

## Document de travail relatif au Thème II du XXIII<sup>e</sup> INCOSAI

# « LE RÔLE QUE JOUENT LES INSTITUTIONS SUPÉRIEURES DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES DANS LA RÉALISATION DES PRIORITÉS ET OBJECTIFS NATIONAUX »

Juillet 2019

## 1. Introduction

- 1.1. Si les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) efficaces dans différentes régions du monde parviennent à devenir et à rester des institutions agiles, efficaces, pertinentes et indépendantes d'une grande valeur pour la société, il n'y a pour ainsi dire aucune « recette commune » à suivre. Le présent document est consacré à examiner la manière dont chaque ISC au niveau national pourrait être concernée par les évolutions de l'audit dans le secteur public pour rester pertinente, répondre aux besoins des parties prenantes et apporter une valeur ajoutée dans la réalisation des priorités et objectifs nationaux. Ainsi, le document discute de certaines décisions clés à déterminer et des leçons à tirer de l'expérience des ISC dans ce domaine.
- 1.2. Les ISC jouent un rôle reconnu dans la promotion de l'efficacité, de la reddition de comptes et de la transparence de l'administration publique, ce qui est crucial pour que les objectifs de développement nationaux, les priorités et les objectifs de développement convenus au niveau international soient atteints<sup>1</sup>.
- 1.3. Les changements fondamentaux intervenus dans le domaine de l'audit public et des politiques publiques dans le monde entier ont créé un nouvel environnement et de nouvelles attentes pour les ISC. Ces changements récents dans l'environnement des ISC sont notamment les suivants : (a) l'adoption du programme de développement durable à l'horizon 2030 (programme 2030) et des objectifs de développement durable (ODD) par tous les pays membres des Nations Unies ; (b) la révolution des données ; (c) l'adoption du Cadre des prises de positions professionnelles (IFPP) et des normes reconnues en matière de contrôle de l'INTOSAI, et d) les attentes et obligations découlant de l'ISSAI-P 12 : la valeur et les avantages des ISC - faire une différence dans la vie des citoyens. Les circonstances modernes exigent une meilleure qualité du travail d'audit, de nouvelles

---

<sup>1</sup> Le rôle important que jouent les ISC dans la promotion de l'efficacité, de la responsabilité, de l'efficacité et de la transparence de l'administration publique, qui est propice à la réalisation des objectifs développement nationaux, des priorités et des objectifs de développement convenus au niveau international, a été reconnu par l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa résolution A/RES/69/228 adoptée le 19 décembre 2014.

approches d'audit et appellent les ISC à repenser davantage leur rôle dans les processus de responsabilité gouvernementale.

- 1.4. Pour garantir la valeur et les avantages, les ISC doivent être en mesure d'appliquer de nouvelles approches et de tirer parti des possibilités qui se présentent pour relever les nouveaux défis. Les ISC doivent s'adapter à l'évolution du monde de la gouvernance nationale et, ce faisant, établir de nouvelles priorités qui répondent à ces défis.
- 1.5. Conformément à la mission de l'INTOSAI qui consiste à faire progresser continuellement l'audit gouvernemental et le renforcement des capacités des ISC, le présent document de travail sur le Thème II s'appuie sur les discussions précédentes de l'INCOSAI concernant le rôle des institutions supérieures de contrôle des finances publiques<sup>2</sup> et vise à élaborer sur la nécessité pour les priorités des ISC de progresser de manière stratégique. Le document de travail du Thème II porte principalement sur la priorité transversale 2 du Plan stratégique pour la période 2017 à 2022 de l'INTOSAI en contribuant au suivi et à l'examen des ODD dans le contexte des efforts spécifiques de développement durable de chaque pays et des mandats individuels des ISC.
- 1.6. Le présent document a été rédigé par le groupe d'experts sur le Thème II du XXIIIe INCOSAI, composé des ISC d'Afrique du Sud, d'Arabie saoudite, d'Autriche, d'Arménie, d'Azerbaïdjan, du Belarus, du Brésil, de Cuba, d'Espagne, des Émirats arabes unis, des États-Unis d'Amérique, du Mexique, d'Inde, d'Italie, du Kazakhstan, d'Indonésie, de Hongrie, de Pologne, du Portugal, de Slovaquie, de Turquie ainsi que de l'IDI et de la GIZ, et a été présidé par l'ISC de la Fédération de Russie.
- 1.7. Le groupe d'experts a élaboré une approche provisoire pour l'examen des approches stratégiques en matière d'audit, qui a servi de point de départ à une enquête auprès des membres de l'INTOSAI. L'enquête a été menée de décembre 2018 à janvier 2019, sur la base d'un questionnaire envoyé avec le document principal. Parmi les ISC qui ont répondu

---

<sup>2</sup> Parmi les thèmes abordés figurent « Le rôle des ISC dans la planification et la réalisation des réformes des fonctions et structures administratives » et « Le rôle des ISC dans le contrôle des réformes des fonctions et structures administratives » du XVIIe INCOSAI ; les « Systèmes d'évaluation du rendement de performance à l'aide d'indicateurs-clés généralement acceptés » du XIXe INCOSAI ; le thème de « L'audit national et la gouvernance nationale » du XXIe INCOSAI ; et « Comment l'INTOSAI peut-elle contribuer à l'Agenda 2030 pour le développement durable en ajoutant la bonne gouvernance et le renforcement de la lutte contre la corruption » du XXIIe INCOSAI.

à l'enquête, on compte 62 ISC, la Cour des comptes européenne et la GIZ. Le présent document de travail sur le Thème II s'appuie sur les résultats de l'enquête.

