



Collaborer pour le changement

Comment les organisations de la société civile et les bureaux d'audit peuvent tenir les gouvernements responsables de la mise en œuvre des objectifs de développement durable

Outils de collaboration

Aperçu

Bon nombre d'organisations de la société civile (OSC) partagent un objectif commun avec les bureaux d'audit législatif: celui de tenir les gouvernements responsables.

Comme nous l'avons évoqué dans [Comprendre l'audit de performance](#)¹, la première publication de notre série [Collaborer pour le changement](#)², c'est en travaillant ensemble que les organisations de la société civile (OSC) et les bureaux d'audit législatif peuvent mieux tenir les gouvernements responsables du respect de leurs engagements à mettre en œuvre le Programme 2030 des Nations Unies et ses objectifs de développement durable.

Les bureaux d'audit procèdent de trois manières pour vérifier le respect des engagements vis-à-vis des objectifs de développement durable (ODD) :

1. Réalisation d'audits portant sur la mise en œuvre d'un ODD donné, comme la lutte contre les changements climatiques (ODD 13) ou l'égalité entre les sexes (ODD 5), dans le cadre d'un seul programme du gouvernement ou de multiples programmes du gouvernement impliquant plusieurs ministères
2. Intégration d'un « prisme ODD » dans les audits de performance : dans ce cas, l'audit n'est pas axé sur un ODD spécifique, mais se penche sur certaines cibles des ODD dans le cadre de l'examen d'un sujet plus large
3. Réalisation d'audits visant à déterminer si les gouvernements sont prêts à mettre en œuvre les ODD et/ou à évaluer comment ils les mettent en œuvre dans leur contexte national

Cette deuxième publication s'appuie sur les concepts présentés dans le premier document de notre série et propose des outils et conseils pour aider les OSC à se préparer afin d'instaurer une collaboration efficace avec les bureaux d'audit. Elle étudie également des cas de collaboration réussie entre les bureaux d'audit législatif et les OSC dans divers pays.

Cette publication s'appuie sur un sondage mené par la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR) en septembre 2020 au sujet de la collaboration entre OSC et bureaux d'audit. La FCAR a reçu les réponses de 46 bureaux d'audit, notamment de bureaux d'audit nationaux en Amérique latine, dans les Caraïbes, en Afrique, en Europe, dans les îles du Pacifique et en Asie, ainsi que de plusieurs bureaux d'audit provinciaux et municipaux canadiens. Un compte rendu du sondage détaillant les résultats et les bonnes pratiques de collaboration issues des différentes régions devrait être publié en 2021.



Dans *Comprendre l'audit de performance* :

Qu'est-ce qu'un bureau d'audit législatif?

Le terme « bureau d'audit » ou « bureau d'audit législatif » désigne les bureaux d'audit nationaux, provinciaux, municipaux ou infranationaux.

La plupart des pays disposent d'un bureau d'audit national externe et indépendant, connu sous le nom d'« institution supérieure de contrôle ». Certains pays, comme le Canada, comptent également des bureaux d'audit provinciaux et/ou municipaux.

Le mandat d'un bureau d'audit consiste à déterminer si :

- ▶ les programmes du gouvernement fonctionnent bien
- ▶ les services publics sont fournis tel qu'attendu
- ▶ les fonds publics sont bien protégés
- ▶ des résultats sont obtenus pour les citoyennes et citoyens

Les avantages de la collaboration

La collaboration entre les OSC et les bureaux d'audit est bénéfique pour les deux parties. Comme nous l'expliquons dans *Comprendre l'audit de performance*, la collaboration peut s'instaurer à diverses étapes du processus d'audit, de la sélection des sujets au suivi de la mise en œuvre des recommandations par le gouvernement. D'une part, elle permet aux bureaux d'audit d'accéder aux précieuses connaissances de la société civile, ainsi qu'à son expertise technique, de renforcer la diffusion publique des constatations d'audit et de faciliter le suivi des progrès au regard des recommandations formulées. D'autre part, elle peut aider les OSC à concrétiser divers objectifs, dont ceux en lien avec les ODD, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Objectifs que vous pouvez atteindre en collaborant avec les bureaux d'audit

SI VOUS SOUHAITEZ...

VOUS POUVEZ...

vérifier si un programme du gouvernement obtient les résultats escomptés

suggérer ce sujet d'audit ou informer le bureau d'audit des questions qui vous préoccupent.

vérifier l'efficacité des mesures prises par le gouvernement pour mettre en œuvre les ODD



suggérer des sujets d'audit directement en lien avec les ODD : en ciblant soit un objectif en particulier, comme l'égalité entre les sexes (ODD 5), soit l'approche générale adoptée par le gouvernement vis-à-vis des ODD.

vous assurer que les besoins et les témoignages de votre communauté sont pris en compte lorsque l'efficacité d'un programme du gouvernement est évaluée

participer aux processus de consultation en cours d'audit, incluant des entrevues et des groupes de concertation.

contribuer à garantir que « personne n'est laissé pour compte » lors de la mise en œuvre des ODD par le gouvernement



aider à recueillir des éléments probants auprès des populations vulnérables, comme les collectivités isolées, dans le cadre d'audits sur les ODD.

sensibiliser le public aux problèmes identifiés au sein d'un programme du gouvernement et veiller à ce que le gouvernement soit tenu responsable de son amélioration

diffuser les constatations d'audit et les recommandations au sein de votre réseau et communiquer avec les médias pour faire pression en faveur des améliorations demandées.

montrer les situations dans lesquelles le gouvernement respecte ses obligations ou manque à ses engagements vis-à-vis des ODD et appeler à des améliorations



diffuser les constatations et les recommandations découlant des audits sur les ODD, en insistant sur le lien qu'il peut y avoir entre les conclusions d'autres audits et les ODD.

avoir accès à une source fiable de données pour étayer vos activités de plaidoyer

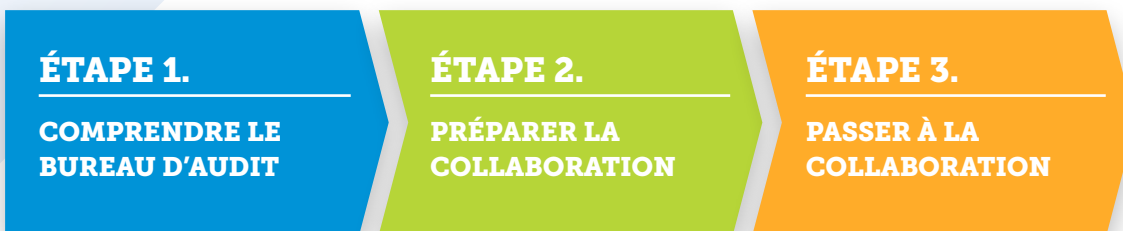
référer à des rapports d'audit publiés sur les sujets pertinents.

suivre les progrès de mise en œuvre des ODD par votre gouvernement



utiliser les rapports du bureau d'audit quant à l'état de préparation du gouvernement et/ou à la mise en œuvre des ODD par ce dernier.

Comment collaborer avec les bureaux d'audit pour tenir le gouvernement responsable vis-à-vis des ODD



ÉTAPE 1.

COMPRENDRE LE BUREAU D'AUDIT

ÉTAPE 2.

PRÉPARER LA COLLABORATION

ÉTAPE 3.

PASSER À LA COLLABORATION

Étape 1. Comprendre le bureau d'audit

Avant de collaborer avec un bureau d'audit, il est important de se renseigner sur son expérience en matière d'audit des ODD, d'implication des OSC et de participation citoyenne, ainsi que sur son mandat et sur les répercussions qu'il peut avoir sur vos activités communes.

Si votre territoire de compétence dispose d'un bureau d'audit provincial/étatique et/ou municipal, en plus d'un bureau d'audit national, la première étape consiste à déterminer avec quel(s) bureau(x) vous souhaitez collaborer, dans l'optique d'avoir le plus d'impact possible. Cela peut dépendre des domaines d'intervention de votre OSC. Par exemple, si vous vous intéressez avant tout à la manière dont votre gouvernement national met en œuvre les ODD, vous avez intérêt à collaborer avec votre bureau d'audit national. Si vous vous intéressez en outre aux modes de prestation des services (santé, éducation, etc.) par les gouvernements provinciaux ou les administrations municipales, il peut s'avérer utile de collaborer également avec les bureaux d'audit compétents à ces échelons, s'ils existent.

