, en montrant que 66 % des ISC ont un système d'assurance qualité mais que seulement 34 % d'entre elles ont un système d'assurance qualité conforme à l'ISSAI 40. En outre, plusieurs ISC ont indiqué n'avoir pas encore mis en place un contrôle qualité des audits : 11 % dans les pays à revenus élevés et 12 % dans les autres catégories de pays.

Enfin, pour ce qui concerne le champ couvert par l'audit, l'Enquête mondiale prolonge le suivi du pourcentage d'ISC répondant au critère défini. On note différentes évolutions, pour l'ensemble à la marge. Pour l'audit financier, la couverture tombe à 66 % (contre 71 % en 2014). Pour l'audit de performance, on note une augmentation à 54 % (contre 52 % en 2014). Et pour l'audit de conformité, la couverture tombe à 58 % (contre 60 % en 2014).

## F. PRÉSENTATION ET COMMUNICATION DES RÉSULTATS DES AUDITS

La présentation des rapports d'audit enregistre un recul significatif. Les résultats de l'Enquête mondiale 2017 montrent que le pourcentage des ISC ayant rendu public la plupart (au moins 80 %) de leurs rapports d'audit finalisés est tombé de 70 % en 2014 à 49 % en 2017. Dans le même temps, la part des ISC n'ayant publié aucun rapport est passée de 15 % à 26 %. Cependant, la direction de l'ISC peut faire la différence en matière de présentation des rapports, ce qu'elle fait. Parmi les ISC qui n'ont pas présenté leurs rapports, 23 % seulement sont légitimement en droit de les rendre publics, ce qui suggère que l'absence de publication relève principalement d'un problème d'indépendance. Parmi les ISC qui ont présenté la plupart de leurs rapports, 33 % rencontrent des obstacles juridiques à la publication mais sont parvenues à les contourner.

Il est intéressant de noter que les données PEFA révèlent peu d'évolution en matière de publication. Le critère PEFA PI-10 (iv) cherche à déterminer si les rapports d'audit de la dépense publique sont consultables dans les six mois de la finalisation de l'audit. Le chiffre de 2017 (58 %) reste très proche des 57 % notés en 2014.

L'EBO révèle que dans 49 % des cas seulement, la communication de l'ISC avec le public ne se limite pas à publier ses rapports d'audit. En fait, l'Enquête mondiale 2017 a montré que la société civile (22 %) et les citoyens (17 %) sont les groupes de parties prenantes les moins impliqués par les ISC dans leurs systèmes de suivi des audits.

## G. PROFESSIONALISME ET FORMATION

Si les ISC se sont efforcées de soumettre leurs processus d'audit à des normes plus exigeantes, améliorant ainsi la qualité du travail d'audit, les budgets consacrés au développement professionnel n'ont pas suivi cette tendance. Comme indiqué plus haut, l'Enquête mondiale révèle que 59 % des ISC ont bénéficié d'une augmentation réelle de leur budget mais que 36 % seulement ont signalé une augmentation réelle du budget consacré au développement professionnel.

Pour que les compétences et les connaissances acquises par la participation à des programmes externes de renforcement des capacités puissent avoir un impact sur les capacités et la performance de l'ISC, il est essentiel que ces ressources soient utilisées et diffusées. Pourtant, la majeure partie des collaborateurs inscrits à des cours de formation externes ne font pas partie du service formation de l'ISC, qui reste la première ressource de formation de la plupart des ISC de pays en développement. Si les ISC sont nombreuses à confier la formation en interne à des collaborateurs issus des différents secteurs de l'organisation, on peut légitimement se demander dans quelle mesure les connaissances et les compétences acquises dans le cadre des programmes de formation sont effectivement diffusées au sein des ISC participantes.

Le recours à un prestataire externe reste l'approche privilégiée pour le renforcement des compétences professionnelles des collaborateurs : 91 % des ISC font appel à des formations externes, et 38 % seulement des ISC demandent à leurs propres collaborateurs d'assurer des sessions de formation pour leurs collègues.

## H. OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) ET ÉGALITÉ DES SEXES

Cent-quatre-vingt-treize pays se sont engagés à mettre en œuvre les ODD, et l'INTOSAI a inscrit ces objectifs comme une priorité transversale de son plan stratégique. D'après les réponses obtenues dans le cadre de l'Enquête mondiale, la plupart des ISC ont le mandat, les capacités et la volonté nécessaires pour effectuer des audits de la mise en œuvre des ODD ou de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD dans leur pays. 58 % des ISC ont l'intention d'ajouter à leur prochain programme d'audit des thèmes portant sur l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD ou sur la mise en œuvre de ces objectifs. Pourtant, 30 % des ISC indiquent ne pas savoir si les autorités de leur pays ont défini des données de référence pour les ODD ou ont l'intention de collecter des données et de rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des ODD, ce qui suggère que les ISC devraient s'impliquer davantage dans ce domaine.

L'égalité des sexes est un élément majeur de la réalisation des ODD : plusieurs cibles reconnaissent explicitement que la parité et l'autonomisation des femmes constituent tout à la fois l'objectif et une partie de la solution. Pourtant, en 2017, à peine 41 % des ISC ont mis en place une politique relative à l'égalité hommes-femmes et trois ISC seulement ont rédigé un manuel d'audit de la parité hommes-femmes. La mise en œuvre de ce type de politique par les différentes ISC est une première étape vers la prise en compte des ODD dans le travail d'audit. En outre, le déséquilibre de la représentation des hommes et des femmes parmi les collaborateurs et les dirigeants de l'ISC n'a quasiment pas évolué sur les sept dernières années. La plupart des ISC ont les moyens de changer les choses en la matière, puisque 69 % des répondants ont indiqué contrôler leurs propres dispositifs de recrutement et de déploiement. Les politiques relatives à l'égalité hommes-femmes peuvent contribuer à équilibrer la représentation des sexes parmi les dirigeants et les collaborateurs de l'ISC, et à introduire en conséquence cette diversité dans les processus décisionnels et dans l'approche du travail d'audit. Fait encourageant, d'après les résultats de l'Enquête mondiale, 17 % des ISC ont réalisé un audit dédié à la représentativité des sexes, et 19 % déclarent intégrer à leur travail d'audit une évaluation de l'égalité hommes-femmes.

## I. LE SOUTIEN AUX ISC

Les chiffres de la base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC montrent que le volume annuel de l'aide apportée aux ISC est resté constant, à 68 millions USD annuels environ sur la période 2015-2017, à comparer à la valeur de référence de 55 millions USD en 2014. Pourtant, le pourcentage de pays en développement bénéficiant d'une initiative substantielle (en volume ou en durée) de renforcement des capacités a chuté de 51 % en 2015 à 41 % en 2016, reflétant un recul de l'aide accordée aux pays à revenu faible et intermédiaire inférieur. Comme indiqué précédemment, la plupart des pays ont mis en place un plan stratégique piloté par les ISC qui permet d'orienter l'appui fourni, même s'il reste possible d'améliorer les processus de planification stratégique des ISC. La base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC montre que la majeure partie de l'aide aux ISC (de 69 % à 75 % selon la catégorie de pays) est déclarée conforme au plan stratégique de l'ISC. Pourtant, l'Enquête mondiale révèle qu'une aide reflétant les priorités des bailleurs ou de l'organisme fournissant un appui à l'ISC et non les priorités de l'ISC constitue le deuxième facteur d'échec des projets de renforcement des capacités des ISC.

La coordination du soutien aux ISC reste problématique. Fait encourageant, le nombre des pays en développement qui ont mis en place un groupe de coordination des bailleurs pour aborder les problèmes liés à l'aide apportée aux ISC a augmenté de 35 % à 47 %. Cependant, l'examen récent de la coordination de l'appui aux ISC a révélé qu'une amélioration restait possible dans différents domaines. L'Enquête mondiale révèle que la coordination de l'appui au renforcement réussit avant tout lorsque les ISC assument un rôle de leader de cette coordination.

Enfin, différents aspects du travail des ISC sont réellement spécifiques à ces institutions et ne se retrouvent pas dans le secteur privé. L'INTOSAI et la communauté des bailleurs reconnaissent la valeur du soutien entre pairs, du moins pour ce qui concerne ces aspects spécifiques. On note une augmentation du nombre d'ISC engagées dans une démarche de soutien entre pairs, de 48 ISC en 2010 à 55 ISC en 2014 et 87 ISC en 2017. Un peu plus de la moitié des ISC (55 %) se déclarent engagées dans une démarche de soutien entre pairs, principalement auprès d'ISC de la même région qu'elles, même si le soutien entre pairs existe également pour des ISC de différentes régions. On retrouve principalement ce type de soutien dans la réalisation d'audits conjoints sur des problématiques environnementales.

Le soutien entre ISC est encouragé et complété par le soutien des organes régionaux de l'INTOSAI, qui continuent à apporter leur aide sous différentes formes en fonction des besoins des membres de la communauté, en tenant compte pour chaque cas des spécificités structurelles de la région concernée de l'INTOSAI.

En 2010, l'initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) a mené un inventaire mondial auprès des ISC afin de situer leur performance et d'identifier leurs besoins en termes de renforcement des capacités. Ce travail a permis d'obtenir de précieux éclairages sur l'efficacité des ISC et sur les besoins de la communauté des ISC dans le monde. L'inventaire 2010 a constitué le point de départ du suivi de l'évolution de la performance des ISC et de ce que cela impliquait en termes de soutien continu au développement des ISC. En 2014, l'IDI a réalisé une Enquête mondiale, un exercice plus complet cette fois. L'objectif était de rassembler des informations de référence sur la performance des ISC, leur indépendance et leur professionnalisme, de mesurer les progrès réalisés en matière d'aide au renforcement des capacités en reprenant les principaux éléments de l'inventaire 2010, et d'identifier les thèmes prioritaires en matière de renforcement des capacités sur la base des besoins des ISC et des régions, ainsi que les domaines nécessitant une étude plus approfondie.

L'inventaire 2017 étudie l'évolution de la performance des ISC et apporte certains enseignements sur d'autres aspects du profil des ISC, de leurs processus d'audit, de leur professionnalisation, de leurs projets communs avec des pairs et d'autres partenaires externes du renforcement des capacités. Le but de cet exercice est de compiler des informations sur la performance des ISC en vue d'assurer le suivi des plans stratégiques des organes de l'INTOSAI, de mesurer les progrès réalisés en matière de renforcement et l'organisation des capacités des ISC en reprenant les données clés de l'inventaire 2014, et de fournir aux différentes parties prenantes (ISC, organes régionaux de l'INTOSAI et partenaires du renforcement des capacités des ISC) des informations sur différents aspects de l'organisation et de la performance des ISC. Ce rapport peut également être utilisé pour identifier les problématiques susceptibles de faire l'objet d'une étude plus approfondie.

Le présent rapport a été préparé par M<sup>me</sup> Riselia D. Bezerra, qui a dirigé l'Enquête mondiale de l'INTOSAI. M. Morten Nordberg, Auditeur de Performance Senior au Bureau du Vérificateur général de Norvège, a quant à lui réalisé le premier contrôle d'assurance qualité portant sur l'utilisation des données sous-jacentes. M. Martin Aldcroft, Conseiller stratégique pour l'IDI, a veillé à l'assurance qualité des données ainsi qu'à l'assurance qualité et à la relecture du rapport définitif. Il a également rédigé le résumé analytique.

## STRUCTURE DU RAPPORT

### LE RAPPORT D'INVENTAIRE 2017 COMPORTE DEUX VOLUMES :

**Le rapport principal, qui contient les grandes conclusions tirées de l'analyse des données, est divisé en six chapitres :**

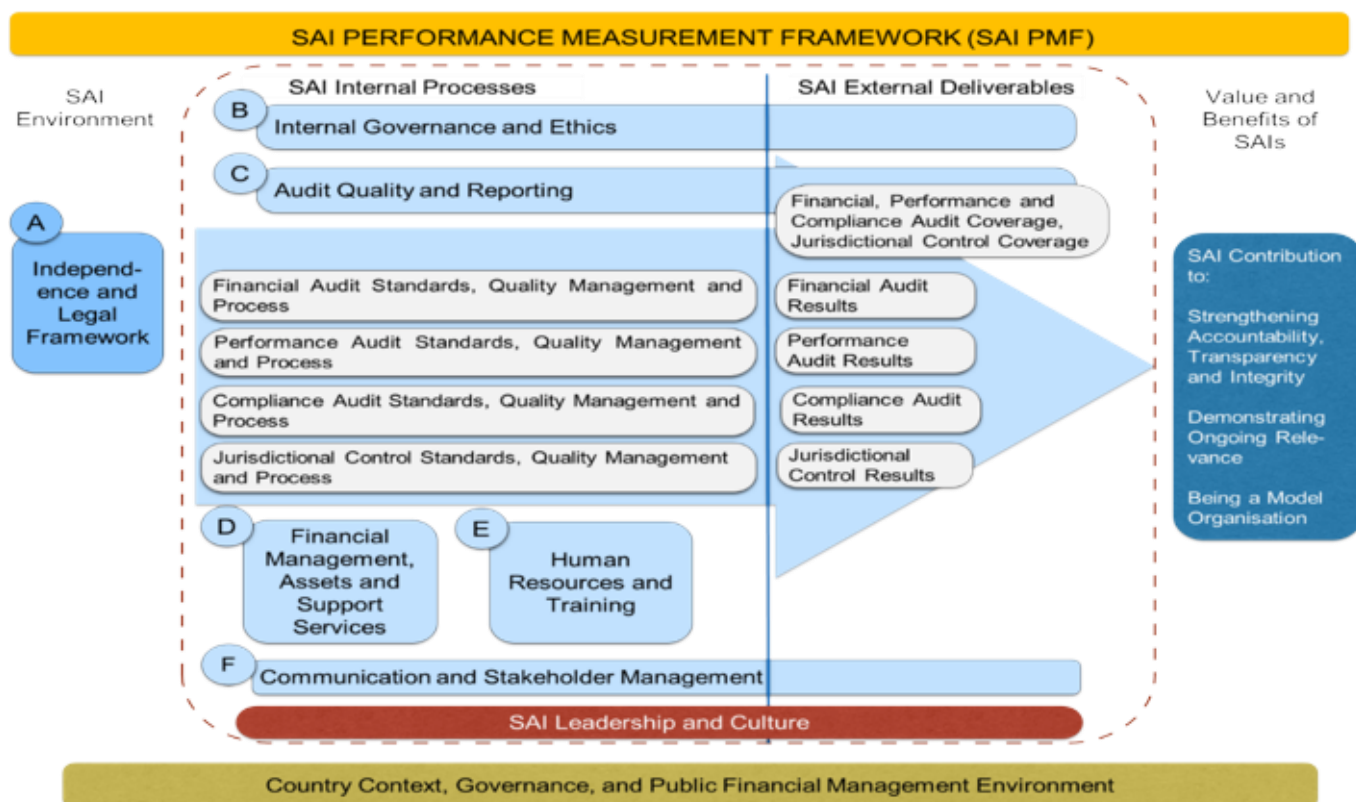
1. Profil des ISC
2. Indépendance et cadre juridique des ISC
3. Évolution des systèmes organisationnels et de la professionnalisation des ISC
4. Renforcement des capacités
5. Synthèse de la performance des ISC par région de l'INTOSAI
6. Organisations régionales de l'INTOSAI

Le volume des annexes propose une synthèse statistique des données clés classées par catégorie de pays et par région de l'INTOSAI, ainsi qu'une analyse de toutes les données collectées à l'occasion de cet exercice d'inventaire. Les chapitres du volume des annexes correspondent aux chapitres du rapport principal. Ils contiennent des informations complémentaires, dont on a estimé qu'elles ne constituaient pas des conclusions centrales du travail et qui par conséquent n'ont pas été incluses dans le rapport principal. Le volume des annexes présente également la liste des répondants aux enquêtes mondiales de l'INTOSAI, et la trame utilisée pour ces enquêtes.

Le rapport d'inventaire 2017 apporte des réponses aux questions suivantes :

- Globalement, de quelle manière la performance des ISC a-t-elle évolué depuis 2014 ?
- Les ISC jouissent-elles de l'indépendance nécessaire à l'exécution de leur mandat ?
- Quel stade les processus internes des ISC (organisation et professionnalisation) ont-ils atteint ? Quelles sont les évolutions notables ?
- Quelles sont l'étendue et la qualité des programmes d'aide au renforcement des capacités des ISC ?

Le Cadre de Mesure de la Performance des ISC (CMP ISC) a servi de guide pour définir l'étendue du rapport l'inventaire 2017. Les critères du CMP ISC relatifs au champ couvert par les trois principales catégories d'audit ont également été utilisés dans l'analyse, en 2014 comme en 2017. Comme le montre le schéma ci-dessous, au même titre que le cadre CMP ISC, ce rapport d'inventaire englobe les changements concernant l'indépendance des ISC, la plupart des processus internes des ISC et dans une moindre mesure, les documents externes produits par les ISC. L'Enquête mondiale 2017 a été conçue pour fournir des données compatibles avec la structure du cadre CMP ISC.



Le présent rapport couvre la situation actuelle et les évolutions constatées dans toutes les ISC et régions de l'INTOSAI, même si une partie de l'analyse met l'accent sur les ISC de pays en développement, qui ont été identifiées comme les ISC membres officiels de l'INTOSAI (ou d'un organe régional de l'INTOSAI) situées dans des pays et territoires figurant sur la liste des bénéficiaires de l'aide publique au développement (APD) élaborée par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD). Ces pays sont ensuite répartis en sous-catégories : « Pays à faible revenu », correspondant aux pays les moins avancés et autres pays à faible revenu ; « Pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure » et « Pays à revenu intermédiaire, tranche supérieure ». Les pays à revenu élevé, également désignés par le terme de pays développés, ne figurent pas sur cette liste du CAD. Dans le présent rapport, les abréviations suivantes sont utilisées : PFR pour pays à faible revenu, PRITI pour pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure, PRITS pour pays à revenu intermédiaire, tranche supérieure, PRE pour pays à revenu élevé et « n » pour le nombre de répondants à une question donnée.

Pour analyser toutes les données sources, les ISC relevant d'une double appartenance à des régions de l'INTOSAI ont été regroupées en fonction de leur appartenance principale. Pour éviter d'établir un lien entre une ISC et certaines données de l'enquête, les résultats sont présentés uniquement au niveau mondial ou régional. Les pays n'appartenant pas à une organisation régionale n'ont pas été inclus dans l'analyse régionale.



Différentes sources de données et informations ont été utilisées pour les analyses présentées dans ce rapport. L'Enquête mondiale de l'INTOSAI en est une importante. Pour obtenir des informations valides, reposant sur des éléments probants, les données disponibles provenant des évaluations du programme PEFA (évaluer l'état des dépenses publiques, les systèmes de passation des marchés publics et les systèmes de responsabilité financière) et les données de l'enquête sur le budget ouvert (EBO) de l'*International Budget Partnership* ont été utilisées pour répondre aux questions concernant la performance des ISC et leur indépendance. Les données relatives à la mise en œuvre des ISSAI ont été complétées par les données issues de l'analyse d'un échantillon d'évaluations menées selon le CMP ISC. Par ailleurs, les informations de la Base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC, administrée par le Secrétariat INTOSAI-Donateurs, ont été utilisées pour fournir de plus amples informations sur le soutien financier apporté aux projets de renforcement des capacités des ISC par les partenaires internationaux du développement. Certaines données compilées dans le cadre de l'Enquête mondiale aux fins du XXIIe Congrès de l'INTOSAI (décembre 2016) ont été utilisées pour analyser l'état de préparation des ISC à la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD). Chaque source de données est présentée de façon synthétique.

## 2.1 MÉTHODOLOGIE D'EXAMEN DES ÉVOLUTIONS DU PROFIL DES ISC

L'analyse relative aux profils des ISC s'appuie sur les données primaires de l'Enquête mondiale 2017, et utilise les données de l'inventaire 2014 pour établir des comparaisons et faire ressortir les évolutions.

## 2.2 MÉTHODOLOGIE D'EXAMEN DE L'INDÉPENDANCE DES ISC

L'analyse de l'indépendance et du cadre juridique de l'ISC s'appuie sur les données primaires collectées à l'occasion de l'Enquête mondiale 2017 de l'INTOSAI, et à titre complémentaire sur les données fournies par l'enquête sur le budget ouvert (EBO) de l'*International Budget Partnership*. L'enquête sur le budget ouvert est une évaluation comparative indépendante destinée à mesurer régulièrement le niveau de transparence budgétaire, de participation et de surveillance. Réalisée tous les deux ans, elle mesure des faits observables afin de réaliser un classement des pays étudiés. L'évaluation comporte l'analyse de séries temporelles sur la période 2012 — 2016, pour les pays disponibles. Les pays inclus dans l'analyse sont répartis en fonction de leur catégorie de pays - pays éligibles à l'APD et pays à revenu élevé - et de la région de l'INTOSAI à laquelle ils appartiennent.

Elle exploite également les informations fournies par un panel d'évaluations menées selon le CMP ISC. Le CMP ISC est un cadre de mesure de la performance de l'INTOSAI, conçu pour évaluer la performance des ISC par comparaison aux ISSAI et aux bonnes pratiques internationales. Il a été élaboré par le Groupe de travail sur la valeur et les avantages des ISC (GTVAI) et mis en œuvre par différents organes de l'INTOSAI, dont plusieurs ISC qui ont mené des évaluations pilotes et contribué ainsi à son développement sur la période 2013 - 2015. La Coopération INTOSAI-Donateurs a appuyé financièrement le développement et le déploiement du CMP ISC au niveau mondial.

## 2.3 MÉTHODOLOGIE D'EXAMEN DES SYSTÈMES ORGANISATIONNELS ET DE LA PROFESSIONNALISATION DES ISC

L'analyse de la performance et des capacités des systèmes organisationnels et des processus internes des ISC s'appuie sur les données primaires collectées à l'occasion de l'Enquête mondiale 2017 de l'INTOSAI, et à titre complémentaire sur les données fournies par l'enquête sur le budget ouvert (EBO). Pour l'EBO 2015, le nombre d'indicateurs permettant d'évaluer la performance des ISC a été élargi. Les critères d'évaluation ont également été alignés, dans une certaine mesure, sur les ISSAI. À partir de 2015, l'EBO a été complétée par des indicateurs relatifs aux audits menés par les ISC et dont les résultats sont communiqués au public, et à la démonstration de l'existence d'un système d'assurance qualité indépendant et de l'existence de mécanismes formalisés permettant au public de participer à l'élaboration des programmes d'audit de l'ISC. Le précédent indicateur 107, qui concernait l'existence d'une commission législative chargée de l'examen détaillé des rapports d'audit, a également été modifié pour imposer que cet examen soit public.

Les données provenant des évaluations PEFA ont également été utilisées pour évaluer la performance globale de l'ISC. Le programme « Dépenses publiques et responsabilité financière » a été lancé en 2001. Fruit d'un partenariat entre sept bailleurs et institutions financières internationales, le programme propose une méthodologie pour évaluer l'état des dépenses publiques, les systèmes de passation des marchés publics et les systèmes de responsabilité financière, et pour mettre au point une série de réformes pratiques et de mesures de renforcement des capacités. Jusqu'à 2016, il comportait deux indicateurs spécifiques représentatifs de la performance des ISC, fournissant ainsi des données sur la performance globale de l'ISC, mais également sur certains aspects des résultats de l'institution. Les modifications intervenues dans le contenu et la structure du programme PEFA en 2016 ont eu pour conséquence d'ajouter des indicateurs pertinents pour les ISC, mais ces modifications sont trop récentes pour que leur impact sur le présent rapport soit significatif.



Les données PEFA ont été fournies pour analyse par le Secrétariat PEFA en décembre 2016 et mises à jour à l'occasion de la révision du site Internet PEFA en mars 2017. Les données sur les ISC pour l'analyse PEFA en 2017 concernaient 141 pays, dont 129 pays en développement. Par rapport aux données PEFA utilisées pour l'inventaire 2014, l'échantillon de données 2017 comportait 22 évaluations supplémentaires, 12 pays différents de ceux contenus dans le panel 2014 et 119 réévaluations.

## 2.4 MÉTHODOLOGIE D'EXAMEN DES PROJETS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC

Les données primaires de l'Enquête mondiale 2017 ont constitué la principale source pour évaluer les projets internes de renforcement des capacités des ISC, pour obtenir des informations concernant l'aide que les ISC apportent à leurs pairs et reçoivent des organes de l'INTOSAI, et déterminer comment les ISC évaluent la réussite de ces projets et les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre.

Les données de l'Enquête mondiale 2017 et de la Base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC<sup>1</sup> (administrée par le Secrétariat INTOSAI-Donateurs, au sein de l'IDI) ont été croisées pour définir le profil, en termes de volume et de localisation géographique, des financements externes dont bénéficient actuellement les programmes de renforcement des capacités des ISC. La Base de données relative aux projets de renforcement des capacités des ISC contient des informations relatives aux programmes et projets de renforcement des capacités visant des ISC en particulier ou des groupes d'ISC.

## 2.5 MÉTHODOLOGIE D'EXAMEN DE L'ADOPTION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DES ISSAI

L'analyse des résultats de l'Enquête mondiale 2014 a révélé certaines insuffisances dans la validité des données d'enquête portant sur la mise en œuvre des ISSAI. Pour le présent rapport, l'évaluation de la mise en œuvre des ISSAI s'est appuyée principalement sur les données des évaluations menées selon le CMP ISC dont on disposait. L'IDI a élaboré la méthode et réalisé l'analyse afin d'évaluer le niveau actuel d'adoption et de mise en œuvre des ISSAI. L'analyse, réalisée en août 2017, s'est appuyée sur 25 évaluations CMP ISC.

L'IDI considère que la mise en œuvre des ISSAI peut être interprétée à trois niveaux : conformité de l'ISC aux ISSAI, conformité des pratiques d'audit (audit financier, audit de performance et audit de conformité), et conformité de la mission d'audit (un audit isolé, dans le cadre d'une des pratiques reconnues).

**Au niveau des ISC, l'IDI considère que le processus de mise en œuvre des ISSAI suit différentes étapes :**

- i. Décision d'adopter les ISSAI.
- ii. Élaboration des politiques et des manuels correspondants.
- iii. Mise en œuvre des ISSAI pertinentes (parfois sous la forme d'audits pilotes avec accompagnement, avant déploiement à l'ensemble de l'organisation).
- iv. Instauration d'un système d'assurance qualité indépendant, apportant aux parties prenantes l'assurance que (1) les différentes missions d'audit et (2) les différentes pratiques d'audit de l'ISC sont conformes aux ISSAI.

Concernant le point (iv), l'INTOSAI doit encore définir les exigences spécifiques pour juger de la conformité aux ISSAI des missions et pratiques d'audit, notamment en référence aux liens entre les exigences des différents niveaux du cadre des ISSAI. Par exemple, si l'ISC réalise une mission d'audit financier conformément à l'ISSAI 200 (et aux ISSAI applicables de niveau 4) mais ne respecte pas les normes applicables du niveau 2, notamment en ce qui concerne son code de déontologie, la mission d'audit est-elle jugée conforme aux ISSAI ? Ce rapport et le système de mesure des résultats de l'IDI, écartent cette difficulté en étudiant séparément les exigences des ISSAI des niveaux 2 et 3.

## 2.6 MESURER LA MISE EN ŒUVRE DES ISSAI

Le système de mesure des résultats de l'IDI a pour objectif de mesurer et suivre la progression de la mise en œuvre des ISSAI sur le groupe cible identifié : les ISC de pays en développement. Différents indicateurs ont été définis et des valeurs de référence ont été enregistrées en 2015. Ces dernières ont été définies à partir des résultats d'une enquête de suivi de l'IDI et de l'évaluation CMP ISC de 13 pays en développement. Pour 2017, l'IDI a mesuré la performance mondiale en fonction de 14 indicateurs clés de la mise en œuvre des ISSAI, en s'appuyant sur 25 évaluations disponibles menées selon le CMP ISC<sup>2</sup>. On obtient ainsi un instantané de la mise en œuvre des ISSAI. En revanche, étant donné que le panel ne contient pas de réévaluation, les variations entre 2015 et 2017 illustrent davantage l'évolution de l'ampleur de l'échantillon qu'une évolution de la performance dans la durée. Pour éviter toute comparaison trompeuse, les résultats 2017 ne sont pas présentés par rapport aux résultats 2015.

<sup>1</sup> <http://www.saiddevelopment.org/default.aspx>

<sup>2</sup> Le panel est constitué de pays à faible revenu (28 %), de pays à revenu intermédiaire tranche inférieure (32 %) et de pays à revenu intermédiaire tranche supérieure (40 %). Cependant, tous les indicateurs n'ont pas été évalués, certains n'étant pas pertinents pour tous les pays. Dans ce cas, les données indisponibles ont été exclues du calcul des indicateurs pertinents.

Le cadre de résultat de l'IDI exploite les données disponibles au niveau mondial sur la mise en œuvre des ISSAI. Le postulat de départ est que toute donnée sur la mise en œuvre des ISSAI doit impérativement être issue de l'utilisation d'un outil de mesure solide et constant sur la durée, s'appuyant sur des éléments probants et un processus d'assurance qualité. De même, l'évaluation doit prévoir l'examen d'un échantillon adéquat de dossiers d'audit, réalisé par des examinateurs capables de formuler un jugement professionnel relativement à ces audits.

**La mise en œuvre des ISSAI n'étant pas clairement définie, l'IDI évalue la mise en œuvre des ISSAI à travers les prismes suivants :**

- ISSAI de niveau 2 : couvrent les questions concernant l'indépendance, la transparence et la responsabilité, le code déontologique et la qualité. Concernant la qualité, sont séparés les aspects du contrôle qualité (partie intégrante de l'audit) et de l'assurance qualité (examen indépendant postérieur à la réalisation de l'audit, attestant de l'efficacité du système de contrôle qualité).
- ISSAI de niveau 3 : audit financier, audit de la performance et audit de conformité.
- Si possible, examen de l'existence de politiques et de manuels appropriés (mise en œuvre de droit) et de la mise en œuvre des ISSAI en pratique (mise en œuvre de fait).

Chacun des sujets exposés ci-dessus contient tout à la fois des exigences et des bonnes pratiques, mais l'IDI utilise des mesures simples, indicatives de la conformité aux ISSAI, en s'appuyant sur les indicateurs du CMP ISC. Ces mesures sont le pourcentage de pays (pour lesquels on dispose d'une évaluation menée selon le CMP ISC) dans lesquels un indicateur ou une dimension CMP ISC donné atteint une note minimale définie. Ces notes représentent une progression significative vers la mise en œuvre des ISSAI, notamment sur les aspects les plus importants. En revanche, ils ne signifient pas que les audits de l'ISC répondent à chacune des exigences des ISSAI.

## 2.7 LIMITES ET MESURES D'ATTÉNUATION

Les résultats de ce rapport s'appuient sur plusieurs sources de données différentes. Certaines données sont de type déclaratif, comme l'Enquête mondiale 2017. Les données d'enquête et d'autoévaluation impliquent un risque inhérent d'exploiter des réponses non valables, peu fiables. On ne peut écarter un biais dans les réponses, en particulier pour ce qui a trait à la performance évaluée. Compte tenu de l'expérience acquise dans le cadre de l'Enquête mondiale 2014, les données d'enquête ont été considérées comme étant peu fiables pour des questions complexes par définition, comme la mise en œuvre des ISSAI. Tout au long du rapport, les données d'enquête sont complétées des données disponibles fondées sur des éléments probants, comme les évaluations du programme PEFA et les évaluations menées selon le CMP ISC, mais également des données de l'enquête sur le budget ouvert.

En outre, l'examen de l'évolution des résultats des ISC par comparaison au précédent inventaire pourrait révéler des écarts dus au changement d'appartenance régionale des entités analysées. Pour compenser le risque d'insuffisance de validité et de fiabilité des constatations et des conclusions, les évaluations ont été conduites selon le principe de triangulation des données primaires (enquête) et secondaires (données CMP ISC, EBO et PEFA). Les réserves éventuelles concernant des données qui n'auraient pas été expliquées ci-dessus seront précisées dans les chapitres correspondants du rapport.

## 2.8 ENQUÊTE MONDIALE 2017 DE L'INTOSAI

L'Enquête mondiale 2017 de l'INTOSAI, réalisée de février à juillet 2017, est le fruit d'un travail conjoint et coordonné de l'INTOSAI, administré par l'IDI, auquel ont participé les régions de l'INTOSAI, les quatre commissions de l'INTOSAI, le Secrétariat général de l'INTOSAI, le Président de l'INTOSAI et le Président du Groupe de travail de l'INTOSAI en charge de la planification stratégique, ainsi que la Coopération INTOSAI-Donateurs. Ces partenaires se sont exprimés sur le format de l'enquête et sur les thèmes abordés dans le questionnaire. Certains ont demandé que des données soient collectées pour leur organisation.

Le questionnaire de l'Enquête mondiale 2017 pour les ISC comportait 134 questions, couvrant les thématiques suivantes : (1) Indépendance et cadre juridique de l'ISC ; (2) Évolution de la performance de l'ISC ; (3) Renforcement des capacités de l'ISC ; (4) Questions relatives au partage des données ; (5) Remarques des participants à l'enquête. Le questionnaire de l'enquête était disponible en arabe, en anglais, en français et en espagnol. Les chapitres de ce rapport sont comparables aux trois premières thématiques abordées par le questionnaire.

Le questionnaire de l'enquête destiné aux organisations régionales de l'INTOSAI comportait 37 questions, couvrant deux domaines : Profil des organisations régionales et Renforcement des capacités. L'objectif de l'enquête était de constituer des données de référence pour le Cadre de l'INTOSAI sur le professionnalisme régional (Commission de renforcement des capacités, avant-projet, 24 septembre 2016).

Les enquêtes ont été menées en collaboration étroite avec les secrétariats de toutes les régions de l'INTOSAI, qui ont participé à la diffusion du questionnaire et à la communication avec les répondants à l'enquête. Les organisations régionales de l'INTOSAI ont fourni la liste et les coordonnées de leurs membres. Le questionnaire de l'enquête destiné aux ISC a été diffusé à l'ensemble des ISC figurant sur ces listes, ainsi qu'à

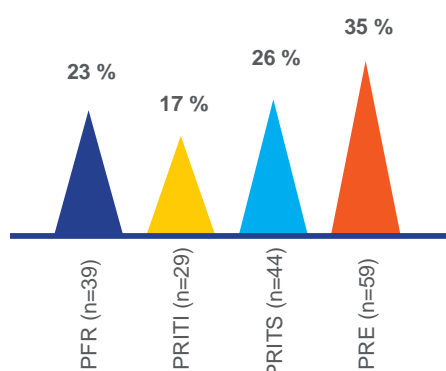
d'autres ISC. Dans la plupart des cas, l'enquête a été transmise à plusieurs personnes dans chaque ISC. L'enquête a tout d'abord été diffusée via la plate-forme de sondage SurveyMonkey. Une invitation à participer à l'enquête a également été envoyée par courrier électronique, avec des liens permettant d'accéder à l'enquête dans les 4 langues proposées, ainsi qu'un exemplaire du questionnaire au format PDF. La version PDF du questionnaire était formatée afin de permettre aux ISC qui le souhaitaient de répondre sur papier. Les ISC qui en ont fait la demande ont reçu le questionnaire de l'enquête sous la forme d'un fichier Word.

Toutes les organisations régionales ont annoncé par e-mail le lancement de l'enquête à leurs ISC membres, et certaines organisations ont publié sur leur site Internet un lien d'accès à l'enquête. L'administrateur de l'enquête et les secrétariats des organisations régionales ont ensuite envoyé des rappels aux ISC. La communication avec les différentes ISC a été prise en charge par l'administrateur de l'enquête, certains secrétariats des organisations régionales de l'INTOSAI, et des collaborateurs de l'IDI.

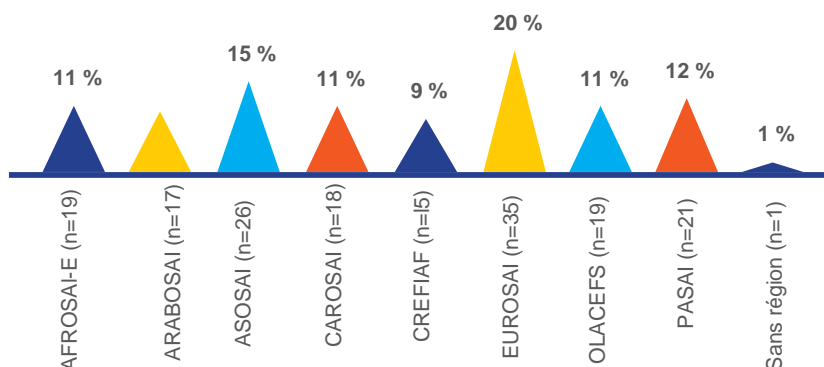
L'Enquête mondiale 2017 de l'INTOSAI a été transmise aux ISC le 9 février 2017. Le délai de réponse a tout d'abord été fixé au 30 avril, mais en réalité, l'enquête s'est terminée le 6 juillet 2017. Quelques réponses sur papier ont été reçues après la clôture de l'enquête en ligne. Le questionnaire destiné aux organisations régionales de l'INTOSAI a été distribué à toutes les organisations régionales le 6 février. L'enquête a pris fin le 11 juin 2017. Les huit organisations régionales ont toutes transmis des réponses complètes au questionnaire.