## **2. Évolution en cours et prévue du rôle des institutions supérieures de contrôle des finances publiques**

- 2.1. Les difficultés rencontrées par les gouvernements nationaux dans la réalisation de leurs objectifs et la mise en œuvre du programme 2030 ont fait apparaître un recentrage de la responsabilité conforme à une gestion publique axée sur la performance et les résultats et indispensable à une bonne gouvernance. Au sein de la communauté de l'INTOSAI, on reconnaît depuis longtemps que l'accent mis sur la reddition de comptes est passé de la « reddition de comptes pour le processus » à la « reddition de comptes pour la performance ».
- 2.2. Les citoyens et les autres parties prenantes des ISC exigent la responsabilité, en termes de résultats et de conséquences, en réponse au mécontentement croissant que suscitent les interventions gouvernementales. Afin d'atteindre les objectifs et les ODD dans leur globalité et leur portée interconnectée, les gouvernements nationaux doivent innover et évoluer constamment en vue de mener des politiques transversales et interconnectées.
- 2.3. La complexité croissante de la gouvernance publique se caractérise par une incertitude quant aux mesures pour et aux résultats des interventions gouvernementales, aux problèmes liés aux mesures, aux interactions à plusieurs niveaux, aux nombreux acteurs et aux relations complexes avec les organisations non gouvernementales et la société civile.
- 2.4. Bien que les fonctions essentielles, les rôles et l'indépendance des ISC ne devraient pas être affectés par des tendances passagères, certains aspects du rôle des ISC pourraient devoir évoluer en fonction des transformations en cours au sein des gouvernements. Pour certaines ISC, par exemple, le défi actuel pourrait consister à élaborer une approche d'audit appropriée et à bien comprendre les mécanismes de gouvernance et de reddition de comptes, tout en restant des organisations crédibles, objectives, impartiales et indépendantes.

2.5. Les ISC pourraient envisager le défi de développer des méthodes d'audit public compatibles avec la complexité croissante de la gouvernance publique nécessaire à la réalisation des objectifs nationaux et du programme 2030. Nous entendons par là les défis liés aux sujets, objectifs, questions, critères et méthodes de collecte et d'analyse des données définis dans le cadre de l'audit individuel.

L'effet de la participation à l'audit des ODD sur le rôle des ISC n'est pas encore entièrement visible dans tous les cas. Pour le moment, la communauté de l'audit public peut se poser des questions sur la manière dont l'audit des ODD peut affecter le rôle des ISC et sur les défis auxquels les ISC devront faire face à l'avenir en matière d'audit des ODD.

2.6. Les ISC peuvent jouer différents rôles dans le cadre de leur mandat qui vont au-delà de leur mission traditionnelle. Traditionnellement, les rôles de consultant, chercheur et développeur ont été soulignés, mais ce ne sont pas les seuls rôles possibles. D'après les résultats du questionnaire envoyé avec le document principal, 41 % des ISC interrogées (n=44) assument le rôle de conseiller en formulant des recommandations basées sur les résultats de leurs audits, mais 52 % ont indiqué qu'elles émettent aussi des recommandations basées sur des activités autres que les audits. Les réponses ont également montré que les ISC jouent souvent un rôle de chercheur afin de développer de nouvelles méthodes (39 %) et d'identifier les risques et les principales tendances (27 %).

2.7. L'engagement des ISC dans des activités de conseil s'est avéré être l'une des questions les plus discutables liées à la discussion des différents rôles des ISC. D'une part, le travail de contrôle peut être renforcé par les activités de conseil des ISC visant à révéler le potentiel d'amélioration de la gouvernance à la suite de l'examen systématique des résultats d'audit et d'autres résultats du travail exhaustif effectué par ces ISC. D'autre part, les ISC devraient garantir leur indépendance et soutenir une culture d'audit forte et très différente de celle des activités de conseil.

2.8. Les ISC ont acquis une expérience diversifiée des activités menées au-delà de la fonction d'audit traditionnelle en raison de la diversité de leurs mandats, de l'affectation de leurs ressources et de leurs capacités, ainsi que de la diversité des régimes de responsabilité et de performance dans leurs pays respectifs. Les ISC sont encouragées à partager leur

expérience et à contribuer à la réalisation des objectifs nationaux en fournissant des conseils fondés sur leur travail d'audit.

**Questions pour la discussion :**

1. Quelles sont les principales questions actuelles qui pourraient conduire à l'évolution du rôle des ISC à l'avenir ?
2. Quels sont les principaux défis et considérations stratégiques auxquels sont confrontées les ISC en matière d'audit de la performance axé sur les résultats ? Comment relever ces défis ?
3. Quels sont les défis spécifiques liés à l'audit des ODD ? Comment relever ces défis ?

### **3. Changement stratégique : considérations sur l'approche et l'orientation stratégiques de l'audit public**

- 3.1. Bien que les ISC doivent conserver leur vocation traditionnelle, il existe un rôle émergent qui est celui d'être un partenaire stratégique du gouvernement avec une vision unique du cycle budgétaire et des connaissances accumulées qui peuvent contribuer aux vues et activités stratégiques à long terme du gouvernement requises à la réalisation des objectifs nationaux.

Reconnaissant l'effort crucial de la communauté de l'INTOSAI pour s'orienter vers un langage commun pour l'audit, le document suggère d'examiner de plus près plusieurs concepts derrière une approche stratégique de l'audit dans un souci d'harmonisation et de cohérence linguistique. Aux premiers stades de la conceptualisation, des approches provisoires sont proposées afin d'établir de nouvelles priorités et d'offrir des pistes de discussion possibles.

- 3.2. Au sens large, nous axons la discussion sur un examen complet et approfondi de la façon dont la gouvernance publique et les entités publiques fonctionnent et utilisent les ressources pour atteindre leurs objectifs avec le temps.
- 3.3. La plupart des ISC qui ont répondu à l'enquête considèrent qu'une approche stratégique de l'audit est centrée sur divers éléments du cycle politique - de l'établissement du programme à la planification stratégique, en passant par la mise en œuvre des

programmes et politiques, l'évaluation, la responsabilité et la formation.<sup>3</sup> Si les mandats des ISC respectives et le contexte dans lequel les ISC opèrent le permettent, ceci inclut :

### 3.3.1. Aborder les questions globales de gouvernance et de domaines stratégiques

- a) Évaluer la maturité des systèmes qui étayent la gouvernance stratégique (fixer des objectifs, aligner les stratégies sur les objectifs nationaux, établir des audits, etc.) et évaluer les chevauchements ou les lacunes des plans stratégiques dans les domaines d'intérêt public.

Évaluer si les entités gouvernementales ont des stratégies solides et fondées sur des données probantes pour atteindre les objectifs nationaux, si l'information et les données probantes sur la performance ainsi que des systèmes d'audit adéquats sont effectivement utilisés pour la gouvernance stratégique, si des données appropriées sont recueillies, si le suivi, l'évaluation et les rapports sont appropriés et si l'affectation des ressources publiques est efficace, etc.

Les ISC pourraient contribuer à soutenir une culture et des valeurs axées sur les données et fondées sur les faits au sein du gouvernement en accordant l'attention voulue à la représentation objective des problèmes liés à la mesure de la performance, à la transparence des systèmes d'information sur la performance, aux lacunes des compétences publiques, etc.