Quelle est l'expérience du bureau d'audit en matière d'audit des ODD?

Les audits portant sur les ODD constituent un terrain naturel de collaboration entre les bureaux d'audit et les OSC. Plus de 70% des participants au sondage 2020 de la FCAR ont déclaré qu'une collaboration avec les OSC pouvait faciliter la planification ou la réalisation d'un audit de performance relatif aux ODD.

Par conséquent, les OSC ont intérêt à commencer par consulter les sujets d'audit traités par le bureau afin de déterminer si ce dernier se penche sur les ODD. Comme expliqué précédemment, les audits de performance du bureau peuvent adopter une ou plusieurs des démarches suivantes :

- ▶ Examiner directement un ODD donné, comme la lutte contre les changements climatiques (ODD 13) ou l'égalité entre les sexes (ODD 5)
- ▶ Appliquer un « prisme ODD » au sujet d'audit
- ▶ Examiner les progrès généraux de mise en œuvre des ODD ou déterminer l'état de préparation d'un gouvernement en la matière

Les OSC peuvent consulter le site Web des bureaux d'audit, les médias ou d'autres sources pour savoir quels audits ont été réalisés dernièrement. La lecture des titres et des résumés vous permettra de savoir rapidement si tel ou tel bureau a étudié des sujets portant sur un ODD



L'Atlas de l'organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) sur les ODD⁵ est un outil en ligne regroupant tous les rapports de suivi des ODD publiés par les bureaux d'audit membres.

spécifique, sur la mise en œuvre des ODD ou sur l'état de préparation du gouvernement en la matière. En analysant en profondeur les audits de performance réalisés, vous saurez également si le bureau d'audit mentionne les cibles des ODD et applique donc un prisme ODD dans ses activités.

Certains bureaux d'audit publient en outre un programme des audits à venir : vous pourrez ainsi voir s'ils ont prévu d'étudier les ODD prochainement. Ce programme est parfois disponible sur le site Web du bureau concerné ou intégré dans son rapport annuel. Sinon, les OSC peuvent en faire la demande au titre d'une loi sur le droit à l'information ou d'un autre texte législatif applicable en matière de divulgation publique.

Quelle est l'expérience du bureau d'audit en matière de collaboration avec les OSC?

Les bureaux d'audit n'ont pas tous l'habitude de collaborer avec des OSC. Comprendre leur degré actuel de participation citoyenne, et d'implication des OSC en particulier, vous permettra de planifier un partenariat stratégique potentiel.

Pour en savoir plus sur l'expérience du bureau d'audit en matière de collaboration avec les OSC, vous pouvez :

- ▶ vous renseigner sur le site Web officiel du bureau d'audit
- ▶ joindre directement le bureau d'audit pour demander quels forums ou mécanismes sont déjà en place pour lui transmettre une rétroaction
- ▶ vous adresser à d'autres OSC qui ont été en contact avec le bureau d'audit pour obtenir des conseils et des renseignements utiles

Indépendance du bureau d'audit : un élément crucial

Lors de la communication et de la collaboration avec les bureaux d'audit, il faut garder à l'esprit que ces derniers doivent conserver leur indépendance. Cette indépendance, à la fois réelle et perçue, sous-tend la capacité des bureaux d'audit à garantir leur crédibilité et leur objectivité. Les bureaux d'audit prennent d'importantes mesures pour préserver leur indépendance, notamment en faisant preuve de prudence lors de la collaboration avec des parties prenantes externes, et se méfient des intérêts personnels et des pressions indues lors de l'élaboration des plans d'audit.

Néanmoins, les bureaux d'audit se rendent compte qu'une méfiance démesurée à l'égard des parties prenantes externes risque de leur porter préjudice. C'est pourquoi ils se montrent plus ouverts à l'implication des OSC.

Pour gérer les risques, certains bureaux d'audit ont mis en place des politiques claires visant à orienter leur collaboration avec les OSC. Diverses mesures (mécanismes de contrôle, cadres juridiques, activités et documentation des rôles) permettent aux bureaux d'audit de protéger leur réputation tout en collaborant avec les OSC et les citoyennes et citoyens de manière légitime, honnête et inclusive.

Selon le sondage de la FCAR réalisé en 2020,

78%

des bureaux d'audit considèrent que l'implication des OSC ne nuit pas à leur indépendance.

Grâce à ces connaissances, vous saurez dans quelle mesure le bureau d'audit implique les parties prenantes dans ses activités. Il existe de nombreux modèles de classification de la participation des parties prenantes. Le modèle ci-dessous a été spécialement élaboré par le Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales pour évaluer le niveau de participation citoyenne mis en œuvre par les bureaux d'audit⁴. Il peut également s'appliquer à la collaboration des bureaux d'audit avec les OSC.

Niveaux de participation citoyenne et d'implication des OSC



NIVEAU I Relation unilatérale

Les bureaux d'audit communiquent et mettent des renseignements à la disposition des citoyennes et citoyens et des OSC.

EXEMPLE D'ACTIVITÉS :

les bureaux d'audit peuvent fournir des renseignements publics sous une forme graphique et facile à lire à l'appui de leurs rapports et plans d'audit détaillés.



NIVEAU II Relation bilatérale

Les bureaux d'audit lancent un exercice de consultation des citoyennes et citoyens et des OSC pour obtenir leur rétroaction sur des questions susceptibles de les concerner, avec possibilité de dépôt de plaintes.

EXEMPLE D'ACTIVITÉS :

des bureaux d'audit ont mis en place des mécanismes de plainte telle qu'une rubrique dédiée sur leur site Web, une ligne d'assistance, une messagerie électronique et une application mobile.



NIVEAU III Partenariat

Les bureaux d'audit impliquent les citoyennes et citoyens et les OSC dans la prise de décision.

EXEMPLE D'ACTIVITÉS :

des bureaux d'audit tiennent compte de l'avis des OSC dans la sélection des sujets d'audit et les invitent à suivre les progrès de mise en œuvre des recommandations d'audit. Les OSC et les bureaux d'audit peuvent aussi mener des audits conjoints.



Quel est le mandat et le modèle de fonctionnement du bureau d'audit?

Le mandat et le modèle de fonctionnement du bureau d'audit auront un impact sur les modes d'interaction possibles avec les OSC. Voici quelques points spécifiques à prendre en compte :

- ▶ **Fondement juridique** : la participation citoyenne au processus d'audit est-elle prévue dans la constitution? Si oui, vous pouvez y faire référence lors de votre collaboration avec le bureau d'audit.
- ▶ **Mandat** : quel est le mandat du bureau d'audit? Englobe-t-il la réalisation d'audits de performance, dans le cadre desquels il existe beaucoup plus de possibilités de collaboration, ou limite-t-il le champ d'activité du bureau aux audits financiers et aux audits de conformité?
- ▶ **Modèle de fonctionnement** : certains bureaux d'audit appliquent le modèle de Westminster ou le modèle collégial, et formulent des recommandations d'audit non contraignantes, qui sont ensuite examinées par le Parlement. Les recommandations d'audit doivent être convaincantes et le bureau d'audit doit coopérer avec le service du gouvernement concerné ou le Parlement pour apporter un changement positif. Les OSC plaidant en faveur de la mise en œuvre des recommandations d'audit non contraignantes pourraient donner de l'élan aux travaux du bureau d'audit. D'autres bureaux appliquent le modèle judiciaire, qui leur confère le pouvoir d'intenter des poursuites. Leurs recommandations d'audit ont force obligatoire. Si la crainte des poursuites judiciaires peut être un moteur de changement immédiat, l'appui d'une OSC peut renforcer la valeur des recommandations et contribuer à une démarche plus durable vers un changement positif. Cet [article](#)⁵ (en anglais uniquement) fournit de plus amples détails sur ces trois grands modèles de fonctionnement des bureaux d'audit.