Cent-soixante-et-onze ISC ont répondu à l'enquête : 164 ont répondu à toutes les questions, et 7 ont partiellement répondu au questionnaire. Le taux de réponse s'est donc élevé à 88 % des 194 membres de l'INTOSAI<sup>3</sup>. Parmi les répondants, 59 ISC figurent dans le classement du CAD parmi les pays à revenu élevé et 112 parmi les pays en développement - 39 parmi les pays à faible revenu, 29 parmi les pays à revenu intermédiaire tranche inférieure et 44 parmi les pays à revenu intermédiaire tranche supérieure. Les graphiques suivants représentent le nombre et le pourcentage d'ISC répondantes par région et par catégorie de pays. Le volume des annexes qui accompagne ce rapport comporte une liste des ISC répondantes et de leur région de rattachement principale.

#### RÉPONDANTS PAR CATÉGORIE DE PAYS, ENQUÊTES MONDIALES 2017

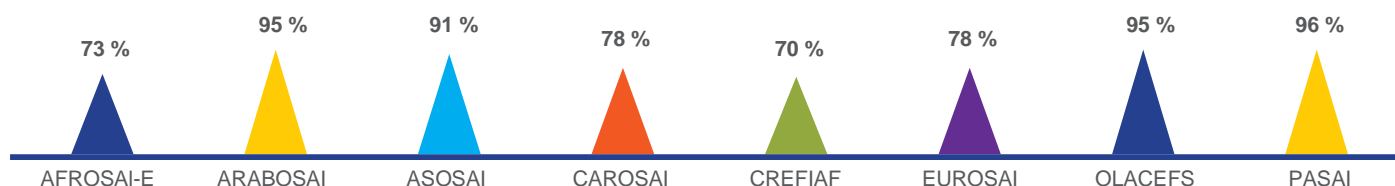


#### RÉPONDANTS PAR RÉGION, ENQUÊTES MONDIALES 2017



Le graphique suivant représente le nombre et le pourcentage d'ISC qui ont répondu au questionnaire, par rapport au nombre total de membres régionaux que comptent les régions de l'INTOSAI.

#### POURCENTAGE DES ISC MEMBRES RÉPONDANTES



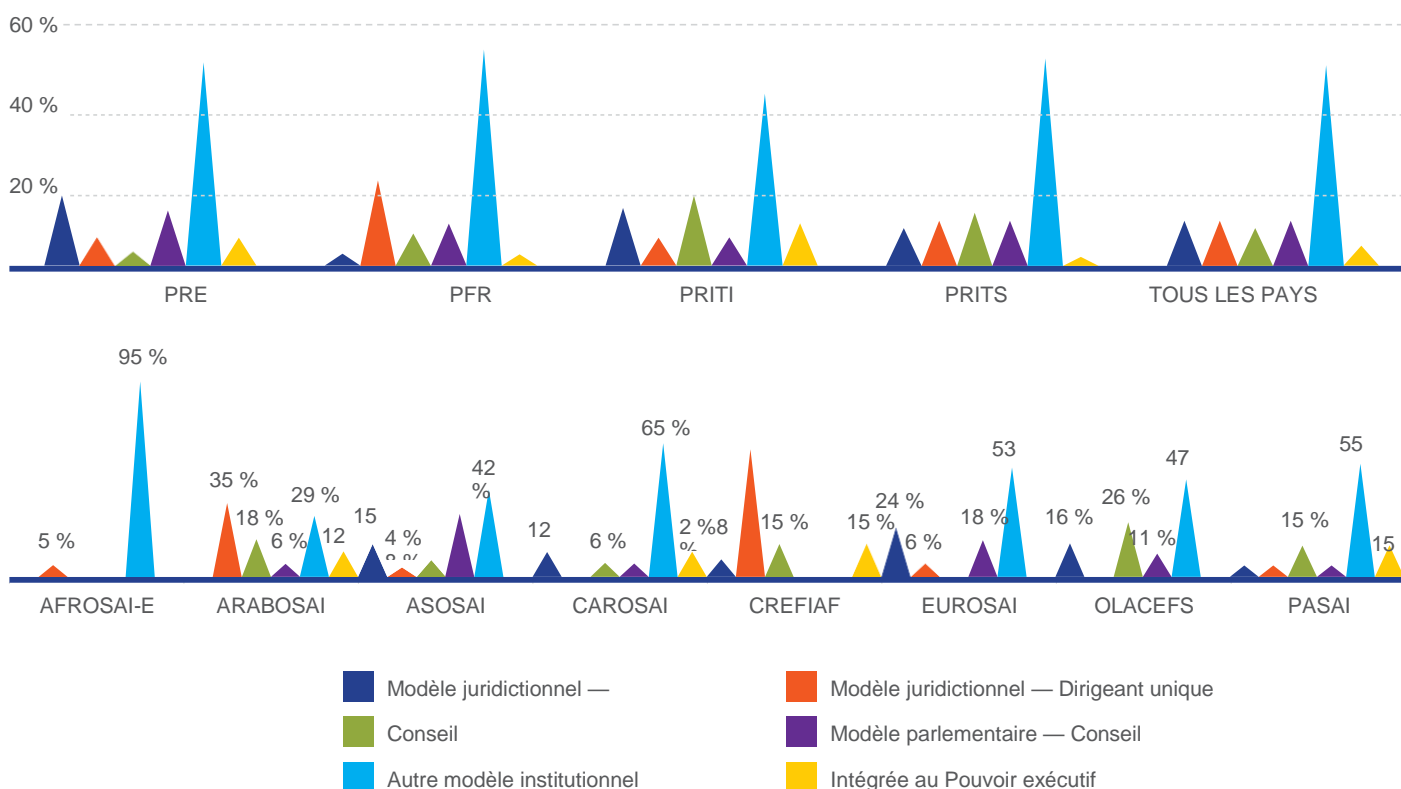
<sup>3</sup> Le questionnaire a également été transmis à plusieurs ISC membres des organes régionaux de l'INTOSAI, mais pas membres de l'INTOSAI. Le nombre total des ISC ayant reçu le questionnaire est donc supérieur aux 194 membres que compte l'INTOSAI.

Ce chapitre présente l'analyse des données collectées lors de l'Enquête mondiale 2017 relativement au profil des ISC. Les informations ont trait au cadre juridique des ISC, à leurs ressources humaines et financières ainsi qu'à d'autres services fondamentaux que les ISC fournissent aux entités publiques. Ce chapitre présente les principales constatations de l'analyse des données sur le profil des ISC. Le volume des annexes du présent rapport, au chapitre du même nom, propose une présentation plus complète de l'analyse des données.

### 3.1 PROFIL INSTITUTIONNEL DES ISC

Les ISC présentent des similarités et des différences quant à leur profil institutionnel. Les résultats de l'Enquête mondiale 2017 montrent que les ISC sont certes organisées selon des modèles institutionnels différents, mais que la moitié (51 %) sont organisées selon le modèle parlementaire avec un dirigeant unique à la tête de l'ISC. C'est le cas de la majorité des ISC des régions AFROSAI-E, CAROSAI, EUROSAI et OLACEFS. Le modèle juridictionnel est prédominant dans les régions ARABOSAI et CREFIAF, comme le montre le graphique ci-dessous. C'est parmi les ISC de pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure, que les modèles institutionnels varient le plus. La plupart des ISC de toutes les autres catégories de pays sont organisées selon le modèle parlementaire.

FIGURE 1 : MODÈLE INSTITUTIONNEL DES ISC



Source des données : Enquête mondiale 2017 de l'INTOSAI

## 3.2 MANDAT DES ISC

Le mandat des ISC est large, et peut couvrir différents champs d'audit, différents niveaux de l'appareil d'État, des institutions et organisations. Le statut, le mandat et le champ d'intervention de chaque ISC sont régis par des cadres juridiques différents, mais la majorité d'entre elles ont indiqué que les principaux cadres juridiques régissant leur mandat sont la constitution du pays (79 %) et la législation fédérale ou nationale (76 %).

La majorité des ISC (95 %), toutes régions et catégories de pays confondues, ont confirmé que les trois champs d'audit sont inclus dans leur mandat et 70 % que les audits spécialisés en font également partie. La majorité des ISC (98 %) ont pour mission de réaliser des audits au niveau fédéral ou national et la plupart ont pour mission de réaliser des audits aux niveaux régional (81 %) et local (88 %). Le mandat de la plupart des ISC couvre des entités autonomes et semi-autonomes (83 %), des entreprises publiques ou parapubliques (95 %), des organisations financées par l'État (95 %) et des sociétés d'économie mixte (78 %).

Le mandat de la plupart des ISC couvre des domaines financiers variés. L'audit des marchés publics et travaux publics est l'audit le plus fréquemment inclus dans le mandat des ISC (98 % des ISC), contrairement à l'audit des organisations internationales et supranationales, qui y est le plus rarement inclus (à peine 43 % des ISC).

La plupart des ISC sont mandatées pour participer à la lutte contre la corruption, même si le rôle qui leur est confié peut varier. La plupart des ISC (77 %) sont mandatées pour partager leurs informations avec les institutions chargées de la lutte contre la corruption. Plus de la moitié des ISC (55 %) ont pour mandat d'enquêter sur des cas de corruption ou de fraude. De même, 39 % des ISC sont mandatées pour exercer un contrôle sur les institutions nationales ayant pour mission d'enquêter sur des affaires de corruption et de fraude, même si 82 % des ISC le font dans l'ARABOSAI.

22 % des ISC sont organisées selon le modèle juridictionnel, et dotées de pouvoirs et de responsabilités juridictionnels. Les chiffres suivants concernent les pouvoirs et responsabilités qui sont conférés généralement, mais pas uniquement, aux ISC fonctionnant selon ce modèle. 18 % des ISC sont autorisées à sanctionner les cas de corruption, alors que la plupart des ISC non juridictionnelles doivent confier les cas de corruption supposée aux organismes chargés de l'application de la loi, les sanctions étant dans ce cas prononcées par le pouvoir judiciaire. De même, 26 % des ISC sont mandatées pour effectuer des contrôles juridictionnels et juger les comptes publiés par les institutions et entreprises publiques<sup>4</sup>. Globalement, 37 % des ISC sont mandatées pour sanctionner les fonctionnaires coupables de mauvaise gestion des deniers publics, mais la majorité des ISC de pays à revenu intermédiaire tranche inférieure y sont autorisées par leur mandat.

**FIGURE 2 : MANDAT DES ISC EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA FRAUDE**

	PARTAGER DES INFORMATIONS AVEC LES INSTITUTIONS CHARGÉES DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION.	ENQUÊTER SUR DES CAS DE CORRUPTION OU DE FRAUDE.	SANCTIONNER LES CAS DE CORRUPTION.	EFFECTUER DES CONTRÔLES JURIDICTIONNELS ET JUGER LES COMPTES PUBLIÉS PAR LES INSTITUTIONS ET ENTREPRISES PUBLIQUES.	SANCTIONNER LES FONCTIONNAIRES COUPABLES DE MAUVAISE GESTION DES DENIERS PUBLICS.	EXERCER UN CONTRÔLE SUR LES INSTITUTIONS NATIONALES AYANT POUR MISSION D'ENQUÊTER SUR DES AFFAIRES DE CORRUPTION ET DE FRAUDE
<b>PFR (n=39)</b>	82 %	54 %	8 %	31 %	36 %	41 %
<b>PRITI (n=29)</b>	86 %	69 %	31 %	31 %	59 %	38 %
<b>PRITS (n=43)</b>	70 %	67 %	26 %	33 %	44 %	42 %
<b>PRE (n=59)</b>	75 %	41 %	12 %	16 %	22 %	37 %
<b>Monde (n=170)</b>	77 %	55 %	18 %	26 %	37 %	39 %

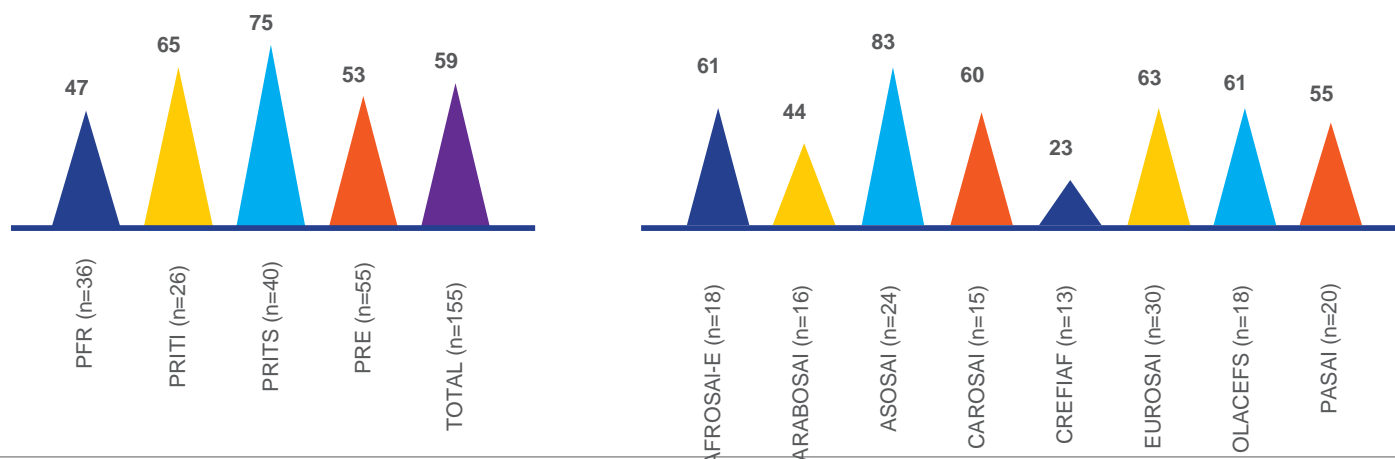
Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

<sup>4</sup> On pourrait s'attendre à ce que cette fonction concerne uniquement les ISC organisées selon le modèle juridictionnel, mais plusieurs ISC qui se déclarent comme relevant du modèle parlementaire ou d'un « autre » type d'ISC (notamment des ISC rattachées au cabinet du Président) ont déclaré effectuer des contrôles juridictionnels.

### 3.3 BUDGET DES ISC

Lors de l'Enquête mondiale 2017, 59 % des ISC ont déclaré une augmentation de leur budget en termes réels (corrige en fonction de l'inflation) sur la période 2014-2016, pour la plupart des ISC de pays à revenu intermédiaire tranche inférieure (65 %) et de pays à revenu intermédiaire tranche supérieure (75 %), et dans une moindre mesure, de pays à revenu élevé (59 %). Le nombre d'ISC de pays à faible revenu et de pays de l'ARABOSAI et du CREFIAF ayant déclaré une augmentation de leur budget en termes réels est nettement inférieur à celui des autres régions et catégories de pays.

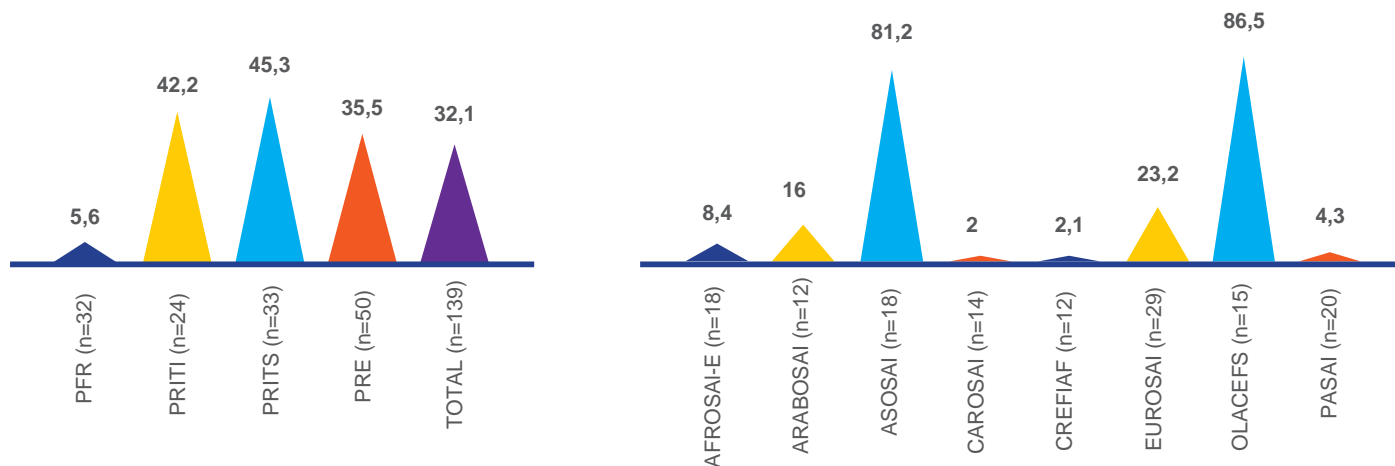
**FIGURE 3 : ISC AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE AUGMENTATION DE BUDGET EN TERMES RÉELS (2014-2016)**



Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

**Le budget de l'ISC n'est pas nécessairement lié au niveau de revenu.** Pendant l'Enquête mondiale 2017, les ISC ont été invitées à fournir les chiffres de leur budget pour les années 2014 à 2016. Les résultats montrent qu'en moyenne, les ISC des pays à revenu intermédiaire tranche supérieure bénéficient des budgets les plus élevés, suivies des pays à revenu intermédiaire tranche inférieure. Le budget moyen des ISC de pays à revenu intermédiaire tranche inférieure est nettement inférieur au budget des autres catégories de pays. Au niveau régional, les ISC des régions OLACEFS et ASOSAI ont déclaré des budgets bien supérieurs à ceux des ISC des autres régions<sup>5</sup>. Les ISC de l'EUROSAI fonctionnent avec le troisième budget le plus important en moyenne, suivies par les ISC de l'ARABOSAI. Le budget moyen des ISC des régions CAROSAI et CREFIAF est nettement inférieur à celui des autres régions.

**FIGURE 4 : BUDGET MOYEN PAR ISC, 2014 – 2016 (EN MILLIONS USD)**



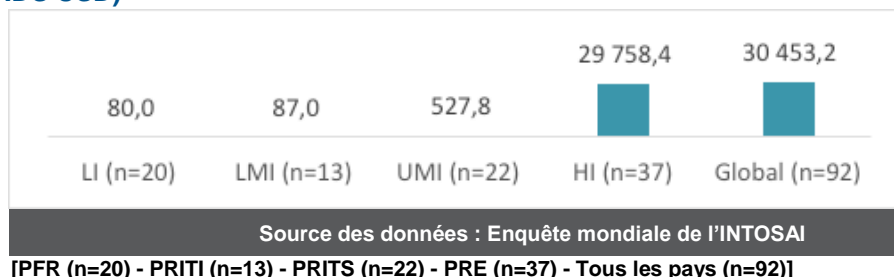
Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

<sup>5</sup> 4 ISC des régions ASOSAI et OLACEFS ont également déclaré avoir beaucoup de personnel.



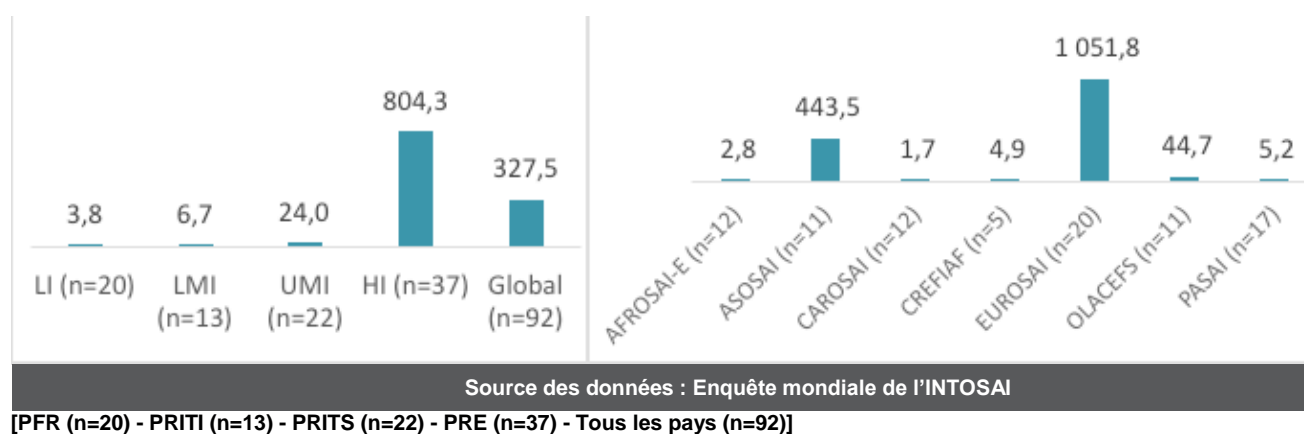
Le budget moyen des entités relevant du mandat des ISC est lié au niveau de revenu du pays<sup>6</sup>. Par conséquent, les ISC des pays à faible revenu sont celles qui ont déclaré le budget moyen le plus faible pour les entités relevant de leur mandat, le budget moyen le plus important correspondant aux ISC de pays à revenu élevé, comme on le voit à la figure X.

**FIGURE 5 : BUDGET MOYEN DES ENTITÉS RELEVANT DU MANDAT DES ISC, 2014 – 2016 (EN MILLIERS DE MILLIARDS USD)**



Si l'on considère le budget moyen des entités relevant du mandat des ISC, c'est dans les régions ASOSAI et EUROSAL qu'il est le plus élevé<sup>7</sup>. Les ISC de la région OLACEFS se placent en troisième position. C'est dans la région CAROSAI que le budget moyen des entités relevant du mandat des ISC est le plus faible. Les ISC du CREFIAP se placent en avant-dernière position.

**FIGURE 6 : BUDGET MOYEN DES ENTITÉS RELEVANT DU MANDAT DES ISC, PAR ISC, 2014 – 2016 (EN MILLIERS DE MILLIARDS USD)**

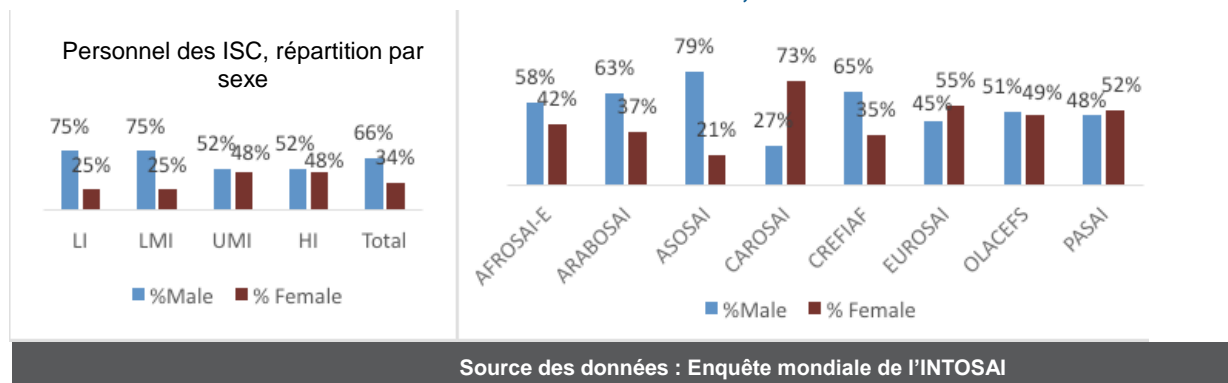


### 3.4 PERSONNEL DES ISC ET RÉPARTITION PAR SEXE

La communauté mondiale des ISC compte au moins 125 000 agents répartis sur l'ensemble des régions de l'INTOSAI. Le personnel des ISC est relativement stable, 81 % des ISC déclarant un taux de rotation compris entre 0 % et 20 %. La communauté des ISC reste majoritairement masculine : 66 % des collaborateurs sont des hommes, contre 64 % en 2014. Les résultats montrent que, dans la plupart des régions, les ISC comptent plus d'hommes que de femmes, et ce, quelle que soit la catégorie de revenu des pays. Les pays à revenu intermédiaire tranche inférieure et supérieure sont ceux où l'écart entre hommes et femmes est le plus important. Au niveau régional, la répartition par sexe est moins déséquilibrée dans les ISC d'EUROSAL, OLACEFS et PASAI. Dans la région CAROSAI, le personnel des ISC est très majoritairement féminin.

<sup>6</sup> L'analyse du budget des entités relevant du mandat des ISC s'est appuyée sur les budgets fournis par 92 ISC, car 11 réponses ont été jugées problématiques et écartées.  
<sup>7</sup> La région ARABOSAI a été exclue de l'analyse régionale car peu représentative ; seuls les chiffres budgétaires de 3 ISC pouvaient être utilisés.

**FIGURE 7 : PERSONNEL DES ISC, RÉPARTITION PAR SEXE**



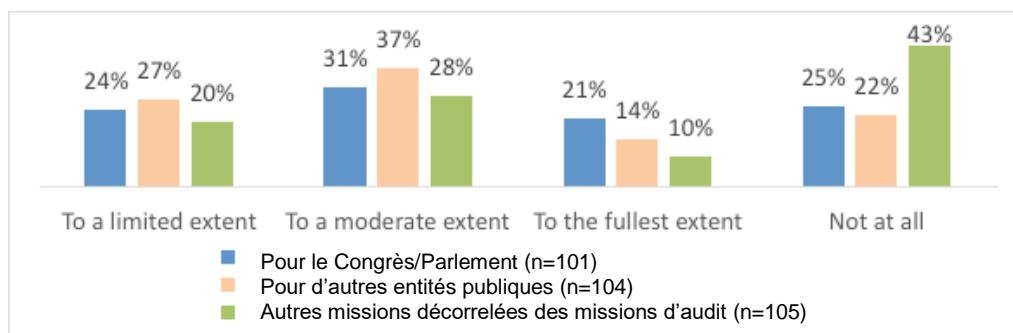
**PFR – PRITI – PRITS – PRE - Total**  
**Hommes (%) - Femmes (%)**

La majorité des dirigeants d'ISC et des membres des équipes de direction sont des hommes, toutes catégories de pays et régions confondues (75 % et 59 %, respectivement). Entre 2010 et 2017, le pourcentage de femmes dans l'effectif total et dans les catégories professionnelles des ISC reste quasiment inchangé dans toutes les régions de l'INTOSAI.

Sur 155 ISC ayant répondu à l'enquête, la moitié à peine (50 %) déclarent disposer de leur propre mécanisme de recrutement et de déploiement. C'est le cas en particulier pour les ISC des pays de l'ARABOSAI (71 %), de l'EUROSAI (69 %) et de l'OLACEFS (94 %), la majorité des ISC des autres régions possédant une moindre maîtrise du recrutement et du déploiement de leurs collaborateurs. Dans de nombreux pays, le recrutement et le déploiement des collaborateurs restent placés sous le contrôle d'un autre organisme (relevant généralement du pouvoir exécutif) comme la Commission de la fonction publique ou, pour les ISC dotées de pouvoirs judiciaires, le Ministère de la Justice. Ce fonctionnement est susceptible de compromettre l'indépendance de l'ISC par rapport aux organismes relevant de son mandat.

La plupart des ISC de pays en développement (57 %) réalisent des missions décorrélées de leurs missions d'audit. Elles fournissent des services à des organismes publics, notamment des missions de conseil auprès du Congrès ou du Parlement (75 %) ou d'autres organismes publics (78 %). Les ISC des pays à revenu élevé fournissent également ces services, mais dans une moindre mesure : 59 % effectuent des missions de conseil auprès du Congrès ou du Parlement et 44 % auprès d'autres organismes publics.

**FIGURE 8 : ISC EFFECTUANT DES MISSIONS DE CONSEIL, ISC DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT**

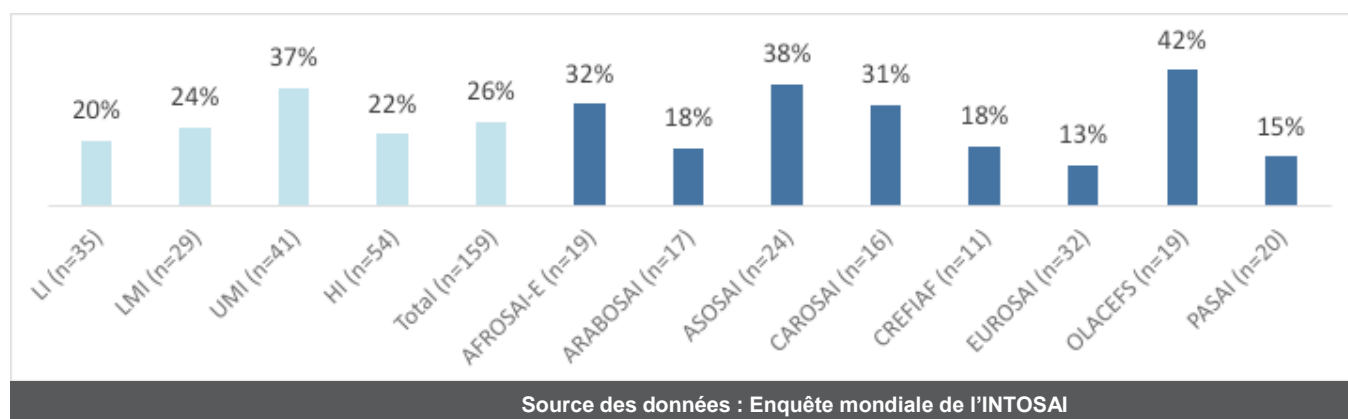


[Dans une moindre mesure - Dans une certaine mesure - Tout à fait - Pas du tout]

### 3.5 AUTRES MISSIONS DES ISC

Par ailleurs, 26 % des ISC ont le statut d'institut de formation agréé, et disposent d'un agrément professionnel délivré par un organisme externe de formation ou de certification. On trouve des ISC dotées du statut d'institut de formation agréé dans les pays en développement (28 %) et dans les pays à revenu élevé (22 %). La plupart des ISC dotées du statut d'institut de formation agréé se trouvent dans l'OLACEFS, l'ASOSAI, l'AFROSAI-E et la CAROSAI.

**FIGURE 9 : ISC INTERVENANT COMME « INSTITUT DE FORMATION AGRÉÉ »**



[PFR (n=35) - PRITI (n=29) - PRITS (n=41) - PRE (n=54) – Total (n=159)]

# INDÉPENDANCE ET CADRE JURIDIQUE DES ISC

L'indépendance est essentielle pour les ISC : elle leur est nécessaire dans le cadre de leur mission de contrôle, et pour que leur action ait un impact sur la vie des citoyens. Les conditions essentielles pour garantir l'indépendance des ISC sont décrites dans la Déclaration de Mexico de l'INTOSAI (ISSAI 10), endossée par l'INTOSAI en 2007. L'ISSAI 10 définit huit principes fondamentaux pour garantir les conditions permettant aux ISC de remplir leur mandat institutionnel de façon efficiente et indépendante.

## Ces huit principes sont les suivants :

1. L'existence d'un cadre constitutionnel/législatif/juridique approprié et efficace et l'application de facto des dispositions de ce cadre.
2. L'indépendance des dirigeants des ISC et des « membres » des institutions collégiales, y compris l'inamovibilité et l'immunité dans l'exercice normal de leurs fonctions.
3. Un mandat suffisamment large et une entière discrétion dans l'exercice des fonctions de l'ISC.
4. Un accès sans restriction à l'information.
5. Le droit et l'obligation de faire rapport sur leurs travaux.
6. La liberté de décider du contenu et de la date des rapports de contrôle, de les publier et de les diffuser.
7. L'existence de mécanismes efficaces de suivi des recommandations des ISC.
8. Une autonomie financière et de gestion/d'administration et un accès aux ressources humaines, matérielles et financières appropriées.

L'Enquête mondiale 2017 de l'INTOSAI demandait aux ISC d'évaluer leur situation par rapport aux critères de l'ISSAI 10. Les données de l'EBO et des évaluations PEFA ont également été utilisées pour analyser le niveau d'indépendance des ISC partout dans le monde. Enfin, les résultats de l'analyse de 25 évaluations menées selon le CMP ISC avant août 2017 ont été pris en considération. L'analyse en fin de chapitre comporte une étude des huit principes fondamentaux de l'ISSAI 20.

Ce chapitre présente les principales constatations de l'analyse des données concernant l'indépendance des ISC. Le volume des annexes du présent rapport, au chapitre du même nom, propose une présentation plus complète de l'analyse des données.

## 4.1 DIFFÉRENTES MESURES POUR ÉVALUER L'INDÉPENDANCE DES ISC

Pour étudier l'évolution du pouvoir des ISC sur la durée, nous nous intéresserons tout d'abord aux résultats de l'analyse des données de l'EBO. Jusqu'à 2012, l'EBO comportait trois indicateurs permettant de mesurer l'indépendance des ISC : (i) l'indépendance par rapport au pouvoir exécutif, dont l'objectif était de déterminer qui avait le pouvoir de révoquer le dirigeant de l'ISC et de déterminer son budget ; (ii) la disponibilité de ressources adéquates permettant à l'ISC de remplir son mandat ; (iii) le pouvoir discrétionnaire accordé par la loi à l'ISC de choisir librement la cible de ses audits. L'analyse suivante tient compte des trois indicateurs, communs aux différentes évaluations réalisées sur la période 2010-2012.

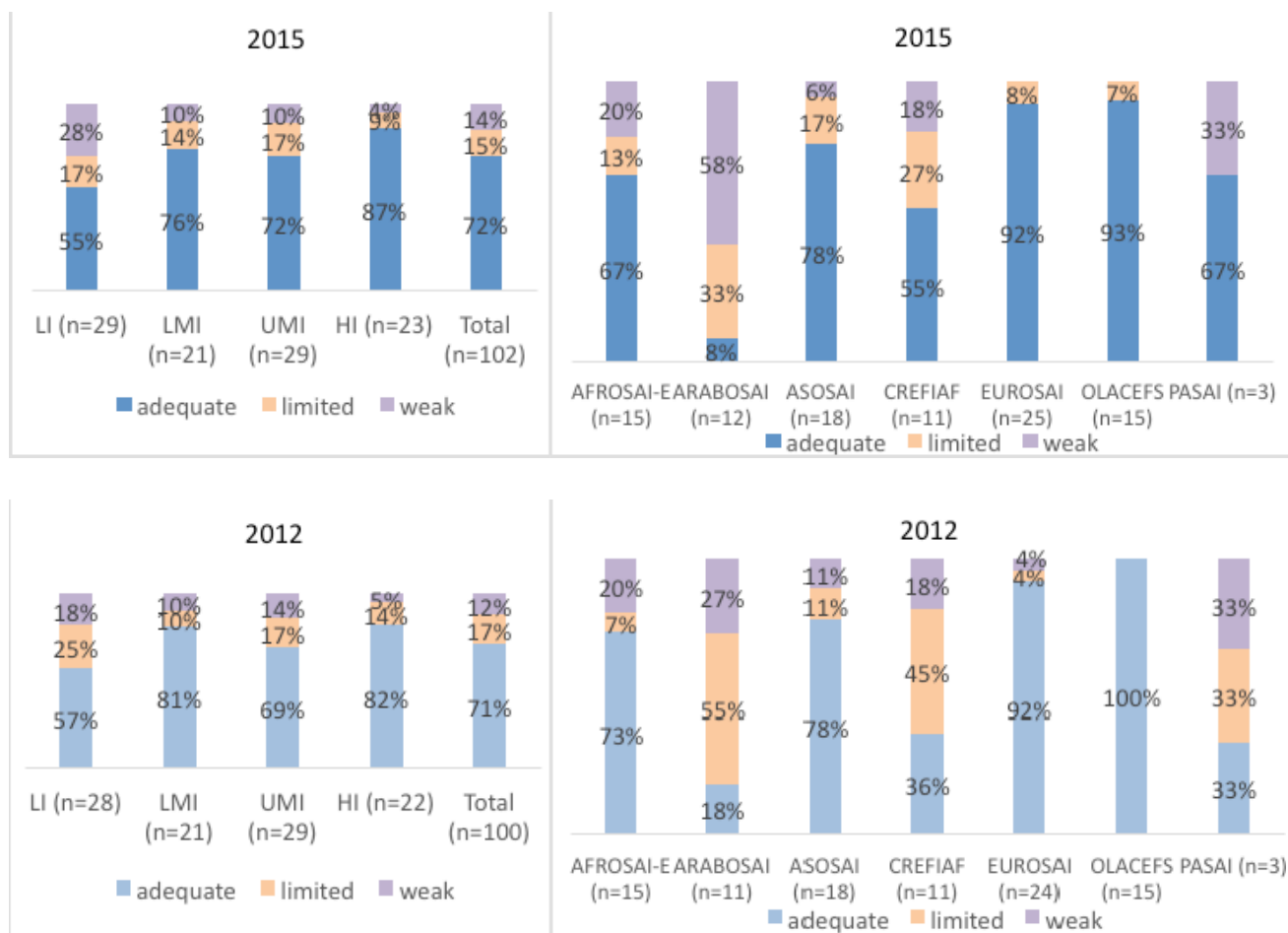
**À partir de ces trois indicateurs de mesure de l'indépendance des ISC, les résultats de l'EBO 2015 montrent que 72 % des 102 pays sondés présentent un niveau d'indépendance « Elevé », en légère augmentation par rapport au chiffre de 71 % obtenu lors de l'EBO 2012.**

Dans l'ensemble, on note également une légère augmentation du nombre d'ISC passant de la catégorie « Faible » en 2012 à la catégorie « Moyen » en 2015, particulièrement dans les pays à faible revenu et dans les régions ASOSAI et CREFIAF.