Les ISC pourraient jouer un rôle important dans l'évaluation de la crédibilité des rapports du gouvernement sur la réalisation des objectifs nationaux en effectuant des audits et en formulant des recommandations sur la qualité du cadre de rapport, les écarts des données statistiques et des dossiers sur les données vitales, la gouvernance et la coordination du processus de rapport, la cohérence et l'ampleur des informations fournies.

---

<sup>3</sup> La question du sondage a été formulée comme suit : Nous utilisons le terme « audit stratégique » non pas comme un type d'audit distinct par rapport à l'audit de conformité, l'audit financier ou de performance, mais comme un terme générique pour les activités et sujets stratégiques et connexes à aborder par les ISC (une approche provisoire de la définition de l'audit stratégique a été fournie dans la section 2.4 du document principal du Thème II). Qu'entend-on par « audit stratégique » ?

- b) Adopter un point de vue de haut niveau sur ce que le gouvernement tente d'accomplir, identifier les risques importants et systémiques pour exécuter les résultats et formuler des recommandations, dans la mesure du possible, sur la façon dont ces risques peuvent être réduits. Les ISC peuvent se concentrer sur (a) l'identification des domaines de risque d'intérêt national et international et le fait de traiter des questions transversales telles que le changement climatique, les programmes de protection sociale, la cybersécurité et la démographie ; (b) la sensibilisation aux risques, qui est essentielle pour que les ISC restent pertinentes et aident à renforcer la confiance des citoyens envers les politiques et institutions publiques, et (c) la nécessité pour le gouvernement, outre les risques opérationnels, commerciaux et autres de la même entité, de gérer les risques systémiques.
- c) Aborder des questions à l'échelle nationale, qui pourraient avoir de nombreuses retombées d'envergure, comme le vieillissement de la société, les tendances économiques générales (changements structurels, niveau de la dette publique, dépendance vis-à-vis des marchés extérieurs et des aides, etc.), le niveau d'innovation, et les autres questions pouvant devenir les principaux sujets dans l'avenir.

3.3.2. Évaluer la cohérence des politiques, y compris l'évaluation des synergies positives ou négatives entre les programmes, les politiques et les plans (stratégies) publics et l'identification des interactions politiques, des retombées, des effets non intentionnels et des conflits.

3.3.3. Une approche pangouvernementale de l'audit qui examine trois éléments clés de l'intégration des politiques et des programmes - horizontale (entre ministères), verticale (avec les paliers de gouvernement) et intersectorielle (avec la société civile et les parties prenantes)<sup>4</sup>. Une approche pangouvernementale est nécessaire pour assurer la coordination des politiques publiques avec les différents paliers de

---

<sup>4</sup>Pour plus de pratiques et de défis en matière d'intégration, voir Nations Unies, 2018, Travailler ensemble : Intégration, institutions et objectifs de développement durable, Rapport mondial sur le secteur public 2018, Division de l'administration publique et de la gestion du développement, Département des affaires économiques et sociales, New York, avril.

gouvernement, ainsi qu'une réponse gouvernementale intégrée et souple aux défis constamment émergents sur la voie de la réalisation des objectifs nationaux.

- 3.3.4. Audit des organismes et entités responsables de l'élaboration des stratégies et des plans de performance. Les ISC devraient trouver des moyens de remédier au problème du renforcement des capacités de ces organismes et entités (par exemple, le centre du gouvernement) en matière de gestion stratégique, de guider la mise en œuvre des efforts transversaux et d'encourager l'innovation.
- 3.3.5. Sensibiliser le public, l'engagement civique et l'ouverture des données. Les gouvernements doivent déployer des efforts et des stratégies plus systématiques en vue d'un gouvernement ouvert et d'un engagement civique pour encourager des moyens constructifs de communication entre les décideurs politiques et le public. Les ISC pourraient mettre l'accent à la fois sur les risques et les opportunités de la transformation numérique de la société et du gouvernement et souligner les avantages et les moyens des outils de collaboration au sein du gouvernement pour tirer parti du potentiel du public (c'est-à-dire les hackathons, les réunions et concours scientifiques sur les données, le crowdsourcing, etc.).<sup>5</sup> Ces outils de collaboration sont des catalyseurs de la communication et de l'inspiration dans la communauté publique, permettent une concentration des efforts et encouragent des solutions novatrices aux défis publics.

Les ISC pourraient informer et guider les gouvernements sur les avantages de l'ouverture des données publiques en fournissant des publications aux fonctionnaires afin de les sensibiliser et de diffuser les meilleures pratiques en matière de données ouvertes. La discussion sur la publication des résultats des ISC dans un format de données ouvertes devrait également être encouragée.

Les ISC pourraient également promouvoir le principe de disponibilité et d'ouverture des données produites par le gouvernement si les lois sur la confidentialité ou les préoccupations relatives à la vie privée ne l'excluent pas. Ce principe contribue à un nouveau paradigme analytique pour le gouvernement, les secteurs public et privé et les ISC. Plus important encore, l'utilisation efficace des

---

<sup>5</sup> Le rôle central des ISC dans la promotion de la transparence par l'accès du public et de la société civile à l'information publique sous forme de données ouvertes a été souligné dans les recommandations du 24<sup>ème</sup> Symposium ONU/INTOSAI

données publiques contribue à une plus grande transparence et à une plus grande responsabilité du gouvernement.

La position unique des ISC au sein du secteur public fait également référence aux données produites et publiées. L'avantage des ISC est qu'elles peuvent vérifier les données obtenues directement auprès des entités contrôlées. L'explosion des données disponibles générées par l'administration publique (données ouvertes) est également un défi pour les ISC. Leur position et leurs capacités d'analyse des données offrent une occasion unique d'assurer la qualité, la fiabilité et l'exactitude (véracité) des données publiques.