Dans *Comprendre l'audit de performance* :

Un audit de performance examine si les programmes, les activités et les pratiques de gestion du gouvernement sont économiques, efficaces et efficaces.

Une évolution mondiale vers la collaboration entre les bureaux d'audit et les OSC

En 2020, la FCAR a réalisé un sondage auprès des bureaux d'audit nationaux et infranationaux du monde entier pour comprendre leur degré de collaboration avec les OSC. Nous avons obtenu une réponse de la part des représentants haut placés de 46 bureaux d'audit, qui se sont évalués comme suit :

Niveau I :

43%

des bureaux d'audit

Niveau II :

50%

des bureaux d'audit

Niveau III :

2%

des bureaux d'audit

Dans **96%**

des cas, les bureaux d'audit ont déclaré qu'ils assureraient un suivi si une OSC les contactait de manière proactive.

Ces résultats suggèrent une participation accrue par rapport au sondage mené en 2013 par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) auprès de 94 ISC du monde entier, selon lequel 94% des bureaux d'audit se situaient au niveau I. Fait intéressant, le sondage de l'INTOSAI constatait également que les bureaux d'audit des pays en développement collaboraient davantage avec les OSC que ceux des pays développés⁶.

EXEMPLE D'EXCELLENCE



Des pratiques innovantes dans l'engagement avec les citoyens et les OSC

En 2019, le Service d'audit du Ghana (le bureau d'audit national du pays) a lancé une application baptisée **Citizenseye**⁷, qui permet aux citoyennes et citoyens de rendre compte anonymement de leurs préoccupations en lien avec le plan d'audit du bureau pour l'année à venir.

Depuis lors, le bureau a reçu plus de 100 plaintes. Après analyse par le comité d'examen, elles sont transmises aux services compétents du bureau d'audit et aux régions concernées à des fins de suivi.

Les plaintes étayées par des données probantes suffisantes (photos et coordonnées géographiques, par exemple) étaient plus susceptibles d'être prises en charge par le bureau d'audit. À titre d'exemple, des plaintes visant le centre de dialyse d'un hôpital universitaire ont donné lieu à un audit, lequel a abouti au remplacement d'appareils défectueux et à l'amélioration des conditions d'accueil. De la même façon, une plainte concernant la facturation non autorisée de droits de scolarité a conduit, après enquête, à la suppression de cette pratique.

Par ailleurs, le Service d'audit du Ghana a collaboré avec des OSC locales (Oxfam, CARE et ISODEC [Integrated Social Development Centre]) dans le cadre d'audits portant sur des projets d'infrastructure financés par des donateurs. Les OSC avaient pour mission :

- ▶ de surveiller la construction
- ▶ de diffuser les constatations d'audit au moyen de cartes de pointage communautaires
- ▶ d'organiser et de renforcer la capacité des chefs de district
- ▶ de mobiliser les citoyennes et citoyens pour garantir la mise en œuvre des recommandations d'audit à l'échelon local

Les constatations et les recommandations découlant de ces audits ont contribué à une meilleure gestion des projets de construction.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le **site Web du Service d'audit du Ghana**⁸ (en anglais uniquement).

Cette étude de cas se fonde sur un entretien avec un représentant du Service d'audit du Ghana réalisé en août 2020.

Étape 2. Préparer la collaboration

Maintenant que vous comprenez les objectifs et les activités du bureau d'audit, vous pouvez préparer votre collaboration. Cette étape nécessite notamment d'inclure le bureau d'audit dans votre stratégie de participation des parties prenantes et d'évaluer votre état de préparation.

Inclure le bureau d'audit dans votre stratégie de participation des parties prenantes

Même si une collaboration est possible sans, l'élaboration d'une stratégie officielle en matière de participation des parties prenantes vous permet d'obtenir l'adhésion de votre personnel et le soutien des parties externes, de gérer les attentes et d'affecter des ressources budgétaires.

Voici quelques questions à vous poser si vous envisagez d'inclure un bureau d'audit dans votre stratégie de participation des parties prenantes :

- ▶ Quels sont vos objectifs dans le cadre de cette collaboration avec le bureau d'audit?
- ▶ La collaboration avec le bureau d'audit sera-t-elle bénéfique à la mission de votre organisation?
- ▶ Quels sont les avantages pour le bureau d'audit de collaborer avec votre organisation?
- ▶ Avec quel type de bureau d'audit (national, provincial/étatique, municipal) devriez-vous collaborer?
- ▶ Quelle est l'expérience du bureau d'audit en matière de collaboration avec les OSC? À quel niveau d'implication se situe-t-il (voir la description donnée précédemment)?
- ▶ Au vu du niveau d'implication des OSC, comment souhaitez-vous collaborer avec le bureau d'audit? Quels seraient les meilleurs canaux de communication?
- ▶ Certains audits planifiés, en cours ou récemment achevés par le bureau correspondent-ils à votre champ d'expertise ou à la mission de votre organisation?

Étudier la position de votre OSC au sein de la stratégie de participation des parties prenantes du bureau d'audit

Si les bureaux d'audit n'ont pas tous une stratégie officielle, chacun compte différentes parties prenantes et privilégie différents modes d'interaction. La cartographie des parties prenantes peut servir à déterminer des catégories de participation selon leur niveau d'influence et leurs intérêts, comme l'illustre la figure à la page 10.

Les OSC ont alors intérêt à savoir où elles se situent au sein d'une telle stratégie, à moyen terme et à long terme. Si cette stratégie n'est pas à la disposition du public, les OSC peuvent s'adresser à la personne-ressource compétente au sein du bureau d'audit pour en prendre connaissance (consultez son site Web pour trouver les coordonnées du responsable de la communication ou du point focal en matière d'ODD, par exemple).

57%
des répondants
au sondage 2020
de la FCAR ont
officiellement
cartographié les
OSC parmi leurs
parties prenantes
et 17% prévoient de
le faire.

Cartographie des parties prenantes d'un bureau d'audit

Grille des parties prenantes

POUVOIR D'INFLUENCE DES
PARTIES PRENANTES
SUR LES ACTIVITÉS/DÉCISIONS

<p>IMPLIQUER</p> <p>S'assurer que les préoccupations et les opinions des parties prenantes se reflètent dans les rapports d'audit et fournir une rétroaction sur la prise en compte de leur contribution</p>	<p>COLLABORER</p> <p>Faire participer les parties prenantes à la prise de décision et à la recherche de solutions (par exemple : intégration d'OSC dans une équipe d'audit)</p>
<p>INFORMER</p> <p>Fournir des renseignements pondérés et objectifs aux parties prenantes sur les sujets et les résultats d'audit</p>	<p>CONSULTER</p> <p>Obtenir les commentaires des parties prenantes sur les sujets d'audit possibles et une rétroaction sur les problèmes soulevés lors des audits</p>

INTÉRÊT DANS LES ACTIVITÉS D'UN BUREAU D'AUDIT

Source : Adaptation à partir de la figure 13 des Lignes directrices sur la collaboration des institutions supérieures de contrôle avec les parties prenantes, Initiative de développement de l'INTOSAI (date indéterminée) et de la publication d'Eva-Marie Asari, « Informer – consulter – participer – collaborer – responsabiliser », *Revue internationale de la vérification publique*, hiver 2019.

Éléments importants à prendre en compte :

- ▶ En fonction de leur profil, les OSC n'auront pas toutes les mêmes niveaux d'influence et d'intérêt, d'où une cartographie différente. Par exemple, une organisation de responsabilisation internationale basée localement peut avoir un intérêt accru dans les travaux d'audit et/ou une influence supérieure sur la sélection des sujets d'audit par rapport à un groupe local d'appartenance politique.
- ▶ Votre position dans la stratégie de participation des parties prenantes peut évoluer au fil du temps.
- ▶ Même si vous n'avez pas d'autorité officielle, le simple fait de manifester un intérêt accru pour les activités d'un bureau d'audit, en prenant contact avec lui ou en diffusant ses constatations d'audit, peut hisser votre OSC dans une catégorie supérieure en termes de participation.