### Plus précisément, les données 2015 montrent ce qui suit :

- Comme l'indique le graphique ci-dessous, 73 pays ont obtenu un score de 61 au moins, ce qui les place dans la catégorie des pays où le niveau d'indépendance est « Elevé ». Les ISC de ces pays bénéficient d'une indépendance satisfaisante par rapport au pouvoir exécutif et ont accès à des ressources suffisantes pour mener à bien leur mission. Dans les pays à faible revenu, 16 des 29 ISC répondantes (55 %) bénéficient d'un niveau d'indépendance élevé. Au niveau régional, seules 2 ISC de la région ARABOSAI, 4 ISC du CREFIAF et 1 ISC de la PASAI entrent dans la catégorie du niveau d'indépendance « Elevé ». En revanche, la plupart des ISC des autres régions entrent dans cette catégorie.
- Dix-sept pays (15 %) ont obtenu un score compris entre 41 et 60, ce qui les place dans la catégorie : « Moyen ». La grande majorité des ISC de ces pays manquent souvent des financements qui leur permettraient d'exercer efficacement leur mandat. Cette catégorie regroupe des ISC de toutes les catégories de pays, mais la plupart sont des ISC de pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure et supérieure. Au niveau régional, cette catégorie compte principalement des ISC de l'ARABOSAI et du CREFIAF.
- Quatorze ont obtenu un score de 40 ou moins, ce qui les place dans la catégorie : « Faible ». Dans ces pays, on note généralement l'absence de paramètres importants pour garantir une supervision efficace. Ces ISC manquent souvent d'une totale indépendance par rapport au pouvoir exécutif et ne disposent généralement pas de financements suffisants. Bien que la plupart de ces ISC se trouvent dans des pays à faible revenu, on retrouve des ISC de toutes les catégories de pays parmi celles dont l'indépendance est insuffisante. Dans l'ARABOSAI, 7 des 12 ISC évaluées se trouvent dans cette catégorie.

**FIGURE 10 : NIVEAU D'INDÉPENDANCE DES ISC, EBO 2012 ET 2015**



Source des données : EBO

[PFR (n=29) - PRITI (n=21) - PRITS (n=29) - PRE (n=23) - Total (n=102)  
Elevé – Moyen – Faible]

En étudiant l'évolution de l'indépendance des ISC sur la durée, les résultats des EBO menées entre 2010 et 2015 montrent que ce sont principalement les ISC de pays à faible revenu, à revenu intermédiaire tranche supérieure et à revenu supérieur dont le degré d'indépendance a progressé, tandis que les ISC des pays à revenu intermédiaire tranche inférieure restent légèrement en recul sur ce plan. Comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous, l'évolution positive révélée par les EBO menées sur la période 2010-2015 concernent des ISC des régions AFROSAL-E, ASOSAI et PASAI, tandis que les ISC d'EUROSAL n'ont pas connu d'évolution. Les ISC de l'ARABOSAI, du CREFIAF et de l'OLACEFS dans une moindre mesure, ont enregistré une dégradation de leur indépendance.

**FIGURE 11 : NIVEAU D'INDÉPENDANCE DES ISC, 2010 -2015**

NOTE	ANNÉE	PRF	PRITI	PRITS	PRE	TOTAL
Elevé	2010	50 %	81 %	71 %	86 %	71 %
	2012	57 %	81 %	69 %	82 %	71 %
	2015	28 %	57 %	66 %	87 %	58 %
Moyen	2010	17 %	10 %	14 %	14 %	14 %
	2012	25 %	10 %	17 %	14 %	17 %
	2015	45 %	33 %	28 %	4 %	28 %
Faible	2010	33 %	10 %	14 %	0 %	15 %
	2012	18 %	10 %	14 %	5 %	12 %
	2015	28 %	10 %	7 %	9 %	14 %

Source des données : EBO

8 La région CAROSAI ne figure pas dans l'analyse, car une seule ISC de cette région a été évaluée.

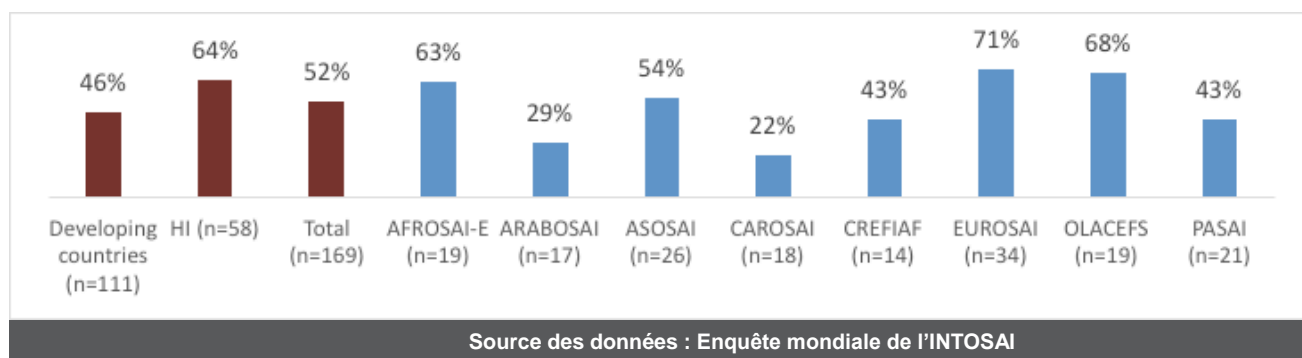
L'analyse de 25 évaluations menées selon le CMP ISC par l'IDI en août 2017 a permis d'établir que 44 % des ISC atteignaient ou dépassaient la note 3 fixée par l'IDI pour les indicateurs du CMP ISC en matière d'indépendance et de mandat des ISC, utilisés pour mesurer la performance au regard de l'ISSAI 10. Les résultats de l'Enquête mondiale 2017 s'ajoutent aux conclusions des évaluations CMP ISC et de l'EBO pour établir que les ISC ont encore des obstacles à surmonter avant d'acquiescer une plus grande indépendance.

Que peut-on déduire des données de l'Enquête mondiale 2017, pour chacun des principes fondamentaux de l'ISSAI 10 ?

## 4.2 ISSAI 10, PRINCIPE 1 : L'EXISTENCE D'UN CADRE CONSTITUTIONNEL/LÉGISLATIF/JURIDIQUE APPROPRIÉ ET EFFICACE ET L'APPLICATION DE FACTO DES DISPOSITIONS DE CE CADRE.

Les textes de loi encadrant le travail des ISC devraient davantage garantir leur indépendance, en particulier dans les pays en développement, où 46 % à peine des ISC bénéficient d'une protection juridique de leur indépendance, contre 64 % dans les pays à revenu élevé. Cette protection juridique devrait notamment mettre davantage les ISC à l'abri de l'ingérence du pouvoir exécutif dans le processus budgétaire et dans la gestion des ressources humaines et financières de l'ISC, que nous examinerons ensuite.

**FIGURE 12 : ISC DONT L'INDÉPENDANCE EST TOTALEMENT PROTÉGÉE PAR LE CADRE JURIDIQUE**

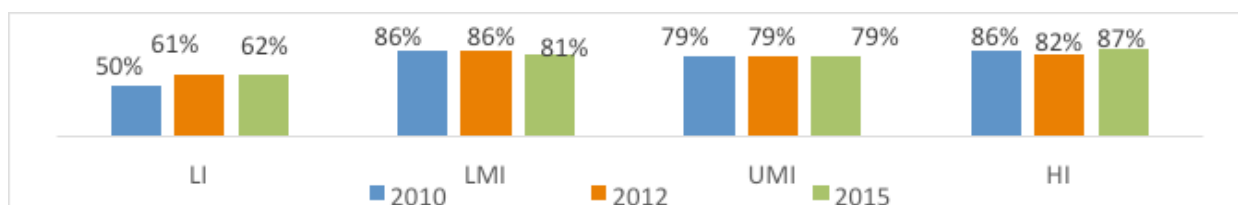


[Pays en développement (n=111) - PRE (n=58) – Total]

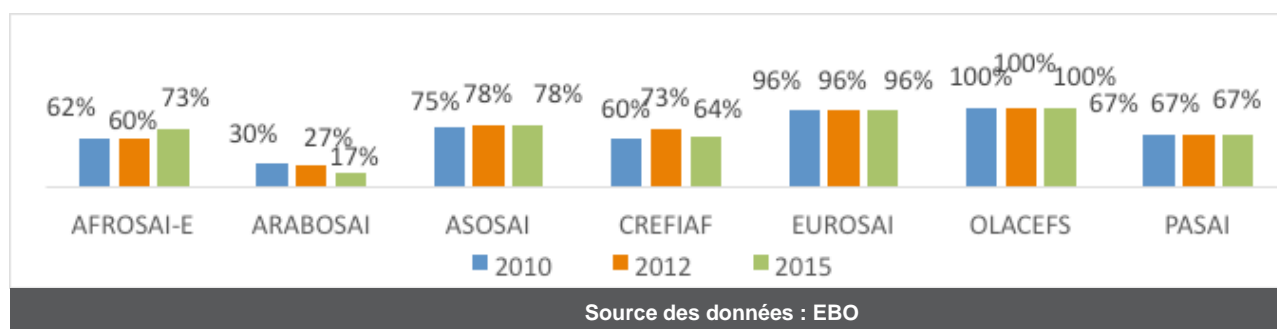
## 4.3 ISSAI 10, PRINCIPE 2 : L'INDÉPENDANCE DES DIRIGEANTS DES ISC ET DES « MEMBRES » (DES INSTITUTIONS COLLÉGIALES), Y COMPRIS L'INAMOVIBILITÉ ET L'IMMUNITÉ DANS L'EXERCICE NORMAL DE LEURS FONCTIONS

Le cadre juridique de nombreuses ISC devrait renforcer la protection des dirigeants face à l'ingérence du pouvoir exécutif. Les résultats de l'EBO 2015 montrent une très légère augmentation du nombre d'ISC pour lesquelles la validation d'un organisme externe (par exemple l'assemblée législative) est nécessaire pour toute révocation du dirigeant de l'ISC, de 74 % en 2010 à 76 % des ISC en 2015. L'Enquête mondiale 2017 renchérit sur les constatations de l'EBO, montrant que 79 % des ISC ont déclaré que la législation protégeait l'indépendance de leurs dirigeants contre les révocations abusives, et garantissait leur inamovibilité et leur immunité. Dans l'ARABOSAI, les ISC sont particulièrement vulnérables pour ce qui concerne la protection du mandat de leurs dirigeants.

**FIGURE 13 : LA RÉVOCATION DU DIRIGEANT DE L'ISC EST SOUMISE À LA VALIDATION D'UN ORGANISME EXTERNE**





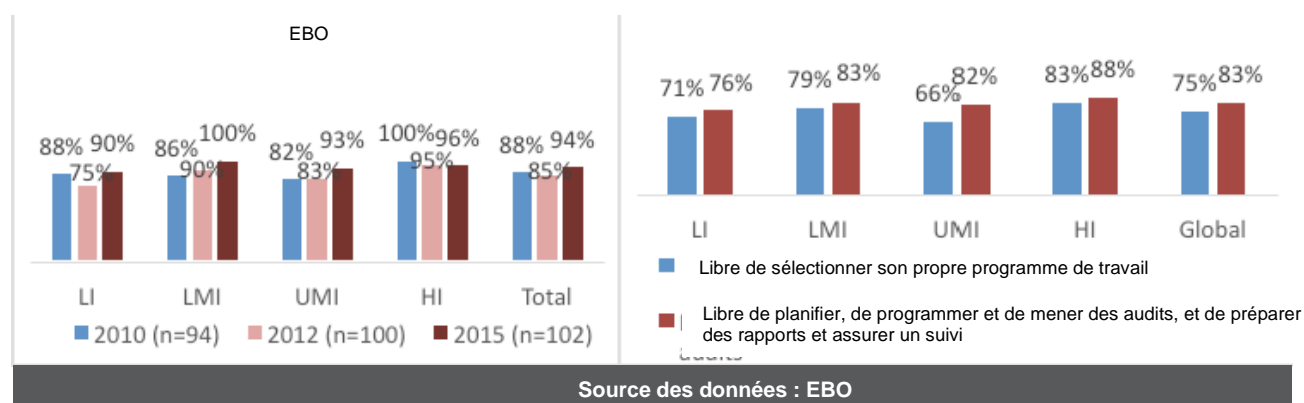


[PFR - PRITI - PRITS - PRE]

## 4.4 ISSAI 10, PRINCIPE 3 : MANDAT SUFFISAMMENT LARGE ET ENTIERE DISCRÉTION DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS DE L'ISC

Dans l'ensemble, la majorité des ISC bénéficient d'une meilleure protection de jure et de facto, qui leur permet de définir leur programme annuel d'audit et de mener les audits de leur choix, de présenter les résultats de leurs audits et d'en assurer le suivi. L'EBO montre que 94 % des ISC sont autorisées par la loi à réaliser les contrôles de leur choix, une progression par rapport au chiffre de 85 % en 2012. Selon l'Enquête mondiale 2017, 83 % des ISC répondantes ont confirmé pouvoir planifier, programmer et réaliser les audits en toute indépendance.

FIGURE 14 : DISCRÉTION DES ISC DANS LE CHOIX DU PROGRAMME ANNUEL D'AUDIT



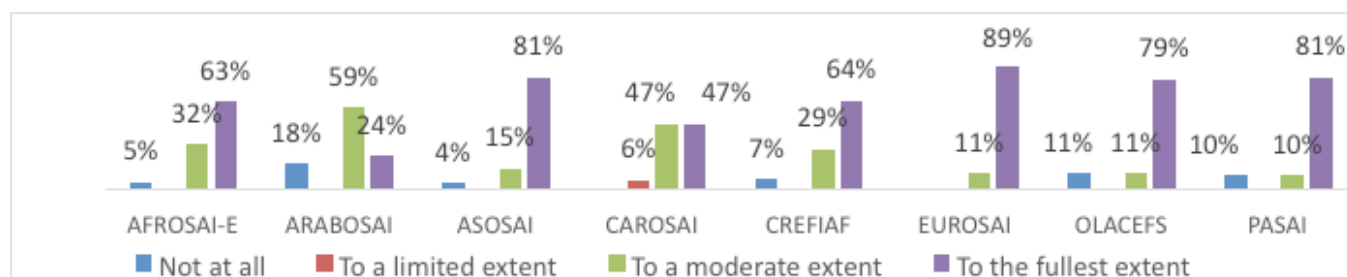
[PFR / PRITI / PRITS / PRE]

## 4.5 ISSAI 10, PRINCIPE 4 : UN ACCÈS SANS RESTRICTION À L'INFORMATION.

Dans le cadre de l'Enquête mondiale 2017, 70 % des ISC ont confirmé qu'elles bénéficiaient d'un accès inconditionnel et sans restriction, dans les délais prévus, à tous les documents et à l'information nécessaire pour s'acquitter pleinement de leurs responsabilités légales. Les ISC ont absolument besoin de cette liberté pour assurer leur mission de contrôle. Cette dimension continue de poser problème, quand 30 % des ISC ne bénéficient pas d'un accès total aux informations nécessaires à la réalisation de leur travail d'audit. Dans toutes les régions, des ISC ont déclaré faire face à des difficultés dans ce domaine, en particulier dans l'AFROSAI-E, l'ARABOSAI, la CAROSAI, le CREFIAC et l'OLACEFS.

9 Par « dirigeants des ISC », on entend le Vérificateur Général, le Président de la Cour des comptes ou les membres de l'institution collégiale.

**FIGURE 15 : ACCÈS À L'INFORMATION INCONDITIONNEL, SANS RESTRICTION ET DANS LES DÉLAIS**



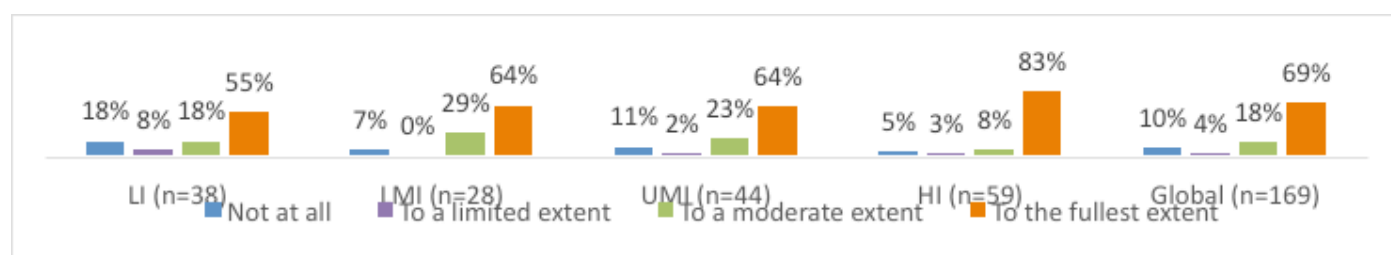
Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

[Pas du tout - Dans une moindre mesure - Dans une certaine mesure - Tout à fait]

## 4.6 ISSAI 10, PRINCIPE 5 : LE DROIT ET L'OBLIGATION DE FAIRE RAPPORT SUR LEURS TRAVAUX.

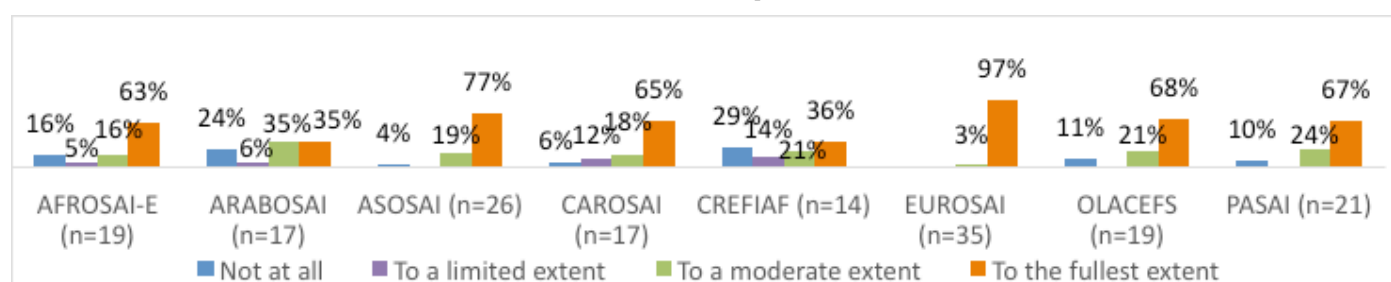
La diffusion du travail d'audit est centrale pour permettre aux ISC de contribuer au respect des principes de transparence et de responsabilité par les autorités de leur pays. Dans le cadre de l'Enquête mondiale 2017, 69 % des ISC répondantes ont déclaré bénéficier d'une totale indépendance pour présenter leurs rapports d'audit et les diffuser dans le domaine public. Le droit de faire rapport sur les constatations d'audit doit être étendu à toutes les ISC et demeure un obstacle à surmonter pour renforcer l'indépendance des ISC. Toutefois, les données montrent que les ISC devraient être plus nombreuses à respecter leur obligation de faire rapport sur leurs travaux, en particulier les ISC de pays en développement. Le chapitre « Systèmes organisationnels et professionnalisation des ISC » du présent rapport (section 5.10) propose une analyse des rapports publiés par les ISC, en application du droit que la loi leur accorde de publier leurs rapports.

**FIGURE 16 : LIBERTÉ DES ISC DE PRESENTER ET DE DIFFUSER LEURS RAPPORTS D'AUDIT**



[PFR (n=38) - PRITI (n=28) - PRITS (n=44) - PRE (n=59) - Total (n=169)]

Aucune - Dans une moindre mesure - Dans une certaine mesure - Totale]

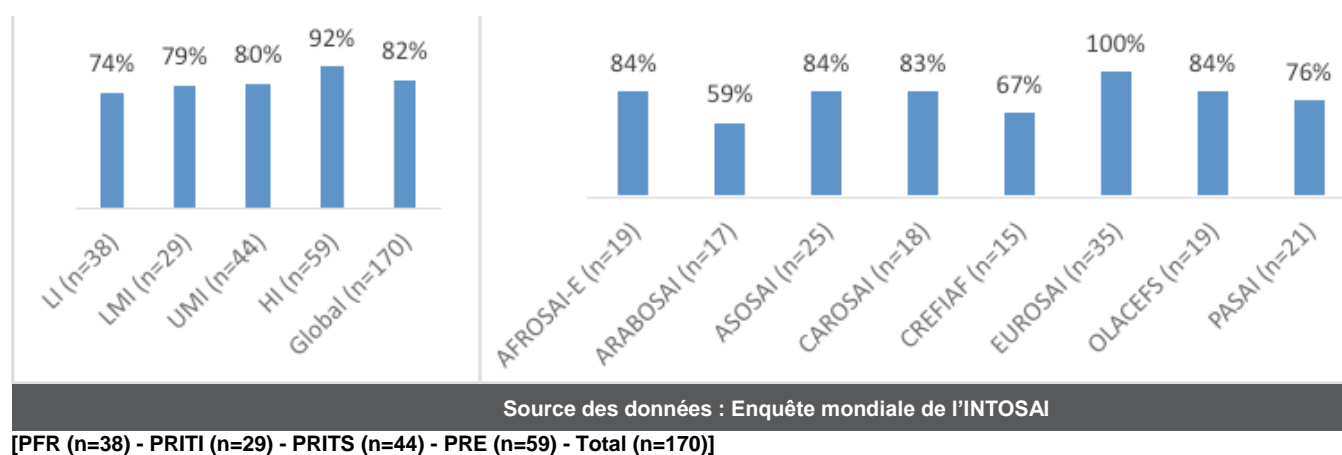


Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

## 4.7 ISSAI 10, PRINCIPE 6 : LA LIBERTÉ DE DÉCIDER DU CONTENU ET DE LA DATE DES RAPPORTS DE CONTRÔLE, DE LES PUBLIER ET DE LES DIFFUSER

82 % des ISC ont déclaré être libres de décider du contenu et de la date de publication de leurs rapports dans le cadre de l'Enquête mondiale 2017. Toutefois, toutes les ISC devraient avoir l'entière maîtrise du contenu des rapports qu'elles produisent, car cette mission est un élément central de leur mandat. À l'exception des ISC de l'EUROSAI, les ISC de toutes les autres régions et de toutes les catégories de pays ont déclaré faire face à des restrictions dans ce domaine, en particulier dans l'ARABOSAI et le CREFIAF.

**FIGURE 17 : LIBERTÉ TOTALE DE DÉCIDER DU CONTENU ET DE LA DATE DES AUDITS**



## 4.8 ISSAI 10, PRINCIPE 7 : L'EXISTENCE DE MÉCANISMES EFFICACES DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ISC

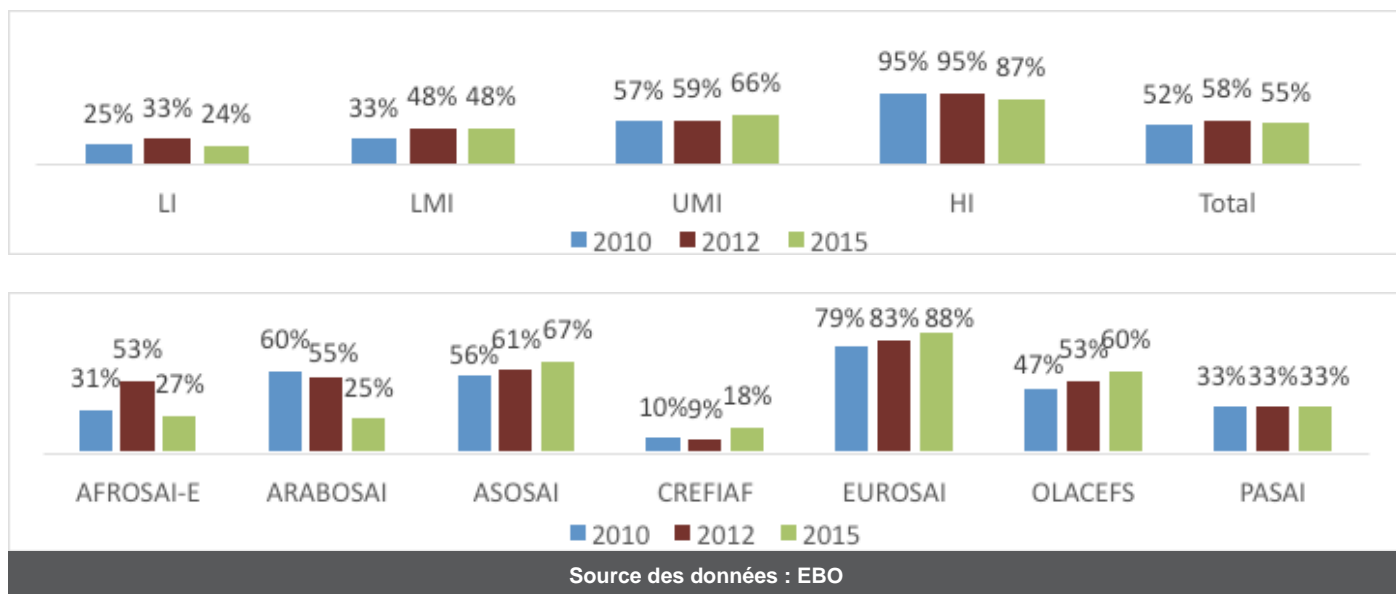
Outre le fait de rendre publiques les constatations d'audit, assurer le suivi des recommandations d'audit est un des principaux moyens dont dispose l'ISC pour ajouter de la valeur aux structures de gouvernance, au bénéfice des principes de responsabilité et de transparence. Dans le cadre de l'Enquête mondiale 2017, 85 % des ISC de pays en développement et 91 % des ISC de pays à revenu élevé ont déclaré avoir mis en place un système interne de suivi des observations et des recommandations formulées à l'attention des entités contrôlées, y compris les mesures prises par les autorités dont relèvent les entités contrôlées. Pour les ISC de modèle juridictionnel ou dont le mandat les autorise à prononcer des sanctions, 54 % des ISC de pays en développement ayant répondu à l'enquête assurent un suivi des sanctions des ISC, contre 85 % dans les pays à revenu élevé<sup>10</sup>.

## 4.9 ISSAI 10, PRINCIPE 8 : UNE AUTONOMIE FINANCIÈRE ET DE GESTION/D'ADMINISTRATION ET UN ACCÈS AUX RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES APPROPRIÉES

Il reste des obstacles à surmonter pour que les ISC accèdent à l'indépendance budgétaire, qui implique que le budget de l'ISC soit déterminé par le pouvoir législatif ou judiciaire (ou par un organisme indépendant) et que le niveau de financement de l'ISC soit cohérent au vu des ressources dont l'ISC a besoin pour exécuter son mandat. Les résultats de l'EBO montrent une augmentation du nombre d'ISC ayant bénéficié d'une indépendance budgétaire sur la période 2010-2012, mais un recul ensuite, de 58 % en 2012 à 55 % en 2015. Plus précisément, entre 2012 et 2015, on note une augmentation auprès des ISC de pays à revenu faible et intermédiaire tranche inférieure, dont le niveau d'indépendance financière est le plus faible.

<sup>10</sup> Les données et l'analyse du système de suivi des audits sont étudiées en détail à la section consacrée au suivi des recommandations formulées par l'ISC et des sanctions prononcées, au chapitre « Évolution des systèmes organisationnels et de la professionnalisation des ISC ».

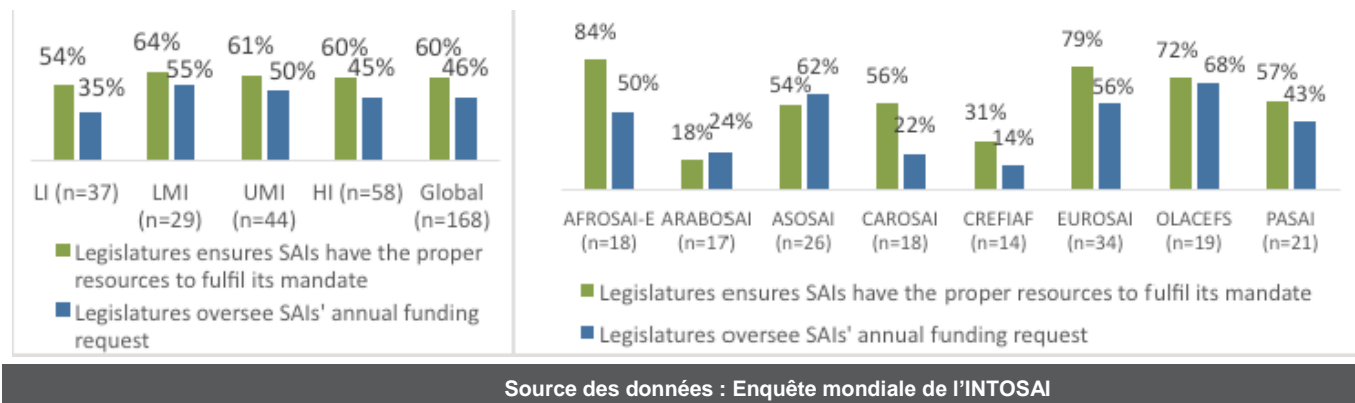
**FIGURE 18 : ISC BÉNÉFICIAIRE D'UNE INDÉPENDANCE BUDGÉTAIRE**



[PFR - PRITI - PRITS - PRE – Total]

Il ressort de l'Enquête mondiale 2017 que dans la plupart des pays, le pouvoir exécutif contrôle le processus budgétaire de l'ISC. Moins de la moitié des 168 ISC répondantes ont déclaré s'appuyer sur un groupe de parlementaires ou de représentants du Congrès pour vérifier les demandes annuelles de financement ; 46 % des ISC de pays en développement et 45 % des ISC de pays à revenu élevé. Ce type de commission de supervision des demandes annuelles de financement est mis en place pour la plupart des ISC des régions ASOSAI, EUROSAI et OLACEFS et pour près de la moitié des ISC d'AFROSAI-E. Pour la majorité des ISC des autres régions, il n'existe aucune commission législative de ce type.

**FIGURE 19 : ISC DONT LES BUDGETS SONT PRÉSENTÉS AU POUVOIR LÉGISLATIF**



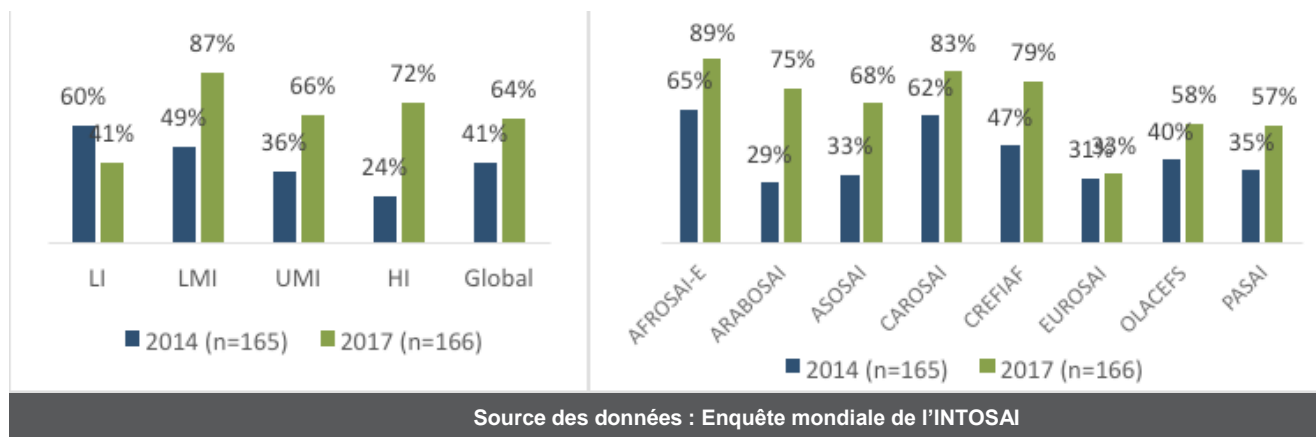
[PFR (n=37) - PRITI (n=29) - PRITS (n=44) - PRE (n=58) - Total (n=168)]

**Le pouvoir législatif s'assure que l'ISC dispose des ressources nécessaires à l'exécution de son mandat**

**Le pouvoir législatif supervise les demandes annuelles de financement de l'ISC]**

Par ailleurs la part des ISC ayant déclaré avoir subi l'ingérence du pouvoir exécutif dans leur processus budgétaire au cours des trois dernières années passe de 41 % en 2014 à 64 % en 2017 (et 75 % si l'on examine uniquement les ISC de pays en développement). Cette évolution concerne les ISC de toutes les régions et de toutes les catégories de pays. En revanche, on note une évolution positive du nombre d'ISC ayant la possibilité d'en appeler au pouvoir législatif, au Parlement ou au Congrès si les ressources qui leur sont allouées ne leur permettent pas de s'acquitter de leur mandat, de 59 % en 2014 à 65 % en 2017.

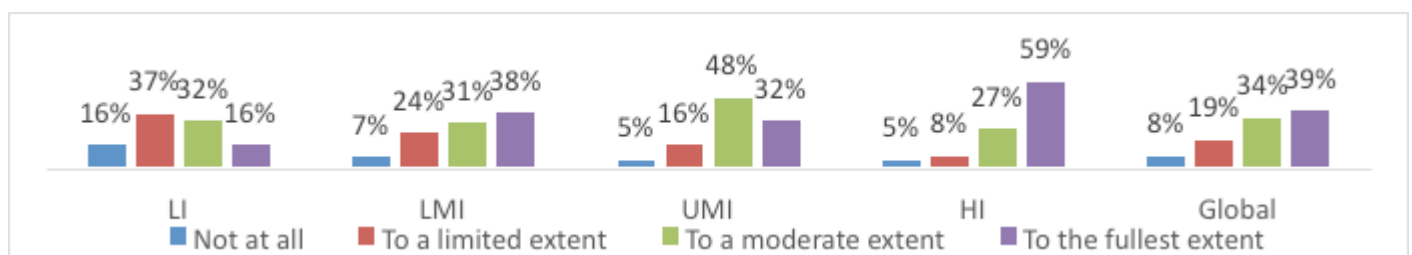
**FIGURE 20 : INGÉRENCE DU POUVOIR EXÉCUTIF DANS LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE DE L'ISC**



[PFR - PRITI - PRITS - PRE – Total]

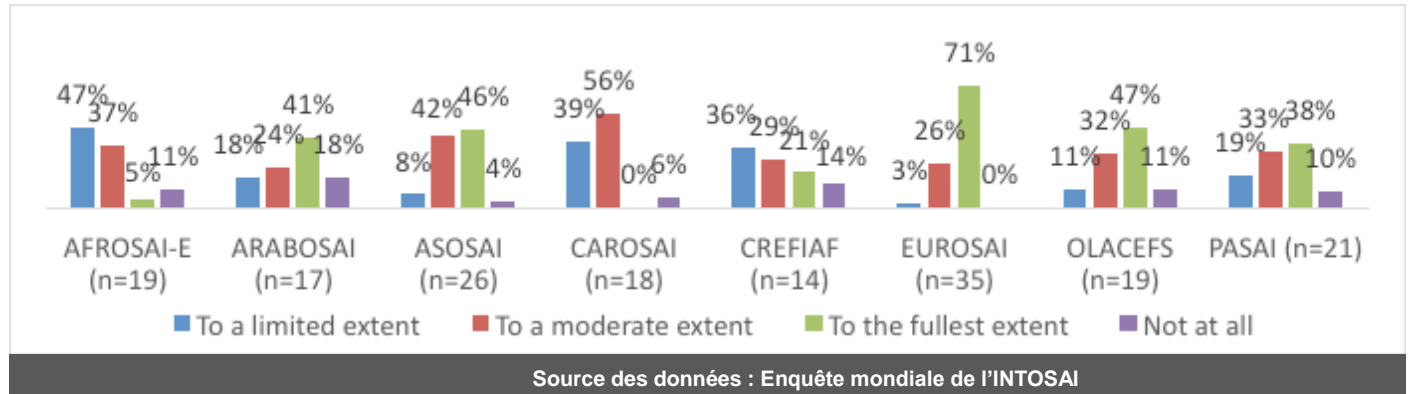
La plupart des ISC ont également déclaré avoir fait l'expérience, à différents niveaux, d'une ingérence du pouvoir exécutif et d'autres autorités dans la gestion de leur propre budget. C'est le cas de 72 % des ISC de pays en développement et de 41 % des ISC de pays à revenus élevés.