- 3.3.6. Auditer l'inclusion en tant que point clé du programme 2030 avec son principe de « ne laisser personne pour compte ». Les ISC devraient tenir compte de cette caractéristique cruciale du programme de développement lorsqu'elles mènent leur travail d'audit (en évaluant l'inclusion quand elles examinent l'état de préparation des mécanismes d'application nationaux et des systèmes statistiques, les objectifs gouvernementaux, les informations relatives aux performances, ainsi que la réalisation des objectifs de développement durable et buts spécifiques, etc.).<sup>6</sup>

Plus de 70 ISC collaborent dans le cadre du projet conjoint de la Commission de partage et de gestion des connaissances de l'INTOSAI / l'IDI sur l'évaluation de l'état de préparation nationale à la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Cette initiative, qui a montré, entre autres, que les ISC doivent appliquer une approche pangouvernementale lorsqu'elles vérifient l'état de préparation des gouvernements nationaux à la mise en œuvre des ODD, fournira, avec d'autres initiatives connexes de l'INTOSAI, une kyrielle d'informations précieuses tant pour les nations participantes que sur les défis communs, les bonnes pratiques émergentes, et les étapes à entreprendre dans la phase suivante du processus de mise en œuvre des ODD (auditer la mise en œuvre d'ODD et de buts spécifiques)<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Le principe de l'inclusion fait partie des principes d'une gouvernance efficace élaborés par le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, Comité des Nations Unies des experts de l'administration publique (Principes de gouvernance efficace, 2018)

<sup>7</sup> Voir également les résultats de la réunion des Présidents et des parties prenantes des institutions supérieures de contrôle des finances publiques sur les « Contributions des institutions supérieures de contrôle des finances publiques aux objectifs de développement durable » (Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, Initiative de développement de l'INTOSAI), juillet 2018.

3.4. L'approche stratégique en matière d'audit pourrait être envisagée du point de vue de la structure organisationnelle, ce qui pourrait avoir trait aux éléments suivants :

3.4.1. *Planification stratégique.* L'étape de l'identification des questions stratégiques à prendre en compte dans le processus de planification stratégique de l'ISC<sup>8</sup>. Il est essentiel d'adapter le programme des activités d'audit de l'ISC de manière à tenir compte des risques systémiques dans l'exécution des programmes nationaux et des priorités politiques. Les stades de planification et de préparation sont des étapes clés du processus d'audit. Par exemple, au cours de la phase de préparation et de planification, un rapport analytique et / ou une étude préliminaire pourraient être préparés.

3.4.2. *Moyen de mise en œuvre des audits.* Certains audits pourraient être mis en œuvre de façon coordonnée et représenter un ensemble coordonné de missions d'audit liées à l'évaluation de la capacité du gouvernement d'atteindre ses objectifs. Un tel ensemble d'audits pourrait être centré sur des sujets choisis, réalisés indépendamment les uns des autres, et pourrait même être fondé sur des méthodologies différentes. Combinées, les analyses de leurs résultats permettent d'établir des conclusions d'une importance stratégique susceptibles d'avoir une incidence importante sur la qualité de la gouvernance.

3.4.3. *Moyen de combiner les types d'audit* (financier, de conformité, de performance) pour améliorer l'opinion des auditeurs sur la réalisation des objectifs nationaux ou des ODD. Ainsi, certains audits peuvent être de type mixte ou combiné, l'accent étant mis sur l'audit de performance et sur une approche intégrée visant à formuler des recommandations convaincantes. Il peut impliquer un examen approfondi ou une recherche approfondie de certains sujets ou questions systémiques qui identifie les causes profondes des lacunes et des échecs en matière de gouvernance et fournit des résultats qui non seulement se limitent aux constatations et à l'évaluation de la performance, mais qui peuvent aussi donner à l'entité contrôlée, au décideur politique et au public des recommandations claires sur l'avenir.

---

<sup>8</sup> Une approche stratégique du travail d'audit fondée sur la stratégie globale de l'ISC et la nécessité d'un remaniement de la gestion sont soulignées dans le cadre stratégique de gestion des ISC élaboré par l'Initiative de développement de l'INTOSAI

3.5. En ce qui concerne les principaux défis à relever dans la mise en œuvre d'une approche d'audit stratégique, la plupart des personnes interrogées s'accordent sur les points suivants :

3.5.1. *Options stratégiques.* Les ISC sont confrontées à un dilemme complexe : rester indépendantes, impartiales et être pertinentes pour le gouvernement. Une perspective stratégique et une analyse prospective impliquent de traiter des questions où les frontières entre les décisions techniques prises par les organes directeurs et les choix politiques que les ISC doivent toujours éviter de prendre sont floues. Le défi consiste à établir une ligne de démarcation claire entre l'évaluation de la performance, la prestation de conseil et le fait d'être perçu comme une ingérence dans les questions politiques.

L'étendue de la participation de l'ISC à l'audit stratégique soulève la question du mandat de l'ISC. Toutefois, toutes les ISC dont le mandat est limité pourraient contribuer à la réalisation des objectifs nationaux en mettant en œuvre une approche stratégique et intégrée des activités d'audit et de conseil. Cette approche est particulièrement importante pour les ISC en développement qui ont du mal à s'acquitter de leur mandat traditionnel, car elle permet d'atteindre une étape de conformité réalisable et de jeter les bases pour obtenir, assurer et développer le mandat d'audit de la performance.

3.5.2. *Renforcement des capacités professionnelles.* Les compétences, les connaissances et l'expertise requise pour de tels audits (telles que l'analyse des données et la visualisation) dépassent celles requises pour les audits traditionnels (financiers, de conformité et de performance), c'est-à-dire qu'il y a un manque de compétences dans des domaines stratégiques tels que l'intelligence artificielle (IA) ou des nouvelles technologies connexes).

3.5.3. *Accès aux données.* L'accès aux données représente un défi de taille en raison des restrictions d'accès à l'information, de l'ampleur de ses ressources et de la diversité des contenus d'une entité à l'autre.

3.5.4. *Conception et méthodes d'audit.* Les défis liés à l'élaboration des méthodes impliquent que les ISC doivent développer de nouvelles capacités et de nouveaux guides en matière de méthodes d'audit.

3.5.5. *Communication.* Un autre problème est l'absence d'un mécanisme de communication efficace entre l'ISC et ses parties prenantes, qui limite la capacité de l'ISC à identifier et à analyser les questions d'intérêt national afin de prendre des décisions éclairées sur un programme, un projet ou une activité.

**Questions pour la discussion :**

1. Qu'est-ce que les ISC entendent par audit stratégique / approche stratégique de l'audit au niveau des pratiques d'audit (y compris la planification de l'audit, la méthodologie d'audit, le développement des compétences professionnelles, l'exploitation des possibilités offertes par l'analyse de données, etc.) ?
2. Quels sont les principaux défis auxquels les ISC sont confrontées en ce qui concerne les approches stratégiques en matière d'audit de la mise en œuvre des objectifs nationaux et des ODD ? Comment relever ces défis ?
3. Quels sont les principaux enseignements que les ISC pourraient tirer de l'audit de l'intégration / la coordination et de la cohérence des politiques ?