Le **plan d'implication des parties prenantes** du Bureau du vérificateur général de la Jamaïque et la **stratégie de participation des parties prenantes** du Bureau du vérificateur général du Népal sont deux exemples de stratégies visuellement attrayantes et accessibles au public.

L'institution supérieure de contrôle du Kenya a élaboré sa stratégie avec la contribution de la communauté, d'experts, de partenaires de développement et de représentants gouvernementaux, dans le cadre d'un processus consultatif (sondage 2020 de la FCAR). Regardez cette **vidéo** pour en savoir plus sur son cadre de responsabilisation citoyenne.

- ▶ Déterminez si votre réseau compte des personnes ou des organisations occupant un rang supérieur dans la stratégie du bureau d'audit (représentants gouvernementaux avec lesquels il collabore plus fréquemment, par exemple), car ces relations peuvent vous servir à nouer un partenariat avec le bureau d'audit.

Évaluer la capacité de votre OSC

Vous avez décidé d'inclure le bureau d'audit dans votre stratégie de participation des parties prenantes. L'heure est désormais venue de déterminer les ressources dont vous disposez pour atteindre vos objectifs. Vous devez notamment vous poser les questions suivantes :

- ▶ Disposez-vous des ressources humaines nécessaires pour assurer cette collaboration? Qui sera votre point focal? Votre personnel connaît-il le processus d'audit de performance?
- ▶ Pouvez-vous affecter des fonds à cette collaboration?
- ▶ Avez-vous pris en compte cette collaboration potentielle dans d'autres plans (plans d'activités, plans de communication, plans stratégiques ou autres)?
- ▶ Avez-vous des liens étroits avec d'autres entités (OSC ou organismes gouvernementaux, par exemple) qui travaillent avec le bureau d'audit et pourraient vous aider à entrer en relation?

N'oubliez pas qu'une collaboration demande du temps et du personnel, voire le financement de nouvelles activités comme la formation, l'élaboration de normes ou de rapports, et la diffusion de documents.

Pour vous donner toutes les chances de réussir, pensez à inclure des stratégies de participation/ collaboration dans votre plan stratégique et veillez à ce que votre plan stratégique soit converti en plan d'activités annuel, avec allocation du budget nécessaire.

Trouver des points d'entrée et des champions

Avec vos connaissances concernant l'expérience du bureau d'audit en matière de collaboration avec les OSC et sa stratégie de participation des parties prenantes, vous devriez désormais être en mesure d'identifier des points d'entrée pour vous lancer. Vous pouvez commencer de manière très simple, en demandant au bureau d'audit de vous ajouter à sa liste de diffusion, le cas échéant, ou en suivant ses comptes sur les médias sociaux. Dans d'autres cas, vous voudrez ou devrez aller plus loin dans votre initiative, en invoquant par exemple une loi sur le droit à l'information ou un autre texte législatif applicable pour demander à consulter les plans d'audit (liste des sujets qu'un bureau examinera au cours d'une année donnée). Parmi les points d'entrée possibles, pensez à vérifier s'il existe un cadre régissant la collaboration entre le bureau d'audit et les OSC.



Les OSC peuvent favoriser la collaboration en démontrant la valeur de leur expertise et de leurs réseaux.

Vous pouvez également prendre contact avec les personnes-ressources principales que vous réussirez à identifier au sein du bureau d'audit, par exemple : responsable de la communication ou des relations avec les parties prenantes, vérificateurs et vérificatrices réalisant des audits de performance sur les ODD.

En dehors du bureau d'audit, d'autres personnes sont susceptibles de vous aider à entrer en relation avec le bureau d'audit et de catalyser vos efforts de collaboration. Déterminez si votre réseau compte des personnes ou des organisations qui pourraient intercéder en votre faveur auprès du bureau d'audit. Vous pouvez également rechercher des organisations (autres OSC, organisations de donateurs, institutions de responsabilisation, organismes gouvernementaux ou réseau régional des bureaux d'audit, par exemple) qui coopèrent déjà avec le bureau d'audit pour leur demander conseil ou assistance. Le financement d'initiatives de gouvernance pourrait intéresser des organisations de donateurs.



Utilisation des audits sociaux pour collaborer avec un bureau d'audit

Un audit social est un « mécanisme de responsabilisation dans le cadre duquel les citoyennes et citoyens s'organisent et se mobilisent pour évaluer ou contrôler la performance du gouvernement et ses décisions politiques » (traduction libre). Les audits sociaux sont menés par les citoyennes et citoyens. On parle aussi d'audit citoyen, de rapport parallèle/contre-rapport citoyen, de carte de pointage, etc. Si un audit social est mené par les citoyennes et citoyens ou par des OSC, le soutien d'un bureau d'audit peut s'avérer très bénéfique. Un bureau d'audit peut apporter son aide dans les domaines suivants :

- ▶ Formation sur le processus d'audit
- ▶ Soutien à l'élaboration de normes et de méthodes
- ▶ Examen du processus d'audit social
- ▶ Validation des constatations de l'audit social contribuant à renforcer leur crédibilité

L'audit social pourrait, à terme, remplir une fonction importante dans les pays où la réalisation d'audits de performance est limitée, voire inexistante. Les OSC peuvent évaluer la performance des politiques publiques en s'appuyant sur les rapports d'audit de conformité ou d'audit financier du bureau d'audit. Ce type d'alliance stratégique permet d'amorcer une transformation propice au renforcement de la responsabilité générale.

Prenons l'exemple du Bureau du contrôleur et vérificateur général de l'Inde, qui a collaboré en 2011 avec le ministère du Développement rural afin d'élaborer un ensemble de **normes d'audit social**¹¹ et de former des villageois, notamment de jeunes chômeurs, à la réalisation d'audits. Cela a permis la nomination dans les villages de vérificateurs chargés de l'audit social des programmes de salaire annuel garanti mis en place par le ministère.

Pour en savoir plus sur le concept de l'audit social et consulter d'autres exemples, lisez le **rapport du PNUD**¹⁰ (en anglais uniquement).

Remplir un questionnaire et une liste de vérification préalables

Avant de collaborer avec un bureau d'audit, vous pouvez remplir un questionnaire (tableau ci-dessous) et une liste de vérification (à la page 15). Le questionnaire reprend toutes les questions soulevées dans le présent document. Il vous aidera à évaluer votre capacité à instaurer une collaboration constructive et à cerner les facteurs jouant en sa faveur/défaveur. La liste de vérification résume les conclusions tirées du questionnaire et oriente vos prochaines étapes. Le questionnaire et la liste de vérification sont fournies en version PDF modifiable à la fin du document en [annexe A](#) et [annexe B](#), respectivement.

Collaboration des OSC avec les bureaux d'audit : Questionnaire préalable

POINTS À PRENDRE EN COMPTE	QUESTIONS À POSER
Rapports d'audit antérieurs du bureau d'audit et expérience en matière d'audit des ODD	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le bureau d'audit a-t-il déjà réalisé un audit de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD ou un audit des ODD? ▶ Dans ses plans, le bureau d'audit indique-t-il son intention d'examiner les ODD dans les années à venir? ▶ Certains audits planifiés, en cours ou récemment achevés par le bureau correspondent-ils à votre champ d'expertise?
Expérience du bureau d'audit en matière de collaboration avec les OSC	<ul style="list-style-type: none"> ▶ À quel niveau le bureau d'audit se situe-t-il (niveau I à III) en ce qui concerne la collaboration avec les OSC? (référer à la figure en p. 6) ▶ Quels sont les antécédents du bureau d'audit en matière de collaboration avec les OSC?
Mandat et modèle de fonctionnement du bureau d'audit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel est le mandat juridique et constitutionnel du bureau d'audit et quel est son modèle de fonctionnement? ▶ Le bureau d'audit réalise-t-il des audits de performance? ▶ Ses recommandations ont-elles force obligatoire?
Inclusion du bureau d'audit dans votre stratégie de participation des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avec quel type de bureau d'audit (national, provincial/étatique, municipal) devriez-vous collaborer? ▶ Quels sont les objectifs et les avantages d'une collaboration avec le bureau d'audit? ▶ Comment souhaitez-vous collaborer avec le bureau d'audit? Quels seraient les meilleurs canaux de communication?