**FIGURE 21 : POSSIBILITÉ POUR LES ISC DE GÉRER LEUR PROPRE BUDGET SANS INGÉRENCE EXTÉRIEURE**



[PFR - PRITI - PRITS - PRE – Total]

Pas du tout - Dans une moindre mesure - Dans une certaine mesure - Tout à fait]



[Dans une moindre mesure - Dans une certaine mesure - Tout à fait - Pas du tout]

# ÉVOLUTION DES SYSTÈMES ORGANISATIONNELS ET DE LA PROFESSIONNALISATION DES ISC

La mise en œuvre des normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISSAI) est devenue un objectif important de la communauté de l'INTOSAI depuis l'approbation des lignes directrices d'audit (niveau 4) en 2010 et des principes fondamentaux (niveau 3) en 2013. Ces normes sont venues s'ajouter aux « Conditions préalables » déjà établies (niveau 2). La mise en œuvre des ISSAI se déroule en plusieurs étapes. Au départ, l'ISC décide d'adopter les normes et d'évaluer son niveau de conformité. À l'arrivée, toutes les pratiques de l'ISC sont conformes aux ISSAI.

L'adoption et l'enrichissement continu des ISSAI par l'INTOSAI ont déclenché au sein de la communauté des ISC un débat autour des ressources et des mesures de renforcement des capacités dont les ISC qui ont choisi d'adopter les normes ont besoin pour garantir la conformité de leurs pratiques. Depuis, les ISC et leurs partenaires extérieurs ont élaboré des produits et des programmes pour accompagner le processus d'application des normes internationales. Comme nous le verrons au chapitre suivant, des documents d'orientation ont été rédigés concernant les principes des ISSAI, et des outils ont été élaborés pour évaluer le degré de conformité aux ISSAI et faciliter l'examen des pratiques des ISC, dont le CMP ISC et les outils d'évaluation de la conformité aux ISSAI (ICAT). Il existe au niveau mondial des outils permettant de mesurer la conformité aux principes de transparence et de responsabilité par les États, notamment l'EBO et le cadre PEFA, qui ont élargi le champ d'examen des institutions de contrôle comme les ISC et intégré les ISSAI à leurs méthodes d'évaluation.

Dans ce chapitre, nous avons étudié l'évolution des systèmes organisationnels et de la professionnalisation des ISC, dans la perspective des efforts entrepris par la communauté pour généraliser les normes internationales et les principes de contrôle des entités publiques. Nous avons réuni les données de l'Enquête mondiale 2017 de l'INTOSAI, de l'EBO et du PEFA pour étudier l'évolution du processus d'audit et de l'organisation des ISC depuis 2014. Nous avons également utilisé les données de l'Enquête mondiale réalisée pour le XXII<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI, qui était administrée par l'ISC des Émirats arabes unis et portait sur deux thèmes définis à l'occasion de ce congrès organisé à Abu Dhabi en décembre 2016<sup>11</sup>.

Ce chapitre présente les principales constatations de l'analyse des données concernant les systèmes organisationnels et la professionnalisation des ISC. Le volume des annexes du présent rapport, au chapitre du même nom, propose une présentation plus complète de l'analyse des données.

## 5.1 PERFORMANCE D'ENSEMBLE DU CYCLE D'AUDIT

Pour examiner la performance d'ensemble du cycle d'audit<sup>12</sup>, nous commencerons par étudier les données du programme PEFA. L'indicateur 26 du cadre PEFA (2011) (PI-26) évalue « l'étendue, la nature et le suivi de la vérification externe. »

**Pour atteindre ou dépasser la note C de cet indicateur de performance sur une échelle de A à D, retenue comme niveau de référence pour notre inventaire, l'ISC évaluée doit remplir l'ensemble des conditions suivantes :**

- Les entités de l'administration centrale représentant au moins 50 % du total des dépenses font l'objet d'une vérification annuelle
- Les audits permettent d'identifier des problèmes significatifs
- Des informations partielles sont fournies sur les normes de vérification
- Les rapports d'audit sont présentés au parlement dans les 12 mois suivant la fin de la période sous revue ; les rapports d'audit concernant les états financiers sont présentés au parlement dans les 12 mois suivant leur réception par l'institution de vérification externe)
- Le pouvoir exécutif répond officiellement aux rapports d'audit (même si cette réponse est tardive ou peu détaillée).

De plus en plus de pays et territoires en développement ont mené une évaluation selon le programme PEFA et plus précisément selon l'indicateur PI-26 : 87 en 2010, 120 en 2014 et 141 en 2017. Pour les pays en développement, la part d'ISC ayant atteint la note de référence de l'indicateur PI-26 est passée de 38 % en 2010 à 47 % en 2014 et à 48 % en 2017<sup>13</sup>. On note un recul des ISC des pays à revenu intermédiaire tranche supérieure ayant atteint ou dépassé la note C de l'indicateur PI-26, et une augmentation pour les pays à faible revenu et pour les pays à revenu intermédiaire tranche inférieure.

<sup>11</sup> La première partie de l'étude couvrait les rôles de l'INTOSAI et des ISC au sein du programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies, notamment la bonne gouvernance et le renforcement de la lutte contre la corruption. 139 ISC ont répondu à l'enquête, dont 116 de façon exhaustive.

<sup>12</sup> Attention, il s'agit d'une mesure de haut niveau, dont la note dépend à la fois des performances de l'ISC et de la réponse de l'exécutif au rapport d'audit. Cet indicateur étant évalué selon la méthode du « maillon faible », il est uniquement possible d'obtenir une note supérieure à D si le pouvoir exécutif répond officiellement au rapport d'audit.

<sup>13</sup> On retrouve dans les données 2017 119 répétitions de la population PEFA pour les pays en développement et 12 pays différents dans l'échantillon. Sept pays n'ont pas d'appartenance régionale.



**FIGURE 22 : ISC DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT ATTEIGNANT OU DÉPASSANT LA NOTE C À L'INDICATEUR PEFA PI-26 (2010-2016)**

	2010	2014	2017
Pays à faible revenu	26 % (n=35)	38 % (n=45)	40 % (n=46)
Pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure	33 % (n=27)	47 % (n=36)	58 % (n=40)
Pays à revenu intermédiaire, tranche supérieure	60 % (n=25)	56 % (n=39)	47 % (n=45)
Total des pays en développement	38 % (n=87)	47 % (n=120)	48 % (n=131)

Source des données : PEFA

Le tableau suivant analyse les mêmes données réparties par région de l'INTOSAI, révélant certains écarts régionaux. On note une augmentation du nombre de pays de la région CREFIAF qui ont réalisé une évaluation PEFA et une augmentation du pourcentage de ces pays ayant obtenu une note égale ou supérieure à C, de 6 % en 2010 à 19 % 2017. On note également une diminution du pourcentage de pays atteignant la note de référence dans les régions AFROSAI-E, EUROSAI, OLACEFS et PASAI.

**FIGURE 23 : ISC DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT ATTEIGNANT OU DÉPASSANT LA NOTE C À L'INDICATEUR PEFA PI-26, PAR RÉGION**

	2010	2014	2017
AFROSAI-E	56 % (n=16)	68 % (n=22)	57 % (n=21)
ARABOSAI	33 % (n=9)	45 % (n=11)	55 % (n=11)
ASOSAI	36 % (n=11)	47 % (n=19)	78 % (n=18)
CAROSAI	33 % (n=6)	27 % (n=11)	38 % (n=13)
CREFIAF	6 % (n=18)	6 % (n=18)	19 % (n=21)
EUROSAI	45 % (n=11)	79 % (n=14)	67 % (n=15)
OLACEFS	67 % (n=9)	46 % (n=13)	31 % (n=13)
PASAI	43 % (n=7)	50 % (n=12)	36 % (n=11)

Source des données : PEFA

L'Enquête sur le budget ouvert et l'examen de la mesure composite de la performance de l'ISC intégrant le quatrième indicateur (l'ISC a-t-elle mis en place un système d'assurance qualité indépendant conformément à l'ISSAI 40 ?) fournissent une mesure globale de la performance de l'ISC. L'analyse séparée de l'indicateur 116 de l'EBO, qui porte sur l'assurance qualité du processus d'audit, se retrouve à la section « Contrôle et assurance qualité » du chapitre « Évolution des systèmes organisationnels et de la professionnalisation des ISC ». Dans l'ensemble, les résultats de l'Enquête sur le budget ouvert confirment cette analyse, et montrent que 66 % des ISC ont un système d'assurance qualité mais que seulement 34 % d'entre elles ont un système d'assurance qualité conforme à l'ISSAI 40.

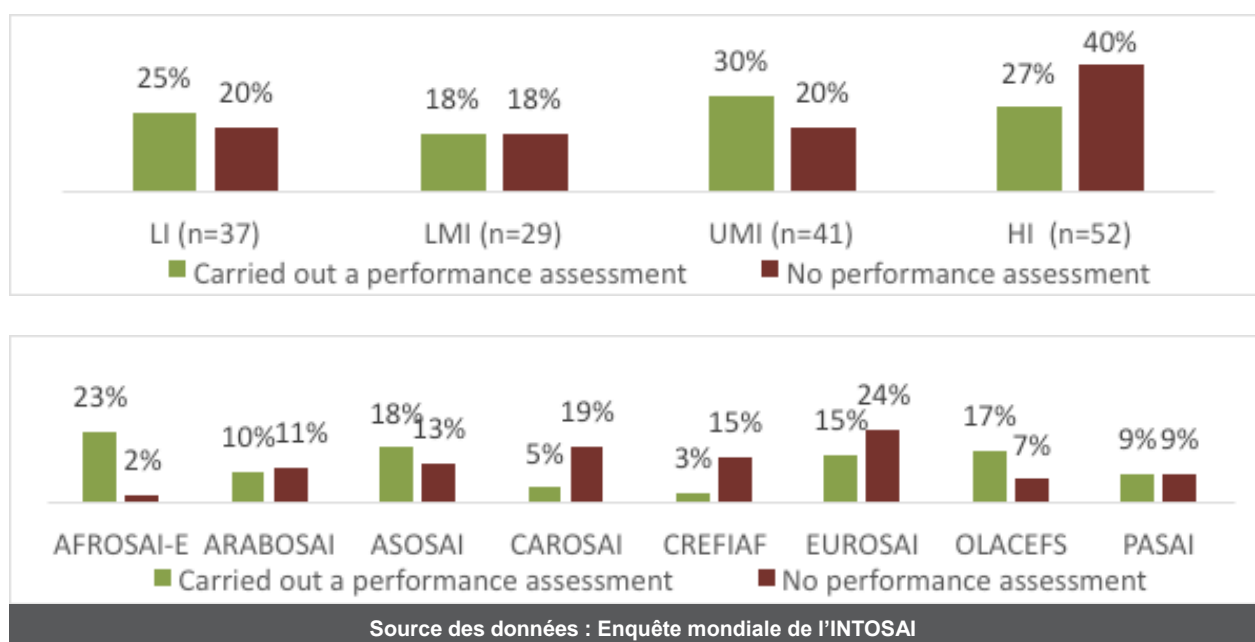
#### En s'appuyant sur les quatre indicateurs :

- Les résultats de l'Enquête sur le budget ouvert 2015 montrent que 59 ISC (58 % des 102 pays sondés), dont 39 ISC de pays en développement, ont atteint ou dépassé un score de 61, ce qui les place dans la catégorie « Élevé ».
- 29 ISC (28 % des 102 pays sondés) ont obtenu un score compris entre 41 et 60, ce qui les place dans la catégorie : « Moyen ». À la grande majorité, ces ISC n'ont mis en place aucun système d'assurance qualité indépendant.

## 5.2 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ISC

Les évaluations de performance sont importantes pour les ISC, car elles permettent de garantir que leur travail d'audit est conforme aux normes de contrôle qu'elles ont choisi d'appliquer, et que leur organisation soutient les collaborateurs et contribue à la qualité de leur travail. Au total, 66 % des ISC ont confirmé avoir réalisé une évaluation de performance entre 2013 et 2016 (74 ISC de pays en développement et 31 ISC de pays à revenu élevé). Sur cette période, toutes catégories de pays confondues, 105 ISC ont déclaré avoir réalisé 181 évaluations de performance. On note cependant que beaucoup d'ISC n'ont entrepris aucune évaluation de performance depuis 2013 (31 % dans les pays en développement et 41 % dans les pays à revenu élevé).

**FIGURE 24 : ISC AYANT RÉALISÉ UNE ÉVALUATION DE LEURS PERFORMANCES**

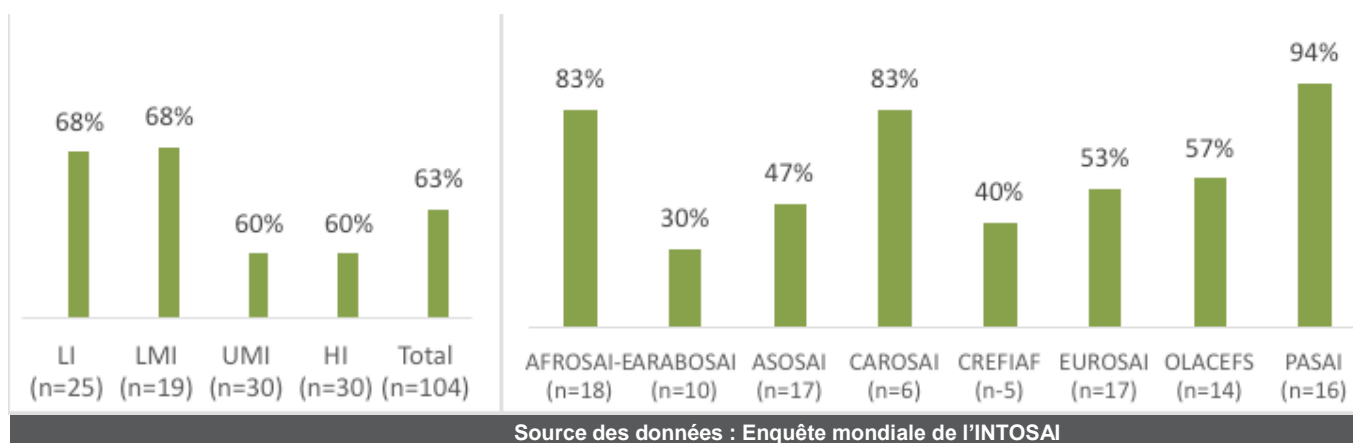


[PFR (n=37) – PRITI (n=39) – PRITS (n=41) – PRE (n=52)]

Ont réalisé une évaluation de leurs performances / n'ont réalisé aucune évaluation de leurs performances

Le CMP ISC et le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle sont actuellement les principaux outils utilisés pour évaluer la performance des ISC. 40 % des ISC ayant réalisé une évaluation de performance ont déclaré avoir utilisé le CMP ISC et 29 % le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle. La plupart des ISC (63 %) ont indiqué avoir soumis leur évaluation de performance à un processus externe d'assurance qualité ; ceci concerne la majorité des ISC de l'AFROSAI-E, de la CAROSAI et de la PASAI. En revanche, seule une minorité des ISC de l'ARABOSAI ont soumis leur évaluation de performance à un processus externe d'assurance qualité, comme la moitié environ des ISC des autres régions.

**FIGURE 25 : ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ISC, SOUMISE À UN PROCESSUS EXTERNE D'ASSURANCE QUALITÉ**

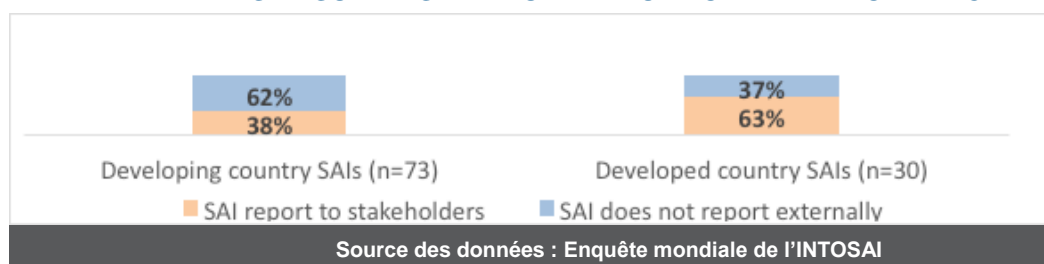


[PFR (n=25) – PRITI (n=19) – PRITS (n=30) – PRE (n=30) Total (n=104)]

Les ISC ont déclaré que les principaux résultats de leurs évaluations de performance concernaient l'amélioration du processus d'audit et de la gestion de l'ISC. Les résultats mentionnés le plus souvent sont l'amélioration ou la mise à jour de la méthodologie d'audit, la révision des manuels d'audit de l'ISC, la définition de programmes de formation interne plus ciblés, la révision du plan stratégique de l'ISC et l'élaboration d'un plan ou d'une stratégie d'application des parties prenantes.

Seul un petit nombre d'ISC de pays en développement (38 %) communiquent les résultats de leurs évaluations de performance aux parties prenantes externes (par ex., pouvoir législatif, communication publique, etc.) quand 63 % des ISC le font dans les pays à revenu élevé.

**FIGURE 26 : ISC PRÉSENTANT AUX PARTIES PRENANTES  
LES RÉSULTATS DE LEUR ÉVALUATION DE PERFORMANCE**



[ISC de pays en développement (n=73) / ISC de pays développés (n=30)

ISC présentant un rapport aux parties prenantes externes / ISC ne présentant aucun rapport aux parties prenantes externes]

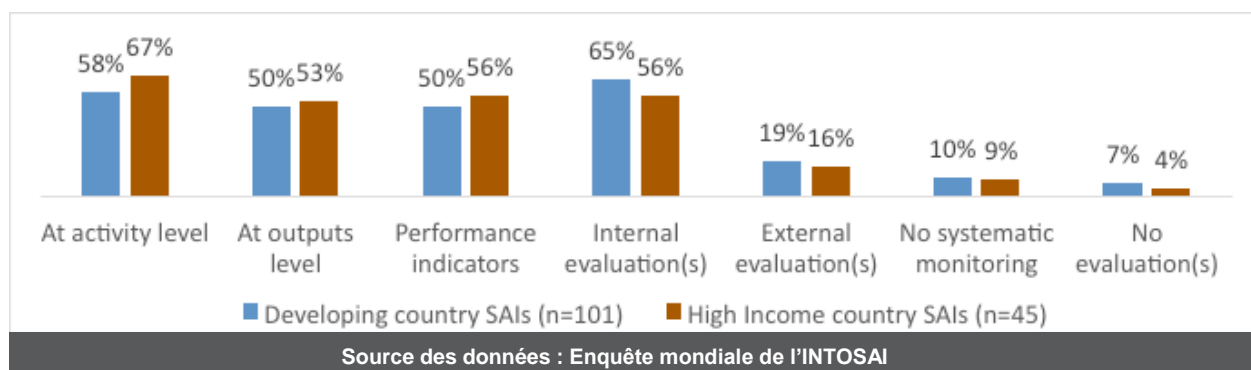
## 5.3 PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES ISC

Les données de l'Enquête mondiale 2017 confirment ce que l'Enquête avait montré en 2014 : la majorité des ISC ont des plans stratégiques, ce qui prouve que le plan stratégique s'impose parmi les outils utilisés par les ISC au niveau mondial. Les données 2017 montrent qu'au niveau mondial, 91 % des ISC ont un plan stratégique (94 % des ISC de pays en développement et 84 % dans les pays à revenu élevé). La majorité des ISC (86 %) ont des plans opérationnels, même si ce chiffre est en retrait par rapport à 2014 (94 %). La plupart des ISC (60 %) mettent leurs plans stratégiques ou opérationnels à la disposition du public, 29 % d'entre elles communiquent à la fois leurs plans stratégiques et leurs plans opérationnels en utilisant leur site Internet par exemple, et 32 % communiquent uniquement leurs plans stratégiques.

Les plans stratégiques et opérationnels sont des outils de gestion qui permettent à l'ISC de traiter les principales difficultés stratégiques et opérationnelles auxquelles elle doit faire face. Le cycle de planification stratégique commence par un inventaire précis des atouts et des besoins de l'ISC, mais également des ressources dont elle dispose. La majorité des ISC ayant répondu à l'enquête (94 %) ont indiqué que leur plan stratégique reposait sur une évaluation globale des besoins au sein de l'organisation. Néanmoins, l'analyse de 25 évaluations menées selon le CMP ISC avant août 2017 a montré que 28 % à peine des ISC de pays en développement mettaient en œuvre un cycle de planification stratégique de qualité, répondant à la plupart des critères spécifiques précisés dans le CMP ISC<sup>14</sup>.

Des ISC de pays développés et de pays en développement ont indiqué qu'elles utilisaient différents mécanismes de surveillance et d'évaluation de leur plan stratégique et opérationnel. La plupart des ISC (61 %), quelle que soit la catégorie de pays et la région, ont indiqué que la surveillance de leur plan stratégique et opérationnel intervenait au niveau de l'activité. Sur les 146 ISC qui ont répondu au questionnaire, 16 % n'ont mis en place aucune procédure de surveillance ou d'évaluation de leur plan stratégique et opérationnel.

**FIGURE 27 : SURVEILLANCE ET ÉVALUATION DES PLANS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS**



[Au niveau de l'activité / au niveau des produits / indicateurs de performance / évaluation(s) interne(s) / évaluation(s) externe(s) / Pas de surveillance systématique / Aucune évaluation  
ISC de pays en développement (n=101) / ISC de pays à revenu élevé (n=45)]

## 5.4 ÉTENDUE DE L'AUDIT

Les résultats de l'Enquête mondiale 2017 montrent que globalement, les ISC couvrent un champ d'audit important, même si ces résultats sont en léger recul par rapport à 2014. Comme l'Enquête mondiale 2014, l'Enquête 2017 étudie la couverture par l'ISC des entités placées sous son mandat en fonction d'un ensemble de niveaux de référence en matière d'audit financier, de conformité et de performance. Ces niveaux de référence ont été définis pour être compatibles avec les critères du CMP ISC relatifs à l'étendue de l'audit, comme le montre la figure ci-dessous<sup>15</sup>. Les résultats montrent qu'en ce qui concerne l'étendue des audits financiers et de conformité, l'écart est désormais relativement faible entre la performance globale des ISC de pays à revenu élevé et celle des ISC de pays en développement. Sur le plan de l'audit de performance, l'écart s'est légèrement réduit, mais il reste important.

<sup>14</sup> Correspondant à une note de 3 au moins à l'indicateur ISC-8 [version pilote] ou ISC-3 [version d'endossement] lors de l'évaluation menée selon le CMP ISC.

<sup>15</sup> Ces niveaux définissent le critère à respecter pour obtenir une note de 3 sur une échelle de 0 à 4.

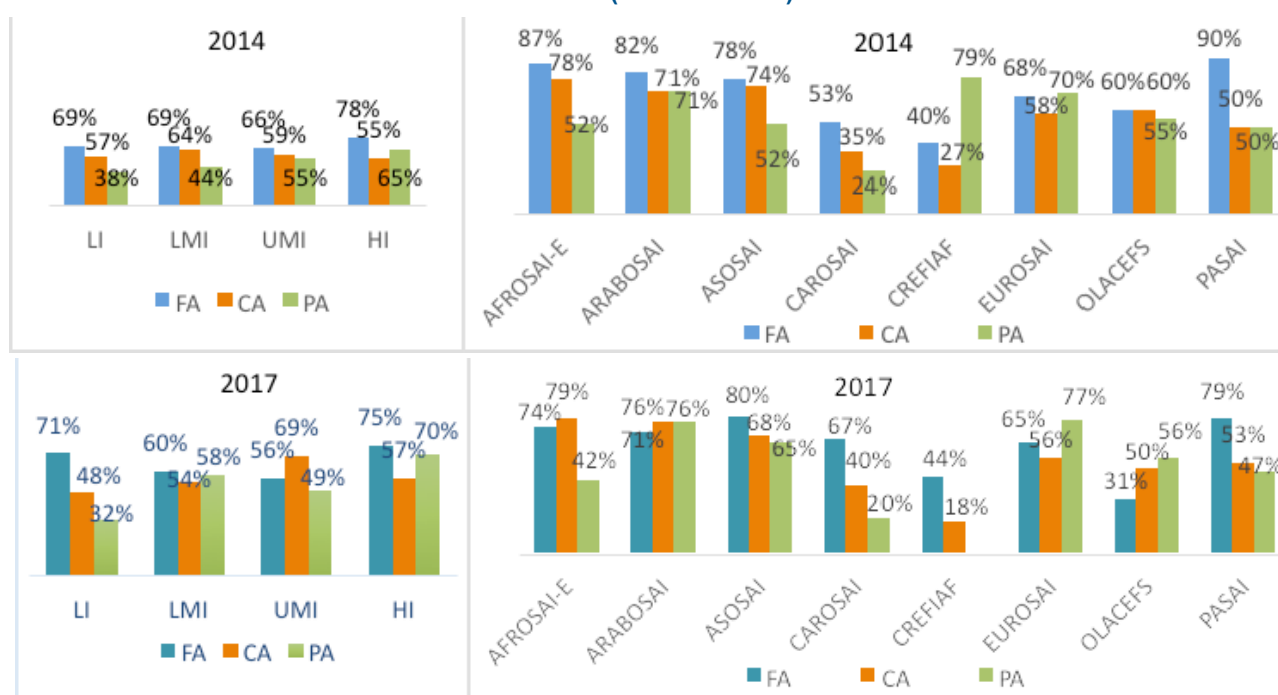
**FIGURE 28 : POURCENTAGE D'ISC RÉPONDANT AUX CRITÈRES DU CMP ISC CONCERNANT L'ÉTENDUE DE L'AUDIT**

	Pays en développement	Pays à revenu élevé	Monde
Audit financier : au moins 75 % des états financiers reçus sont vérifiés (y compris le fonds consolidé/les comptes publics ou, en l'absence d'un tel fonds, les comptes des trois principaux ministères).	62 % (n=100)	75 % (n=52)	66 %
Audit de conformité : l'ISC sélectionne les audits de conformité au moyen d'une évaluation basée sur les risques, ce qui lui permet de garantir que toutes les entités couvertes par son mandat peuvent faire l'objet d'un audit de conformité, et qu'au moins 60 % (en valeur) des entités contrôlées couvertes par le mandat de l'ISC ont fait l'objet d'un audit de conformité au cours de l'année.	58 % (n=98)	57 % (n=46)	58 %
Audit de la performance : en moyenne, au cours des trois dernières années, l'ISC a réalisé au moins dix audits de la performance et/ou 20 % des ressources d'audit de l'ISC ont été dédiées aux audits de la performance.	46 % (n=99)	70 % (n=54)	54 %

L'analyse des données suggère la possibilité d'améliorer l'étendue de l'audit des ISC de pays en développement, et dans certaines régions.

- Au niveau mondial, 66 % des ISC ont déclaré atteindre les niveaux de référence pour l'étendue de l'audit financier, un pourcentage inférieur aux 71 % déclarés en 2014. Comme le montrent les schémas ci-dessous, l'étendue de l'audit financier des ISC de pays à faible revenu est en légère augmentation, tandis qu'elle a diminué pour les autres catégories de pays. Les ISC du CREFIAF (44 %) et de l'OLACEFS (31 %) sont moins nombreuses à avoir atteint les niveaux de référence pour l'audit financier, alors que la majorité des ISC des autres régions y sont parvenues.
- En ce qui concerne l'audit de conformité, les résultats montrent qu'environ 58 % des ISC (83 ISC sur 144) ont déclaré avoir atteint le niveau de référence, contre 60 % en 2014. Les niveaux déclarés sont similaires pour toutes les catégories de pays, 58 % dans les pays en développement et 57 % dans les pays à revenu élevé. Ces résultats marquent une légère amélioration pour les ISC de pays à revenu intermédiaire tranche supérieure et les ISC de pays à revenu élevé, ainsi que dans les régions AFROSAI-E, ARABOSAI, CAROSAI et PASAI.
- Au niveau mondial, concernant l'audit de performance, 54 % des 153 ISC ont déclaré avoir atteint le niveau de référence, contre 52 % en 2014. Ce résultat était de 46 % pour les pays en développement, et de 70 % dans les pays à revenu élevé. L'ARABOSAI et l'EUROSAI ont déclaré les taux de couverture les plus élevés par rapport à ce niveau de référence, tandis que les ISC de la CAROSAI et du CREFIAF ont déclaré les taux les plus faibles.

**FIGURE 29 : POURCENTAGE DES ISC RÉPONDANT AUX CRITÈRES DU CMP ISC CONCERNANT L'ÉTENDUE DE L'AUDIT (2014 ET 2017)**



Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

[PFR - PRITI - PRITS – PRE  
AF / AC / AP]

Le fait que certaines ISC ne parviennent pas à atteindre le niveau de référence peut s'expliquer par l'intégration de l'audit de conformité dans les processus d'audit financier. Par exemple, certaines ISC réalisent des audits de régularité, qui contiennent à la fois des éléments de l'audit de conformité et de l'audit financier. Il est également utile de noter que certains modèles d'ISC peuvent influencer l'interprétation de l'étendue d'audit et de ce qui peut être réalisé, avec un impact possible sur les résultats aux niveaux global et régional.

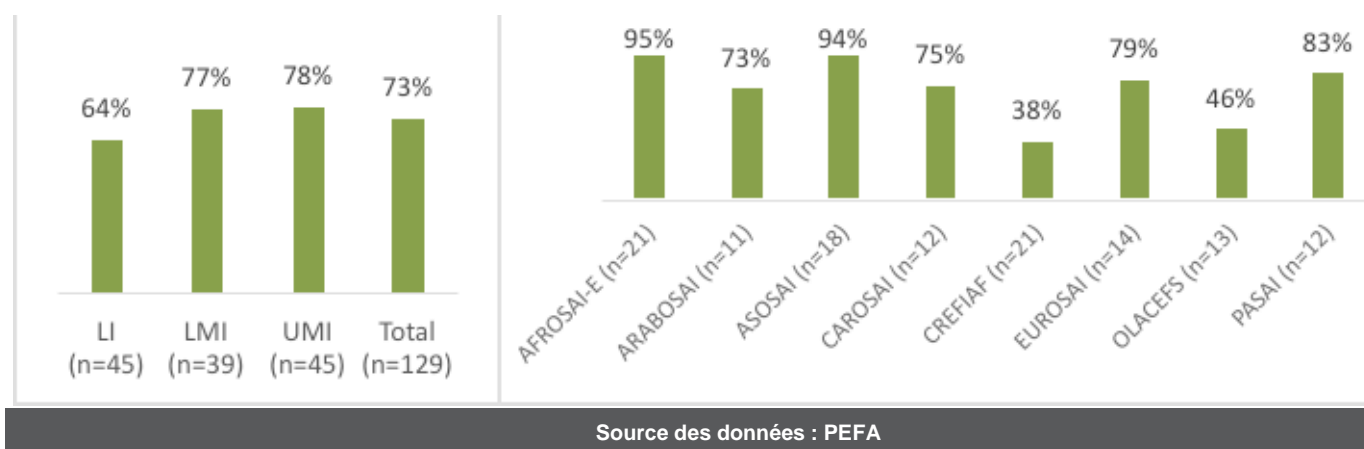
L'analyse des données PEFA pertinentes donne un autre point de vue sur l'étendue d'audit des ISC de pays en développement. L'indicateur PI-26 du programme PEFA sur le contrôle externe présente trois aspects différents. Le premier concerne « l'étendue/la nature de la vérification réalisée », y compris le respect des normes d'audit et la couverture des entités contrôlées. Comme l'indique le schéma suivant, les données montrent que la performance globale des ISC de pays en développement qui atteignent le niveau de référence (la note C au moins pour l'indicateur PI-26 (i)) a progressé de 64 % en 2010 à 78 % en 2014, avant d'enregistrer un léger recul à 73 % en 2017.

**FIGURE 30 : RÉPARTITION DES NOTES PEFA PI-26 (I), 2010 À 2017  
(PAYS EN DÉVELOPPEMENT UNIQUEMENT)**

Composante	Année	Population	% A	% B	% C	% D	% de note C ou supérieure
(i) étendue/la nature de la vérification réalisée (y compris respect des normes d'audit)	2010	81	7	31	26	36	64
	2014	119	10	30	38	22	78
	2017	129	10	29	33	23	73
Source des données : PEFA							

En 2017, 64 % des ISC de pays à faible revenu ont obtenu une note de C ou plus à l'indicateur PI-26 (i) tandis que les ISC de pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure (77 %) se situent juste derrière les ISC de pays à revenu intermédiaire, tranche supérieure (78 %). Au niveau régional, la majorité des ISC du CREFIAF et de l'OLACEFS n'atteint pas la note de référence, contrairement à la majorité des ISC des autres régions.

**FIGURE 31 : ISC ATTEIGNANT OU DÉPASSANT LA NOTE C À L'INDICATEUR PI-26 (I), 2017**



[PFR (n=45) - PRITI (n=39) - PRITS (n=45) - Total (n=129)]

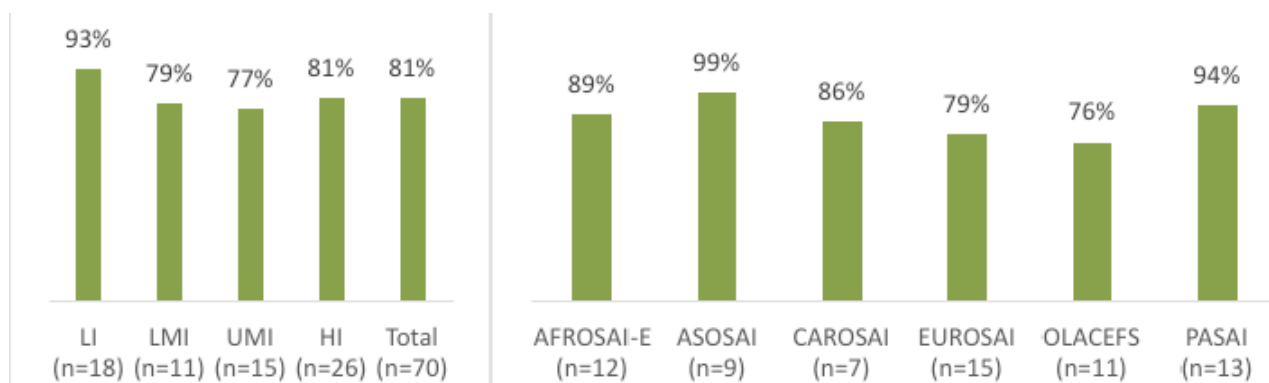
L'examen des budgets des entités que les ISC ont reçu mandat de contrôler et des entités effectivement contrôlées offre également un tableau de l'étendue des audits. L'Enquête mondiale 2017 demandait aux ISC de fournir des données budgétaires pour les entités qu'elles peuvent contrôler au titre de leur mandat et pour les entités effectivement contrôlées de 2014 à 2016<sup>16</sup>. Si l'on étudie le rapport entre le budget moyen des entités relevant du mandat et le budget moyen des entités que l'ISC a effectivement contrôlées, les données montrent un taux élevé de couverture d'audit au niveau mondial, à 81 %<sup>17</sup>. Les ISC de pays à faible revenu ont déclaré la plus forte couverture d'audit sur la période, à 93 %. Les ISC de la plupart des régions ont également déclaré une forte couverture<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Sur 171 ISC répondantes, 103 ont fourni des chiffres de budget pour les entités relevant de leur mandat et 86 ISC pour les entités effectivement contrôlées. Cependant, 75 ISC à peine ont fourni des chiffres de budget à la fois pour les entités relevant de leur mandat et pour les entités contrôlées, des données nécessaires pour étudier l'étendue de l'audit. Les chiffres fournis par 5 de ces 75 ISC ont posé problème et ont été écartés de l'échantillon. En définitive, on a donc utilisé les données de 70 ISC pour l'analyse de l'étendue de l'audit.

<sup>17</sup> Le questionnaire de l'Enquête mondiale ne faisait pas de distinction entre les différents types d'audit (financier, de performance ou de conformité). L'interprétation de cette question relativement aux différents types d'audit a été laissée à la discrétion des ISC répondantes.

<sup>18</sup> L'ARABOSAI et le CREFIAF ne figurent pas dans cette analyse car les réponses reçues de ces régions sont trop peu nombreuses pour que les résultats soient représentatifs.