**4. Considérations relatives à l'utilisation de produits autres que ceux de l'audit et à l'amélioration de l'impact des audits**

- 4.1. Les ISC sont stratégiquement positionnées dans un cadre constitutionnel pour avoir une vue d'ensemble et superviser tout le cycle budgétaire et les activités gouvernementales qui permettent d'accumuler des connaissances, des compétences avancées, des capacités organisationnelles et un pouvoir institutionnel utiles pour encourager des améliorations et des changements positifs dans les gouvernements.
- 4.2. En gardant à l'esprit les exigences clés d'un gouvernement agile et stratégique, les ISC doivent aller au-delà du rôle de « critiques » et renforcer l'impact de l'audit public. Fondamentalement, l'audit de la performance est défini de manière à souligner le rôle de l'audit à la fois dans la responsabilité et dans l'amélioration des résultats (ISSAI 3100, 22). Les problèmes qui entravent les performances doivent être expliqués en détail pour encourager les mesures correctives, et les rapports d'audit doivent inclure des recommandations constructives susceptibles de contribuer de manière significative à remédier aux faiblesses ou problèmes identifiés par l'audit (ISSAI 300, 39-40). Selon les

résultats de l'enquête, la majorité des ISC ont indiqué qu'elles formulaient des recommandations détaillées pour améliorer l'administration publique.

- 4.3. Les principes fondamentaux de l'audit du secteur public encouragent les ISC à mener des activités non liées à l'audit sur tout sujet intéressant la gouvernance publique et l'utilisation appropriée des ressources publiques (ISSAI 100, 23) et à fournir au Parlement et à l'administration leurs connaissances professionnelles sous forme d'expertises, à condition que l'efficacité de l'audit soit assurée (Déclaration de Lima, 12).
- 4.4. Selon les résultats de l'enquête, les ISC fournissent des services de conseil sous la forme de produits autres que des produits d'audit. La gamme de produits autres que les produits d'audit peut comprendre des exposés de principe, des annexes d'information, des plateformes basées sur le Web, des cadres de meilleures pratiques, des méthodes d'évaluation du contrôle interne, des documents de questions et réponses qui facilitent la compréhension des aspects techniques, des normes professionnelles, etc. Les produits autres que les produits d'audit peuvent améliorer la bonne gouvernance tout en préservant l'intégrité, l'objectivité et l'indépendance qui sont essentielles au travail de l'ISC. Toutefois, une attention supplémentaire devrait être accordée aux risques liés à la prestation conjointe d'audits et de produits autres que d'audit (par exemple, les activités de conseil).
- 4.5. Dans le cadre de leur travail, les ISC acquièrent un large éventail de compétences liées à la responsabilité et à l'efficacité de la gouvernance publique (résultats des évaluations, mesure de la performance, planification stratégique, gestion financière, etc.) qui devraient être exploitées dans le cadre de leurs activités de conseil sur toutes les questions touchant à la réalisation des objectifs nationaux.
- 4.6. Afin d'assurer la valeur et les avantages et d'agir en tant qu'organisations modèles (ISSAI-P 12), les ISC pourraient profiter de l'intégration bénéfique de leurs activités de conseil sur les solutions pour une gouvernance plus efficace avec les fonctions d'audit. Cependant, cette intégration peut parfois être considérée comme une menace à l'indépendance et à la crédibilité des ISC. Pour atténuer ces risques, les ISC doivent être conscientes et tenir compte des éléments suivants :
  - 4.6.1. Les activités de conseil de l'ISC doivent être menées de manière à défendre et promouvoir les principes des Déclarations de Lima et du Mexique (ISSAI 1,

ISSAI-P 10) - maintenir l'indépendance et assurer la meilleure utilisation possible des fonds publics d'une manière crédible, neutre et objective. La formulation de recommandations et de conseils devrait être fondée sur et dans les limites de la position institutionnelle indépendante des ISC, de leurs responsabilités en matière d'audit et des connaissances uniques accumulées (résultats d'audit factuels et à jour).

- 4.6.2. Les ISC doivent maintenir leur professionnalisme et leur réputation et n'indiquer leurs positions que dans les domaines qui ont été audités par l'ISC. La position de l'ISC devrait être fondée sur une analyse et une vérification appropriées des données factuelles. Il pourrait s'agir d'une conceptualisation des constatations (par ex., à partir d'audits similaires et de la présentation d'une vision « horizontale » mettant en lumière les problèmes systémiques qui doivent être traités par les autorités supérieures).
- 4.6.3. Fournir un service de conseil sans enfreindre aux fonctions d'audit de l'ISC exige de trouver l'équilibre entre les missions et les tâches d'audit. Les ISC devraient définir des limites univoques pour les activités d'audit ou de conseil et indiquer clairement que les activités de conseil n'entravent pas les fonctions d'audit.
- 4.6.4. Les ISC devraient garantir leur indépendance et leur position en évitant de s'immiscer dans le processus décisionnel et d'élaboration des politiques, dans les fonctions de gestion et dans la critique des objectifs du gouvernement, mais elles ne devraient pas éviter les sujets stratégiques, complexes et sensibles si une valeur ajoutée importante peut être apportée. Les ISC doivent garder à l'esprit et suivre des lignes de responsabilités claires.
- 4.7. Bien que les ISC aient une longue expérience en matière de conseils aux gouvernements pour améliorer la bonne gouvernance, leurs activités de conseil n'ont pas nécessairement été menées de manière suffisamment efficace. Les ISC peuvent s'engager dans des activités de conseil pour améliorer la bonne gouvernance de manière plus efficace et sans risque pour l'indépendance. Quelques stratégies potentielles sont identifiées ci-dessous.
  - 4.7.1. Les ISC pourraient élaborer des projets de diffusion des connaissances et de l'information, par exemple en publiant les guides de meilleure pratiques sur divers sujets et étapes des politiques publiques (développement, mise en œuvre et

évaluation). Ceci pourrait servir de démonstration de la participation continue à la gouvernance publique par l'identification d'exemples des meilleures pratiques qui pourraient servir de lignes directrices pour d'autres échelons ou secteurs du gouvernement. Cependant, il est important que le partage des meilleures pratiques ne soit pas perçu comme l'établissement de normes que les ISC utilisent pour faire des audits.