(suite à la page suivante)

Collaboration des OSC avec les bureaux d'audit : Questionnaire préalable

(suite)

POINTS À PRENDRE EN COMPTE

QUESTIONS À POSER

Position de votre OSC au sein de la stratégie de participation des parties prenantes du bureau d'audit

- ▶ Où votre OSC se situe-t-elle au sein de la stratégie de participation ou de la cartographie des parties prenantes du bureau d'audit?
- ▶ Votre réseau compte-t-il des personnes ou des organisations occupant un rang supérieur dans la stratégie de participation du bureau d'audit? Pouvez-vous mettre à profit ces relations pour nouer un partenariat avec le bureau d'audit?

Évaluer la capacité de votre OSC

- ▶ Disposez-vous des ressources humaines nécessaires pour assurer cette collaboration? Qui sera votre personne-ressource? Votre personnel connaît-il le processus d'audit de performance?
- ▶ Pouvez-vous affecter des fonds à cette collaboration? Impliquera-t-elle des déplacements? Si oui, disposez-vous des ressources humaines et financières pour les assurer?
- ▶ Avez-vous pris en compte cette collaboration potentielle dans d'autres plans (plans d'activités, plans de communication ou plans stratégiques)?
- ▶ D'autres OSC ou acteurs sont-ils susceptibles d'intercéder en votre faveur auprès du bureau d'audit?
- ▶ Avez-vous des liens étroits avec d'autres organismes gouvernementaux qui travaillent avec le bureau d'audit et pourraient vous aider à entrer en relation?
- ▶ Au vu des ressources humaines et financières de votre OSC, quelles possibilités de collaboration pouvez-vous offrir?

Points d'entrée et champions

- ▶ Existe-t-il un cadre régissant la collaboration entre les bureaux d'audit et les OSC?
- ▶ Le bureau d'audit a-t-il une liste de diffusion à laquelle il peut vous ajouter?
- ▶ Existe-t-il, dans votre pays, une loi sur le droit à l'information ou un texte législatif similaire que vous pouvez invoquer pour demander à consulter les plans d'audit (listes des audits planifiés pour l'année)?
- ▶ Le bureau d'audit possède-t-il un point focal (responsable des relations avec les parties prenantes, des affaires publiques ou de la communication)?
- ▶ Quels membres du personnel du bureau d'audit ont participé récemment à des audits sur les ODD?
- ▶ D'autres acteurs (organisations de donateurs, institutions de responsabilisation, réseau régional des bureaux d'audit ou autres OSC) peuvent-ils faciliter la collaboration?

Le questionnaire ci-dessus a été élaboré par la FCAR et s'inspire en partie de [l'outil diagnostique d'évaluation de l'état de préparation](#)¹² de la Banque mondiale (en anglais uniquement). Ce questionnaire de la FCAR peut être complété au besoin par l'outil en ligne plus approfondi mis gratuitement à disposition par la Banque mondiale.

Utiliser une liste de vérification préalable

Une fois le questionnaire ci-dessus complété, les OSC peuvent cocher dans le tableau ci-dessous les éléments pris en compte et résumer les prochaines étapes envisagées. Une version PDF de ce document est disponible en [annexe B](#).

Collaboration des OSC avec les bureaux d'audit : Liste de vérification préalable

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE



Nous avons consulté les rapports d'audit antérieurs du bureau d'audit, y compris ceux portant spécifiquement sur les ODD, et nous avons pris connaissance des audits à venir.



Nous savons quelle est l'expérience du bureau d'audit en matière de collaboration avec les OSC.



Nous avons étudié la stratégie de participation des parties prenantes du bureau d'audit (le cas échéant) et les modes d'interaction possibles.



Nous avons confirmé, à la lecture de son mandat, que le bureau d'audit réalise des audits de performance et que nous pouvons collaborer avec lui dans ce cadre.



Nous avons réfléchi aux modalités de collaboration souhaitées avec le bureau d'audit et défini nos objectifs connexes.



Nous avons évalué notre capacité de collaboration avec le bureau d'audit en termes de ressources humaines et financières.



Nous avons identifié les points d'entrée pertinents et les cadres existants qui peuvent nous servir à entamer la collaboration.




Nous avons rempli le questionnaire préalable de la FCAR ou l'outil d'évaluation de la Banque mondiale afin de déterminer notre état de préparation.

EXEMPLE D'EXCELLENCE

Le bureau d'audit du Népal et l'OSC Freedom Forum : un exemple d'audit participatif

Le Bureau du vérificateur général du Népal a lancé une initiative de participation citoyenne aux audits. À ce titre, il a intégré des dirigeants d'OSC au sein de son comité chargé des politiques et invité des OSC locales à prendre part à son processus d'audit de performance. Freedom Forum, une OSC népalaise membre du comité directeur, a aidé le bureau d'audit à mobiliser les OSC et les médias dans les principales régions du pays. Si cette initiative n'en est qu'à ses prémices, elle prend peu à peu de l'ampleur et certains membres du personnel de Freedom Forum se consacrent désormais aux activités en lien avec les audits. En outre, le bureau d'audit a assuré la formation de quelque 250 membres du personnel de l'OSC pour permettre leur participation aux audits de performance. Certains d'entre eux sont intervenus dans un audit évaluant la performance du gouvernement local.





Pour en savoir plus, consultez ce [rapport de la Banque mondiale¹³](#) (en anglais uniquement).


Étape 3. Passer à la collaboration

Dans la première publication de cette série, nous avons étudié les modes de participation des OSC au processus d'audit. Le tableau ci-dessous propose quelques conseils pour une collaboration réussie aux différentes phases du processus d'audit.

Conseils favorisant une bonne collaboration avec les bureaux d'audit durant leur processus d'audit





  PHASES DE SÉLECTION DES SUJETS D'AUDIT ET DE PLANIFICATION	<p>MESURES À PRENDRE PAR LES OSC</p> <ul style="list-style-type: none"> ☰ Suggérer des sujets d'audit ou soulever des préoccupations ☰ Commenter les plans d'audit, fournir une expertise technique ☰ Transmettre l'évaluation d'un programme réalisée par votre OSC 	<p>CONSEILS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Essayez de consulter le plan des futurs audits du bureau. S'il n'est pas disponible sur le site Web du bureau d'audit ou intégré dans son rapport annuel, vous pouvez invoquer une loi sur le droit à l'information pour y accéder. ➤ Ajoutez le bureau à votre liste de diffusion. Sa sensibilisation aux problèmes réels sur le terrain peut déclencher un audit. ➤ Obtenez l'adhésion d'autres parties prenantes clés sur les problèmes soulevés par votre organisation (médias, autres OSC, secteur privé, services gouvernementaux compétents). ➤ Consultez régulièrement le site Web du bureau d'audit, ainsi que ses comptes sur les médias sociaux, afin de suivre l'avancement de ses travaux et de trouver des pistes d'audit. ➤ Invitez des représentants du bureau d'audit à participer aux événements organisés par votre OSC pour mieux faire connaître ses priorités, ses préoccupations et ses domaines d'expertise.
---	--	---


 PHASE D'EXAMEN	<p>MESURES À PRENDRE PAR LES OSC</p> <ul style="list-style-type: none"> ☰ Participer à des groupes consultatifs ☰ Soutenir la collecte d'éléments probants 	<p>CONSEILS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilisez les médias sociaux, les plateformes de rétroaction en ligne et les technologies mobiles du bureau d'audit pour permettre aux citoyennes et citoyens de recueillir et de partager des données et des éléments probants à l'appui de l'audit. Par exemple, dans le cadre d'un programme d'installation de toilettes dans une région isolée, les citoyennes et citoyens peuvent prendre des photos illustrant les conditions de mise en œuvre et, à titre collectif, recueillir des éléments probants permettant d'améliorer le programme. ➤ Accompagnez les renseignements fournis de photos, de coordonnées géospatiales et d'autres éléments tangibles pour étayer vos plaintes. ➤ Envisagez de conclure un accord de partenariat officiel avec le bureau d'audit pour réaliser des audits sociaux.
--	---	---

