

En résumé, cet ouvrage couvre un vaste éventail de préoccupations entourant la notion de qualité de l'audit. Si son côté éclectique séduit, il engendre également une certaine déception puisque les sujets sont souvent effleurés et le lecteur reste un peu sur son appétit. Relativement à l'audit interne, les textes présentés sont intéressants, quoique peu nombreux.

Par SYLVIE HARBOUR

Étudiante au doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

PERFORMANCE AUDITING: CONTRIBUTING TO ACCOUNTABILITY IN DEMOCRATIC GOVERNMENT

Sous la direction de **Jeremy Lonsdale, Peter Wilkins et Tom Ling**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd, 2011, 351 p.

Cet ouvrage, préparé sous la direction de Jeremy Lonsdale, Peter Wilkins et Tom Ling, fait le point sur le développement de l'audit de performance, ou vérification d'optimisation, au cours des dernières décennies. Après des débuts hésitants, marqués par une réticence des vérificateurs publics à déborder le cadre habituel de leurs activités pour s'avancer dans un domaine inconnu, les préoccupations réitérées des parlementaires, des gouvernements et du public pour des informations plus directement utiles à la prise de décision et à l'amélioration de la gestion publique ont amené la réalisation d'un nombre grandissant d'exercices d'audit de performance. À telle enseigne qu'aujourd'hui, il n'y a pratiquement plus d'instance de vérification publique qui ne pratique l'audit de performance ou qui ne s'apprête à le faire.

Les contributions des différents auteurs, autant universitaires que praticiens, sont regroupées en deux parties. La première traite de la conduite de l'audit de performance et réunit des articles portant sur le choix des sujets soumis à la vérification, les outils et les méthodes utilisés, les informations permettant d'asseoir les jugements portés et les normes de qualité. La seconde fait le point sur l'apport de l'audit de performance et cherche à en évaluer les effets, à la fois du point de vue de la reddition de comptes démocratique et du développement des connaissances. L'ensemble forme l'appréciation factuelle et critique la plus complète de l'état d'avancement des travaux en matière d'audit de performance, des difficultés que les vérificateurs rencontrent et n'ont pas réussi complètement à surmonter.

Si l'on se fie à l'INTOSAI¹, la référence internationale en matière d'audit public, la vérification axée sur la performance se préoccupe essentiellement de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité de la gestion, c'est-à-dire de l'acquisition-conservation-disposition au meilleur coût et en temps opportun, de la transformation au

¹ INTOSAI (2004), *ISSAI 3000: Implementation Guidelines for Performance Auditing*.

meilleur rendement des ressources en biens et services et de l'atteinte des résultats au meilleur niveau. Cette définition, aussi consensuelle semble-t-elle être, n'est cependant pas mise en œuvre partout avec la même attention, comme les auteurs le montrent bien. Ces écarts peuvent être attribuables à plusieurs causes. D'abord, les mandats donnés par le législateur aux équipes d'audit varient beaucoup selon les pays, certains mettant par exemple l'accent sur l'évaluation des politiques et de leur implantation alors que d'autres excluent formellement cet aspect pour que l'accent porte essentiellement sur la gestion. Ensuite, les champs d'expertise des équipes d'audit sont variables et souvent assez concentrés (comptabilité, droit) de sorte qu'elles ne sont pas toutes en mesure de s'attaquer à des sujets complexes qui exigent des connaissances et des habiletés plus larges. Enfin, les méthodes de travail avec les organisations ou les programmes sous audit diffèrent grandement, certaines équipes cherchent à obtenir la meilleure compréhension possible de l'environnement opérationnel et de gestion alors que d'autres se méfient d'une trop grande proximité avec ceux qu'ils ont la charge d'apprécier, ce qui peut entraîner des biais ou des lacunes dans l'information dont elles disposent.

Il ressort globalement des analyses présentées que l'audit de performance est une activité hybride qui puise dans diverses sources pour parvenir à ses fins, tant du côté de l'analyse de politique que de l'évaluation pour n'en mentionner que quelques-unes. Ce qu'elle possède que celles-ci n'ont pas, c'est une plus grande facilité d'accès aux renseignements qu'elle juge utiles, un processus formel de transmission de ses constatations et de ses recommandations aux gouvernants et aux parlementaires et des mécanismes de suivi assez systématiques. Malgré tout, il demeure difficile d'apprécier l'impact réel des rapports produits sur l'amélioration de la gestion publique, le contexte dans lequel ils sont rendus publics pesant sur l'appropriation qui en sera faite par l'ensemble des parties concernées. Il est donc dans certains cas important et dans d'autres négligeable.

Qu'est-ce qu'une bonne performance? Cette question reste encore à débattre même si on commence à en avoir une meilleure compréhension qu'avant. Qu'est-ce qu'un bon audit de performance? La réponse est beaucoup plus claire après la lecture de ce livre bien que des zones d'ombre subsistent encore que les auteurs n'ont pas manqué de signaler.

Par PIERRE CLICHE

Professeur invité, École nationale d'administration publique et Directeur de L'Observatoire de l'administration publique