- 4.7.2. Les ISC pourraient mettre à profit l'expérience qu'elles ont accumulée en matière d'audit pour élaborer des cadres de bonnes pratiques à appliquer lors de futurs audits. Plus ces efforts sont déployés, plus la performance d'une entité contrôlée peut être évaluée par rapport à celle d'autres entités. Ces cadres pourraient être publiés sur les sites Web officiels des ISC et promus lors de réunions avec les entités contrôlées afin de les familiariser avec les exemples de bonnes pratiques. Le cas échéant, les ISC peuvent profiter des réunions avec les entités contrôlées pour les informer de toute expertise susceptible de les aider.
- 4.7.3. L'augmentation de la part des produits non liés à l'audit développés pour un usage externe pourrait être l'un des outils d'une contribution plus efficace à la bonne gouvernance car ils ne spécifient pas les entités contrôlées et sont généralement bien reçus par les parties prenantes des ISC.
- 4.7.4. En supposant des pratiques d'activités professionnelles exemplaires et de haut niveau et d'une « approche de programme de formation », un dialogue constructif et ouvert avec les entités contrôlées et autres parties prenantes a déjà été entamé, contribuant ainsi à trouver des solutions précieuses et adéquates, adaptées aux spécificités de l'administration et à éviter la reproduction ou la copie des solutions inappropriées.
- 4.7.5. Etablir de bonnes relations et interactions avec l'entité contrôlée est une étape importante pour les ISC afin de mieux expliquer ce qu'elles peuvent offrir et comment cela peut aider l'entité contrôlée. La coopération exhaustive avec les entités contrôlées comprend non seulement l'identification des erreurs, mais aussi l'assistance et le suivi des mesures correctives. Les ISC disposent d'un grand nombre d'éléments probants sur les approches qui ont tendance à donner de bons résultats dans l'exécution des principaux programmes et sur les pièges probables

qui pourraient en découler. L'interaction peut prendre la forme de séminaires, de présentations, d'ateliers d'engagement, de collecte de données de suivi, etc. Des réunions périodiques pourraient aider à discuter des possibilités et des défis, des recommandations à suivre et à établir des liens entre les experts des ISC en la matière et les programmes qui demandent une assistance.

- 4.7.6. L'analyse comparative au niveau du secteur public et des entreprises publiques crée les incitations nécessaires pour apporter des changements qui conduisent à une plus grande efficacité dans la gestion du secteur public, une transparence accrue et la prévention de la corruption. De même, lorsque l'ISC met au point des produits de conseil à l'intention du Parlement, elle modifie le cadre constitutionnel et juridique régissant les finances publiques et améliore leur gestion et leur sécurité sociale.
- 4.7.7. Un suivi systématique des recommandations pourrait contribuer à améliorer le fonctionnement du gouvernement.
- 4.7.8. Les ISC doivent mieux faire connaître leur rôle d'audit afin d'avoir un impact positif en réduisant l'écart entre elles et leurs parties prenantes, en partageant leurs connaissances, en formulant clairement et efficacement leurs recommandations et conclusions pertinentes et en utilisant les meilleurs outils de communication pour atteindre un public élargi. L'approche prospective des ISC exige une stratégie de communication avancée qui éclaire et explique les questions complexes liées à l'audit intégré, à l'évaluation des programmes et aux activités de conseil de l'ISC. Des recommandations utiles, bien formulées et pratiques dans les rapports d'audit exigent une connaissance de la théorie du changement dans un domaine politique, c'est-à-dire de la relation entre les activités, les produits, les résultats et l'impact final, dans le but de fournir une explication exhaustive des conséquences des échecs politiques et des mesures correctives nécessaires. Les ISC mettent en évidence des approches novatrices telles que l'intégration et la visualisation de données : dans de nombreux cas, l'accès des ISC aux éléments probants et une perspective pangouvernementale unique leur permettent de réunir des données de performance sur le fonctionnement de systèmes complexes. Dans certains cas, les ISC sont également bien placées pour produire un modèle d'analyse des données que les entités contrôlées elles-mêmes peuvent ensuite reprendre à leur compte.

4.7.9. Le travail consultatif de l'ISC ne devrait pas se terminer par la publication d'un rapport thématique ou d'un document de synthèse, car sa position doit être correctement communiquée aux parties prenantes et défendue lors des discussions. Un aspect très important est d'écouter et d'accepter autant que possible les réactions des entités contrôlées.

- Communiquer les résultats des activités des ISC dans un langage clair et simple, en utilisant différents outils de communication et en tenant compte des différentes demandes de leur public cible. Les ISC devraient également chercher de nouveaux moyens et outils pour communiquer leur rôle et leurs résultats (par exemple, applications mobiles, médias sociaux, etc.).
- Fournir les résultats d'une manière plus exploitable, en tenant compte de l'importance d'un dialogue ouvert et de préférence en face à face sur les résultats. Dans l'environnement moderne, les utilisateurs cibles devraient non seulement percevoir passivement l'information, mais aussi participer activement aux activités des ISC qui visent à améliorer la bonne gouvernance.
- Réaliser de plus petits rapports à l'intention de la hiérarchie supérieure de l'entité contrôlée afin de présenter ce type de travail en interne au personnel de l'entité contrôlée. La hiérarchie de l'entité contrôlée sait également qu'une ISC peut soulever publiquement des questions qu'il n'est pas toujours possible pour l'entité contrôlée de soulever elle-même. En outre, les ISC sont bien placées pour mettre les entités contrôlées en contact les unes avec les autres lorsque cela pourrait favoriser la recherche de meilleures solutions en matière de gouvernance et de gestion des programmes.
- Partager l'information dès le début en publiant des lettres ou des blogs, des messages sur les médias sociaux, en faisant des présentations qui résument la compréhension des questions afin qu'ils contribuent au débat, en apprenant et en réfléchissant aux solutions et en aidant les autres à faire en sorte que les entités publiques rendent des comptes.
- S'engager dans l'éducation afin de promouvoir l'intérêt pour les résultats et les conclusions de l'ISC. Les ateliers et les présentations à l'intention des entités

extérieures sont un moyen efficace de diffuser les bonnes pratiques et la bonne gouvernance.

- Visualiser les données et les présenter d'une manière saine et efficace qui prévient la surcharge d'information en simplifiant des concepts complexes. Une représentation visuelle conviviale des résultats des travaux des ISC est essentielle pour transmettre les principaux messages aux parties prenantes.
- La participation à différentes conférences ou forums nationaux pourrait être considérée comme un moyen de contribuer à l'orientation stratégique de la bonne gouvernance.

4.7.10. Les ISC devraient renforcer leurs relations avec les parlements afin d'être à l'écoute des besoins et des attentes des parties prenantes et de mettre en œuvre une stratégie solide de dotation et de développement du mandat de conseil et de consultation des ISC.