(suite à la page suivante)

Conseils favorisant une bonne collaboration avec les bureaux d'audit durant leur processus d'audit (suite)



  PHASES DE PRODUCTION DU RAPPORT D'AUDIT ET DE DIFFUSION DES CONSTATATIONS D'AUDIT	<p>MESURES À PRENDRE PAR LES OSC</p> <ul style="list-style-type: none"> ☰ Appuyer vos activités de plaidoyer sur les données fiables issues des rapports d'audit et renforcer la sensibilisation des communautés locales sur les problèmes soulevés lors des audits ☰ Aider le bureau d'audit à diffuser les constatations d'audit 	<p>CONSEILS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Exploitez et prônez l'utilisation des plateformes de partage d'information existantes employées par les bureaux d'audit. ▶ Suggérez aux bureaux d'audit des formats de rapport utiles aux groupes d'intérêt de votre OSC. À titre d'exemple, l'utilisation d'éléments visuels et la traduction des rapports dans les langues locales peuvent contribuer à toucher un public plus large et des groupes marginalisés. ▶ Diffusez les rapports d'audit sur vos propres canaux de communication.
--	---	---

 PHASE DE SUIVI DES PROGRÈS	<p>MESURES À PRENDRE PAR LES OSC</p> <ul style="list-style-type: none"> ☰ Poursuivre la sensibilisation locale sur les problèmes soulevés lors des audits ☰ Surveiller la mise en œuvre des recommandations d'audit 	<p>CONSEILS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Proposez de collaborer avec le bureau d'audit pour rassembler les communautés et les représentants de différents secteurs afin de renforcer la sensibilisation sur les constatations et les recommandations d'audit.
--	--	---

Principaux points à retenir



DÉMARCHE PROACTIVE. En tant qu'expert technique, vous pouvez faire le premier pas au lieu d'attendre que le bureau d'audit prenne contact avec vous.



PATIENCE. Il faut du temps pour construire une relation.



OUVERTURE. Le dialogue est la première étape pour instaurer une collaboration pérenne. Une fois la communication établie, l'échange deviendra de plus en plus simple.



QUALITÉS RELATIONNELLES. Cultivez les relations avec une ou deux personnes-ressources clés au sein du bureau d'audit afin d'instaurer une communication productive et de faciliter le suivi. Instaurez une collaboration constructive avec le bureau d'audit en présentant avec clarté un partenariat, une initiative ou un projet garantissant son implication et son intérêt.



CRÉATIVITÉ. Réfléchissez à différentes stratégies et différents canaux de communication, ainsi qu'à différents modes d'implication de cette nouvelle partie prenante dans vos activités.



PRISE DE CONSCIENCE. Les différences culturelles entre les OSC et les bureaux d'audit, les obstacles administratifs, voire l'usure de l'un ou l'autre des participants, peuvent engendrer une résistance à la collaboration. L'utilisation de canaux de communication officiels, structurés et transparents peut atténuer cet effet.



FIGURE DE PIONNIER. Même s'il n'existe pas de lignes directrices ou de normes officielles régissant ce type de collaboration dans votre territoire de compétence, prenez exemple sur les OSC ou les bureaux d'audit d'autres régions qui ont imposé leurs propres normes.

EXEMPLE D'EXCELLENCE

Jamaica Accountability Meter Portal



Jamaica Accountability Meter Portal (JAMP) est une organisation de vigilance et de responsabilisation à but non lucratif qui donne les moyens aux citoyennes et citoyens de tenir le gouvernement jamaïcain responsable. Il sert de passerelle entre le Bureau du vérificateur général et les citoyennes et citoyens de la Jamaïque.

JAMP met à profit les analyses et les recommandations du bureau d'audit pour attirer l'attention sur les défis de gouvernance et faire en sorte que ces sujets restent plus longtemps à la une de l'actualité. Il consolide les constatations d'audit au sein d'une **base de données** en ligne simple et conviviale, centrée sur les citoyennes et citoyens. Cette dernière permet à la population jamaïcaine, aux médias, aux organismes de défense, aux comités de surveillance parlementaire et aux partenaires de développement de mettre en lumière les violations des politiques gouvernementales et des réglementations et de suivre l'application des mesures correctives. JAMP travaille également en étroite collaboration avec le bureau d'audit afin de savoir quelles recommandations sont prises en compte par les audités et lesquelles doivent faire l'objet d'un suivi renforcé. Les citoyennes et citoyens sont invités à s'abonner, à communiquer directement avec leur parlementaire, à faire du bénévolat ou des dons, à véhiculer le message ou à promouvoir leur propre appel à l'action au moyen de pétitions, de communiqués de presse ou de lettres ouvertes au gouvernement.

Voici les recommandations de JAMP à l'intention des OSC :

- ▶ Nouer dès le départ des relations stratégiques avec les parties prenantes clés afin de cultiver un sentiment plus vaste d'implication.
- ▶ Évaluer l'environnement pour déterminer si les cadres législatifs, politiques et institutionnels favorisant ce degré de participation citoyenne sont en place. Par exemple, le suivi des constatations du bureau d'audit ne serait pas efficace sans la loi jamaïcaine sur l'accès à l'information ou le soutien du vérificateur général en faveur de la participation citoyenne.
- ▶ Promouvoir des stratégies de communication qui instaillent un esprit de collaboration renforcé avec le gouvernement, plutôt que des stratégies adoptant une démarche perçue comme antagoniste ou combative.

Parmi les OSC de défense du même type, citons **Public Service Accountability Monitor**¹⁴ en Afrique du Sud et **Cuidadania Inteligente**¹⁵, au Chili, qui ont servi de référence à JAMP.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le **site web**¹⁶ de JAMP.

Cette étude de cas se fonde sur un entretien réalisé avec la Directrice exécutive de l'organisation JAMP en août 2020.

Conclusion

Les bureaux d'audit se montrent de plus en plus ouverts à la collaboration et en constatent les avantages, en particulier dans le cadre de l'audit des ODD. De fait, plus de 70% des participants au sondage 2020 de la FCAR ont déclaré qu'une collaboration avec les OSC pouvait faciliter la planification ou la réalisation d'un audit de performance en la matière.

Les OSC bénéficient là d'une excellente occasion d'instaurer une relation avec les bureaux d'audit. Si cette expérience est probablement nouvelle pour de nombreuses OSC, et malgré les défis à surmonter, la collaboration avec les bureaux d'audit offre des avantages aux deux parties et peut, à terme, contribuer à améliorer les programmes du gouvernement et à progresser vers la réalisation des ODD.

Nous espérons que les outils et conseils figurant dans le présent document vous aideront à mieux comprendre le bureau d'audit de votre territoire de compétence, à tenir compte des facteurs essentiels à une bonne préparation et, le moment venu, à mener une collaboration fructueuse avec le bureau d'audit et à relever vos défis communs.

Le troisième document de cette série (dont la publication est prévue en 2021) sera consacré à l'ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.

Si vous avez des commentaires ou des questions sur cette publication, veuillez envoyer un courriel à la responsable du projet, Marie-Hélène Bérubé; à l'adresse suivante: mhberube@caaf-fcar.ca.

Remerciements

Cette publication a été produite par la **Fondation canadienne pour l'audit et de la responsabilisation** en partenariat avec **Women Deliver** et avec la contribution des membres du groupe consultatif de la FCAR énumérés ci-dessous.

Par ailleurs, le présent document consolide et s'appuie sur les résultats d'un sondage mené en septembre 2020 par la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, dans le cadre duquel 46 bureaux d'audit ont fourni leur avis sur la collaboration avec la société civile.