**FIGURE 32 : COUVERTURE DU BUDGET DES ENTITÉS RELEVANT DU MANDAT, 2014 – 2016 (USD)**



Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

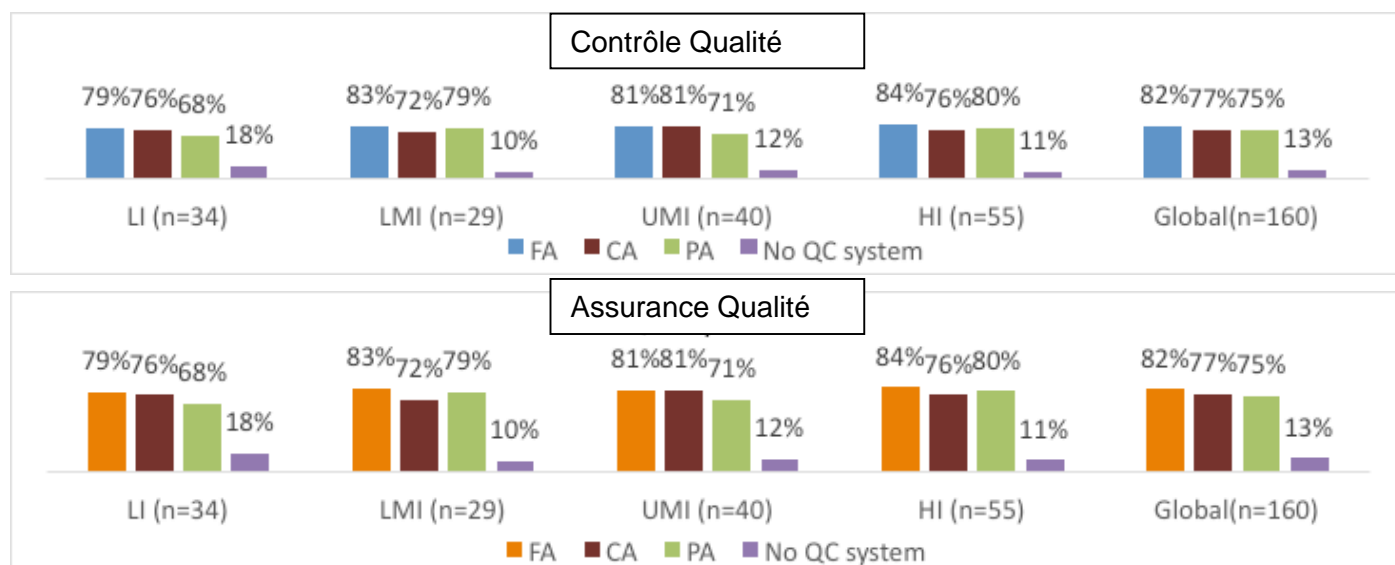
[PFR (n=18) - PRITI (n=11) - PRITS (n=15) - PRE (n=26) - Total (n=70)]

## 5.5 SYSTÈMES DE CONTRÔLE ET D'ASSURANCE QUALITÉ DES ISC

L'analyse des données montre que les ISC peuvent encore améliorer de façon significative leurs systèmes de contrôle et d'assurance de la qualité. Les résultats de l'Enquête mondiale 2017 montrent que dans la plupart des ISC, 78 % en moyenne, le système de contrôle qualité couvre les trois types d'audit. À peine 40 % des systèmes de contrôle qualité des ISC couvrent le contrôle juridictionnel (dans les pays où l'ISC assure cette fonction). En outre, on note un écart important entre le contrôle qualité des contrôles juridictionnels dans les pays à revenu élevé (78 %) et dans les autres catégories de pays (33 %). Il est important de noter que plusieurs ISC ont indiqué n'avoir mis en place aucun système de contrôle qualité pour leurs audits : 11 % dans les pays à revenu élevé et 12 % dans les autres catégories de pays. Ce pourcentage est plus élevé pour la fonction juridictionnelle et le jugement des comptes, qui ne font pas l'objet d'un contrôle qualité pour 67 % des ISC organisées selon le modèle juridictionnel.

71 % des ISC ayant répondu à l'Enquête mondiale ont déclaré que leur système d'assurance qualité couvrait les trois types d'audit, comme on peut le voir sur le schéma suivant<sup>19</sup>. La plupart des ISC des pays en développement (77 %) n'exercent aucun contrôle qualité sur la fonction juridictionnelle et le jugement des comptes, tandis que 67 % des ISC des pays à revenu élevé déclarent le faire.

**FIGURE 33 : TYPES D'AUDITS COUVERTS PAR LES SYSTÈMES DE CONTRÔLE QUALITÉ ET D'ASSURANCE QUALITÉ DES ISC**



Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

[PFR (n=34) - PRITI (n=29) - PRITS (n=40) - PRE (n=55) - Total (n=160)]

AF / AC / AP / Aucun système de CQ

[PFR (n=34) - PRITI (n=29) - PRITS (n=40) - PRE (n=55) - Total (n=160)]

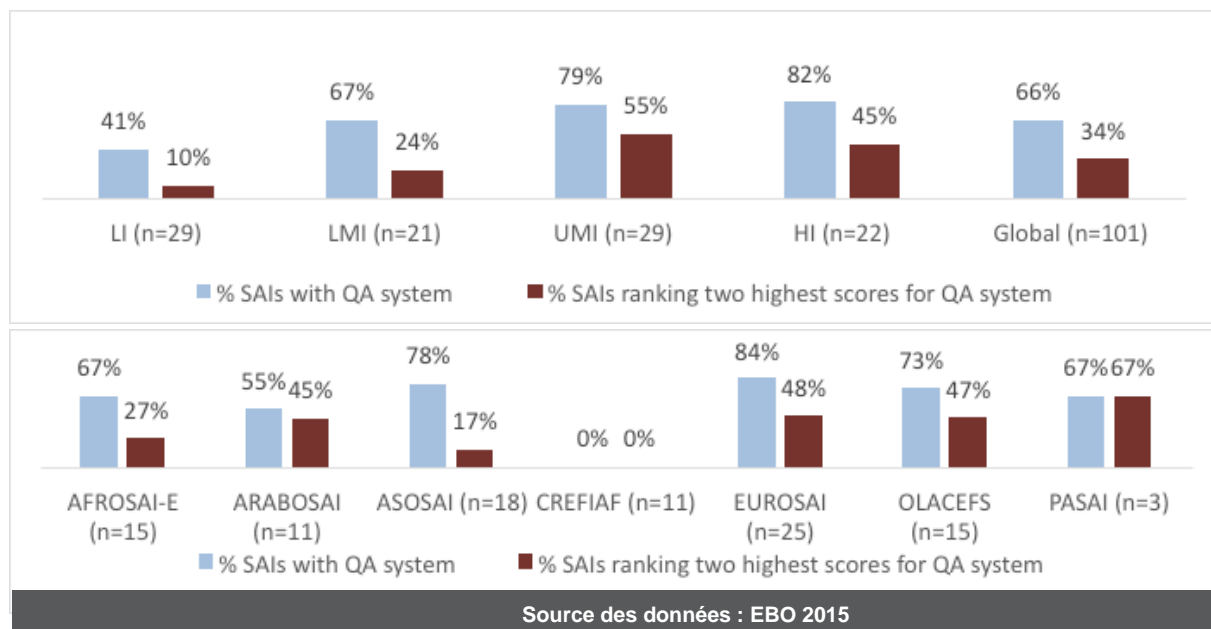
AF / AC / AP / Aucun système d'AQ

<sup>19</sup> Selon les données de l'Enquête mondiale réalisée pour le XXIIe Congrès INCOSAI, 68 % des ISC ont déclaré soumettre leurs audits et autres travaux à un processus d'examen interne indépendant.



Les résultats de l'indicateur 116 de l'EBO montrent que 66 % des ISC ont un système d'assurance qualité, mais que 34 % à peine ont un système d'assurance qualité conforme à l'ISSAI 40<sup>20</sup>. L'analyse réalisée par l'IDI en août 2017 à partir de 25 évaluations menées selon le CMP ISC confirme les constatations de l'EBO, révélant que 20 % des ISC ont généralement mis en œuvre l'ISSAI 40 en pratique pour le contrôle qualité et 18 % d'entre elles pour l'assurance qualité.

**FIGURE 34 : ISC POSSÉDANT UNE UNITÉ D'ASSURANCE QUALITÉ ÉTABLIE ET ISC POSSÉDANT UN SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ CONFORME À L'ISSAI 40**



[PFR (n=29) - PRITI (n=21) - PRITS (n=29) - PRE (n=22) - Total (n=101)]  
 % des ISC possédant un système d'AQ / % des ISC obtenant les deux meilleures notes pour leur système d'AQ]

Les régions où la plupart des ISC ont mis en place un système d'assurance qualité sont l'AFROSAI-E, l'ASOSAI, l'EUROSAI et l'OLACEFS ; en revanche, la plupart des ISC possédant un système d'assurance qualité conforme à l'ISSAI 40 se trouvent dans l'ARABOSAI, l'EUROSAI et l'OLACEFS. À signaler, 59 % des ISC de pays en développement n'assurent pas le suivi des conclusions et des recommandations de l'assurance qualité, quand elles pourraient utiliser le système d'assurance qualité auprès de leur personnel comme un instrument de formation afin d'améliorer le travail d'audit.

## 5.6 DÉCLARATION DES ISC CONCERNANT L'ADOPTION DES ISSAI

Au niveau mondial, la plupart des ISC de pays en développement et de pays à revenu élevé ont déclaré avoir adopté les ISSAI ou des normes comparables (par exemple les normes internationales d'audit - ISA). Selon les données de l'Enquête mondiale réalisée pour le XXII<sup>e</sup> Congrès INCOSAI, 65 % des ISC ont déclaré avoir adopté les ISSAI ou des normes adaptées conformes aux ISSAI. Les résultats de l'Enquête mondiale 2014 pour les pays en développement avaient montré que 100 % des ISC déclaraient leur intention d'adopter les normes ISSAI pour l'audit financier, 97 % pour l'audit de conformité et 90 % pour l'audit de performance. L'Enquête mondiale 2017 interrogeait les ISC de pays en développement sur leur adoption des ISSAI. Les ISC ont déclaré un niveau d'adoption des ISSAI inférieur aux déclarations d'intention de 2014. Les résultats 2017 montrent que 69 % des ISC ont élaboré ou adopté des normes d'audit fondées sur les ISSAI ou en cohérence avec les ISSAI pour l'audit financier, 58 % pour l'audit de conformité et 63 % pour l'audit de performance. Pour interpréter les déclarations des ISC concernant leur adoption de normes fondées sur les ISSAI ou comparables aux ISSAI, il faut considérer qu'avec le temps, les ISC ont compris quelles étaient réellement les exigences des ISSAI.

Comme on peut le voir à la section suivante, l'évaluation des normes d'audit, des manuels et des pratiques des ISC au niveau organisationnel sur la base d'éléments probants (même si cette analyse n'a pu s'appuyer que sur un faible échantillon d'évaluations CMP ISC disponibles) suggère que le niveau de mise en œuvre des ISSAI dans la pratique est nettement inférieur à ce que les ISC ont déclaré en répondant à l'Enquête mondiale. Les tentatives de mesure de la mise en œuvre des ISSAI lors de l'Enquête mondiale 2014 avaient abouti au même constat. De nombreuses raisons peuvent expliquer ce phénomène, à commencer par le fait que les ISC ne réalisent pas toujours ce que demande la mise en œuvre des ISSAI, et que le processus de mise en œuvre des ISSAI implique souvent de tester leur application par des audits pilotes. Selon cette approche, il est possible que les audits pilotes soient conformes aux ISSAI, mais pas le reste des audits de l'ISC. En répondant aux enquêtes, les ISC ont tendance à se focaliser sur les nouveaux systèmes et procédures renforcés, tandis que les évaluations fondées sur les éléments probants envisagent la conformité aux ISSAI sur un large panel d'audits (la sélection intervenant généralement par échantillonnage aléatoire).

<sup>20</sup> L'indicateur 116 de l'EBO 2015 cherche à déterminer si les ISC ont mis en place un système d'assurance qualité indépendant, visant à garantir le bon fonctionnement des procédures de contrôle qualité.

## 5.7 INFORMATIONS DE PERFORMANCE CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DES ISSAI

Par rapport aux données 2014, les résultats de l'Enquête 2017 montrent que la mise en œuvre des ISSAI dans les pays en développement progresse lentement mais sûrement. En août 2017, l'IDI a examiné 25 évaluations menées par des ISC de pays en développement selon le CMP ISC, afin d'étudier la mise en œuvre des ISSAI.

### L'IDI a choisi les prismes suivants pour examiner la mise en œuvre des ISSAI :

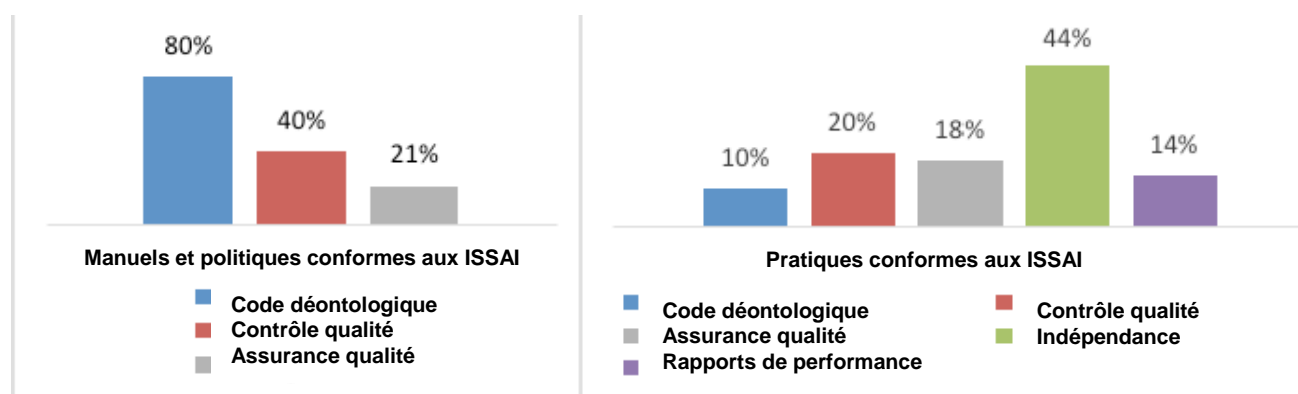
- ISSAI de niveau 2 : couvrent les questions concernant l'indépendance, la transparence et la responsabilité, le code déontologique et la qualité. Concernant la qualité, sont séparés les aspects du contrôle qualité (partie intégrante de l'audit) et de l'assurance qualité (examen indépendant postérieur à la réalisation de l'audit, attestant de l'efficacité du système de contrôle qualité).
- ISSAI de niveau 3 : audit financier, audit de la performance et audit de conformité.
- Si possible, aux niveaux 2 et 3, examen de l'existence de politiques et de manuels adaptés (mise en œuvre de jure) et de la mise en œuvre des ISSAI dans la pratique (mise en œuvre de facto).

Les constatations de l'analyse de l'IDI fondée sur les évaluations CMP ISC disponibles sont cohérentes par rapport aux attentes de l'INTOSAI, à savoir une évolution progressive du niveau de mise en œuvre des ISSAI, en passant par les étapes de l'adoption, de la mise en œuvre de jure et de facto, pour enfin mettre en place des systèmes d'assurance qualité complets apportant aux parties prenantes la garantie que les ISSAI sont bien mises en œuvre.

### 5.7.1 MISE EN ŒUVRE DES ISSAI DE NIVEAU 2 : INDÉPENDANCE, DÉONTOLOGIE, RESPONSABILITÉ ET TRANSPARENCE, CONTRÔLE QUALITÉ, ASSURANCE QUALITÉ

Le schéma suivant présente les constatations relatives à la mise en œuvre des ISSAI de niveau 2, posant les conditions préalables au fonctionnement des ISC, dans les pays en développement. Les données montrent que si 80 % des ISC ont mis en place un code déontologique, à peine 10 % d'entre elles s'assurent que ce code est correctement mis en œuvre. De même, certaines ISC ont mis en place des politiques de contrôle qualité (40 %) et d'assurance qualité (21 %), et 20 % d'entre elles ont mis en pratique leur système de contrôle qualité et d'assurance qualité. En outre, 44 % des ISC ont acquis un niveau satisfaisant d'indépendance et de mandat (en tenant compte du cadre juridique et de la mise en œuvre pratique), mais seules 14 % d'entre elles répondent aux critères de référence en ce qui concerne la présentation publique des résultats de leur action.

FIGURE 35 : MISE EN ŒUVRE DES ISSAI DE NIVEAU 2



Source des données : Analyse des évaluations CMP ISC par l'IDI

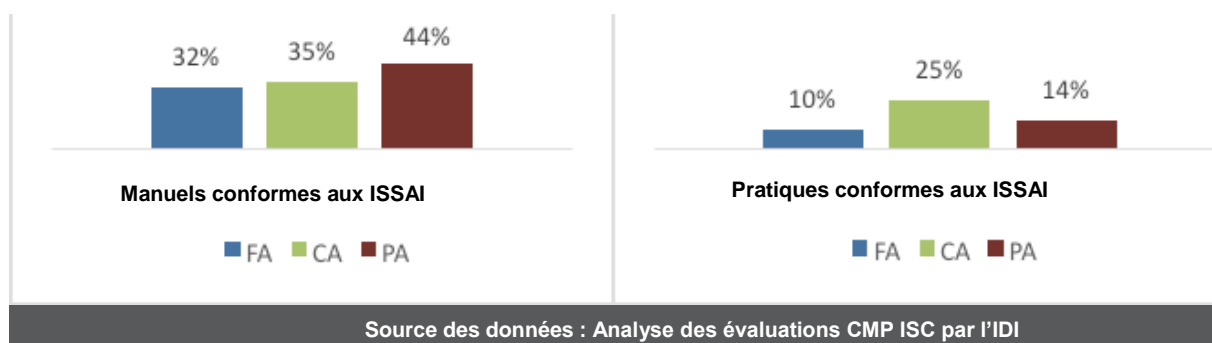
Les données 2014 découlent d'une analyse des résultats de l'Enquête mondiale, des évaluations CMP ISC disponibles, des données issues des iCAT et d'entretiens menés avec les ISC d'un échantillon de surveillance de 30 ISC. Les données ont montré que si 77 % des ISC avaient mis en place un code déontologique, à peine 7 % d'entre elles s'assuraient que ce code était correctement mis en œuvre. De même, si 47 % des ISC avaient mis en place une politique d'assurance qualité, seules 7 % d'entre elles avaient totalement mis en œuvre leur système d'assurance qualité. Par ailleurs, à peine 12 % des ISC avaient acquis un niveau satisfaisant d'indépendance et de mandat (en tenant compte du cadre juridique et de la mise en œuvre pratique). On ne disposait pas de données comparatives sur les systèmes de contrôle qualité et la présentation publique des résultats des ISC pour 2014.

21 En 2014, les données collectées par l'IDI provenaient d'un échantillon représentatif de 30 ISC, sélectionnées de manière à représenter toutes les régions de l'INTOSAI, tous les types d'ISC, ainsi que le degré de disponibilité des données sur les ISC. Différentes sources d'information ont été utilisées pour évaluer les 30 ISC de l'échantillon. En outre, un questionnaire et des entretiens téléphoniques partiellement structurés ont été organisés auprès de 15 ISC, afin de vérifier et de compléter les autres sources d'information disponibles.

## 5.7.2 MISE EN ŒUVRE DES ISSAI DE NIVEAU 3 : AUDIT FINANCIER, AUDIT DE LA PERFORMANCE ET AUDIT DE CONFORMITE

Sur le schéma suivant, on voit que la tendance est similaire pour les principes d'audit fondamentaux, au sein de chaque type d'audit. De nouveau, dans les pays en développement, le degré de conformité aux normes de contrôle et aux manuels (32-44 %) est supérieur au degré de conformité des pratiques d'audit (10-25 %). En ce qui concerne les normes et manuels de contrôle, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des ISSAI portent principalement sur l'audit de performance, suivi par l'audit de conformité et l'audit financier. Cependant, la tendance n'est pas la même si l'on examine les pratiques d'audit concrètes. Dans ce cas, les progrès concernent principalement l'audit de conformité, et très peu l'audit financier.

**FIGURE 36 : MISE EN ŒUVRE DES ISSAIS DE NIVEAU 3**

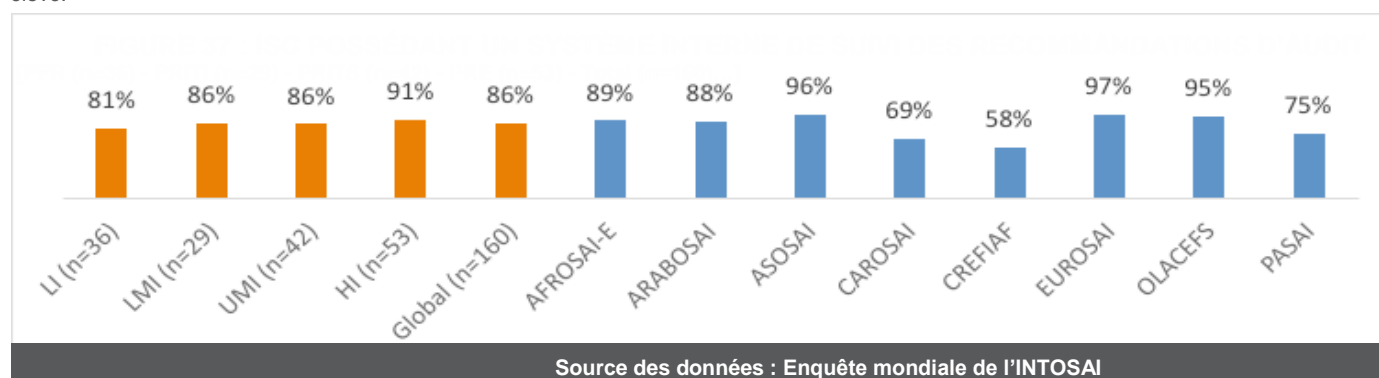


En 2017, au moins un tiers des ISC de pays en développement ont mis en place des normes et des politiques conformes aux ISSAI dans la plupart des domaines. Cependant, la mise en œuvre de ces instruments est variable : 25 % mettent en œuvre les normes d'audit de conformité, mais 10 % à peine appliquent les normes d'audit financier. La mise en œuvre des ISSAI implique la présence de professionnels compétents dans les ISC, appliquant des systèmes et des processus solides et bénéficiant d'un niveau de ressources qui leur permette de respecter des normes d'audit plus strictes et de générer de meilleurs produits, mais également d'un environnement propice au respect des principes de responsabilité et de transparence.

Les données 2014 découlaient d'une analyse des résultats de l'Enquête mondiale, des évaluations CMP ISC disponibles, des données issues des iCAT et d'entretiens menés avec les ISC d'un échantillon de contrôle de 30 ISC. Les résultats ont montré que le pourcentage d'ISC dont les pratiques sont généralement conformes aux ISSAI atteignait à peine 3 % pour l'audit financier, 10 % pour l'audit de conformité et 7 % pour l'audit de performance. Ainsi les chiffres 2017, même s'ils sont faibles, suggèrent une amélioration lente mais constante de la mise en œuvre des ISSAI. Cependant, les sources de données et les populations ne sont pas les mêmes en 2014 et en 2017, ce qui signifie qu'il est préférable de ne pas surinterpréter ces résultats. Pour obtenir une comparaison valable de la mise en œuvre des ISSAI au niveau mondial, il faudra disposer de nouvelles évaluations CMP ISC menées par les mêmes ISC.

## 5.8 SUIVI DES RECOMMANDATIONS D'AUDIT DES ISC AVEC IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

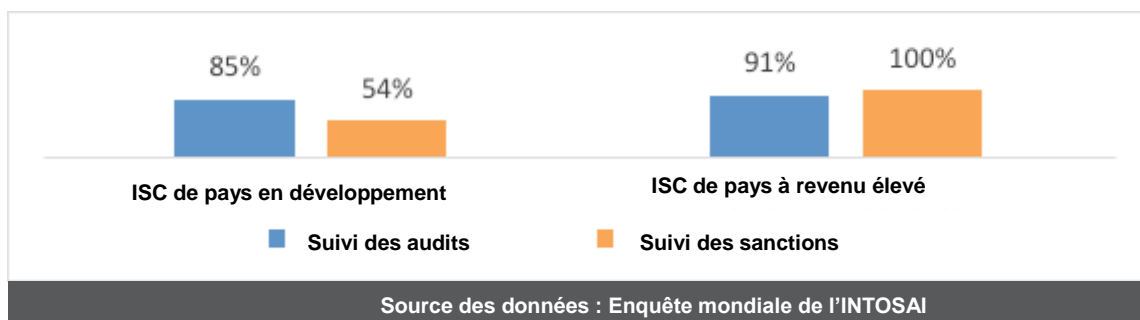
Dans l'ensemble, on constate une légère augmentation du pourcentage d'ISC réalisant un suivi des recommandations d'audit. Les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent que 86 % des ISC répondantes ont mis en place un système interne pour suivre les observations et recommandations formulées aux entités contrôlées. C'est le cas de 85 % des ISC de pays en développement et de 91 % des ISC de pays à revenu élevé.



[PFR (n=36) - PRITI (n=29) - PRITS (n=42) - PRE (n=53) - Total (n=160)...]

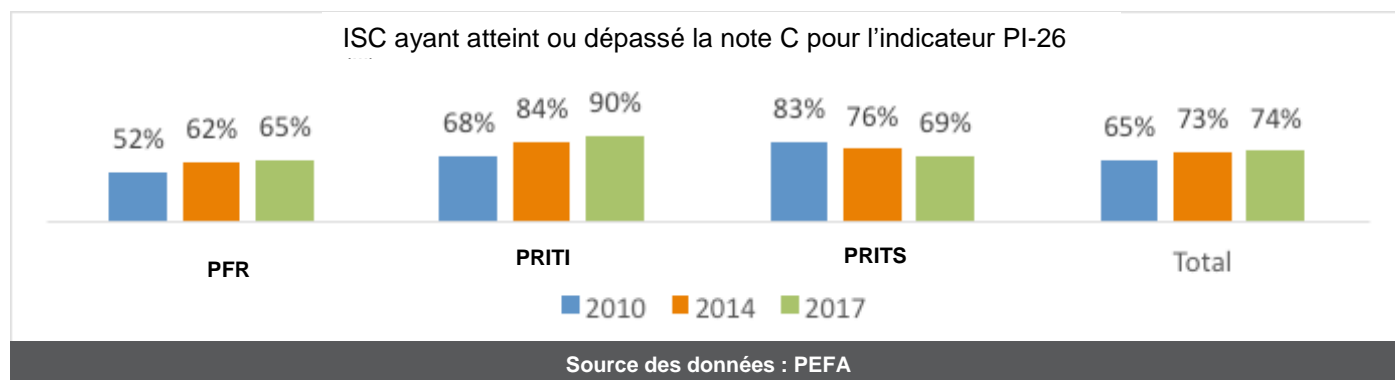
Au niveau mondial, les ISC de pays en développement suivent comparativement très peu les sanctions prononcées. Pour les ISC de modèle juridictionnel ou dont le mandat les autorise à prononcer des sanctions, 54 % des répondants de pays en développement assurent un suivi des sanctions prononcées et 85 % (6 ISC) des pays à revenu élevé.

**FIGURE 38 : ISC POSSÉDANT UN SYSTÈME INTERNE DE SUIVI DES SANCTIONS**



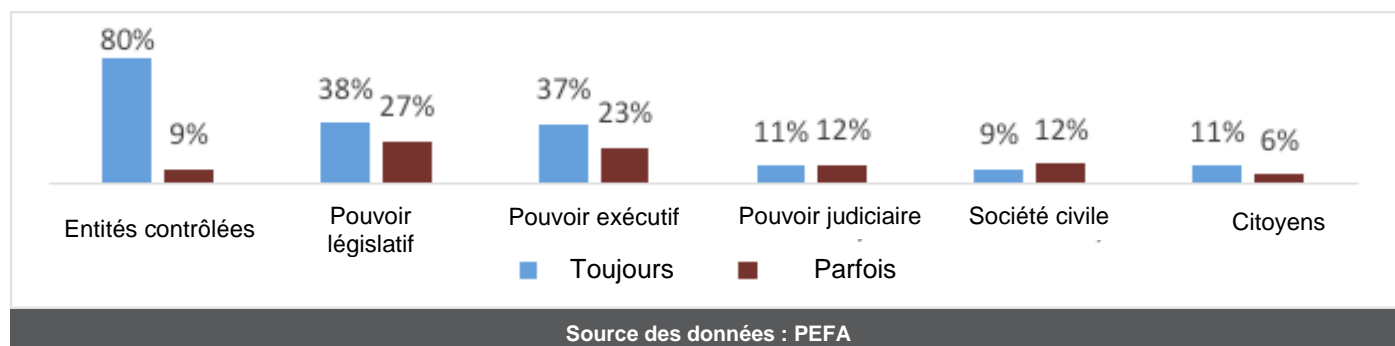
Les données PEFA pour l'indicateur PI-26 (iii) « Preuves de suivi des recommandations formulées par les vérificateurs<sup>22</sup> » montrent une évolution positive pour les pays en développement depuis 2010, comme on peut le voir sur le schéma ci-dessous. On note une légère augmentation, de 73 % en 2014 à 74 % en 2017, du nombre de pays atteignant les niveaux de référence (note C ou supérieure) du programme PEFA.

**FIGURE 39 : ISC AYANT ATTEINT OU DÉPASSÉ LA NOTE C POUR L'INDICATEUR PI-26 (III), PAR CATÉGORIE DE PAYS (2010 - 2017)**



Les ISC impliquent différemment les parties prenantes dans le suivi de l'audit selon la catégorie des parties prenantes. Les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent également que 80 % des 139 ISC de toutes les catégories de pays impliquent les entités contrôlées dans leur système de suivi de l'audit. L'implication du pouvoir exécutif, du pouvoir législatif et du pouvoir judiciaire par les ISC est variable, même si 65 % des ISC impliquent de façon constante ou occasionnelle le pouvoir législatif et 60 % d'entre elles le pouvoir exécutif. Les parties prenantes des ISC les moins impliquées sont la société civile (22 %) et les citoyens (17 %), pour toutes les catégories de pays.

**FIGURE 40 : PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES DANS LE SYSTÈME DE SUIVI DES ISC**

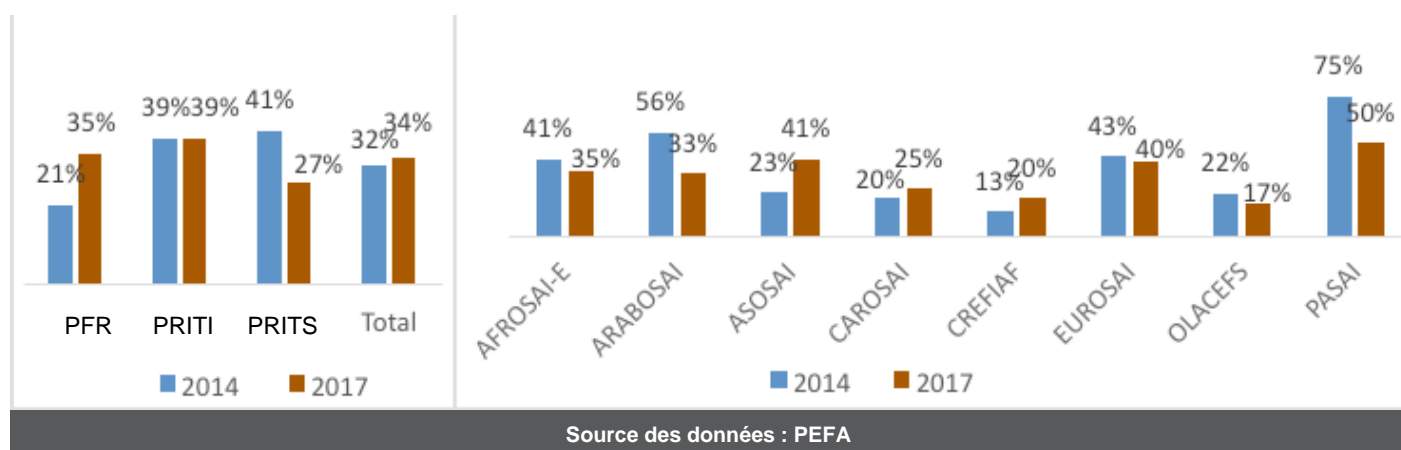


<sup>22</sup> L'indicateur PEFA PI-26 pour la vérification externe (iii) évalue les « Preuves du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs ». La mesure de référence correspond à une note C ou supérieure, ce qui implique a minima une réponse formelle aux recommandations de l'audit, même si cette réponse est tardive ou peu détaillée, mais peu d'éléments attestent d'une quelconque forme de suivi.

## 5.9 EXAMEN ET SUIVI DES RAPPORTS D'AUDIT EXTERNE PAR LE POUVOIR LÉGISLATIF

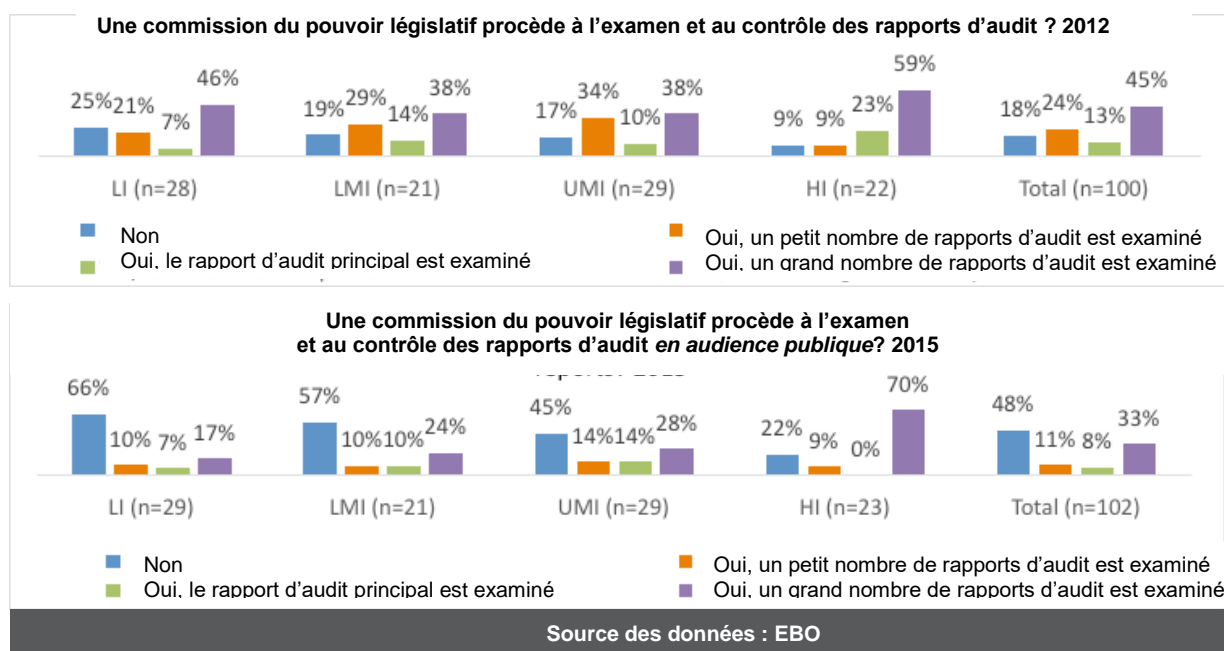
Le pouvoir législatif est l'un des principaux partenaires des ISC dans la chaîne de responsabilité envers les citoyens. À cet égard, la situation générale est préoccupante. Les résultats de l'indicateur PEFA PI-28, qui évalue l'examen des rapports d'audit externe par le pouvoir législatif, montrent une légère progression, de 32 % en 2014 à 34 % en 2017.<sup>23</sup> Cependant, le pourcentage des pays atteignant la note de référence reste assez faible. On note des évolutions positives dans les pays à faible revenu et dans les pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure, mais une régression dans les pays à revenu intermédiaire, tranche supérieure. Au niveau régional, les résultats de l'indicateur PI-28 montrent des avancées dans l'ASOSAI, la CAROSAI et le CREFIAF.

**FIGURE 41 : EXAMEN DES RAPPORTS D'AUDIT EXTERNE PAR LE POUVOIR LÉGISLATIF**



L'indicateur 114 de l'EBO 2015 cherchait à déterminer si une commission du pouvoir législatif procédait à l'examen et au contrôle des rapports d'audit en audience publique. L'indicateur apparenté de l'enquête 2012 (indicateur 107), bien que sensiblement différent, cherchait à déterminer si une commission du pouvoir législatif procédait à l'examen et au contrôle des rapports d'audit (sans chercher à établir si cet examen était réalisé en audience publique ou non). Comme le montre le schéma suivant, le pouvoir législatif n'organisait en 2012 aucune audience d'examen des audits dans 18 % des pays évalués. Les données 2015 montrent que 48 % des 102 pays évalués ne procédaient pas à l'examen et au contrôle des rapports d'audit en audience publique.