4.7.11. Les ISC devraient améliorer leur communication avec la communauté des experts - une source précieuse d'informations pertinentes et d'avis d'experts. Les gouvernements doivent être soumis à des pressions pour qu'ils adoptent des politiques fondées sur des données probantes et collaborent plus efficacement à la recherche. Les ISC pourraient également tirer profit de l'utilisation d'études de recherche et du développement de leur travail méthodologique en appliquant des méthodes de recherche. Les ISC pourraient engager les établissements universitaires à mener des recherches conjointes.

4.8. Être un conseiller de confiance exige des compétences non techniques comme une communication efficace, de l'intelligence émotionnelle, ainsi que l'établissement et le maintien d'une relation de confiance fondée sur une position hautement professionnelle. Le perfectionnement continu du personnel devrait préparer les auditeurs à des tâches consultatives (par exemple, par des ateliers sur la bonne gouvernance, l'analyse des données et la transformation numérique du gouvernement, etc.) La compétence des auditeurs est un facteur clé de succès pour les activités de conseil qui soutiennent un processus de transformation réussi de l'administration publique. Si l'auditeur comprend bien le domaine audité et fait des recommandations

significatives, qui abordent clairement les problèmes réels, il est plus susceptible d'être suivi et d'avoir un impact positif.

4.9. Les rapports et les publications devraient tenir compte des diverses attentes lorsqu'ils analysent les causes profondes des échecs identifiés, accompagnés de recommandations ou en dégagant des possibilités d'amélioration. Il est également possible de fournir des outils méthodologiques et des lignes directrices qui permettraient aux entités d'analyser leurs problèmes, identifier les causes profondes des problèmes et élaborer une feuille de route avec des activités visant à éliminer les insuffisances constatées pendant le processus d'audit.

4.10. L'ISC devrait s'engager de manière proactive dans ses activités de conseil. En tant qu'institutions, les ISC ne devraient pas attendre et répondre aux problèmes dans leur pays et dans l'environnement / la société en général seulement après qu'ils se soient produits, mais elles peuvent profiter de leur rôle consultatif même avant, c'est-à-dire identifier les défis et proposer aux décideurs politiques et législateurs actuels des directives et recommandations. La vision et les objectifs des ISC devraient être proactifs et de grande portée. Les ISC doivent être orientées vers la prospective et fournir des signaux clairs, compréhensibles et objectifs.

### **Questions pour la discussion :**

1. Quels sont les principaux risques et obstacles liés à la prestation de services de conseil dans les ISC ?
2. Comment les ISC pourraient-elles s'engager plus efficacement (et sans risque pour l'indépendance) dans des activités consultatives pour améliorer la bonne gouvernance ?

## **5. Améliorer la qualité des audits par le recours à l'analytique dans les ISC**

5.1. Pour préserver leur indépendance et assurer leur pertinence, les ISC doivent comprendre que la pertinence de l'ISC est principalement déterminée par la qualité de son travail, qui dépend à son tour des compétences du personnel.

5.2. Afin de réaliser la totalité du potentiel des ISC, il est crucial de renforcer les capacités de gestion, d'analyse et d'interprétation des données de performance et d'évaluation à

des fins d'audit, de faire progresser la culture de l'évaluation et la prospective dans les ISC, d'améliorer leurs compétences en évaluation des programmes, analyse de données et analytique, IA, réflexion systémique et évaluation de la cohérence politique, etc. Il est nécessaire d'intégrer l'analyse des données dans l'ensemble du processus d'audit, de la planification à la production de rapports. Les discussions sur la facilitation et le développement des capacités des ISC en matière de données et d'analyse sont encouragées.<sup>9</sup>

5.3. L'analyse des données, l'analytique, l'IA et l'apprentissage automatique (« machine learning ») sont des innovations qui font des données une ressource pour la promotion de l'efficacité, de la responsabilité, de l'efficacité et de la transparence des administrations publiques. Les ISC ont souligné que les compétences en matière de résolution de problèmes et d'analyse de données qui permettent de discerner des modèles peuvent être masquées par la quantité même de données disponibles. Le développement de ces compétences est crucial pour les auditeurs.

5.4. Les bouleversements technologiques en cours associés à l'augmentation de la quantité d'information auditée imposent des exigences accrues aux capacités analytiques des auditeurs, notamment l'analyse qualitative (par exemple, la réalisation d'entretiens) et quantitative (enquêtes, travail avec des ensembles et des bases de données, visualisation et présentation des données, et présentation des données complexes). Celles-ci devraient être suivies par le développement du leadership et de la communication du personnel des ISC, de l'intelligence émotionnelle, de la flexibilité et d'autres compétences non techniques pour s'assurer que les résultats des audits et les recommandations aux parties prenantes sont présentés d'une manière claire et facile à comprendre et impliquent une collaboration ultérieure.

5.5. Pour intégrer les approches innovantes, il est essentiel pour les ISC d'évoquer les « auditeurs de l'avenir » - le personnel des ISC qui peut relever les défis de l'avenir, notamment en utilisant l'analyse des données, l'IA et l'innovation, en échangeant des connaissances, en faisant preuve de prévoyance, etc.

---

<sup>9</sup> Tels étaient les sujets abordés lors du 24<sup>ème</sup> Symposium ONU/INTOSAI sur « La numérisation, les données ouvertes et l'exploration de données : pertinence et implications pour le travail d'audit des ISC et pour accroître leur contribution au suivi et à l'examen des ODD » en 2017.

5.6. Les ISC devraient renforcer les capacités des auditeurs et des équipes d'audit. Les équipes multidisciplinaires peuvent être utiles puisqu'elles sont en mesure de fournir un regard diversifié sur un problème. La dotation en personnel comme les équipes multidisciplinaires est coûteuse. Il pourrait donc être avantageux d'avoir un groupe central d'experts auquel toutes les équipes d'audit pourraient faire appel. Les hauts fonctionnaires devraient avoir une vaste expérience de l'audit et des compétences générales pour maintenir un environnement de travail productif au sein des équipes.

Les ISC ont besoin d'une équipe d'analystes scientifiquement formés pour renforcer leur « capacité réceptive » et exploiter les possibilités offertes par la révolution numérique et l'analyse des données. Pour renforcer leur potentiel analytique, les ISC peuvent créer des unités d'analyse distinctes pour traiter des problèmes particuliers (gestion des risques, évaluations scientifiques et technologiques, analyse des données et évaluation de l'efficacité des projets et des programmes). Les ISC pourraient élaborer des documents analytiques et mener des recherches sur la politique économique, la dette publique et la viabilité des finances publiques, et évaluer la politique publique afin de communiquer aux décideurs des informations clés d'un point de vue différent de la surveillance traditionnelle. Cela peut constituer une analyse complémentaire et des perspectives supplémentaires pour influencer la gouvernance publique. Certaines ISC disposent d'unités qui identifient les tendances, les risques et les domaines prioritaires à prendre en compte lors de la sélection des tâches d'audit potentielles. Cependant, si la mise en place d'une structure centralisée serait relativement plus facile, la structure décentralisée présente l'avantage de la disponibilité (les compétences analytiques seraient disponibles auprès du personnel ayant une expertise dans le domaine).

5.7. Les ISC doivent trouver des moyens d'améliorer leurs approches novatrices et expérimentales. Les ISC devraient constamment encourager l'innovation dans les concepts d'audit, résumer les bonnes pratiques d'audit et explorer des méthodes d'analyse des données multidimensionnelles et intelligentes afin de fournir des instructions utiles pour les pratiques d'audit.

5.8. Lors de la planification (sélection des sujets) et de la réalisation des audits, les auditeurs déterminent les domaines présentant un grand intérêt public et des faiblesses systémiques ainsi que des risques pour la bonne gestion des fonds publics. Sur la base de l'analyse des informations recueillies, il est possible de définir des tendances

possibles pour l'évolution future dans les domaines audités. Plus récemment, certaines ISC ont créé des groupes de prospective et ont commencé à proposer des produits ayant une perspective prospective en compilant et analysant les travaux d'audit et autres dans certains domaines et en dressant une liste plus large de thèmes à risque élevé.

- 5.9. La nature transversale des tâches à accomplir par les ISC modernes exige également l'adoption de politiques efficaces de formation et de recrutement du personnel. Les ISC pourraient recruter du personnel ayant des profils polyvalents, une formation universitaire et des compétences (statistiques, sociologie, économie, mathématiques, etc.)<sup>10</sup>. L'expérience et la connaissance de ces disciplines sont nécessaires pour traiter de grandes quantités de données complexes, fournir des informations précieuses et communiquer avec les parties prenantes. Il est également essentiel d'engager des spécialistes en TI qualifiés pour mettre en place les systèmes et les outils technologiques nécessaires.
- 5.10. Encourager une communauté d'experts capables de partager les bonnes pratiques et d'offrir un soutien entre pairs. Complétée par l'identification d'une liste de spécialistes des méthodes à laquelle toutes les équipes d'audit peuvent avoir accès (et l'utilisation d'activités internes pour promouvoir leur travail). Les ISC devraient faire appel à des experts ou organiser des groupes de discussion pour remettre en question les travaux d'audit, ainsi que les hypothèses et recommandations. La participation d'experts éminents aux organes consultatifs de l'ISC est également importante. Toutes les équipes d'audit et de conseil pourraient avoir la possibilité de consulter ces spécialistes lorsqu'elles traitent de questions complexes.
- 5.11. Parmi les autres formes de coopération avec les chercheurs qui pourraient contribuer au renforcement des capacités d'analyse et d'évaluation des ISC figurent la participation de chercheurs à des ateliers thématiques et à des tables rondes au sein des ISC sur des domaines qui exigent une expertise spécifique ou l'utilisation de techniques analytiques spécialisées ; l'échange de matériel analytique et d'idées qui pourraient être utilisés au stade de la planification / étude préliminaire des activités d'audit et de conseil ; la promotion des études dans les domaines intéressant les ISC, les recherches et les

---

<sup>10</sup> En 2018, l'Initiative de développement de l'INTOSAI a lancé un projet pilote de formation professionnelle pour les auditeurs des ISC - un programme de formation pour les auditeurs des ISC basé sur le Cadre de compétences de l'INTOSAI pour les professionnels de l'audit du secteur public.

missions analytiques externalisées ; la formation de personnel ; la création de programmes spécifiques ; le soutien de projets étudiants universitaires ; l'incitation de stages dans des ISC ; la mise sur pied conjointe de grandes plateformes de dialogue sur des thèmes essentiels de gouvernance publique.

- 5.12. Une autre option pourrait consister à organiser des événements dans l'ensemble du bureau pour déterminer les techniques qui pourraient être utilisées dans le cadre d'audits futurs. À la fin de ces événements, les leçons, qui peuvent être utiles pour d'autres équipes, peuvent être compilées et sauvegardées dans une base de données centrale. Dans la mesure du possible, certains modèles d'analyse des données devraient être automatisés afin d'être réutilisés dans les travaux futurs.
- 5.13. L'expérience accumulée par les ISC devrait être constamment résumée et examinée afin d'identifier les bonnes pratiques et les outils efficaces. Ces connaissances doivent servir à élaborer des lignes directrices en matière d'audit, d'évaluation et de conseil, des cadres d'action, des programmes éducatifs et des tutoriels, qui pourront être utilisés en interne et / ou diffusés aux parties prenantes des ISC.
- 5.14. L'intégration des données est un autre domaine où les capacités des organisations spécialisées pourraient être requises. Toutefois, étant donné qu'il est étroitement lié aux questions générales d'accès aux données du secteur public et de qualité, les efforts dans ce domaine ne doivent pas être considérés comme un substitut à long terme aux investissements gouvernementaux dans l'intégration et l'infrastructure de partage des données.
- 5.15. Le renforcement des activités de recherche et de conseil des ISC et leur rôle dans l'évaluation des objectifs et des politiques à long terme du gouvernement dépendent aussi largement des capacités méthodologiques. Dans le but de renforcer les capacités méthodologiques, les ISC peuvent mettre en place des équipes composées de chercheurs nationaux clés, spécialisés dans les théories de l'audit et du conseil. L'expertise méthodologique est essentielle, d'une part, pour remplir le rôle d'audit des ISC et, d'autre part, pour maintenir leur crédibilité auprès des parties prenantes. Les ISC sont encouragées à mettre sur pied une équipe composée de chercheurs clés dans le domaine des théories de l'audit après une sélection rigoureuse à l'échelle nationale de chercheurs recommandés en audit.

**Questions pour la discussion :**

1. Sous réserve des mandats des ISC et des ressources disponibles, comment les ISC peuvent-elles développer efficacement leurs capacités analytiques ?
2. Comment les ISC pourraient-elles / devraient-elles renforcer les capacités de leurs unités de recherche et d'analyse pour tirer parti des audits de performance et des activités de conseil ?