Auteurs

- ▶ **Marie-Hélène Bérubé**, agente de programme, égalité des genres et éthique, Programmes internationaux, FCAR
- ▶ **Kate Gertz**, agente des communications et des rapports, Programmes internationaux, FCAR
- ▶ **Sherazade Shafiq**, chargée de programme, méthodologie internationale et formation, Programmes internationaux, FCAR

Groupe consultatif

- ▶ **Divya Mathew, Meyris Montalvo, Susan Papp et Allison Wittry**, Women Deliver
- ▶ **Shannon Kindornay**, Coopération Canada
- ▶ **Claire Schouten**, International Budget Partnership
- ▶ **George Phiri**, Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI)
- ▶ **Maureen Debaji**, Bureau du vérificateur général de l'Alberta
- ▶ **Braulio Ortiz Navarro et Alexandra Moya Rodríguez**, Contrôleur général du Chili
- ▶ **Daniela Santana Silva**, Organisation des institutions supérieures de contrôle de l'Amérique latine et des Caraïbes

Communications et conception Web

- ▶ **Lynne Casiple**, responsable informatique et Web, FCAR
- ▶ **Véronique Coch**, directrice des communications et des relations avec les parties prenantes, FCAR

Production

- ▶ **Cyan Solutions** (conception graphique)
- ▶ **Laurel Hyatt**, éditrice, Byword Communications
- ▶ **Francine Watkins Translation Services Inc.**

Annexe A

Collaboration des OSC avec les bureaux d'audit : Questionnaire préalable

Remplissez ce questionnaire pour déterminer votre capacité à collaborer avec votre bureau d'audit et identifier les facteurs potentiels qui peuvent faciliter ou entraver cette collaboration.

POINTS À PRENDRE EN COMPTE	QUESTIONS À POSER
Rapports d'audit antérieurs du bureau d'audit et expérience en matière d'audit des ODD	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le bureau d'audit a-t-il déjà réalisé un audit de l'état de préparation à la mise en œuvre des ODD ou un audit des ODD? ▶ Dans ses plans, le bureau d'audit indique-t-il son intention d'examiner les ODD dans les années à venir? ▶ Certains audits planifiés, en cours ou récemment achevés par le bureau correspondent-ils à votre champ d'expertise?
<p>NOTES</p>	
Expérience du bureau d'audit en matière de collaboration avec les OSC	<ul style="list-style-type: none"> ▶ À quel niveau le bureau d'audit se situe-t-il (niveau I à III) en ce qui concerne la collaboration avec les OSC? (référer à la figure en p. 6) ▶ Quels sont les antécédents du bureau d'audit en matière de collaboration avec les OSC?
<p>NOTES</p>	
Mandat et modèle de fonctionnement du bureau d'audit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel est le mandat juridique et constitutionnel du bureau d'audit et quel est son modèle de fonctionnement? ▶ Le bureau d'audit réalise-t-il des audits de performance? ▶ Ses recommandations ont-elles force obligatoire?
<p>NOTES</p>	

Annexe A – Collaboration des OSC avec les bureaux d'audit : Questionnaire préalable

Suite

POINTS À PRENDRE EN COMPTE	QUESTIONS À POSER
<p>Inclusion du bureau d'audit dans votre stratégie de participation des parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avec quel type de bureau d'audit (national, provincial/étatique, municipal) devriez-vous collaborer? ▶ Quels sont les objectifs et les avantages d'une collaboration avec le bureau d'audit? ▶ Comment souhaitez-vous collaborer avec le bureau d'audit? Quels seraient les meilleurs canaux de communication?
<p>NOTES</p>	
<p>Position de votre OSC au sein de la stratégie de participation des parties prenantes du bureau d'audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Où votre OSC se situe-t-elle au sein de la stratégie de participation ou de la cartographie des parties prenantes du bureau d'audit? ▶ Votre réseau compte-t-il des personnes ou des organisations occupant un rang supérieur dans la stratégie de participation du bureau d'audit? Pouvez-vous mettre à profit ces relations pour nouer un partenariat avec le bureau d'audit?
<p>NOTES</p>	

Annexe A – Collaboration des OSC avec les bureaux d'audit : Questionnaire préalable

Suite

POINTS À PRENDRE EN COMPTE	QUESTIONS À POSER
<p>Évaluer la capacité de votre OSC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disposez-vous des ressources humaines nécessaires pour assurer cette collaboration? Qui sera votre personne-ressource? Votre personnel connaît-il le processus d'audit de performance? ▶ Pouvez-vous affecter des fonds à cette collaboration? Impliquera-t-elle des déplacements? Si oui, disposez-vous des ressources humaines et financières pour les assurer? ▶ Avez-vous pris en compte cette collaboration potentielle dans d'autres plans (plans d'activités, plans de communication ou plans stratégiques)? ▶ D'autres OSC ou acteurs sont-ils susceptibles d'intercéder en votre faveur auprès du bureau d'audit? ▶ Avez-vous des liens étroits avec d'autres organismes gouvernementaux qui travaillent avec le bureau d'audit et pourraient vous aider à entrer en relation? ▶ Au vu des ressources humaines et financières de votre OSC, quelles possibilités de collaboration pouvez-vous offrir? <p>NOTES</p>

<p>Points d'entrée et champions</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existe-t-il un cadre régissant la collaboration entre les bureaux d'audit et les OSC? ▶ Le bureau d'audit a-t-il une liste de diffusion à laquelle il peut vous ajouter? ▶ Existe-t-il, dans votre pays, une loi sur le droit à l'information ou un texte législatif similaire que vous pouvez invoquer pour demander à consulter les plans d'audit (listes des audits planifiés pour l'année)? ▶ Le bureau d'audit possède-t-il un point focal (responsable des relations avec les parties prenantes, des affaires publiques ou de la communication)? ▶ Quels membres du personnel du bureau d'audit ont participé récemment à des audits sur les ODD? ▶ D'autres acteurs (organisations de donateurs, institutions de responsabilisation, réseau régional des bureaux d'audit ou autres OSC) peuvent-ils faciliter la collaboration? <p>NOTES</p>
--	---

Annexe B

Collaboration des OSC avec les bureaux d'audit : Liste de vérification préalable

Utilisez cette liste de contrôle pour résumer vos conclusions et vous aider à articuler votre voie à suivre.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE	NOTES
<input type="checkbox"/> Nous avons consulté les rapports d'audit antérieurs du bureau d'audit, y compris ceux portant spécifiquement sur les ODD, et nous avons pris connaissance des audits à venir.	
<input type="checkbox"/> Nous savons quelle est l'expérience du bureau d'audit en matière de collaboration avec les OSC.	
<input type="checkbox"/> Nous avons étudié la stratégie de participation des parties prenantes du bureau d'audit (le cas échéant) et les modes d'interaction possibles.	
<input type="checkbox"/> Nous avons confirmé, à la lecture de son mandat, que le bureau d'audit réalise des audits de performance et que nous pouvons collaborer avec lui dans ce cadre.	
<input type="checkbox"/> Nous avons réfléchi aux modalités de collaboration souhaitées avec le bureau d'audit et défini nos objectifs connexes.	
<input type="checkbox"/> Nous avons évalué notre capacité de collaboration avec le bureau d'audit en termes de ressources humaines et financières.	
<input type="checkbox"/> Nous avons identifié les points d'entrée pertinents et les cadres existants qui peuvent nous servir à entamer la collaboration.	
<input type="checkbox"/> Nous avons rempli le questionnaire préalable de la FCAR ou l'outil d'évaluation de la Banque mondiale afin de déterminer notre état de préparation.	