**FIGURE 42 : POUVOIR LÉGISLATIF PROCÉDANT À L'EXAMEN ET AU CONTRÔLE DES RAPPORTS D'AUDIT EN AUDIENCE PUBLIQUE**



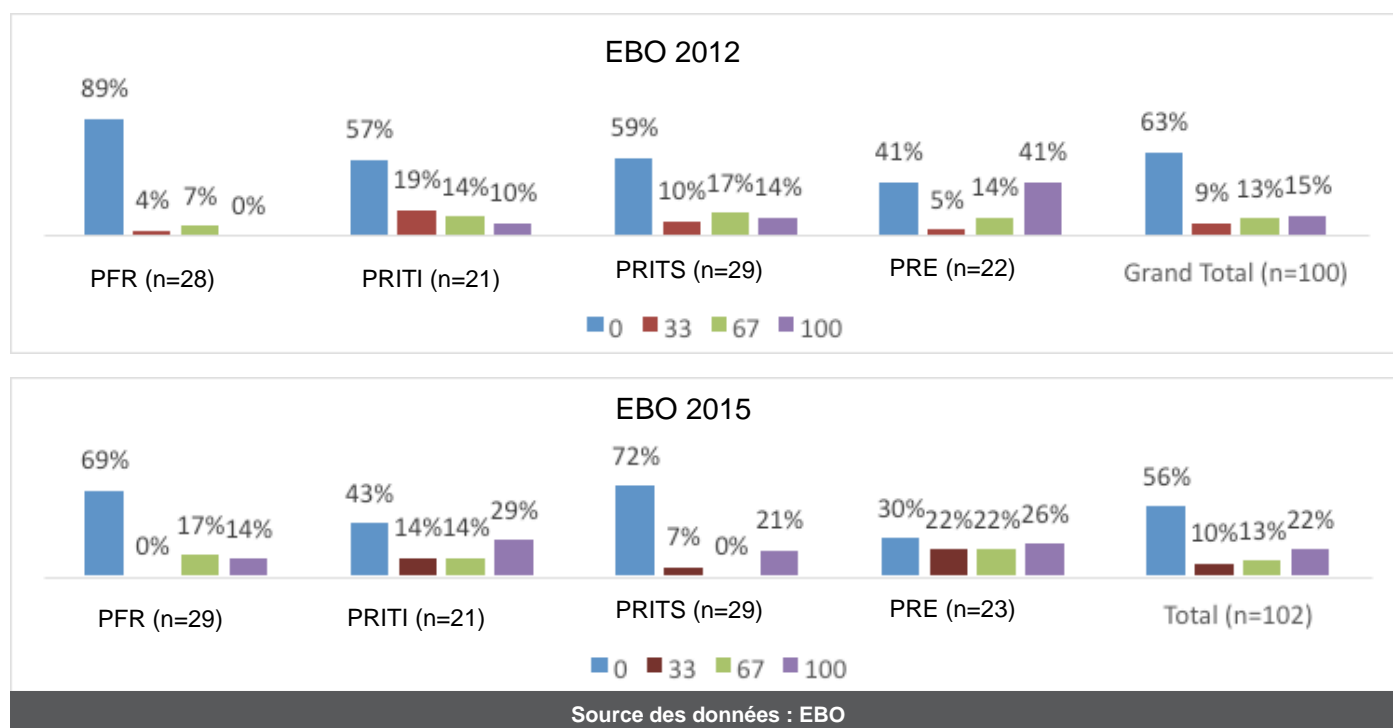
[PFR (n=28) - PRITI (n=21) - PRITS (n=29) - PRE (n=22) - Total (n=100)]

<sup>23</sup> Cet indicateur évalue les trois composantes suivantes : (i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par le parlement ; (ii) Ampleur des auditions effectuées par le parlement concernant les principales conclusions ; (iii) Formulation de recommandations de mesures par le parlement et suite donnée par l'exécutif. Le score de référence est la note C ou supérieure, qui implique a minima que « des auditions approfondies sur les principales conclusions se tiennent occasionnellement, mais ne concernent que quelques entités ayant fait l'objet de la vérification ou des responsables du ministère des Finances uniquement. »

Les données du cadre PEFA 2016 concernant l'indicateur 31, « Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif », confirment les constatations de l'EBO, montrant que le pouvoir législatif contrôle et tient des auditions sur les principales constatations des rapports d'audit, émet des recommandations d'action à mettre en œuvre par le pouvoir exécutif et suit cette mise en œuvre dans 33 % à peine des 18 pays évalués<sup>24</sup>.

L'indicateur 102 de l'EBO cherche à déterminer si l'ISC ou le pouvoir législatif émet à l'intention du public un rapport suivant les actions prises par le pouvoir exécutif pour tenir compte des recommandations d'audit. Les résultats montrent qu'en 2015, pour plus de la moitié des ISC évaluées (56 %), ni l'ISC ni le pouvoir législatif ne rend publiques les actions du pouvoir exécutif pour tenir compte des recommandations d'audit (score 0). Ce score représente un recul par rapport aux 63 % enregistrés en 2012. On note en revanche une évolution positive de 28 % 2012 à 35 % 2015 du nombre de pays où l'ISC ou le pouvoir législatif rend public un rapport suivant les actions prises par le pouvoir exécutif pour tenir compte des recommandations d'audit (score de 67 sur 100). Comme le montre le schéma suivant, les améliorations constatées entre 2012 et 2015 concernent principalement des pays à faible revenu ou des pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure.

**FIGURE 43 : POURCENTAGE DES ISC OU DES POUVOIRS LÉGISLATIFS DIFFUSANT AUPRÈS DU PUBLIC UN RAPPORT DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS D'AUDIT**



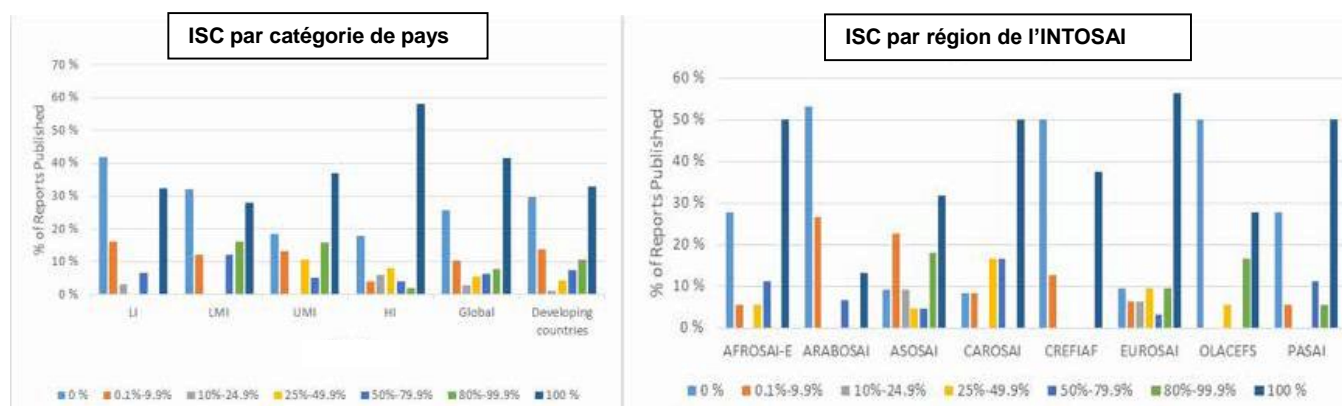
## 5.10 PUBLICATION ET DIFFUSION DES RAPPORTS D'AUDIT

On constate des lacunes significatives dans la façon dont les ISC communiquent leur travail d'audit auprès du public. Les résultats de l'Enquête mondiale 2017 montrent que la part des ISC ayant rendu publics la plupart (au moins 80 %) de leurs rapports d'audit finalisés est tombée de 70 % en 2014 à 49 % en 2017. On note également une augmentation préoccupante de la part des ISC n'ayant publié aucun rapport au cours de l'exercice précédent (de 15 % en 2014 à 26 % en 2017). D'autre part, les ISC organisées selon le modèle juridictionnel déclarent que 95 % des jugements ou des sanctions prononcés ont été rendu publics.

<sup>24</sup> L'indicateur PEFA 2016 PI-31 met l'accent sur l'examen par le pouvoir législatif des rapports financiers audités de l'administration centrale, y compris les unités institutionnelles, dans la mesure où, soit a) elles sont tenues par la loi de présenter des rapports d'audit au pouvoir législatif, soit b) l'unité à laquelle elles rendent compte ou par laquelle elles sont contrôlées doit répondre aux questions et prendre des mesures pour leur compte.



**FIGURE 44 : POURCENTAGE DES RAPPORTS D'AUDIT RENDUS PUBLICS PAR LES ISC**



Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

PFR - PRITI - PRITS - PRE – Total – Pays en développement  
Axe vertical : % des rapports rendus publics]

L'indicateur PEFA PI-10 sur les rapports d'audit externe des ISC, critère (iv), cherche à déterminer si les rapports sur des activités consolidées de l'administration centrale sont mis à la disposition du public par des moyens appropriés dans les six mois suivant l'achèvement de l'audit. Si l'on examine les données de l'indicateur PEFA PI-10, critère (iv), on constate que les résultats d'ensemble montrent une légère augmentation du nombre d'ISC mettant leurs rapports d'audit à la disposition du public, de 53 % en 2010 à 57 % en 2014, puis 58 % en 2017. Cette augmentation s'explique par le fait que davantage d'ISC de pays à faible revenu et de pays à revenu intermédiaire tranche inférieure rendent leurs rapports d'audit publics. On note un recul de ce pourcentage pour les ISC de pays à revenu intermédiaire, tranche supérieure.

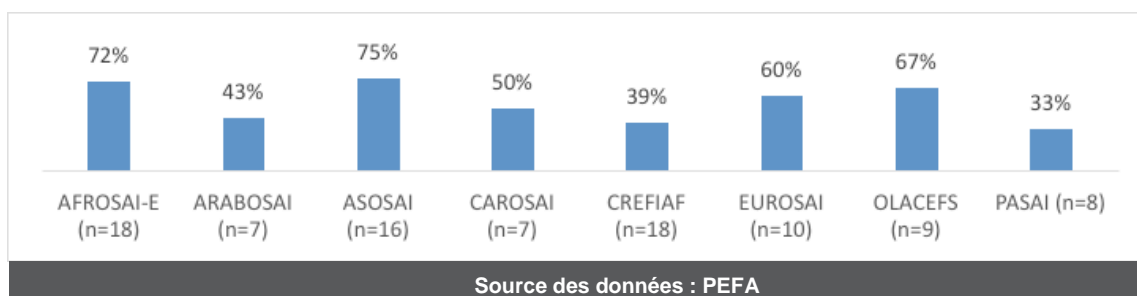
**FIGURE 45 : ISC DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT REMPLISSANT LES CRITÈRES PEFA PI-10 (IV), 2012-2017**

	PFR	PRITI	PRITS	Total
<b>2012</b>	35 % (n=34)	62 % (n=21)	78 % (n=18)	53 % (n=73)
<b>2014</b>	39 % (n=41) <sup>25</sup>	70 % (n=23)	77 % (n=22) <sup>26</sup>	57 % (n=86)
<b>2017</b>	41 % (N=41)	73 % (N=30)	64 % (N=28)	58 % (n=99)

Source des données : PEFA

Si l'on examine les données de l'indicateur PI-10 pour 2017, illustrées par le schéma ci-dessous, on constate que les ISC les plus efficaces pour mettre leur rapport à la disposition du public se trouvent dans l'AFROSAI-E et l'ASOSAI, même si la plupart des ISC de l'EUROSAT et de l'OLACEFS présentent également de bons résultats. En revanche, ce pourcentage est assez faible dans l'ARABOSAI, le CREFIAF et la PASAI.

**FIGURE 46 : ISC AYANT RENDU PUBLICS DES RAPPORTS D'AUDIT, PI-10 (IV), 2017**



Source des données : PEFA

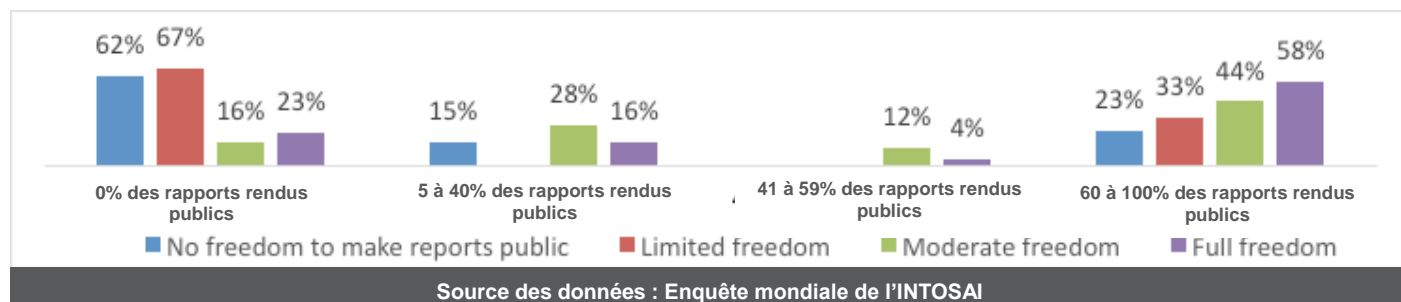
<sup>25</sup> Le cadre de résultats de l'IDI pour 2014 cite un chiffre de 40 %. Ces chiffres peuvent évoluer dans le temps, en raison de la publication tardive d'anciennes évaluations.

<sup>26</sup> Le cadre de résultats de l'IDI pour 2014 cite un chiffre de 80 %. Ces chiffres peuvent évoluer dans le temps, en raison de la publication tardive d'anciennes évaluations.

L'ISC devrait garder le contrôle du contenu, du calendrier et des modalités de ses publications. En revanche, comme le souligne la déclaration de Mexico<sup>27</sup>, l'ISC doit disposer d'un cadre juridique qui lui confère le droit et l'obligation de publier ses rapports, et de ne subir aucune pression empêchant cette publication. La soumission peut être provoquée par l'insuffisance des pouvoirs juridiques et par l'ingérence d'organismes extérieurs.

Si l'on examine le pourcentage des rapports d'audit rendus publics par les ISC et le pourcentage d'ISC limitées dans leur droit de publier les rapports d'audit, il apparaît qu'une minorité d'ISC n'exercent pas totalement leur droit de mettre les résultats de leur travail d'audit à la disposition du public. Comme le montre le schéma suivant, 23 % des ISC n'ayant publié aucun rapport d'audit (0 %) sont pourtant totalement libres de mettre leurs rapports à la disposition du public. D'autre part, parmi les ISC ayant publié 60 à 100 % de leurs rapports d'audit, 33 % déclarent être limitées dans leur droit de publication de leurs rapports.

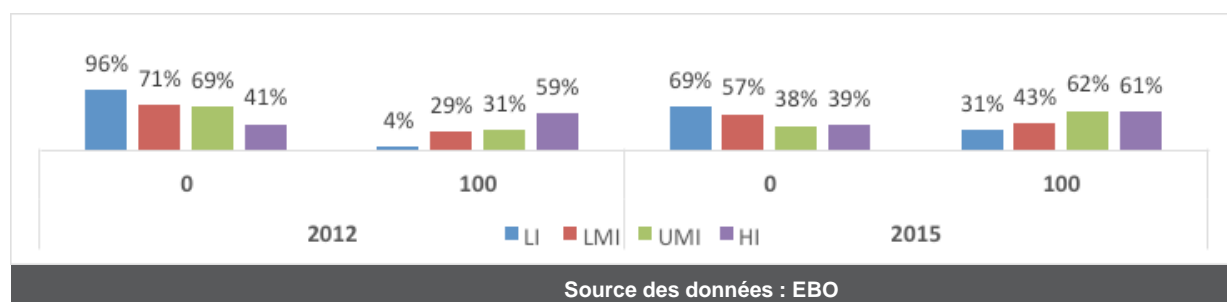
**FIGURE 47 : POURCENTAGE DES RAPPORTS RENDUS PUBLICS PAR LES ISC EN COMPARAISON AVEC LEUR DROIT DE PUBLIER LEURS RAPPORTS**



Aucune liberté pour rendre les rapports publics / Peu de liberté / Une certaine liberté / Liberté totale]

Les données de l'EBO 2015 montrent une augmentation du nombre d'ISC dont la communication avec le public ne se limite pas à la publication de rapports, de 29 % en 2012 à 49 % en 2015<sup>28</sup>. Cette évolution est positive, mais ce chiffre montre également que la moitié seulement des ISC ont mené des actions de communication et de sensibilisation pour diffuser plus largement les constatations de leurs audits auprès du public. Les constatations de l'EBO sont en cohérence avec les résultats de l'Enquête mondiale 2017, montrant que 35 % des ISC répondantes ont impliqué la société civile et que 20 % d'entre elles ont impliqué les citoyens dans leur système de suivi des audits. Ces résultats montrent également que la plupart des ISC se contentent de diffuser les résultats de leur travail d'audit sur leur site Internet, et pourraient donc mieux utiliser les autres moyens dont elles disposent pour communiquer avec leurs parties prenantes.

**FIGURE 48 : COMMUNICATION DES ISC AVEC LE PUBLIC NE SE LIMITANT PAS À PUBLIER DES RAPPORTS D'AUDIT**



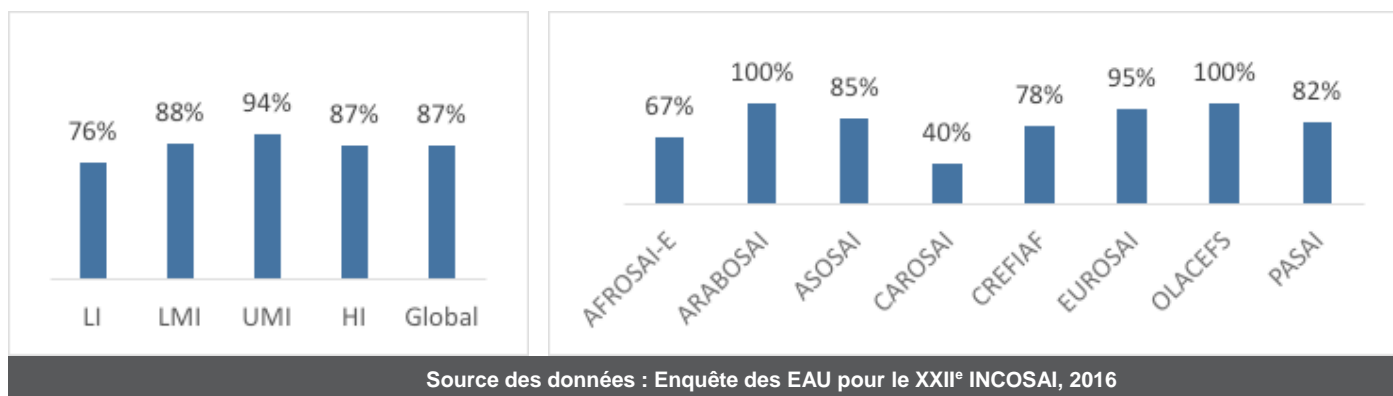
[2012 / PFR - PRITI - PRITS - PRE / 2015]

Dans leur grande majorité (87 %), les ISC déclarent publier des rapports annuels sur leurs travaux et leur fonctionnement (86 % des ISC de pays en développement et 87 % des ISC de pays à revenu élevé). En général, ces rapports sont présentés au pouvoir législatif du pays et sont publiés sur le site Internet de l'ISC.

<sup>27</sup> Déclaration de Mexico sur l'Indépendance des ISC, Principe 6

<sup>28</sup> L'indicateur 132 de l'EBO cherche à déterminer si la communication de l'ISC avec le public se limite à publier ses rapports d'audit.

**FIGURE 49 : ISC PRODUISANT ET PUBLIANT UN RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉ**



[PFR - PRITI - PRITS - PRE – Tous les pays]

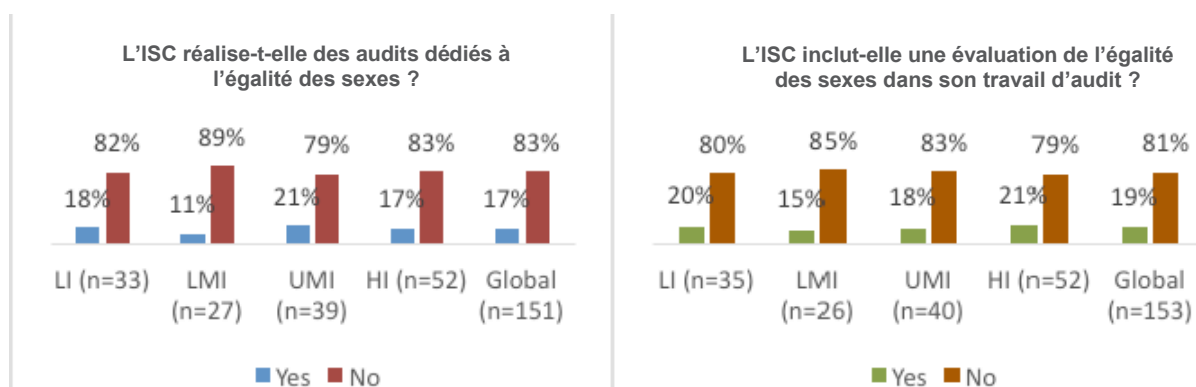
## 5.11 ISC ET OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Si 193 pays ont souscrit aux objectifs de développement durable (ODD), les données 2016 de l'Enquête mondiale réalisée pour le XXII<sup>e</sup> INCOSAI montrent qu'il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la volonté des ISC à s'impliquer totalement dans l'examen et/ou l'audit des avancées de la mise en œuvre des ODD. Au total, 56 % à peine des ISC répondantes ont exprimé leur intention d'inclure des sujets liés à la préparation ou à la réalisation des ODD dans leur prochaine stratégie d'audit ou leur prochain programme de travail. Selon les déclarations des ISC, 21 % à peine des États ont défini des données de référence pour suivre et évaluer les avancées de la mise en œuvre des ODD, et 24 % en sont encore aux premières étapes de la préparation.

## 5.12 ACTION DES ISC EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES SEXES

Les résultats de l'Enquête mondiale 2017 montrent que la situation évolue très lentement au sein de la communauté des ISC en ce qui concerne l'égalité des sexes. L'égalité des sexes est l'un des fondements des ODD ; plusieurs cibles reconnaissent explicitement que la parité et l'autonomisation des filles et des femmes constituent tout à la fois l'objectif et une partie de la solution. À peine 41 % des ISC ont déclaré avoir mis en place une politique relative à l'égalité hommes-femmes, alors qu'elles étaient 35 % en 2014. En outre, sur les trois dernières années, 17 % des ISC ont confirmé avoir réalisé un audit dédié à l'égalité des sexes, et à peine 19 % d'entre elles ont inclus l'évaluation de la parité dans leur travail d'audit (p. ex. : évaluation, dans le cadre d'audits des institutions et des fonds, du respect de la législation nationale en la matière, et des politiques et/ou des plans d'action en faveur de l'égalité hommes-femmes.)

**FIGURE 50 : ISC TRAITANT LA QUESTION DE L'ÉGALITÉ DES SEXES DANS LE TRAVAIL D'AUDIT**



Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

[PFR (n=33) - PRITI (n=27) - PRITS (n=39) - PRE (n=52) - Total (n=151)]  
Oui / Non

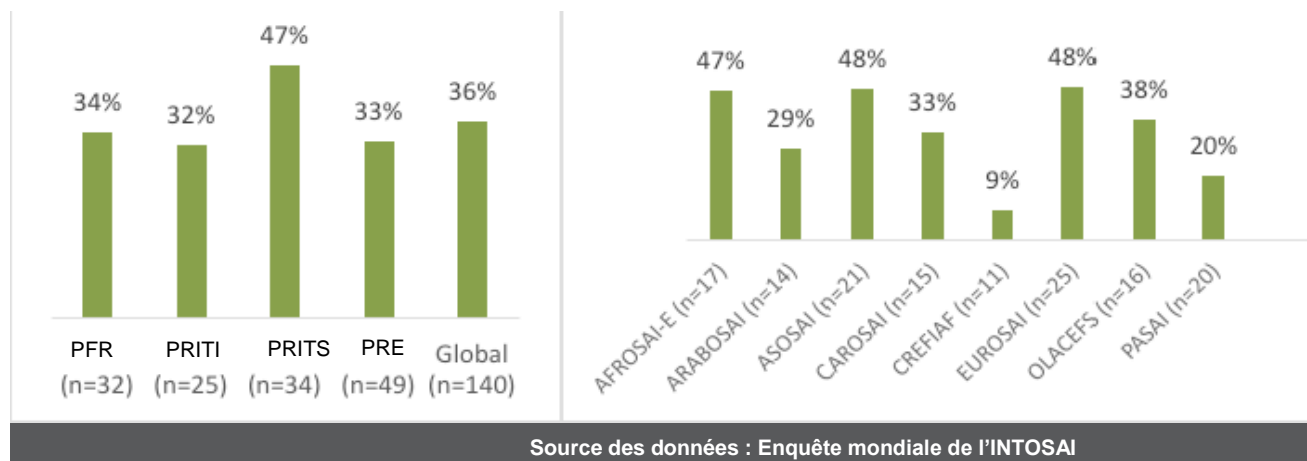
# RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Ce chapitre porte sur les ressources et produits dont disposent les ISC pour le renforcement des capacités institutionnelles, et sur les activités de renforcement des capacités au sein des ISC, entre ISC et entre des ISC et des partenaires extérieurs comme les organisations régionales et les commissions de l'INTOSAI, l'IDI et les partenaires de développement international. Nous commencerons par étudier les ressources internes des ISC et les actions qu'elles entreprennent pour développer leurs propres capacités, notamment la façon dont elles gèrent l'intégration de l'aide extérieure, et l'inscrivent dans la durée. Pour terminer, nous examinerons la façon dont les ISC évaluent les programmes et les activités de renforcement des capacités spécifiquement conçus pour leur apporter un appui.

## 6.1 DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES ISC, BUDGETS

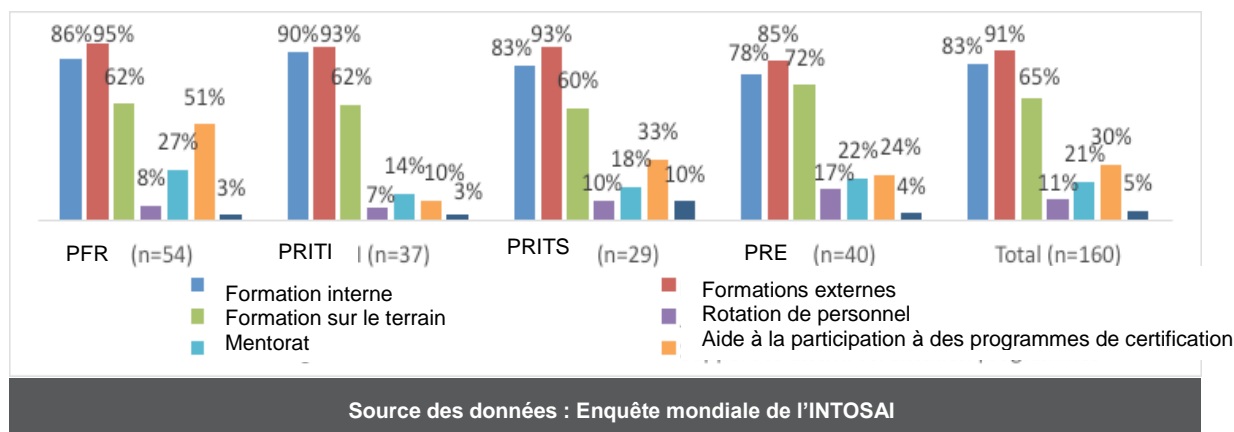
Si l'on attend des ISC qu'elles renforcent leurs normes de contrôle et qu'elles améliorent la qualité de leurs rapports d'audit, le budget de la plupart des ISC en général, et le budget consacré à leur propre développement professionnel en particulier, n'est pas à la hauteur de la demande. À peine 36 % des ISC font état d'une augmentation en termes réels de leur budget consacré au développement professionnel au cours des trois dernières années. Très peu d'ISC du CREFIAC ont vu leur budget de développement professionnel augmenter.

**FIGURE 51 : ISC DONT LE BUDGET DÉDIÉ AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL A AUGMENTÉ EN TERMES RÉELS**



Si 80 % des ISC répondantes confirment avoir élaboré et mis en œuvre un plan de formation, toutes les ISC ne le font pas, en particulier celles qui ont le moins de moyens à consacrer au développement professionnel. Dans la plupart des ISC de pays en développement, l'unité, le service ou l'institut de formation occupe une place centrale dans la gestion des activités de formation, même si les ressources humaines et les chefs de service ont également un rôle à jouer dans la formation des collaborateurs. Les ISC ont principalement recours à trois approches pour leur développement professionnel : sessions de formation interne (83 %) et externe (91 %), formation sur le terrain (65 %). Cette évolution concerne les ISC de toutes les régions et de toutes les catégories de pays.

**FIGURE 52 : APPROCHES DES ISC EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**



## 6.2 TRANSFERT DE CONNAISSANCES ISSUES D'UNE FORMATION EXTERNE

Le renforcement des capacités professionnelles des dirigeants et des collaborateurs des ISC est appuyé par différentes organisations et commissions de l'INTOSAI, d'autres ISC et des partenaires de coopération à l'international. Pour que les compétences et les connaissances acquises dans le cadre de programmes externes de renforcement des capacités puissent avoir un impact sur les ISC, il est essentiel que ces ressources soient utilisées et diffusées.

### Approches privilégiées pour le transfert des compétences et des connaissances issues d'une formation externe :

- Dans 50 % des ISC, les collaborateurs formés aident à élaborer ou à réviser les outils et/ou les manuels de méthodologie d'audit ;
- Dans 48 % des ISC, les collaborateurs formés font des présentations devant leurs collègues afin de partager leur expérience ;
- 38 % seulement des ISC demandent à leurs propres collaborateurs formés d'assurer des sessions de formation pour leurs collègues.

**FIGURE 53 : APPROCHES RELATIVES AU TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET DE COMPÉTENCES ISSUES DES FORMATIONS EXTERNES**

	Les collaborateurs formés organisent des formations pour le reste du personnel	Les collaborateurs formés font des présentations devant leurs collègues afin de partager leur expérience	Les collaborateurs formés font des présentations devant leurs responsables afin de partager leur expérience	Les collaborateurs formés sont sollicités pour élaborer des outils et/ou des manuels d'audit ou mettre à jour les outils et manuels existants	Formation sur le terrain au sein du département dont dépendent les collaborateurs formés
PFR (n=36)	39 %	54 %	54 %	31 %	33 %
PRITI (n=29)	48 %	45 %	41 %	24 %	21 %
PRITS (n=39)	33 %	53 %	60 %	35 %	20 %
PRE (n=53)	36 %	47 %	38 %	12 %	49 %
Monde (n=157)	38 %	50 %	48 %	24 %	33 %
AFROSAI-E (n=19)	32 %	44 %	32 %	67 %	42 %
ARABOSAI (n=17)	65 %	41 %	24 %	65 %	24 %
ASOSAI (n=24)	33 %	54 %	29 %	58 %	29 %
CAROSAI (n=16)	25 %	56 %	27 %	31 %	31 %
CREFIAP (n=12)	42 %	75 %	33 %	25 %	17 %
EUROSAI (n=31)	23 %	47 %	19 %	58 %	55 %
OLACEFS (n=17)	65 %	33 %	11 %	50 %	11 %
PASAI (n=20)	35 %	45 %	25 %	30 %	30 %

Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

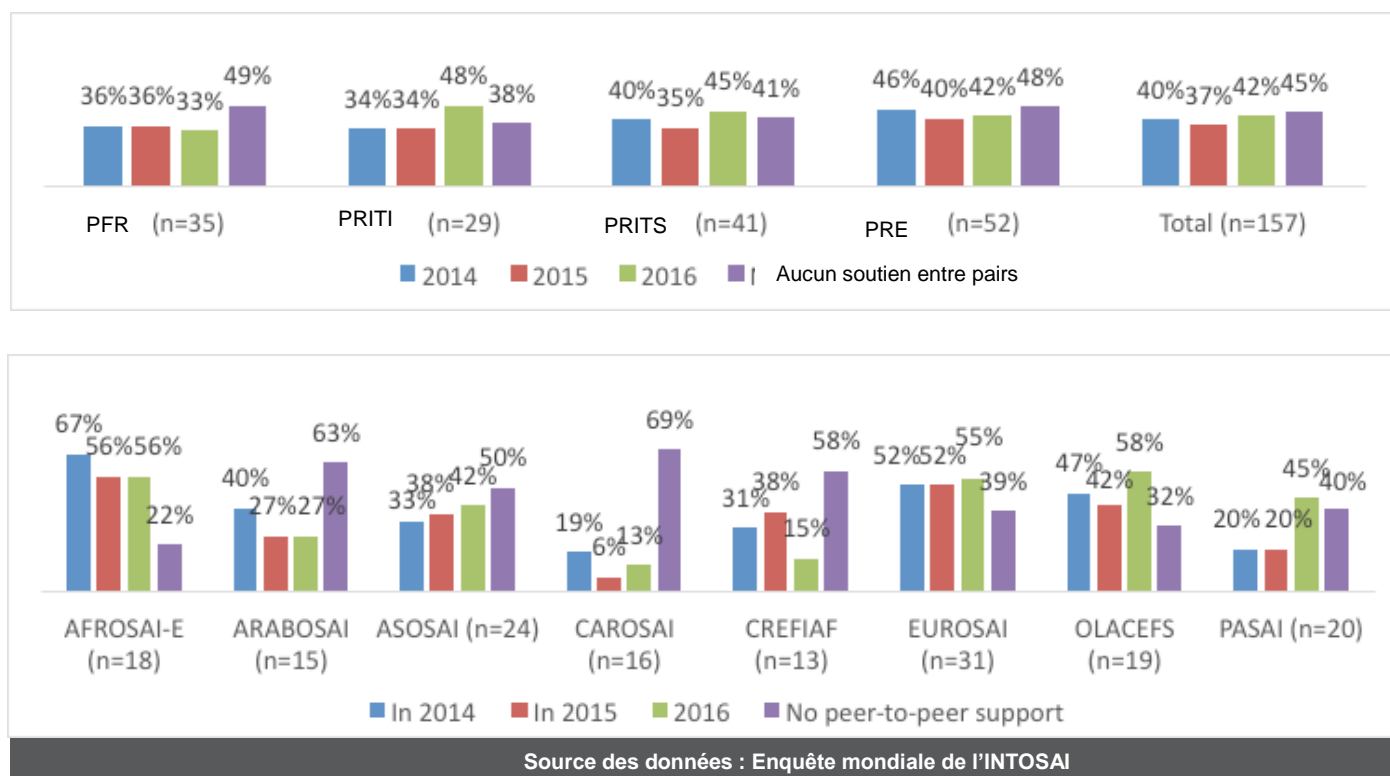
Il semble que la majeure partie des collaborateurs inscrits à des cours de formation externes ne font pas partie du service formation de l'ISC, qui reste la première ressource de formation de la plupart des ISC de pays en développement. Étant donné que les ISC disposent d'un budget limité pour le renforcement des capacités, elles doivent adopter une réflexion stratégique pour garantir l'intégration des formations externes au sein de leur propre service de formation.

## 6.3 SOUTIEN ENTRE ISC

**Un peu plus de la moitié des ISC ont assuré un soutien entre pairs, principalement auprès d'ISC de la même région qu'elles, même si le soutien entre pairs existe également pour des ISC de différentes régions.** Les résultats de l'Enquête mondiale 2017 montrent que 87 % des ISC (55 %) ont déclaré avoir participé à des activités de soutien entre pairs depuis 2014. Le soutien entre pairs a donc augmenté, de 48 ISC en 2010, à 55 en 2014. Cependant, la nature et l'étendue de ce soutien entre pairs sont très variables, qui va du soutien institutionnel à long terme entre ISC partenaires à la mise à disposition de collaborateurs pour une prestation isolée de formation ou d'audit.

Le schéma suivant montre que le soutien entre pairs n'a pas connu de variation significative d'une catégorie de pays à l'autre. Au niveau régional, la plupart des programmes de soutien entre pairs depuis 2014 ont été mis en œuvre en AFROSAI-E, EUROSAI et OLACEFS. Les chiffres sont restés stables pour l'ARABOSAI, la CAROSAI et le CREFIAP. Ce soutien s'est concentré principalement sur les différents domaines d'audit à travers des audits conjoints (78 %), les audits liés aux problématiques environnementales étant les plus souvent cités par les ISC.

**FIGURE 54 : SOUTIEN ENTRE PAIRS (2014 À 2017)**



Sur 159 ISC répondantes, 94 (59 %) ont participé à des audits coordonnés ou conjoints avec des pairs, toutes régions et catégories de pays confondues. La plupart des audits conjoints ont été réalisés par des ISC de pays à revenu intermédiaire, tranche supérieure et de pays à revenu élevé, dans l'EUROSAT et l'OLACEFS. Les organisations régionales ont joué un rôle central dans les activités de soutien entre pairs, la plupart des ISC (60 %) indiquant qu'elles ont facilité les audits conjoints.

## 6.4 UTILISATION PAR LES ISC DES BIENS PUBLICS MONDIAUX

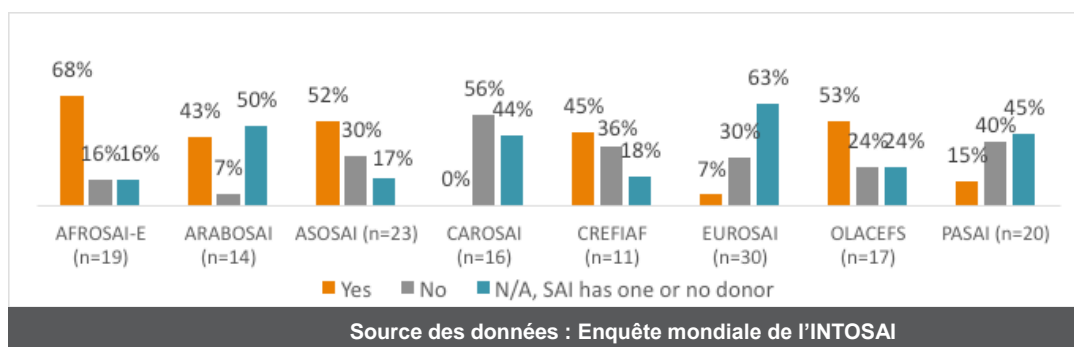
En moyenne, au niveau mondial, 69 % des ISC ont utilisé des produits élaborés par des partenaires externes au cours des trois dernières années. Les partenaires des ISC, comme l'IDI, la CRC, la KSC et les organisations régionales, ont produit un volume conséquent de publications, mises gratuitement à la disposition des ISC du monde entier. Parmi ces publications, on trouve des guides et manuels d'audit, ainsi que des lignes directrices. Les produits les plus utilisés par les ISC sont les Guides de mise en œuvre des ISSAI et le CMP ISC.

## 6.5 COORDINATION DE L'AIDE APPORTÉE AUX ISC

On note une légère augmentation du pourcentage des ISC de pays en développement qui ont mis en place un groupe de coordination des bailleurs pour soutenir le renforcement de leurs capacités, de 35 % en 2014 à 47 % en 2017. Parmi les 95 ISC concernées par la coordination des bailleurs, un peu plus de la moitié a déclaré avoir mis en place un groupe de coordination des bailleurs, la plupart dans les pays à faible revenu, dans les régions AFROSAI-E, ARABOSAI, ASOSAI, CREFIAT, et OLACEFS.



**FIGURE 55 : ISC POUR LESQUELLES IL EXISTE UN GROUPE DE COORDINATION DES BAILLEURS, PAR RÉGION**



[Oui / Non / Non concerné, l'ISC n'ayant qu'un seul bailleur ou aucun bailleur]

Au vu des réponses des ISC à l'Enquête mondiale 2017, la coordination de l'aide avec les bailleurs s'est révélée productive pour la plupart des ISC. La plupart des ISC indiquent que pour que la coordination entre l'ISC et les bailleurs soit productive, il est nécessaire que l'ISC en prenne l'initiative et qu'elle en assume la responsabilité. À l'inverse, les ISC déclarent que l'échec de cette coordination de l'aide s'explique par une gestion inefficace du partenariat par l'ISC et les bailleurs. Le manque de coordination et le manque de communication sont les principales raisons citées pour expliquer l'échec des projets de soutien.

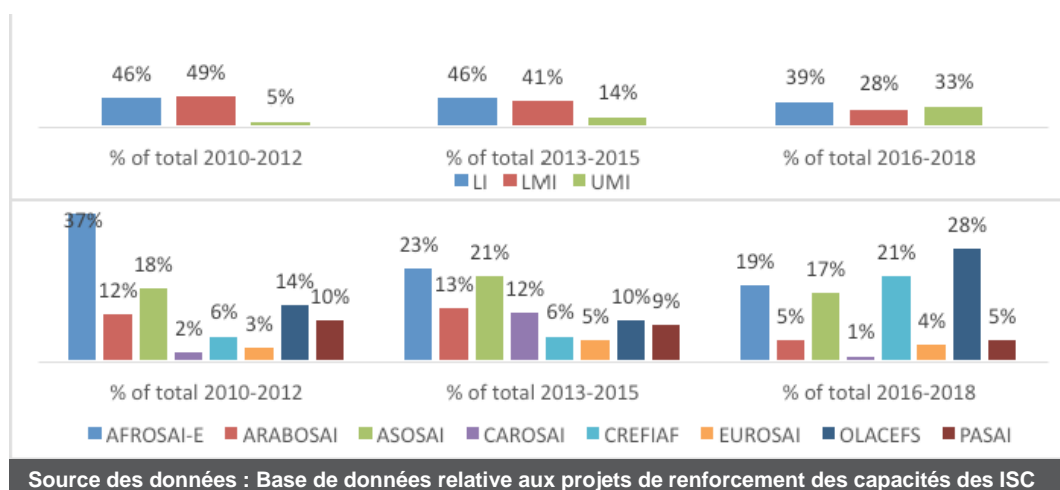
## 6.6 EFFICACITÉ DE L'AIDE APPORTÉE AUX ISC

Les ISC répondantes soulignent que l'efficacité de l'aide reçue de leurs partenaires est tout à la fois favorisée et limitée par les aspects planification et programmation du processus. De nombreuses ISC ont ainsi mentionné que l'identification et la définition précises des besoins et des priorités de l'ISC contribuaient de façon significative à l'efficacité de l'aide reçue. Quant à la formation, l'aide la plus efficace repose selon elles sur une approche mixte de formation théorique et de sessions pratiques, notamment sous la forme d'audits pilotes et coopératifs. De nombreuses ISC considèrent que des problèmes de méthodologie ont restreint l'efficacité de l'aide reçue, en particulier l'adaptation de la formation dispensée au contexte de l'ISC et à la diffusion ou au transfert des connaissances acquises par les participants.

## 6.7 VOLUME ET RÉPARTITION DE L'AIDE AUX ISC

Le soutien financier annuel au renforcement des capacités des ISC a progressé de 10 % entre 2014 et 2015, et a augmenté légèrement (1 %) entre 2015 et 2016 pour atteindre 68,7 millions USD. Pourtant, le pourcentage de pays en développement bénéficiant d'un programme substantiel (en volume ou en durée) de renforcement des capacités a chuté de 51 % en 2015 à 41 % en 2016, reflétant un recul de l'aide accordée aux pays à revenu faible et intermédiaire inférieur.

**FIGURE 56 : SOUTIEN FINANCIER EXTERNE DES ISC (PROJETS)**



[% du total 2010-2012 / % du total 2013-2015 / % du total 2016-2018  
PFR - PRITI – PRITS]

Sur la période 2010-2016, ce sont les ISC de l'AFROSAI-E qui ont reçu les financements les plus importants au titre de l'aide financière extérieure aux projets, suivies par les ISC de l'ASOSAI et du CREFIAF. À partir de 2016, les ISC de l'OLACEFS ont reçu davantage d'aide financière pour leurs projets que celles des autres régions, avec un doublement des financements reçus sur la période 2010- 2012. Le financement des ISC du CREFIAF a augmenté, de 6 % sur la période 2010- 2015 à 21 % sur la période 2016- 2018. En revanche, le financement des ISC de l'ARABOSAI et de la PASAI a presque diminué de moitié sur la période 2016- 2018.

# SYNTHÈSE DE LA PERFORMANCE DES ISC PAR RÉGION DE L'INTOSAI

FIGURE 57 : SYNTHÈSE RÉGIONALE DE 10 INDICATEURS DE PERFORMANCE

Principaux indicateurs de performance (pourcentage moyen pour toutes les ISC de la région) <sup>29</sup>			AFROSAI-E	ARABOSAI	ASOSAI	CAROSAI	CREFIAP	EUROSAI	OLACEFS	PASAI
1.	Performance du cycle d'audit : Pourcentage d'ISC atteignant ou dépassant la note C à l'indicateur PEFA PI-26 « Étendue, nature et suivi de la vérification externe » (Rapports PEFA publiés pour les pays en développement)	2010	56	33	36	33	6	45	67	43
		2014	68	45	47	27	6	79	46	50
		2017	57	55	78	38	19	67	31	36
2.	Étendue de l'audit financier : Pourcentage d'ISC déclarant contrôler au moins 75 % des états financiers reçus (Enquête mondiale INTOSAI/IDI) <sup>30</sup>	2010	60	60	56	20	20	55	29	47
		2014	87	82	78	53	40	68	60	90
		2017	74	71	80	67	44	65	31	79
3.	Étendue de l'audit de conformité : Pourcentage d'ISC déclarant appliquer une méthode documentée fondée sur les risques pour sélectionner les audits de conformité, et qu'au moins 60 % (50 % en 2010) des entités ont été soumises à un audit de conformité au cours de l'année (Enquête mondiale INTOSAI/IDI)	2010	79	67	56	58	23	59	69	47
		2014	78	71	74	35	27	58	60	50
		2017	79	76	68	40	18	56	50	53
4.	Étendue de l'audit de performance : Pourcentage d'ISC déclarant avoir produit au moins dix rapports d'audit de performance au cours des trois dernières années et/ou avoir consacré 20 % de leurs ressources d'audit à l'audit de la performance (Enquête mondiale INTOSAI/IDI) <sup>31</sup>	2010	-	-	-	-	-	-	-	-
		2014	52	71	52	24	7	70	55	50
		2017	42	76	65	20	0	77	56	47
5.	Présentation des rapports en temps voulu : Pourcentage d'ISC publiant leurs rapports d'audit annuel dans le délai légal prescrit (Enquête mondiale INTOSAI/IDI)	2010	71	83	100	29	43	100	95	79
		2014	67	93	83	50	58	92	93	60
		2017	53	69	79	53	44	84	84	53
6.	Publication des rapports : Pourcentage d'ISC dont tous les rapports d'audit externe sur des activités consolidées de l'administration centrale sont publiés dans les six mois suivant l'achèvement de l'audit (Rapports PEFA publiés pour les pays en développement)	2012	85	17	55	100	12	71	89	40
		2014	83	43	56	50	18	67	90	40
		2017	72	43	75	50	39	60	67	33
7.	Indépendance budgétaire : Pourcentage d'ISC déclarant que leur budget est présenté directement au pouvoir législatif (Enquête mondiale INTOSAI/IDI)	2010	-	-	-	-	-	-	-	-
		2014	35	29	36	31	7	68	30	21
		2017	50	24	62	22	14	56	68	43
8.	Indépendance financière : Pourcentage d'ISC déclarant avoir subi l'ingérence du pouvoir exécutif relativement au budget de l'ISC au cours des trois dernières années (Enquête mondiale INTOSAI/IDI)	2010	-	-	-	-	-	-	-	-
		2014	65	29	33	62	47	31	40	35
		2017	89	75	68	83	79	33	58	57
9.	Indépendance du dirigeant de l'ISC : Pourcentage d'ISC pour lesquelles la révocation du dirigeant de l'ISC doit être validée en dernier lieu par un organe de l'État autre que le pouvoir exécutif (Enquête sur le budget ouvert, pays en développement uniquement) <sup>32</sup>	2010	64	25	71	Aucune	56	89	100	50
		2012	63	25	79	N/A	70	89	100	50
		2015	73	20	82	64	88	100	50	73
10.	Planification stratégique : Pourcentage d'ISC ayant un plan stratégique (Enquête mondiale INTOSAI/IDI)	2010	95	78	86	47	30	78	75	81
		2014	100	94	91	100	93	82	90	95
		2017	100	88	96	94	86	85	100	80

<sup>29</sup> Les chiffres englobent à la fois les pays et territoires développés et en développement, en fonction de l'appartenance primaire à l'INTOSAI (voir volume des Annexes, Liste des répondants à l'enquête). Les données PEFA et de l'EBO concernent uniquement les pays en développement. « Aucune » signifie qu'on ne dispose d'aucune donnée pour la région considérée.

<sup>30</sup> Pour 2010, l'indicateur montre le pourcentage d'ISC ayant déclaré avoir contrôlé plus de 70 % des états financiers.

<sup>31</sup> Cette question était formulée différemment en 2010, la comparaison n'est pas possible.

<sup>32</sup> Les indicateurs 7 et 8 ne sont pas couverts par l'inventaire 2010 de l'INTOSAI.

## 7.1 AFROSAI-E

### PERFORMANCE DU CYCLE D'AUDIT :

La proportion d'ISC membres ayant obtenu la note de référence pour l'indicateur PEFA PI-26 évaluant la performance globale du cycle d'audit a baissé de 68 % en 2014 à 57 % en 2017.

### ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ISC :

Environ 95 % des ISC membres de l'AFROSAI-E ont entrepris une évaluation de leur performance depuis 2013. Parmi celles-ci, 72 % ont utilisé le CRCI, 22 % le CMP ISC, 22 % le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle, 6 % une solution mixte panachant le CMP ISC et le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle, et 13 % un outil élaboré en interne. Parmi les ISC ayant réalisé une évaluation de performance, 83 % ont soumis l'évaluation de performance à un processus d'assurance qualité externe et 33 % ont partagé les résultats de leur évaluation de performance avec leurs parties prenantes externes (par exemple assemblée législative, communication publique, etc.).

### PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ISC :

Toutes les ISC répondantes de l'AFROSAI-E ont déclaré avoir des plans stratégiques et opérationnels.

### INDÉPENDANCE ET BUDGETS DE L'ISC :

Les résultats de l'EBO et de l'Enquête mondiale 2017 montrent un léger recul de l'indépendance des ISC dans la région. Le pourcentage d'ISC dont le niveau d'indépendance est considéré « élevé » selon les critères de l'EBO a diminué de 73 % en 2012 à 67 % en 2015. L'Enquête mondiale montre que l'aspect le plus préoccupant est l'ingérence de l'exécutif dans le processus budgétaire, avec une augmentation de 65 % en 2014 à 89 % en 2017 des ISC déclarant pâtir d'une ingérence de l'exécutif dans le processus budgétaire. Les résultats de l'EBO montrent un recul de l'indépendance budgétaire des ISC dans la région, de 53 % en 2012 à 27 % en 2015. Par ailleurs, 37 % des ISC ne peuvent pas encore publier et diffuser leurs rapports d'audit auprès du public en toute indépendance.

La plupart des ISC de l'AFROSAI-E (61 %) déclarent que leur budget a augmenté en termes réels entre 2014 et 2016.

### ÉTENDUE DE L'AUDIT :

Les résultats de l'Enquête mondiale révèlent un recul par rapport aux niveaux de référence du CMP ISC, tant en ce qui concerne l'étendue de l'audit financier (de 87 % en 2014 à 74 % en 2017) que celle de l'audit de performance (de 52 % en 2014 à 42 % en 2017). On note en revanche une progression de l'étendue de l'audit de conformité, de 78 % en 2014 à 79 % en 2017.

### ASSURANCE QUALITÉ :

L'assurance qualité de la plupart des membres couvre les trois types d'audit, mais il reste des marges de progression, en particulier pour mettre les systèmes d'assurance qualité des ISC membres en conformité avec les normes ISSAI. Les données montrent que si 67 % des ISC membres ont mis en place un système d'assurance qualité, 27 % à peine sont en conformité avec les normes ISSAI 40.

### PRÉSENTATION DES RAPPORTS EN TEMPS VOULU :

Parmi les membres de l'AFROSAI-E, 52 % des ISC atteignent les niveaux de référence du cadre PEFA pour la présentation des rapports d'audit en temps voulu.

### PUBLICATION DES RAPPORTS :

Les données PEFA montrent que 72 % des ISC de l'AFROSAI-E mettent leurs rapports sur des activités consolidées de l'État à la disposition du public par des moyens appropriés dans les six mois suivant l'achèvement de l'audit. Les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent que 61 % à peine des ISC mettent au moins 60 % de leurs rapports d'audit à la disposition du public. Les données de l'EBO révèlent que dans 27 % des cas, la communication de l'ISC avec le public au sujet des rapports d'audit ne se limite pas à publier ces rapports, contre 7 % en 2012.

## LES ISC ET LES ODD :

Environ 75 % des membres de l'AFROSAI<sup>34</sup> ont exprimé leur intention d'inclure des sujets liés à la préparation et/ou à la mise en œuvre des ODD dans leur prochaine stratégie d'audit ou leur prochain programme de travail.

## ACTION DES ISC EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES SEXES :

On note une augmentation du pourcentage d'ISC ayant mis en place une politique relative à l'égalité hommes-femmes, de 35 % en 2014 à 50 % en 2017. À peine 22 % des ISC membres ont mené des audits visant à évaluer la mise en place de politiques, de stratégies et de programmes de lutte contre les disparités hommes-femmes, et les budgets correspondants. De même, à peine 39 % des ISC membres ont inclus une évaluation de l'égalité des sexes dans leur travail d'audit. La répartition des sexes au sein des ISC n'a pas réellement évolué depuis 2010. Actuellement, 42 % du personnel des ISC de l'AFROSAI-E est féminin, 79 % des dirigeants d'ISC sont des hommes, ainsi que 69 % des membres de la direction des ISC.

## AIDE AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC :

Le financement des ISC de l'AFROSAI-E provenant des partenaires de coopération internationale a diminué de 47 % pour la période 2016-2018, alors que cette région avait bénéficié d'une aide financière supérieure à celle des autres régions au cours des 5 années précédentes. Malgré ce recul, l'AFROSAI-E reste l'un des principaux bénéficiaires des financements accordés par les partenaires de coopération internationale. En outre, 47 % des ISC ont déclaré que leur budget pour le développement professionnel avait augmenté en termes réels au cours des trois dernières années. C'est un pourcentage élevé par rapport aux ISC des autres régions. La plupart des ISC de l'AFROSAI-E (68 %) ont déclaré avoir mis en place un groupe de coordination des bailleurs pour faciliter la coordination de l'aide au renforcement des capacités dont elles bénéficient. En outre, l'AFROSAI-E est l'une des organisations régionales les mieux dotées en ressources ; elle apporte un soutien actif au renforcement des capacités de ses membres.

# 7.2 ARABOSAI

## PERFORMANCE DU CYCLE D'AUDIT :

Les données pertinentes du cadre PEFA montrent que la plupart des ISC de l'ARABOSAI sont performantes sur l'ensemble du cycle d'audit. Parmi elles, 73 % ont atteint la note de référence de l'indicateur PEFA PI-26 « étendue/nature de la vérification réalisée ».

## ÉVALUATIONS DE LA PERFORMANCE DE L'ISC :

La plupart des ISC membres de la région (62 %) ont entrepris une évaluation de leur performance depuis 2013 : 40 % ont utilisé le CMP ISC, 30 % le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle et 40 % un outil élaboré par l'ISC. Seulement 30 % ont soumis l'évaluation de performance à un processus d'assurance qualité externe et 56 % ont partagé les résultats de leur évaluation de performance avec leurs parties prenantes externes (par exemple assemblée législative, communication publique, etc.).

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ISC :

Presque toutes les ISC ont déclaré disposer d'un plan stratégique (88 %) et 93 % de plans opérationnels.

## INDÉPENDANCE ET BUDGETS DE L'ISC :

Les données de l'EBO et de l'Enquête mondiale montrent que l'indépendance reste un objectif difficile à atteindre pour la plupart des ISC de l'ARABOSAI. Pour la plupart des membres, le cadre juridique national ne protège pas suffisamment leur indépendance, notamment pour ce qui concerne la révocation du dirigeant de l'ISC, et leur accorde une protection limitée contre l'ingérence du pouvoir exécutif dans le processus budgétaire. La plupart des membres rencontrent des difficultés pour obtenir un accès inconditionnel, libre et en temps voulu à tous les documents et à l'information dont ils ont besoin pour s'acquitter pleinement de leurs responsabilités légales, et rapportent certaines entraves à leur liberté de publier et de diffuser les rapports d'audit. Un quart des ISC membres font face à des contraintes en termes de contenu et de calendrier de diffusion des rapports d'audit. Le pourcentage d'ISC dont le niveau d'indépendance est considéré « élevé » selon les critères de l'EBO a diminué de 18 % en 2012 à 8 % en 2015. L'ingérence du pouvoir exécutif dans le processus budgétaire a progressé de 29 % en 2014 à 75 % en 2017. Les résultats de l'EBO montrent un recul de l'indépendance budgétaire des ISC dans la région, de 55 % en 2012 à 25 % en 2015.

À peine 44 % des ISC de l'ARABOSAI déclarent que leur budget a augmenté en termes réels entre 2014 et 2016. Près de 29 % des ISC membres ont fait état d'une augmentation de leur budget dédié au développement professionnel sur la même période.

<sup>34</sup> L'Enquête mondiale réalisée pour le XXII<sup>e</sup> INCOSAI (2016) ne séparait pas les réponses provenant des deux régions différentes au sein de l'AFROSAI.

## ÉTENDUE DE L'AUDIT :

L'Enquête mondiale 2017 montre que la plupart des ISC de l'ARABOSAI atteignent les niveaux de référence fixés par les critères du CMP ISC en matière d'étendue de l'audit. Les chiffres 2017 montrent une diminution du nombre d'ISC atteignant le niveau de référence pour l'audit financier (de 82 % en 2014 à 71 % en 2017) et une augmentation du nombre d'ISC pour les audits de conformité et de performance (de 71 % en 2014 à 76 % en 2017).

## ASSURANCE QUALITÉ :

Les données pertinentes de l'EBO montrent qu'il reste possible d'améliorer le système d'assurance qualité des ISC membres. Les résultats montrent que 55 % des ISC de l'ARABOSAI ont mis en place un système d'assurance qualité, mais que 45 % d'entre elles disposent d'un système comparable aux normes ISSAI 40. La fonction juridictionnelle et le jugement des comptes sont couverts par 25 % des ISC assurant cette fonction.

## PRÉSENTATION DES RAPPORTS EN TEMPS VOULU :

Parmi les membres de l'ARABOSAI pour les pays en développement, 45 % des ISC atteignent les niveaux de référence du cadre PEFA pour la présentation des rapports d'audit en temps voulu.

## PUBLICATION DES RAPPORTS :

Les données PEFA montrent que 43 % des ISC de l'ARABOSAI mettent leurs rapports sur des activités consolidées de l'État à la disposition du public par des moyens appropriés dans les six mois suivant l'achèvement de l'audit. Les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent que 13 % à peine des ISC mettent au moins 60 % de leurs rapports d'audit à la disposition du public. Les données de l'EBO révèlent que dans 8 % des cas, la communication de l'ISC avec le public au sujet des rapports d'audit ne se limite pas à la publication de ces rapports.

À peine 18 % des ISC membres de l'ARABOSAI ont déclaré soumettre leurs états financiers à un contrôle externe. Des améliorations doivent être possibles dans ce domaine.

## LES ISC ET LES ODD :

La plupart des ISC membres (86 %) ont exprimé leur intention d'inclure des sujets liés à la préparation et/ou à la mise en œuvre des ODD dans leur prochaine stratégie d'audit ou leur prochain programme de travail.

## ACTION DES ISC EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES SEXES :

On note une augmentation du pourcentage d'ISC ayant mis en place une politique relative à l'égalité hommes-femmes, de 33 % en 2014 à 47 % en 2017. À peine 13 % des ISC membres ont mené des audits visant à évaluer la mise en place de politiques, de stratégies et de programmes de lutte contre les disparités hommes-femmes, et les budgets correspondants. De même, à peine 14 % des ISC membres ont inclus une évaluation de l'égalité des sexes dans leur travail d'audit. Le profil du personnel des ISC de l'ARABOSAI est majoritairement masculin. Cette situation n'a pas connu d'évolution significative depuis 2010. Actuellement, 37 % du personnel des ISC de l'ARABOSAI est féminin, 84 % des dirigeants d'ISC sont des hommes, ainsi que 55 % des membres de la direction des ISC.

## AIDE AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC :

Le financement des ISC de l'ARABOSAI provenant des partenaires de coopération internationale a augmenté pour la période 2013- 2015, mais a diminué pour la période 2016-2018. En outre, 29 % des ISC ont déclaré que leur budget pour le développement professionnel avait augmenté en termes réels au cours des trois dernières années. La plupart des ISC de l'ARABOSAI (56 %) ont déclaré avoir mis en place un groupe de coordination des bailleurs pour faciliter la coordination de l'aide au renforcement des capacités dont elles bénéficient.

## 7.3 ASOSAI

Performance du cycle d'audit : Les données PEFA pertinentes montrent que la plupart des ISC d'ASOSAI sont performantes sur l'ensemble du cycle d'audit. 94 % ont atteint ou dépassé la note C pour l'indicateur « étendue/nature de la vérification réalisée ».

## ÉVALUATIONS DE LA PERFORMANCE DE L'ISC :

La plupart des ISC membres de l'ASOSAI (72 %) ont entrepris une évaluation de leur performance depuis 2013. 33 % ont utilisé le CMP ISC, 11 % le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle et 33 % un outil élaboré par l'ISC. Seules 47 % des ISC ont soumis leur évaluation de performance à un processus d'assurance qualité externe et 53 % ont partagé les résultats de leur évaluation de performance avec leurs parties prenantes externes (par exemple assemblée législative, communication publique, etc.).



## PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ISC :

Presque toutes les ISC ont déclaré avoir des plans stratégiques et opérationnels (96 %), même si 4 % des ISC membres ont déclaré que leur plan n'était pas fondé sur une évaluation des besoins.

## INDÉPENDANCE ET BUDGETS DE L'ISC :

Les données pertinentes de l'EBO montrent que 78 % des ISC de l'ASOSAI bénéficient d'un niveau d'indépendance élevé. Les résultats de l'EBO montrent une augmentation de l'indépendance budgétaire des ISC dans la région, de 61 % en 2012 à 67 % en 2015. Cependant, les données de l'Enquête mondiale montrent que l'ingérence du pouvoir exécutif dans le processus budgétaire des ISC s'est intensifiée, de 33 % en 2014 à 68 % en 2017.

La plupart des ISC de l'ASOSAI (83 %) ont déclaré que leur budget avait augmenté en termes réels entre 2014 et 2016. Près de 48 % des ISC membres ont fait état d'une augmentation de leur budget dédié au développement professionnel sur la même période.

## ÉTENDUE DE L'AUDIT :

L'Enquête mondiale 2017 montre que la majorité des ISC de l'ASOSAI atteignent les niveaux de référence des critères du CMP ISC en matière d'étendue de l'audit financier (80 %), de l'audit de conformité (68 %) et de l'audit de performance (65 %). Les chiffres 2017 attestent d'une augmentation du nombre d'audits financiers et d'audits de performance réalisés par rapport à 2014, mais le nombre d'audits de conformité réalisés diminue légèrement (de 71 % à 68 %).

## ASSURANCE QUALITÉ :

Les données pertinentes de l'EBO montrent qu'il reste possible d'améliorer le système d'assurance qualité des ISC membres. Les résultats montrent que 78 % des ISC de l'ASOSAI ont mis en place un système d'assurance qualité, mais que 17 % d'entre elles disposent d'un système comparable à l'ISSAI 40.

## PRÉSENTATION DES RAPPORTS EN TEMPS VOULU :

Parmi les membres de l'ASOSAI, 41 % (pays en développement uniquement) atteignent les niveaux de référence PEFA pour la présentation des rapports d'audit en temps voulu.

## PUBLICATION DES RAPPORTS :

Les données PEFA montrent que 75 % des ISC de l'ASOSAI mettent leurs rapports sur des activités consolidées de l'État à la disposition du public par des moyens appropriés dans les six mois suivant l'achèvement de l'audit. Les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent que 48 % des ISC mettent au moins 60 % de leurs rapports d'audit à la disposition du public. Les données de l'EBO révèlent que dans 78 % des cas, la communication de l'ISC avec le public au sujet des rapports d'audit ne se limite pas à publier ces rapports, contre 33 % en 2012.

Les ISC et les ODD : Environ 63 % des membres de l'ASOSAI ont exprimé leur intention d'inclure des sujets liés à la préparation et/ou à la mise en œuvre des ODD dans leur prochaine stratégie d'audit ou leur prochain programme de travail.

## ACTION DES ISC EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES SEXES :

On note une augmentation du pourcentage d'ISC ayant mis en place une politique relative à l'égalité hommes-femmes, de 26 % en 2014 à 54 % en 2017. Toutefois, à peine 30 % des ISC membres ont mené des audits visant à évaluer la mise en place de politiques, de stratégies et de programmes de lutte contre les disparités hommes-femmes, et les budgets correspondants. De même, à peine 30 % des ISC membres ont inclus une évaluation de l'égalité des sexes dans leur travail d'audit. Le profil du personnel des ISC de l'ASOSAI est majoritairement masculin. Actuellement, 90 % des dirigeants d'ISC sont des hommes, ainsi que 77 % des membres de la direction des ISC. La proportion de femmes dans le personnel a diminué de 40 % en 2010 à 21 % en 2017.

## AIDE AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC :

Le financement des ISC de l'ASOSAI provenant des partenaires de coopération internationale a augmenté pour la période 2013- 2015, mais a diminué de 49 % pour la période 2016-2018. En outre, 48 % des ISC ont déclaré que leur budget pour le développement professionnel avait augmenté en termes réels au cours des trois dernières années. C'est un pourcentage élevé par rapport aux ISC des autres régions. La plupart des ISC de pays en développement de la région (60 %) ont déclaré avoir mis en place un groupe de coordination des bailleurs pour faciliter la coordination de l'aide au renforcement des capacités dont elles bénéficient.



## 7.4 CAROSAI

### PERFORMANCE DU CYCLE D'AUDIT :

Les données PEFA pertinentes montrent que la plupart des ISC de la CAROSAI (75 %) atteignent les niveaux de référence de l'indicateur PEFA PI-26 concernant « l'étendue/la nature de la vérification réalisée », ce qui constitue une bonne performance.

### ÉVALUATIONS DE LA PERFORMANCE DE L'ISC :

À peine 37 % des ISC membres de la CAROSAI ont entrepris une évaluation de leur performance depuis 2014. Parmi celles-ci, 67 % ont utilisé le CMP ISC, 33 % le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle et 17 % un outil élaboré en interne. Parmi les ISC ayant réalisé une évaluation de performance, 83 % ont soumis l'évaluation de performance à un processus d'assurance qualité externe et 20 % ont partagé les résultats de leur évaluation de performance avec leurs parties prenantes externes (par exemple assemblée législative, communication publique, etc.).

### PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ISC :

Presque toutes les ISC ont déclaré avoir un plan stratégique (94 %) et 53 % un plan opérationnel, même si 27 % des ISC membres ont déclaré que leur plan n'était pas fondé sur une évaluation des besoins.

### INDÉPENDANCE ET BUDGETS DE L'ISC :

Les données de l'Enquête mondiale montrent que certaines ISC de la CAROSAI rencontrent des difficultés pour sécuriser leur indépendance. Pour la moitié environ des ISC membres, le cadre juridique national ne protège pas suffisamment leur indépendance, et environ un quart des membres subissent des restrictions de leur liberté de planifier, programmer et réaliser des audits, d'en présenter les résultats et d'en assurer le suivi. L'ingérence de l'exécutif dans le processus budgétaire des ISC a progressé de 62 % en 2014 à 83 % en 2017.

La plupart des ISC de la CAROSAI (60 %) ont déclaré que leur budget avait augmenté en termes réels entre 2014 et 2016. Près de 33 % des ISC membres ont fait état d'une augmentation de leur budget dédié au développement professionnel sur la même période.

### ÉTENDUE DE L'AUDIT :

L'Enquête mondiale 2017 montre une amélioration du nombre d'ISC de la CAROSAI atteignant les niveaux de référence du critère du CMP ISC pour l'étendue de l'audit financier et de conformité. Les scores obtenus aux niveaux de référence pour l'audit financier ont progressé de 53 % en 2014 à 67 % en 2017, et pour l'audit de conformité, de 35 % en 2014 à 40 % en 2017. On note un recul déclaré de l'étendue de l'audit de performance, de 24 % en 2014 à 20 % en 2017.

### ASSURANCE QUALITÉ :

Il n'existe aucune donnée provenant de l'EBO ou du CMP ISC<sup>35</sup> concernant les systèmes d'assurance qualité des ISC de la CAROSAI. En revanche, l'Enquête mondiale montre qu'à peine 36 à 43 % des ISC de la région ont un système d'assurance qualité couvrant les différents types d'audit. La majorité des ISC de la région n'a mis en place aucun système d'assurance qualité.

### PRÉSENTATION DES RAPPORTS EN TEMPS VOULU :

Parmi les membres de la CAROSAI, 33 % (pays en développement uniquement) atteignent les niveaux de référence PEFA pour la présentation des rapports d'audit en temps voulu.

### PUBLICATION DES RAPPORTS :

Les données PEFA montrent que 50 % des ISC de la CAROSAI mettent leurs rapports sur des activités consolidées de l'État à la disposition du public par des moyens appropriés dans les six mois suivant l'achèvement de l'audit. Les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent que 57 % des ISC mettent au moins 60 % de leurs rapports d'audit à la disposition du public.

<sup>35</sup> Seules les données CMP ISC disponibles pour les pays en développement ont été analysées. Certains pays développés de la région ont entrepris une évaluation selon le CMP ISC au moment où l'analyse a été effectuée.

## LES ISC ET LES ODD :

Environ 60 % des membres de la CAROSAI ont exprimé leur intention d'inclure des sujets liés à la préparation et/ou à la mise en œuvre des ODD dans leur prochaine stratégie d'audit ou leur prochain programme de travail.

## ACTION DES ISC EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES SEXES :

Peu d'ISC de la CAROSAI ont une politique relative à l'égalité hommes-femmes en 2017. À peine 13 % des ISC membres ont mené des audits visant à évaluer la mise en place de politiques, de stratégies et de programmes de lutte contre les disparités hommes-femmes, et les budgets correspondants. De même, à peine 13 % des ISC membres ont inclus une évaluation de l'égalité des sexes dans leur travail d'audit. La CAROSAI est la seule région où le personnel des ISC est majoritairement féminin, à 73 %. Actuellement, 45 % des dirigeants d'ISC sont des femmes, ainsi que 63 % des membres de la direction des ISC.

## AIDE AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC :

Le financement des ISC de la CAROSAI provenant des partenaires de coopération internationale a augmenté pour la période 2013- 2015, mais a diminué pour la période 2016-2018. En outre, à peine 33 % des ISC ont déclaré que leur budget pour le développement professionnel avait augmenté en termes réels au cours des trois dernières années. Ce pourcentage se situe dans la moyenne des ISC des autres régions. Aucune ISC de la région n'a déclaré avoir mis en place un groupe de coordination des bailleurs pour faciliter la coordination de l'aide au renforcement des capacités.

# 7.5 CREFIAF

Performance du cycle d'audit :

Les données PEFA concernant la performance du cycle d'audit montrent une augmentation (de 6 % en 2014 à 19 % en 2017) du nombre d'ISC du CREFIAF qui atteignent les niveaux de référence de l'indicateur PEFA PI-26 concernant « l'étendue/la nature de la vérification réalisée ».

## ÉVALUATIONS DE LA PERFORMANCE DE L'ISC :

À peine 38 % des ISC membres de la région ont entrepris une évaluation de leur performance depuis 2013. Parmi celles-ci, 20 % ont utilisé le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle, 20 % une solution mixte panachant le CMP ISC et le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle, et 60 % d'autres outils. Parmi les ISC ayant réalisé une évaluation de performance, 40 % ont soumis l'évaluation de performance à un processus d'assurance qualité externe et 20 % ont partagé les résultats de leur évaluation de performance avec leurs parties prenantes externes (par exemple assemblée législative, communication publique, etc.).

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ISC :

Presque toutes les ISC ont déclaré avoir un plan stratégique (86 %) et 50 % un plan opérationnel, même si 17 % des ISC membres ont déclaré que leur plan n'était pas fondé sur une évaluation des besoins.

## INDÉPENDANCE ET BUDGETS DE L'ISC :

Même si l'indépendance reste un sujet de préoccupation central pour les ISC membres du CREFIAF, la situation a évolué favorablement depuis 2014. Les données de l'EBO montrent qu'un plus grand nombre d'ISC sont passées d'un niveau d'indépendance « moyen » à « élevé », de 36 % en 2012 à 55 % en 2015. Les données de l'EBO montrent que le pourcentage des ISC bénéficiant d'une indépendance budgétaire a doublé, de 9 % en 2012 à 18 % en 2017. Les données de l'Enquête mondiale montrent que le cadre juridique ne protège pas suffisamment l'indépendance de la plupart des membres. La plupart des ISC subissent l'ingérence du pouvoir exécutif dans le choix du programme d'audit et certaines restrictions de leur liberté de publier et de diffuser les rapports d'audit. Les cas d'ingérence de l'exécutif dans le processus budgétaire ont augmenté de 47 % en 2014 à 79 % en 2017.

À peine 23 % des ISC du CREFIAF déclarent que leur budget a augmenté en termes réels entre 2014 et 2016. C'est un pourcentage faible par rapport aux ISC des autres régions. À peine 9 % des ISC membres ont fait état d'une augmentation de leur budget dédié au développement professionnel sur la même période.

<sup>36</sup> L'Enquête mondiale réalisée pour le XXII<sup>e</sup> INCOSAI (2016) ne sépare pas les réponses provenant des deux régions différentes au sein de l'AFROSAI.

## ÉTENDUE DE L'AUDIT :

Les constatations de l'Enquête mondiale 2017 révèlent une légère amélioration du nombre d'ISC atteignant les niveaux de référence des critères du CMP ISC en matière d'étendue de l'audit financier (de 40 % en 2014 à 44 % en 2017) et un recul en matière d'audit de performance (de 27 % en 2014 à 18 % en 2017). En 2014, 79 % des ISC membres avaient déclaré répondre aux critères relatifs à l'audit de performance, contre 0 % en 2017.

## ASSURANCE QUALITÉ :

Les données pertinentes de l'EBO montrent qu'il est tout à fait possible d'étendre la mise en place d'un système d'assurance qualité au sein des ISC membres, et d'améliorer les systèmes existants. Les résultats montrent qu'aucune ISC n'a mis en place un système d'assurance qualité, ni aucun système comparable à la norme ISSAI 40.

Présentation des rapports en temps voulu : Parmi les membres du CREFIAF, 33 % des ISC atteignent les niveaux de référence du cadre PEFA concernant la présentation des rapports d'audit en temps voulu.

## PUBLICATION DES RAPPORTS :

Les données PEFA montrent que 39 % des ISC du CREFIAF mettent leurs rapports sur des activités consolidées de l'État à la disposition du public par des moyens appropriés dans les six mois suivant l'achèvement de l'audit. Les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent que 33 % à peine des ISC mettent au moins 60 % de leurs rapports d'audit à la disposition du public. Les données de l'EBO révèlent que dans 18 % des cas, la communication de l'ISC avec le public au sujet des rapports d'audit ne se limite pas à la publication de ces rapports.

À peine 8 % des ISC membres ont déclaré soumettre leurs états financiers à un contrôle externe. Des améliorations doivent être possibles dans ce domaine.

En ce qui concerne le suivi de l'audit, les données PEFA pertinentes montrent que 57 % (58 % selon les données de l'Enquête mondiale 2017) des ISC membres ont mis en place un système interne de suivi des observations et des recommandations formulées à l'attention des entités contrôlées. L'objectif consiste à garantir que toutes les ISC membres ont mis en place ce type de système.

## LES ISC ET LES ODD :

Environ 75 % des membres de l'AFROSAI<sup>36</sup> ont exprimé leur intention d'inclure des sujets liés à la préparation et/ou à la mise en œuvre des ODD dans leur prochaine stratégie d'audit ou leur prochain programme de travail.

## ACTION DES ISC EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES SEXES :

On constate une augmentation du pourcentage d'ISC ayant mis en place une politique relative à l'égalité hommes-femmes, de 29 % en 2014 à 46 % en 2017. Toutefois, à peine 10 % des ISC membres ont mené des audits visant à évaluer la mise en place de politiques, de stratégies et de programmes de lutte contre les disparités hommes-femmes, et les budgets correspondants. Aucune ISC membre n'a inclus l'évaluation de la parité hommes-femmes dans son travail d'audit. La répartition des sexes au sein du personnel des ISC du CREFIAF est très inégale, avec une forte majorité d'hommes en poste à tous les niveaux. La proportion de femmes dans le personnel a augmenté de 29 % en 2010 à 35 % en 2017, mais elle reste très faible. Actuellement, 88 % des dirigeants d'ISC sont des hommes, tout comme 70 % des membres de la direction.

## AIDE AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC :

Le financement des ISC du CREFIAF provenant des partenaires de coopération internationale a augmenté régulièrement depuis 2010, avec une augmentation de 108 % pour la période 2016-2018. En revanche, de 2010 à 2015, cette région a compté parmi les moins dotées en financements. À peine 9 % des ISC ont déclaré que leur budget pour le développement professionnel avait augmenté en termes réels au cours des trois dernières années. Par rapport aux ISC des autres régions, ce pourcentage est le plus faible. Moins de la moitié des ISC de la région (45 %) ont déclaré avoir mis en place un groupe de coordination des bailleurs pour faciliter la coordination de l'aide au renforcement des capacités dont elles bénéficient.

## 7.6 EUROSAL

### PERFORMANCE DU CYCLE D'AUDIT :

Les données PEFA pertinentes montrent que la plupart des ISC de l'EUROSAL sont performantes sur l'ensemble du cycle d'audit : 79 % des ISC membres ont atteint la note de référence de l'indicateur PEFA PI-26 « étendue/nature de la vérification réalisée ».

## ÉVALUATIONS DE LA PERFORMANCE DE L'ISC :

Près de 59 % des ISC membres de la région ont entrepris une évaluation de leur performance depuis 2013. Parmi elles, 25 % ont utilisé le CMP ISC, 37 % le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle, 5 % une solution mixte panachant le CMP ISC et le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle, et 21 % un outil élaboré en interne. Parmi les ISC ayant réalisé une évaluation de performance, 53 % ont soumis l'évaluation de performance à un processus d'assurance qualité externe et 61 % ont partagé les résultats de leur évaluation de performance avec leurs parties prenantes externes (par exemple assemblée législative, communication publique, etc.).

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ISC :

Presque toutes les ISC ont déclaré avoir un plan stratégique (85 %) et 92 % un plan opérationnel, même si 8 % des ISC membres ont déclaré que leur plan n'était pas fondé sur une évaluation des besoins.

## INDÉPENDANCE ET BUDGETS DE L'ISC :

Les données pertinentes de l'EBO montrent que la plupart des ISC de l'EUROSAI bénéficient d'un niveau d'indépendance « élevé » : 92 % des ISC obtiennent la meilleure note attribuée par l'EBO pour le niveau d'indépendance. Elles montrent également une amélioration de la part d'ISC obtenant une note élevée à l'indicateur EBO relatif à l'indépendance budgétaire, de 83 % en 2012 à 88 % en 2015. Un petit nombre d'ISC membres font encore face à des difficultés en termes d'ingérence du pouvoir exécutif dans le processus budgétaire, laquelle s'est légèrement intensifiée de 31 % en 2014 à 33 % en 2017. Ces ISC mentionnent également certaines entraves à leur liberté dans le choix du programme d'audit, dans l'accès, sans restriction et en temps voulu, à l'information, mais également dans le choix des décisions relatives au contenu et au calendrier de diffusion des rapports d'audit.

La plupart des ISC de l'EUROSAI (63 %) ont déclaré que leur budget avait augmenté en termes réels entre 2014 et 2016. Près de 48 % des ISC membres ont fait état d'une augmentation de leur budget dédié au développement professionnel sur la même période.

## ÉTENDUE DE L'AUDIT :

L'Enquête mondiale 2017 montre une diminution du nombre d'ISC de l'EUROSAI atteignant les niveaux de référence du CMP ISC en matière d'étendue de l'audit financier (de 68 % en 2014 à 65 % en 2017) et d'étendue de l'audit de conformité (de 58 % en 2014 à 56 % en 2017). On note une progression de l'étendue de l'audit de performance, de 70 % en 2014 à 77 % en 2017.

## ASSURANCE QUALITÉ :

Les données pertinentes de l'EBO montrent qu'il reste possible d'améliorer le système d'assurance qualité des ISC membres. Les résultats montrent que 84 % des ISC de l'EUROSAI ont mis en place un système d'assurance qualité, mais que 48 % d'entre elles disposent d'un système comparable à la norme ISSAI 40.

## PRÉSENTATION DES RAPPORTS EN TEMPS VOULU :

Parmi les membres de l'EUROSAI, 14 % (pays en développement uniquement) atteignent les niveaux de référence PEFA pour la présentation des rapports d'audit en temps voulu.

## PUBLICATION DES RAPPORTS :

Les données PEFA montrent que 60 % des ISC de l'EUROSAI mettent leurs rapports sur des activités consolidées de l'État à la disposition du public par des moyens appropriés dans les six mois suivant l'achèvement de l'audit. Les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent que 69 % à peine des ISC mettent au moins 60 % de leurs rapports d'audit à la disposition du public. Les données de l'EBO révèlent que dans 64 % des cas, la communication de l'ISC avec le public au sujet des rapports d'audit ne se limite pas à publier ces rapports, contre 54 % en 2012.

## LES ISC ET LES ODD :

À peine 27 % des membres de l'EUROSAI ont exprimé leur intention d'inclure des sujets liés à la préparation et/ou à la mise en œuvre des ODD dans leur prochaine stratégie d'audit ou leur prochain programme de travail.

## ACTION DES ISC EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES SEXES :

Quarante-sept pour cent (47 %) des ISC membres de l'EUROSAI ont une politique relative à l'égalité hommes-femmes : la situation n'a pas vraiment évolué depuis 2014. À peine 13 % des ISC membres ont mené des audits visant à évaluer la mise en place de politiques, de stratégies et de programmes de lutte contre les disparités hommes-femmes, et les budgets correspondants. De même, à peine 19 % des ISC membres ont inclus

une évaluation de l'égalité des sexes dans leur travail d'audit. On note une légère augmentation de la représentation des femmes au sein du personnel des ISC de la région, passant de 50 % 2010 à 51 % 2014, puis à 55 % en 2017. Actuellement, 55 % du personnel des ISC de l'EUROSAI est féminin, 62 % des dirigeants sont des hommes et 56 % des membres de la direction sont des femmes.

## AIDE AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC :

Le financement des ISC de l'EUROSAI provenant des partenaires de coopération internationale a augmenté pour la période 2013- 2015, mais a diminué de 54 % pour la période 2016-2018. En outre, 48 % des ISC ont déclaré que leur budget pour le développement professionnel avait augmenté en termes réels au cours des trois dernières années. C'est un pourcentage élevé par rapport aux ISC des autres régions. Environ 25 % des ISC de la région ont déclaré avoir mis en place un groupe de coordination des bailleurs pour faciliter la coordination de l'aide au renforcement des capacités.

## 7.7 OLACEFS

### PERFORMANCE DU CYCLE D'AUDIT :

Les données PEFA pertinentes montrent un recul (de 46 % en 2014 à 31 % en 2017) du nombre d'ISC atteignant les niveaux de référence de l'indicateur PEFA PI-26 concernant « l'étendue/la nature de la vérification réalisée ».

### ÉVALUATIONS DE LA PERFORMANCE DE L'ISC :

Environ 79 % des ISC membres d'OLACEFS ont entrepris une évaluation de leur performance depuis 2013. Parmi elles, 87 % ont utilisé le CMP ISC, 20 % le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle, 13 % une solution mixte panachant le CMP ISC et le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle, et 13 % un outil élaboré en interne. Parmi les ISC ayant réalisé une évaluation de performance, 57 % ont soumis l'évaluation de performance à un processus d'assurance qualité externe et 21 % ont partagé les résultats de leur évaluation de performance avec leurs parties prenantes externes (par exemple assemblée législative, communication publique, etc.).

### PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ISC :

Toutes les ISC participantes disposent de plans stratégiques et opérationnels.

### INDÉPENDANCE ET BUDGETS DE L'ISC :

Les données pertinentes de l'EBO montrent que la plupart des ISC de l'OLACEFS bénéficient d'un niveau d'indépendance élevé. Si les données de l'EBO montrent que les ISC de la région ont atteint un plus haut niveau d'indépendance budgétaire, passant de 53 % en 2012 à 60 % en 2015, les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent une augmentation de l'ingérence du pouvoir exécutif dans le processus budgétaire dans la région, de 40 % en 2014 à 58 % en 2017. Un petit nombre d'ISC membres déclarent ne pas encore disposer d'une liberté totale quant au choix du programme d'audit, quant à l'accès à la formation, mais aussi quant au contenu et au calendrier de diffusion des rapports d'audit, et à la publication des rapports d'audit.

La plupart des ISC de l'OLACEFS (61 %) ont déclaré que leur budget avait augmenté en termes réels entre 2014 et 2016. En revanche, sur la même période, à peine 38 % des ISC membres ont déclaré avoir vu leur budget dédié au développement professionnel augmenter.

### ÉTENDUE DE L'AUDIT :

L'Enquête mondiale 2017 montre que la majorité des ISC de l'OLACEFS atteignent les niveaux de référence des critères du CMP ISC en matière d'étendue de l'audit. Les chiffres 2017 révèlent une diminution du nombre d'ISC atteignant les niveaux de référence en matière d'étendue de l'audit financier (de 60 % en 2014 à 31 % en 2017) et de l'audit de performance (de 60 % en 2014 à 50 % en 2017). On note une légère progression de l'étendue de l'audit de conformité, de 55 % en 2014 à 56 % en 2017.

### ASSURANCE QUALITÉ :

Les données pertinentes de l'EBO montrent qu'il reste possible d'améliorer le système d'assurance qualité des ISC membres. Les résultats montrent que 73 % des ISC membres ont mis en place un système d'assurance qualité, mais que 47 % d'entre elles disposent d'un système comparable à l'ISSAI 40.



## PRÉSENTATION DES RAPPORTS EN TEMPS VOULU :

Parmi les membres de l'OLACEFS, 17 % (pays en développement uniquement) atteignent les niveaux de référence PEFA pour la présentation des rapports d'audit en temps voulu.

## PUBLICATION DES RAPPORTS :

Les données PEFA montrent que 67 % des ISC de l'OLACEFS mettent leurs rapports sur des activités consolidées de l'État à la disposition du public par des moyens appropriés dans les six mois suivant l'achèvement de l'audit. Les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent que 45 % à peine des ISC mettent au moins 60 % de leurs rapports d'audit à la disposition du public. Les données de l'EBO révèlent que dans 53 % des cas, la communication de l'ISC avec le public au sujet des rapports d'audit ne se limite pas à publier ces rapports, contre 47 % en 2012.

## LES ISC ET LES ODD :

### ACTION DES ISC EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES SEXES :

Environ 82 % des membres de l'OLACEFS ont exprimé leur intention d'inclure des sujets liés à la préparation et/ou à la mise en œuvre des ODD dans leur prochaine stratégie d'audit ou leur prochain programme de travail.

Environ 39 % des ISC membres de l'OLACEFS ont une politique relative à l'égalité hommes-femmes : la situation n'a pas vraiment évolué depuis 2014. À peine 28 % des ISC membres ont mené des audits visant à évaluer la mise en place de politiques, de stratégies et de programmes de lutte contre les disparités hommes-femmes, et les budgets correspondants. De même, à peine 22 % des ISC membres ont inclus une évaluation de l'égalité des sexes dans leur travail d'audit. La répartition des sexes au sein des ISC membres n'a pas réellement évolué depuis 2010. Actuellement, 51 % du personnel des ISC de l'OLACEFS est masculin, et 69 % des dirigeants et 62 % des membres de la direction sont des hommes.

### AIDE AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC :

Le financement accordé par les partenaires de coopération internationale aux ISC de l'OLACEFS a augmenté régulièrement depuis 2010, avec une augmentation de 74 % pour la période 2016-2018. En outre, 38 % des ISC ont déclaré que leur budget pour le développement professionnel avait augmenté en termes réels au cours des trois dernières années. Ce pourcentage se situe dans la moyenne des ISC des autres régions. La plupart des ISC de la région (50 %) ont déclaré avoir mis en place un groupe de coordination des bailleurs pour faciliter la coordination de l'aide au renforcement des capacités.

## 7.8 PASAI

### PERFORMANCE DU CYCLE D'AUDIT :

Les données PEFA pertinentes montrent un recul (de 50 % en 2014 à 36 % en 2017) du nombre d'ISC atteignant les niveaux de référence de l'indicateur PEFA PI-26 concernant « l'étendue/la nature de la vérification réalisée ».

### ÉVALUATIONS DE LA PERFORMANCE DE L'ISC :

Environ 75 % des ISC membres de la PASAI ont entrepris une évaluation de leur performance depuis 2013. Parmi celles-ci, 47 % ont utilisé le CMP ISC, 56 % le Guide d'examen par les pairs et liste de contrôle et 6 % un outil élaboré en interne. Parmi les ISC ayant réalisé une évaluation de performance, 94 % ont soumis l'évaluation de performance à un processus d'assurance qualité externe et 63 % ont partagé les résultats de leur évaluation de performance avec leurs parties prenantes externes (par exemple assemblée législative, communication publique, etc.).

### PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ISC :

La majorité des ISC membres (80 %) ont déclaré disposer de plans stratégiques et opérationnels, même si 7 % d'entre elles ont déclaré que leur plan n'était pas fondé sur une évaluation des besoins.

### INDÉPENDANCE ET BUDGETS DE L'ISC :

L'Enquête mondiale et les données pertinentes de l'EBO montrent que l'indépendance reste difficile à atteindre pour les ISC membres. Le cadre juridique national ne protège pas suffisamment l'indépendance de la moitié des membres de la PASAI. Près d'un quart d'entre elles font état d'entraves à leur liberté de publier et de diffuser les rapports d'audit auprès du public. La plupart des membres déclarent que leur indépendance



budgétaire est insuffisante (67 %) et qu'elles subissent de plus en plus l'ingérence du pouvoir exécutif dans le processus d'élaboration du budget (de 35 % en 2014 à 57 % en 2017).

Plus de la moitié des ISC de la PASAI (55 %) déclarent que leur budget a augmenté en termes réels entre 2014 et 2016. À peine 20 % des ISC membres ont fait état d'une augmentation de leur budget dédié au développement professionnel sur la même période.

### ÉTENDUE DE L'AUDIT :

L'Enquête mondiale 2017 montre que la majorité des ISC de la PASAI atteignent les niveaux de référence des critères du CMP ISC en matière d'étendue de l'audit financier. Les chiffres 2017 révèlent toutefois une diminution du nombre d'ISC atteignant les niveaux de référence en matière d'étendue de l'audit financier (de 90 % en 2014 à 79 % en 2017) et de l'audit de performance (de 50 % en 2014 à 47 % en 2017). On note une légère progression de l'étendue de l'audit de conformité, de 50 % en 2014 à 53 % en 2017.

### ASSURANCE QUALITÉ :

La PASAI est la seule région où la majorité des ISC disposent d'un système d'assurance qualité de haut niveau. Les données pertinentes de l'EBO montrent que 67 % des ISC membres ont mis en place un système d'assurance qualité comparable à l'ISSAI 40. Les autres ISC (33 %) ont encore à mettre en place un système d'assurance qualité conforme aux normes ISSAI.

### PRÉSENTATION DES RAPPORTS EN TEMPS VOULU :

Parmi les membres de la PASAI, 33 % (pays en développement uniquement) atteignent les niveaux de référence PEFA pour la présentation des rapports d'audit en temps voulu.

### PUBLICATION DES RAPPORTS :

Les données PEFA montrent qu'à peine 33 % des ISC de la PASAI mettent leurs rapports sur des activités consolidées de l'État à la disposition du public par des moyens appropriés dans les six mois suivant l'achèvement de l'audit. Les données de l'Enquête mondiale 2017 montrent que 58 % à peine des ISC mettent au moins 60 % de leurs rapports d'audit à la disposition du public. Les données de l'EBO révèlent que toutes les ISC évaluées dans la PASAI entretiennent avec le public au sujet des rapports d'audit une communication qui ne se limite pas à publier ces rapports.

### LES ISC ET LES ODD :

Environ 45 % des membres de la PASAI ont exprimé leur intention d'inclure des sujets liés à la préparation et/ou à la mise en œuvre des ODD dans leur prochaine stratégie d'audit ou leur prochain programme de travail.

### ACTION DES ISC EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES SEXES :

Vingt-cinq pour cent (25 %) des ISC membres de la PASAI ont une politique relative à l'égalité hommes-femmes : la situation n'a pas vraiment évolué depuis 2014. Aucune ISC membre n'a mené d'audit visant à évaluer la mise en place de politiques, de stratégies et de programmes de lutte contre les disparités hommes-femmes, et les budgets correspondants. De même, aucune ISC membre n'a inclus l'évaluation de la parité hommes-femmes dans son travail d'audit. On note une légère diminution de la représentation des femmes au sein du personnel des ISC de la PASAI, passant de 56 % 2010 à 52 % en 2014 et en 2017. Actuellement, 74 % des dirigeants d'ISC sont des hommes, tout comme 49 % des membres de la direction.

### AIDE AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ISC :

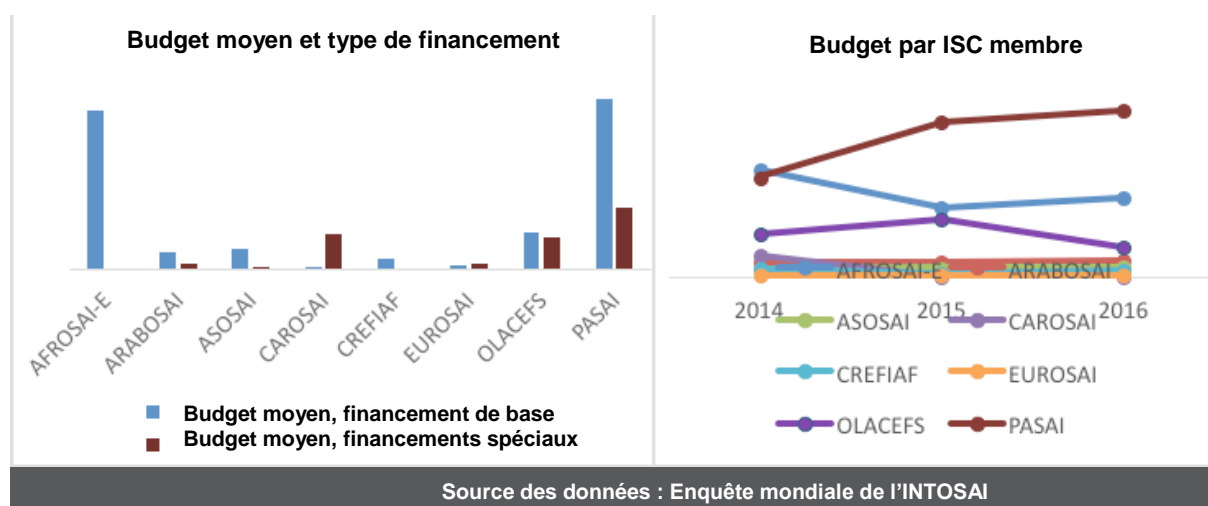
Le financement des ISC de la PASAI provenant des partenaires de coopération internationale a augmenté pour la période 2013- 2015, mais a diminué de 62 % pour la période 2016-2018. En outre, à peine 20 % des ISC ont déclaré que leur budget pour le développement professionnel avait augmenté en termes réels au cours des trois dernières années. C'est un pourcentage faible par rapport aux ISC des autres régions. Environ 21 % des ISC ont déclaré avoir mis en place un groupe de coordination des bailleurs pour faciliter la coordination de l'aide au renforcement des capacités.

# ORGANISATIONS RÉGIONALES DE L'INTOSAI

Le présent chapitre porte sur les données collectées pendant l'enquête auprès des organisations régionales de l'INTOSAI, dans le cadre de l'Enquête mondiale de l'INTOSAI. Il contient une analyse des résultats de l'enquête pour les aspects liés aux profils des organisations régionales, à leurs plans et priorités stratégiques, à leurs politiques et à leurs actions de renforcement des capacités.

La base des ressources varie fortement d'une organisation régionale à l'autre, en termes de volume total des financements, mais également en termes de ressources humaines soutenant l'activité. Les régions AFROSAI-E, OLACEFS et PASAI disposent des budgets les plus importants et du budget le plus important par ISC membre. Ces organisations sont les seules à avoir connu une augmentation de leur budget en termes réels sur la période 2014-2016. Le financement des organes régionaux est généralement un financement de base<sup>37</sup>, sauf pour l'EUROSAI, dont un peu plus de la moitié des financements sont des financements spéciaux<sup>38</sup>.

**FIGURE 58 : BUDGET MOYEN DES ORGANISATIONS RÉGIONALES, BUDGET PAR MEMBRE ET TYPE DE FINANCEMENT**



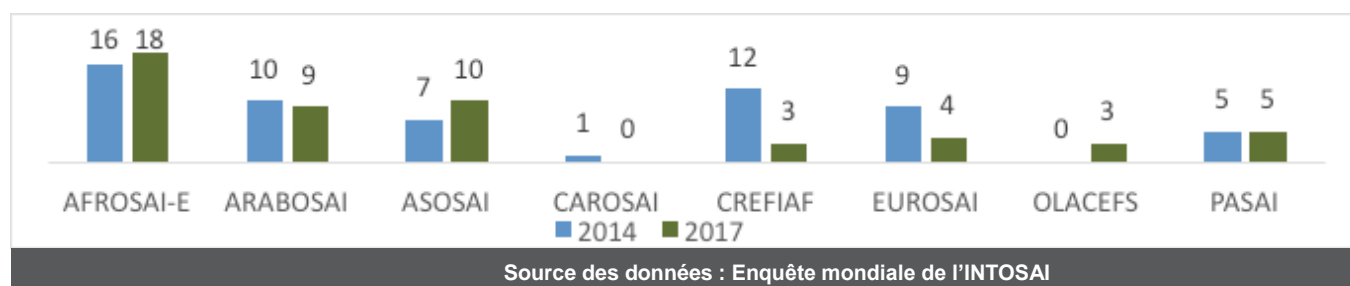
Si les organisations de la CAROSAI et du CREFIAT sont celles dont le budget est le plus faible et le personnel le moins nombreux, elles n'ont pas déclaré être en situation de déficit budgétaire (écart entre les financements reçus et les plans opérationnels). En revanche, l'ASOSAI, l'ARABOSAI et la PASAI font état de déficits budgétaires constants de 2014 à 2016.

Les organisations régionales ont organisé différemment l'affectation de leurs ressources humaines dans leurs secrétariats. L'AFROSAI-E, l'ARABOSAI et l'ASOSAI ont affecté le plus grand nombre de collaborateurs à temps plein aux missions du secrétariat. Si l'on compare les résultats de l'Enquête mondiale en 2014 et en 2017, dans l'ensemble, le nombre de collaborateurs à temps plein a diminué de 13 %, principalement en raison d'une réduction significative du personnel affecté à temps plein au secrétariat dans le CREFIAT et l'EUROSAI, même si ce nombre a également diminué pour l'ARABOSAI et la CAROSAI. Le nombre de collaborateurs à temps plein a augmenté par rapport à 2014 dans les régions AFROSAI-E, ASOSAI et OLACEFS. La CAROSAI elle est la seule organisation régionale n'ayant affecté au secrétariat aucun collaborateur à temps plein.

<sup>37</sup> Financement de base : aide financière accordée sans condition, qui peut être utilisée pour couvrir les coûts logistiques et administratifs, et notamment pour mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités jugés prioritaires par l'organisation.

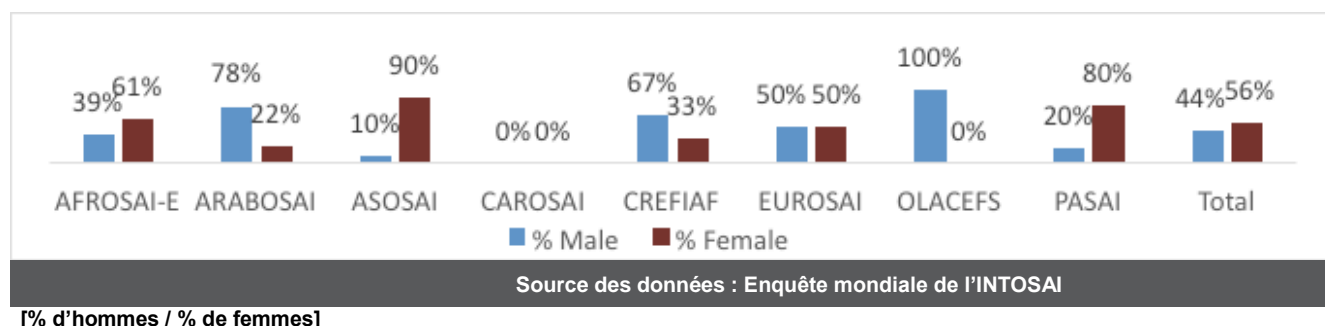
<sup>38</sup> Financements spéciaux : aide financière accordée à l'organisation en vue d'une activité ou de projets spécifiques, ou d'un appui à certaines ISC de la région.

**FIGURE 59 : NOMBRE DE COLLABORATEURS AFFECTÉS À TEMPS PLEIN AUX MISSIONS DU SECRÉTARIAT, 2014 ET 2017**



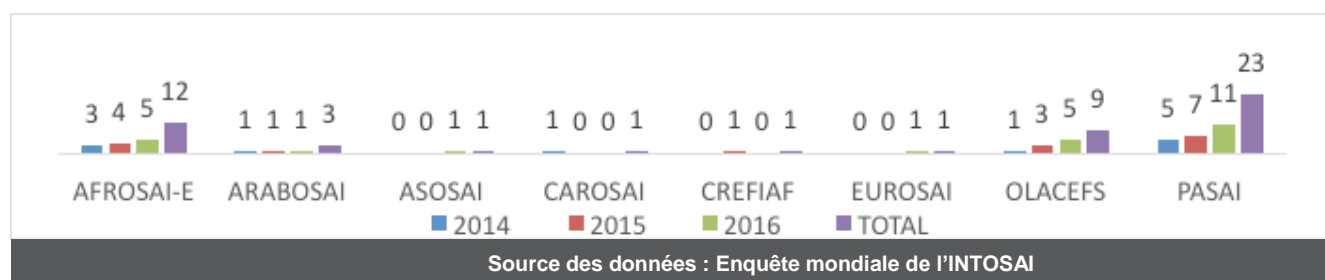
Hormis pour l'EUROSAI, la représentation des sexes est déséquilibrée au sein du personnel des secrétariats des organisations régionales, avec dans certains cas une surreprésentation des femmes et dans d'autres cas, des hommes. On retrouve ce même déséquilibre de la représentation des sexes au sein du personnel détaché de chaque secrétariat.

**FIGURE 60 : PERSONNEL À TEMPS PLEIN DU SECRÉTARIAT, RÉPARTITION PAR SEXE**



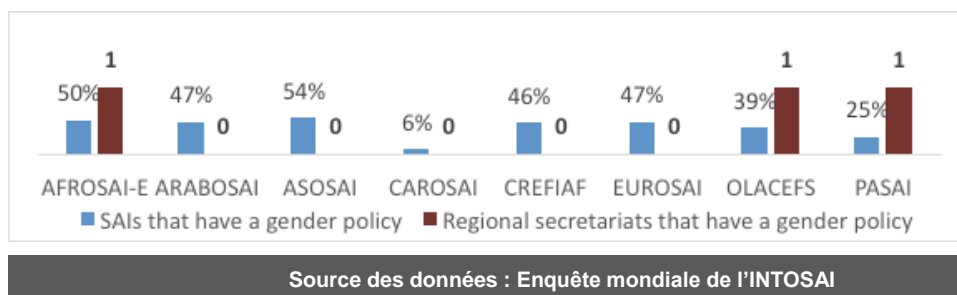
En données cumulées, le recours aux consultants par les organisations régionales a augmenté de 2014 à 2016. Cette pratique est plus fréquente dans l'AFROSAI-E, l'OLACEFS et la PASAI. Généralement, les organisations régionales recrutent des consultants pour des activités liées à la formation, par exemple pour concevoir une méthodologie ou des produits de formation, mais également pour dispenser des formations.

**FIGURE 61 : NOMBRE DE CONSULTANTS UTILISÉS, PAR RÉGION (2014-2016)**



Deux (25 %) organisations régionales ont un code déontologique et six (75 %) ont mis en place une politique et/ou une stratégie de communication. La messagerie électronique et les sites Internet sont les premiers vecteurs de communication que les ISC membres déclarent utiliser. Trois (38 %) organisations régionales ont une politique relative à l'égalité hommes-femmes. Les schémas suivants croisent les données des ISC et des organisations régionales. On ne constate aucune corrélation entre les organisations régionales ayant une politique relative à l'égalité hommes-femmes et la plupart des ISC de la région ayant également ce type de politique. L'AFROSAI-E, l'OLACEFS et la PASAI ont mis en place une politique relative à l'égalité hommes-femmes, mais le nombre d'ISC de ces régions qui appliquent ce type de politique n'est pas réellement plus élevé que dans l'ASOSAI, qui n'a pas de politique relative à l'égalité hommes-femmes, mais qui regroupe le plus grand nombre d'ISC déclarant avoir mis en place une politique relative à l'égalité hommes-femmes.

**FIGURE 62 : ISC ET SECRÉTARIATS RÉGIONAUX AYANT UNE POLITIQUE RELATIVE À L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES**



[ISC ayant une politique relative à l'égalité hommes-femmes / Secrétariats régionaux ayant une politique relative à l'égalité hommes-femmes]

La totalité des huit organisations régionales ont des plans stratégiques ; cinq d'entre elles ont confirmé que ces plans étaient axés sur les besoins et les priorités des ISC membres. Toutes élaborent des plans opérationnels ou annuels visant à mettre en œuvre leurs plans stratégiques. Six des organisations régionales suivent la mise en œuvre de leurs plans stratégiques. De même, six organisations publient des rapports sur leurs plans stratégiques et/ou annuels et leurs budgets.

Les organisations régionales ont différentes priorités, mais toutes ont déclaré soutenir la gestion stratégique des ISC, la mesure de la performance et la présentation des résultats associés, ainsi que la communication et les relations avec les parties prenantes au titre de leurs priorités stratégiques.

**FIGURE 63 : PRIORITÉS DES ORGANISATIONS RÉGIONALES**

	% d'organisations définissant des priorités (nombre d'organisations)
Soutien à la gestion stratégique, à la mesure de la performance et à la préparation de rapports au sein des ISC	100 % (8)
Soutien à la communication avec les parties prenantes et à la gestion des parties prenantes	100 % (8)
Aide à la mise en place de pratiques d'audit conformes aux ISSAI (audit financier, de conformité, de la performance)	88 % (7)
Appui en matière de renforcement des capacités professionnelles et de gestion des ressources humaines, informatiques et autres	75 % (6)
Soutien à l'indépendance des ISC	63 % (5)
Aide à la mise en place d'un code de déontologie	63 % (5)
Appui aux audits des objectifs de développement durable (ODD)	63 % (5)
Appui à d'autres services essentiels fournis par les ISC	63 % (5)
Aide au renforcement des capacités d'encadrement	38 % (3)
Professionnalisation de l'audit du secteur public et de la comptabilité	13 % (1)
Renforcement des ISC, égalité hommes-femmes, participation des citoyens	13 % (1)

Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

Les organisations régionales appliquent différentes approches pour soutenir les capacités des ISC, illustrées par le tableau suivant. **Pour la plupart des organisations, la première approche consiste à élaborer des documents d'orientation et des outils, à sensibiliser au travail des ISC, à soutenir les partenariats et l'implication des parties prenantes notamment à travers l'examen par les pairs, les audits coopératifs/pilotes et les programmes de formation.**

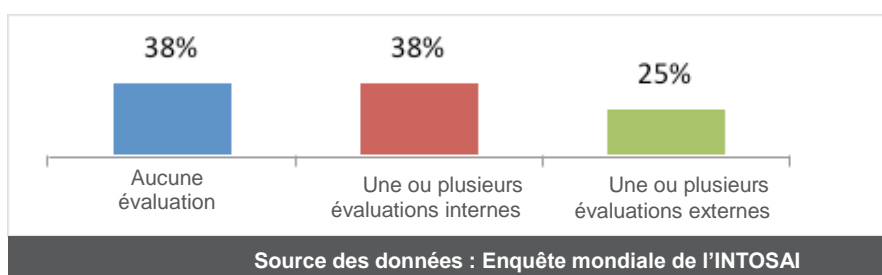
**FIGURE 64 : APPROCHES DU SOUTIEN AUX CAPACITÉS DES ISC**

Approches	Utilisation			
	Pas du tout	Limitée	Modérée	Totale
Soutien institutionnel	0	1	5	2
Programmes de certification	1	4	2	1
Recherche et développement de lignes directrices et d'outils	1	1	2	4
Promotion au sein des ISC et mise en avant du travail des ISC	0	1	2	5
Mécanismes d'assurance qualité	1	0	3	4
Développement de communautés de pratiques	2	2	2	2
Partage des connaissances	1	1	3	3
Programmes de formation	1	1	1	5
Coordination des bailleurs et aide à l'obtention de financements	1	2	3	2
Audits coopératifs/pilotes	1	1	1	5
Partenariats et implication des parties prenantes	0	1	2	5

Source des données : Enquête mondiale de l'INTOSAI

Cinq organisations régionales ont entrepris une évaluation de leurs performances au cours des trois dernières années. Deux ont réalisé une évaluation externe et trois ont réalisé une évaluation interne. Trois organisations n'ont mené aucune évaluation de leur performance au cours de la période, comme on peut le voir sur le schéma suivant.

**FIGURE 65 : ÉVALUATIONS DE PERFORMANCE RÉALISÉES, PAR RÉGION 2014-2016**



Les organisations régionales ont attribué la réussite des résultats de leurs derniers plans stratégiques à différents facteurs : la plupart ont estimé que le soutien et la forte participation des ISC membres aux activités régionales étaient des facteurs essentiels, rappelant notamment l'engagement des dirigeants des ISC membres. Elles identifient par ailleurs différents freins à leur action, signalant notamment que la participation restreinte des ISC membres peut entraîner des difficultés. Ces difficultés concernent en particulier la disponibilité insuffisante des experts des ISC, la mise en œuvre des plans d'action par les ISC, les procédures retardées en raison de la moindre participation des ISC au processus de retour d'expérience, et l'indépendance des ISC.

Au cours des trois dernières années, les organisations régionales ont reçu une aide au développement dans différents domaines, la plupart visant le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles.

Les produits de renforcement des capacités élaborés par les organisations régionales entre 2014 et 2016 sont nombreux et couvrent un large éventail de sujets. Les résultats de l'Enquête mondiale 2017 de l'INTOSAI auprès des ISC montrent que 63 % des ISC répondantes déclarent utiliser actuellement, ou avoir utilisé précédemment, des produits élaborés par une organisation régionale de l'INTOSAI.