Ressources complémentaires

Affiliated Network for Social Accountability in East Asia and the Pacific (2014). *Citizen Tools and Methodologies in Participatory Audit*. Note pratique n° 2. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : http://ansa-eap.net/assets/1068/CPA_PRACTICE_BRIEF_2.pdf

Affiliated Network for Social Accountability in East Asia and the Pacific (date indéterminée). *Citizen Participatory Audit*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : <http://www.ansa-eap.net/projects/citizen-participatory-audit/>

Asari, E.-M. (2019). « Informer – consulter – participer – collaborer – responsabiliser », *Revue internationale de la vérification publique*, hiver 2019. Disponible à l'adresse https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/IJGA_Issues/former_years/2019/FR_2019_v46n1.pdf

Baimyrzaeva, M. et H. O. Kose (2014). « The Role of Supreme Audit Institutions in Improving Citizen Participation in Governance », *International Public Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 77–90. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : <https://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/235>

Bureau de l'auditeur général du Népal (2020). Rapport d'audit de performance 2077, Disponible (en népalais uniquement) à l'adresse : <https://oagnep.gov.np/wp-content/uploads/2018/04/Performance-Audit-Report-2077.pdf>

Bureau du contrôleur général de la République du Pérou (date indéterminée). Plateforme numérique d'éducation civique. Disponible (en espagnol uniquement) à l'adresse : <https://www.yohagomiparte.gob.pe/sobre-nosotros>

Comité de renforcement des capacités (CBC) de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) (2016). *Renforcement des capacités dans les Institutions Supérieures de contrôle des Finances Publiques : Guide*. Disponible à l'adresse : <https://www.intosaicbc.org/download/building-capacity-in-sais-guide-fr/>

Comité de renforcement des capacités (CBC) de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) (2020). Webinaire sur la coopération ISC/OSC, 17 juin 2020. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : <https://www.intosaicbc.org/completed-webinars/>

Commission d'audit des Philippines (date indéterminée). Rapports d'audit de la participation citoyenne. Disponibles (en anglais uniquement) à l'adresse : <https://www.coa.gov.ph/index.php/reports/citizen-participatory-audit-reports>

Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales (2019). *How Should Civil Society Stakeholders Report their Contribution to the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development? Technical Paper for the Division for Sustainable Development*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/18445CSOreporting_paper_revisions_4May.pdf

Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales (2020). *Achieving the SDGs through the COVID-19 Response and Recovery*, note de synthèse n° 78, 11 juin 2020. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/un-desa-policy-brief-78-achieving-the-sdgs-through-the-covid-19-response-and-recovery/>

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2020). *Partners For Review, SDG Review as an Engine for Action: Promising Practices from Around the World*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : <https://www.partners-for-review.de/wp-content/uploads/2020/07/SDG-review-as-an-engine-for-action-P4R-June-2020.pdf>

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR) (2019). *Regards sur la recherche : La participation des citoyennes et citoyens aux audits de performance*. Disponible à l'adresse : <https://www.caaf-fcar.ca/fr/ressources-en-audit-de-performance/recherche-et-methodes/regards-sur-la-recherche-fr/3334-regards-sur-la-recherche-2>

Global Initiative for Fiscal Transparency (GIFT) (date indéterminée). *Public Participation Principles Guide*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : <http://guide.fiscaltransparency.net/cases-compiler>

Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI) (2017). *Guidance on Supreme Audit Institutions' Engagement with Stakeholders*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : <https://www.idi.no/en/elibrary/cdp/sais-engaging-with-stakeholders-programme/697-idi-sais-engaging-with-stakeholders-guide>

Nino, E (2010). *Access to Public Information and Citizen Participation in Supreme Audit Institutions (SAI) – Guide to Good Practices*. Banque mondiale. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : <http://documents1.worldbank.org/curated/en/844431467998826503/pdf/80758-Nino-Citizen-Participation-in-SAI-Box-377336B-PUBLIC.pdf>

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2014). *Supreme Audit Institutions and Stakeholder Engagement Practices. A Stocktaking Report*. Effective Institutions Platform. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : https://www.effectiveinstitutions.org/media/Stocktake_Report_on_Supreme_Audit_Institutions_and_Citizen_Engagement_.pdf

Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales (2013). *Audit and Advisory Activities by SAIs: Opportunities and Risks, as well as Possibilities for Engaging Citizens*, compte rendu de la réunion du groupe d'experts organisée à Vienne du 5 au 7 mars 2013. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/news_centre/un_int_symp/en/EN_22_Symp_Seminarbericht.pdf

Public Service Accountability Monitor (2017). *Taking the Auditor General More Seriously*. Communiqué de presse du 29 octobre 2017. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : <https://psam.org.za/news/taking-the-auditor-general-more-seriously/>

Together 2030 (2018). *Engaging Parliaments on the 2030 Agenda and the SDGs: Representation, Accountability and Implementation. A Handbook for Civil Society*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : <http://www.partners-for-review.de/wp-content/uploads/2018/12/Engaging-parliaments-on-the-2030-Agenda-and-the-SDGs.pdf>

Notes de fin

- 1 Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2020). *Comprendre l'audit de performance, Collaborer pour le changement*. Disponible à l'adresse : <https://caaf-fcar.ca/images/pdfs/research-publications/CSO-UnderstandingPerformanceAudit-FR.pdf>
- 2 Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (2020). *Collaborer pour le changement : Comment les organisations de la société civile et les bureaux d'audit peuvent tenir le gouvernement responsable de la mise en œuvre des objectifs de développement durable*. Disponible à l'adresse : <https://caaf-fcar.ca/fr/ressources-en-audit-de-performance/recherche-et-methodes/collaborer-pour-le-changement>
- 3 Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) (2020). INTOSAI Atlas on SDGs. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : www.intosai.org/system/sdg-atlas
- 4 Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales (2013). *Citizen Engagement Practices by Supreme Audit Institutions: Compendium of Innovative Practices of Citizen Engagement by Supreme Audit Institutions for Public Accountability*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/Compendium%20of%20Innovative%20Practices%20of%20Citizen%20Engagement%202013.pdf
- 5 Haerum, Stina (date indéterminée). *3 models of Supreme Audit Institutions. Avoid Mis-Matched Legal Traditions*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : www.abyrnt.com/supreme-audit-institutions
- 6 Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales (2013). *Citizen Engagement Practices by Supreme Audit Institutions: Compendium of Innovative Practices of Citizen Engagement by Supreme Audit Institutions for Public Accountability*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/Compendium%20of%20Innovative%20Practices%20of%20Citizen%20Engagement%202013.pdf
- 7 Service d'audit du Ghana (2020). Application Citizeneye. ghaudit.org/web/citizens-eye-app
- 8 Service d'audit du Ghana (2020). ghaudit.org/web
- 9 Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD, Centre régional du Panama) (2011). *A Practical Guide to Social Audit as a Participatory Tool to Strengthen Democratic Governance, Transparency, and Accountability*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : www.undp-aciac.org/publications/ac/books/practicalguide-socialaudit-e.pdf
- 10 Ibid.
- 11 Ministère du développement rural, Inde (s.d.). *Mahatma Gandhi National Rural Employment Guarantee Act, Rapport de l'audit social*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : mnregaweb4.nic.in/netnrega/SocialAuditFindings/SA-GPReport.aspx?page=S&Iflag=eng
- 12 Groupe de la Banque mondiale (2015). *E-guide on Engaging Citizens in the Audit Process*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : www.e-participatoryaudit.org/index.html
- 13 Banque mondiale (2019). *Nepal – Inclusive Performance Audits in Nepal : Promoting Citizen Participation in Performance Audits in Nepal – Facilitated through the Office of the Auditor General*. Disponible (en anglais uniquement) à l'adresse : documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/974291563169575811/nepal-inclusive-performance-audits-in-nepal-promoting-citizen-participation-in-performance-audits-in-nepal-facilitated-through-the-office-of-the-auditor-general
- 14 Public Service Accountability Monitor (2020) : psam.org.za
- 15 Ciudadanía-Inteligente (2020) : ciudadaniai.org
- 16 Jamaica Accountability Meter Portal (JAMP) (2018) : www.jampja.org

Outils de collaboration

© 2020 Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

Tous droits réservés. Toute reproduction du présent ouvrage, ou de ses produits d'accompagnement, en totalité ou en partie, par quelque procédé que ce soit, électronique ou mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre est interdite sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Publié par :

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
100-1505, avenue Laperriere
Ottawa (Ontario) K1Z 7T1 CANADA
Tél. : 613 241-6713
info@caaf-fcar.ca
www.caaf-fcar.ca/fr

ISBN : 978-1-990150-06-7

Cette publication est aussi disponible en anglais et en espagnol sous les titres :
Tools for Collaboration
Herramientas para la colaboración



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION